

Trendrapport 2025



10 aktuella trender inom inköp
och supply chain management
i privat och offentlig sektor

TRENDRAPPORT 2025

Innehåll

Introduktion	3
Skillnader 2019 och 2024	4
Den egna Organisationen	6
Flödeskedjan	7
Kundfokus	8
Risk	9
Hållbarhet – klimat/miljö	10
Hållbarhet – socialt ansvarstagande	11
Intern teknisk utveckling	12
Tio topp trender 2025	13
Slutsats	14

Trenderna är kommenterade och analyserade av:

Lars Silver, professor i Logistik vid Umeå universitet

Introduktion

Mycket har hänt

sedan Silfs senaste publicering av sin trendrapport om inköp och logistik 2019.

Det har varit pandemi, invasion av Ukraina, konflikt i Mellanöstern, lågkonjunktur och mycket annat. Synen på risker i omvärlden har påverkats av flödet av varor i världen. En tidigare uppfattning om att det enkelt och säkert går att få fram nya varor genom transatlantiska försörjningslinjer har ersatts av ett ifrågasättande om att vi nog behöver större beredskapslager. Vi vill genom Silfs medlemmar undersöka hur de senaste fem årens utveckling har påverkat vår syn som inköpare och logistikere på hur världen ser ut. Vilka är de dominerande tankarna kring hur vi kan förstå världen och därmed fatta beslut? Svaret som ni ser i denna skrift är att vi har förändrats, men också att det centrala i vår värld fortfarande gäller. Grunden för verksamhet inom inköp och logistik ligger fast.

Kostnadsmedvetenheten, vikten av kompetens och kunskap, behovet av att flera delar inom och utanför organisationen arbetar med lösningar. Samt att kundens behov är i centrum. Vad som har förändrats är att vi har en mer kritisk syn på riskfrågor, särskilt när vi upplever att vi är beroende av omvärlden. Kundfokuset har

förstärkts. Kompetensfrågan har ökat i betydelse. Hållbarhet och vår flödeskedjas konkurrenskraft är också centralt.

En tolkning av denna rapport är att vi arbetar inifrån och ut. Kärnvärdena i vår organisation är centrala. De viktigaste komponenterna i vår framgång är att vi vet vilka värden som gäller i vår organisation. Hur vi ska mäta vår framgång och vad vi behöver förbättra. Vad vi ser som effektivt. Utifrån denna bild arbetar vi aktivt med att söka allianser och samarbeten för att påverka vår omvärld och säkra våra möjligheter att agera på marknaden. Här vill vi samverka inom organisationen, men också utanför organisationen, för att säkerställa stabiliteten i materialförsörjning. I en mer osäker geopolitisk omvärld är det väsentligt att få säkerhet och kontroll. Men vår tro på färdiga lösningar som snabbt kommer att förändra vår verksamhet är delvis ifrågasatt, kanske just för att dessa lösningar inte alltid räcker för att korrekt analysera vad som är viktigt i vår ständigt förändrande omvärld. Säg vad man vill om det senaste fem årens utveckling, men vi lever i intressanta tider.



Skillnader 2019 och 2024

I vår första delanalys så försöker vi granska vad som har hänt sedan vår senaste undersökning av trenderna 2019. Det är alltså fem år sedan vi senast granskade trenderna genom Silf. Fem år kanske inte framstår som särskilt länge sedan, men under dessa år har framför allt den internationella scenen för världshandel haft osedvanligt många utmaningar. Pandemin skapade initialt frågor om världshandeln överhuvudtaget skulle kunna fungera samtidigt som mänsklig interaktion skulle dras ned till ett minimum. Internationella relationer prövades genom obenägenheten av att dela med sig av vacciner. Containerar hamstrades på ett sätt som utmanade själva transportkapaciteten i handeln. Vissa resursers och produkters tillgång blev en tydlig politisk fråga, däribland sällsynta jordarter och halvledare. Krigen i Ukraina och Palestina delade inte bara världen utan utmanade världshandeln på andra sätt, bland annat genom en brist på vete i Mellanöstern och gödsel globalt. En omedelbar läxa var att vi inte alltid kan lita på att materialförsörjningen fungerar. Själva Just-in-Time principen blev en global fråga. Samtidigt diskuteras hållbarhet, digitalisering och automatisering.

I granskningen nedan har vi valt att ta de tio frågor (trender) som 2019 upplevdes som mest

väsentliga för inköpare och logistiker och har ställt dessa frågor igen 2024. Då svaren 2019 generellt var lägre, har vi valt att räkna upp 2019 med 0,323 för att få en relativiserad uppfattning om vilka frågor som är viktigast. Detta gör att vi kan se tre grupper av frågor. Tre som har ökat i betydelse, fyra som har samma betydelse och tre som har minskat i betydelse. De värden som anges i rapporten är medelvärden.

Det vi kan se under femårsperioden 2019-2024 är att ett antal värderingar förblir centrala för våra inköpare och logistiker. Vikten av att bryta stuprören i vår egen organisation och se till att avdelningar arbetar med varandra förblir väsentligt. Målinriktningen och användningen av KPI som håller över tid är något som binder samman verksamheten. Vi arbetar tydligt på uppdrag av kunden. Det är kundnyttan som definierar verksamheten. Detta tyder på att vi i grunden har ett agilt synsätt gentemot marknaden. Vi ska lyssna på kundens behov, snarare än att skapa kundens behov. Etik och code of conduct är väsentligt i en värld som faktiskt kan ta reda på fakta om vad som händer i våra leverantörsled. Alla dessa indikatorer om vad som var viktigt för fem år sedan och som fortfarande är lika viktigt idag får också höga värden. De är viktiga för oss.

Samma betydelse som 2019

- 1. Användning av tydliga mål och KPI:er**
2019 8,0 2024 7,9
- 2. Att arbeta i tvärfunktionella team (med IT, marknad, olika affärsgrupper etc)**
2019 7,8 2024 8,0
- 3. Utforma inköps- och logistikarbetet för att maximera den externa kundnyttan**
2019: 7,6 2024: 7,8
- 4. Använda etiska standards och "code of conduct" gentemot våra leverantörer**
2019: 8,4 2024: 8,5

När vi tittar på de tre indikatorer som upplevs som mer viktiga idag än för fem år sedan så är förmågan att attrahera och utveckla rätt kompetens mer viktigt. Detta kan kanske bero just på att de svårigheter en inköpare och logistiker har att möta idag är mer oberäknliga. Om vi har en omvärld där många av de saker vi möter i verkligheten inte är lika självklart längre, behöver vi rimligen mer kompetens för att möta det oväntade. Vi kommer också med stor sannolikhet ha en utmaning att hitta ny kompetens i branschen med tanke på de demografiska utmaningar som kommer framöver.

Vilka är morgondagens inköpare och logistiker? Det interna kundfokuset anses också mer viktigt.

Det blir mer självklart att bygga organisationen utifrån kundens verklighet.

Allt vi ser i övrigt stöder också uppfattningen att kunderna förväntar sig mer anpassade produkter. Inköpare och logistiker måste alltså hantera en osäkrare materialförsörjning och kunder som har högre krav på anpassning samt produktutveckling. En utmaning i sig. Segmenteringen av leverantörer utifrån risk är det mest väsentliga. I en värld av överraskningar måste vi säkra våra viktigaste leverantörsförbindelser. Om det blir rationering av vissa resurser, vet vi då att vi kommer vara en partner som anses viktig? Riskhantering är den faktor som ändrats mest under de senaste fem åren.

Ökat i betydelse sedan 2019:

- 1. Att attrahera och utveckla rätt kompetenser**
2019: 7,2 2024: 7,5
- 2. Customer value (internt kundfokus)**
2019: 7,2 2024: 7,5
- 3. Segmentering av leverantörer utifrån risk**
2019: 6,6 2024: 7,1

När vi slutligen granskar de tre indikatorerna som tappat mark så finner vi prispressfrågor, kategoristyrning och elektroniska inköpssystem.

På ett sätt går det att analysera som att när världen gungar, så är det inte utvecklingen av sätt att lösa vissa specifika frågor som står i centrum. Delvis kan det vara så att branschen redan

har löst dessa problem. Det kan också vara så att behoven har förändrats inom de specifika områdena. Men det är säkerligen också så att de områden som vi fokuserar på idag kräver en mer generell kunskap om att kunna lösa unika problem, både stora som små, och det relativt snabbt.

Minskat i betydelse sedan 2019:

- 1. Skifta fokus från "prispress/rabatter" till samarbete och utveckling**
2019: 7,3 2024: 7,1
- 2. Kategoristyrning**
2019: 7,1 2024: 6,5
- 3. Öka användandet av elektroniska inköpssystem (avrops/beställarsystem)**
2019: 7,4 2024: 6,8

Fokusområden

I den andra delen av analysen så tittar vi närmare på sju olika fokusområden. Här har vi använt oss av alla frågor i enkäten. De har delats in i olika områden för att vi ska kunna se både de specifika frågorna, och få en vägledning i var vi hittar de viktigaste frågorna och varför.

DEN EGNA ORGANISATIONEN

Dessa frågor berör vad som på sätt och vis kan anses vara grunden i vår egen verksamhet, det vill säga den interna styrningen och användningen av KPI (Key Performance Indicators). Här ser vi inte oväntat att kostnadseffektivitet fortfarande är en kärnfråga i verksamheten. När det gäller just inköp och logistik är det förmågan att vara kostnadseffektiva i förhållande till det pris och den kvalitet som vi har att hantera, som är centralt för att kunna vara konkurrensförmåga. Detta förvånar nog ingen inom sektorn. Användningen av tydliga mål och KPI:er anses centralt för att hålla ihop organisationen. I de två underfrågorna om vi anser oss ha för många eller för få KPI:er idag

så blir bilden att det generellt är exakt så många som behövs. I och med användningen av big data och digitaliseringen så har vi idag betydligt lättare att mäta många KPI:er, men det finns naturligtvis en gräns för hur många som är meningsfulla att mäta. För många KPI:er medför en risk att missa det väsentliga. För få ger för lite styrning.

Som tidigare har nämnts så är förmågan att attrahera rätt kompetens väsentligt. Något mer förvånande är att organisationens lönsamhet i så liten utsträckning har påverkats negativt av lågkonjunkturen. Enligt Silfs medlemmar ser det med andra ord rätt ljust ut inför framtiden.

Starkt fokus på kostnadseffektivitet

8,0

Användning av tydliga mål och KPI:er

7,9

Att attrahera och utveckla rätt kompetenser

7,5

Att minska antalet KPI (nyckeltal) till färre och mer centrala KPI

5,7

Att använda fler KPI (nyckeltal) för att fånga detaljerna i verksamheten

5,4

Min organisations lönsamhet har påverkats av lågkonjunkturen

3,6



FLÖDESKEDJAN

Diskussionen kring flödeskedjan centreras kring vårt behov av att nedmontera stuprören och gå emot en mer processuell organisering. En stark flödeskedja innebär att både inom och utanför vår organisation samverkar olika funktioner för att stärka konkurrenskraften mot andra flödeskedjor. Här kan vi se ett starkt intresse av att stärka samverkan i den egna organisationen. Det finns också ett klart intresse för att stärka konkurrenskraften

i hela vår försörjningskedja. Vi kan se framför oss att det fortfarande finns en diskussion kring hur vi ska kunna utnyttja kedjan på ett bättre sätt. Samtidigt ser vi inte riktigt klart hur detta ska gå till. Det finns uppenbarligen olika konkreta sätt att hålla ihop kedjan. Dessa frågor anknyter också kring frågorna om risk samt påverkan på leverantörers "code of conduct".

Att arbeta i tvärfunktionella team (med IT, marknad, olika affärsgrupper etc)	8,0
Att långsiktigt öka konkurrenskraften i hela vår försörjningskedja	7,4
Skifta fokus från "prispress/rabatter" till samarbete och utveckling	7,1
Kategoristyrning	6,5
Att bli bättre på att dela information (digitalisering) över vår produktionskedja	6,4



KUNDFOKUS

Ett av de stora utvecklingsområden som finns inom inköp och logistik är synen på kunden. Längre tillbaka fanns mer en tanke om att den egna organisationen väljer kvalitet och pris för vad den vill producera. Nu finns det ett betydligt mer utpräglat fokus på att faktiskt ta reda på vad kunden vill ha och därefter utforma en organisation baserat på detta. I takt med att det finns allt större möjligheter att mäta i realtid vad som faktiskt köps, var det köps och varför det köps, finns också mer

tillgänglig information. Vi har flera frågor inom detta område som sammantaget visar att kundnytta och kundvärde fortsatt tillmäts stor betydelse. Detta ger oss indikationen om vad kunden faktiskt är beredda att betala för och därmed går det att i sann lean management anda att undvika producera något som kunden helt enkelt inte vill ha. Även här syns vikten av att få med hela organisationen på tanken om att producera så exakt som möjligt efter vad kunden är beredd att betala för.

Utforma inköps- och logistikarbetet för att maximera den externa kundnyttan

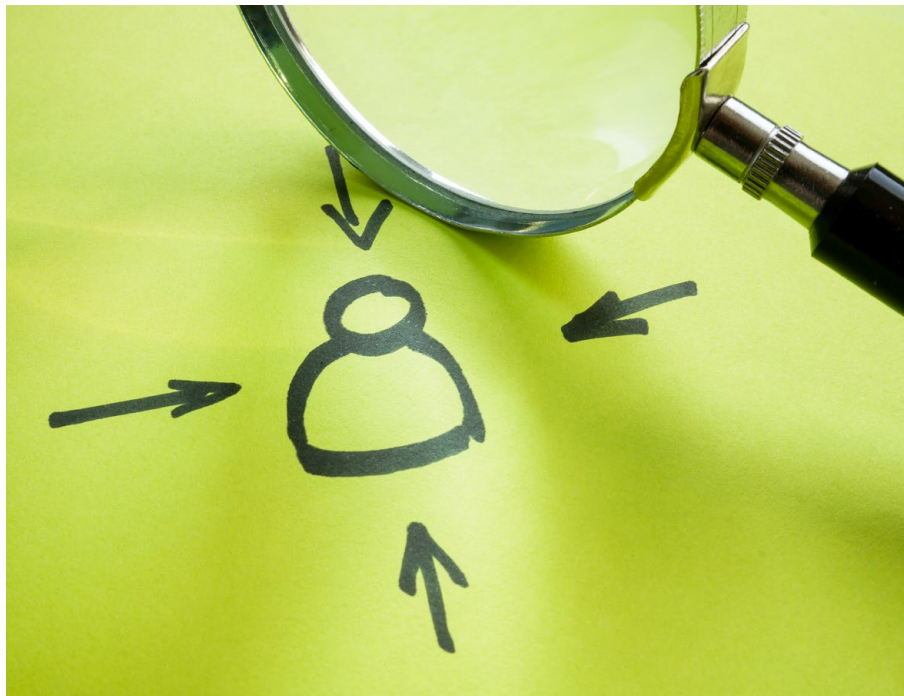
7,8

Customer value (internt kundfokus)

7,5

Bygga relationer mellan olika delar i kedjan för att förbättra den slutliga affären

7,3



RISK

Risk har under lång tid varit något som diskuterats inom inköp och logistik som ett område. Men i takt med att världshandeln har effektiviserats har riskdimensionen inte varit direkt central. Det har i det stora hela ansetts att hur långt en vara transporterats, vilket land varan kommer ifrån och hur den produceras inte i så stor utsträckning har påverkat den faktiska leveransprecisionen. Just-in-Time har fungerat som princip. Därmed har många branscher kunnat hålla nere lager och sikta in sig på att en produkt faktiskt hela tiden adderar i värde. Under de senaste fem åren har det skett en dramatisk förändring. Fortfarande gäller att de två parametrarna förekomst av risk och effekt av

risk är viktiga. Det är trots allt inte särskilt vanligt att ett skepp går på grund i Panamakanalen. Men sammantaget har riskerna ökat betydligt. Och det är svårt att veta vilka komponenter som helt plötsligt kan ta slut. Även riskerna för handelskrig, och därmed temporär ransonering eller kostnadsökning, har ökat. Vi ser det tydligt i de frågor vi ställer nu om risk. Särskilt viktigt är att fokusera på vilka leverantörsrelationer där riskfrågan är mest central. Både världsomspännande risker och mer leverantörsunika risker är väsentliga. Det är fortfarande mest centralt att veta vad vi gör och hur vi gör det, men utifrån detta är en analys av omvärlden helt nödvändig.

Att särskilt fokusera på vissa leverantörsrelationer för att minska risk vid inköp	7,6
Vara bättre på att anpassa verksamheten vid plötsliga kriser (pandemi, utrikespolitik, lågkonjunktur etc.)	7,3
Vara snabbare på att hantera plötsliga störningar i kedjan (slut hos leverantör, containerbrist m.m)	7,3
Segmentering av leverantörer utifrån risk	7,1



HÅLLBARHET

Klimat/miljö

Hållbarhet har diskuterats oerhört mycket under de senaste åren. Samtidigt går det inte att komma ifrån att tydligt mer dagsaktuella frågor under de senaste åren har tagit en del uppmärksamhet från exempelvis klimatfrågan. Det är fortfarande så att miljöfrågor är viktiga.

Här har vi delat upp hållbarhetsfrågan i klimat/miljö och socialt ansvarstagande, där de i praktiken ofta hänger ihop. Ett viktigt skäl till att ha en stark "code of conduct" gentemot leverantörer är ju ofta en vilja att inte förknippas med exempelvis bristande miljöarbete i ursprungsländer. Att tänka pris och miljö förefaller väsentligt. Intresset för

klimat/miljö är stort, men det är en fråga som delvis har kommit i skymundan. Samtidigt kan det konstateras att såväl företag och EU har högt ställda ambitioner i frågorna. Det kommer också en hel del nya bestämmelser kopplade till hållbarhet som kommer att säkra frågans fortsatta centralitet. Vi kan konstatera att elektrifiering för transport inte har ett särskilt fokus för närvarande, vilket kan ha att göra med att då elektrifiering för lokaltransporter är relativt vanligt, så är fjärtrafikens elektrifiering längre bort. Det finns ju också, särskilt i Sverige, en stor användning av bio-bränsle som drivmedel.

Att öka våra medarbetares förmåga att tänka både utifrån bästa pris och miljö

7,3

Att säkerställa att vi använder miljömässiga alternativ så ofta det går

7,0

Att särskilt fokusera på el-alternativ vid transport

5,0



HÅLLBARHET

Socialt ansvarstagande

Det är intressant att socialt ansvarstagande fortfarande ligger i topp bland de viktigaste frågorna inom inköp och logistik för de som svarat på enkäten. Och det med bred marginal. Denna gång har vi adderat med en fråga om uppföljning av "code of conduct". Det vill säga inte bara att organisationen presenterar för leverantörerna att det är det här som gäller om ni vill handla med oss, utan

också att vi faktiskt mäter att det sker på det sätt som utlovats. Detta ska ses som ett ännu starkare uttalande. Och vi kan se att även säkerställandet att det sker som utlovats har ett högt värde. Det går inte att göra en annan uttolkning av både det höga värdet och att det fortfarande ligger högst efter flera undersökningar visar att en hög etisk standard är väsentligt för inköp och logistik.

Använda etiska standards och "code of conduct" gentemot våra leverantörer

8,5

Att säkerställa att våra leverantörer efterlever vår uppförandekod (code of conduct)

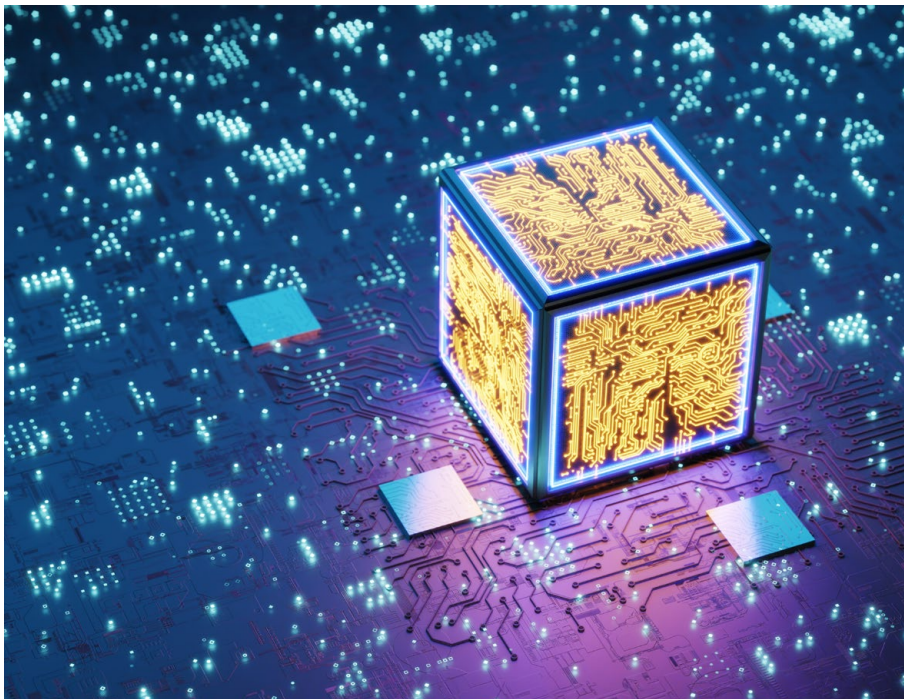
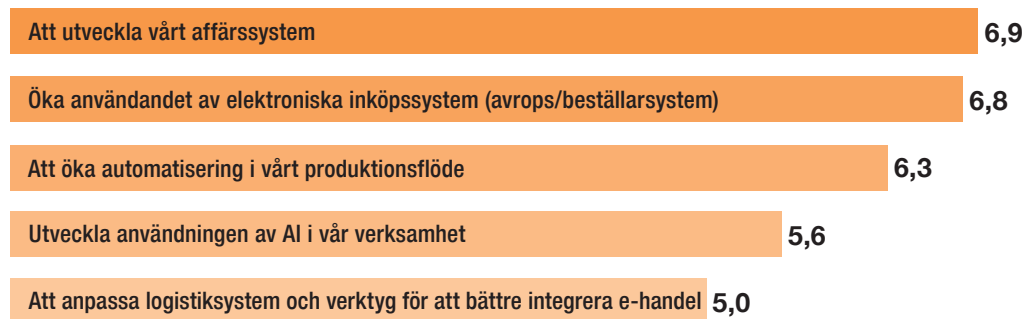
7,9



INTERN TEKNISK UTVECKLING

De avslutande frågorna kan benämnas intern teknisk utveckling. Det kan konstateras att utvecklingen inom dessa områden inte var för sig anses bland de viktigaste. Därmed inte sagt att de inte har betydelse. En tolkning är att för var och en av dessa utvecklingsområden så ägnar sig inte en organisation åt att hela tiden utveckla dessa. Affärssystem byts mer eller mindre ofta. Det är en process som tar lång tid och är både komplicerat och dyrt. Men när det är gjort vidtar ett antal år när organisationen inte ägnar så

mycket tid åt systemet. Automatisering följer lite samma logik. AI är ett område som i praktiken för de flesta är en bit bort, även om det kan vara en del av en ständigt pågående digitalisering. Det är nog ingen som tvivlar på att de tekniska systemen kommer att påverka verksamheten. Däremot är utvecklingen i den enskilda organisationen delvis en fråga om tekniksprång snarare än en ständigt pågående utveckling. Det måste finnas tid för kärnaffären också.



Topp tio trender 2025:

Topp tio 2025 har en del likheter med förr.

De topp tio trender som har försvunnit är segmentering av leverantörer utifrån risk, prispress, kategoristyrning och inköpssystem. Fyra relativt specifika områden. De som finns kvar på tio-i-topplistan är mer generella. Två trender om etiska standards och "code of conduct" visar att frågan om att ha en hög lägstanivå när det gäller etik inte bara avser oss själva utan hela leverantörskedjan. Förmågan att arbeta i en process utan stuprörsbeteende är fortfarande en stark trend, liksom den interna styrningen med tydliga mål och KPI:er. Kostnadseffektiviteten är central. Det vill säga ett starkt fokus på inifrånperspektivet. Vad vill vi.

Kundnytta återkommer i två trender, vilket visar att organisationen idag är riktad mot kunden, kundens behov och vad kunden faktiskt vill betala för. Två trender fokuserar på behovet av att kontrollera risker i flödeskedjan och att se hela kedjan som en konkurrensfaktor. Slutligen ett fokus på organisationens förmåga att upprätthålla kompetens.

Tio i topp täcker de väsentligaste trenderna idag. Det handlar om hur organisationen styrs, det handlar om intern organisation, det handlar om relationerna med leverantörer och kunder. Det handlar om vår syn på vår omvärld. Denna omvärld är lite osäkrare, varför vårt behov av att läsa av den och förstå den ökar.

Medelvärde

1.	Använda etiska standards och "code of conduct" gentemot våra leverantörer	8,5
2.	Starkt fokus på kostnadseffektivitet	8,0
3.	Att arbeta i tvärfunktionella team (med IT, marknad, olika affärsgrupper etc)	8,0
4.	Användning av tydliga mål och KPI:er	7,9
5.	Att säkerställa att våra leverantörer efterlever vår uppförandekod (code of conduct)	7,9
6.	Utforma inköps- och logistikarbetet för att maximera den externa kundnyttan	7,8
7.	Att särskilt fokusera på vissa leverantörsrelationer för att minska risk vid inköp	7,6
8.	Att attrahera och utveckla rätt kompetenser	7,5
9.	Customer value (internt kundfokus)	7,5
10.	Att långsiktigt öka konkurrenskraften i hela vår försörjningskedja	7,4

Slutsats

Vad är det för inköps- och logistikorganisation vi vill se 2025? Det är en organisation med tydliga etiska kärnvärden. Som genom KPI och i sina leverantörsrelationer faktiskt mäter sin framgång inom olika valda områden. Det är en organisation som har kostnadseffektivitet och kundperspektiv i centrum samtidigt. Organisationen ser hela sin flödeskedja som ett konkurrensmedel men är

högst medveten om att den idag lever i en föränderlig värld som på oförutsedda sätt kommer att utmana dess funktion. Det är en organisation som hela tiden utvecklar sina kompetenser inom olika områden, men som inte fastnar i specifika modeller eller tankesätt. Världen har kommit närmare och sättet att hantera detta faktum är att vara beslutsam, flexibel och beredd till förändring.





Sverige och Nordens ledande aktör inom inköp, upphandling, logistik, förhandling, ledarskap och juridik, erbjuder dig kurser och certifieringsprogram för din kompetens och karriärutveckling.

Torshamnsgatan 35
164 40 KISTA
08-752 16 70
silfonline@silf.se
www.silf.se