

Från offshoring till friendshoring?

Freddy Jönsson Hanberg är grundare av Totalförsvarsstiftelsen och ansvarig för strategisk rådgivning på försvars- och säkerhetsföretaget MW Group med flera av Sveriges största företag som kunder. Han har även varit med och byggt upp totalförsvarsverksamheten på Sveriges största forskningsinstitut, RISE. Supply Chain Effect har träffat Freddy för att få hans syn på hur det oroliga omvärldsläget påverkar affärer och försörjningskedjor.

Hur ser du på omvärldsläget idag, snart ett år efter Rysslands invasion av Ukraina?

Jag delar in läget i tre faser, där den mest kritiska är på medellång sikt. Omedelbart, på kort sikt, tror jag att västvärlden klarar utmaningarna bra och jag tror att Ryssland slickar sina sår. Sanktionerna biter och Ryssland misslyckades med att snabbt erövra Ukraina och de har nu blivit en pariastat som även Kina och Indien tvekar att göra affärer med. Men på medellång sikt kommer det att bli rejält tufft. Det som gör mig riktigt orolig är tillgången på energi och kritiska råvaror. Ryssland och Ukraina står för större delen av världens veteproduktion och mycket av råvarorna för konstgödsel och pottaska, som används för vattenrening. Det går att räkna upp en rad potentiella försörjningskriser på medellång sikt, vid sidan av energiförsörjningen. Men

på lång sikt så tror jag många underskattar västs innovationsförmåga, som vi redan ser exempel på, i bland annat Tyskland.

Är nöden uppfinningarnas moder?

Ja, förvisso, men det har legat i korten länge. Ett exempel är AI där forskningen kommit mycket långt, ingen har väl missat OpenAI:s chatbot "ChatGPT" som fått mycket uppmärksamhet. Ett annat område är kvantdatorer där till exempel Chalmers i Göteborg nu tillgängliggör kvantdatorberäkning för svensk industri. För att förklara vad det innebär så kan man kort säga att dagens vanliga datorer har mer gemensamt med en kulram än med en kvantdator. Kvantdatorer kan göra beräkningar som med en vanlig dator skulle ta universums hela livslängd att utföra.



Freddy Jönsson Hanberg, MW Group. Foto: MW Group

Men vad har det för betydelse för affärs-klimatet och för försörjningskedjorna?

Vi ser redan idag hur AI-plattformar som till exempel tyska Riskmethods, i realtid med hjälp av AI, kan skilja leverantörer åt beroende på deras agerande. Som inköpare kan du mycket snabbare identifiera risker och uppseglande kriser med stöd av ett mycket omfattande informationsunderlag. Samma sak gäller förädlingsdelen av försörjningskedjorna. Det som tidigare tog mycket lång tid och kostade oerhört mycket pengar, exempelvis att bygga upp halvledarproduktion, kan med hjälp av kvantdatorer etableras blixtnsnabbt och till en väsentligt mycket lägre kostnad. Sannolikt är det inte ens aktuellt att framöver bygga upp något som liknar exempelvis Taiwans halvledarproduktion, med AI

och kvantdatorer kan mycket väl något simuleras fram som vi idag inte ens känner till.

Så vi går en ljus framtid till mötes vad gäller den globala försörjningsförmågan?

Ja, på 3–5 års sikt tror jag att västvärldens innovationsförmåga kommer att bidra starkt till det, men det bygger på att vi hanterar de kommande 1–3 årens akuta krisförlopp.

Men efter den period du anger så kommer väl klimatkrisens effekter att slå till med full kraft?

Så kan det vara men ofta glömmar man att det inte är något fel på klimatet, även om vi människor har en stor del i att klimatet förändras så är det ju vi som inte är optimerade för ett

Digitaliseringens långa försörjningskedjor gör det också möjligt för fattigare länder att bli en viktigare del av världsekonomin.

förändrat klimat. Bara de senaste hundratusen åren har jorden upplevt mycket stora klimatförändringar. Det är konsekvenserna av klimatförändringarna för det samhälle vi nu lever i som utgör potentiella kriser – alltså fenomen som vattenbrist, livsmedelsbrist, råvarubrist, översvämningar, torka och flyktingkriser. Det är dessa kriser som i sin tur kan leda till geopolitiska och humanitära kriser.

Tror du att vi löser även dessa utmaningar med hjälp av innovation?

Ja, faktiskt, genom att kunna predicera de mest sannolika utfallen med god precision så kan vi förutse, förebygga, dämpa och hantera kriser. Vi kan också mycket snabbare hållbarhetsanpassa samhällen och vi kan också öka transparensen avsevärt, inte minst avseende försörjningskedjor. Är det något man bör se över omedelbart så är det om man har hållbara försörjningskedjor, även ur en etisk synvinkel. Det går inte att dölja miljöskadlig verksamhet, människohandel och barnarbete långt bak i leveranskedjorna längre. Varumärken kommer att kollapsa över en natt när varje konsument får tillgång till information på en övermännisklig nivå.

Bör detta vara grunden för leverantörsväl, det vill säga ska vi välja "vänner" när vi gör affärer och inte bara lägga produktionen där den är billigast?

Under Dagens industris konferens "Världen" i januari uttryckte Business Swedens vd, Jan Larsson, en stark farhåga inför begreppet "Friendshoring". Jag förstår hans oro, men jag tror att utvecklingen är oundviklig. Det beror inte i första hand på företagens hållbarhets- och etikpolicy utan helt enkelt på att västvärldens konsumenter, främst de yngre generationerna, ställer krav på att produktion och varuleveran-

ser ska vara hållbara ur alla perspektiv och nu kommer de dessutom ha verktygen för att kontrollera att det faktiskt är så.

Vad kan det få för konsekvenser?

Minskad handel betyder mindre skatteunderlag och därmed sämre välfärd säger vissa, men jag drar återigen innovationskortet. Välfärd är dyrt men kan bli mycket billigare om effektiviteten ökar. Försörjning av vissa varor, inte minst energi, kan med fördel decentraliseras. Digitaliseringen fortsätter och där finns också mycket pengar att göra för företagen och där genereras inte alls samma klimatavtryck. Digitaliseringens långa försörjningskedjor gör det också möjligt för fattigare länder att bli en viktigare del av världsekonomin.

Så hur lyder din rekommendation till företagsledningar i allmänhet och till beslutsfattare/chefer i supply chain?

Jag rekommenderar att på kort sikt noga kontrollera företagets BCM-system (Business Continuity Management), riskhantering och krisberedskap på företagsnivå kommer att vara viktigt för företagens överlevnad de kommande åren. Sen måste man hålla koll på vad nya teknologier möjliggör och ställa krav på och omvänt vara beredd på total transparens i supply chain. Det är inte hemligheter, varken legitima eller illegitima, som ska utgöra ett företags värde utan dess leveransförmåga, kvalitet, skicklighet, kultur och innovationskraft. Det är där konkurrenskampen ska stå, inte genom fulspel med billiga leverantörer i korrupta länder.

.....