

Globala leveransrisker och resiliens – lärdomar från svenska företag

I en osäker global ekonomi har företagens förmåga att hantera leveransstörningar blivit allt viktigare. Denna artikel utvärderar olika resiliensstrategier baserat på svenska företagsdata från 2017–23. Vi finner att både riskfördelning mellan flera leverantörer och uppbyggnad av lager stärker företagens motståndskraft. Däremot är effekten av friendshoring osäker och bör bedömas från fall till fall.

**JOSEFIN
VIDENORD
OCH HÅKAN
NORDSTRÖM**

Josefin Videnord är doktor i nationalekonomi och forskar om internationell handel vid Tillväxtanalys och Handelshögskolan vid Örebro universitet. josefin.videnord@tillvaxtanalys.se

Håkan Nordström är doktor i nationalekonomi och forskar om internationell handel vid Tillväxtanalys. hakan.nordstrom@tillvaxtanalys.se

Ekonomisk motståndskraft, eller resiliens, definieras som förmågan att motstå, återhämta sig från och anpassa sig till ekonomiska chocker och störningar. Frågan har blivit allt mer aktuell i takt med ökad geopolitisk osäkerhet.

I denna artikel diskuterar vi resiliensstrategier ur ett företagsperspektiv, baserat på en rapport från Tillväxtanalys (2025). Analysen bygger på svenska företagsdata från första kvartalet 2017 till sista kvartalet 2023. Vi utvärderar tre strategier för att stärka företagens leveranskedjor: geografisk diversifiering av inköp mellan olika länder, lagerhållning av insatsvaror samt koncentration av inköp till allierade länder (*friendshoring*).

De tre strategierna hanterar leveransrisker på olika sätt. Geografisk diversifiering av inköp minskar risken för landspecifika störningar, medan lagerhållning skapar en buffert mot tillfälliga avbrott. *Friendshoring*, dvs koncentration av inköp till allierade länder, kan minska riskerna om de är större i andra regioner, exempelvis till följd av politiskt motiverade handels hinder. Ett sådant exempel är exportrestriktioner på sällsynta jordartsmetaller, som bl a Kina använt sig av under senare år.

Utöver det faktum att riskerna på världsmarknaden har ökat, behövs empirisk analys för att fastställa vilka strategier som faktiskt fungerar och om företagens investeringar i resiliens är tillräckliga ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Brist på evidens om orsakerna till den ökade osäkerheten på världsmarknaden och hur företagen hanterar dessa risker kan annars leda till populistiska lösningar som *friendshoring*, som om det används protektionistiskt kan begränsa företagens tillgång till både marknader och möjligheten att sprida risker. Med andra ord kan en politiskt driven tudelning av världsmarknaden i rivaliserande block göra oss inte bara fattigare utan också mer sårbara – en särskilt stor risk för en liten, öppen ekonomi som Sverige, där handel med omvärlden är avgörande för vårt välstånd.

Dessa frågor har studerats tidigare, men sällan med hjälp av mikrodata. Två undantag är Lafrogne-Joussier m fl (2023) och de Lucio m fl (2023) som vi bygger vidare på i denna studie.

1. Leverantörsväl och riskhantering

I en riskfri värld utan leveransstörningar skulle företag köpa insatsvaror från det land som erbjuder det bästa priset, med hänsyn till transport, tullar och andra handelskostnader. Men om det finns en risk att en leverantör inte kan uppfylla sitt kontrakt kan det vara rationellt att sprida inköpen över flera leverantörer, trots något högre kostnader.

För att undersöka riskernas betydelse för inköp av insatsvaror skattar vi en logitmodell med vanliga gravitationsvariabler (storlek, avstånd, handelskostnader osv) kompletterad med skattade produkt- och landrisker (se Tillväxtanalys 2025 för detaljer). Vi gör separata regressioner för primära, sekundära och nya leverantörer för att analysera om de faktorer som påverkar beslutet varierar beroende på leverantörens status – vilket analysen bekräftar.

Svensk industri har vanligtvis sina primära leverantörer inom EU/EE S-området, där handelskostnader och leveransrisker är låga. Aktuella störningar påverkar sällan valet av primära leverantörer, till skillnad från sekundära och nya leverantörer, som träder in vid behov. Dessa kommer ofta från andra regioner, vilket stärker intrycket av att de väljs för att öka resiliensen.

Sammantaget visar analysen att företag tillämpar en portföljbaserad riskhanteringsstrategi, där kostnader och risker balanseras samtidigt som justeringar görs efterhand utifrån förändringar på världsmarknaden.

2. Både diversifiering och lagerhållning bygger resiliens

Hur effektiva är då olika riskhanteringsstrategier? Vi börjar med att jämföra riskspridning och lagerhållning, medan *friendshoring* analyseras separat nedan.

Med tillgängliga data kan vi endast mäta leverantörsdiversifiering mellan länder, eftersom importstatistiken inte är uppdelad på enskilda leverantörer inom samma land. Den enklaste metoden för att mäta diversifiering är att räkna det genomsnittliga antalet länder varje insatsvara köps från. Vi använder dock ett mer sofistikerat mått som även tar hänsyn till varje lands marknadsandel för varje vara, baserat på antagandet att riskdiversifieringen är mer effektiv när andelarna är jämnare fördelade. Detta mått beräknas som komplementet till Herfindahl-Hirschman-indexet (1-HHI), vilket varierar mellan 0 och 1. Vi benämner detta index Geografisk Riskdiversifiering (GRD).

Det genomsnittliga GRD-värdet för svensk industri var 0,17 år 2023 vilket motsvarar en ungefärlig 90/10-fördelning om det bara funnits två leverantörer (primär och sekundär). Noterbart är att omkring en tredjedel av företagen inte diversifierar riskerna alls, utan förlitar sig på ett enda leverantörsland för varje insatsvara. Detta gäller särskilt mindre företag, sannolikt på grund av administrativa kostnader.

För att uppskatta de olika strategiernas effektivitet behöver vi ett mått på omfattningen av de underliggande störningarna. Dessa kan dock inte

Tabell 1
Resiliensregressioner

	(1)	(2)
$\ln(\text{Utbudschock})$	0,16** (0,03)	
GRD_{iT4}	6,73** (0,22)	
GRD^2_{iT4}	- 5,24** (0,34)	
$\ln(\text{Import}_{it})$		0,14** (0,01)
$\ln(\text{Lager insatsvaror}_{i,t-1})$	0,20** (0,01)	0,13** (0,00)
$\ln(\text{Lager färdigvaror}_{i,t-1})$	0,04** (0,00)	0,02** (0,00)
Antal observationer	15 270	
Justerad R^2	0,27	
Industri*Företagsstorlek FE	Ja	

Anm: Robusta standardfel i parentes, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Källa: Tillväxtanalys (2025).

mätas direkt, eftersom det saknas data om företagens beställningar. Vi kan enbart mäta hur stora de faktiska leveranserna är per kvartal. Vårt huvudsakliga instrument för att identifiera leveransstörningar är avvikelser från den säsongrensade importtrenden inom EU, exklusive Sverige. I enlighet med *shift-share*-metoden kombinerar vi land-, produkt- och periodspecifika chocker med företagsspecifika importvikter för varje insatsvara.

Resultaten i den första kolumnen i tabell 1 visar att mer diversifierade företag inom en viss industri och storleksklass i högre utsträckning kan upprätthålla importen vid en störning jämfört med mindre diversifierade företag i samma kategori. Effekten av ökad diversifiering ser dock ut att vara avtagande. I det andra regressionssteget i kolumn 2 skattar vi effekten av både import och lagerhållning på omsättningen. Det andra steget visar att företag med större lager är mer motståndskraftiga vid en leveranschock.

Noterbart är att både lager av insatsvaror och färdiga produkter minskar konsekvenserna av en leveransstörning på omsättningen, men effekten är större för insatslager än för färdiglager. På kort sikt fungerar lager av insatsvaror som en buffert för att upprätthålla produktionen vid en negativ leveranschock. Å andra sidan möjliggör lager av färdiga produkter att försäljningen kan fortsätta även om produktionen tillfälligt ligger nere på grund av brist på insatsvaror – åtminstone tills lagren är tömda.

Sammanfattningsvis visar analysen att både diversifiering och lagerhållning minskar företagens sårbarhet för globala leveransstörningar. En kombinerad strategi kan vara mest effektiv, eftersom avkastningen av varje stra-

tegi är avtagande. Samtidigt måste ökad leveranssäkerhet vägas mot kostnader – en avvägning som endast kan göras av varje enskilt företag. Vi kan därför inte avgöra om näringslivets investeringar i resiliens är tillräckliga, vare sig i enskilda fall eller ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

3. Friendshoring är ingen universallösning

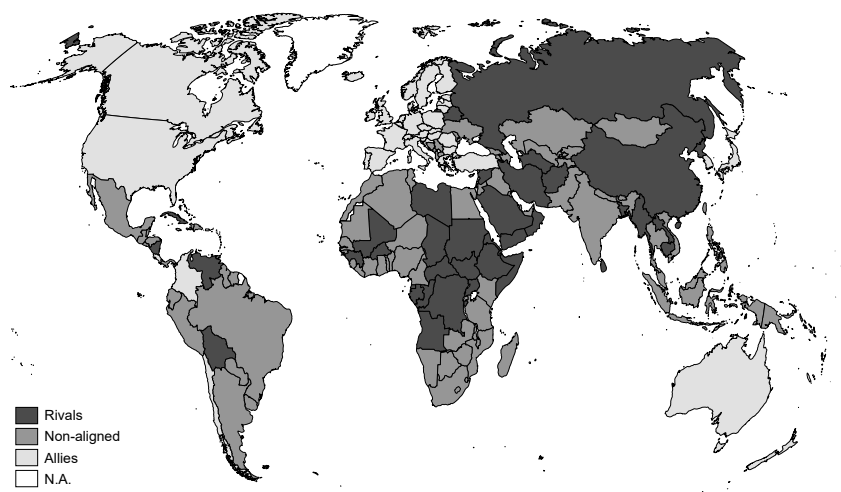
Den tredje resiliensstrategin, *friendshoring*, syftar till att stärka leveranskedjorna genom att styra om inköp till mer pålitliga länder. I den geopolitiska debatten har detta ofta likställts med att handla från allierade nationer. Samtliga tre ekonomiska stormakter – USA, EU och Kina – har infört någon form av *friendshoring*-politik, om än inte alltid i namn, utan i innehåll och målformuleringar. EU använder t ex begreppet ”strategisk autonomi”, medan Kina bygger sina allianser inom ”Sidenvägsprojektet” (*Belt and Road Initiative*).

Hur denna trend utvecklas framöver är fortfarande ovisst, men mycket tyder på att den kommer att fortsätta, med en ökad regionalisering av världshandeln. Samtidigt kan definitionen av vän och fiende förändras, särskilt i ljuset av att Donald Trump har återvänt till presidentposten i USA och har infört tullar mot både rivaler och allierade – vilket i flera fall har besvarats med motåtgärder.

Med det sagt eftersträvar inget block fullständig isolering. EU:s fokus ligger på *friendshoring* av kritiska råmaterial och nyckelinsatsvaror, särskilt inom områden där beroendet av Kina är stort. Hur resiliensen påverkas av en sådan omläggning kan endast avgöras från fall till fall genom att jämföra leveranssäkerheten hos nya och gamla leverantörer.

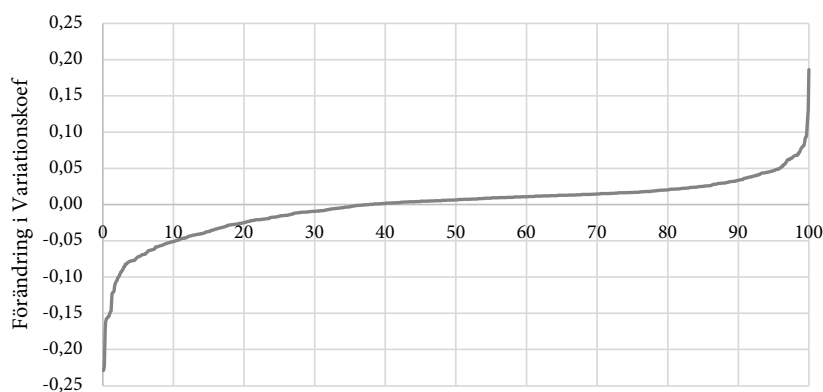
Eftersom det inte finns någon officiell definition från vare sig Utrikesdepartementet eller Europeiska kommissionen, är den första utmaningen med att testa *friendshoring*-teorin att klassificera länder som vänner eller fiender. Eftersom många länder inte tydligt passar in i någon av dessa kategorier, använder vi ett tregradigt klassificeringssystem: allierade, icke-allierade och rivaler. Klassificeringen baseras på följande fem kriterier: FN-omröstningar gällande Rysslands aggression i Ukraina; NATO-medlemskap och samarbetsavtal; Freedom House-index över politiska rättigheter och medborgerliga friheter; EU:s frihandelsavtal; samt OECD-medlemskap och samarbetsavtal. Länder tilldelas poäng på skalan –1, 0 eller 1 för varje kriterium och den sammanlagda poängen avgör klassificeringen.

Klassificeringen presenteras i figur 1, där ljusgrå nyanser markerar allierade länder, mellangrå nyanser icke-allierade länder och mörkgrå nyanser rivaler. Även om vissa klassificeringar kan diskuteras, återspeglar kartan i stora drag dagens multipolära värld. Detta landskap präglas av en skarp uppdelning mellan Global Väst och Global Öst, medan Global Syd till största delen förblir icke-allierad. Klassificeringen är dock baserad på historiska data och en viss osäkerhet råder – exempelvis kring vilken sida USA kommer att välja under Trumps andra administration.



Figur 1
Klassificering av länder: Allierade, icke-allierade och rivaler

Källa: Tillväxtanalys (2025).



Figur 2
Möjliga vinster av *friendshoring*, per insatsvara

Källa: Tillväxtanalys (2025).

Vi analyserar effekterna av *friendshoring* genom att undersöka om leveranser från allierade länder har varit stabilare än från rivaler. Resultatet visas i figur 2. På x-axeln är insatsvarorna indexerade från 0 till 100, medan y-axeln visar förändringen i variationskoefficienten vid ett skifte från en genomsnittlig rival till ett genomsnittligt allierat land. Notera att slumpmässig *friendshoring* minskar leveransrisken i endast ca 40 procent av fallen och ökar den i ca 60 procent. Generella påståenden om fördelarna med *friendshoring* bör därför undvikas, eftersom utfallet beror på de specifika omständigheterna.¹

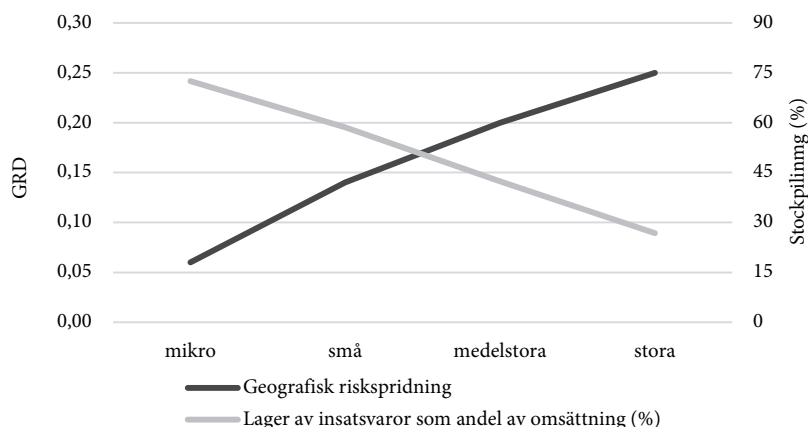
¹ Geopolitiskt motiverad *friendshoring*, eller *geoshoring*, kommer att undersökas i en kommande rapport från Tillväxtanalys. Där analyserar vi politiskt drivna risker i den globala ekonomin med fokus på kritiska råvaror för den gröna omställningen.

Trots ökade geopolitiska spänningar ser vi ingen tydlig trend av *friend-shoring* bland svenska företag, förutom skiftet bort från Ryssland på grund av EU:s sanktioner. I stället har inköp som tidigare gjordes från Ryssland omdirigerats till andra länder klassificerade som rivaler eller icke-allierade, inklusive Kina. Detta visar hur svårt det är att lägga om leveranskedjor, eftersom insatsvaror måste köpas där de finns tillgängliga till konkurrenskraftiga priser.

4. Små företag håller lager, stora företag diversifierar

Som en sista iakttagelse i vår analys ser vi att resiliensstrategier varierar mellan branscher och företagsstorlekar. Mindre företag förlitar sig främst på lagerhållning, medan större företag i högre grad fokuserar på diversifiering. Troligen beror detta på att små företag, med lägre handelsvolym, har begränsade möjligheter att diversifiera sin handel jämfört med stora företag och därför i större utsträckning väljer att lagerhålla kritiska insatsvaror. Medelstora företag tenderar att kombinera båda strategierna. Detta mönster illustreras i figur 3.

Figur 3
Lagerhållning och
geografisk riskdiver-
sifiering



Källa: Tillväxtanalys (2025).

Vidare har företag i primära branscher, som köper majoriteten av sina insatsvaror från råvarumarknader, ett mindre behov av diversifiering jämfört med företag i branscher som använder skräddarsydda delar och komponenter. Denna variation, beroende på typ av insatsvaror, understryker vikten av att eventuella politiska åtgärder är anpassade till behoven hos olika grupper av företag.

5. Policyslutsatser

Resiliens i leveranskedjor har blivit en avgörande fråga i en tid av ökande geopolitiska spänningar och globala leveranschocker. Vi har studerat hur svenska företag använder sig av diversifiering, lagerhållning och *friendshoring*, samt hur effektiva dessa strategier är när företag utsätts för leveranschocker. Vi visar att även om företag redan tar hänsyn till risker i sina inköpsbeslut, tillämpar de olika strategier för att hantera dessa. Hittills har företagens svar främst bestått i ökad lagerhållning och i viss mån mer utbredd geografisk diversifiering. Trots politiska initiativ för att främja *friendshoring* ser vi ännu inte någon utvidgning av strategin i praktiken. Vi visar även att *friendshoring* inte nödvändigtvis ökar leveranstryggheten.

Om den privata sektorn underinvesterar i resiliens kan det finnas skäl för statlig intervention för att stärka ekonomins motståndskraft. Det finns en utbredd uppfattning om att så är fallet med hänvisning till leveranskedjekollapsen under pandemin och dagens geopolitiska situation. Vi har inte undersökt huruvida näringslivet underinvesterar i resiliens och om detta därmed utgör ett marknadsmisslyckande som motiverar statliga åtgärder. En sådan analys skulle kräva en fullständig kostnadsnyttoanalys och ligger utanför ramen för denna studie. Detsamma gäller bedömningen om nuvarande resiliensinvesteringar är optimala ur ett bredare samhällsekonomiskt perspektiv, vilket skulle kräva en mer genomgående analys.

Om en djupare analys visar att statliga åtgärder behövs, bör fokus ligga på att hantera de underliggande riskerna. Vår bedömning är att många leveransrisker är politiska till sin natur, vilket Trumps återkomst till presidentposten i USA tydligt illustrerar. Det bästa sättet att hantera politiska risker är att återupprätta ett regelbaserat globalt handelssystem under Världshandelsorganisationen (WTO). Alternativet – att förlita sig på defensiva handelsblock – skulle inte bara begränsa företagens marknadsmöjligheter, utan även deras förmåga att diversifiera risker.

I dagens geopolitiska läge, där den bästa lösningen inte längre anses vara realistisk, blir den politiska utmaningen att definiera defensiva åtgärder som inte eskalerar spänningarna ytterligare i världsekonomin. Vilka åtgärder som kan och bör vidtas, både nationellt och inom ramen för EU-samverkan, lämnar vi åt andra att bedöma.

de Lucio, J, C Díaz-Mora, R Mínguez och F Requena (2023), "Do Firms React to Supply Chain Disruptions?", *Economic Analysis and Policy*, vol 79, s 902–916.

Lafrogne-Joussier, R, J Martin och I Mejean (2023), "Supply Shocks in Supply Chains:

Evidence from the Early Lockdown in China", *IMF Economic Review*, vol 71, s 170–215.

Tillväxtanalys (2025), "Global Supply Risks and Resilience – Lessons from Swedish Firms", WP 2025:01, Tillväxtanalys, Stockholm.

REFERENSER