Hållbarhet och motståndskraft i supply chain:

Risk och resiliens i en ny global verklighet

AV FREDDY JÖNSSON HANBERG

Under större delen av de senaste trettio åren har globala försörjningskedjor byggts på tre ganska bekväma antaganden: transportlederna är öppna, de viktigaste insatsvarorna går att köpa på marknaden och den internationella ordningen är tillräckligt stabil för att kontrakt, försäkringar och fri sjöfart ska fungera. Inget av dessa antaganden kan längre tas för givet.

TRANSPORTLEDERNA HOTAS – GEOGRAFIN ÄR TILLBAKA

Det räcker att titta på världskartan. Några få smala passager bär en oproportionerligt stor del av världens handel. Panama, Suez, Bab el-Mandeb, Hormuz, Gibraltar och Malackasundet är geografiska flaskhalsar där lokala problem snabbt kan bli globala. Panama visar dessutom hur klimat och geopolitik vävs samman. Kanalen är beroende av sötvatten från Gatúnsjön, och torkan 2023–2024 tvingade fram kraftiga begränsningar av trafiken. Samtidigt har hamnarna Balboa och Cristóbal, vid kanalens båda ändar, blivit föremål för stormaktsrivalitet.

Panamakanalen

När Hongkongbaserade CK Hutchison 2025 meddelade att verksamheten skulle säljas till ett konsortium där amerikanska BlackRock skulle få kontroll över de båda Panamahamnarna reagerade Beijing kraftigt. Affären kom aldrig att genomföras i sin ursprungliga form. I februari 2026 tog den panamanska staten över hamnarna efter att landets högsta domstol ogiltigförklarat koncessionen. I en period när Washington öppet hade pressat Panama att minska det kinesiska inflytandet kring kanalen fick den planerade affären en uppenbar strategisk dimension. Hamninfrastruktur hade blivit geopolitisk terräng i konkurrensen mellan USA och Kina.

Suezkanalen

Suez illustrerar en annan typ av sårbarhet. Där är det främst tillfarterna genom Röda havet och Bab el-Mandeb som blivit problemet. Angrepp mot handelssjöfarten har fått rederier att gå runt Godahoppsudden. Det fungerar, men kostar tid, bränsle, fartygskapacitet och pengar. UNCTAD konstaterar att störningarna i Röda havet och Suez, tillsammans med torkan i Panama, redan har förändrat handelsrutter och tidtabeller.

Hormuzsundet

Hormuz är ännu tydligare. Sundet är tillsammans med Malackasundet världens viktigaste energiflaskhals. När trafiken störs påverkas oljepris, försäkringskostnader och transportkapacitet långt utanför Persiska viken. Pipelines i Saudiarabien och Förenade Arabemiraten kan kringgå sundet, men bara delvis. Infrastruktur som tidigare kunde uppfattas som dyr redundans har därför blivit strategiska försäkringar.

"Malackadilemmat"

Samma resonemang gäller Malackasundet, där omkring 23 miljoner fat petroleumprodukter passerade per dag under första halvåret 2025. För Kina är detta sedan länge ett strategiskt problem, ofta kallat ”Malackadilemmat”. En stor del av Kinas energiimport passerar en smal sjöväg som Beijing inte kontrollerar, samtidigt som USA har en stark marin närvaro i det bredare Indo-Pacific, framgrupperade marina förband i Singapore och regelbundet övar i och omkring sundet. Amerikanska Sjunde Flottan beskriver sig som USA:s största framgrupperade numrerade flotta, och amerikanska örlogsfartyg deltog så sent som 2025 i övningar inne i Malackasundet.

Kina bygger alternativa transportvägar

Detta får särskild betydelse i ett Taiwanscenario. Vid en större konflikt mellan USA och Kina skulle möjligheten att störa kinesisk sjöfart genom Malacka kunna bli ett kraftfullt ekonomiskt och militärt påtryckningsmedel. Beijing har därför under två decennier försökt minska sårbarheten genom pipelines från Ryssland och Centralasien, landkorridorer, strategiska oljelager och en betydligt större oceangående flotta. Malackasundet förklarar därmed en del av logiken bakom Kinas enorma investeringar i alternativa försörjningslinjer.

Kinas försök att minska sitt beroende av maritima flaskhalsar syns också i energiförbindelserna med Ryssland. Power of Siberia leder rysk naturgas direkt till Kina och levererade närmare 39 miljarder kubikmeter 2025. Även rysk olja transporteras landvägen till Kina. För Beijing innebär dessa pipelines att en del av energiförsörjningen kan föras in över land utan att passera Malackasundet

See Everything.
Miss Nothing.
Zebra Fixed Industrial Scanners & Machine Vision Solutions

Capture every angle. Detect every defect.

From barcode scanning to visual inspection, get precision and performance from a single proven provider.

- **End-to-end automation** and real-time quality control
- **Seamless traceability** and total visibility from production to distribution
- **Backed by Zebra's trusted heritage** and global support network

www.zebra.com/machinevision
Scan the QR code to learn more.

ZEBRA
The Zebra wordmark and logo are trademarks of Zebra Technologies Corp., registered in many jurisdictions worldwide. All other trademarks are the property of their respective owners. ©2025 Zebra Technologies Corp. and/or its affiliates. 10/09/2025.

> *Fordon, energisystem, datacenter och försvarsproduktion är alla beroende av material där en enda stat har en dominerande ställning.*
>
> Freddy Jönsson Hanberg

eller andra sjöleder som i en konflikt skulle kunna kontrolleras av USA och dess allierade. För Moskva har samma infrastruktur fått en helt annan strategisk betydelse efter invasionen av Ukraina: energiflöden som tidigare gick västerut mot Europa styrs i ökande utsträckning österut mot Asien.

Gibraltar sund

Även Gibraltar sund förtjänar större uppmärksamhet. Sundet är porten mellan Atlanten och Medelhavet, men den säkerhetspolitiska miljön handlar inte enbart om fartyg. Ceuta, vid den södra infarten till området kring sundet, utsattes i slutet av juli 2026 för en exceptionell migrationskris när tiotusentals människor på mycket kort tid tog sig från Marocko in på spanskt territorium.

Örlogsfartyg, minor och människor…

Omständigheterna är fortfarande omstridda. Sociala medier spelade en viktig roll i mobiliseringen och det finns inga offentliga belägg för att den marockanska regimen beordrade massövergångarna. Samtidigt väckte den initiala passiviteten hos marockanska säkerhetsstyrkor frågor, inte minst eftersom samma styrkor kort därefter visade att de effektivt kunde stoppa nya försök. Erfarenheterna från Ceuta, där migration även tidigare har sammanfallit med diplomatiska konflikter mellan Spanien och Marocko, visar hur flöden av människor kan bli en del av ett bredare geopolitiskt tryck. En flaskhals kan påverkas genom betydligt fler verktyg än örlogsfartyg och minor.

Nya alternativ etableras

Samtidigt uppstår nya leder. Northern Sea Route längs Rysslands arktiska kust blir mer tillgänglig under delar av året. På land växer järnvägskorridorer genom Centralasien och över Kaspiska havet, samtidigt som pipelines byggs för att kringgå maritima flaskhalsar. Men sårbarheten försvinner inte. Den flyttar. En arktisk rutt ger ett beroende av rysk infrastruktur och politik. En pipeline är en fast och sårbar anläggning. En järnväg passerar gränser, tullregimer och politiska system. Motståndskraft handlar därför om att ha flera alternativ som verkligen går att använda när de behövs.

INSATSVAROR SOM GEOPOLITISKT MAKTMEDEL

Samma logik som gäller för världens transportleder gäller också för det som transporteras. Under globaliseringens mest optimistiska period betraktades ömsesidiga beroenden som något stabiliserande. I dag ser vi tydligare att beroenden också skapar hävstång. Sällsynta jordartsmetaller är ett uppenbart exempel. Kina svarar för över 90 procent av raffineringen av de sällsynta jordartsmetaller som används till magneter och nästan 95 procent av produktionen av permanentmagneter. När Beijing införde exportkontroller 2025 fick det snabbt konsekvenser för nedströms industrier. Fordon, energisystem, datacenter och försvarsproduktion är alla beroende av material där en enda stat har en dominerande ställning.

Halvledare

Halvledare är kanske den tydligaste kopplingen mellan försörjningskedjor och geopolitik. USA använder exportkontroller för avancerade chip och produktionsutrustning, för att begränsa Kinas tekniska utveckling. Samtidigt finns en mycket stor del av världens mest avancerade halvledarproduktion i Taiwan. Taiwanesiska bedömningar anger att mer än 90 procent av den mest avancerade produktionskapaciteten fortfarande finns på ön. Detta förändrar innebörden av en möjlig konflikt mellan Kina och Taiwan. En kinesisk blockad behöver inte ens utvecklas till en invasion för att få globala ekonomiska konsekvenser. Om fartyg, flygfrakt, energi eller insatsvaror till Taiwans halvledarfabriker blockeras kan produktionen av AI-system, telekomutrustning, fordon och avancerade vapensystem påverkas på andra sidan jordklotet. Kinas militära övningar runt Taiwan har dessutom i allt högre grad omfattat moment som simulerar en blockad av ön. Halvledarkedjan är därmed inte bara en industrifråga utan en central del av maktbalansen mellan USA och Kina.

Kritiska läkemedel

Läkemedel visar samma logik, men i mindre dramatisk form. Brist på kritiska mediciner har fått EU att vilja diversifiera leveranskedjor, bygga upp produktionsförmåga, skapa beredskapslager och minska alltför stora beroenden av enskilda tredjeländer. Den politiska överenskommelsen om Critical Medicines Act 2026 är ett tydligt uttryck för denna förändrade syn. Ett ekonomiskt vapen behöver inte heller vara ett formellt embargo. En exportlicens som dröjer, en sanktion, en ny tull eller ett beslut att prioritera den egna marknaden kan räcka. För den som saknar lager, alternativ leverantör eller möjlighet att konstruera om sin produkt blir resultatet ändå detsamma: tillgången sinar.

När upphandlade ni era transporter senast?

Tillsammans förvandlar vi er supply chain till en strategisk superkraft!

4plcs.se

DEN INTERNATIONELLA ORDNINGEN – EN OSYNLIG INFRASTRUKTUR

Den tredje dimensionen är mer grundläggande. Global handel är beroende av en säkerhetsordning som sällan syns i en inköpskalkyl. Fri sjöfart, internationell rätt, fungerande försäkringsmarknader och en rimlig förutsägbarhet mellan stater är i praktiken infrastruktur för supply chains. Kina, Ryssland, Iran och Nordkorea, ofta sammanfattade som CRINK, utgör ingen formell allians av natotyp. De har olika intressen och betydande inbördes motsättningar. Men de delar ett intresse av att minska västvärldens handlingsfrihet och politiska sammanhållning.

Vid natomötet i Ankara i juli 2026 bekräftade medlemsstaterna artikel 5 och den transatlantiska länken. Samtidigt skickar USA motsägelsefulla signaler i Östasien. I augusti beordrade president Donald Trump en kraftig nedkortning av den gemensamma amerikansk-sydkoreanska övningen Ulchi Freedom Shield, en av hörnstenarna i ländernas militära samarbete. Pentagon betonar samtidigt att USA inte lämnar Asien utan vill att allierade tar ett större ansvar för sitt eget försvar.

För den globala handeln är osäkerheten i sig betydelsefull. Om rederier, försäkringsbolag och industriföretag börjar tvivla på vem som garanterar rörelsefriheten till havs eller om internationella regler faktiskt kommer att upprätthållas, höjs riskpremien långt innan ett sund formellt har stängts.

En ny säkerhetspremie

Här möts hållbarhet och motståndskraft. En leveranskedja som är optimerad för lägsta möjliga kostnad men kollapsar när ett sund stängs, en exportlicens dras in eller en allians försvagas, är knappast hållbar i ordets egentliga mening. Vi kommer därför att behöva betala en säkerhetspremie. Företag får binda mer kapital i lager och redundans, kvalificera fler leverantörer och säkra alternativa transportvägar. Stater kommer att lägga mer resurser på försvar, sjöfartsskydd, beredskapslager, infrastruktur och industripolitik.

Handel, specialisering och globala värdekedjor

En del av de resurser som under globaliseringens mest gynnsamma period kunde användas till konsumtion och välfärd behöver nu avsättas för trygghet och säkerhet. Det är inget argument för autarki – självförsörjning. Handel, specialisering och globala värdekedjor kommer fortsatt att vara avgörande för välstånd och innovation. Men säkerhet, klimat och geopolitik kan inte längre behandlas som externa störningar i en i övrigt rationell supply chain-modell. Dessa dimensioner är en del av själva modellen.

Frågan blir därför inte bara vad som är billigast, snabbast eller mest klimatsmart. Frågan blir även vilka beroenden vi är beredda att leva med, vilka risker vi faktiskt kan bära och vilka alternativ som finns när den normala vägen plötsligt inte längre är framkomlig. Vi kommer att få betala för motståndskraften. Den viktiga frågan är om vi gör det planerat i förväg eller i panik när nästa flaskhals stängs.

Freddy Jönsson Hanberg är strategisk rådgivare, ordförande i Totalförsvarsstiftelsen och ledamot i Kungl. Krigsvetenskapsakademien.