

TEMA:

Internasjonal handel i endring



Innhold

Sammendrag	2
------------------	---

Internasjonal handel i endring	3
--------------------------------------	---

1. Innledning.....	3
2. Et nytt handelspolitisk landskap	3
Boks 2.1 Amerikanske tollar under Trump 2.0	5
2.1 Bakteppet	6
2.2 Geoøkonomisk fragmentering.....	7
2.3 Komplekse effekter for verdenshandelen	8
2.4 Mer utfordrende for norske bedrifter	9
Boks 2.2: Rammeverksavtalen mellom USA og EU og innvirkning på norske bedrifter	11
3. Verdikjeder: Fra kostnadsoptimalisering til robusthet.....	12
3.1 Vareinnsats som driver av internasjonal handel.....	12
3.2 Kritiske råvarer og geopolittikk.....	12
3.3 Fra effektivitet til motstandskraft	13
3.4 Norske bedrifters deltakelse i globale verdikjeder	13
Boks 3.1 Bearbeiding av norsk sjømat i EU	15
4 Bedriftenes strategiske handlingsrom	16
4.1 Ulikt handlingsrom mellom store og små	16
4.2. Handelspolitikk har betydning	17
Boks 4.1 Norske bedrifter i USA påvirkes også av tolløkningene.....	17
Boks 4.2 Legemidler og opprinnelsesregler.....	18
4.3 Makroøkonomiske effekter	18
5. Konklusjon og veien videre	19

Sammendrag

Verdenshandelen er i endring. Etter mer enn seks tiår med økende globalisering har proteksjonismen vært på fremmarsj de siste 15 årene. Økende geopolitiske spenninger og svekket tillit til internasjonale institusjoner har bidratt til et mer politisert handelssystem. Den regelstyrte handelsordenen har vært under press lenge, og USAs tolløkninger i år forsterker dette ytterligere. Usikkerheten om handelspolitiske rammevilkår har økt, og et nytt handelspolitisk landskap tar form.

Utviklingen fører til vridninger i globale handelsmønstre. Norsk næringsliv er tett integrert i globale, og særlig europeiske, verdikjeder, både som eksportør og importør av innsatsvarer. Eksempelvis brukes råstoff fra utlandet til å produsere aluminium i Norge, som deretter eksporteres og inngår i bl.a. europeisk bilproduksjon og -eksport, blant annet til USA. Inkluderes disse verdikjedeleveransene er USA et viktigere marked for norsk verdiskaping enn hva de direkte eksporttallene til USA alene gir inntrykk av. Dette viser hvor sammenvevd global produksjon og eksport er. Verdikjedeperspektivet gir derfor et mer helhetlig bilde av hvordan endringer i rammevilkår – enten i USA, EU eller andre land – kan påvirke norsk eksport. Økt amerikansk toll rammer derfor norsk eksport både direkte og indirekte. Markedsadgang til EU er likevel en forutsetning for at norsk verdiskaping når ut til andre markeder.

De globale verdikjedene er effektive, men sårbare. Pandemi og krig har forstyrret tilgangen på innsatsfaktorer og hemmet produksjon. Spenninger mellom stormaktene gjør at tilgangen på kritiske varer kan stanses i en eventuell konflikt. Den økte bevisstheten omkring disse sårbarhetene påvirker bedriftene. Der produksjon tidligere ble organisert ut fra kostnadseffektivitet, vektlegges nå robusthet og forsyningssikkerhet i større grad. Bedrifter tilpasser seg gjennom diversifisering, lageroppbygging og geografisk omstilling, men slike tiltak innebærer kostnader og svekker effektiviteten.

Endringene i det globale handelssystemet er av særlig betydning for små, åpne økonomier, som den norske, som ofte er svært tett integrert i globale verdikjeder og dermed særlig eksponert mot endringer i handelspolitiske rammevilkår. At Norge ennå ikke har fått en handelsavtale med USA, og samtidig står utenfor avtalene både EU og Storbritannia har med

USA, gir norske eksportbedrifter en konkurranseulempe. Det svekker ikke bare norsk markedsadgang i USA, men øker også usikkerheten om hvordan norske bedrifter rammes av mulige beskyttelsestiltak fra EU eller kvalifiserer for opprinnelsesregler i disse avtalene. Slike usikkerhetsmomenter kan gjøre det vanskeligere å tiltrekke seg investeringer til Norge og vil kunne svekke norsk konkurranseevne.

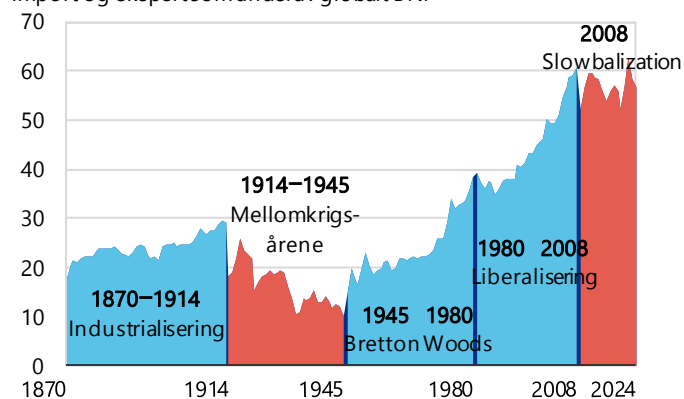
Internasjonal handel i endring

1. Innledning

Siden annen verdenskrig har verdensøkonomien vært preget av økende integrasjon og gjensidig avhengighet. Nedbygging av handelshindre og etablering av institusjoner som GATT (senere WTO), IMF og Verdensbanken har lagt grunnlaget for en stadig mer åpen verdenshandel. Disse institusjonene har bidratt til utviklingen av et regelbasert handelssystem, der felles spilleregler har gitt forutsigbarhet og tillit mellom land. I tillegg har teknologiske fremskritt gjort handel både rimeligere og enklere. Større skip, mer effektiv lasting og lossing, samt standardisering av containerfrakten har redusert fraktkostnadene, mens kommunikasjons- teknologi har gjort det lettere å styre og koordinere produksjon og varestrømmer over hele verden. Dette har bidratt til fremveksten av globale verdikjeder og at verdenshandelen har vokst kraftig. Mens global eksport og import utgjorde omkring 20 prosent av globalt BNP i 1950, var andelen i fjor over 50 prosent, jf. figuren under.

Verden: Handelsåpenhet

Import og eksport som andel av globalt BNP



Kilde: Klasing & Milino (2014) / Penn World Tables 9.1 / Verdensbanken / NHO

Av ulike årsaker har imidlertid motstanden mot globaliseringen økt. En åpnere verden har gått hånd i hånd med at mange jobber i rike land har blitt flyttet til lavkostland. Dersom disse jobbene ikke erstattes av nye, like gode jobber, vil enkeltgrupper tape på globaliseringen. Selv om økonomisk teori slår fast at handel gjør "kaken" større, er det ingenting som tilsier at disse velferdsgevinstene blir jevnt fordelt. Når store grupper ikke har tatt del i den generelle velstandsutviklingen har det også økt motstanden mot globaliseringen. Det har bidratt til at flere land har beveget seg i en mer proteksjonistisk retning de siste 15 årene.

Samtidig har et økt geopolitisk spenningsnivå og større bevissthet rundt sikkerhetspolitikk de seneste årene bidratt ytterligere til denne dreiningen. Russlands krigføring i Ukraina har tydelig illustrert hvordan økonomiske avhengigheter – særlig innen energi og råvarer – kan brukes som strategiske våpen, og hvordan dagens multilaterale institusjoner ikke har klart å løse slike konflikter. Stormaktrivaliseringen mellom USA og Kina viser også hvordan sikkerhets- og geopolitiske hensyn får større plass i den økonomiske politikken, gjennom restriksjoner på teknologioverføring eller andre handelshindre. Den økte gjensidige avhengigheten som er skapt gjennom globaliseringen har gradvis gått fra å anses som en fredsskapende forsikringsordning, til en sikkerhetsrisiko som må håndteres.

Hensynet til nasjonal sikkerhet, teknologisk lederskap og strategisk autonomi synes i økende grad å forme politiske og økonomiske beslutninger. I Kina er dette kommet til uttrykk gjennom *Made in China 2025*-strategien, i USA gjennom *Inflation Reduction Act*, og i EU gjennom fokus på strategisk autonomi innen teknologi, energi og forsyningskjeder innen strategiske sektorer. I USA er dette nå blitt enda tydeligere gjennom Donald Trumps proteksjonistiske politikk.

IMF omtaler utviklingen som [geoøkonomisk fragmentering](#). Denne utviklingen har også implikasjoner for næringslivet: bedrifter som tidligere har optimalisert produksjon og verdikjeder ut fra kostnadseffektivitet, må nå i større grad hensynta politiske hensyn og risiko.

Denne temadelen undersøker hvordan økt proteksjonisme og et nytt handelspolitisk landskap, særlig i lys av de amerikanske tolløkningene i år, påvirker internasjonale verdikjeder, og hvilke konsekvenser dette vil kunne få for næringslivet. I starten av temadelen beskrives utviklingen i det handelspolitiske landskapet de seneste årene. Deretter analyseres det hvordan internasjonale verdikjeder påvirkes av økende handelshindre, før vi ser nærmere på bedriftenes strategiske handlingsrom. Analysen suppleres med bedriftseksempler.

2. Et nytt handelspolitisk landskap

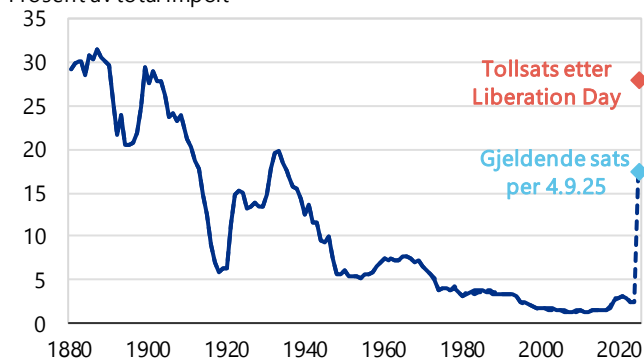
Etter flere tiår med økende globaliseringen har verdenshandelen vokst betydelig tregere de siste 15 årene. Denne utviklingen, ofte omtalt som "slowbalization", har sammenfalt med økt proteksjonisme,

større geopolitiske spenninger og svekket tillit til internasjonale institusjoner. USA, som har vært garantisten for den regelstyrte handelsordenen i hele etterkrigstiden, har i økende grad beveget seg bort fra denne rollen. De amerikanske tolløkningene i 2025 synes å markere et vannskille i global handelspolitikk ved å utfordre grunnprinsippene for regelbasert handel og likebehandling mellom land.

Siden Donald Trump tiltrådte som president i januar 2025 har USAs gjennomsnittlige effektive tollsats økt fra drøyt 2 prosent til omkring 17 prosent. Det er det høyeste nivået siden 1930-tallet, jf. figuren under. Med unntak av bl.a. energivarer og kritiske mineraler, rammer tiltakene bredt. Mens tolløkningene i Trumps første periode (2017–2021) grovt sett var begrenset til enkeltprodukter slik som stål og aluminium, og primært rettet mot Kina, er tollene ikke lenger bare selektive eller sektorbeskyttende, men systemomformende. Det skyldes at tiltakene skjer utenfor WTO-systemet, og dermed utfordrer de grunnleggende prinsippene for regelstyrt handel og likebehandling mellom land som har vært rådende siden andre verdenskrig. Dette bruddet med tidligere handelspolitisk praksis påvirker global handel, verdikjeder og norsk næringsliv. En mer detaljert gjennomgang av USAs tolløkninger i 2025 finnes i [Boks 2.1](#).

USA: Importtoll

Prosent av total import*



*Innkrevde avgifter som andel av total import. HSUS: 1790-1970, USITC: 1971-. Tollsats beregning uten handelsvridninger, dvs. antar samme importmønster som i 2024. Kilde: HSUS / US International Trade Commission / Yale Budget Lab / NHO

Så langt har få land gjengjeldt de økte amerikanske tollsatsene. Det skiller seg fra utviklingen etter at USA økte sine tollsats betydelig på 1930-tallet, under Smoot-Hawley Tariff Act. Da svarte andre land med samme mynt, som bidro til å redusere verdenshandelen ytterligere. Likevel er det en risiko for at de amerikanske tollene vil føre til vridninger i han-

delsmønstre. Varer som stenges ute fra det amerikanske markedet grunnet høyere tollbarrierer kan reorienteres og "dumpes" i andre markeder.

USAs hovedbegrunnelser for tolløkningene

Proteksjonisme har vært en bærebjelke i Trumps politiske prosjekt. Trump-administrasjonen har særlig pekt på fire hovedmål med tolløkningene:

(i) Redusere handelsunderskuddet

USA har de siste tiårene hatt et økende handelsunderskudd for varer. Særlig overfor Kina og EU har underskuddet vært stort. Høyere tollsats skal bidra til å redusere importen og styrke handelsbalansen.

(ii) Beskytte og bygge opp amerikansk industri

Høyere tollmurer vil skjerme amerikanske produsenter for konkurranse utenifra, og vil stimulere hjemlig produksjon. For sektorer som vurderes særlig viktige for nasjonal sikkerhet vil dette kunne sikre strategisk autonomi.

(iii) Øke statens inntekter

Høyere tollsats vil alt annet like gi staten økte inntekter, som kan brukes på skattelette og andre nasjonale satsinger og tiltak.

(iv) Utenrikspolitiske mål

Trusler om økt toll kan også fungere som pressmiddel for å få innrømmelser i utenrikspolitiske saker, f.eks. endre EU-reguleringer som påvirker amerikanske selskaper (særlig innen teknologisektoren), straffe India for kjøp av russisk olje og Brasil for å straffeforfølge Jair Bolsonaro.

Handelspolitikken anvendes med andre ord som et verktøy for å løse mange forskjellige problemstillinger. Det er ikke nytt at toll og andre handelspolitiske verktøy brukes for å fremme politiske målsettinger. Mange land bruker toll for å verne hjemlig industri fra utenlandsk konkurranse, bl.a. med mål om å bygge opp egen konkurransedyktig industri eller av hensyn til forsyningssikkerhet. I Norge har vi importvern på jordbruksvarer, særlig for sensitive produkter som kjøtt, meieriprodukter og korn, for å sikre norsk produksjon. Imidlertid fremstår de amerikanske tolløkningene i år å markere en ny fase i amerikansk handelspolitikk, der toll anvendes som et bredt politisk virkemiddel, i et større omfang og med geopolitiske hensyn.

Boks 2.1 Amerikanske tollr under Trump 2.0

De amerikanske tollmurene har økt betydelig i løpet av 2025, særlig etter den såkalte "Liberation Day" 2. april, da Trump annonserte sine "gjensidighetstoller." Politikken bygger videre på tollene som ble innført i 2018, men omfanget er nå betydelig større. Tollene som er innført er både *land-* og *sektorspesifikke*.

- De landspesifikke tollene følger to spor, jf. Tabell 1:
 - "Gjensidighetstollene", som lansert på Liberation Day 2. april, varierer mellom 10 og 41 prosent, med 10 prosent som et slags "gulv".
 - Der det ikke er gjort særskilte avtaler, kommer "gjensidighetstollen" på toppen av eksisterende toll, såkalt MFN-toll.
 - MFN-tollsatsen (Most Favoured Nation/bestelandsvilkår) er den ordinære tollsatsen USA er forpliktet til å gi andre WTO-medlemmer, med mindre det foreligger en frihandelsavtale, og er ment å sikre likebehandling av handelspartnere. Den amerikanske MFN-satsen var i gjennomsnitt rundt 3–4 prosent i fjor.
 - Enkelte varer er unntatt toll, deriblant energivarer og kritiske mineraler, samt varer under 232-undersøkelser (se under).
 - Land som har inngått avtaler med USA vil potensielt også få tollfrihet på en lang rekke varer, herunder varer som omfattes av 232-tollene/-undersøkelsene.
 - Øvrige tollr/straffetollr på enkeltland grunnet utenrikspolitiske trusler knyttet til bl.a. ulovlig innvandring eller fentanylinnførsel, jf. Tabell 1. Disse kommer på toppen av "gjensidighetstollene", men også her med flere unntak.
- De sektorspesifikke tollene, jf. Tabell 2, omtales ofte som 232-tollr grunnet henvisning til seksjon 232 i den amerikanske handelsloven. Disse er innført på stål, aluminium, kobber, biler og bildeler, og legges også oppå eksisterende MFN-sats, men er unntatt "gjensidighetstoll". Samtidig undersøker amerikanske myndigheter hvorvidt også andre produkter skal omfattes av slike tollr, jf. undersøkelsene i Tabell 2. Det ventes at flere av disse produktgruppene blir ilagt toll når undersøkelsene er ferdigstilt.
 - Særordning for bearbejdede produkter av stål og aluminium der det kun er metallinnholdet som illegges 232-tollen, mens øvrig innhold illegges "gjensidighetstoll", se mer [her](#).

Tabell 1 USAs landspesifikke tolløkninger i 2025

	Gjensidighetstoll	Øvrige
Alle ¹	10–41 %	
Canada		35 % ²
Mexico		25 % ²
Kina	10 %	20 %
Brasil	10 %	40 % ³
India	25 %	25 %

¹ Tollsats varierer mellom land. Canada, Mexico, Belarus, Cuba og Nord-Korea unntatt.
² Unntak for USMCA-kompatible varer og varer ilagt 232-toll, mens energi og kalium fra Canada har tollsats på 10 %.
³ Unntak for varer ilagt 232-toll.

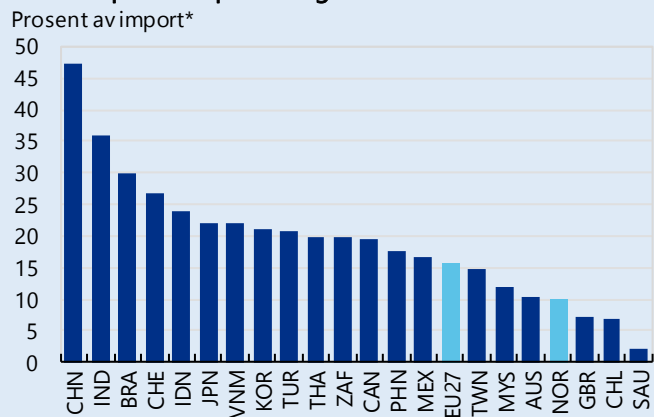
Tabell 2 USAs sektorspesifikke tollr og undersøkelser

Produktgruppe	Tollsats
Innførte tollr:	
Stål og aluminium	50 % ¹
Kobber	50 %
Biler og bildeler	25 % ²
Pågående undersøkelser:	
Databrikker	
Legemidler	
Tømmer og trelast	
Kritiske mineraler mv.	

¹ Storbritannia har tollsats på 25 %.
² Storbritannia har tollsats på 10 %, mens EU og Japan har en maksimal tollsats på 15 %.

Den effektive (handelsveide) tollsatsen for et land vil avhenge både av den landspesifikke tollsatsen, av sektorspesifikke tollsatser og av hvor mye landet eksporterer av ulike produkter til USA. Figuren under viser den effektive tollsatsen for utvalgte land i starten av september.

USA: Importtoll på utvalgte land



*Effektiv tollsats. Per 6. september 2025.
Kilde: Global Trade Alert / NHO

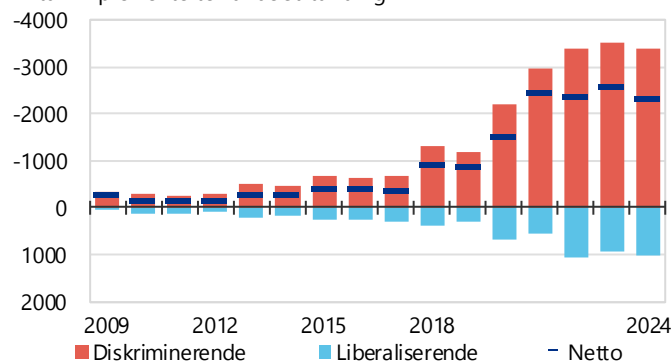
2.1 Bakteppet

Proteksjonisme på fremmarsj

Siden finanskrisen i 2008–09 har proteksjonismen vært på fremmarsj. Hvert eneste år siden da er det blitt innført flere diskriminerende handelstiltak enn liberaliserende, jf. figuren under. Tiltakene omfatter bl.a. subsidier, eksporttiltak, toll, kvoter og tekniske handelshindringer mv. Mer sand i handelsmaskineriet er én grunn til at handelsveksten har avtatt markant i samme periode. Mens global handel med varer vokste om lag dobbelt så raskt som BNP-veksten i tiårene forut for finanskrisen, har den siden vokst på linje med den økonomiske veksten. Hyperglobaliseringen på 1990- og 2000-tallet er avløst av "*slowbalization*". Mer proteksjonisme kan medføre at handelsveksten vil kunne avta ytterligere fremover.

Verden: Handelstiltak*

Antall implementerte handelstiltak årlig



Data per 27-01-2025. Rapportings-lag justert. Cut-off er satt til 31. desember hvert år, dvs. at handelstiltak som er lagt til databasen etter cut-off-dato ikke er inkl. i datamaterialet. Kilde: Global Trade Alert / NHO

Motstand mot globaliseringen

Det er bred faglig støtte for at handel gir opphav til effektivitets- og velferdsgevinster. Utnytting av komparative fortrinn åpner for spesialisering; tilgang til større markeder muliggjør stordriftsfordeler; konkurranse stimulerer innovasjon. Samlet vil dette gi en mer effektiv arbeidsdeling og økt verdiskaping. Men handel innebærer også kostnader, f.eks. knyttet til omstilling, herunder tap av arbeidsplasser. Tap av jobber til utlandet og økende ulikheter har bidratt til mer motstand mot globaliseringen, blant annet illustrert ved *brexit* og valget av Donald Trump i 2016.

Misnøye med WTO og stormaktrivalisering

USA har de siste årene uttrykt økende frustrasjon med WTO. Blant annet har USA kritisert WTOs tvisetløsningsorgan for å tolke regelverket utover sitt mandat. Samtidig mener USA at WTO har vært ute av stand til å adressere Kinas konkurransevridende

subsidiering av egne bedrifter. Da Kina ble medlem i WTO i 2001 lovet landet å åpne opp sin økonomi, gjøre den mer markedsorientert og sikre likebehandling av utenlandske selskaper. I praksis har imidlertid Kina fortsatt å beskytte strategiske sektorer, opprettholdt diskriminerende reguleringer og krav til utenlandske aktører og brukt statlig styring og subsidier til å fremme nasjonale aktører – i strid med WTOs prinsipper om åpenhet og rettferdig konkurranse.

USAs økende misnøye med WTO henger tett sammen med den bredere rivaliseringen mellom USA og Kina. USA anser at Kina har brukt medlemskapet strategisk og uten å innfri sine forpliktelser, og at dette har bidratt til at Kina har opparbeidet seg en posisjon der landet utfordrer USAs økonomiske, teknologiske og militære lederskap i verden. Landene representerer også ulike styringsmodeller, med USAs tradisjonelt liberale og markedsstyrte modell mot Kinas statskapitalisme og mer autoritære tilnærming. USA og Kina fremstår som systemiske rivaler på flere fronter: på handelsområdet, i det teknologiske kappløpet og i kampen om å definere normer og institusjoner for global styring.

Sikkerhetspolitikk og strategisk autonomi

Pandemien og krigen i Ukraina har synliggjort risikoen ved for stor avhengighet av enkeltland for kritiske innsatsvarer. Strupingen av russisk gassforsyning til Europa i forbindelse med Ukraina-krigen bidro til energikrise og inflasjonshopp. Europas avhengighet av russisk gass ble et økonomisk våpen.

Økende bruk av eksportrestriksjoner og sanksjoner, samt økt bevissthet om sårbarheter i det internasjonale handelssystemet, har bidratt til at handelspolitikk i økende grad ses som en del av nasjonal sikkerhet. Det har styrket bevisstheten rundt strategisk autonomi, der målet er å redusere sårbarheten for eksterne sjokk og politisk press, særlig innenfor kritiske eller strategisk viktige sektorer.

Enkelte av USAs tolløkninger begrunnes nettopp med hensynet til nasjonal sikkerhet. Tollene på stål og aluminium har henvisning til seksjon 232 i den amerikanske handelsloven, som tillater bruk av toll dersom den nasjonale sikkerheten er truet. De landspesifikke "gjensidighetstollene" er begrunnet med at store handelsunderskudd er en trussel mot USAs nasjonale sikkerhet.

2.2 Geoøkonomisk fragmentering

Den økende koblingen mellom handelspolitikk og sikkerhet har bidratt til å reversere global økonomisk integrasjon, det IMF kaller *geoøkonomisk fragmentering*. Tiltakene kan dreie seg om hvordan kontroll av råvarer, teknologi eller finans brukes strategisk for å fremme egne interesser og begrense andre lands handlingsrom.

Handelsspenninger og eksportrestriksjoner

Økt proteksjonisme og toll svekker handel og integrasjon. Med et bakteppe preget av stormaktrivalisering og økt mistillit mellom land vanskeliggjører internasjonalt samarbeid ytterligere. Samtidig har det vært økende bruk av eksportrestriksjoner på viktige råvarer og teknologi. Dette gjelder bl.a. innenfor kritiske mineraler, som omtales nærmere i avsnitt

[3.2](#).

Lignende tiltak finnes på teknologisiden. Ved å kontrollere tilgangen på kritiske komponenter, som de mest avanserte databrikkene, kan land hemme andre lands teknologiske utvikling. USA har de siste årene innført stadig strengere restriksjoner på eksport av teknologi og avanserte databrikker til Kina, gjennom oppføringer av kinesiske aktører på sin *Entity List*. Dette er en "svarteliste" som forbyr amerikanske selskaper å selge eller dele varer og teknologi med selskaper på listen uten en godkjent eksportlisen fra myndighetene. Listen inkluderer bl.a. kinesiske selskaper som Huawei, ZTE og SMIC. USA har også forsøkt å få allierte, som Japan, Sør-Korea og Nederland, til å begrense sin eksport av utstyr og komponenter til Kina. Dette har bidratt til at Kina investerer mer i egne løsninger og standarder som er uavhengige av vestlige aktører, men også at Kina har ført opp vestlige selskaper på sin egen svarteliste. Det kan føre til utvikling av separate teknologiske sfærer, der standardisering og interkompatibilitet svekkes.

Finansielle virkemidler og sanksjoner

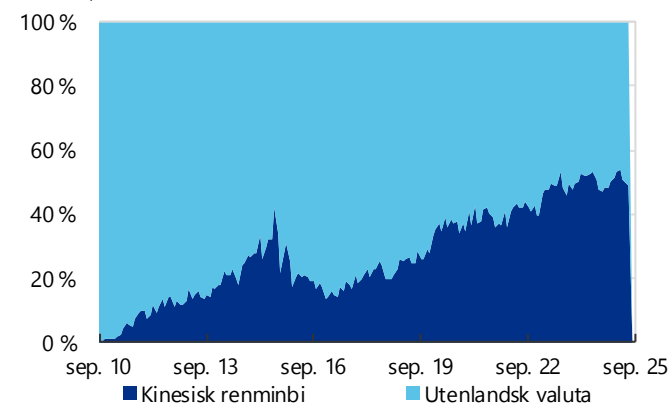
USA utgjør en knapp firedel av verdensøkonomien, men dominerer i internasjonal finans. Dels skyldes det USAs kontroll over infrastrukturen i internasjonale betalingssystemer, som CHIPS eller den amerikanske sentralbankens Fedwire-system. Sammen med europeiske SWIFT utgjør disse systemene bærebjelkene i internasjonale transaksjoner. Og dels er dollaren dominerende som oppgjørs- og prisingsvaluta i internasjonal finans. Ifølge IMF er 60 prosent av verdens valutareserver i dollar, mens [BIS](#) anslår

at nesten 90 prosent av verdens valutatransaksjoner involverer dollaren.

Ettersom de fleste internasjonale transaksjoner involverer amerikanske systemer, dollar eller aktører, har amerikanske myndigheter mulighet til å styre hvem som har tilgang til dette systemet. De siste 15 årene har omfanget av [amerikanske](#) og vestlige økonomiske sanksjoner økt markant, bl.a. som reaksjon på Irans atomutviklingsprogram og Russlands krigføring i Ukraina.

Kina: Inngående internasjonale transaksjoner

Prosent, etter valuta



Kilde: LSEG Datastream / State Administration of Foreign Exchange (SAFE) / NHO

Økt bruk av sanksjoner har gitt andre land insentiver til å bygge opp parallell infrastruktur for å redusere sårbarheten sin overfor slike tiltak. Det kan bidra til å svekke sanksjonene effekt over tid. Et eksempel er Kinas utvikling av sitt eget betalingssystem CIPS. Selv om CIPS er en liten aktør i det globale oppgjørssystemet, representerer det et strategisk grep for å utfordre dollarens dominans. I tillegg har Kinas bruk av egen valuta i internasjonale transaksjoner økt betydelig de siste årene, jf. figuren over. Det kan også leses som et forsøk på å beskytte seg mot amerikanske sanksjoner.

Geopolitiske spenninger og blokkdannelse

Etter Russlands invasjon av Ukraina i 2022 har vestlige land redusert sin eksponering mot og handel med Russland, bl.a. gjennom bruk av sanksjoner. Som følge av dette har Russland dreid sin handel mot andre land. Bl.a. er russisk olje – som er sanksjonert av Vesten – i økende grad blitt eksportert til India og Kina. Samtidig har Russlands vareimport fra Kina økt med 50 prosent fra 2022 til 2024, og det mest solgte utenlandske bilmerket i Russland i fjor var kinesiske Haval (GWM). I tillegg importerer Russland viktige komponenter fra Iran

for å produsere de iranskutviklede Shahed-dronene som brukes i krigføringen i Ukraina.

I de bilaterale avtalene USA har inngått de siste månedene synes det å ha stått sentralt at handelspartnere skal sikre sine verdikjeder i tråd med amerikanske interesser. Selv om det ikke fremgår eksplisitt av avtaletekstene, synes det å innebære redusert eksponering mot Kina. I handelsavtalene USA har gjort med sørøstasiatiske land er det også tydelig at såkalt omlasting av varer ("transshipment") – særlig kinesiske – for å omgå amerikanske tollsatser, vil bli straffet. Det har nemlig vært tegn til at varer med kinesisk opprinnelse har blitt eksportert til USA via land i Sørøst-Asia. Siden handelskrigen mellom USA og Kina startet i 2018 har USAs importandel fra Kina avtatt markert, samtidig som importen fra de sørøstasiatiske landene har økt betydelig.

[WTO](#) har dokumentert at handelen mellom geopolitiske blokker har vokst betydelig langsommere enn handelen innad i blokkene siden 2022. Blokkene er her definert ut fra stemmemønstre i FNs generalforsamling, som gir en indikasjon på landenes geopolitiske tilhørighet. Samlet peker utviklingen mot en mer regionalisert og blokkbasert verdenshandel, særlig for varer av sikkerhetspolitisk betydning.

2.3 Komplekse effekter for verdenshandelen

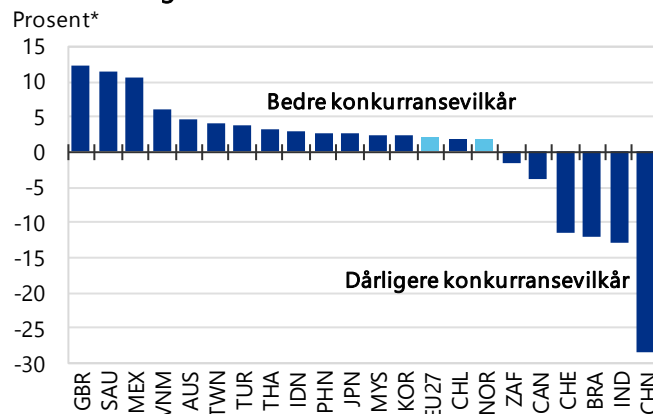
Endrede konkurransevilkår

De amerikanske tolløkningene har endret konkurransevilkårene mellom land på det amerikanske markedet. Mens enkelte land har fått relativt lave tilleggstoller, har andre fått vesentlige høyere satser, jf. [Boks 2.1](#). Figuren under viser de relative endringene i tollsatser for utvalgte land sammenlignet med konkurrentland. Søylen over nullaksen indikerer at landet har fått relativt bedre tollvilkår enn sine konkurrenter, mens søyler under null viser at landet har fått dårligere tollvilkår. Sør-Afrika, Sveits, Brasil og Kina har fått dårligere tollvilkår i USA sammenlignet med konkurrentland. Eksempelvis står kinesisk eksport til USA nå overfor en effektiv tollsats som er 30 prosentenheter høyere enn sine konkurrentland. Det vil vri amerikansk etterspørsel vekk fra kinesiske varer. Flere sørøst-asiatiske land er også ilagt høye tollsatser – rundt 19 prosent – men siden de ofte konkurrerer direkte med kinesiske produkter på det amerikanske markedet, har de likevel fått relativt bedre konkurransevilkår. Storbritannia og Mexico har også fått bedre tollvilkår i USA enn sine konkurrenter. Norske varer har også fått bedre tollvilkår

på det amerikanske markedet med en gjennomsnittlig tollsats som er 1,7 prosentenheter lavere enn konkurrentlandenes. Det har særlig sammenheng med at viktige norske eksportprodukter til USA, som energi- og mineralprodukter, er unntatt fra tolløkningene. Enkelte norske produkter har også fått dårligere tollvilkår i USA, som sjømat, og omtales i avsnitt [2.4](#).

Samtidig må det forventes at USAs samlede importetterspørsel vil avta, ettersom høyere toll er generelt gjør varer dyrere og mindre attraktive. I tillegg er det usikkert om landene som har bedret sin konkurranseposisjon har kapasitet til å møte en eventuell økning i etterspørselen på kort sikt, og det er heller ikke nødvendigvis slik at de tilbyr de samme produktene eller den kvaliteten som landene som rammes hardere av tolløkningene.

USA: Endring i relative konkurransevilkår

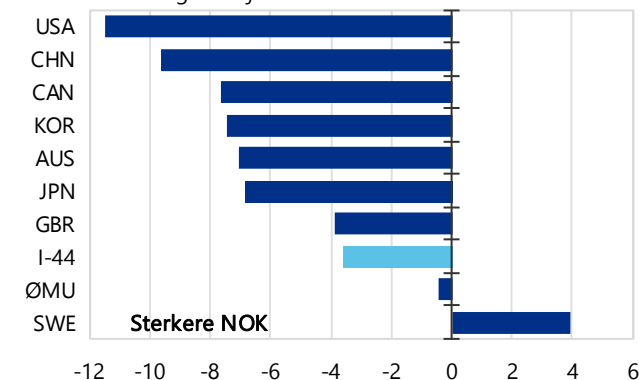


Tolløkningene vil også kunne gi vridninger i handelsstrømmene utenfor USA. Dersom store volumer presses ut av det amerikanske markedet til fordel for å "dumpe" i andre markeder, kan andre land finne det nødvendig å innføre beskyttelsestiltak for å verne egen industri og arbeidsplasser. Slike beskyttelsestiltak, enten de kommer i form av toll, kvoter e.l., vil kunne skape ytterligere forstyrrelser og vridninger i verdenshandelen. Det er også en risiko for at slike tiltak kan spre seg og bidra til en mer omfattende opptrapping av handelshindre. Selv om USA har fått bedre markedsadgang i land de har inngått avtaler med, er det uklart hvorvidt amerikansk eksport vil øke. Det skyldes at mye amerikansk eksport også er avhengig av importerte innsatsvarer, og når disse blir dyrere vil det isolert sett svekke konkurransevnen.

Konkurranseevnen påvirkes også av andre forhold. Endringer i valutakurser kan forsterke eller motvirke effekten av tollsatser, og dermed påvirke handelsstrømmer. Den handelsveide dollaren var i september vel 2 prosent svakere enn i 2024, men skjuler at betydelige forskjeller: Dollaren har svekket seg 8 prosent mot euroen, mens den har holdt seg stabil mot kinesiske renminbi. En svakere dollar vil isolert sett gjøre amerikansk eksport mer konkurransedyktig, samtidig som importen til USA blir dyrere. For Norge har kronen svekket seg vel 6 prosent mot dollaren, noe som isolert sett gjør norske varer dyrere på det amerikanske markedet og svekker konkurranseevnen, jf. figuren under.

Norge: Kronekurs

Prosentvis endring siden jan.25*



*Per 3. september 2025.

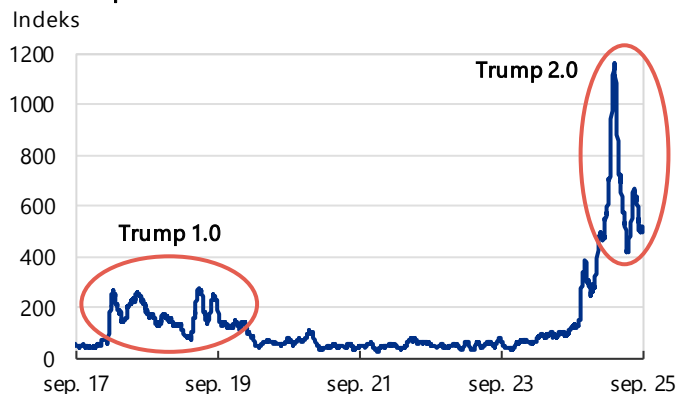
Kilde: LSEG Datastream / Norges Bank / NHO

Usikkerhet demper investeringsviljen

Den handelspolitiske usikkerheten er samtidig stor, jf. figuren under. For det første er det uklart hvor lenge de amerikanske tollene vil bli stående, om de vil bli senket eller ytterligere utvidet. For det andre er det usikkert hvordan andre land vil respondere. For det tredje er de kort- og langsiktige makroøkonomiske virkningene av tollene usikre. Usikkerheten forsterkes ytterligere av et høyere geopolitisk spenningsnivå.

Når det er usikkert hva en hva en står overfor om ett, fem, ti år, er det vanskeligere å planlegge og "regne hjem" investeringsprosjekter. Flere forskningsartikler støtter dette, deriblant [Bloom \(2009\)](#) som finner at økonomiske og politiske sjokk reduserer investeringer og sysselsetting. Investeringer har dessuten også høyt importinnhold. [Auboin og Borino \(2022\)](#) finner at vel en tredel av investeringene består av importerte varer og tjenester, og at investeringer derfor er svært eksponert mot endringer i internasjonale rammebetingelser og verdikjeder.

Handelspolitisk usikkerhet



*Trade policy uncertainty: Måler antallet nyhetsartikler som omhandler handelspolitisk usikkerhet i 7 aviser, som andel av totalt antall artikler. Gj.snitt siste 30 dager.

Kilde: Caldara et al. (2020) / NHO

Små, åpne økonomier, som Norge, er mer utsatte for proteksjonisme og økt handelspolitisk usikkerhet. Det skyldes at disse landene som oftest er tettere integrert i globale verdikjeder og derfor er mer avhengige av stabile og regelbaserte rammevilkår for handel og investeringer. I en verden der den sterkeste rett rår har små land mindre å stille opp med. Økt usikkerhet kan medføre at investeringer utsettes eller flyttes til større markeder med mer forutsigbare rammevilkår. Lavere investeringer kan svekke konkurranseevnen og økonomiens vekstpotensial.

2.4 Mer utfordrende for norske bedrifter

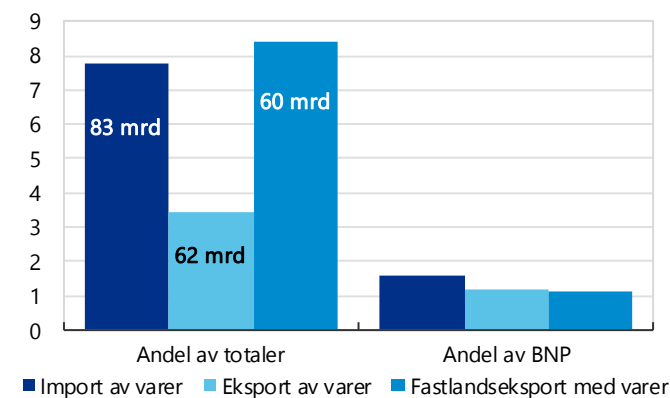
Direkte effekter av amerikanske toll

USA er en av Norges viktigste handelspartnere. I fjor eksporterte vi varer for drøyt 60 mrd. kroner til USA, jf. figuren under. Dette utgjorde vel 3 prosent av Norges samlede eksport. Utenom petroleum gikk 8 prosent av vareeksporten til USA. Imidlertid utgjør USA-eksporten kun 1 prosent av norsk BNP. Isolert sett vil tolløkningene derfor neppe få store makroøkonomiske effekter, selv om de kan skape store utfordringer for enkeltbedrifter som eksporterer til USA.

USA ilegger nå norske varer en gjensidighetstoll på 15 prosent. Denne kommer oppå gjeldende MFN-sats som i gjennomsnitt ligger rundt 3–4 prosent, se nærmere forklaring i [Boks 2.1](#). I tillegg er tollsatsen enda høyere for enkelte varer, som bildeler (25 prosent) og stål, aluminium og kobber (50 prosent). Den handelsveide tollsatsen, som tar hensyn til hva Norge faktisk eksporterer til USA, er imidlertid rundt 10 prosent. Det skyldes at en drøy tredel av vareeksporten til USA, hovedsakelig energivarer og mineraler, foreløpig er unntatt toll, som omtalt [her](#).

Norge: Samhandel med USA

Prosent. År: 2024



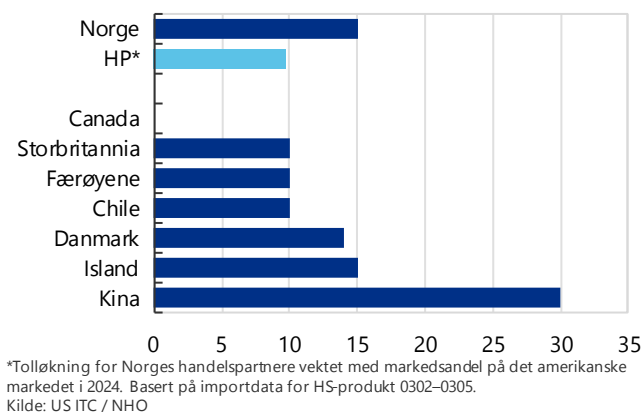
Sektorspesifikke utfordringer

Som vist i figur i avsnitt 2.3, er Norges relative tollvilkår vis-à-vis handelspartnere ganske uendret, med en bedring i konkurransevilkårene på 0,2 prosent. Makrotallene skjuler imidlertid at det er til dels store endringer for ulike sektorer.

Norske energivarer (raffinerte petroleumsprodukter, naturgass, LNG mv.) og metaller (kobolt, ferromangan) er unntatt toll, og disse varelinjene har fått noe bedre konkurransevilkår enn tidligere. Dette skyldes særlig at viktige konkurrentland for disse produktene, som Kina, er ilagt en svært høy tollsats.

USA: Tolløkning på laks i 2025

Prosent. Etter opphavsland.



For andre varer er det større utfordringer. Norske bedrifter eksporterte sjømat til USA for omkring 13 mrd. kroner i fjor. Det gjorde USA til et av de viktigste markedene for norsk sjømat. Med det nye tollregimet har norsk sjømat fått en konkurranseulempe på det amerikanske markedet, ettersom viktige konkurrentland som Storbritannia, Chile, Argentina, Peru og Færøyene alle er ilagt en toll på 10 prosent, mot Norges 15 prosent. Sjømat fra Canada

til USA er i utgangspunktet ilagt en toll på 35 prosent, men handelsavtalen United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) gir i praksis Canada null-toll ved eksport til USA. Mens sjømat fra EU møter maksimalt 15 prosent toll til USA, kommer den norske toll på 15 prosent i tillegg til basistollen (MFN-tollsatsen) som allerede er på enkelte produkter. Det innebærer at enkelte sjømatprodukter fra Norge nå møter mer enn 20 prosent toll ved eksport til USA.

Figuren over viser endringen i tollsatser for laks på det amerikanske markedet. Når norsk laks blir relativt dyrere i USA, vil det kunne redusere etterspørselen. Men også andre forhold spiller inn. Norsk laks er en sterk merkevare som kan bety at etterspørselen er mindre prissensitiv. Utviklingen i lakseprisen og valutakursen har også betydning. Ulike tollvilkår vil kunne bidra til vridninger i handelsmønstre, der land med relativt lavere toll i USA vrir sin eksport til det amerikanske markedet. Mens utenlandske konkurrenter dermed vil kunne vinne markedsandeler på det amerikanske markedet, kan norsk sjømateksport ta markedsandeler i markedene disse konkurrentlandene eventuelt forlater eller nedprioriterer. Samtidig er det muligheter innenfor hvitfisk, der kinesiske aktører har store markedsandeler i USA, men nå møter veldig høye tollsatser. Det gir andre aktører, deriblant norske, muligheter til å kunne ta markedsandeler på det amerikanske markedet.

Norge på utsiden

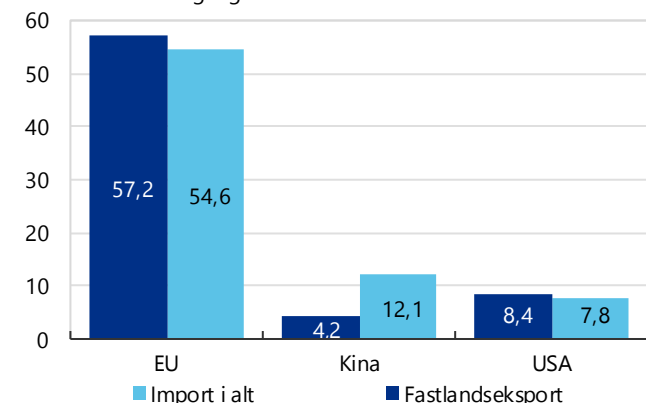
En ytterligere utfordring er at viktige konkurrentland og handelspartnere som EU og Storbritannia har inngått bilaterale avtaler med USA. Norge står utenfor disse avtalene, og har heller ikke kommet til enighet med USA om en egen avtale. I avtalene har både EU og britene oppnådd bedre vilkår enn norske aktører, se for øvrig [Boks 2.2](#). I tillegg er det usikkerhet knyttet til hvordan varer med norsk opprinnelse tolkes i disse avtalene. Uten avklaringer vil det gjøre det mindre attraktivt å investere i Norge, særlig for bedrifter som inngår i europeiske eller transatlantiske verdikjeder, der norske innsatsvarer kan fremstå som mindre anvendelige.

Et relevant eksempel er "batterisaken", der EU og Storbritannia i 2021 i brexitforhandlingene ble enige om strenge opprinnelsesregler knyttet til batterier i elbiler. Avtalen gjorde det klart at for at elbiler skal kvalifisere for tollfri handel mellom landene, må elbilbatteriet i sin helhet være fremstilt i EU eller

Storbritannia. Det innebærer at elbiler som produseres i EU med norske batterier, får norsk opprinnelse og dermed ikke vil kvalifisere for nulltoll når de selges til Storbritannia, og omvendt. Elbiler som ikke innfrir kravet vil bli ilagt en toll på 10 prosent, som nedfelt i avtalen. Reglene trer i kraft fra 2027. Det gjør det krevende å etablere batterivirksomhet i Norge for å inngå i europeiske bil- og batterikjeder.

Norge: Eksport og import av varer

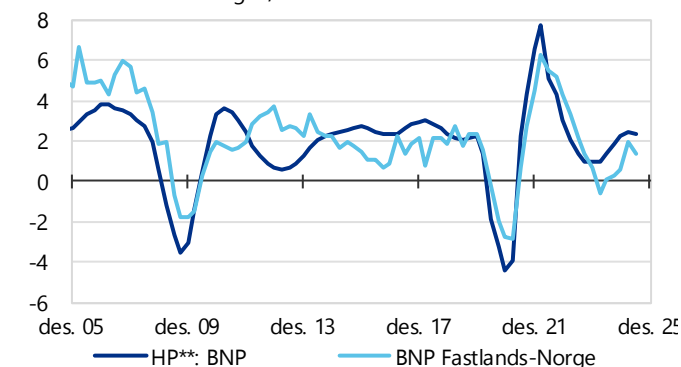
Prosent av total. Årgang: 2024



I tillegg er det fremdeles en risiko for at EU innfører beskyttelsestiltak for å skjerme egen industri mot mulig dumping av global overskuddsproduksjon i EU. EU er Norges viktigste handelspartner, og mottar rundt 60 prosent av fastlandseksporten med varer, jf. figuren over. Hvis Norge skulle havne på utsiden av europeiske handelshindre vil norsk eksport rammes. Det gjelder særlig for bedrifter som leverer innsats- og investeringsvarer til europeiske bedrifter. Men om det skjer, i hvilket omfang og hvilken innretning tiltakene vil ha er enda usikkert. Samtidig kan selve usikkerheten innebære redusert vilje til europeiske investeringer i produksjon i Norge.

BNP: Norge & handelspartnere

Prosentvis volumendring år/år*



*Gjennomsnitt 4 kvartaler. **USA, ØMU, Storbritannia, Sverige, Danmark, Polen, Russland, Japan, Sør-Korea og Kina.

Kilde: LSEG Datastream / Statistisk sentralbyrå / NHO

I tillegg til de direkte og indirekte effektene av økte handelshindre og geopolitisk uro, påvirkes bedrifter også av de makroøkonomiske virkningene endringene har. Mer proteksjonisme og økt usikkerhet kan svekke den globale vekstevnen. For en liten og eksportrettet økonomi som den norske, er dette særlig viktig. Utviklingen i norsk økonomi er tett koblet til veksten hos våre handelspartnere, jf. figuren over.

Boks 2.2: Rammeverksavtalen mellom USA og EU og innvirkning på norske bedrifter

Ifølge presidentordre av 31. juli 2025 om justerte gjensidige tollsatser, ilt USA 15 prosent toll på norske varer fra 7. august 2025. Dette kommer på toppen av ordinær amerikansk toll (såkalt MFN-toll). I gjennomsnitt var denne 3,3 prosent i fjor, men varierer avhengig av sektor og produkt.

Europakommisjonen publiserte 21. august en [felles erklæring mellom EU og USA](#) om et "rammeverk for avtale om gjensidig, rettferdig og balansert handel". I henhold til erklæringen gis EU-eksportører fordelaktige betingelser ved eksport til USA. Siden Norge ikke omfattes av avtalen innebærer det at EU-eksportører får gunstigere vilkår enn norske ved eksport til USA:

- For EU vil 15 prosent "gjensidighetstoll" erstatte ordinær amerikansk toll opp til 15 prosent. For varer med høyere ordinær toll i USA enn 15 prosent, vil EU kun ilegges ordinær toll. For Norges del vil 15 prosent toll komme i tillegg til ordinær toll, uavhengig av nivået på den ordinære tollsatsen.
- For EU vil taket på 15 prosent toll også gjelde for visse innførte og fremtidige tollsatser innen utvalgte sektorer (såkalt 232-toll). Dette gjelder biler og bildeler, der USA allerede har innført 25 prosent toll, samt legemidler, databrikker og tømmer, der ny toll er under vurdering. Norge vil i utgangspunktet ikke få slikt tolltak for disse sektorene.
- For visse varer som er kritiske for USA vil EU kun møte ordinær toll (dvs. at "gjensidighetstoll" ikke ilegges på disse varene). Dette omfatter fly- og flydeler, visse kjemikalier, visse generiske legemidler og visse råstoffer. Ordinær toll på disse varene er lav eller null. EU og USA skal også drøfte utvidelse av vareomfanget. Også her vil Norge i utgangspunktet ilegges "gjensidighetstoll" på 15 prosent, dvs. at norske varer vil ha en betydelig høyere toll enn hva EU vil møte.

3. Verdikjeder: Fra kostnadsoptimalisering til robusthet

Norske møbelprodusenter, som Ekornes i Sykkylven og Flokk på Røros, eksporterer ferdigvarer til markeder over hele verden. Møbler er typiske eksempler på produkter som består av mange komponenter, og der verdikjeden ofte strekker seg på tvers av landegrensene. En kontorstol kan illustrere dette: Metallet til stolrammen kan komme fra Norge, skumplast fra Nederland, skinnTREKK fra Latin-Amerika, plastkomponenter fra Kina og lakk fra Sverige.

Eksemplet viser at moderne vareproduksjon ofte favner lange og komplekse verdikjeder. I tillegg har hver komponent sine egne verdikjeder. Slike verdikjeder er i dag kjernen av internasjonal handel, der nettverk av produksjonstrinn kan være geografisk spredt, men funksjonelt integrert.

En tidlig pioner av globalt integrerte verdikjeder var den japanske bilprodusenten Toyota. Allerede fra 1950-tallet begynte selskapet å utvikle et system som la grunnlaget for effektiv koordinering mellom fabrikker og innen- og utenlandske leverandører. Utover på 1980-tallet var selskapet blant de første bilprodusentene som organiserte produksjonen i en global forsyningskjede. Denne modellen har senere blitt standard i bilindustrien.

Et annet eksempel på komplekse verdikjeder er nederlandske ASML, som produserer maskiner for databrikkeindustrien. Disse maskinene består av opp mot 100 000 komponenter, levert av flere tusen leverandører. Slike verdikjeder er krevende og sårbare, og koordinering og kontroll er avgjørende.

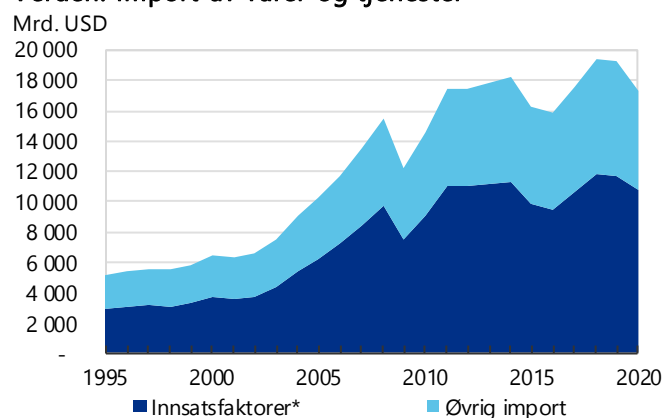
Det nye handelspolitiske landskapet, preget av økt proteksjonisme, geopolitisk rivalisering og fragmentering har direkte konsekvenser for disse verdikjedene og hvordan internasjonal produksjon og handel organiseres.

3.1 Vareinnsats som driver av internasjonal handel

Globaliseringen på 1980- og 1990-tallet skyldtes bl.a. at mange bedrifter flyttet ut hele eller deler av sin produksjon til andre land. Dels til lavkostland for å redusere kostnader, men også til land med relativt høyt kostnadsnivå for å få tilgang til spesialisert kompetanse og teknologi. Resultatet var fremveksten av globale verdikjeder, der ulike land og bedrifter fikk ansvar for spesifikke deler av produksjonen i et globalt nettverk av leverandører. Handel med innsatsvarer ble dermed en sentral drivkraft for

økt internasjonal handel i tiårene før finanskrisen. Ifølge OECD utgjør handel med innsatsvarer omkring 60 prosent av global handel.

Verden: Import av varer og tjenester



*Import av varer og tjenester som inngår som innsatsfaktorer i produksjon.
Kilde: OECD TiVA database / NHO

Smalere ressursgrunnlag gjør små, åpne økonomier mer avhengige av handel enn større land. Det gjelder også Norge, der rundt tre firedeler av eksporten er innsatsvarer i utenlandsk produksjon. Eksempelvis brukes norsk gass i fremstillingen av kunstgjødsel, aluminium i produksjonen av biler, ferrolegeringer i stålproduksjon, og kjemiske substanser i legemiddelproduksjon.

3.2 Kritiske råvarer og geopolittikk

Høsten 2021 ble europeisk bilindustri minnet om sårbarheten i globale verdikjeder, og særlig avhengigheten av én leverandør. Da førte lavere produksjon av magnesium i Kina, som har nærmere 90 prosent av global produksjon, til knapphet og økte priser. Magnesium brukes til å lage aluminiumlegeringer, som bilindustrien benytter i alt fra girkasser, seterammer og drivstofftanker.

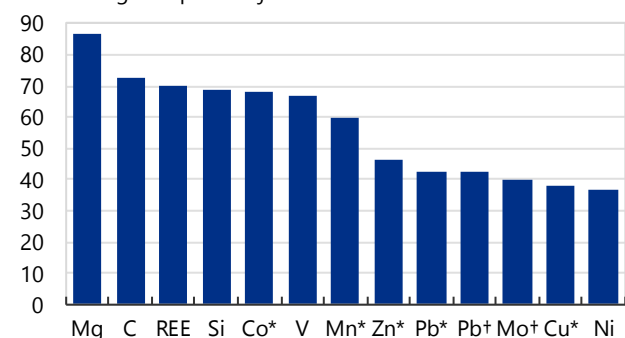
Flere lignende råvarer har fått økt strategisk betydning, og omtales ofte som kritiske mineraler. Dette gjelder bl.a. litium, kobolt, grafitt, nikkel og sjeldne jordarter, som har en lang rekke anvendelser innen grønn teknologi, avansert elektronikk og militært utstyr. Mange av disse har såkalt "dual-use"-karakter, og brukes i alt fra batterier og vindturbiner til databrikker og våpensystemer. Med svært konsentrert forsyning og uten gode substitutter blir disse råvarene særlig utsatt for politisk risiko.

Kina har en dominerende posisjon i verdikjedene for flere av disse mineralene, jf. figuren under. Kina har i økende grad brukt denne posisjonen strategisk. Som del av sine motsvar til amerikanske tiltak har kinesiske myndigheter innført eksportrestriksjoner

på flere mineraler. De siste årene har Kina begrenset eksporten av bl.a. germanium, gallium, grafitt og flere sjeldne jordarter. [OECD](#) rapporterer at eksportrestriksjonene på industrielle råmaterialer, herunder mineraler, er mer enn femdoblet siden 2009.

Kina: Mineraler

Prosent av global produksjon, 2021 eller tidl.



*Raffinerings-/smelteverksproduksjon. + Gruve-/utvinningsproduksjon. Magnesium (Mg), grafitt (C), sjeldne jordarter (REE), silisium (Si), kobolt (Co), vanadium (V), mangan (Mn), sink (Zn), bly (Pb), molybdenum (Mo), kobber (Cu), nikkel (Ni)
Kilde: US Geological Survey / NHO

EU har på sine side vedtatt en egen lov (*Critical Raw Materials Act*) som skal sikre tilgang til kritiske råvarer gjennom diversifisering, strategiske partnerskap og økt egenproduksjon.

Ovennevnte illustrerer hvordan tilgang på viktige innsatsvarer kan endres over natten som følge av politiske beslutninger. Dette skaper usikkerhet for bedrifter som er avhengige av stabile leveranser, og kan tvinge frem endrede leverandørvalg, lagerstrategier og geografisk eksponering.

3.3 Fra effektivitet til motstandskraft

I tiårene med økende globalisering og handelsliberalisering ble bedriftenes produksjon og verdikjeder i hovedsak styrt ut ifra kostnadseffektivitet. Såkalt *just-in-time*-produksjon, der lagerholdet minimeres ved at innsatsvarene ankommer fabrikkporten når de trengs i produksjonsprosessen, fungerer godt når leveransene er stabile og forutsigbare. Men når det oppstår forstyrrelser eller propper i forsyningskjedene risikerer en at produksjonen stopper opp.

I tillegg til eksportrestriksjonene, jf. [avsnitt 3.2](#), har også andre forhold illustrert dette de siste årene. Under pandemien medførte knapphet på en rekke varer økte ledetider. Høyere vareetterspørsel bidro også til betydelig høyere fraktpriser. Houthi-militens angrep på skip i Rødehavet bidro til at frakteskip fra Asia til Europa måtte ta omveien rundt Afrika. Tørke i Rhinen og Panamakanalen har også økt

leveringstider og fraktpriser, mens jordskjelvet i Japan i 2011 ødela en rekke fabrikker som leverte innsatsvarer til bil- og databrikkeindustrien. En av bedriftene som ble rammet var verdens eneste produsent av en spesiell type [billakk](#), som resulterte i at flere bilmerker måtte redusere fargevalgene på bilene.

I faglitteraturen skilles det ofte mellom to tilnærminger til verdikjedesikkerhet:

- *Robusthet* viser til systemets evne til å fungere under moderate forstyrrelser, uten store strukturelle endringer.
- *Resiliens* (motstandsdyktighet) handler om evnen til å tilpasse seg, endre struktur og komme tilbake etter alvorlige sjokk.

[Miroudot \(2020\)](#) fremhever behovet for fleksibilitet og tilpasningsevne, dvs. at løsningen ikke nødvendigvis betyr kortere eller mer lokale verdikjeder, men smartere og mer diversifiserte verdikjeder. En strategi med fleksible leverandørnettverk og evne til rask omstilling kan være den beste forsikringen mot fremtidige forstyrrelser.

Flere bedrifter synes nå å se på resiliens som en form for strategisk forsikring. Det kan innebære å diversifisere leverandørleddet, flytte produksjon hjem (*homeshoring*), nærmere sluttmarkedet (*nearshoring*), til politisk allierte land (*friendshoring*), eller øke lagerbeholdningen (*just-in-case*). Slike tiltak øker motstandskraften i verdikjedene, men koster, gjennom kapitalbinding og ineffektivitet.

Resiliensstrategier er en krevende balansegang mellom trygghet og lønnsomhet. Den risiko man forsøker å forsikre seg mot kan ha lav sannsynlighet, men stor konsekvens. Dersom slike hendelser ikke inntrer, og konkurrentene ikke har gjort tilsvarende tilpasninger, får man en konkurranseulempe.

3.4 Norske bedrifters deltakelse i globale verdikjeder

Norsk næringsliv er tett integrert i globale verdikjeder. OECDs database Trade in Value Added (TiVA) belyser disse verdikjedene. TiVA er basert på kryssløpsberegninger og gir estimater på verdiskapingens opprinnelse og bruk i internasjonal handel.

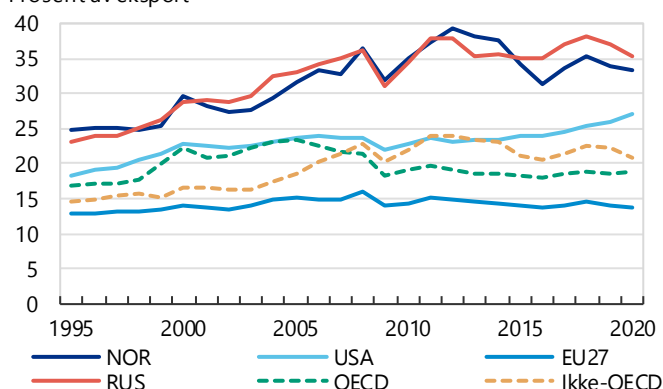
Norsk verdiskaping i andre lands eksport

En måte å vurdere verdikjededeltakelse på er å se hvor stor andel av norsk verdiskaping som inngår i andre lands eksport. Dette reflekterer i hvilken grad

norsk eksport består av varer og tjenester som brukes som produktinnsats i mottakerlandet. Mens den norske andelen utgjør rundt 35 prosent av norsk eksport, er tilsvarende andel i OECD knappe 20 prosent, jf. figuren under. Dette skyldes bl.a. at norsk eksport er råvarebasert. Olje og gass, aluminium og metaller befinner seg typisk tidlig i verdikjedene, mens bearbeidingen og bruken av dem skjer senere i produksjonsprosessen. Også andre råvarebaserte økonomier, som Russland, Saudi-Arabia og Australia har en høy andel verdiskaping i andre lands eksport.

Innenlandsk verdiskaping i utlandets eksport

Prosent av eksport*

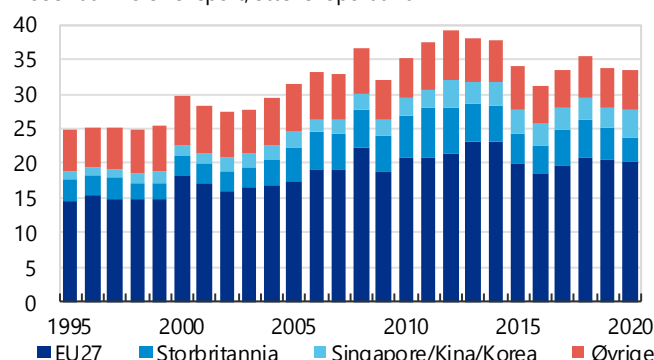


*Innenlandsk verdiskaping i utlandets eksport, i prosent av innenlandsk eksport.

Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

Norge: Verdiskaping i andre lands eksport*

Prosent av norsk eksport, etter eksportland



*Viser i hvilken grad et lands egen verdiskaping brukes som innsatsfaktorer av andre land for å produsere varer og tjenester som eksporteres til tredjeland.

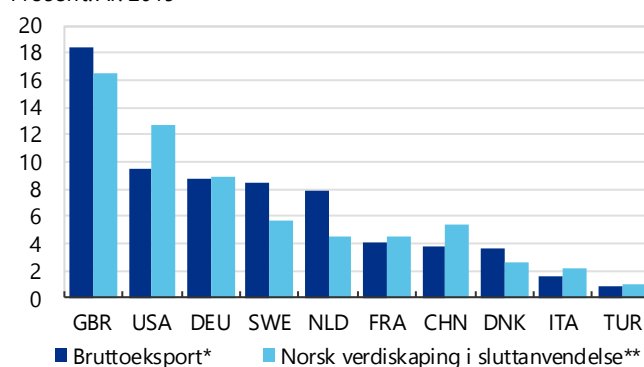
Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

EU er den viktigste videreeksportøren av norsk verdiskaping, jf. figuren over. Over halvparten av norsk verdiskaping som inngår i andre lands eksport blir eksportert av EU. EUs betydning for norsk eksport er særlige tydelig innen energi, der norsk utviningsnæring er den desidert største bidragsyteren til norsk verdiskaping i EUs eksport. Norsk olje og gass inngår særlig som produktinnsats i europeisk industrieksport, og spesielt i produksjon av raffinerte oljeprodukter. Raffineringen av bensin, diesel og

andre petroleumsprodukter skjer særlig i Amsterdam-Rotterdam-Antwerpen (ARA), der disse så eksporteres. I tillegg har norske bedrifter betydelige leveranser til britiske eksportører, så vel som til eksportører i Singapore, Kina og Sør-Korea. For de asiatiske landene spiller særlig verdikjeder innen petroleums- og verftsindustrien en vesentlig rolle.

Norge: Viktigste handelspartnere

Prosent. År: 2019



*Total eksport av varer og tjenester, målt i basispriser. **Norsk verdiskaping i andre lands sluttetterspørsel, målt i basispriser.

Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

TiVA-estimatene gir et mer nyansert bilde av norsk økonomis eksponering mot ulike markeder. Norsk verdiskaping som eksporteres videre fra andre land kan inngå i forbruk eller investeringer, såkalte sluttanvendelser (til forskjell fra verdiskaping som anvendes som innsatsfaktor) i tredjeland. Figuren under viser Norges viktigste handelspartnere, målt i direkteeksport og hvor norsk verdiskaping ender opp i sluttforbruk. EU fremstår som Norges klart viktigste handelspartner, mens Storbritannia er den viktigste enkeltmottakeren. Dette gjelder også når man ser på hvor norsk verdiskaping ender opp i sluttforbruk. Denne tilnærmingen fanger opp hvordan norsk verdiskaping kan eksporteres indirekte via andre land, som norsk aluminium og bildeler som girkasser og hjuloppheng i europeisk bileksport. Eller i norsk sjømat som bearbeides i EU og deretter eksporteres til USA, se [Boks 3.1](#). Målt på denne måten fremstår eksponeringen mot USA større enn det de direkte eksporttallene alene gir inntrykk av.

Selv om eksponeringen mot USA er større enn direkteeksporten indikerer, er markedsadgangen til EU fortsatt essensiell for norsk næringsliv, og en forutsetning for at norsk verdiskaping når ut til andre markeder. Verdikjedeperspektivet gir derfor et mer helhetlig bilde av hvordan endringer i rammevilkår – enten i USA eller i EU – kan påvirke norsk eksport og norsk næringsliv.

Boks 3.1 Bearbeiding av norsk sjømat i EU

I fjor eksporterte Norge sjømat for nærmere 170 mrd. kroner. Rundt 100 mrd. av dette gikk til EU og omkring 13 mrd. til USA. Ettersom norske oppdrettsselskaper har fiskeforedlingsanlegg i EU, som videreeksporter bearbeidet sjømat, er USA et viktigere marked for norsk sjømat enn direkteeksporten indikerer.

Store aktører som Mowi og Lerøy har fabrikker i bl.a. Sverige, Danmark, Irland, Nederland, Frankrike og Polen. Norske sjømatsselskapers verdikjeder i EU er betydelige, og [Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering](#) (FHF) estimerer at nærmere 20 000 årsverk i EU var direkte knyttet til importen av norsk sjømat i 2024.

De siste ti årene har Polen vært den største importøren av norsk sjømat. I fjor var importen på 18 mrd. kroner. Ikke fordi polakkene har veldig stor appetitt for norsk sjømat, men fordi sjømaten foredles i Polen før den eksporteres til tredjeland, som USA.

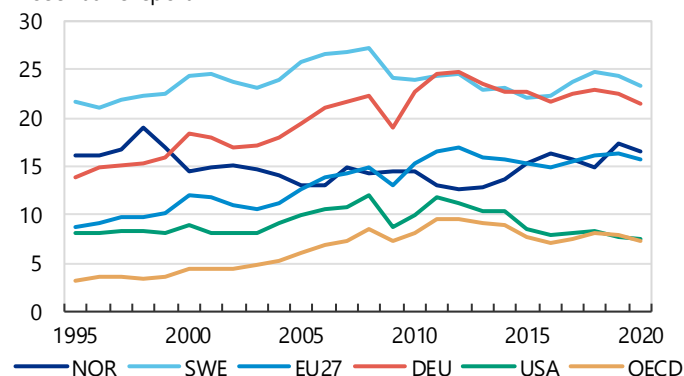
Etableringen av fiskeforedlingsfabrikker i EU skyldes høy toll på bearbeidet fisk fra Norge til EU og ønske om nærhet til viktige markeder. I tillegg kan bearbeiding i EU gi bedre markedsadgang til tredjeland, fordi produktene får EU-opprinnelse og dermed omfattes av EUs handelsavtaler. Toll og regulatoriske forhold har betydning for hvor bedrifter investerer og etablerer seg.

Utenlandsk verdiskaping i norsk eksport

Et annet perspektiv på norske bedrifters deltagelse i verdikjeder er utenlandsk verdiskaping i norsk eksport. Figuren under viser at utenlandsk verdiskaping har tilsvart rundt 15 prosent av norsk eksport de siste 30 årene. Andelen er drøyt dobbelt så høy som i USA og Kina, på linje med EU, men lavere enn i Sverige. Dette skyldes næringssammensetningen. Ettersom det er lite utenlandsk verdiskaping i norsk petroleumseksport, demper dette utslagene for norsk økonomi samlet. For fastlandsøkonomien vil vi imidlertid ligne mer på Sverige og andre små, åpne økonomier. Eksempelvis utgjør utenlandsk verdiskaping om lag en tredel av industrieksporten både i Norge og Sverige.

Utenlandsk verdiskaping i eksport*

Prosent av eksport



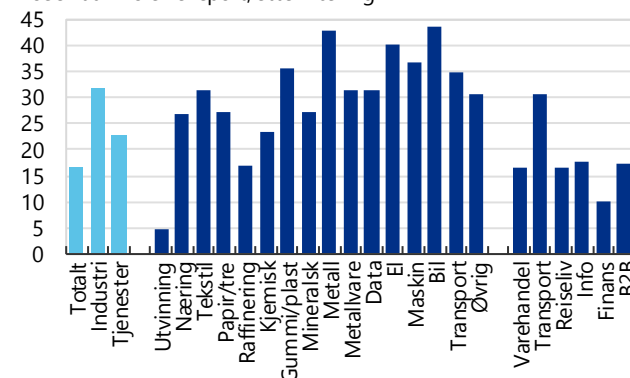
*Verdiskaping i andre land som inngår i land i's eksport av varer og tjenester.

Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

Det er metall- og bilindustrien som har mest utenlandsk verdiskaping i sin eksport, jf. figuren under. For metallindustrien henger dette sammen med at Hydro bl.a. importerer bauxitt fra Brasil og magnesium fra Kina for å produsere aluminium. Bildelprodusentene Benteler og Kongsberg Automotive produserer støtfangere, hjuloppheng, girkasser og clutchsystemer, der produksjonen fordrer innsatsvarer fra andre land. Deretter inngår produktene videre i verdikjeden for biler. Generelt er det relativt høy andel utenlandsk verdiskaping i kapitalvareindustri som er avhengig spesialiserte leverandører for mange komponenter som inngår i produksjonen.

Norge: Utenlandsk verdiskaping i eksport

Prosent av norsk eksport, etter næring



*Litt forenklet fanger dette opp importinnholdet i eksporten.

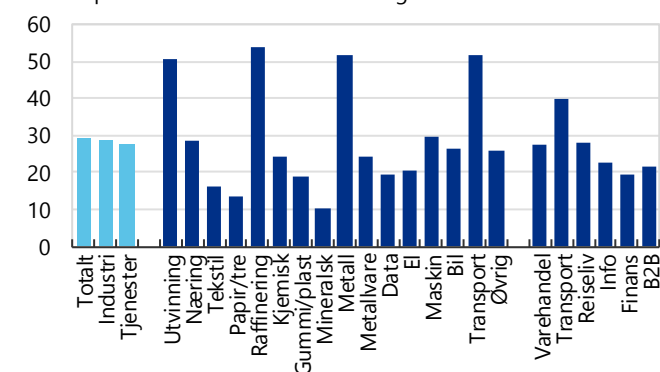
Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

Betydningen av import av innsatsfaktorer

Importen av produktinnsats er ikke bare viktig for norsk eksport, men også for produksjon til hjemmemarkedet. Omkring 70 prosent av samlet import av varer og tjenester som brukes som produktinnsats i produksjon til forbruk og investeringer i Norge. Denne importen bidrar til norsk verdiskaping, og understreker behovet for stabile og åpne handelskanaler.

Norge: Re-eksport av importerte innsatsfaktorer

Pst av import av innsatsvarer etter næring. År: 2020



*Import av varer og tjenester som anvendes som produktinnsats i produksjon som eksporteres, målt som andel av samlet import av innsatsfaktorer.

Kilde: OECD, Trade in Value Added (2023) / NHO

4 Bedriftenes strategiske handlingsrom

I et mer fragmentert og uforutsigbart handelspolitisk landskap må bedrifter i økende grad hensynta politiske og geopolitiske risiko i sine strategiske beslutninger. Økte tollsatser, eksportrestriksjoner og usikkerhet om fremtidige rammevilkår påvirker ikke bare lønnsomheten her og nå, men også hvor og når bedrifter investerer, produserer og handler. Robusthet er blitt viktigere enn før.

4.1 Ulikt handlingsrom mellom store og små

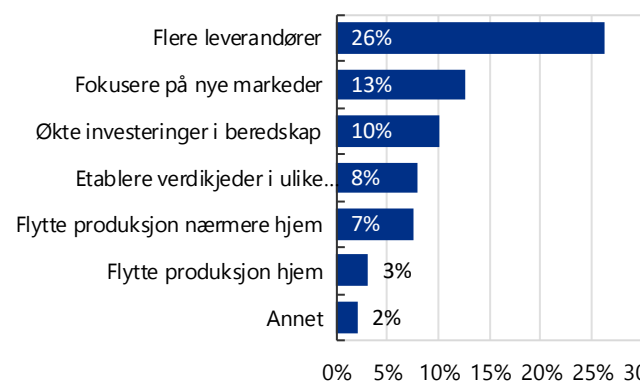
Bedriftenes muligheter for å tilpasse seg varierer. Store bedrifter har mer ressurser til rådighet og derfor ofte et større strategisk handlingsrom enn mindre. De har flere ansatte som kan jobbe dedikert med denne problemstillingen og de har bedre tilgang til beslutningstakere gjennom formelle og uformelle kanaler. Multinasjonale selskaper har i tillegg leverandørkjeder og distribusjonsnettverk i flere land, som gir fleksibilitet til å flytte produksjon og omdirigere varestrømmer.

De store legemiddelselskapene kan illustrere dette. Utvikling av legemidler kan ta lang tid og være kostbart, ikke minst fordi forskning og utvikling, testing og kontroll er kompetansetung virksomhet. Produksjonen av legemidler er imidlertid enklere, basert på standardiserte oppskrifter som i prinsippet kan flyttes mellom produksjonsanlegg i ulike land. Under pandemien ble vaksineproduksjon raskt rullet ut i mange ulike land når vaksinen først var utviklet.

De mindre bedriftene har et mer begrenset handlingsrom. De har færre ansatte, dårligere tilgang til kapital og til beslutningstakere. Mange er i tillegg avhengige av enkeltleverandører eller spesifikke markeder, og har ikke samme mulighet til å omstille produksjonen eller diversifisere leverandørkjeder.

Bransjetilhørighet spiller også inn. Bedrifter som er avhengige av råstoff fra én dominerende aktør er særlig utsatt for økonomiske eller politiske sjokk på kort sikt. Ettersom produksjonen er gitt på kort sikt, med lite fleksibilitet, er tilpasningsmulighetene svært begrenset. Dette gjelder bl.a. tilgangen på kritiske mineraler der Kina har en dominerende posisjon. På lengre sikt kan bedrifter tilpasse seg, men slike endringer krever tid, kapital og stabile rammevilkår. Det tar flere år og store investeringer å igangsette gruveproduksjon av sjeldne jordarter, og investeringene hemmes ofte av usikkerhet om fremtidige politiske og økonomiske forhold.

Økte spenninger: Tiltak



*Har din bedrift gjennomført tiltak (om noen) for å begrense innvirkningen økte geopolitiske spenninger og konflikt har på din bedrift? 843, "Vet ikke" og "Ikke relevant" er ikke vist.

Kilde: NHO medlemsundersøkelse, desember 2024

Gjennom de siste par årene har en økende andel av medlemsbedriftene i NHO med handel eller investeringer i utlandet uttrykt bekymring for geopolitiske spenninger, proteksjonisme og regionalisering av verdenshandelen, jf. figuren over. I tillegg svarer mange av bedriftene at de allerede har gjennomført tiltak for å begrense konsekvensene. En drøy firedel har diversifisert leverandørleddet ved å skaffe seg flere leverandører, jf. figuren under. Rundt 10 prosent av bedriftene har økt sine investeringer i beredskap. Omtrent like mange har flyttet produksjon hjem eller nærmere hjemme. Begge tyder på at norske bedrifter tilpasser seg nye rammevilkår.

En viktig tilpasningsmulighet er bruk av ny teknologi. Automatisering, digitalisering og nye produksjonsmetoder kan bidra til å redusere kostnadene ved omstilling og styrke bedriftenes motstandskraft i møte med politiske eller økonomiske sjokk.

4.2. Handelspolitikk har betydning

Bedriftenes valg av produksjonsstruktur og geografisk tilstedeværelse påvirkes av en rekke forhold – fra kostnadsnivå og tilgang på arbeidskraft og kompetanse, til markedsadgang og regulatoriske rammevilkår. I et mer politisert og uforutsigbart handelssystem har handelspolitiske virkemidler som tollsatser, opprinnelsesregler og eksportrestriksjoner fått økt betydning.

I møte med økt amerikanske toll vil norske bedrifter stå overfor flere strategiske avveininger. Et valg vil være å flytte mer av produksjonen til USA eller land med lavere toll enn Norge for å slippe eller redusere tollbelastningen. Alternativt kan bedrifter beholde eller øke konsentrasjonen av sin produksjon i lavkostland og akseptere de høyere tollsatsene, dersom det samlet sett vurderes å gi bedre lønnsomhet. Et tredje valg er å avvente større endringer i produksjonsinnretning og utsette investeringer til de handelspolitiske rammevilkårene er mer avklart.

Handelspolitikken påvirker slik sett ikke bare *om* bedrifter investerer, men også *når* og *hvor* de investerer. Dette understreker viktigheten av stabile rammevilkår for bedriftene, særlig for kapitalintensive næringer med lang investeringshorisont.

Selv om EØS-avtalen sikrer norske bedrifter markedsadgang i EU, kan Norge likevel bli stående på utsiden dersom EU iverksetter beskyttelsestiltak eller inngår andre avtaler. Siden Norge står utenfor EUs handelspolitikk og tollunion vil avtaler EU inngår med andre land ikke omfatte Norge. [Avtalen mellom EU og USA](#) ga EU-bedrifter bedre vilkår i USA enn norske aktører. Det svekker norsk konkurranseevne. I tillegg kan en fremtidig avtale inneholde betingelser knyttet til opprinnelsesregler som sikrer at avtalens fordeler primært kommer EU og USA til gode. Dersom produkter med EU-opprinnelse får lavere toll enn produkter med norsk opprinnelse, kan det redusere norske bedrifters deltakelse i europeiske verdikjeder. Usikkerhet om slike regler kan føre til at bedrifter reorienterer investeringer og produksjon mot EU-land for å sikre at de oppfyller krav til markedsadgang og minimerer risiko for utestengelse fra markedet. Dårligere rammebetingelser og usikkerhet omkring disse kan med andre ord gjøre det mindre attraktivt å investere i Norge for norske og utenlandske aktører.

Boks 4.1 Norske bedrifter i USA påvirkes også av tolløkningene

Ekornes' etablerte i 2011 en fabrikk i Nord-Carolina, der innsatsvarer settes sammen til ferdige møbler for det nord-amerikanske markedet. Etableringen var trolig delvis motivert av tollbarrierer, men også av andre strategiske hensyn som nærhet til markedet og logistikk. Møbler fra Ekornes' amerikanske fabrikk unngår toll, men bedriften påvirkes likevel av det nye tollregimet, siden økt toll gjør importen av innsatsvarer dyrere. Eksempelvis er stål og aluminium, som ofte er bærende strukturer i stoler og bord, ilagt 50 prosent toll i USA. Tollen unngås dersom man finner leverandører med amerikansk produksjon, men dette kan være krevende og kostbart, særlig på kort sikt.

Likevel kan Ekornes ha fått en relativ konkurransefordel på det amerikanske markedet. Mange av deres konkurrenter har produksjon i Kina eller sørasiatiske land som nå møter tollsatser på hhv. rundt 30 prosent og 19 prosent.

Endringene i det amerikanske tollregimet har komplekse og sammensatte effekter for makroøkonomien og for enkeltbedriftene. Usikkerhet om fremtidige tollvilkår gjør det også krevende for bedriftene når de skal beslutte hvor de skal investere eller lokalisere produksjon og verdikjeder.

Handelspolitikken påvirker også importen. Når toll eller eksportrestriksjoner begrenser tilgangen til kritiske råmaterialer kan det skape flaskehalser, øke produksjonskostnadene og forstyrre produksjonen. Dersom slike tiltak brukes hyppigere og blir mer vedvarende, må bedrifter vurdere alternative leverandører, endre produksjonsprosesser eller investere i substitutter til disse råmaterialene, noe som både kan være tidkrevende og kostbart.

For norske bedrifter kan dette være særlig utfordrende ettersom Norge står utenfor flere av de store handelsblokkene og -avtalene, og dermed har begrenset innflytelse på utforming av rammevilkårene.

Boks 4.2 Legemidler og opprinnelsesregler

Amerikanske myndigheter vurderer å innføre toll på legemidler med henvisning til nasjonal sikkerhet, jf. 232-undersøkelsene omtalt i [Boks 2.1](#). Røntgenkontrastmidler er blant produktene som potensielt vil omfattes. Samtidig har EU i sin avtale med USA fremforhandlet en maksimal toll på legemidler på 15 prosent. I en [presidentordre fra september](#) åpnes det dessuten for tollunntak for visse varer, herunder røntgenkontrastmidler, for land som har inngått handelsavtaler med USA. Det kan bety at kontrastvæskeeksport fra EU kan få tollfritak i USA.

Dette kan få konsekvenser for Norge som er verdensledende innen produksjon av kontrastvæske. I Lindesnes produserer GE Healthcare grunnsustanser til kontrastmidler, som deretter bearbeides videre i Oslo, Irland og Kina. Siden mye av verdien i kontrastmidlene ligger i grunnsustansen, kan kontrastmidlene produsert i Irland og Kina få norsk opprinnelse. Det innebærer at produktene vil ilegges norsk tollsats ved eksport til USA, selv om produksjonen skjer i et land med handelsavtale med USA.

USA er et viktig marked for GE Healthcares kontrastmidler. Mye av GE Healthcares kontrastmidlene eksporteres til USA fra Irland og Kina, men også Norge. Ifølge Statistisk sentralbyrå utgjorde norsk eksport av ferdige kontrastmidler til USA flere hundre millioner i fjor. Imidlertid er den norske eksporten av grunnsustanser til Irland og Kina mange ganger større. Eksponeringen mot USA er derfor større enn direkteeksporten indikerer, som følge av at kontrastvæske produsert i Irland og Kina anvender norskprodusert grunnsustans.

Dersom USA innfører toll på legemidler kan det gi en konkurranseulempe for GE Healthcare siden kontrastvæsken møter "norsk" toll i USA, mens konkurrenter med verdikjeder innad i USA eller EU vil kunne ha nulltoll. Ettersom kontrastmidler produsert i Irland med irsk opprinnelse vil kunne være tollfrie kan det gjøre det mer attraktivt å flytte produksjon av grunnsustansen til Irland, fremfor å beholde den i Norge. Det kan få betydning for investeringene i Norge. Som et multinasjonalt selskap har GE et visst handlingsrom til å kunne omdirigere varestrømmer og produksjon mellom land. Kontrastmidler produsert i Kina, som møter vesentlig høyere toll på det amerikanske markedet, kan vris mot andre markeder, mens Irland kan ta mer av eksporten til USA.

4.3 Makroøkonomiske effekter

Bedriftenes tilpasning påvirker også makroøkonomien. Større vektlegging av robusthet fremfor kostnadsoptimalisering gjør handelssystemet og verdikjedene mindre effektive. Strategier for robusthet og resiliens reduserer spesialisering, gir mindre stor-driftsfordeler og binder opp kapital som heller kunne vært anvendt i nyinvesteringer. Resultatet er svakere produktivitet og vekstevne og økte kostnader og inflasjon.

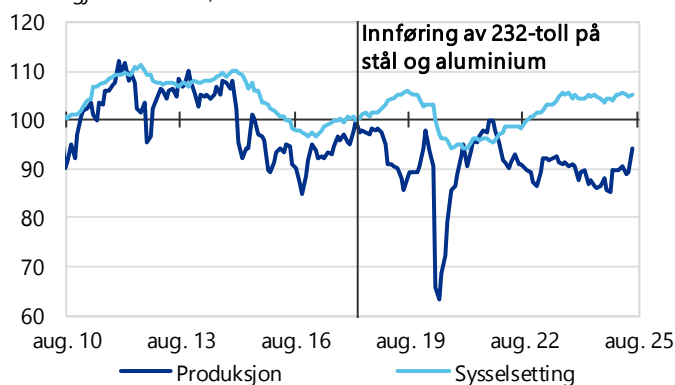
Dersom tilpasningen skjer momentant fra én likevekt til en annen, vil det kunne gi et engangshopp i prisene, men ikke nødvendigvis påvirke inflasjonen på lengre sikt. Dersom tilpasningen skjer gradvis, kan effektene komme mer gradvis, men også bli mer vedvarende. Hvordan dette utspiller seg, vil blant annet påvirkes av sentralbankenes respons. Dette vil igjen kunne påvirke bedriftenes evne og vilje til å investere. Dette er en form for gjensidige virkninger som kan forsterke de negative effektene over tid.

Samtidig vil effektene av omlegging av produksjon avhenge av hvilken situasjon økonomien befinner seg i. I en situasjon med lav ledighet og lite ledig kapasitet kan tiltak for å styrke hjemlig produksjon bli krevende å realisere som følge av at bedriftene ikke får tak i de hodene og hendene de trenger. Det kan gi ytterligere press på lønns- og prisveksten.

På lengre sikt er produksjonen mer fleksibel, men det kan likevel ta lang tid før produksjonen tiltar. Siden innføringen av toll på stål og aluminium i 2018 har amerikansk stålproduksjon ligget ganske stabilt, mens sysselsettingen har økt med vel 8 000 personer, jf. figuren under. Dette viser at kapitalintensive bransjer, der det er kostbart å skru av og på produksjonen, krever lang horisont og stabile rammevilkår.

USA: Stålproduksjon og -sysselsetting

Sesongjustert indeks, 100=mar.2018



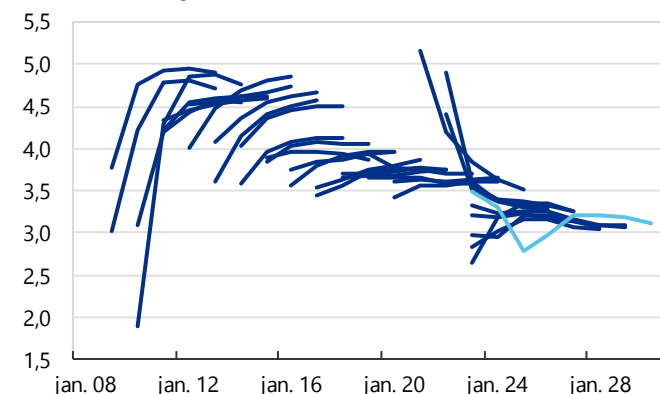
NAICS: 3311-2.

Kilde: LSEG Datastream / Federal Reserve / BLS / NHO

IMFs vekstanslag for verdensøkonomien på mellomlang sikt har blitt nedjustert siden finanskrisen, jf. figuren under. Dette skyldes bl.a. svakere realisert vekst, og lavere produktivitets- og investeringsvekst. Det er rimelig å tro at økt proteksjonisme de siste 15 årene i noen grad har bidratt til dette. IMF trekker også frem geoøkonomisk fragmentering og proteksjonisme som en risiko som kan forsterke denne utviklingen fremover.

Verden: BNP-anslag

Prosentvis endring år/år



Kilde: IMF World Economic Outlook / NHO

En mindre effektiv ressursbruk og mindre internasjonalt samarbeid kan også gjøre klimaomstillingen dyrere og tregere. Disse effektene kan også forsterkes av at fragmentering og utvikling av separate teknologiske standarder vil svekke samhandling mellom land og hemme skalering og innovasjon, også innen grønn teknologi.

5. Konklusjon og veien videre

Det handelspolitiske landskapet er i endring. Strategisk rivalisering, økende proteksjonisme og fragmentering har bidratt til at bedrifter i større grad synes å vektlegge motstandsdyktighet og stabilitet fremfor kostnadsreduksjon og effektivitet. Dette kommer til uttrykk gjennom tiltak som diversifisering av leverandører, økt lagerhold og geografisk flytting av produksjon. Dette kan bidra til å gjøre produksjonen mer motstandskraftig i møte med endringer i politiske rammevilkår, f.eks. knyttet til toll eller sanksjoner, og andre endringer – teknologiske, geopolitiske og klimarelaterte.

Utviklingen fremover er usikker. Økt polarisering kan gjøre rammevilkårene mindre forutsigbare, og politiske beslutninger kan endre rammevilkår over natten. Komplekse verdikjeder gjør det samtidig vanskelig å forutse konsekvensene. For norsk næringsliv, som er tett integrert i globale verdikjeder,

er dette særlig utfordrende som følge av vårt utenforskap i flere sentrale handelsavtaler. I en kompleks og sammenvevd økonomi vil endringer i rammevilkår – enten det er i USA, EU eller andre markeder – påvirke norsk næringsliv.

Hvordan det internasjonale handelssystemet vil utvikle seg fremover vil avhenge av samspillet mellom politiske beslutninger, bedriftenes tilpasningsevne og makroøkonomiske forhold. I lys av dette kan man skissere ulike utviklingsbaner for verdensøkonomien:

- i. *Økt blokkdannelse*: Handel og teknologi orienteres innen geopolitiske allianser, med mindre samhandling på tvers.
- ii. *Selektiv reintegrasjon*: Land søker samarbeid innen utvalgte sektorer, men skjermer strategiske områder.
- iii. *Ny multilateralisme*: Reform av institusjoner og regelverk bidrar til å gjenopprette tilitt og samhandling.

For norsk næringsliv understreker dette betydningen av strategisk årvåkenhet og forståelse av hvordan verdikjeder er bygget opp og henger sammen. I møte med økt usikkerhet må bedrifter og myndigheter arbeide for å sikre markedsadgang, tiltrekke investeringer og opprettholde og styrke konkurranseevnen.