

VAREEIERUNDERSØKELSEN

2025



LOGISTIKK
Inside

Moderne
transport



Vareeier:

En bedrift som har eierskap til varer eller produkter. De er ansvarlige for de varer de eier, inkludert lagring, håndtering og transport frem til varene når sluttkunden eller en annen del av forsyningskjeden.

De tar følgelig beslutninger om hvordan varene skal distribueres, hvilke logistikk- og transporttjenester som skal benyttes, og hvordan varene skal håndteres for å oppnå kostnadseffektivitet og kundetilfredshet.

I praktisk dagligtale vil en vareeier tildeles en rolle som kjøper av logistikk- og transporttjenester.

BRANSJESEGMENTER 2025

FMCG
Tekstil
Sjømat
Interiør
Pharma
Verktøy
Industri
Trevirke
HORECA
VA & VVS
Belysning
Autodeler
Emballasje
Innredning
Elektronikk
Dagligvarer
Drikkevarer
Byggevarer
Gjenvinning
Næringsmidler
Industrimaskiner
Anleggsmaskiner
Teknologiproduksjon
Forbruksmateriell for industri

Vareeierundersøkelsen 2025

For femte år på rad har forlagshuset Bjørgu ved logistikkredaksjonen i søsterpublikasjonene Logistikk Inside og Moderne Transport kartlagt logistikkbehovene til norske vareeiere.

I årets undersøkelse har 55 vareeiere gitt utfyllende svar innen logistikk, transport, lager og vareforsyning – fire flere enn i fjor. I den blå margen til venstre kan du se hvilke 24 bransjesegmenter som har avgitt svar. I noen segmenter har flere vareeiere deltatt.

Målet med undersøkelsen er å gi logistikkredaksjonen og næringslivsaktører innsikt i trender som preger logistikknæringen, og å bidra til en bedre forståelse av det viktige grensesnittet mellom vareeiere og logistikkbransjen. Undersøkelsen indikerer trender blant vareeierne, men gir ikke nødvendigvis definitive svar. Den største begrensningen er det begrensede utvalget av vareeiere som har gitt tilbakemelding.

Selv om undersøkelsen ikke gir et representativt bilde av norsk næringsliv, er kvaliteten høy blant de som har deltatt. Av de 55 deltakerne har 37 en omsetning på over én milliard kroner. Undersøkelsen er anonymisert for å sikre ærlige svar om alt fra framtidige transportbehov og investeringsplaner til betalingsvilje for klimanøytral transport.

Deltakerne representerer de mest fremoverlente og logistikkintensive vareeierne i Norge, og håndterer en betydelig del av varestrømmen i norsk næringsliv.

Samlet hadde de en omsetning på 410 milliarder kroner i 2023 – siste år med offisielle regnskapstall for samtlige deltakere. Det gir en gjennomsnittlig årsomsetning på 7,33 milliarder kroner. Enkelte vareeiere innen dagligvaresegmentet trekker snittet betydelig opp, men selv medianomsetningen er høy – drøyt 2,15 milliarder kroner.

Årets vareeierundersøkelse gir begrenset innsikt i hvordan en gjennomsnittlig norsk vareeier styrer logistikken sin. Men hvis du vil lære mer om hvordan de beste og mest logistikkintensive bedriftene legger opp sin vareforsyning, har du kommet til rett sted.

Glenn Lund, redaktør Logistikk Inside

Øyvind Ludt, redaktør Moderne Transport

LOGISTIKK
Inside

Sofiemyr
Mai 2025

Moderne
transport

Datainnsamling

Vareeierundersøkelsen 2025 er primært gjort via en web-survey der vareeierne har besvart en undersøkelse som har tatt ca. 15 minutter å svare på. Det er også foretatt enkelte direkteintervjuer og noen dybdeintervjuer.

Undersøkelsen er utført i regi av logistikkpublikasjonene **Logistikk Inside** og **Moderne Transport**, i samarbeid med analyseselskapet **Friske Fakta**. Sistnevnte har stått for den tekniske gjennomføringen av web-undersøkelsen. Svarene er hentet inn gjennom mars og april 2025. Dataene er bearbeidet og analysert i mai 2025.

Utvalg

Invitasjon til å delta i undersøkelsen ble sendt til om lag 320 private bedrifter. Vi mottok svar fra 55 vareeiere, noe som gir en svarprosent på litt over 17 %.

Redaksjonen har gjennom mange år hatt tett kontakt med sentrale og toneangivende aktører innen logistikkbransjen, og har etablert et godt forhold til flere av Norges største vareeiere. Kjennskapen til logistikk-redaksjonen, våre publikasjoner og selve undersøkelsen gjør at mange ser verdien av å delta. Dette har bidratt til at undersøkelsen, i samtlige av sine fem gjennomføringer, har vært "topptung" – med deltakelse fra en rekke av landets største vareeiere.

Tallstørrelser

I denne rapporten oppgir vi ofte fordelinger i prosent. Dette er vanlig og trenger ingen nærmere forklaring.

Vi benytter også en skala fra 1,0 til 6,0. Denne er ikke nødvendigvis intuitiv for alle, og forklares derfor kort. Skalaen kan forstås som et slags «terningkast», der 6,0 er høyeste verdi og 1,0 er laveste. Hva som er «høyt» eller «lavt» avhenger noe av spørsmålsformuleringen, men generelt betyr:

6,0: svar som "Helt sikkert", "Det skal vi garantert gjøre", "Best", osv.

1,0: svar som "Usannsynlig", "Nei, det skal vi ikke gjøre", "Dårligst", osv.

Skalaen er kontinuerlig, og fordi resultatene er aggregert fra mange respondenter, vil man sjelden se ytterpunktene 1,0 eller 6,0. Det betyr at det er variasjon i svarene – ingen spørsmål har fått helt samstemte svar fra alle vareeiere.

Som tommelfingerregel gjelder:

En gjennomsnittlig skåre over 5,0 uttrykker høy grad av enighet eller positiv vurdering

En skåre under 3,0 uttrykker lav grad av enighet eller negativ vurdering



Lite representativ, men svært relevant

Blant vareeierne som har deltatt i undersøkelsen, har hele 37 en årsomsetning på over én milliard kroner. Felles for disse aktørene er at de driver det vi kan betegne som logistikkintensive virksomheter, med håndtering av store varevolumer og komplekse forsyningskjeder.

Vi har delt vareeierne inn i fire kategorier basert på årsomsetning:

- Over 1 milliard kroner (37 vareeiere)
- 300–999 millioner kroner (9 vareeiere)
- 70–299 millioner kroner (7 vareeiere)
- Under 70 millioner kroner (2 vareeiere)

Selv om vi gjerne skulle hatt større bredde blant aktørene med lavere omsetning, består utvalget i hovedsak av virksomheter med betydelig logistikkaktivitet. Det er viktig å merke seg at utvalget ikke er representativt for hele det norske vareeierlandskapet. Resultatene i rapporten må derfor tolkes med dette som bakteppe.

Privat næringsliv – ikke offentlig

Undersøkelsen har hatt som mål å kartlegge trender i logistikkbehov og prioriteringer blant privateide vareeiere. Deltakerne er i hovedsak norskbaserte virksomheter, selv om enkelte inngår i større internasjonale konsern med europeisk eierskap. Utvalget består primært av handelsbedrifter og selskaper med egen vareproduksjon.

Offentlige vareeiere er bevisst holdt utenfor undersøkelsen. Dette skyldes at statlige, fylkeskommunale og kommunale virksomheter ofte opererer under helt andre rammevilkår og målsettinger enn private aktører. Mens økonomisk lønnsomhet gjerne er det styrende hensynet i privat sektor, legger offentlige virksomheter i større grad vekt på samfunnsnytte og politiske føringer.

Dette skillet er særlig relevant i spørsmål som gjelder betalingsvilje for klimanøytral transport. For private virksomheter er slike beslutninger typisk forankret i strategiske vurderinger hos ledelse og eiere. Offentlige aktører, derimot, kan være bundet av politiske vedtak og reguleringer som i liten grad gir rom for frie valg.

Å undersøke logistikkbehovene hos offentlige vareeiere kan definitivt være interessant, men etter vår vurdering vil en felles undersøkelse som omfatter både offentlige og private aktører, medføre unødvendig kompleksitet og redusert analytisk presisjon.

Svardata fra vareeierne kombinert med redaksjonelt innhold

I tillegg til dataene som er samlet inn gjennom årets Vareeierundersøkelse, inkluderer vi i denne rapporten utvalgte redaksjonelle artikler fra Logistikk Inside og Moderne Transport. Hensikten er å gi leseren økt kontekst og dypere innsikt i temaene undersøkelsen berører.

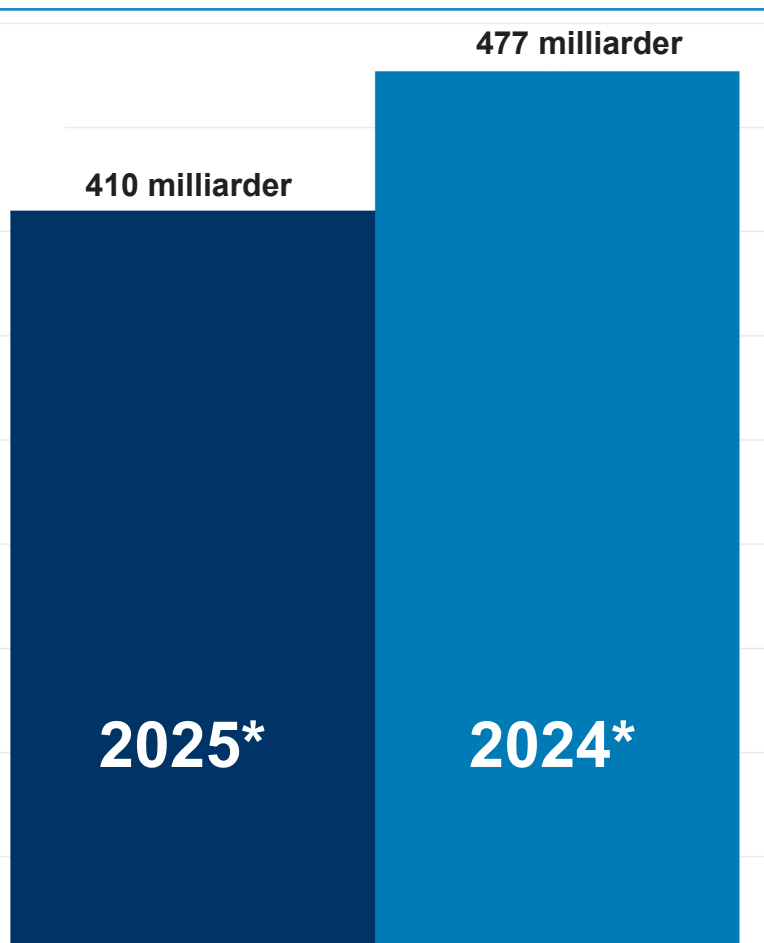
Logistikkredaksjonen publiserer årlig nærmere 2000 nyhetssaker, analyser og intervjuer gjennom våre to uavhengige fagpublikasjoner. Dette gir oss unik innsikt i utviklingstrekk og aktuelle diskusjoner som er relevante for både vareeiere og transportører.

Artiklene som er inkludert i rapporten er utelukkende redaksjonelle – ikke kommersielle. Selv om flere omtaler selskaper eller inneholder intervjuer med bransjeaktører, er de resultat av journalistisk arbeid utført av våre redaksjoner. Innholdet er valgt fordi det belyser og utdyper funn fra undersøkelsen, og bidrar til et mer helhetlig bilde av utviklingen i logistikkbransjen. De redaksjonelle artiklene er gjort i en annen kontekst enn Vareeierundersøkelsen. Om man ser vareeiere som omtales i en redaksjonell artikkel så er dette helt uavhengig av undersøkelsen. Som vi tidligere har påpekt, besvarelsene i undersøkelsen er anonymisert.

Noen av artiklene er lett redigert eller forkortet for å tilpasses rapportens format og struktur.

Årets vareeiere

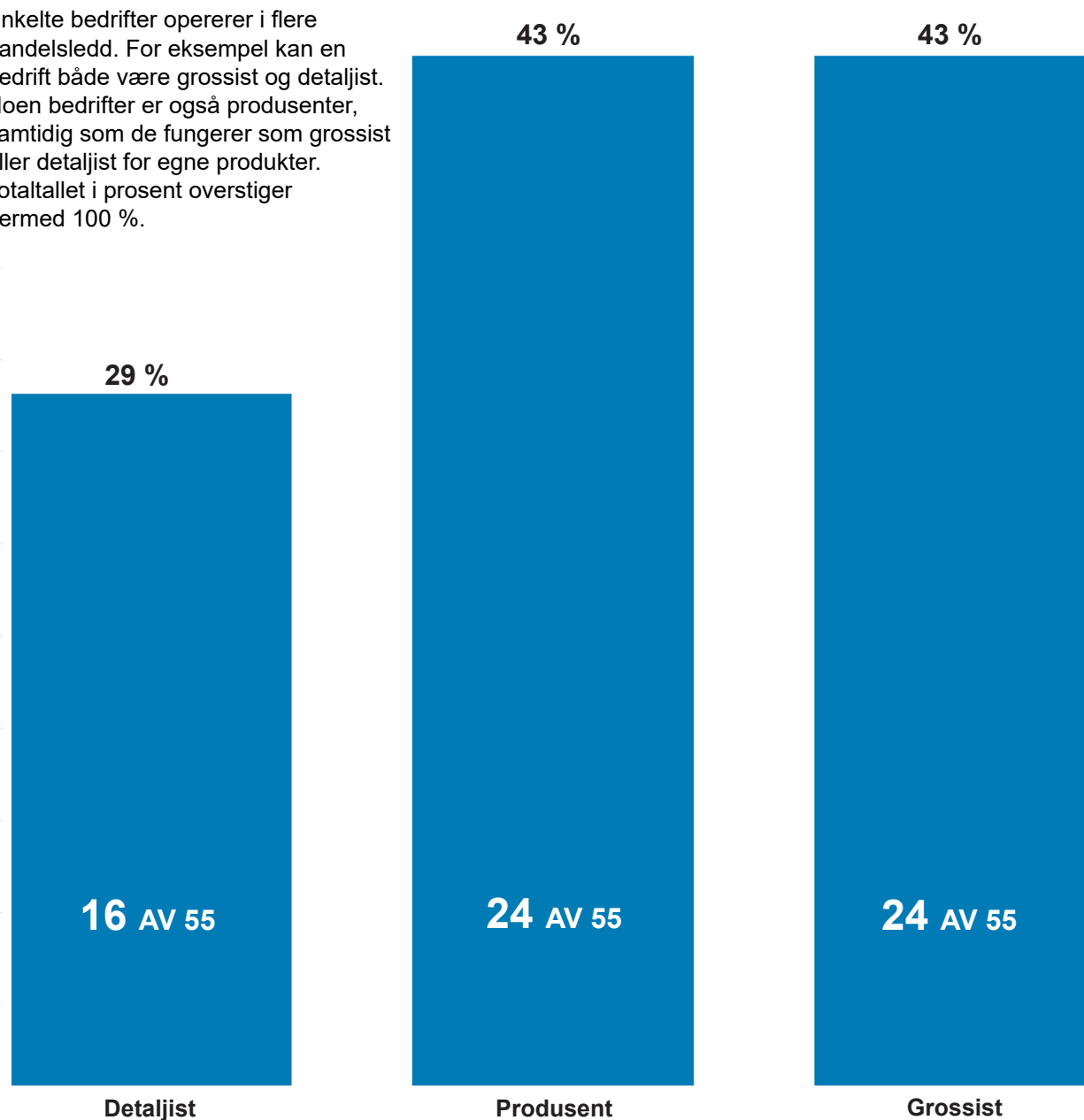
Total omsetning for vareeierne som deltok i henholdsvis 2025 og 2024



* Offisielle regnskapstall fra 2023 siden ikke alle har offentliggjort regnskapstall for 2024 enda. Slik var det også i fjorårets undersøkelse, tallene baseres da på offisielle regnskapstall fra 2022 for utvalget av bedrifter som deltok det året.

Slik defineres selskapene i forhold til sin plass i verdikjeden:

Enkelte bedrifter opererer i flere handelsledd. For eksempel kan en bedrift både være grossist og detaljist. Noen bedrifter er også produsenter, samtidig som de fungerer som grossist eller detaljist for egne produkter. Totaltallet i prosent overstiger dermed 100 %.

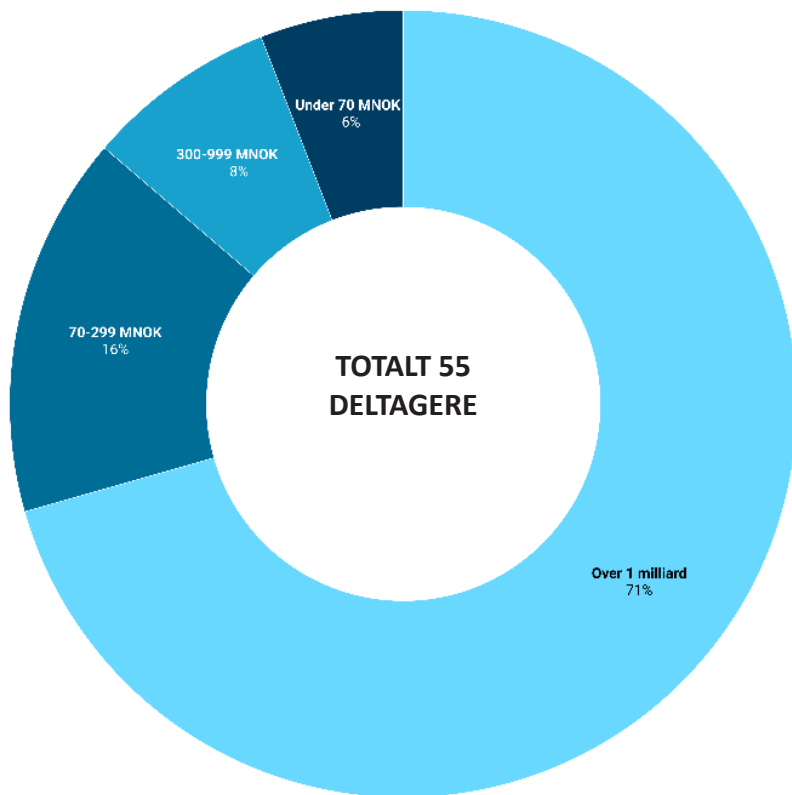


Årets vareeiere

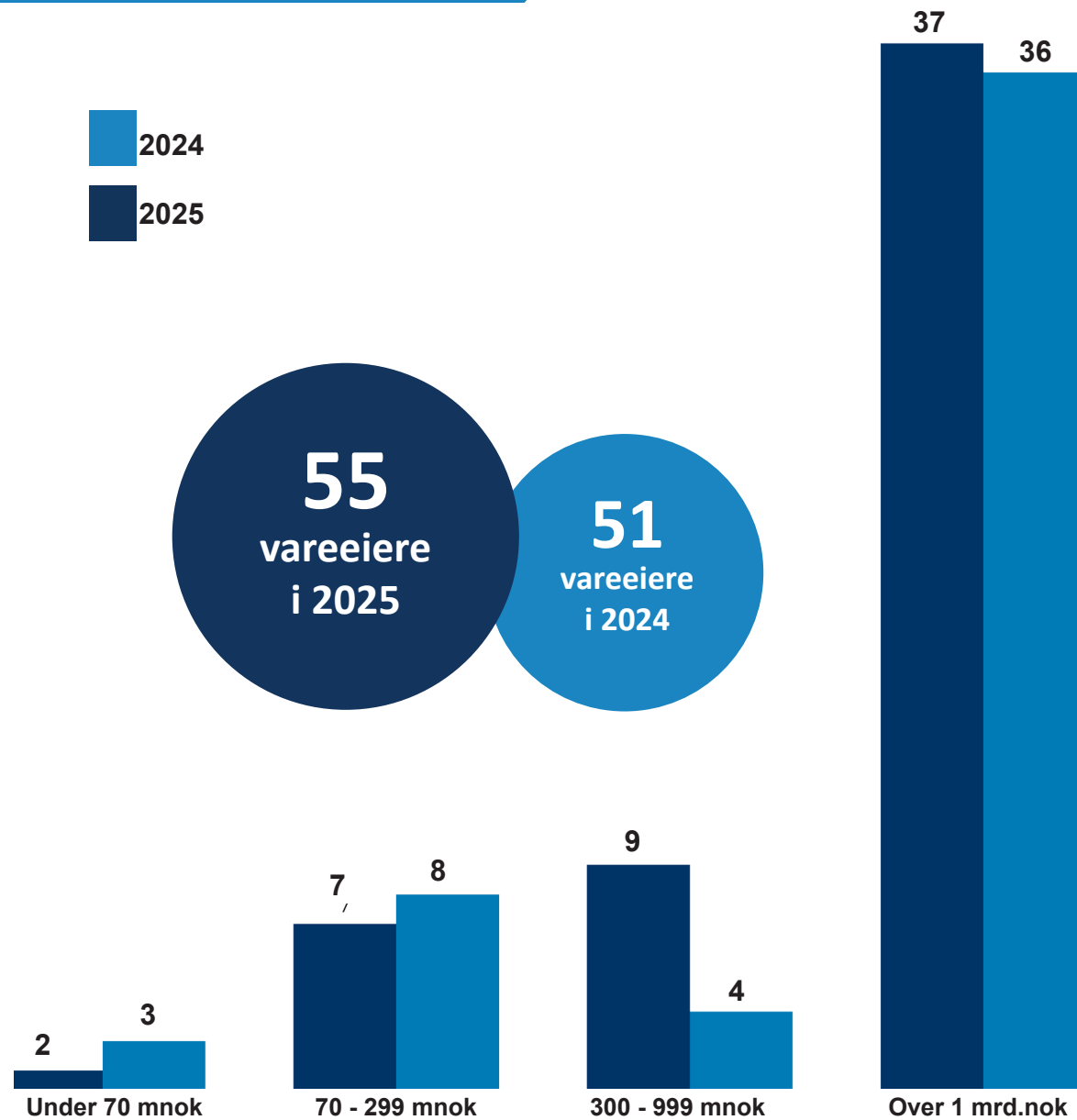
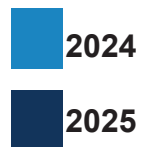
Gjennomsnittlig omsetning: 7,45 milliarder kroner

Median omsetning: 2,15 milliarder kroner

Årsomsetning 2025



35

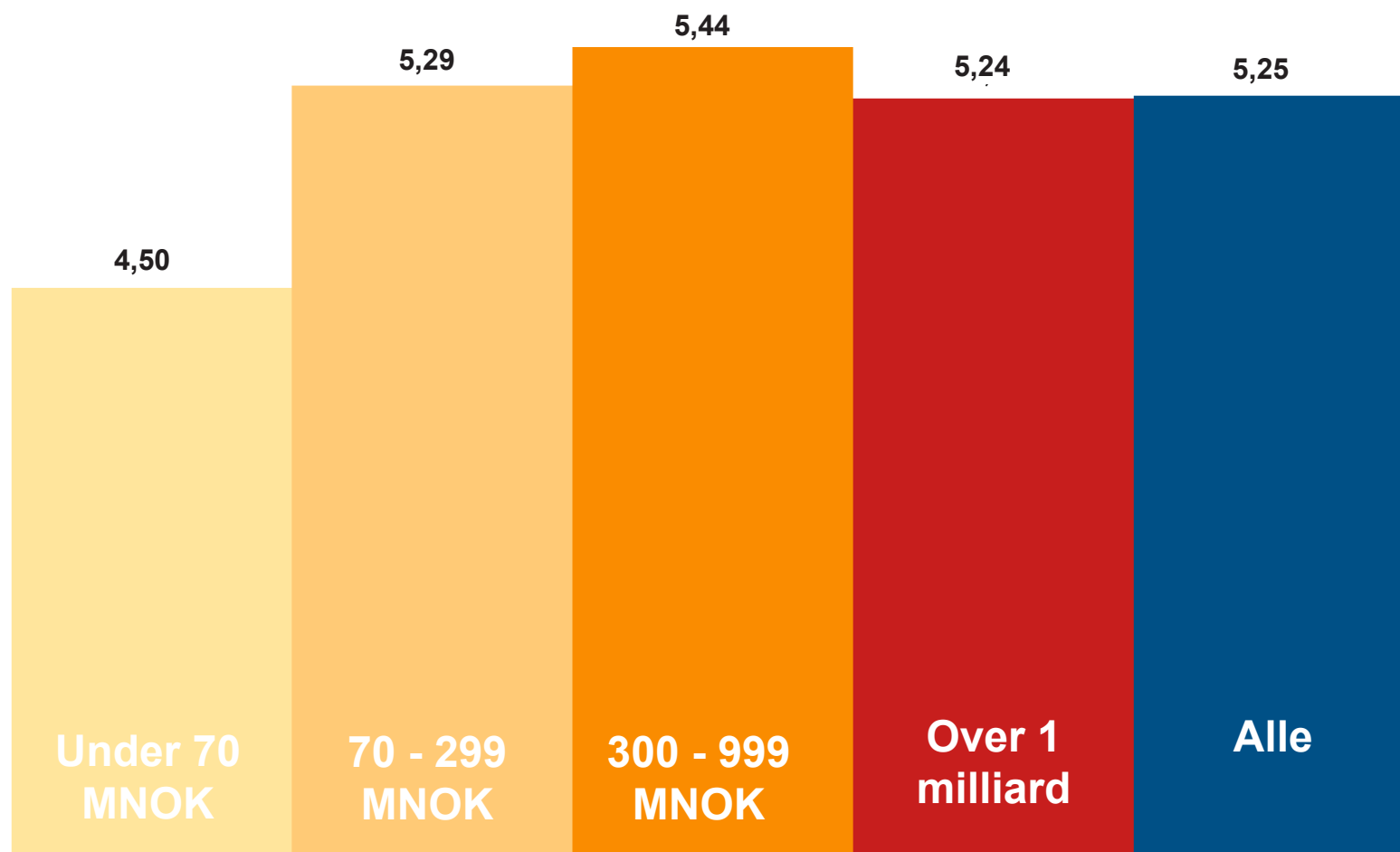


Er effektiv logistikk viktig for selskapets lønnsomhet?

Vi forventer i utgangspunktet ikke at de logistikkansvarlige som svarer på undersøkelsen skal nedtone betydningen av sitt eget ansvarsområde.

Gjennomsnittlig score er 5,25 av 6 – et høyt nivå som tydelig viser at logistikk og vareforsyning oppfattes som en strategisk og operativ nøkkelfunksjon i virksomhetene. Vareeierne anga kun svar i spennet mellom 4 og 6 - fire svarte 4 mens 18 svarte 6. Hele 33 svarte 5.

Som i tidligere år ser vi at vareeiere med en omsetning under 70 millioner kroner ligger noe lavere enn snittet. Denne kohorten består imidlertid kun av to respondenter, som anga henholdsvis 4 og 5 på skalaen.



Det er nærliggende å anta at hvorvidt effektiv logistikk tillegges en avgjørende betydning for lønnsomheten i selskapet, har en del med roller å gjøre, og i hvor stor grad de logistikkansvarlige får slippe til med sin kunnskap.

En mulig forklaring på lav score for logistikkens rolle kan være begrenset fagkompetanse internt. I mindre bedrifter – særlig de som ikke er logistikkintensive, er det ofte få eller ingen dedikerte ressurser til logistikk og vareflyt. Uten en egen "logistikk-sjef" er det heller ikke urimelig å anta at området får lavere prioritet. Nedenfor presenterer vi flere mulige grunner til hvorfor logistikk vurderes ulikt blant vareeiere.

Årsaker til at effektiv logistikk defineres som viktig for lønnsomheten

Kjerneelement i virksomheten:

Logistikk er en grunnleggende del av mange bedrifters drift, spesielt for de som er avhengige av å transportere varer effektivt og økonomisk. Dette omfatter alt fra råvareinnkjøp, produksjon, lagerhold og distribusjon til sluttbruker. Effektiv logistikk sikrer at hele verdikjeden fungerer optimalt, noe som er avgjørende for å minimere kostnader og maksimere leveringspresisjon.

Konkurransfordel:

I en konkurransepreget markedssituasjon kan evnen til å levere raskt og pålitelig ofte være det som skiller suksessfulle bedrifter fra mindre suksessfulle. Effektiv logistikk gir bedrifter en konkurransefordel ved at de kan tilby bedre kundeservice og raskere leveringstider.

Kostnadsbesparelser:

God logistikk kan redusere transport- og lagerholdskostnader betydelig. Ved å optimalisere ruter, lagerstyring og lasteffektivitet kan bedrifter kutte unødvendige utgifter, noe som direkte påvirker lønnsomheten.

Bærekraft og miljøhensyn:

I dag er det økende fokus på bærekraft, og effektiv logistikk spiller en nøkkelrolle i å redusere miljøfotavtrykket. Bedre logistikk reduserer energiforbruk og utslipp, og gir samtidig økonomiske gevinster gjennom lavere kostnader og redusert ressursbruk.

Kundetilfredshet og lojalitet:

Rask og pålitelig levering er viktige parametere for kundetilfredshet. I en tid hvor kunder forventer raske leveranser, kan evnen til å oppfylle disse forventningene direkte påvirke en bedrifts omdømme og kundelojalitet.

Årsaker til at effektiv logistikk ikke anses viktig for lønnsomheten

Forretningsmodell:

Hvis selskapet opererer i en sektor hvor logistikk ikke er en kritisk faktor for suksess, for eksempel digitale tjenester, rådgivning eller andre ikke-varebaserte bransjer, kan logistikk spille en mindre rolle i den totale driftsstrategien. Dette kan føre til at logistikkansvarlige vurderer den som mindre avgjørende for selskapets lønnsomhet.

Interne prioriteringer:

Noen bedrifter kan ha et sterkere fokus på andre områder som produktutvikling, markedsføring, eller kundeservice, og ser dermed ikke logistikk som en primær driver for lønnsomhet. Dette kan reflektere interne strategiske valg eller kulturelle faktorer innen selskapet.

Kostnadsfokus:

I situasjoner hvor logistikkoperasjoner er spesielt kostbare, og innsats for å forbedre effektivitet ikke gir betydelige besparelser, kan ledere anse at investering i logistikk ikke nødvendigvis rettferdiggjør kostnadene. Dette kan være tilfelle i geografisk utfordrende områder eller der infrastrukturen er underutviklet.

Erfaringer og oppfatninger:

Personlige erfaringer og oppfatninger spiller også en rolle. Noen ledere kan ha opplevd eller observert situasjoner der logistikkforbedringer ikke har ført til merkbare økonomiske gevinster, eller hvor andre faktorer har vist seg å være mer kritiske for suksess.

Selskapets størrelse og omfang:

Små selskaper eller nystartede virksomheter kan ha mindre komplekse logistikk-behov eller enkle leveringskjeder, som gjør at de ikke føler at logistikk har stor innvirkning på lønnsomheten.

Transportbehovet øker - men ikke dramatisk

Vareeierne tror på økt transportbehov frem mot 2027, men veksten blir trolig moderat.

I årets undersøkelse sier 71 % at de forventer en økning i transportbehovet, mot 57 % i fjor. Det er en tydelig dreining sammenlignet med 2023 og 2024, da flertallet trodde behovet ville holde seg stabilt.

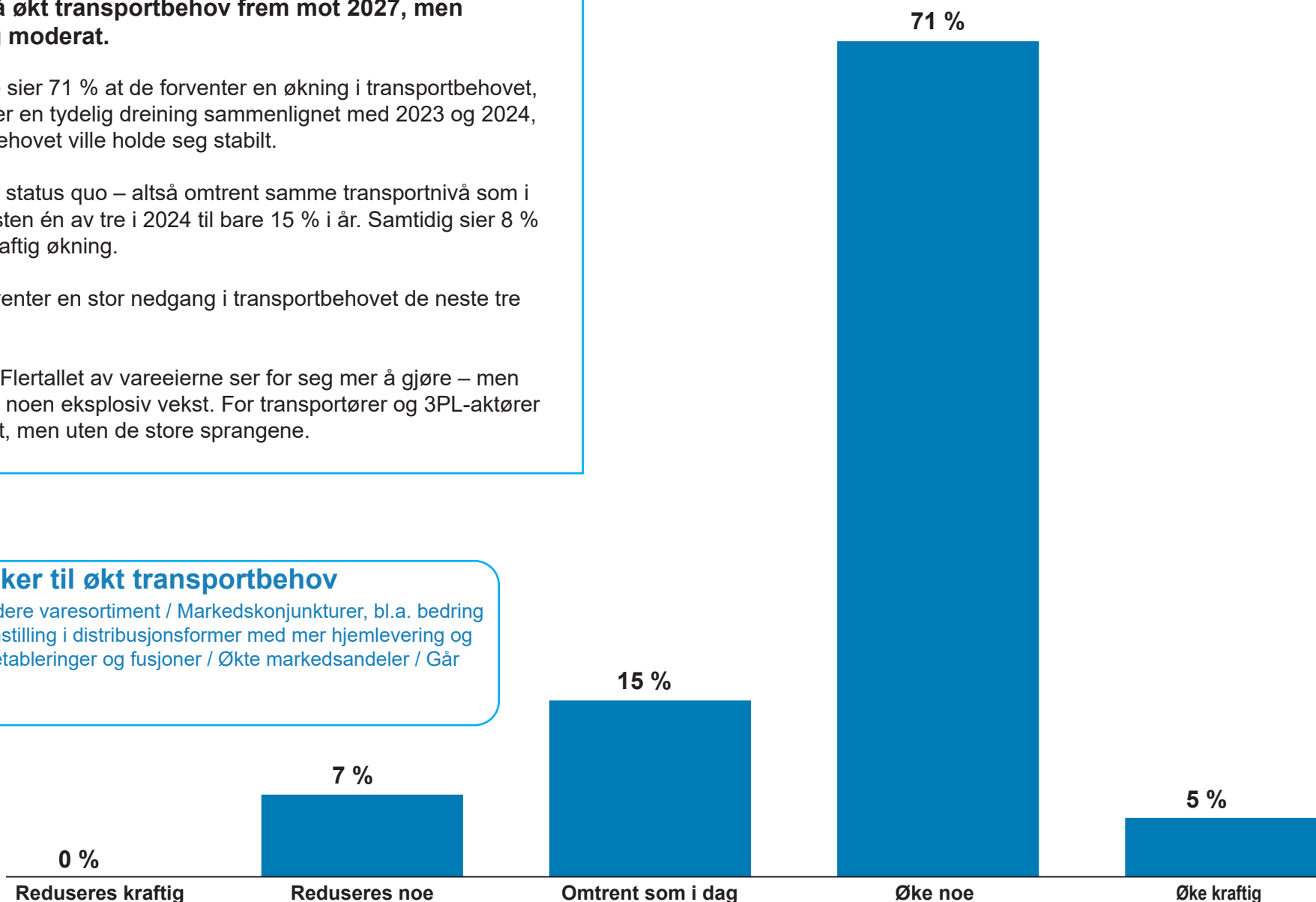
Andelen som tror på status quo – altså omtrent samme transportnivå som i dag – har falt fra nesten én av tre i 2024 til bare 15 % i år. Samtidig sier 8 % at de forventer en kraftig økning.

Ingen av de spurte venter en stor nedgang i transportbehovet de neste tre årene.

Kort oppsummert: Flertallet av vareeierne ser for seg mer å gjøre – men de fleste tror ikke på noen eksplosiv vekst. For transportører og 3PL-aktører betyr det økt aktivitet, men uten de store sprangene.

Årsaker til økt transportbehov

Økt produksjon / Bredere varesortiment / Markedskonjunkturer, bl.a. bedring i byggebransjen / Omstilling i distribusjonsformer med mer hjemlevering og mindre til butikk / Nyetableringer og fusjoner / Økte markedsandeler / Går inn i nye markeder



Bredde i varesortimentet

I undersøkelsen oppgir et stort flertall av vareeierne at de har en betydelig produktbredde, ofte med over 100 produkter.

Med stort produktspekter som skal håndteres øker kompleksiteten i vareforsyningen, for eksempel at bedriften sourcer varer fra mange ulike leverandører eller fra vidt forskjellige markeder.

For transportørene er dette interessant av flere grunner. Samlet sett gir en stor produktbredde transportørene flere muligheter til å tilby verdifulle, tilpassede tjenester som kan øke både effektiviteten og lønnsomheten for begge parter.

Diversifikasjon:

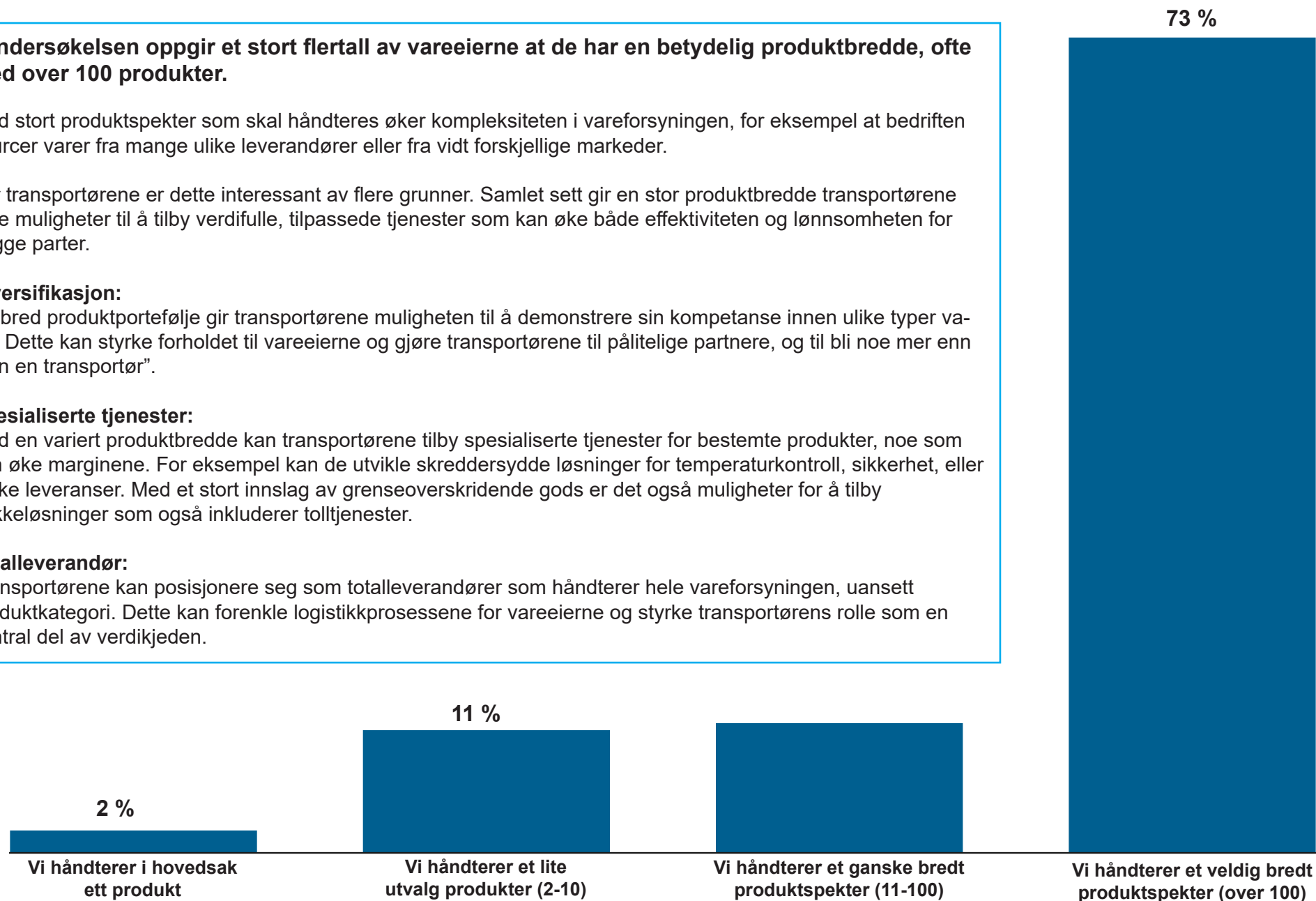
En bred produktportefølje gir transportørene muligheten til å demonstrere sin kompetanse innen ulike typer varer. Dette kan styrke forholdet til vareeierne og gjøre transportørene til pålitelige partnere, og til bli noe mer enn "kun en transportør".

Spesialiserte tjenester:

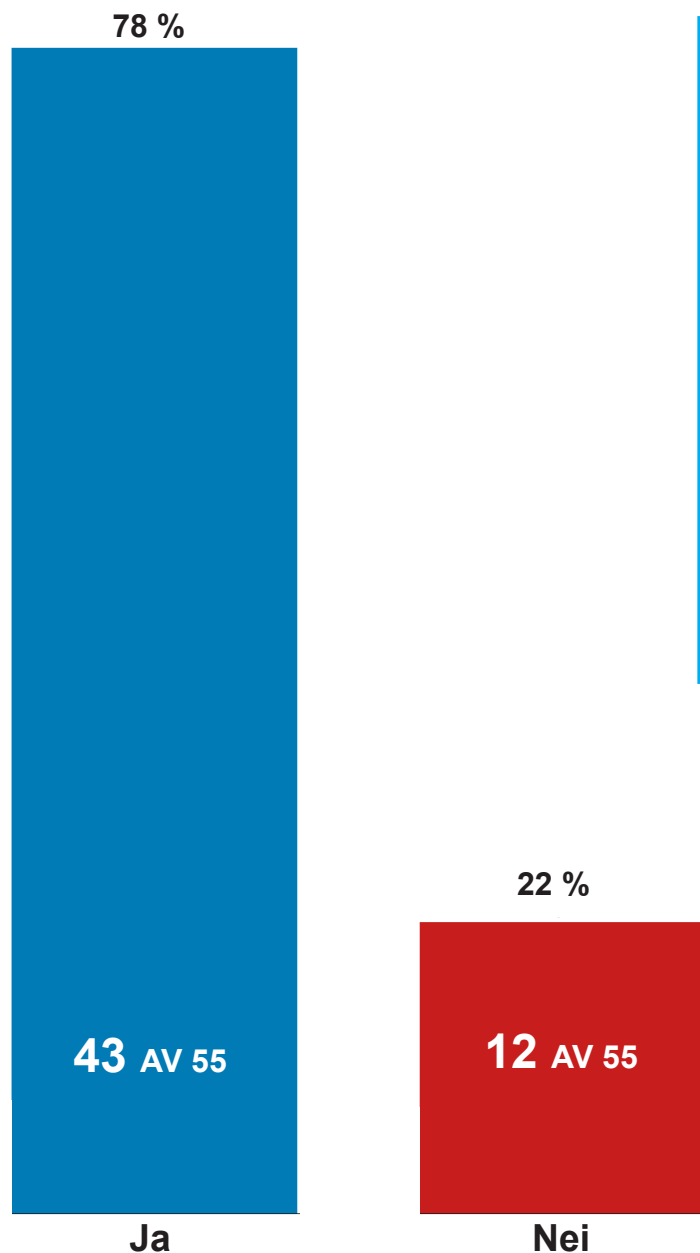
Med en variert produktbredde kan transportørene tilby spesialiserte tjenester for bestemte produkter, noe som kan øke marginene. For eksempel kan de utvikle skreddersydde løsninger for temperaturkontroll, sikkerhet, eller raske leveranser. Med et stort innslag av grenseoverskridende gods er det også muligheter for å tilby pakkeløsninger som også inkluderer tolltjenester.

Totalleverandør:

Transportørene kan posisjonere seg som totalleverandører som håndterer hele vareforsyningen, uansett produktkategori. Dette kan forenkle logistikkprosessene for vareeierne og styrke transportørens rolle som en sentral del av verdikjeden.



Spesielle krav til transport, håndtering, lager og ledetid



Selv om marginene ofte er lave i transport av standardpakker, finnes det lønnsomme nisjer for transportører som håndterer varer med spesielle krav til transport og håndtering.

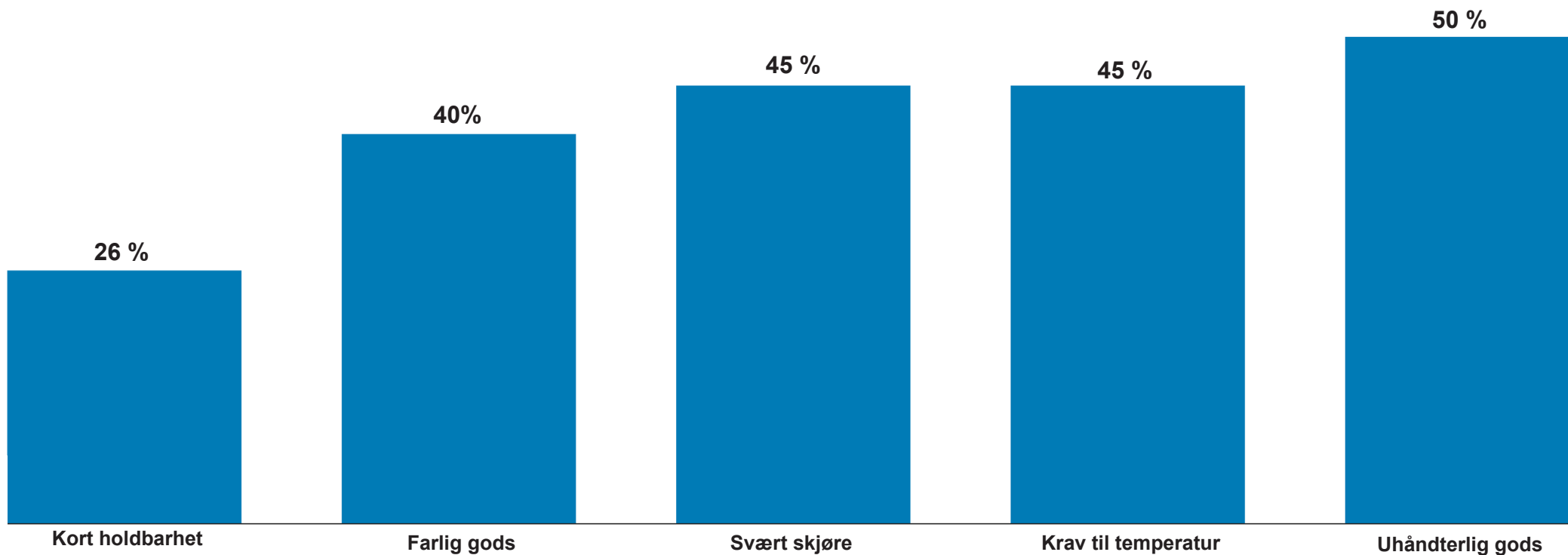
Nesten åtte av ti vareeiere i vår oversikt har gods som stiller spesielle krav til transporten for deler av sitt produktsortiment. Dette skaper et mulighetsrom for transportører som tilbyr spesialiserte tjenester, samtidig som det gir et konkurransefortrinn for de transportørene som klarer å tilby en stor bredde av transporttjenester.

- **50 prosent** av vareeiere som har spesielle fraktbehov oppgir at de har produkter som er "uhåndterlig" - i praksis varer som fraktes i bulk eller som har ukurante mål, for eksempel langt gods.
- **45 prosent** oppgir at de har produkter som er svært skjøre og som må håndteres varsomt. Dette er varer som må håndteres ekstra forsiktig, for eksempel glass.
- **45 prosent** oppgir at deres produkter har behov for å holde en bestemt temperatur for ikke å forringes. Kravet sammenfaller ofte med varer som har kort holdbarhet (26 prosent). Dette gjelder for eksempel store volumkategorier som sjømat og næringsmidler.
- **40 prosent** har også behov for å transportere det som omtales som "farlig gods". Dette er produkter som må håndteres varsomt og i henhold til strenge sikkerhetsrutiner som begrenser hvem som kan transportere varene og hvordan varene oppbevares og håndteres under transport. Eksempler er kjemikalier, produkter med radioaktivt materiale eller for eksempel lithium-ion batterier.



Spesielle krav til transport, håndtering, lager og ledetid

De ulike kategoriene er ikke gjensidig utelukkende. Vareeierne kan ha produkter som faller inn under flere kategorier på samme tid, for eksempel fersk fisk som både har kort holdbarhet og som stiller krav til temperatur under transporten for å ivareta riktig kvalitet på produktet.



Kundetilfredshet



Så høy score gir de transportørene sine

Vi spurte vareeierne hvilket terningkast de gir sine viktigste samarbeidspartnere innen logistikk og transport. Det endte med en kruttsterk firer på terningen - en snittscore på 4,85.

Seks av vareeierne gir transportpartneren sin toppscore – en andel på 13 %. Den klart vanligste vurderingen er likevel 5, gitt av 62 % (34 av 54). Dette tyder på at de fleste er godt fornøyde med transportørene sine, samtidig som det fortsatt finnes forbedringspotensial.

Totalt gir 75 % enten 5 eller 6, mens en fjerdedel gir lavere vurderinger – noe som indikerer at ikke alle opplever leveransene som tilfredsstillende.

Ingen gir karakter 1 eller 2, noe som er som forventet, ettersom ingen av vareeierne er helt bundet til én transportør. To respondenter gir en score på 3 – noe som må tolkes som at relasjonen til transportøren er svak, og potensielt står for fall.

11 vareeiere – 20 % – gir karakteren 4, noe som også signaliserer at det er et tydelig forbedringsbehov.

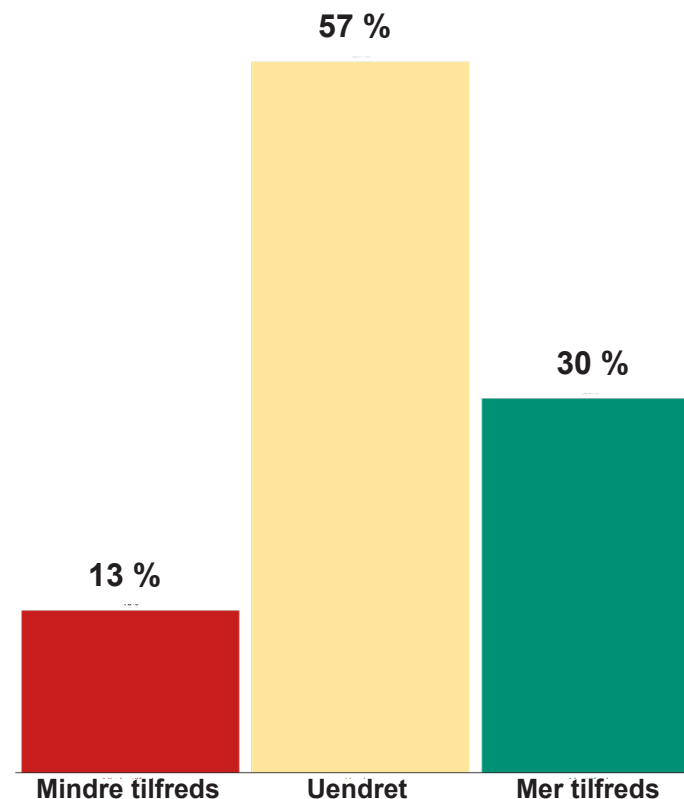
Ser en på trenden over tid opplever de fleste - 57 % - at tilfredsheten har vært på samme nivå de siste tre årene.

30 % opplever økt tilfredshet - enten ved at transportøren har blitt bedre eller at de har funnet en bedre match enn det de hadde tidligere.

13 % opplever at transportøren leverte en bedre totalpakke før enn det de gjør nå.



Utvikling innen tilfredshet siste tre år



Tett samarbeid og tydeligere kommunikasjon: **Dette ønsker vareeierne fra transportørene**

Transportnæringen spiller en nøkkelrolle i vareeiernes verdikjede, men mange vareeiere mener det fortsatt er betydelig potensial for forbedring – både på kvalitet, innovasjon og bærekraft.

Vareeierene har gitt ærlige og konstruktive tilbakemeldinger på hva som må til for å øke tilfredsheten og styrke samarbeidet framover.

Forutsigbarhet og åpenhet viktigere enn noen gang

Et av de tydeligste budskapene handler om åpenhet og forutsigbarhet. Flere vareeiere peker på utfordringer med skjulte tillegg og uforutsigbare kostnadsendringer.

– Vi ønsker mer transparente prismodeller og tydelig kommunikasjon ved endringer. Ingen liker overraskelser, spesielt ikke i et marked preget av uro og press på marginene, heter det i en av tilbakemeldingene.

Flere oppfordrer transportørene til å være mer proaktive og løsningsorienterte. Det gjelder både ved avvik og i det strategiske samarbeidet.

Bedre kommunikasjon, systemer og teknologi

Mange ønsker tettere dialog og en tydeligere forståelse for egne behov. Transportørene oppfordres til å investere i bedre IT-løsninger – særlig knyttet til sporing, booking og rapportering.

Et konkret forbedringspunkt er dårlig tracking på feedersegmentet av oversjøtransport. Der rapporteres det om mangelfull og forsinket informasjon, som svekker tilliten og skaper usikkerhet i planleggingen.

– Når containere går fra oversjø og over til feeder, mister vi oversikten. Vi trenger oppdaterte systemer og bedre dataflyt, sier en av respondentene.

Miljø og bærekraft i førersetet

Bærekraft er en gjenganger i tilbakemeldingene. Flere vareeiere etterspør en raskere omstilling til miljøvennlige løsninger og høyere andel CO2-fri transport. Dokumentasjon av utslipp og enhetlig rapportering av miljødata trekkes også frem som nødvendige forbedringer.

– Vi konkurrerer internt om investeringer til Scope 1 og 2. For at vi skal kunne satse mer på Scope 3, må transportørene bistå bedre med dokumentasjon og argumentasjon, påpeker én.

Det er også ønske om at transportørene skal ta en mer aktiv rolle i å finne løsninger som reduserer fotavtrykket – og ikke minst, dele gevinstene av effektivisering og grønn innovasjon.

Styrket kompetanse og bedre kundeforståelse

Enkelte av vareeierne savner mer innsikt og engasjement fra transportørenes salgsapparat. Det etterspørres selgere som virkelig forstår sine egne tjenester og muligheter – og som evner å tilpasse disse til den enkelte kundes behov.

– Ikke anta hva vi trenger. Spør, utforsk og jobb frem nye løsninger sammen med oss. Vi etterspør mer kundeinnsikt og reell verdiskaping, sier en respondent.

Kapasitet, kvalitet og ansvar

Et annet viktig punkt er leveranse kvalitet og kapasitet. Flere trekker frem behovet for nok utstyr og personell, spesielt i høysesonger, samt tydeligere ansvar ved skader og forsinkelser.

Vareeierne ønsker færre avvik, raskere håndtering av eventuelle feil og bedre oppfølging av kvalitet. Dedikerte kontaktpersoner og forbedrede rutiner ved terminaler og kjørekontor trekkes frem som konkrete tiltak.

Et tydelig signal om endring

Tilbakemeldingene er tydelige: Vareeierne ønsker et mer fremoverlent, profesjonelt og bærekraftig samarbeid. Det handler ikke bare om pris og leveringstid, men om å skape verdi gjennom innovasjon, dialog og kontinuerlig forbedring.

– Vi ser et stort potensial hos mange transportører, men det krever vilje til å lytte, utvikle seg og samarbeide tettere. De som lykkes med dette, vil også styrke sin egen posisjon i markedet, avslutter en av bedriftene.



De største utfordringene vareeierne opplever innen logistikk og transport

Vareeierne peker på flaskehalser, infrastrukturproblemer og en krevende balanse mellom bærekraft og effektivitet.

I vår dialog med vareeierne tegner det seg et tydelig bilde av hvilke logistikk- og transportutfordringer som skaper størst hodebry i hverdagen. Det handler om alt fra infrastruktur og vær, til kompetanse, pålitelighet og økte forventninger fra markedet.

Uforutsigbarhet og svak infrastruktur skaper uro

Mange peker på at infrastruktur på både vei og bane ikke holder mål. Dårlig fremkommelighet, ustabil jernbanefremføring, manglende terminaler og svak ladeinfrastruktur for tunge kjøretøy går igjen i tilbakemeldingene. Dette skaper store utfordringer med punktlighet og planlegging – spesielt i vinterhalvåret, hvor vær og stengte fjelloverganger ofte setter transporten ut av spill.

– Veistandarden på enkelte strekninger er en katastrofe, sier en respondent, mens en annen legger til: – Vi savner jernbaneterminal i Vestby – det som nå regnes som Norges nye logistikkcenter for B2C.

Jernbane og sjøtransport: stort potensial – men lav tillit

Til tross for politiske ambisjoner om å flytte mer gods fra vei til sjø og

bane, rapporterer flere vareeiere om problemer knyttet til pålitelighet, regularitet og pris.

Jernbanens konkurransekraft trekkes særlig frem som svak:

Forsinkelser, dårlig avvikshåndtering og få incentiver til å velge miljøvennlige løsninger gjør at mange fortsatt velger lastebil – til tross for økende miljøkrav.

Også sjøtransporten beskrives som utfordrende, særlig når det gjelder forsinkelser fra Asia og feedbåtsegmentet i Europa. Flere mener at det er vanskelig å stole på leveransetidene, noe som forplanter seg videre i hele verdikjeden.

Kapasitet og sesongvariasjoner – evig kamp mot klokka

Mangel på kapasitet i høysesonger og svingninger i etterspørsel er gjengangere. Flere melder at transportørene ikke klarer å matche volumtopper, noe som skaper forsinkelser og frustrasjon.

Samtidig gjør nye kundekrav at produsenter og vareeiere i større grad må operere som både produsent, grossist og detaljist – uten at logistikk-løsningene er tilpasset denne utviklingen.

Kompetanse, teknologi og sporing

Flere respondenter peker på mangel på teknologisk modenhet blant leverandører. Dårlig tracking, manglende systemer og lite strukturert kostnadsinnsikt gjør det vanskelig å følge opp logistikken effektivt.

I tillegg oppleves det som utfordrende når transportører mangler innsikt i produktene og kravene som gjelder – særlig i bransjer med høye kvalitetskrav, som legemidler.

Bærekraft og kostnadspress: en krevende balanse

Overgangen til grønne løsninger er et viktig tema – men også en betydelig utfordring. Vareeiere forteller om kostbart materiell, uklar definisjon av hva som regnes som nullutslipp, og manglende incentiver eller støtteordninger fra myndighetene.

Samtidig opplever mange et krysspress: på den ene siden strenge krav til bærekraft og utslippsreduksjon, på den andre siden kundekrav om rask levering og lave priser.

– Kravene om kort fremføringstid fra kunder gjør det vanskelig å velge miljøvennlige løsninger. Kundene vil ha alt – nå – og billig, sier en av deltakerne.

Uforutsette hendelser og globale utfordringer

Geopolitisk usikkerhet, streiker, kanselleringer, container-mangel og utfordringer i internasjonale havner har også blitt en del av logistikk-sjefenes hverdag. Volatiliteten i internasjonal sjøfrakt gjør at det er krevende å planlegge i tide og holde kostnadene nede.

Oppsummert: Behov for langsiktige løsninger

Mange av utfordringene som nevnes – enten det gjelder infrastruktur, teknologi, bærekraft eller kompetanse – krever langsiktig tenkning og bedre samarbeid mellom næring, myndigheter og logistikkaktører.

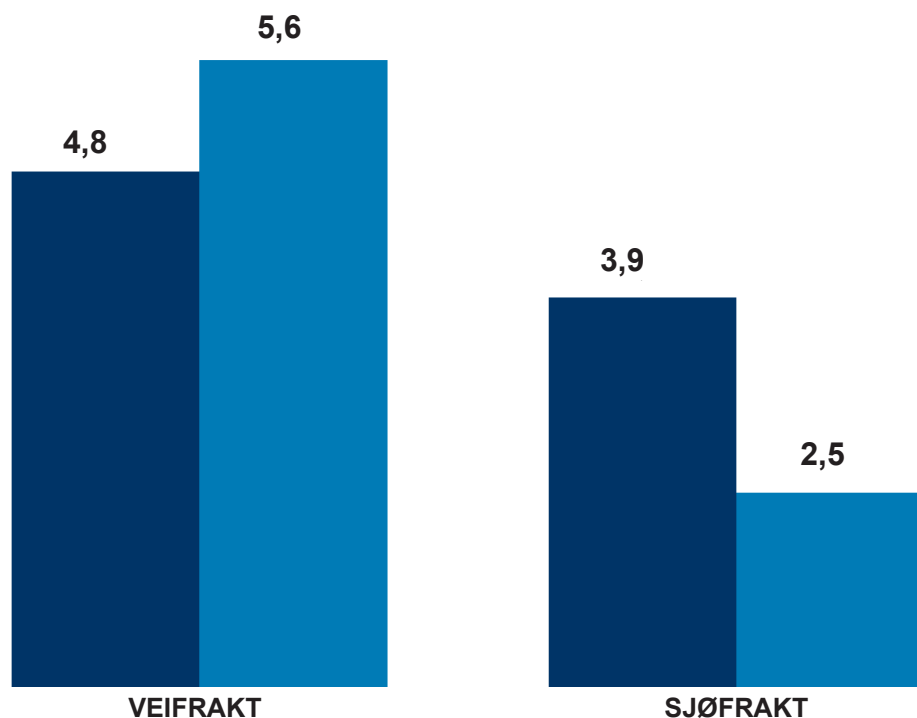
Det haster med å modernisere logistikk-systemene og bygge en transportstruktur som er både effektiv, robust og grønn. I mellomtiden må aktørene jobbe smartere sammen – og skape fleksible løsninger som tåler presset fra både markedet og klimakravene.

Foretrukket transportmiddel

Når vi spør hvilke transportmidler vareeierne bruker og foretrekker, er det forholdsvis lite man kan tolke ut av tallene annet enn det som allerede er velkjent. Vi går gjennom de ulike transportmidlene for seg.

INBOUND / INNGÅENDE VARESTRØM

OUTBOUND / UTGÅENDE VARESTRØM



Veifrakt

Lastebilen er fortsatt den klart mest brukte transportformen for både inn- og utgående varestrøm. Det er ikke overraskende – lastebilen inngår i nær sagt alle transportoppdrag og kan brukes alene, i motsetning til sjø, bane og fly, som krever intermodale løsninger og spesialinfrastruktur.

Veitransportens styrke ligger i fleksibiliteten: Alle bedrifter har veiadgang, noe som gir høy frekvens og tilgjengelighet. Lastebilen er dermed det eneste transportmiddelet som ikke stiller krav til terminal, kai eller rullebane - og som brukes av alle.

At andelen er en del høyere for utgående enn inngående varestrøm knyttes særlig til sjøtransportens sterke posisjon for varerimport til Europa enten direkte til Norge med skip eller via havneknutepunkter som Rotterdam og Göteborg.

Flyfrakt

Flyfrakt er den minst brukte transportformen blant vareeierne, men den holder like fullt stand som en helt avgjørende løsning for deler av varestrømmen. Det skyldes i stor grad prismodellen, som gjør fly best egnet for tidssensitivt gods – som fersk sjømat, ekspressfrakt, og lignende – samt for høyverdisendinger.

Flytransport sliter fortsatt med et frynsete rykte innen bærekraft og miljø, som først vil bli bedre når SAF (sustainable aviation fuel) og mer miljøvennlig flytransport blir mer utbredt.

Sjøfrakt

Sjøfrakt scorer høyt for inngående varestrøm, noe som reflekterer at mange varer importeres langveisfra – et område hvor sjøtransport har naturlige fortrinn. For utgående varestrøm er bruken betydelig lavere, særlig fordi mange bedrifter distribuerer varer regionalt innenlands, der vei ofte er mer hensiktsmessig.

Til tross for dette finnes et tydelig potensial for økt bruk av sjøtransport, særlig med tanke på Norges lange kyst og kystnære bosetting.

For mer innsikt om utviklingstrendene for sjøfrakt spesielt anbefales **Shortsea Promotion Centres** årlige vareeierundersøkelse. Den gir et godt supplement til vår undersøkelse.

Jernbanefrakt

Vareeierne bruker i større grad jernbane for utgående varestrømmer enn for inngående, noe som gjenspeiler at jernbanen primært benyttes til innenrikstransport. Det er særlig de største vareeierne som trekker jernbaneandelen opp, og de er dermed noe overrepresentert i vårt utvalg sammenlignet med en gjennomsnittlig norsk vareeier.

Jernbanen vurderes fortsatt positivt, med stabil oppslutning fra fjoråret. For mange større aktører fremstår jernbanetransport som en etablert del av driftsmodellen, der fleksibilitet i avvikshåndtering ved drifts-avbrudd foretrekkes fremfor å velge bort tog.

Miljøgevinster – særlig på elektrifiserte strekninger – og konkurranse-dyktige priser trekkes frem som fordeler. Utfordringer knyttet til avvik og lavere frekvens sammenlignet med lastebiltransport begrenser imidlertid jernbanens fleksibilitet.



Pålitelighet og pris viktigere og viktigere - bærekraft synker som en sten

Når vi spør vareeierne hvilke kriterier som er viktigst når de skal velge en samarbeidspartner for transport, er tilbakemeldingen tydeligere enn noen gang: Hold det du lover og vær konkurransedyktig på pris!

Blant de elleve ulike parameterne vi har bedt transportørene om å rangere, havner "Pålitelighet" som det viktigste kriteriet, mens "Pris" er en god nummer to. Dette er ikke noe nytt - de to parameterne har blitt veid tyngst hvert eneste år. Det som er verdt å merke seg er at kriteriene har blitt **enda mer** dominerende enn tidligere.

Ser man trenden fra fjorårets undersøkelse ser en at pålitelighet, pris og langsiktig samarbeid tillegges større viktighet enn tidligere, med følgen at andre parametere gjennomgående tillegges mindre viktighet. At langsiktig samarbeid vektlegges såpass høyt er oppsiktsvekkende. Det er i så fall ganske nye toner fra vareeierne, som gjerne har vektlagt både miljøvennlig transport og fleksibilitet foran langsiktig samarbeid.



Bærekraft synker som en sten

Det klart mest oppsiktsvekkende med årets tilbakemeldinger fra vareeierne er hvor lavt de rangerer den relative viktigheten av miljøvennlig transport sammenlignet med andre vurderingskriterier for hvem som skal få transportoppdragene.

Fra tredje viktigste parameter i 2024, er det vippet helt ned til sjette viktigste i år. Et fall fra en score på 4,8 til 5,9 er rett og slett en oppsiktsvekkende stor justering.

Språk og relasjoner betyr lite

Hvorvidt sjåførene behersker norsk (skandinavisk språk) eller engelsk tillegges minst vekt av vareeierne. Ei heller gode personlige relasjoner til kontaktene hos transportøren har spesielt mye å si, i alle fall ikke så fremt relasjonene også kan knyttes til et langsiktig samarbeid.

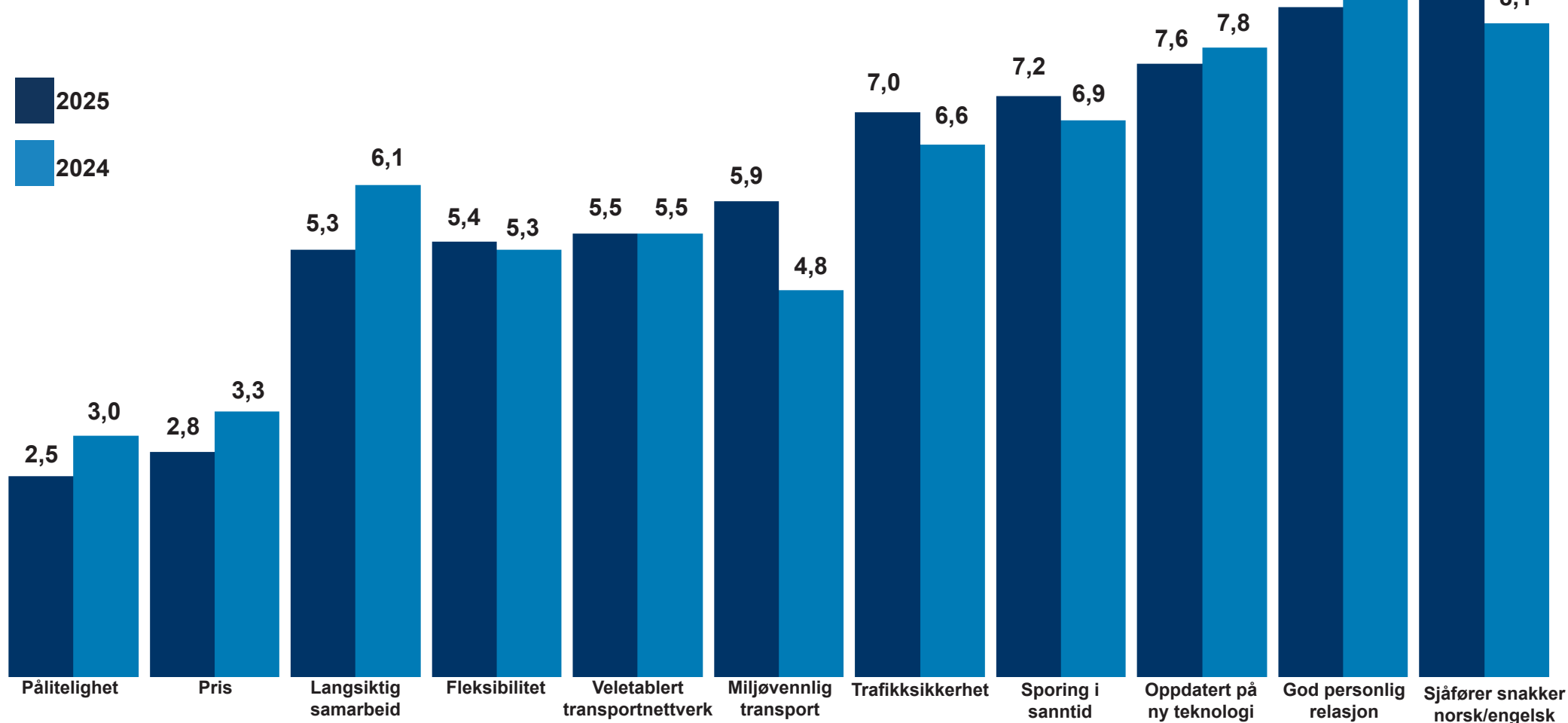
Dette er viktigst når vi velger transportør

Forklaring til tallene

Vi har bedt de 55 vareeierne om å rangere hvilke kriterier de vurderer som mest og minst viktig når de skal velge samarbeidspartnere innen transport. Det betyr at i denne tabellen er det om å gjøre å få så lave tall som mulig.

Om alle hadde vurdert at "Pålitelighet" er viktigst hadde det endt med en score på 1,0. At tallet ender på 2,5 betyr at flere vareeiere ikke vurderer dette som viktigst.

Likeledes, om alle hadde hatt "Sjåfører snakker norsk/engelsk" på sisteplass, ville det endt på en score på 11,0.



Bærekraft og miljøvennlig transport



Hvor viktig er bærekraft for deres valg av logistikktenester?

På spørsmål om hvor viktig bærekraft er for valg av logistikk- og transporttenester, svarer vareeierne i snitt **4,43** på en skala fra 1 til 6.

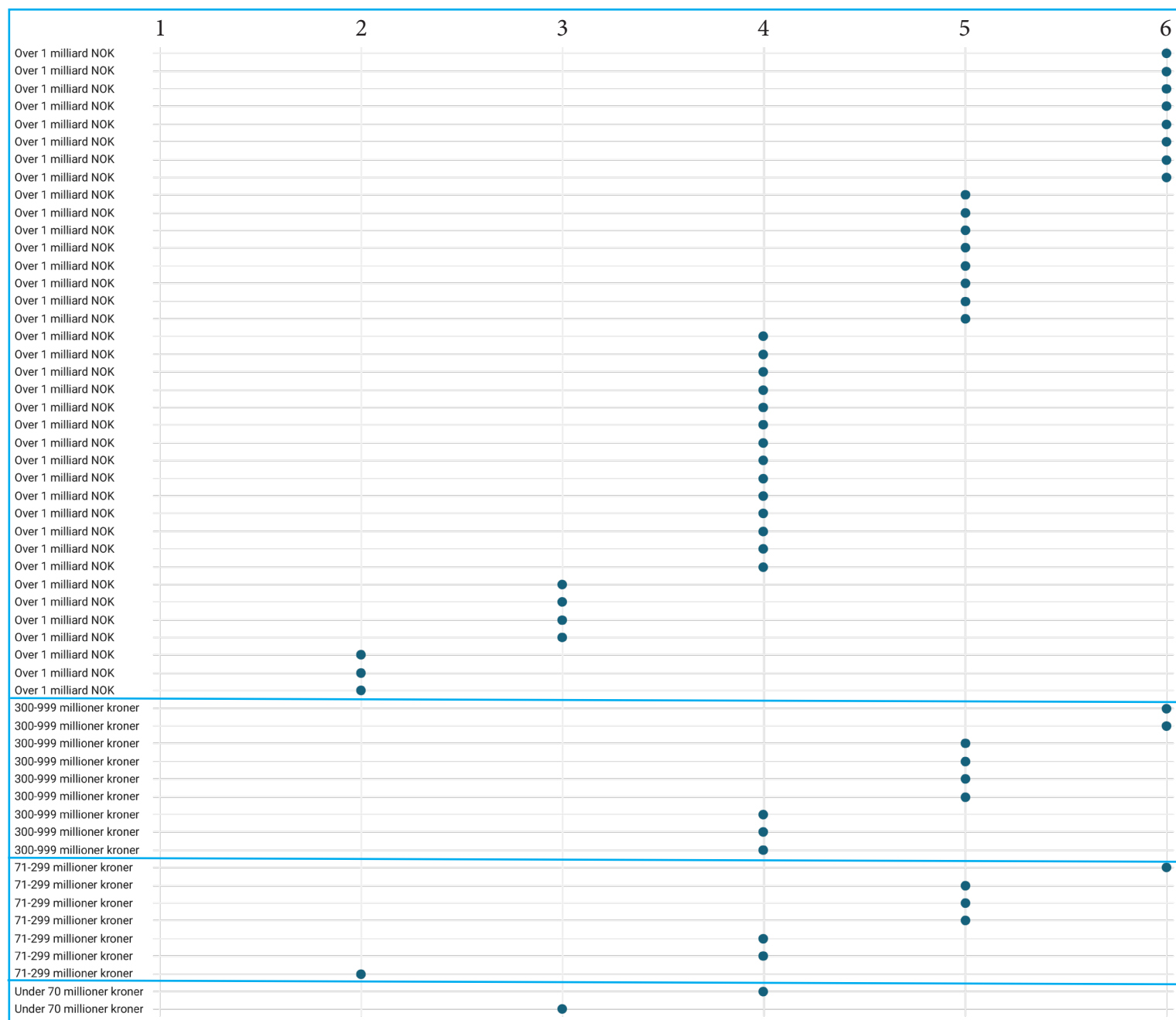
Oversatt til dagligtale betyr det at bærekraft er "ganske viktig" for de 55 vareeierne som deltok i undersøkelsen.

Tallene viser **ikke** at de største vareeierne er mer opptatt av bærekraft enn de som har lavere omsetning.

Vi minner om at gruppen med under 70 millioner i omsetning – som kommer svakest ut – kun består av to vareeiere.

Fordeling per omsetningsnivå:

Snitt:	4,43
Over 1 MRD:	4,37
300-999 MNOK:	4,88
71-299 MNOK:	4,42
Under 70 MNOK:	3,50



Lite vilje til grønt spleiselag

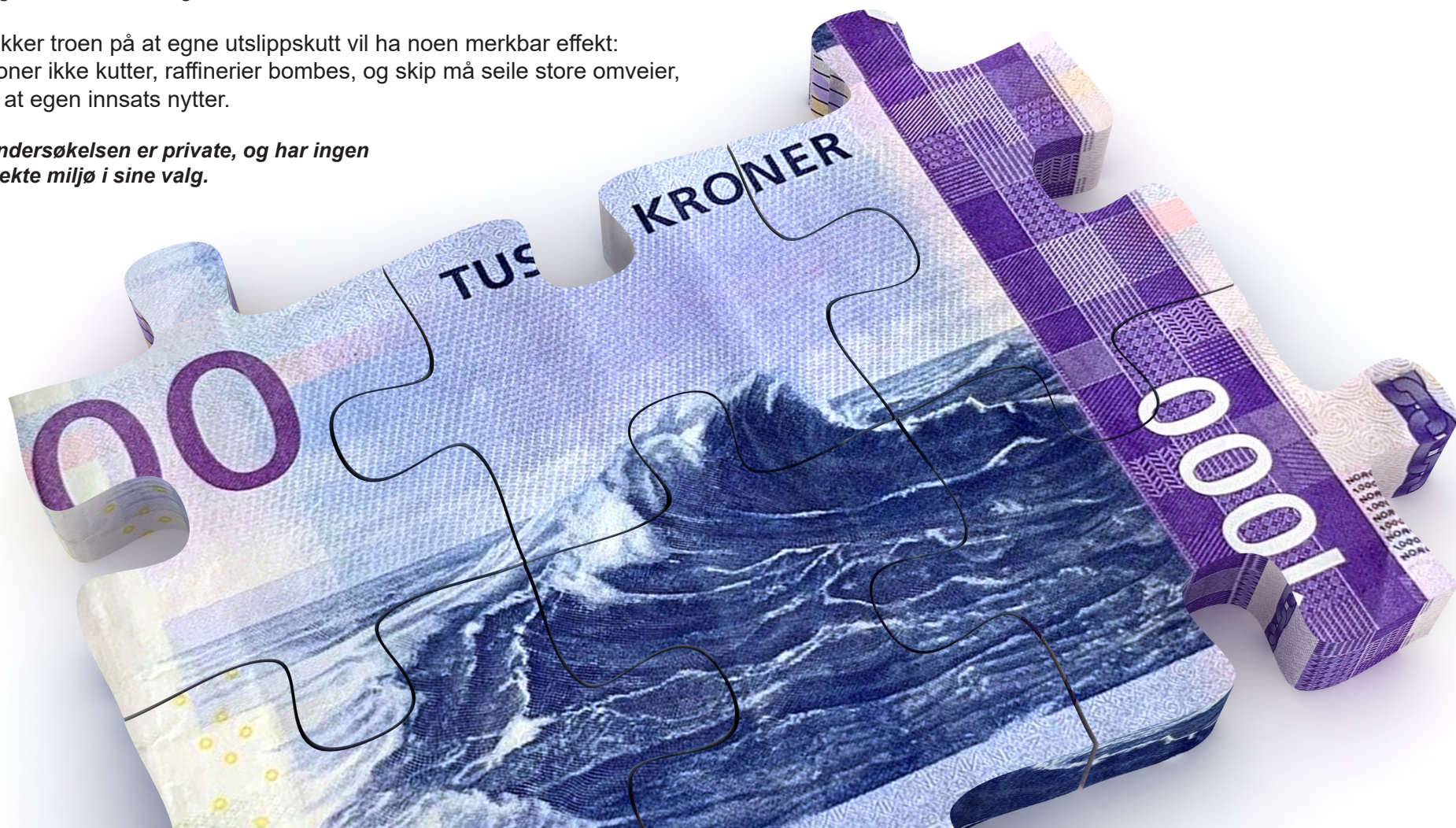
Det neste tiåret omtales ofte som grønn omstillingens tid i Norge og Europa. Likevel er svarene fra vareeierne lite oppløftende for transportører som håper på et felles løft for mer miljøvennlig transport. Det er kanskje ikke så overraskende – erfaringene fra bransjen tyder på at det er vanskelig å få gjennomslag for grønne løsninger som koster mer.

Løsninger som gir både miljøgevinst og lavere eller like lave kostnader, som sjø- og jernbanetransport, får langt lettere støtte.

Vårt inntrykk - basert på langvarig dialog med en rekke norske transportbedrifter, speditører og vareeiere - er at klimaengasjementet var sterkere før. Etter Russlands invasjon av Ukraina har dyrtid, svak krone og høyere kapitalkostnader gjort bedriftene mer opptatt av kostnadskutt. Miljøtiltak som øker utgiftene, blir ofte lagt bort.

Også ytre faktorer svekker troen på at egne utslippskutt vil ha noen merkbar effekt: Når store utslippsnasjoner ikke kutter, raffinerier bombes, og skip må seile store omveier, blir det vanskelig å tro at egen innsats nytter.

NB! Alle vareeierne i undersøkelsen er private, og har ingen lovpålagte krav om å vekte miljø i sine valg.

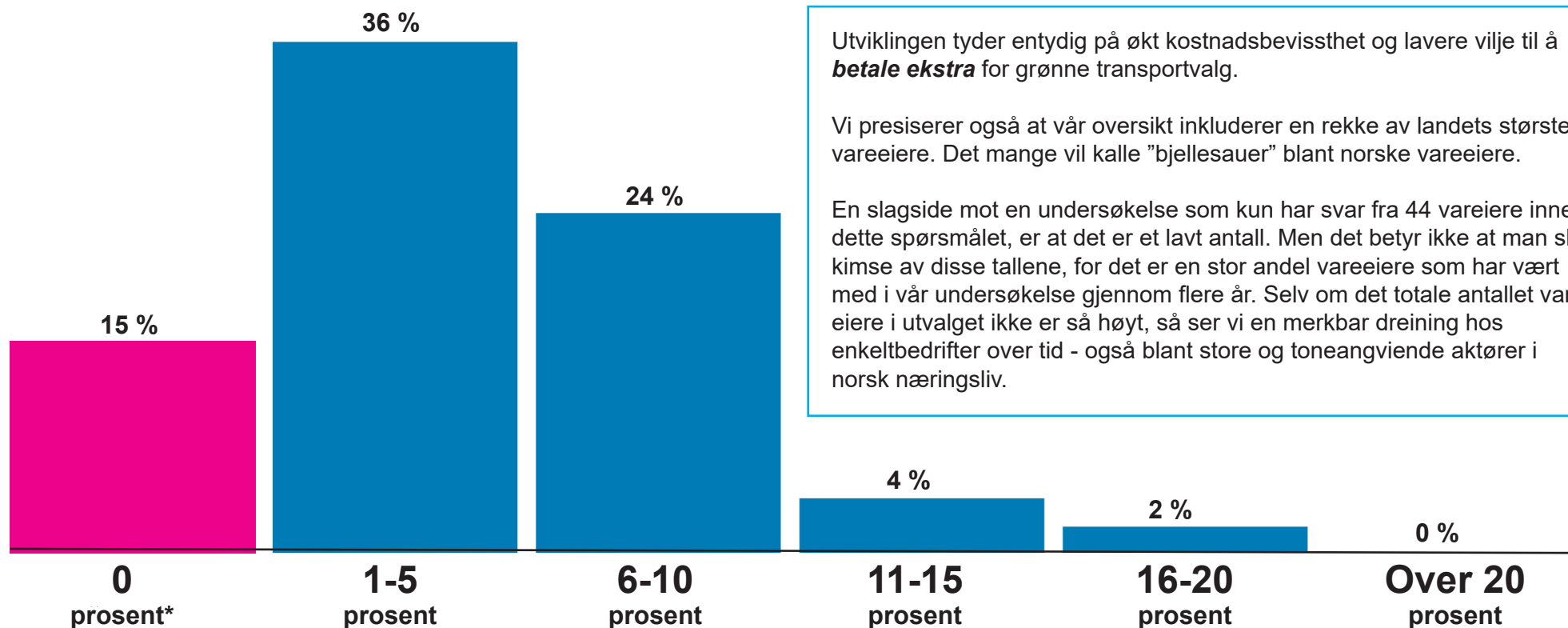


Fallende betalingsvilje for klimanøytral transport

Betalingsviljen for helt klimanøytral transport har gått gradvis ned siden 2022, med et ganske markant fall fra 2024 til 2025.

I 2022 lå snittet på 10,2 % - altså at vareeieren sa seg villig til å bla opp inntil 10 % ekstra dersom transporten var helt klimanøytral. Referansetransporten som ligger til grunn vil i de fleste tilfeller være lastebil- eller sjøfrakt med diesel, målt opp mot et klimanøytralt transportvalg - som veifrakt med biogass eller el-lastebil som koster mer, eventuelt sjøfrakt med LNG.

Vareeierne betalingsvilje falt til 8,8 % i 2023 og 8,9 % i 2024. I foregående år satte vareeierne en valgfri prosentsats. Nytt av året i 2025 er at vareeierne isteden plasserer seg innen intervaller på 5 %. Når vi i år kan fortelle at betalingsviljen har falt til **6,36 %**, har vi rundet av oppover. Alle vareeiere som har plassert seg i kategorien 6-10 % har fått godskrevet en sats på 10 %. Det teoretiske snittet befinner seg i spennet mellom 3,09 % og 6,36 %. Det hører også med til historien at 11 vareeiere avsto helt fra å svare på spørsmålet - kun 44 av 55 vareeierne ønsket å sette en prosentsats.



Betalingsvillighet for "klimanøytral transport"

Vi spurte vareeierne: Hvor stor prisøkning er dere villig til å akseptere for å gjøre transporten klimanøytral?



En vareeier sa seg villig til å betale inntil 20 prosent mer for transporten, dersom det kan garanteres at denne er helt klimanøytral.

Fem av vareeierne med milliardomsetning opplyste at de ikke ønsker å betale noe ekstra for klimanøytral frakt. Syv svarte "Vil ikke svare/Vet ikke". 13 opplyste at de kunne betale mellom 1-5 prosent ekstra. Ti opplyste at de kunne betale mellom 6 og 10 % ekstra. En oppga 11-15 prosent ekstra, mens en av vareeierne altså kunne strekke seg til 16-20 %.

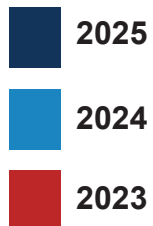
Det er vanskelig å trekke noen slutninger i tallgrunnlaget om forskjeller på vareeiere med høy og lav omsetning. I fjorårets undersøkelsen kunne man se en tendens til at selskapene med høyest omsetning la seg noe høyere enn de med lav omsetning. Da var det også vareeiere som la seg opp på 50 % og 25 %. I år er det mindre strekk i feltet. Budskapet er at vareeierne gjennomgående ikke er villig til å betale så mye mer for klimanøytral frakt, kun unntaksvis over 10 %. I lys av anonymitet var det kun tre av 55 vareeiere som oppga et høyere tall enn 10 %, og ingen altså over 20 %.

Åtte av 54 vareeiere oppgir at de ikke er villig til å betale en krone ekstra for klimanøytral transport.

Totalt er det 11 vareeiere som ikke ønsket å gi noe svar på dette spørsmålet og som svarte "Vil ikke svare/Vet ikke".



Hva er bedriften villig til å gjøre av "innrømmelser" for å redusere klimagassutslipp fra transporten?

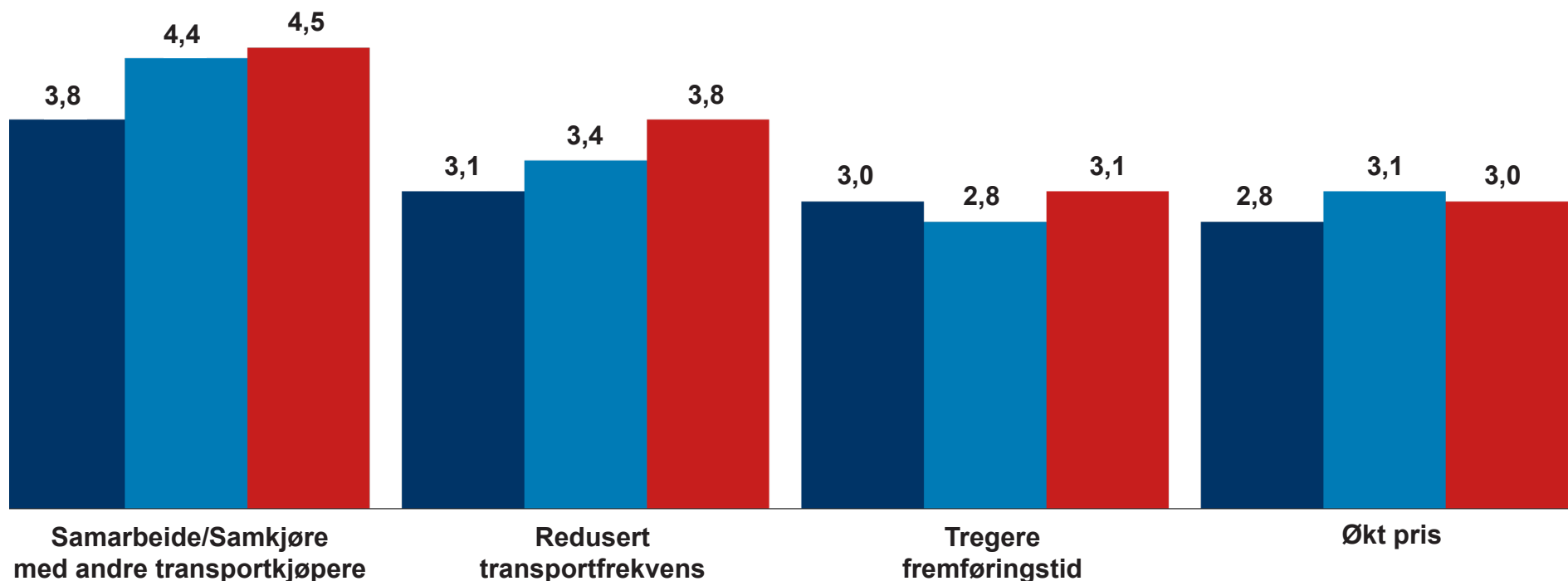


Årets undersøkelse bekrefter en tydelig trend: Vareeierne er blitt mindre villige til å ta miljøgrep – særlig om det innebærer økte kostnader.

Av samtlige tiltak er «økt pris» det minst aktuelle, med en gjennomsnittsscore på 2,8 av 6. Det er noe lavere enn i fjor, men forskjellen er ikke statistisk signifikant.

Generelt ser vi en mer tilbakeholden holdning blant vareeierne. Tiltak som redusert transportfrekvens, økt betalingsvilje og samarbeid eller samkjøring om transport, får lavere oppslutning enn tidligere.

Det eneste tiltaket som scorer høyere enn i fjor er «tregere fremføringstid», men også denne endringen er marginal og innenfor normal variasjon. Samlet sett er holdningene forholdsvis stabile fra år til år, men utviklingen peker i retning av at tiltak som tidligere fremsto som mer aktuelle nå vurderes som mindre aktuelle.

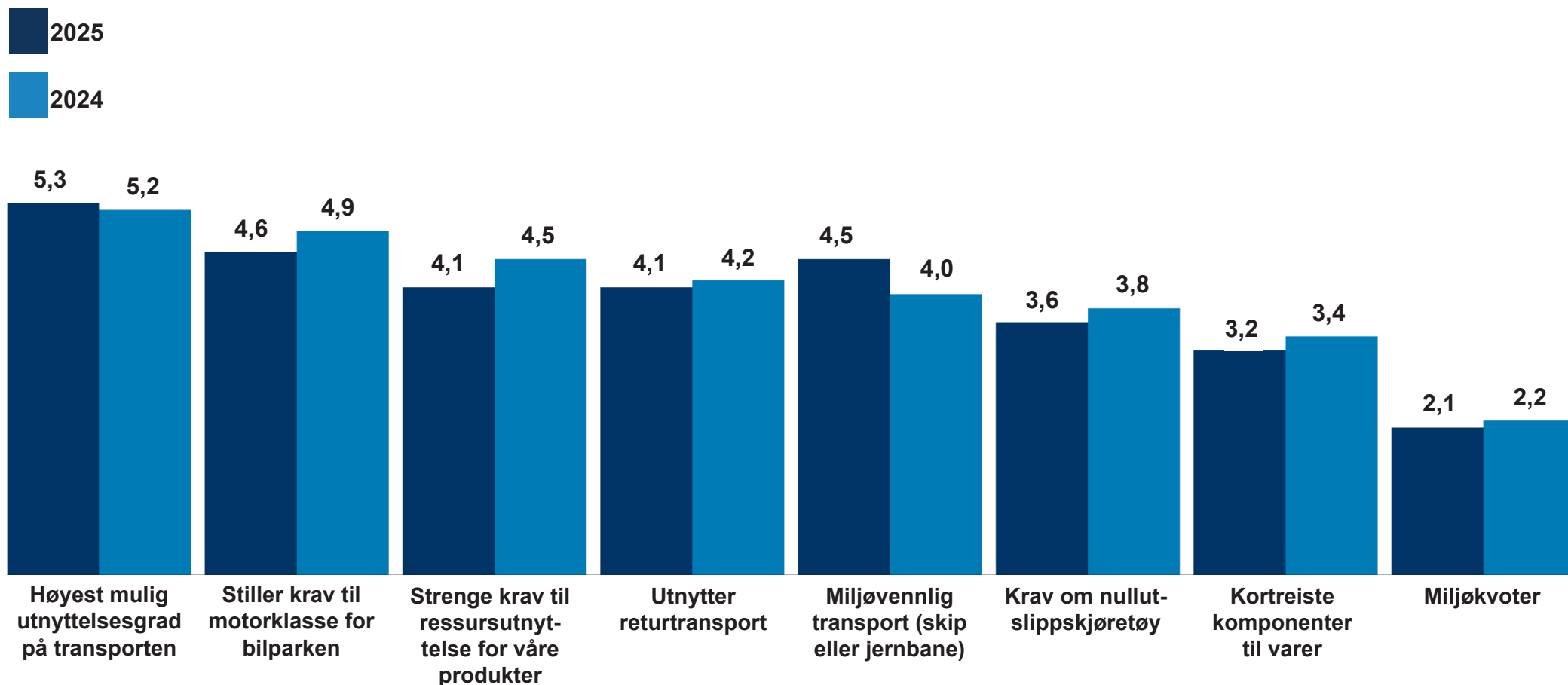


Miljøgrep med hensyn til transport

Det er mulig for vareeierne å ta en rekke miljøgrep. Som vanlig ser vi at det er det å ha høy utnyttelsesgrad på transporten som er mest nærliggende grep. "Full container" og "full bil" er gjerne både god økonomi og et godt miljøgrep.

Ellers merker vi oss at miljøvennlig transport, da først og fremst i form av intermodale transportformer som jernbane og sjøfrakt, er et grep som er langt mer utbredt hos vareeierne i årets undersøkelse enn i fjorårets undersøkelse.

Kjøp av frivillige miljøkvoter er et grep som er lite brukt - en trend som har vært tydelig gjennom alle årene vi har gjennomført undersøkelsen.



Lav betalingsvilje til tross - det går riktig vei!

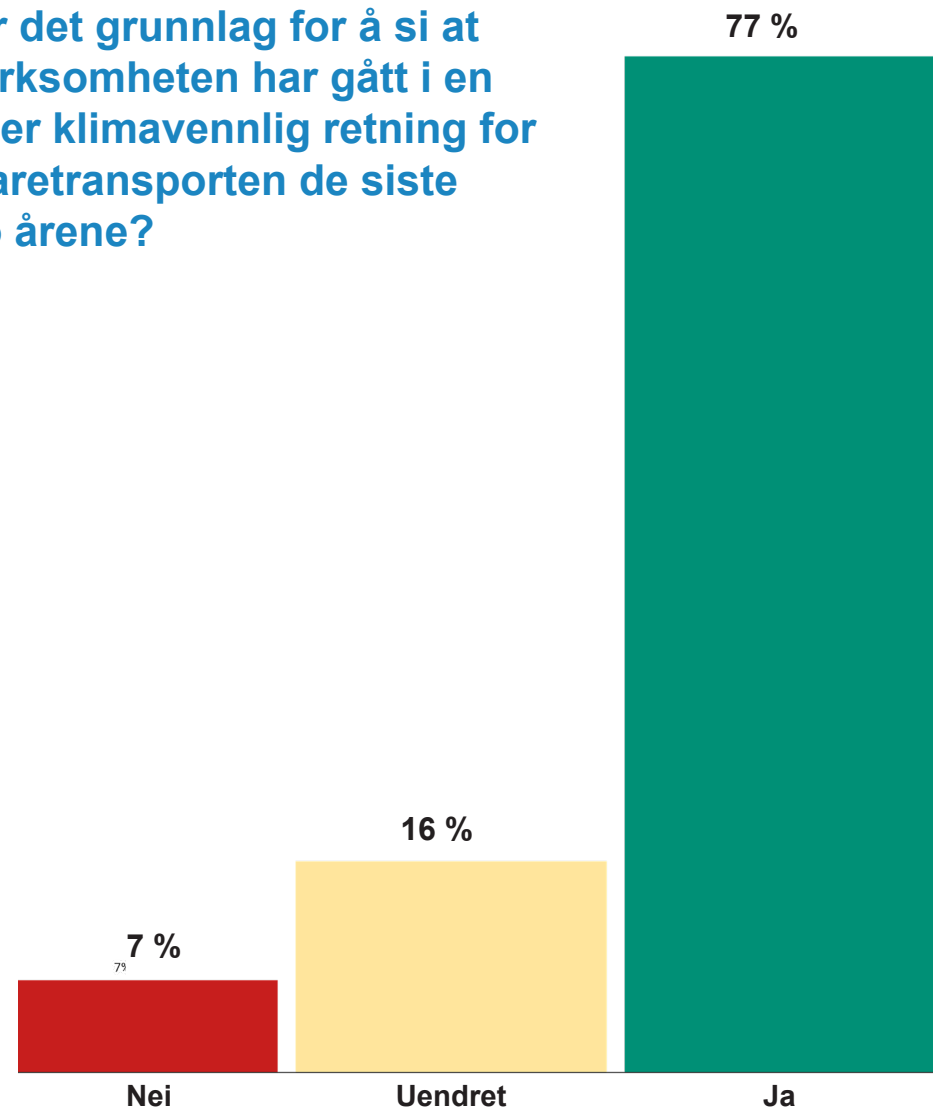
Vi spurte vareeierne: Er det grunnlag for å si at virksomheten har gått i en mer klimavennlig retning for varetransporten de siste to årene?

Tilbakemeldingene var entydige: Ja, **77 prosent** mente at utslippene per transporterte enhet er lavere i år enn for to år siden. Da har vi holdt eventuelle ekstra utslipp som følge av lengre seilingsruter for gods som har gått rundt Kapp det gode håp istedenfor Suezkanalen utenfor.

16 prosent viser til at CO2-utslippene ligger på omtrent samme nivå som for to år siden, mens kun **7 prosent** oppga at CO2-utslippene har økt.



Er det grunnlag for å si at virksomheten har gått i en mer klimavennlig retning for varetransporten de siste to årene?



Utfordringer ved grønn omstilling – sett fra norske vareeieres perspektiv



Dette mener de er til hinder for grønn omstilling

Kostnader

- Dette er den klart mest gjennomgående tilbakemeldingen: Grønnere løsninger er ofte betydelig dyrere.
- Vareeiere er villige til å betale mer, men ikke alene – det må være kostnadsdeling.
- Økte kostnader til "grønn transport" kan ikke nødvendigvis hentes inn gjennom høyere priser ut til kundene.

Manglende infrastruktur

- Ladeinfrastruktur for el-lastebiler er utilstrekkelig – spesielt i distriktene og Nord-Norge.
- Mangel på fyllestasjoner for alternative drivstoff som HVO, biogass og hydrogen.
- Begrenset tilgang til strøm ved egne anlegg og lagerterminaler.
- Godstog og jernbane er lite prioritert og ustabilt.

Teknologiske begrensninger

- El-lastebiler har for lav rekkevidde og nyttelast, spesielt for "big and bulky"-gods.
- Teknologien (el, gass, hydrogen) er ikke moden nok.
- Mangel på kjøretøy tilgjengelig fra store leverandører (f.eks. Scania og Volvo).

Uforutsigbarhet og kompleksitet

- Vanskelig å vite hva man bør satse på (el, hydrogen, biogass, HVO).
- Uklart hva transportleverandørene faktisk tilbyr av bærekraftige løsninger.
- Uoversiktlig og mange ulike krav, regler og løsninger – særlig internasjonalt.

Leverandør- og transportøutfordringer

- Transportører henger etter i å tilby grønne løsninger.
- Transportkjøpere og vareeiere har liten innflytelse hvis tredjepartslager eller underleverandører brukes.
- Lite samarbeid i verdikjeden for å dele på kostnader og risiko.

Marked og kunde

- Kundene er ikke alltid villige til å betale ekstra for bærekraft.
- Økte krav til leveringstid gjør det vanskeligere å bruke grønnere (og tregere) transportformer.
- Volumet på grønn transport er fortsatt for smått til å skalere effektivt.



PostNord: – Vi må gå foran i det grønne skiftet

SKAL TA ANSVAR: PostNord-sjef Jan Volsdal er klar på at de store næringslivsaktørene har et ekstra ansvar for å bidra til reduserte klimagassutslipp i Norge. Foto: Øyvind Ludt

ALFASET: Skal store, transportintensive bedrifter ta et større ansvar for den grønne omstillingen enn mindre selskaper? Absolutt, fastslår den nye PostNord-sjefen.

Jan Volsdal tiltrådte som toppsjef i PostNord Norge i begynnelsen av mai. Han har ikke bare erfaring med logistikk fra tidligere logistikkjobber i Ringnes og Posten Bring, men også flere års erfaring fra lederroller innen busselskapet Nobina og fergeederiet Torghatten. Han tar dermed med seg innsikt fra to bransjer hvor det grønne skiftet har kommet lengre – mye takket være tydelige krav fra kundene.

– I buss- og fergebransjen er det i stor grad anbudsprosesser som styrer kravene. Hvis kunden – i dette tilfellet det offentlige - etterspør utslippsfritt, tvinges leverandøren til å levere. Det skaper raskere omstilling, sier Volsdal.

Han understreker at overgangen til fossilfri transport i godsnæringen dermed er mer krevende og må skje stegvis – ikke som et «big bang».

Årets vareeierundersøkelse viser at betalingsviljen er lav for klimanøytral transport. Transporten skal helst koste så lite som mulig. Å betale mer for grønn transport sitter langt inne – også hos en rekke av landets største vareiere.

– Vi kjenner oss igjen i dette bildet, forteller pressesjef Haakon Nikolai Olsen. På konsernnivå har PostNord gjort undersøkelser der en stor andel netthandlere har svart at de er villig til å betale ekstra for grønne transportløsninger, men når vi ser den faktiske betalingsviljen hos kundene, så ser vi at det ikke er samsvar mellom hva et representativt utvalg netthandlere **svarer** og hva nettkundene faktisk **velger**. Mange erklærer en høyere miljøbevissthet enn det som er tilfellet, forteller Olsen.

Tog – en viktig del av løsningen

PostNord er en av landets største samlastere. Det å konsolidere forsendelser fra mange ulike vareiere til én felles forsendelse, for å gjøre den mer effektiv, rimeligere og miljøvennlig, er en sentral del av oppgaven. Duoen peker på jernbanetransport som en viktig del av løsningen. Det reduserer utslipp og er mer effektivt. Som regel er det også mer kostnadseffektivt enn å frakte varer med lastebil.

– Vår grunnholdning er at vi kjører tog der vi kan, sier Volsdal. I dette tilfellet uttaler han seg som PostNord-mann, men legger til at grunnholdningen var nøyaktig den samme da han jobbet i Posten Bring. Hans inntrykk er at de store samlasterne er ganske samstemt i dette synet uavhengig av bedriftslogo.

Samarbeid og kunnskapsdeling

Volsdal mener at de største aktørene – som PostNord - har et særlig ansvar. – Vi kan ikke ta hele ansvaret alene, men vi har større muskler enn de små og bør finne fremtidens løsninger, sier han.

Volsdal ser også behov for økt samarbeid mellom de som går opp løypa for resten.

- Vi konkurrerer på mye, men akkurat innen bærekraftarbeid tror jeg det er mye å hente i å lære av hverandre, sier han.

Han trekker frem aktører som Posten Bring, Asko og Rema som eksempler på selskaper som går langt foran i løypa.

- Vi gjør også vårt i PostNord, og har en ambisiøs målsetting, hvor vi innen 2030 skal være fossilfrie innen vår transport og egen drift, sier Volsdal. Elektrifisering av flåten og alternative drivstoff er en pågående prosess i alle de nordiske landene. Her er også samarbeidet med underleverandørene en viktig del av bildet. PostNord har nemlig en større andel underleverandører i Norge enn de har i Sverige.

Veien videre

Selv med et krevende kostnadsbilde og treghet i markedet, er Volsdal tydelig på én ting:

– Vi må ha dialogen med kundene og være ærlige på hva som er mulig. Vi må gjøre det vi kan, samtidig som vi presser både leverandører og myndigheter til å gjøre mer. Det grønne skiftet skjer ikke av seg selv – men vi skal være en del av løsningen, lover han.

PORTEN MOT EUROPA

Logistikkdagen Østfold 2025



Geopolitisk uro truer grønne logistikklover

Fred Voldset, logistikkdirektør i Borregaard.

SARPSBORG: Klimaambisjonene svekkes når verdenshandelen møter motgang. Logistikkdirektør i Borregaard, Fred Voldset, holder fast ved selskapets grønne kurs, til tross for at geopolitisk uro gjør klimaarbeidet mer krevende.

Mørke skyer preger horisonten for internasjonal handel. I skyggen av handelskrig, inflasjon og konflikten i Midtøsten som i praksis har stengt Suezkanalen, presses vareeiere i Europa til å gjøre harde prioriteringer. Mange velger å sette bremseklossene på for investeringer i klimanøytral transport.

– Det er motvind nå for bærekraftarbeid, konstaterte Fred Voldset da han innledet på Logistikkdagen i Østfold nylig. Hans innlegg: ”Geopolitisk uro – bærekraftarbeidets nemesis?” satte ord på en stadig tydeligere trend blant norske og internasjonale vareeiere.

Logistikkdirektøren i Borregaard har lenge vært en ivrig talsmann for viktigheten av bærekraft. Borregaard, med hovedkontor i Sarpsborg, har vært ”grønn” lenge før det ble trendy. Med tømmer som råstoff og Sarpefossens kraft som motor har østfoldbedriften i over 130 år utviklet verdensledende kompetanse i å utnytte hver fiber av tømmerstokken.

Borregaard utnytter hele tømmerstokken til produkter og bioenergi – fra spesialcellulose, mikrofibrillær cellulose og bioetanol, til vanillin og ligninbaserte biopolymerer. Resultatet er en portefølje bestående av omkring 800 ulike produkter som distribueres til over hundre land. Dette er et av Norges største industrieventyr, hvor innovasjon konsekvent har gått hånd i hånd med initiativ for å redusere klimafotavtrykket.

En global klimadugnad

I motsetning til NOx-utslipp som påvirker den lokale luftkvaliteten direkte, defineres CO₂-utslipp som et globalt miljøproblem. Det spiller ingen rolle hvor utslippene oppstår – om det er i Singapore, Stillehavet eller Sarpsborg. De teller like mye i det globale klimaregnskapet. Billedlig talt sitter vi alle i samme båt, men ikke alle er like motivert til å sette seil eller å ta årene fatt.

En av hovedutfordringene med de globale CO₂-utslippene er at de totale tallene er så enormt store at enkeltbidrag kan virke mikroskopiske. Oppgaven kan fortone seg som å tømme Sahara for sand – man kan fjerne utallige trillebårllass,

men mister lett motet når man ser hvor mye som gjenstår og hvor mange som ikke deltar i dugnaden.

Da er det mer håndterbart å avgrense et område i Sahara og ta eierskap over ”sin flekk”, med håp om at andre gjør det samme med sine områder. Dette er i praksis dagens tilnærming, hvor nasjoner, bedrifter og privatpersoner definerer sine egne ansvarsområder for klimabidrag. Det er ofte ikke spørsmål om hvor mye et selskap eller et land hjelper til med å kutte, men at de tar ansvar for ”sitt område”.

- Tøffere å få gjennomslag for Scope 3-kutt

Voldset satte ord på dette i sitt innlegg på Logistikkdagen.

– Det er vanskeligere å få gjennomslag for kutt i Scope 3 utslipp nå, altså det som ikke er våre egne utslipp. Det er tøffere diskusjoner og man må ha bedre argumenter og gode business caser for å få gjennomslag for planer som handler om å redusere utslipp – spesielt hvis det bidrar til økte kostnader, sa Voldset.

Han la til at planer fortsatt står fast for det som handler om å kutte i Borregaards egne direkte utslipp.

– De investeringene som kutter utslipp i produksjonen – som er i hundremillionersklassen – kommer vi til å gjennomføre slik vi hadde planlagt. Men innen transport og logistikk, det som i praksis er våre leverandørers direkteutslipp, må vi jobbe hardere for enn tidligere, sa han.

– Men selv om det er krevende tider for bærekraftarbeid, kan man ikke slippe taket i det. Det er fortsatt svært høyt prioritert, og vi forplikter oss til såkalte Science Based Targets også for våre Scope 3 utslipp, understreket han.

Fra topp til bølgedal

Klimafokuset i næringslivet har endret seg markant de siste årene, påpekte Voldset.

– For et par år siden gikk det ikke an å gå på en konferanse uten at alle innlegg stort sett handlet om bærekraft, men så har det skjedd noe. Spørsmålet er hvor vi står nå? Vi er trolig forbi ”peak” for bærekraft og er nå nede i en bølgedal som vi sakte, men sikkert vil jobbe oss opp fra, sa han.

Han viste til flere år med dyrtid, pandemi, høy inflasjon, krig, utfordringer i globale forsyningskjeder, og en forestående handelskrig som truer verdenshandelen. Bærekraft har blitt én av mange utfordringer bedriftene må håndtere samtidig, hvilket lett fører til tapt fokus. Voldset er likevel optimistisk for fremtiden.

– Mitt viktigste budskap er at det kommer en dag i morgen. Jeg kan love at vi i Borregaard skal være med å kutte utslipp også for logistikk og transport i årene som kommer, sa han.

Han påpekte at mange tilbydere trolig vil forlenge horisonten for sine kortsiktige klimamål, mens de langsiktige målene forblir uendret.

- Dette vil påvirke våre Scope 3 utslipp tilsvarende, sa han.

– Klimamålene for 2050 står fast, men for mange selskaper skyves 2030-målene stille videre til 2035. Ikke av vond vilje, men fordi de indirekte utslippene er vanskeligere å få grep om. Når transportkostnader og energipriser samtidig eksploderer, er Scope 3-målene de som ryker først for mange, sa han.

Indirekte utslipp utgjør største belastning

For de fleste industribedrifter utgjør Scope 3 den tyngste posten i klimaregnskapet. Dette omfatter alt fra varetransport til kundens bruk av produktet, og ikke minst innkjøpte innsatsfaktorer. I Borregaards tilfelle står Scope 3 for hele 73 prosent av konsernets totale utslipp.

Omfattende transportnettverk

Borregaard er blant Norges eldste industribedrifter og har utviklet seg til å bli verdens mest avanserte bioraffineri. Selskapet har fabrikker og salgskontorer i 13 land, men den største produksjonsenheten i Norge.

Kortreist gran – hovedsakelig fra Norge og noe fra Sverige – foredles til verdifulle produkter som inngår i en rekke anvendelsesområder innen blant annet landbruk og fiskeri, byggeindustri, farmasøytisk industri, kosmetikk, næringsmidler, batteri-

er og biodrivstoff.

Som utpreget eksportbedrift sender Borregaard 97 prosent av produksjonen som eksportvarer til utlandet, med direkteleveranser til omkring 100 land.

– Kunden som er lengst unna er i New Zealand. Det betyr at vi sender en container 31.000 kilometer – så langt unna som det er mulig å sende en container fra Norge. På et år har vi et transportarbeid som tilsvarer 3,6 milliarder tonnkilometer – kun på utgående varestrøm. Det betyr at vi har et stort transportavtrykk å forholde oss til og som vi må ta et ansvar for, sa Voldset.

Teknologi for klimaovervåking

Behovet for oversikt over egne Scope 3 klimautslipp – samt etterspørsel fra kunder som ønsker tall for klimapåvirkningen av sin import – har ført til at selskapet gjennom flere år har utviklet en egen IT-plattform i samarbeid med en tysk teknologipartner. Løsningen visualiserer alle utslipp fordelt på produkt, kunde, transportform og distanse. Det gjør det mulig å beregne miljøutslippene helt ned på enkeltkunder og enkeltprodukter.

– Vi kjente på det for to-tre år siden. Når fokuset økte blant investorer og samfunnet i stort monn. Det var en forventning til at vi tar ansvar også for indirekte utslipp. Da måtte vi få kontroll på det og finne ut hva slags Scope 3-utslipp vi har. Ikke minst måtte vi ha kontroll på faktagrunnlaget og hva som er ”riktige tall”. Det er avgjørende når vi har satt oss vitenskapsbaserte klimamål, forklarte han.

Ifølge Voldset har løsningen blitt ganske imponerende, og gir en verdifull rettesnor å arbeide etter. Han forklarer at plattformen ikke bare er til intern bruk i Borregaard.

– Vi ønsker å bruke det aktivt sammen med kundene våre. Har de egne klimamål, kan vi sitte sammen og simulere hvordan alternative transportløsninger slår ut. Det kan for eksempel handle om å flytte fra lastebil til tog eller til skip. Da kan vi enkelt simulere hvilke miljøkonsekvenser omleggingen vil ha basert på troverdige og transparente dataparametere, påpekte han.

Geopolitikken skjerper utfordringene

Som Voldset var inne på, er det utfordrende å opprettholde klimaambisjoner når logistikken rammes av global uro.

– Suezkanalen har i praksis vært stengt i nesten 500 dager (da denne artikkelen ble publisert i mars, journ.anm.). Ikke noen av våre transporter har gått gjennom der siden før houthiene begynte sine angrep på skipsfarten. Dermed må varer som normalt går den veien, sendes rundt hele Afrika. Det betyr lengre seilingsdistanser og betydelig høyere utslipp.

Han påpekte at konfliktene i Midtøsten og handelskrigen mellom stormaktene utgjør en dobbel belastning. Dette vanskeliggjør felles løsninger og svekker viljen til internasjonal samhandling – paradoksalt nok samtidig som klimaarbeidet forutsetter nettopp samarbeid på tvers av landegrenser.

– Det er mørke skyer på horisonten nå, men de bedriftene som holder fast ved ambisjonene, er jeg sikker på at vil stå sterkere i 2030, 2040 og 2050. Vi kommer til å være blant disse, avrundet han.



Foto: Borregaard

SalMar tester fossilfri transport til Gardermoen

Elektriske modulvogntog, ladepunkter i Østerdalen og kjøreklar laks: Nå forberedes utrulling av SalMars nye logistikksatsing med en elektrisk verdikjede mellom Frøya og Gardermoen.

SalMar, med hovedkontor på Frøya i Trøndelag, er en av verdens største produsenter av atlantisk laks. Høsten 2024 startet konsernet implementeringen av en ny og helhetlig logistikkstrategi, der forenkling, effektivisering, sosial bærekraft og utslippsreduksjoner er definert som sentrale pilarer.

Strategien ble operasjonalisert gjennom en omfattende anbudsprosess for bil- og togtransport, der både miljøhensyn og fremføringsevne ble vektlagt. Norske transportselskaper håndterer nå det meste av innlandsfrakten, mens internasjonale aktører benyttes i det europeiske distribusjonsleddet. Tilsvarende prosesser er også gjennomført for flyfrakt, og sjøtransport står for tur.

– Det var stor interesse fra leverandørsiden, og vi valgte et sett med aktører som skal følge oss inn i en grønnere fremtid, sier Per Håkon Trøa, transportsjef i SalMar, til Logistikk Inside.

Elektrisk samarbeid i verdikjeden

SalMar har store volum og benytter flere transportselskaper, men foreløpig er det kun to selskaper som i fellesskap legger opp til å tilby en fossilfri transportløsning med elektrisk lastebil. De to selskapene er GF Logistikk AS, med hovedkontor på Gardermoen, og Trondheim-baserte Jotra AS.

- Prosjektet starter med fossilbiler for å teste ruteopplegget og ladestruktur, men hele kjeden er bygd med tanke på elektrisk drift. Eldrift innføres i full skala fra årsskiftet 2025/2026, forklarer Ståle Bjørdal i GF Logistikk.

Ruten organiseres som et hengerbytteopplegg med overlevering i Østerdalen, nærmere bestemt Hanestad. Jotra tar det nordlige strekket fra Frøya, mens GF Logistikk kjører etappen i sør mellom Hanestad og Gardermoen. Dette gjør det mulig å planlegge to-skiftskjøring, med optimal utnyttelse av batterikapasitet og tid til lading.

Fra slakteri til sky – med strøm

Transporten fra Frøya inngår i SalMars globale forsyningskjede, som kombinerer bil, tog, sjø og luft. Oslo Lufthavn fungerer som et avgjørende nav for flyfrakt av sjømat ut til oversjøiske markeder. Her leveres fisken til dedikerte sjømatterminaler før den flys ut med stramme krav til temperatur, fremførings- og dokumentasjonstid.

Opplegget mellom Frøya og Gardermoen er nå i pilotfase med fossilbiler som kjører de samme rutene og lader ved planlagte punkter – dette for å sikre at hele kjeden fungerer før man bytter til batteridrevne vogntog.

SalMar:

- SalMar er et av verdens største og mest effektive oppdretts-selskaper for laks, med hovedkontor på Frøya i Trøndelag.
- Grunnlagt i 1991 av Gustav Witzøe, har selskapet vokst til å bli en ledende aktør innen havbruksnæringen.
- SalMar har oppdrettsvirksomhet i Norge, Island og Skottland, med betydelig produksjonskapasitet. I 2024 høstet konsernet rett i underkant av 232.000 tonn laks.
- Selskapet hadde i 2024 en omsetning på drøyt 26,4 milliarder kroner og leverte et resultat før skatt på 4,2 milliarder kroner.

*InnovaMar er SalMars hovedanlegg for slakting og videreforedling av laks, og ligger på Nordskaget i Frøya kommune i Trøndelag.
Foto: SalMar*

MAN tester ekstremdrift i norsk vinter

Kjøretøyene kommer fra MAN, som har levert den nyeste generasjonen elektriske lastebiler. Prosjektet er av spesiell interesse for produsenten – bilene skal testes under det som omtales som ”ekstreme forhold”. For oss som bor i Norge og ikke i Düsseldorf eller Berlin betyr dette kort og godt norsk vinter, svingete fjellveier, tunge lass og lange distanser med få ladepunkter. En del av testingen har derfor vært å kartlegge hvor reell rekkevidden er, hvor mye kapasitet som forsvinner i kulden – og hvordan kjøremønsteret må legges for å sikre presis levering.

– Det at MAN følger prosjektet tett og bruker dette som en testarena gir oss en trygghet og teknisk ryggdekning. I tillegg har vi fått spesialbygde hengere fra Krone, tilpasset både vekt og aerodynamikk, sier Bjørdal.

Ladepunkter, rutiner og millimeterpresisjon

Den kanskje største praktiske utfordringen har vært ladeinfrastrukturen. Mangelen på hurtigladere langs hovedaksen gjennom Østerdalen har tvunget frem svært presise planer for kjøreruter og skiftbytter.

– Når man legger opp en logistikkjede med elektriske vogntog må man planlegge ned til minste detalj. Det gjelder ikke bare lading, men også skiftbytter, tidsvinduer og prioritering i produksjonen, sier Bjørdal.

SalMar har på sin side vist høy grad av fleksibilitet. Produksjonen ved slakteriet på Frøya er justert for å tilpasses faste avgangstidspunkter, og det er etablert ladeløsninger ved anlegget.

Klimaeffekt og investeringsvilje

Elektrisk transport er langt fra gratis. Investeringer i nytt materiell, ladeløsninger, planleggingsverktøy og sjåførkoordinering er nødvendige. Likevel mener SalMar at totalbildet er gunstig.

– Vi får høy utnyttelse av kjøretøyene, og utslippskuttene er verdt innsatsen. Men ja – dette har en pris, sier Trøa.

GF Logistikk har beregnet en potensiell reduksjon på 646 tonn CO₂ per år for den aktuelle strekningen. Tallene er basert på teoretiske modeller og skal korrigeres med faktisk måldata når driften er i gang.

Fleksibilitet som konkurransefortrinn

Prosjektet kunne ikke blitt realisert uten vilje til å tilpasse seg fra alle involverte. SalMars beslutning om å endre lastetider og investere i ladepunkter ved anleggene har vært avgjørende.

– Hadde vi ikke fått den fleksibiliteten, hadde dette ikke gått. Og det er ikke mange andre kunder som er så langt fremme som SalMar ennå, sier Bjørdal.

Han understreker at endringer i offentlige regelverk og anbudskrav i stadig større grad vil kreve fossilfrie alternativer.

– Dette gir de som er tidlig ute et mulig konkurransefortrinn, mener han.

På vei mot skalerbarhet

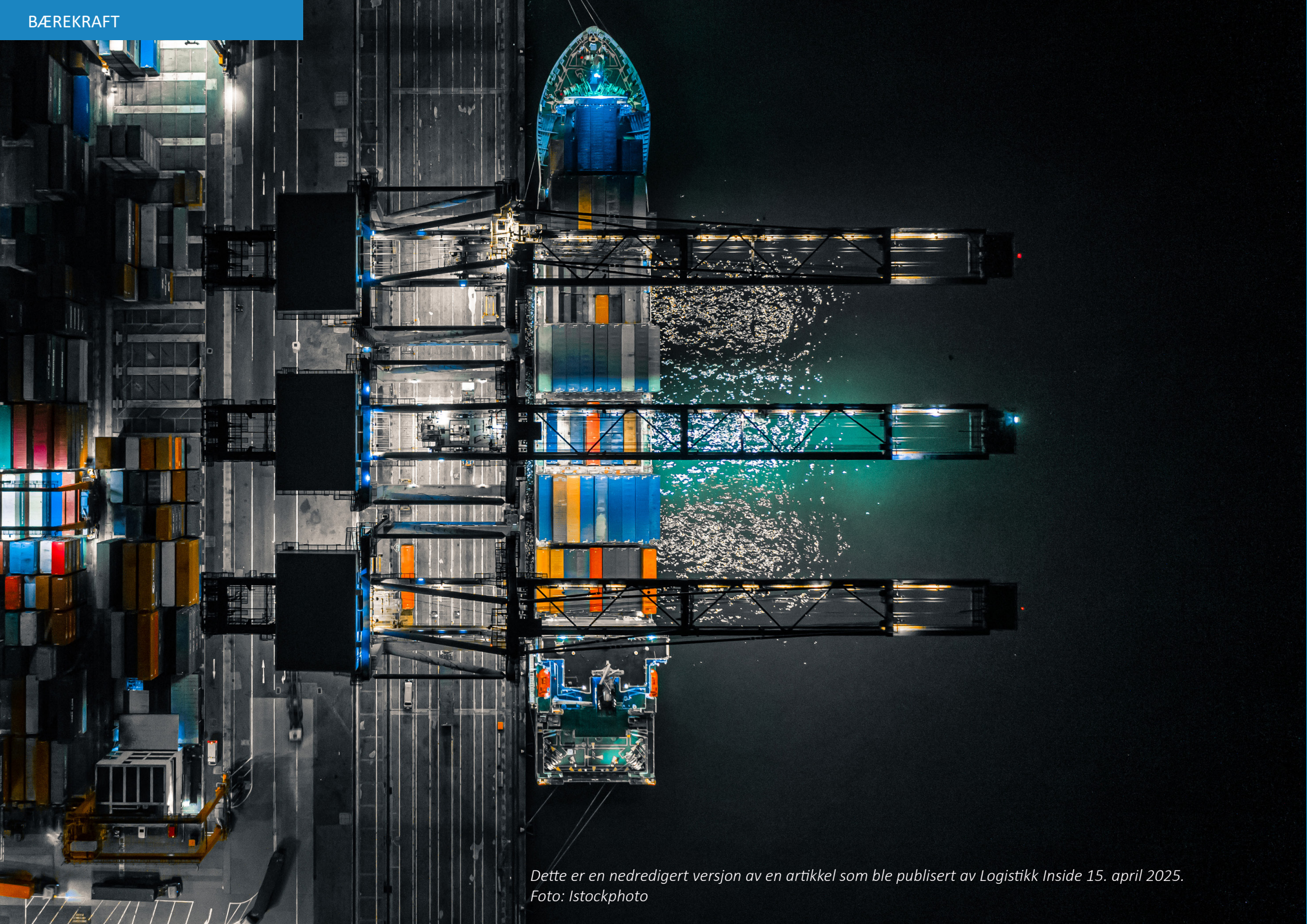
SalMar avventer erfaringene fra Frøya–Gardermoen før flere elektriske ruter vurderes, men ambisjonen er klar: flere fossilfrie løsninger skal inn i verdikjeden – både med el, biogass og tog. Også 25,25-meter modulvogntog er under vurdering på relevante strekninger.

– Vi tror på en kombinasjon. Mer tog, mer biogass, mer el. Og kanskje også mer sjø, sier Trøa.

Første transport med elektrisk modulvogntog mellom Frøya og Gardermoen er planlagt ved årsskiftet 2025/2026.



Laks er en av de største eksport-
produktene fra Norge. I 2024 eksporterte
sjømatbedriftene over 1,25 millioner tonn laks
til en samlet verdi av nesten 123 milliarder kroner.
Foto: Istockphoto



*Dette er en nedredigert versjon av en artikkel som ble publisert av Logistikk Inside 15. april 2025.
Foto: Istockphoto*

Historisk klimaavtale i sjøfartsnæringen

Internasjonal skipsfart blir første sektor med globalt fastsatt pris på klimagassutslipp. Norges Rederiforbund hyller avtalen, men kritikere mener den er for svak.

FNs sjøfartsorganisasjon IMO har godkjent et kompromissforslag til en internasjonal klimaavtale for skipsfarten. Avtalen innebærer at rederier må betale for CO2-utslipp som overstiger fastsatte terskelverdier, med mål om nullutslipp innen 2050.

Avtalen sendes nå videre til endelig vedtak under et ekstraordinært møte i IMOs miljøvernkomité i oktober 2025. Dersom avtalen blir vedtatt, forventes den å tre i kraft i 2027.

– Med denne avtalen vil skipsfarten være den første sektoren med en globalt fastsatt pris på klimagassutslipp. Det gjør avtalen historisk og til en viktig milepæl i skipsfartens klimaarbeid, uttaler Knut Arild Hareide, administrerende direktør i Norges Rederiforbund.

Dobbel avgiftsmekanisme og belønningssystem

IMO-avtalen etablerer et rammeverk som kombinerer obligatoriske utslippsgrenser og prising av klimagassutslipp. Fra 2028 vil skip som overstiger utslippskravene bli pålagt en avgift på 380 dollar per tonn CO2-ekvivalenter som slippes ut utover en fastsatt terskel. I tillegg kommer en straff på 100 dollar per tonn for utslipp som overstiger en strengere grenseverdi.

Regelverket etablerer også et belønningssystem der skip som reduserer utslippene under den strengeste grensen kan tjene kreditter som kan selges

til fartøy som ikke oppfyller kravene. Ordningen omfatter skip over 5000 bruttotonn, som står for 85 prosent av de totale CO2-utslippene fra internasjonal skipsfart.

Strengere krav over tid

I 2030 vil hovedutslippsgrensen kreve at skip kutter utslippsintensiteten i drivstoffet med 8 prosent sammenlignet med 2008-nivå, mens den strengere standarden vil kreve en reduksjon på 21 prosent.

Innen 2035 øker kravene til henholdsvis 30 og 43 prosent reduksjon.

– Vi hadde nok håpet på en enda mer ambisiøs avtale, men nå er vi først og fremst glade for at vi har fått flertall for et internasjonalt regelverk som innebærer at det vil koste mer å bruke fossilt drivstoff, forklarer Hareide.

IMO Net-Zero Fund

Inntektene fra avgiftssystemet anslås å kunne generere opptil 40 milliarder dollar fra 2030. Midlene skal gå til et nyopprettet IMO Net-Zero Fund som skal: Belønne skip med lave utslipp, støtte innovasjon, forskning og infrastruktur, finansiere opplæring, teknologioverføring og kapasitetsbygging samt redusere negative konsekvenser for sårbare stater, som små øystater og minst utviklede land.



*Dette er en nedredigert versjon av en
artikkel som ble publisert av Logistikk
Inside 13. mars 2025.
Foto: Istockphoto*

Klar europeisk trend: Kundene vil ikke betale ekstra for bærekraftige produkter

Viljen til å betale ekstra for bærekraftige produkter fortsetter å synke i hele Europa. Dette kommer frem i rapporten Sustainable Brand Index 2025, som ble offentliggjort 12. mars.

Dette er Europas største merkevarestudie innen bærekraft og fanger opp forbrukersentimentet innen bærekraft.

Norge skiller seg ut negativt og har sett en dramatisk nedgang på 15 prosentpoeng siden 2022, og betalingsviljen er nå på et rekordlavt nivå på 55 prosent. Vårt naboland Finland skiller seg ut i Norden, her har trenden snudd med en økning på tre prosentpoeng.

Den negative utviklingen begynte rundt 2021-2022 og i rapporten knyttes dette nært til økonomiske faktorer. Økende levkostnader og usikkerhet i privatøkonomien gjør at forbrukerne prioriterer pris foran bærekraft, selv om de prinsipielt støtter grønnere valg. Skepsis til om bærekraftige produkter faktisk gir merverdi sammenlignet med konvensjonelle alternativer, forsterker denne utviklingen.

– Hvis bærekraftige produkter er dyrere, men ikke gir tydelige fordeler i kvalitet eller levetid, velger forbrukerne billigere alternativer, heter det i rapporten.

Stabilitet i Norden, fall i Nederland

Mens de nordiske landene viser relativ stabilitet i hvordan merkevarer oppfattes på bærekraft, skiller Nederland seg ut med et kraftig fall på 12 prosentpoeng. Den negative utviklingen er drevet av unge forbrukere mellom 16 og 44 år, som i økende grad opplever at politikere og næringsliv ikke viser nok ambisjon innen bærekraft. Dette påvirker også deres syn på merkevarer.

Dreier fokus bort fra "prat" til "handling"

Samtidig peker rapporten på en viktig utvikling: Mens forbrukere tidligere var opptatt av hvorvidt selskaper kommuniserer bærekraft, dreier fokuset seg nå mot om de faktisk leverer på løftene sine.

Tilliten til selskapers bærekraftskommunikasjon er fortsatt skjør. I årene fremover forventes et sterkere krav om tredjepartsverifisering, mer detaljert bærekraftsrapportering og strengere kontroll av såkalt "grønnvasking".

– Bedrifter vil ikke lenger bli vurdert på om de snakker om bærekraft, men på om de kan bevise det, heter det i analysen.

Dermed kan selskaper som satser på grønn kommunikasjon uten solide bevis for innsatsen møte økt skepsis fra både forbrukere og myndigheter.

Kraftig motvind for grønn omstilling i veifrakten i Europa

Elektriske varebiler

Inkluderer batterielektriske varebiler og hybrider opp til 3,5t tonn.

Marked	2024	2023	Endring
Totalt*	130 523	141 340	-10 817
EU	96 159	105 757	-9 598
Frankrike	27 059	27 789	-730
UK	23 317	22 269	1 048
Tyskland	14 999	20 798	-5 799
Nederland	11 704	9 972	1 732
Sverige	8 698	8 667	31
Norge	8 244	9 002	-758
Spania	7 184	9 965	-2 781
Danmark	4 941	3 266	1 675
Italia	4 299	7 275	-2 976
Østerrike	2 909	3 265	-356
Sveits	2 614	3 914	-1 300
Finland	1 304	1 602	-298

Totalt* = EU-landene, EFTA (Norge, Sveits, Island) og United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland
Tabell: Logistikk Inside • Kilde: ACEA • Laget med Datawrapper

Elektriske lastebiler over 16 tonn

Marked	2024	2023	Endring
Totalt*	4 291	3 262	1 029
EU	3 328	2 572	756
Tyskland	1 035	606	429
Frankrike	671	561	110
Nederland	478	382	96
Norge	371	195	176
Sverige	344	289	55
Sveits	306	190	116
UK	278	288	-10
Danmark	235	212	23
Østerrike	167	59	108
Spania	136	178	-42
Finland	42	37	5

Totalt* = EU-landene, EFTA (Norge, Sveits, Island) og United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland
Tabell: Logistikk Inside • Kilde: ACEA • Laget med Datawrapper

Energiomstillingen innen godstransporten i Europa går på krabbegir. Til tross for et mer modent marked for batterielektriske nyttekjøretøy, ble det registrert færre enheter i 2024 enn året før. En kjøretøyklasse viser imidlertid en positiv tendens.

Statistikk kan ofte gi oss små glimt av fremgang, men samtidig avsløre hvor mye som gjenstår. ACEAs årsstatistikk for registrerte kjøretøy i 2024 maler et variert bilde av fremgangen innen grønn godstransport. La oss starte med det positive: Det er lys i tunnelen for elektriske lastebiler, spesielt i Norge.

Elektriske lastebiler: Norge leder an

I 2024 ble det registrert 4291 elektriske lastebiler over 16 tonn i EU, EFTA og Storbritannia. Det var en økning på 31,5 prosent fra året før.

Norge hevder seg sterkt, og kun Tyskland, Frankrike og Nederland hadde høyere registreringstall for el-lastebiler i denne kategorien. Vi passerte også Sverige og Storbritannia i registreringer.

Med norske øyne kan man si at vi er ledestjernen i det grønne skiftet. Hele 7,74 prosent av de registrerte lastebilene i Norge over 16 tonn var batterielektriske i 2024, langt over ACEA-snittet på beskjedne 1,35 prosent. Men hvor mye hjelper det egentlig at Norge går foran, når resten av Europa henger så langt etter? For å nå ambisiøse klimamål må alle bidra. Norge alene kan ikke drive den globale dugnaden. Man kan bli deprimert av mindre. Alle som har stått på ski vet hvor krevende det er å gå opp løypa for alle andre som kommer bak.

Gass taper terreng

Veksten i elektriske lastebiler i Europa veies i stor grad opp av en markant nedgang i registreringer av gassdrevne lastebiler. Dette er bekymringsfullt, særlig i markeder der el-lading fortsatt er vanskelig å skalere på grunn av mangelfull infrastruktur. For mange europeiske land er gass fortsatt et mer realistisk alternativ i overgangsfasen.

Varebiler: Elektrifiseringen bremser opp

Mens det ble solgt flere varebiler totalt i 2024, opplevde salget av elektriske varebiler en markant nedgang. El-varebilenes markedsandel falt til 6,5 prosent, til tross for at teknologien er moden og modellutvalget stort. Dette er et varsko for hele nyttekjøretøysegmentet – hvis ikke engang de letteste kjøretøyene elektrifiseres i et høyt tempo, hva sier det om utsiktene for tyngre kjøretøy?

Europa: Et fragmentert bilde

Det er også viktig å påpeke at man ikke kan sette et likhetstegn mellom ACEAs statistikk og "Europa". ACEAs oversikt gir oss bare deler av sannheten - noe vil sikkert også hevde et glansbilde av ståa i Europa. Dataene dekker EU, EFTA og Storbritannia, men en rekke land i Øst-Europa, Balkan og Kaukasus er ikke med i tallgrunnlaget. Det betyr at land som Russland, Tyrkia og flere øst-europeiske nasjoner ikke inkludert. Dette er land der fossile kjøretøy har tilnærmet hundre prosent markedsandel - både i vare- og lastebilsegmentet.

Et grønt skifte som går for sakte

2024 har vist oss at utviklingen i transportsektoren ikke holder tritt med ambisjonene. Det begynner mest av alt å ligne et narrespill.

Selv med økt modellutvalg og bedre rekkevidde for elektriske lastebiler, går omstillingen i kjøretøyparken for tregt. Det grønne skiftet vil kreve langt mer enn ledestjerner som Norge – det vil kreve en helhetlig innsats fra alle europeiske aktører og globalt samarbeid. Det ser vi lite av nå i Europa - et kontinent mange ser som en ledestjerne i klimakampen.



Bommet stygt på 2030 målet

- satser enda hardere på 2035-kutt

Regjeringen la i april frem en ny klimamelding: "På vei mot lavutslippssamfunnet». Den skal danne det politiske rammeverket for utslippskuttene frem mot 2035.

Klimamålet er vesentlig skjerpet: Innen 2035 skal Norge kutte klimagassutslippene med minst 70 til 75 prosent sammenlignet med 1990-nivå. Det må sies å være en djerv ambisjon - etter å ha havnet veldig bakpå målene de skulle levere på innen 2030.

Forslaget bygger videre på dagens mål om minst 55 prosent kutt innen 2030, som Norge i liten grad ligger an til å innfri. Nedslående tall fra SSB viser at Norge kun har nådd en utslippsreduksjon på 9,1 prosent for perioden 1990-2023, med andre ord skal nesten 46 prosent kuttes for perioden 2024-2030. De kutene man ikke er i nærheten av å nå i 2030 flyttes enda høyere for 2035. Mange stiller dermed spørsmålstegn ved realismen i ambisjonsnivået.

Regjeringen står likevel på sitt. Målet skal lovfestes i klimaloven og meldes inn til FN i tråd med Parisavtalen, som krever nye mål fra alle land innen 2025.

– Parisavtalen virker og har flyttet oss i riktig retning. Samtidig skjer klimaendringene her og nå, og både ute i verden og her hjemme ser vi konsekvensene av klimaendringene. Derfor er det viktig at vi holder trykket oppe, formidler klima- og miljøminister Andreas Bjelland Eriksen i meldingen fra KMD.

For å nå det nye målet, legger regjeringen opp til en kombinasjon av nasjonale kutt, samarbeid med EU og kjøp av utslippsreduksjoner utenfor EU/EØS. Men hovedvekten skal ligge på tiltak i Norge og samarbeid innenfor EØS-rammeverket.

– Arbeiderparti-regjeringen er opptatt av å ha et ambisiøst og realistisk klimamål som bidrar til å kutte utslipp, skape jobber og sikre norsk konkurransekraft i framtida, heter det i meldingen.

Klimameldingen med tittelen «På vei mot lavutslippssamfunnet» ble lagt frem samtidig. Den skal danne det politiske rammeverket for utslippskuttene frem mot 2035.

– Dette vil gjøre at vi er i det øverste sjiktet av land som har meldt inn sine mål til Parisavtalen. Vi mener Norge skal være med på å gjøre vår del av jobben, samtidig som vi har noe å strekke oss etter, formidler Bjelland Eriksen.

Jernbanen forbeholdt de store

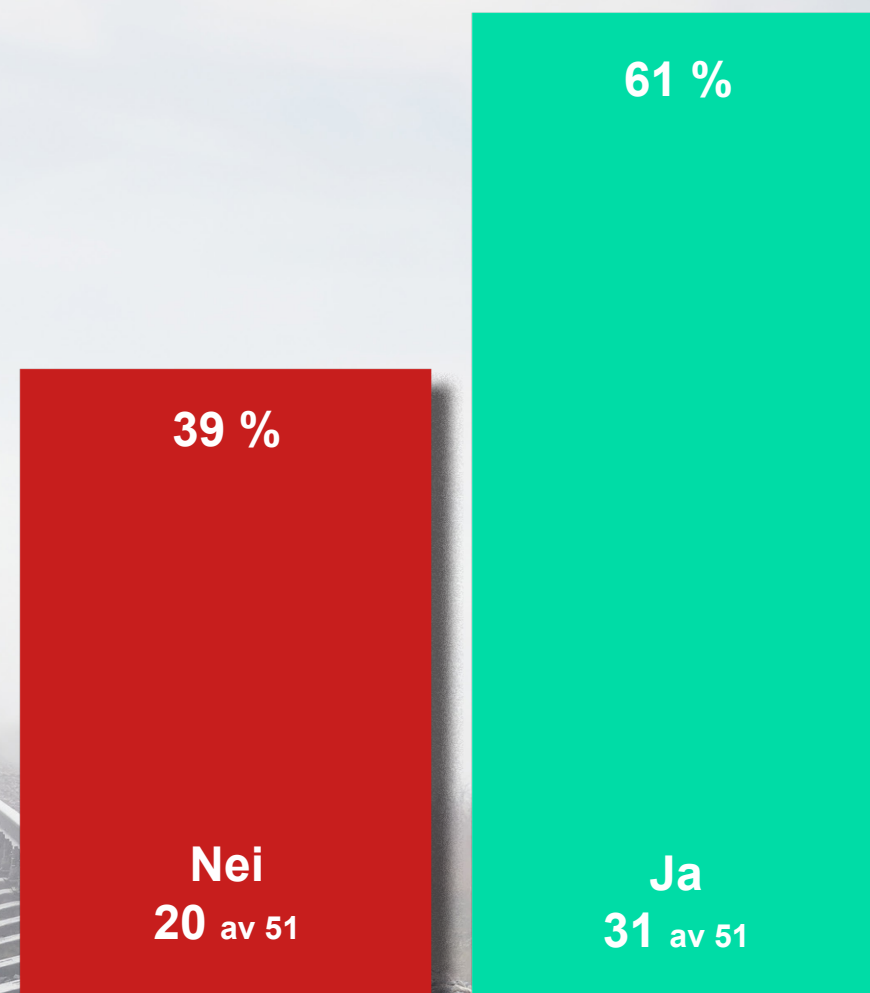
Av 51 vareeiere som besvarte spørsmål om de benytter jernbane for deler av inn- eller utgående varestrøm, var det hele 61 prosent som svarte ja. Bak tallene ser man at det er en stor forskjell på store og små vareeiere.

Jernbanetransport er en effektiv og kostnadseffektiv måte å transportere store volumer på, og da gjerne faste og regelmessige volumer på avstander over 30 mil.

Ikke overraskende er det blant de største vareeierne vi ser at tog er hyppigst brukt. Mens det ikke var noen av vareeierne med en omsetning under 300 MNOK som bruker jernbanetransport, er andelen svært høy blant de større bedriftene. Syv av åtte i kohorten med omsetning mellom 300 millioner og en milliard bruker jernbane-frakt som en del av sitt faste distribusjonsoppsett. Det tilsvarer en andel på 88 prosent. For selskapene med over en milliard i omsetning var det 24 av 35 som svarte at de bruker jernbanefrakt for deler av sin inngående eller utgående varestrøm. Det tilsvarer en andel på 68 prosent.

At jernbanefrakt er klimavennlig og at vareeierne har fått det til å passer inn i sin forsyningskjede er de to viktigste enkeltårsakene som oppgis av vareeierne. For de som ikke benytter jernbanefrakt er de to viktigste enkeltårsakene at det ikke passer inn i vareeierens forsyningskjede, samt at det mangler mulighet for "dør-til-dør"-transport.

Bruker dere jernbane for deler av inngående- eller utgående varestrøm?



Derfor bruker vi *IKKE* jernbanetransport

39 prosent av vareeierne bruker ikke jernbanetransport. Vi spurte hvorfor, her er svarene vi fikk:

”Jernbanetransport passer ikke inn i vår forsyningskjede”

Passer ikke inn i vår forsyningskjede	42 %
Mangler mulighet for «dør-til-dør»-transport	38 %
Ikke fleksibelt nok	33 %
Usikkerhet rundt pålitelighet	25 %
Kjenner ikke nok til togtilbudet	21 %
Krav om raskere levering enn tog kan tilby	17 %
Dårlig tilgang på terminaler og omlastingspunkter	17 %
Dårlig erfaring fra tidligere forsøk	13 %
Cut-off tider passer ikke for vår drift	13 %
For dyrt	13 %
Transportavstanden er for kort (under 300 km)	13 %
Dårlig sporbarhet og sanntidsinformasjon	8 %
For lav servicegrad	8 %
For mye avvik	4 %

Derfor bruker vi jernbanetransport

61 prosent av vareeierne bruker jernbanetransport regelmessig for sin distribusjon. Vi spurte hvorfor, her er svarene vi fikk:

”Vi velger jernbane fordi vi ønsker å ha en klimavennlig transport”

Vi ønsker å ha en klimavennlig transport	68 %
Det passer inn i vår forsyningskjede	52 %
Det er rimeligere enn veitransport	39 %
Høyere transportkapasitet for store volum	39 %
Passer godt for våre transportavstander	26 %
God tilgang på terminaler og omlastingspunkter	16 %
Transportsikkerhet	13 %
Stabile transittider	10 %

Svaralternativ som ikke ble valgt av noen:

Krav fra kunder 0 %

Kjensli: - Myndighetene må på banen for godstransporten!



*Are Kjensli er lei lange og mange driftsforstyrrelser for godstransporten.
Fotos: Øyvind Ludt og Istockphoto*

Dovrebanen var i stengt i 74, og godstransporten ble igjen rammet hardt rammet. Nå roper næringen varsko om sviktende troverdighet for gods på bane.

Dovrebanens langvarige stenging etter skader på Otta jernbanebru vekker sterke reaksjoner i godstransportnæringen. Administrerende direktør Are Kjensli i NHO Logistikk og Transport kaller situasjonen nok en «krise for gods på bane». Bransjens tillit til jernbanen er alvorlig svekket, og Kjensli mener myndighetene må gripe inn umiddelbart. Er Dovrebanen stengt har det også store konsekvenser for Nordlandsbanen og Raumabanen.

– Buss for tog fungerer for persontransport, men containere tar ikke buss! Nå må godset prioriteres, understreker han.

De siste årene har Logistikk Inside hatt en rekke samtaler med Kjensli om ståa i jernbanesektoren. Krisene har kommet tett. Forholder vi oss strikt til Dovrebanen var den stengt i ni måneder fra august 2023 til mai 2024.

Problemet på Dovrebanen er ikke enestående. Kjensli peker på at dette bare er siste tilfelle i en rekke av langvarige stenginger som gjør det vanskelig å drive lønnsom og pålitelig transport på jernbanen. Det rammer ikke bare godstogsselskaper som CargoNet og Onrail. Også samlasterne og vareeierne/transportkjøperne lider økonomisk under disse utfordringene. Og de som har bestilt og skal motta varene rammes også.

- I tillegg til tapte inntekter må samlastere bære høye kostnader knyttet til stillestående utstyr og infrastruktur som står ubrukt. De har jo investert i et apparat i begge deler av jernbanestrekningene, påpeker Kjensli.

Selv om Rørosbanen kan brukes som alternativ, gir det store utfordringer.

– Man kan ikke bare laste alt over på Rørosbanen. Materiell og kapasitet er begrenset, og dette kan også ramme Nordlandsbanen ved at man flytter materiell. Situasjonen viser hvordan alt henger sammen. Når én strekning svikter, får det konsekvenser for hele godstransporten, sier han.

Dovrebanen stengt i 74 dager

Dovrebanen ble stengt for gjennomkjøring 21. januar som følge av kraftig isdannelse og flom i Ottaelva som skapte store skader på jernbanebroen. Banestrekningen var stengt for godstransport i 74 dager og åpnet først 4. april.

Dette var den andre lengre nedstengningsperioden på Dovrebanen etter at Randklev bru holdt banestrekningen stengt fra august 2023 til mai 2024.

Kostnadene øker – tilliten synker

For samlasterne og godsselskapene er det økonomiske tapet betydelig.

– Samlasterne må nå kjøre så mye gods som mulig på bil. Når jernbanen ikke leverer, presses kundene våre til å finne alternativer, og erfaring viser at det er vanskelig å få de tilbake til å frakte godset på bane, sier Kjensli.

Han understreker at jernbanens troverdighet og tillit blir svekket hver gang slike stenginger oppstår.

– Kundene våre stoler ikke lenger på at jernbanen fungerer. Dette er en krise for hele næringen, og vi forventer at myndighetene, fra Samferdselsdepartementet til Jernbanedirektoratet, Bane NOR og Stortinget, tar grep, sier Kjensli.

De små vareeierne velger bort shortsea

Av 53 vareeiere som besvarte spørsmål om de benytter shortsea-sjøtransport for deler av inn- eller utgående varestrøm, var det 28 vareeiere som svarte ja - en andel på 53 %.

Som for jernbanefrakt, ser vi at det går et tydelig skille mellom de store vareeierne og de mindre: Kun en av ni vareeiere med omsetning under 300 millioner kroner benytter shortsea.

For de store bedriftene med omsetning over 300 millioner kroner er det omtrent to av tre som benytter shortsea som en fast del av sitt distribusjonsoppsett.

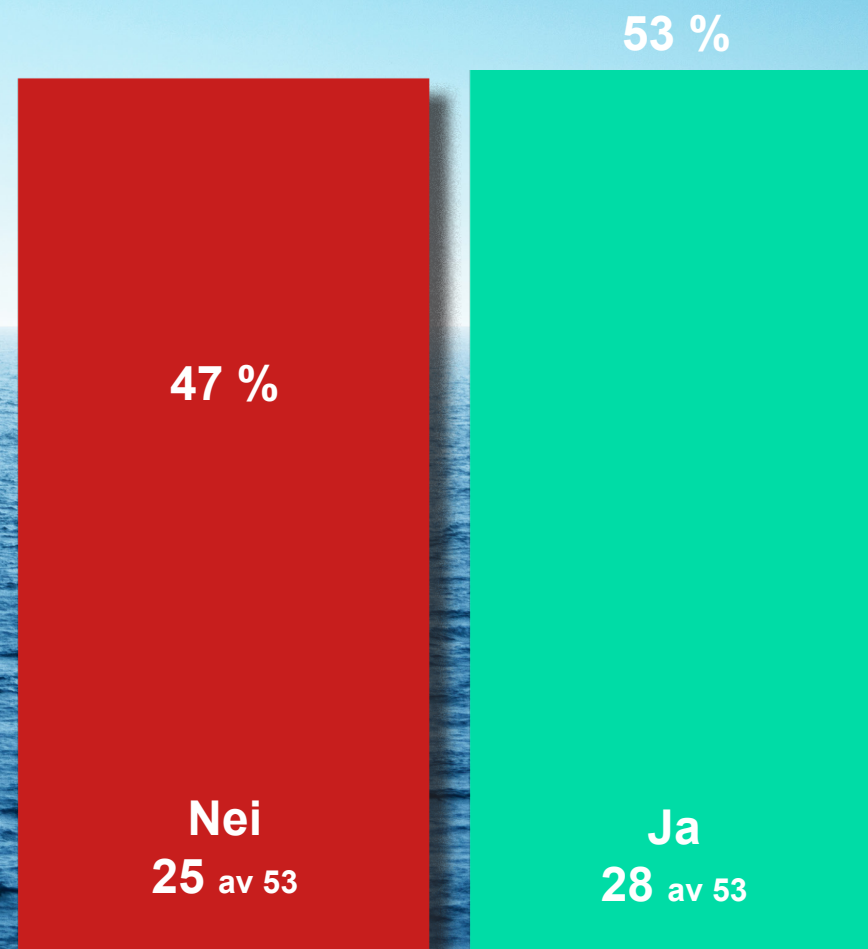
For de som velger shortsea transport pekes det spesielt på at det er rimeligere enn veifrakt, at man kan frakte store volum effektivt. De som velger bort shortsea peker på at ledetiden er for lang for å møte egne eller kundens krav samt at lastebiltransport er mer fleksibelt og tilgjengelig.

Dette er "shortsea shipping"

Sjøtransport av gods mellom havner innenfor et geografisk avgrenset område, vanligvis innen samme kontinent, mellom nærliggende land eller i denne konteksten også mellom to havner i Norge (ikke medregnet ordinær fergetrafikk).

Det skiller seg fra "deep sea shipping", som omfatter interkontinental sjøfrakt over verdenshav.

Bruker dere shortsea-transport for deler av inngående- eller utgående varestrøm?



Derfor bruker vi *IKKE* shortsea sjøtransport

47 prosent av vareeierne bruker ikke shortseatransport. Vi spurte hvorfor, her er svarene vi fikk:

”Shortsea sjøtransport har for lang ledetid til å møte våre kunders krav”

For lang ledetid til å møte våre kunders krav	56 %
Lastebiltransport er mer fleksibelt og tilgjengelig	41 %
Passer ikke for våre ruter og destinasjoner	33 %
Omlasting gjør logistikken for komplisert	26 %
For få avganger eller uforutsigbare seilingstider	19 %
Manglende oversikt over tilbud og muligheter	19 %
Begrenset kunnskap om shortsea-muligheter	19 %
Våre varer er ikke godt egnet for sjøfrakt	15 %
Lastebiltransport er billigere totalt sett	15 %
Vanskelig å kombinere med andre transportløsninger	7 %
Økt risiko for skader pga. flere omlastinger eller røff sjø	4 %

Svaralternativ som ikke ble valgt av noen:

Dårlig erfaring fra tidligere forsøk med sjøfrakt 0 %

Derfor bruker vi shortsea sjøtransport

53 prosent av vareeierne bruker shortseatransport regelmessig for sin distribusjon. Vi spurte hvorfor, her er svarene vi fikk:

”Shortsea sjøtransport gir oss lavere transportkostnader enn veifrakt”

Lavere transportkostnader enn veifrakt	68 %
Mulighet for å transportere store volum effektivt	64 %
Passer godt for våre transportdestinasjoner	57 %
Vi ønsker å ha en klimavennlig transport	54 %
Våre varer egner seg godt for shortsea-shipping	46 %
Stabile transportløsninger med forutsigbarhet	29 %
Mulighet for intermodale løsninger	29 %
Egne havnefasiliteter gjør sjøtransport enkelt	18 %
Krav fra kunder om miljøvennlige transportvalg	14 %
Redusert risiko for transportulykker/skader	7 %

Klimaambisjonene havarerer på åpent hav



Foto: Istockphoto

Skipene blir større og ruter lengre. Resultatet? Et klimaregnskap ute av kontroll, rett etter IMO-avtalen ble feiret som historisk. 2024 brøt dessverre alle rekorder for CO₂-utslipp i containersegmentet.

Det internasjonale målet om netto nullutslipp fra skipsfarten innen 2050 fremstår mer utfordrende enn noensinne. Nye data fra Xeneta og Marine Benchmark viser at globale CO₂-utslipp fra containerfartøy nådde rekordhøye 240,6 millioner tonn i 2024 – en økning på 14 prosent fra 2023.

En viktig forklaring er naturligvis krigen i Midtøsten, som har strupet bruken av Suezkanalen. Siden desember i 2023 har rederiene unngått Suezkanalen og i stedet seilt rundt Kapp det gode håp.

Store skip, store utslipp

De største skipene står for de mest markante økningene. Skip mellom med kapasitet mellom 14.500 og 20.000 TEU økte sine utslipp med hele 43 prosent, mens fartøy over 20.000 TEU hadde en vekst på 35 prosent. Samtidig vokste flåten av de største skipene med 26 prosent på ett år.

Effektiviteten har gått ned. De største skipene seilte raskere (+5 prosent) og med lavere kapasitetsutnyttelse enn før – spesielt på retursegmentene. Resultatet er høyere utslipp per container, til tross for at disse skipene i teorien er mer effektive.

IMO-avtale i motvind

De dystre tallene kommer få dager etter at FNs sjøfartsorganisasjon IMO møttes i London og ble enige om en ny klimaavtale. Fra 2028 skal rederier betale inntil 380 dollar per tonn CO₂ over gitte terskelverdier, med mål om 65 prosent reduksjon i karbonutslippsintensitet innen 2040.

Men mens avtalen lover kutt i fremtiden, viser tallene fra Xeneta at utviklingen per i dag går i motsatt retning.

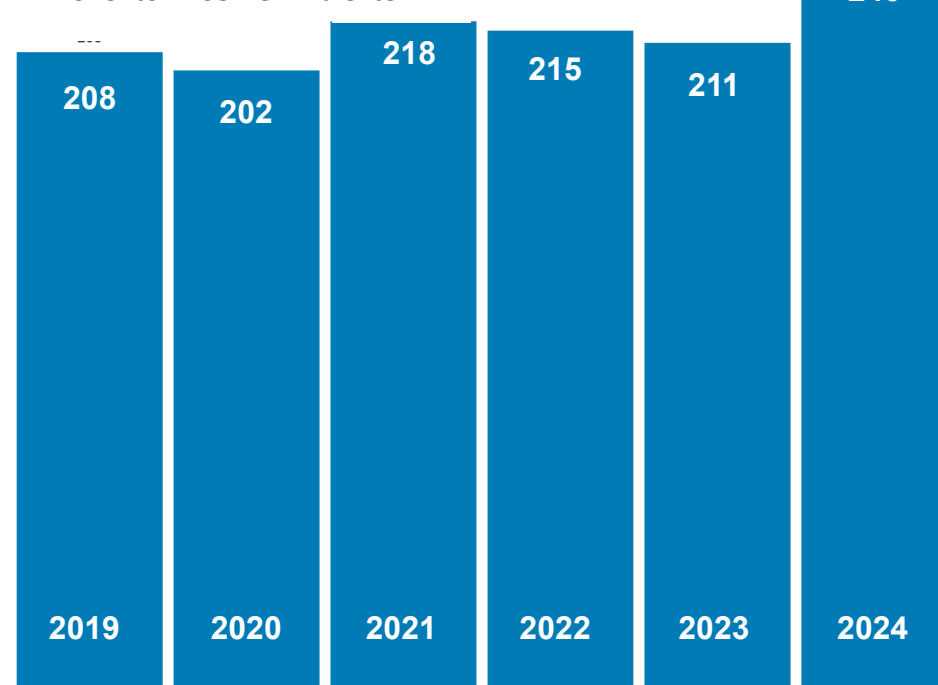
Skjevfordeling i utslippsbildet

Skip mellom 8000 og 12.000 TEU er fortsatt de største klimasynderne i absolutte tall, med 51,3 millioner tonn CO₂ i 2024. Til tross for høyere andel utslipp enn kapasitet, unngår denne klassen mye av fokuset i reguleringene.

– Redere og vareeiere må ta karbonutslipp inn i innkjøpsstrategien, selv i et marked preget av prispress, skriver Xeneta-analytiker Emily Stausbøll i rapporten.

CO₂-utslipp fra containershipping globalt

Millioner tonn CO₂-ekvivalenter



Kilde: Xeneta - Emissions Report 2024. For originalkilde, [trykk her](#).

NB! Datagrunnlaget for denne artikkelen er kun containertransport.

Varetransport over landegrenser



Varetransport over landegrenser

Som det fremgår av svarene på de neste sidene, er norske vareeiere i stor grad en del av internasjonale forsyningskjeder. Kun unntaksvis er de ikke involvert i import og/eller eksport.

Dette innebærer at vareeierne må forholde seg til logistikkstrømmer som krysser landegrenser, og som kan være sårbare for driftsforstyrrelser og geopolitiske hendelser.

Grensekryssende transport medfører også utfordringer knyttet til tollbehandling og internasjonale sanksjonsregimer, for eksempel slike som er innført mot Russland etter februar 2022.

Slik fordeler vareeierne seg med hensyn til import og eksport

Blant de 55 vareeierne som deltar i undersøkelsen, er det kun tre som ikke har grenseoverskridende vareflyt – verken for innførsel eller utførsel.

Mange virksomheter driver både med import og eksport. Et typisk eksempel er industribedrifter som importerer innsatsvarer til produksjon og eksporterer ferdigvarer til utlandet. Tilsvarende gjelder for sjømatprodusenter som eksporterer fersk fisk, men som er avhengige av importerte innsatsfaktorer som fôr, medisiner og overvåkingsutstyr for å opprettholde drif og produksjon.

For rene handelsbedrifter er bildet ofte enklere. Disse importerer i hovedsak varer til Norge for videresalg på det nasjonale markedet, og har som regel ingen eksportaktivitet

5 %
3 av 55
Ingen grense-
overskridende transport

38 %
21 av 55
Eksportør

95 %
52 av 55
Importør



Varetransport over landegrenser

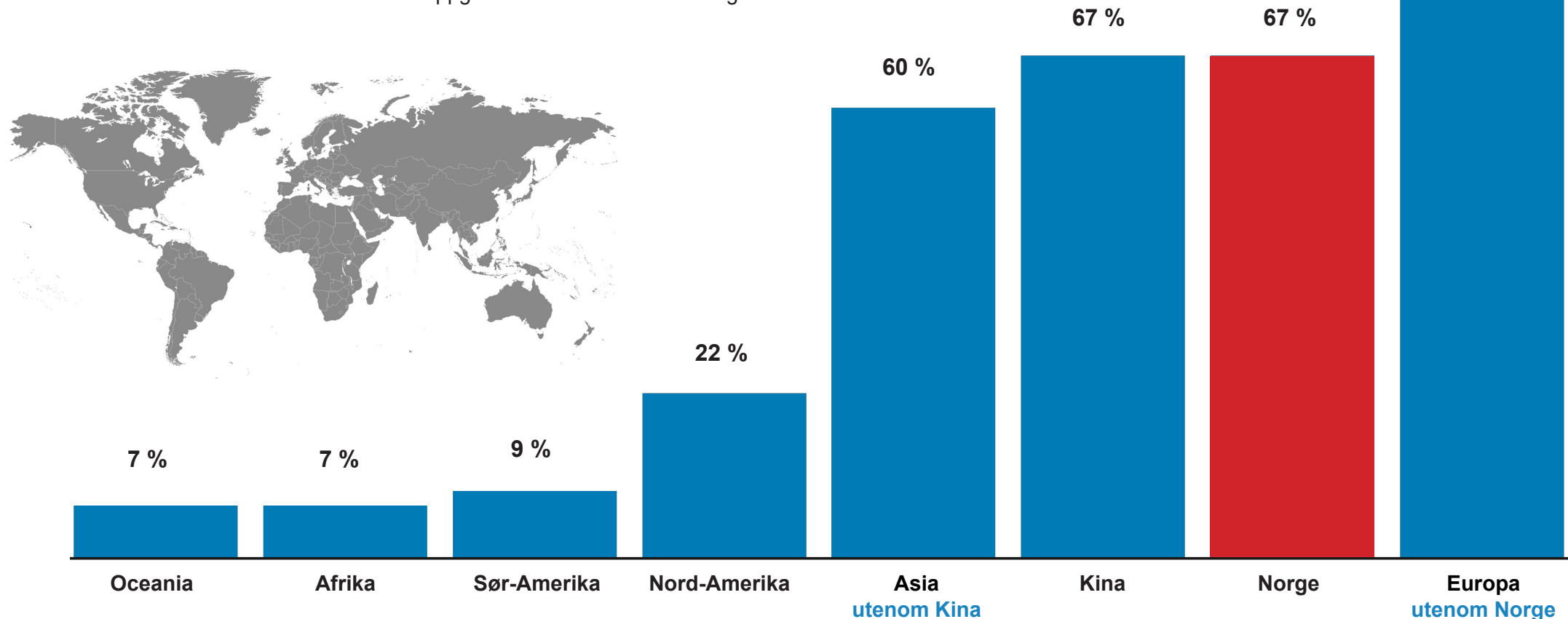
Vi har spurt vareeierne våre hvor de sourcer sine varer.

Merk at vi kun har spurt hvor de får varene sine fra, ikke om **volumet**. Til tross for noe variasjon i utvalget av vareeiere sammenlignet med fjoråret, er tilbakemeldingene i stor grad sammenlignbare med resultatene fra forrige undersøkelse. Europa (utenom Norge) utgjør fortsatt det viktigste markedet for sourcing av varer.

Vi merker oss at to av tre vareeiere (67 %) mottar leveranser fra Kina, og 60 prosent får varer fra andre asiatiske land utenom Kina.

Toll er for tiden et hett tema, etter at USA har innført tolltariffer på norske varer. Likevel oppgir 22 prosent av respondentene at de fortsatt sourcer varer fra Nord-Amerika. Norge har samtidig gjort det klart at landet ikke vil svare med gjengjeldelsestoll på amerikanske produkter.

Når det gjelder Sør-Amerika, Afrika og Oseania, ser vi at det forekommer noe handel, men omfanget er begrenset. Kun i underkant av én av ti vareeiere oppgir å hente varer fra disse regionene.



Digitoll



Digitoll og avvikling av direktekjøringsordningen:

Digitoll-utsettelse: Direktekjøring får forlenget levetid

En stor endring for vareimport til Norge var opprinnelig varslet å tre i kraft 1. april 2025. Da skulle direktekjøringsordningen avvikles, og det ville bli krav om digital melde- og opplysningsplikt samt deklarasjonsplikt før eller senest ved grensepassering.

Men etter betydelig påtrykk fra næringslivet – og Tolletatens egen erkjennelse av at mye fortsatt gjenstår før alt er klart – ble innføringen i fjor høst utsatt til høsten 2026.

Direktekjøringsordningen er en særnorsk løsning som ble innført som unntak på 1970-tallet. Den har etter hvert utviklet seg til å bli den mest brukte importmodellen. Ordningen gjør det mulig å frakte varer direkte til mottaker og deklare dem innen ti dager etter grensepassering, uten at varene først må innom et tollager. I praksis er det tollagerholdere med godkjenning fra Tolletaten som har hatt ansvar for denne typen gods.



Hva betyr utsettelsen i praksis?

Det betyr at transportører og vareeiere fortsatt kan bruke dagens ordning en stund til – men endringen kommer. Når Digitoll-ordningen trer i kraft høsten 2026, må all dokumentasjon være på plass før eller senest ved grensepassering. Dette vil kreve tettere samarbeid og bedre informasjonsflyt mellom vareeiere, eksportører, transportører og speditører – også på tvers av landegrenser.

Digitoll-prosjektet har flere formål: bedre sikkerhet, mer effektiv tollbehandling og økt kontroll med varer som kommer til Norge. Digitaliseringen skal gjøre det mulig å styre og prioritere kontroller mer målrettet.

Det er likevel uttrykt bekymring i bransjen. Mange mener overgangen skjer raskere enn aktørene – særlig utenlandske eksportører og transportører – klarer å tilpasse seg. En del av utfordringen ligger nettopp i at Digitoll er en særnorsk løsning, lite kjent utenfor Norge.



Fra høsten 2026 år må all dokumentasjon for vareimporten være på plass før varene ankommer Norge. Hvis ikke blir det "rødt lys" på grensen og godset blir holdt igjen. Norske vareeiere har mye å sette seg inn i før de er klare til det som er den største omveltningen i tollprosedyrene på mange tiår.

Digitoll og avvikling av direktekjøringsordningen: Modning

Er dere bedre forberedt på Digitoll nå enn for ett år siden?

73 %

Ja, vi er
bedre forberedt

11 %

Vet ikke

16 %

Samme som
for ett år siden

En operasjonell risiko?

En ting som ikke skal undervurderes, er de store praktiske endringene som må på plass, og det faktum at mange vareeiere blir berørt.

Det er heller ikke et utømmelig marked for tollkompetanse å koble seg opp mot.

Et tips til vareeiere er å komme seg "høyere opp i banen" så raskt som mulig og sikre seg tilgang på den kompetansen dere trenger, for å unngå at tollhåndtering blir en operasjonell risiko neste år.

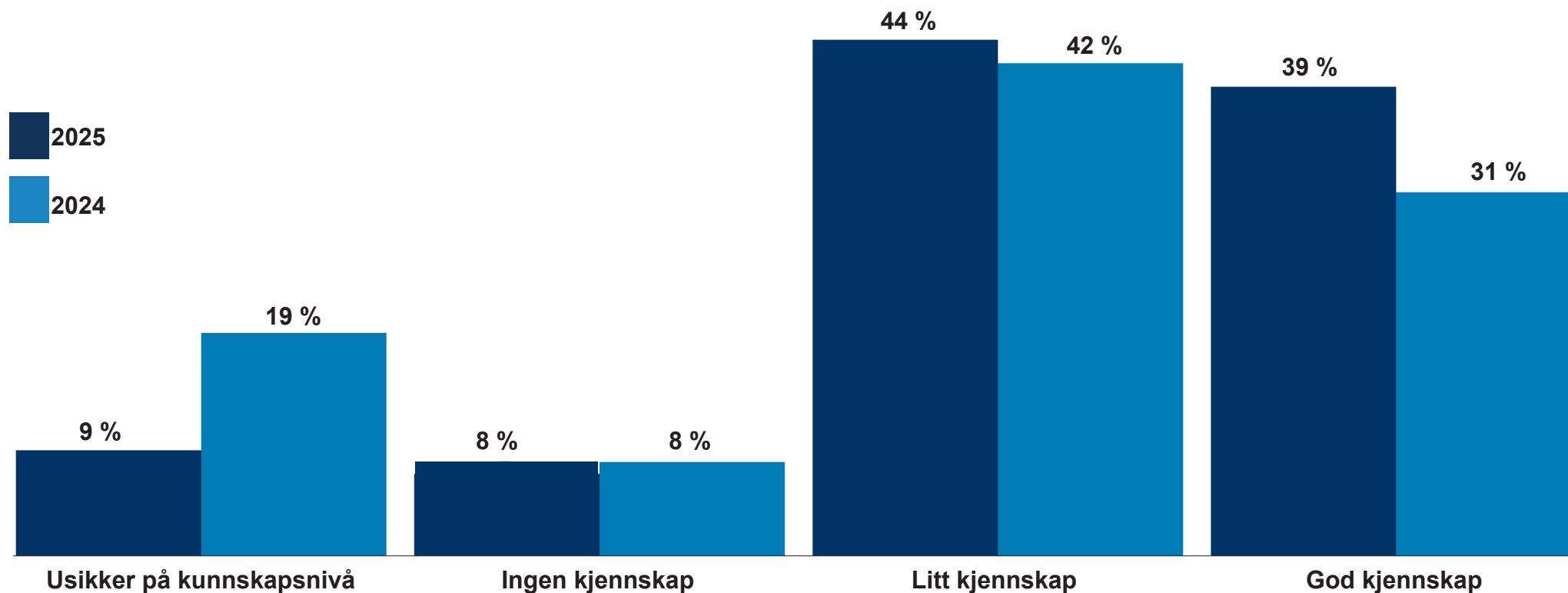
Om dere ønsker mer informasjon om Digitoll, anbefaler vi dere å starte med å sjekke ut Tolletatens egne sider: [Toll.no/digitoll](https://toll.no/digitoll)

Kjennskap til Digitoll og avvikling av direktekjøringsordningen

Høsten 2024 kom beskjeden mange i næringslivet hadde håpet på: Kravet om obligatorisk bruk av Digitoll fra 1. april 2025 ble utsatt. Ny frist er nå satt til september 2026 – noe som gir næringslivet mer tid til å forberede seg.

I fjorårets undersøkelse ble det tydelig at det eksisterte et betydelig gap i kjennskap til Digitoll – selv blant noen av landets største vareeiere – om en regelendring som da bare lå måneder unna. Nå ser utviklingen noe mer positiv ut. Ikke bare er fristen forskjøvet, men også kjennskapen til Digitoll har økt.

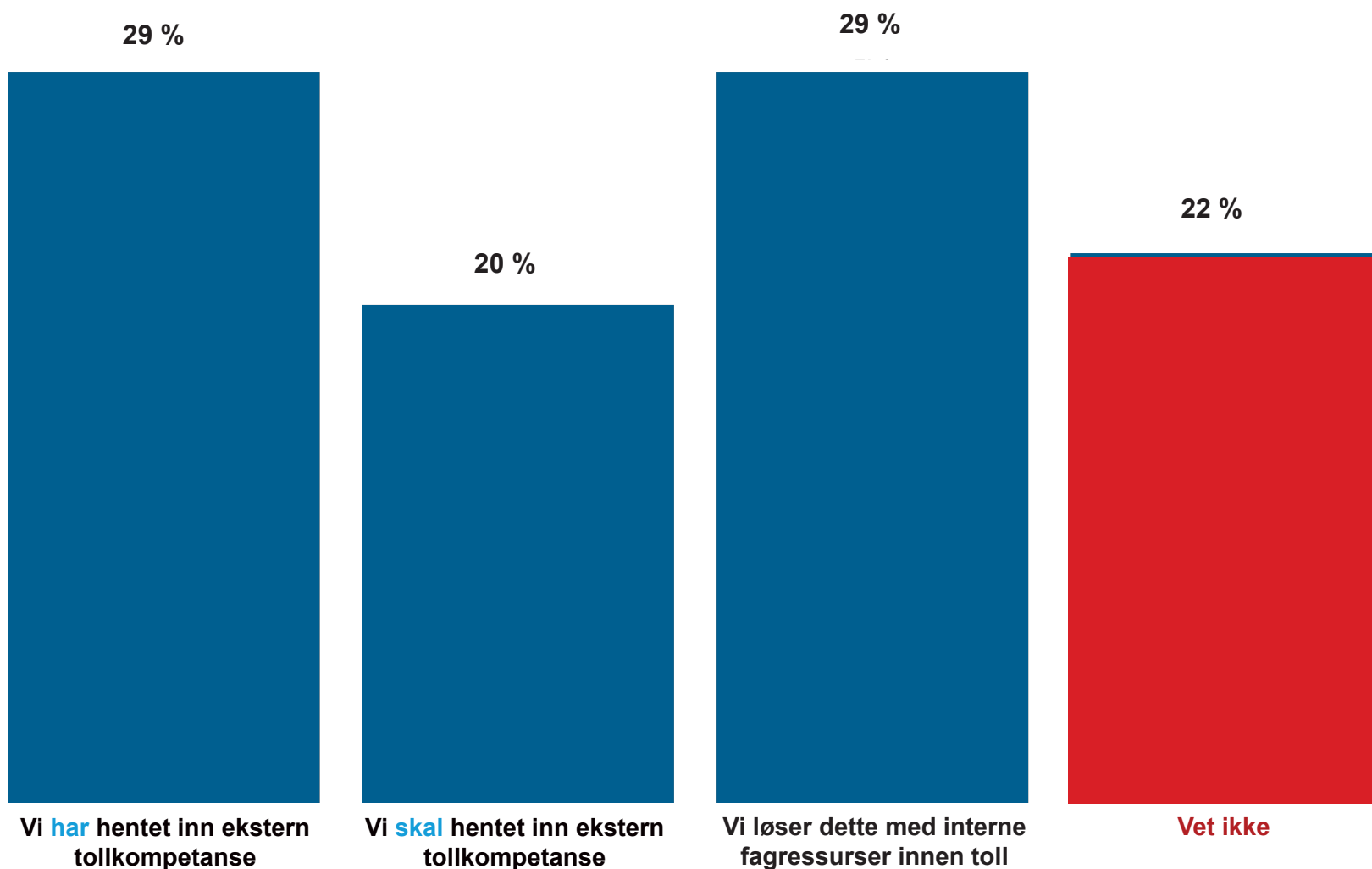
Andelen som sier at de har satt seg godt inn i Digitoll, har steget fra 31 % til 39 %. Det har også vært en svak økning i andelen med «noe» kjennskap. Likevel, fortsatt er det rundt 8 prosent av vareeierne med import til Norge som oppgir at de har liten eller ingen kjennskap – verken til Digitoll eller til konsekvensene av at direktekjøringsordningen avvikles.



Digitoll og avvikling av direktekjøringsordningen: Kompetanse

Det er en relativt jevn fordeling mellom vareeiere som planlegger å løse tollkompetanse internt, og de som allerede har hentet inn ekstern tollkompetanse – begge grupper utgjør 29 prosent.

I tillegg oppgir 20 prosent at de har planer om å hente inn ekstern tollkompetanse. Samtidig er 22 prosent usikre på hvordan de skal håndtere fremtidige tollutfordringer og sikre at virksomheten navigerer godt gjennom Digitoll-innføringen.



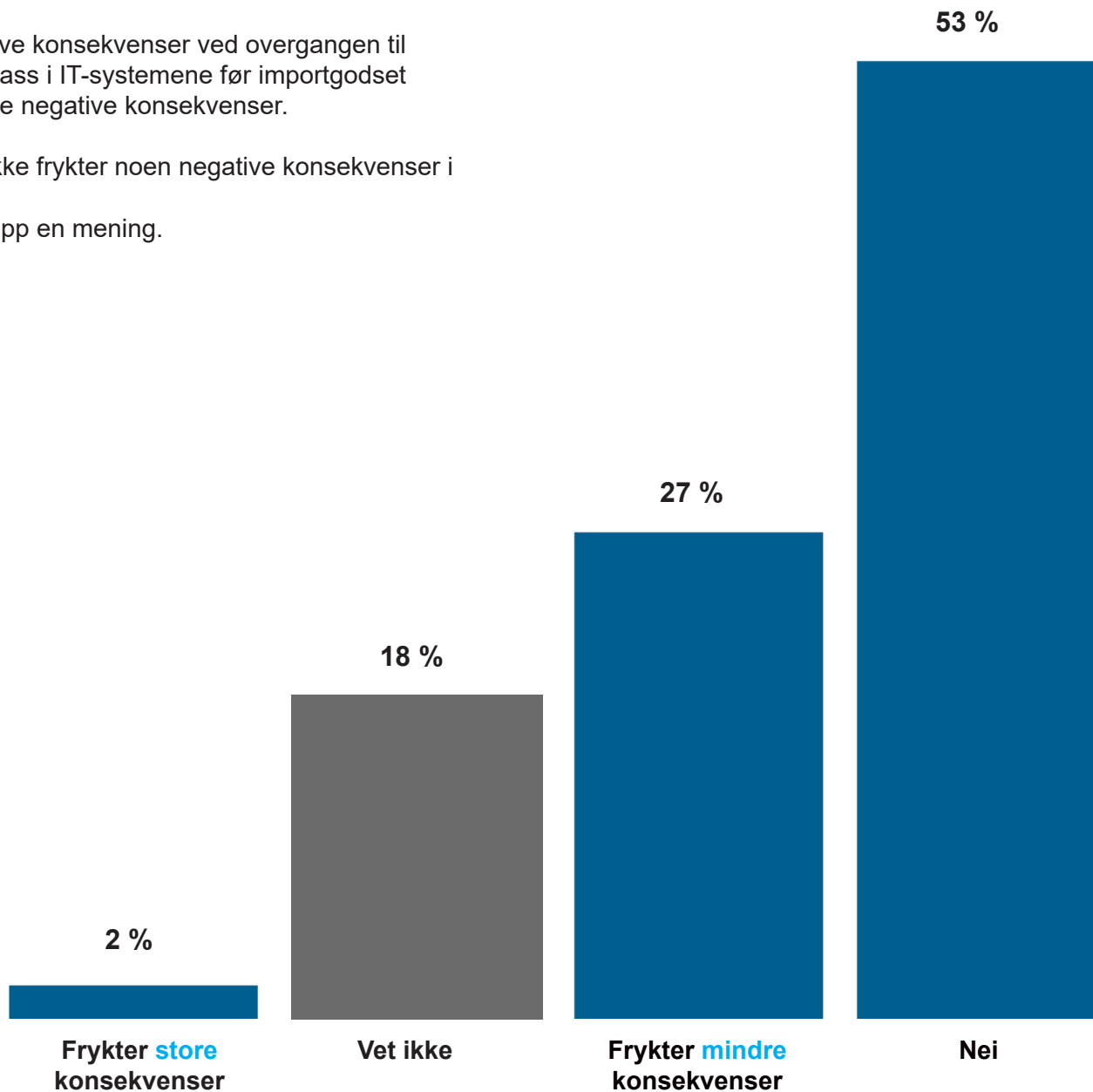
Digitoll og avvikling av direktekjøringsordningen: Konsekvenser

De fleste vareeiere har forholdsvis lave skuldre før innføring av obligatorisk Digitoll der direktekjøringsordningen avvikles.

Rundt 30 prosent av vareeierne opplyser at de frykter negative konsekvenser ved overgangen til en heldigital tollhverdag der alle opplysninger må være på plass i IT-systemene før importgodset ankommer norskegrensen. Kun en av vareeierne frykter store negative konsekvenser.

Drøyt halvparten av vareeierne - 53 prosent - melder at de ikke frykter noen negative konsekvenser i det hele tatt.

Nesten en av fem vareeiere - 18 prosent - har ikke gjort seg opp en mening.



Shipping-krisen i Midtøsten

Urolighetene i Israel har medført at Houthi-opprørere i Jemen har angrepet skip på vei til og fra Suezkanalen.

Siden desember 2023 har trafikken via kanalen vært sterkt begrenset.



Slik har vi blitt påvirket av shippingkrisen i Rødehavet

Åtte av ti vareeiere i vår undersøkelse har fått merkbare konsekvenser for sin vareforsyning som følge av den langvarige shippingkrisen i Midtøsten.

I praksis gjelder dette de fleste virksomheter med vareflyt eller eksport via Suezkanalen.

Etter at Houthi-opprørerne i Jemen startet målrettede angrep mot kommersiell skipsfart i november–desember 2023, har store deler av trafikken blitt omdirigert rundt Kapp det gode håp – Afrikas sydligste punkt.

Situasjonen har i liten grad bedret seg det siste året. Tvert imot har den midlertidige omveien blitt en ny "normal". Hele 44 av 55 vareeiere (80 %) oppgir at de er negativt påvirket av shippingkrisen.

Av disse sier:

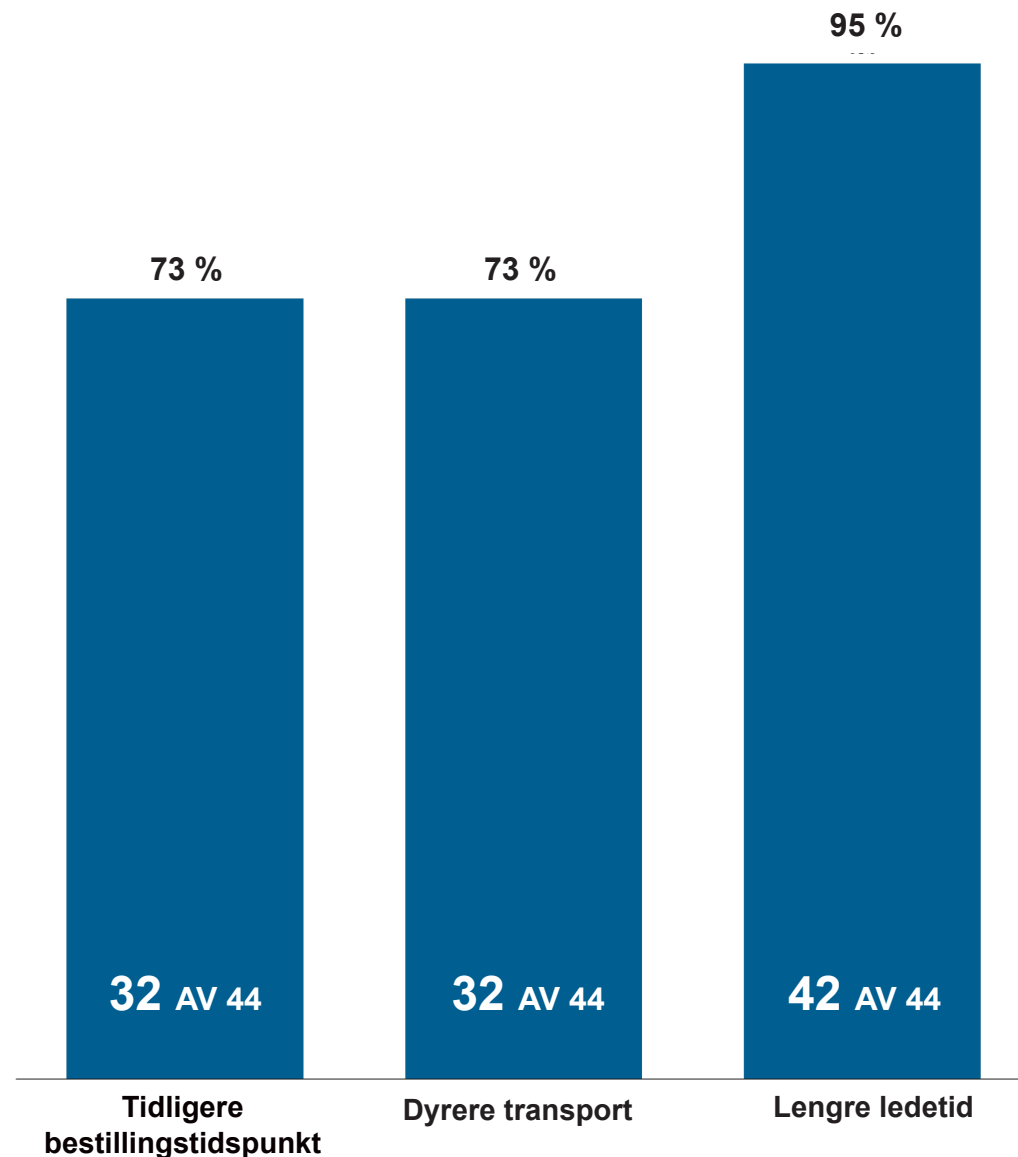
- 56 % at de er berørt i noen grad
- 24 % at de er berørt i stor grad

Lengre ledetider er den mest utbredte konsekvensen. Nesten samtlige berørte vareeiere peker på dette som en betydelig utfordring.

I tillegg rapporterer 32 vareeiere – tilsvarende 73 % av de rammede – at **transportkostnadene har økt**.

Selv om forsinkelser på 1–3 uker ikke nødvendigvis skaper store driftsproblemer for alle, oppgir samme andel (73 %) at de har måttet **endre innkjøpsrutiner og fremskynde bestillinger** for å tilpasse seg de nye leveringstidene.

En annen konsekvens er økte Scope 3 CO2-utslipp. De lengre seilingsrutene har ført til at utslippene fra global containerfrakt aldri har vært høyere enn i 2024





Internasjonal handelskrig

Frykter negative konsekvenser av handelskrig

Internasjonale konflikter og handelskrig skaper økende uro blant norske vareeiere. Risikoen for høyere kostnader, ustabil vareflyt og lavere lønnsomhet oppleves som stadig mer reell.

Blant de 55 deltakerne i årets vareeierundersøkelse uttrykker hele 90 prosent bekymring for hvordan internasjonale konflikter og handelskrig kan påvirke virksomhetene deres. 75 prosent sier de er litt bekymret, mens 15 prosent er svært bekymret for konsekvensene av økte tollsatser, dyrere råvarer og valutauro.

Flere peker på økte kostnader som den største utfordringen. Prisvekst på innsatsfaktorer, høyere transportutgifter og svak kronekurs presser allerede marginene – og mange frykter at ytterligere forverring vil tvinge dem til å øke prisene ut til kundene.

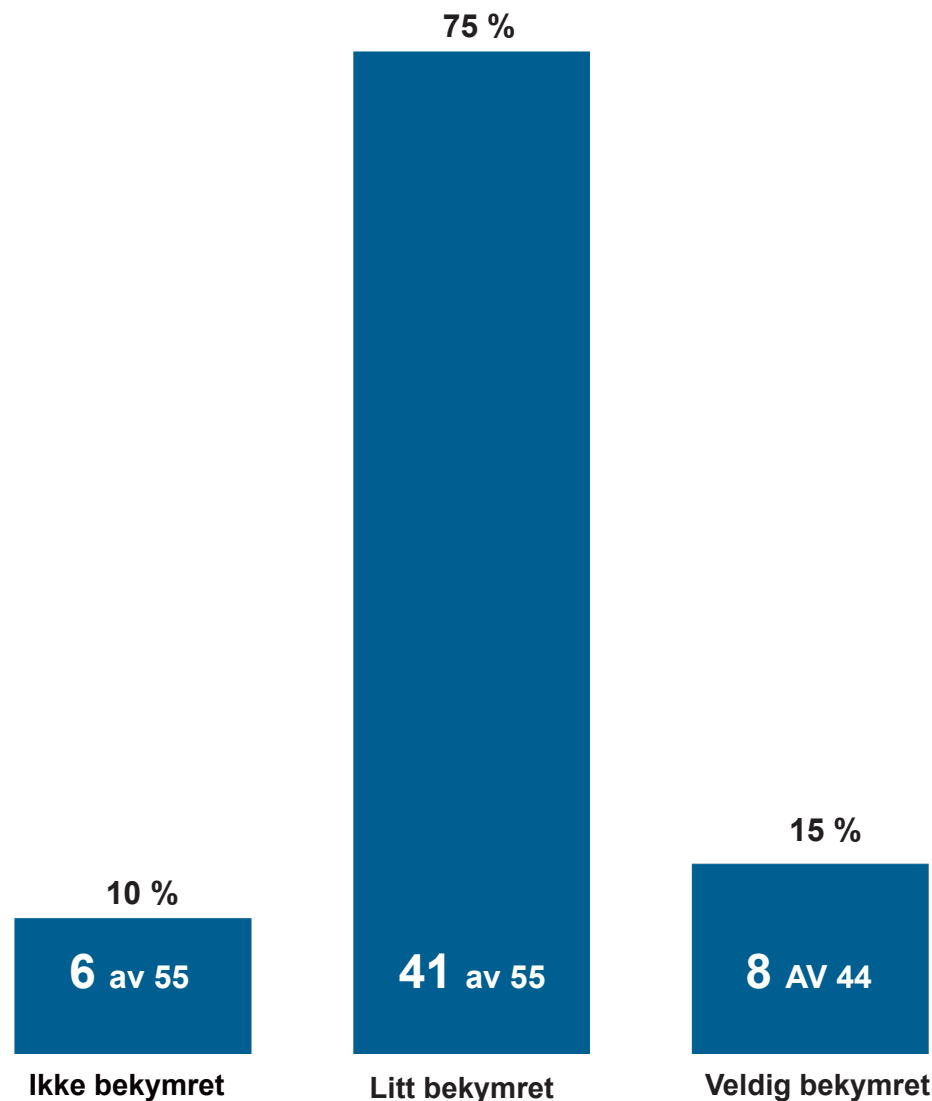
– Tollbarrierer, uro og ustabile valutakurser skaper stor usikkerhet. Det gjør det krevende å planlegge, både kortsiktig og langsiktig, sier en av respondentene.

Andre viser til redusert etterspørsel, begrenset kundetilgang og forstyrrelser i forsyningskjedene. Noen opplever allerede at kunder utsetter bestillinger, og at høyere toll og økte priser gir lavere volum og dermed lavere omsetning.

– All usikkerheten gjør at vi hele tiden må vurdere nye scenarioer. Det går ut over både effektiviteten og lønnsomheten vår, oppsummerer en annen respondent.

Tilbakemeldingene tyder på at internasjonal uro og handelskonflikter i økende grad oppfattes som en reell forretningsrisiko – ikke bare for enkeltbedrifter, men for hele næringslivet.

Er dere bekymret for negative konsekvenser av en internasjonal handelskrig?



Nearshoring og friendshoring

De siste årene har globale forsyningskjeder vært preget av ustabilitet, påvirket av hendelser som krigen i Ukraina, spenninger i Midtøsten og tørken i Panamakanalen. Nå forsterkes denne usikkerheten av en handelskonflikt mellom USA og Kina med høye tollsatser og eksportrestriksjoner på visse varer.

Denne utviklingen skjer i en tid der det geopolitiske landskapet er i rask endring. Kina har i økende grad posisjonert seg som en alternativ handelspartner for mange land, mens USA fokuserer på å beskytte eget næringsliv. Dette har ført til at begreper som "nearshoring", "reshoring" og "friendshoring" har fått økt aktualitet, ettersom bedrifter søker å redusere risiko ved å flytte produksjon nærmere hjemmemarkedene eller til politisk stabile og allierte land.

Begrepsforklaring

Nearshoring: Å flytte vareproduksjon nærmere markedet. For eksempel fra Kina til Tyrkia eller Polen.

Friendshoring: Å flytte vareproduksjonen til et annet marked basert på politisk grunnlag. For eksempel fra Russland til Polen i forbindelse med Ukraina-krigen.

Offshoring: Å flytte vareproduksjonen ut av hjemlandet. For eksempel fra Norge til Baltikum.

Onshoring eller reshoring: Å flytte vareproduksjon fra utlandet og hjem til hjemlandet. For eksempel fra Sverige til Norge eller fra Kina til Norge.

NB! Begrepene ble primært utviklet for vareproduksjon, men har i den praktiske logistikkhverdagen blitt adoptert for selve innkjøpsfunksjonen også for handelsbedrifter. Derfor sier man at en handelsbedrift som kjøper varer fra en polsk leverandør istedenfor en i Asia utfører nearshoring.

Strategisk eller påtvunget?

Som regel vil spørsmålet om hvor vareeieren kjøper sine varer være strategisk betinget og opp til bedriften selv. Men ingen regel uten unntak, og disse unntakene har vi sett mange av de siste årene som følge av Russlands invasjon i Ukraina.

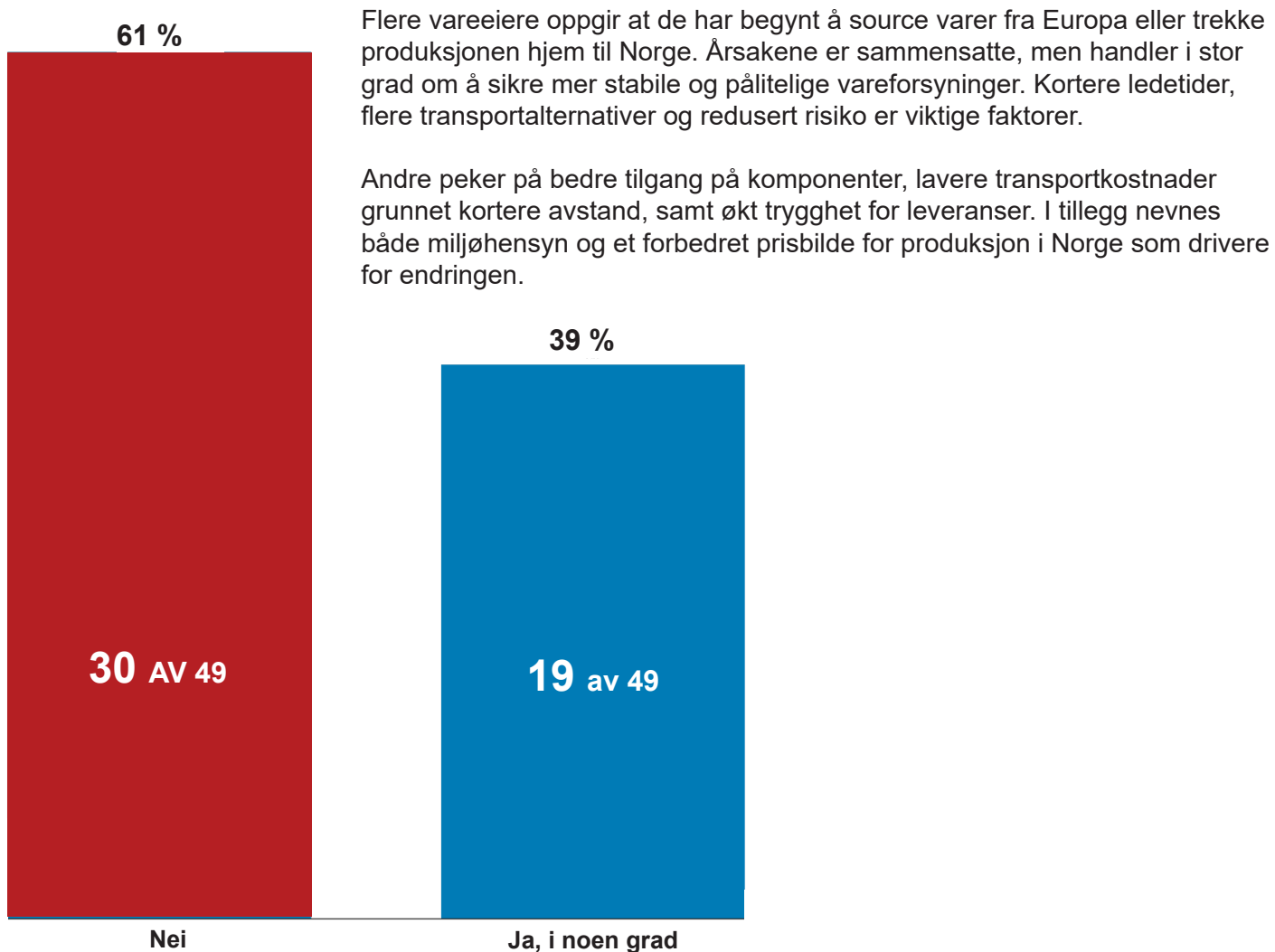
En konsekvens av krigen var at norske bedrifter over natten måtte kutte båndene til sine russiske leverandører som følge av myndighetspålagte sanksjoner. Gitt omstendighetene var det å "friendshore" for de fleste en naturlig konsekvens, men de som ikke gjorde dette frivillig, ble uansett tvunget til å finne nye leverandører.



Nearshoring: De de siste tre årene?

Vi har stilt vareeierne spørsmålet: Har dere tatt i bruk mer nearshoring de siste tre årene?

Årsakene som angis for å flytte vareproduksjon og innkjøp til aktører nærmere Norge er for å være mindre utsatt for leveringsutfordringer. Gjennomgående er det slik at aktørene benytter nearshoring for enkelte deler av et stort produktspekter og ikke som en koordinert innsats for å trekke alle varer nærmere. Det indikerer også at det ikke er alle produkter og varer som anses naturlig å trekke hjem.



Planer om mer nearshoring de neste fem årene?

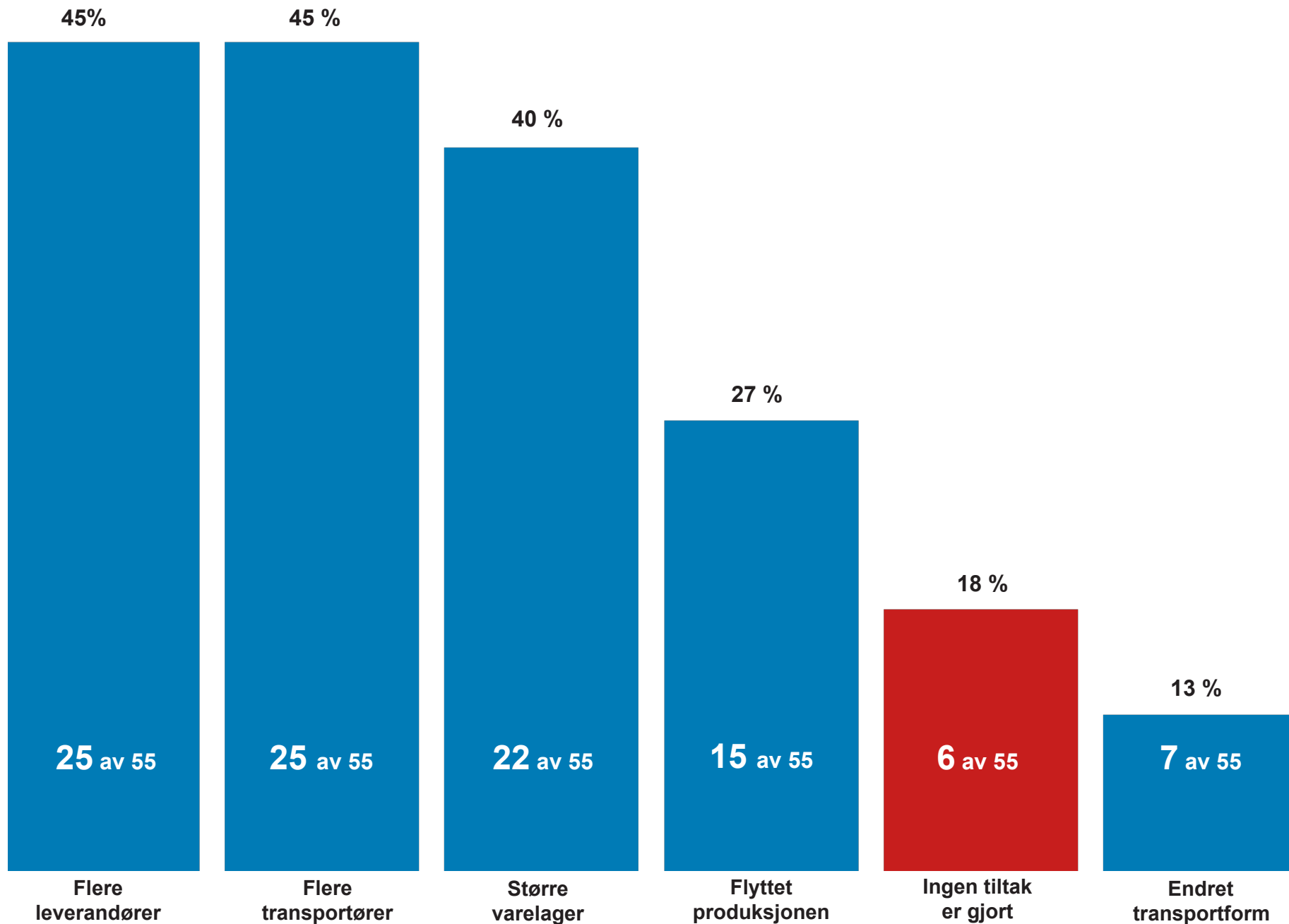
Det er ingen stor nearshoring-bølge som skyller inn over norske vareeiere. Dette til tross for at bedriftene gjerne har lange forsyningskjeder, med betydelig innslag av leveranser fra Fjerne Østen, og flere år med diverse kilder til leveringsutfordringer.

På vårt spørsmål om bedriftene planlegger for mer nearshoring den neste fem-årsperioden, som et grep for å få kortere forsyningslinjer og dermed potensielt gjøre seg selv mindre sårbare for leveringsutfordringer, er det få som bekrefter at dette er et grep de planlegger for per nå.

Av tilbakemeldingene fra vareeierne noterer vi oss imidlertid at svært mange fortsatt sitter på gjerdet i dette spørsmålet.

1:	11 %
2:	7 %
3:	9 %
4:	22 %
5:	9 %
6:	0 %
Vet ikke:	42 %

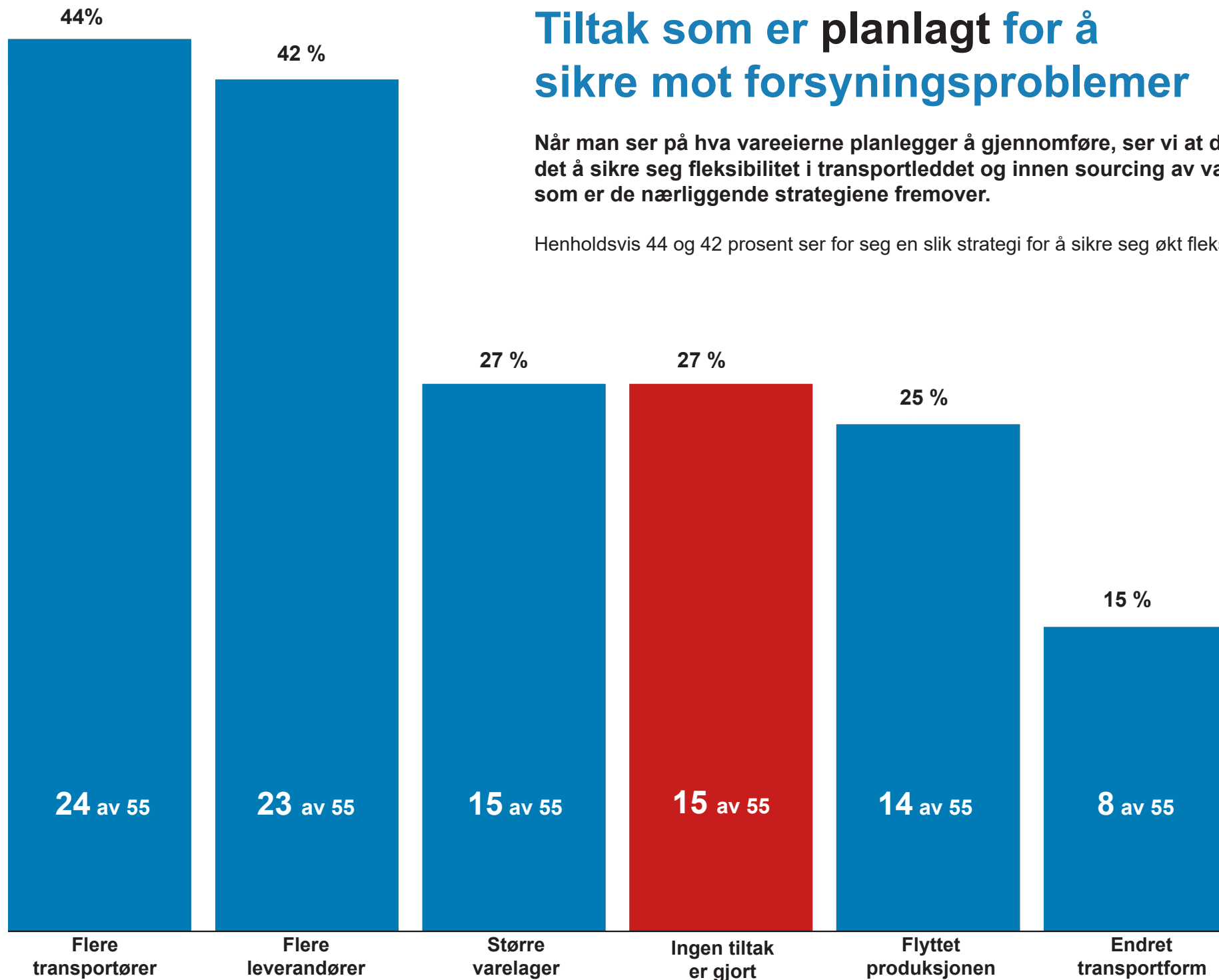
Tiltak som er gjennomført for å sikre mot forsyningsproblemer



Tiltak som er planlagt for å sikre mot forsyningsproblemer

Når man ser på hva vareeierne planlegger å gjennomføre, ser vi at det er det å sikre seg fleksibilitet i transportleddet og innen sourcing av varer som er de nærliggende strategiene fremover.

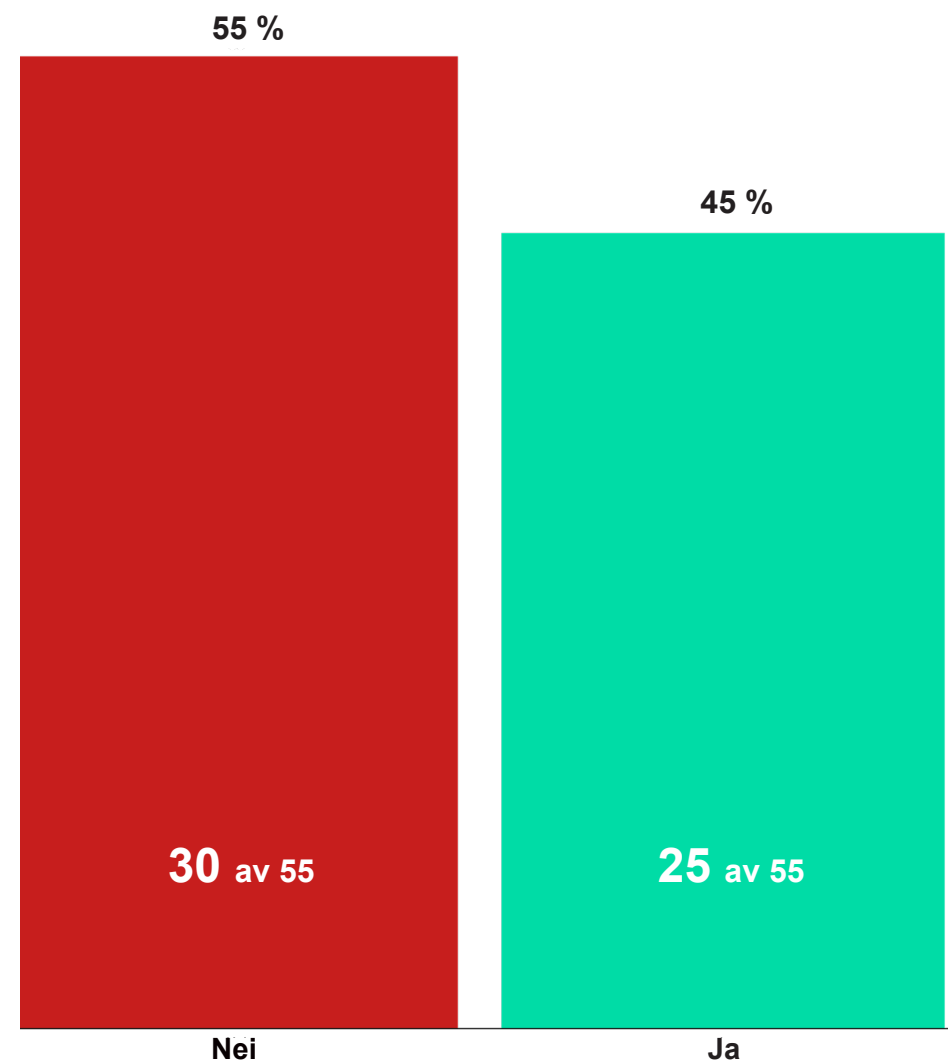
Henholdsvis 44 og 42 prosent ser for seg en slik strategi for å sikre seg økt fleksibilitet.



Mange har lagt om produksjons- og leverandørstrategi

Har bedriften endret produksjons- eller leverandørstrategi som et resultat av globale forsyningsutfordringer de siste tre årene?

Å holde seg orientert i en verden som er så omskiftelig som den har vært de siste årene er ikke lett. For vareeierne har globale forsyningsutfordringer vært et tema som har medført store endringer de siste årene. Nesten halvparten av vareeierne forteller at de har endret produksjons- eller leverandørstrategi de siste tre årene som følge av globale forsyningsutfordringer.





Lagerdrift



Eie eller leie lagerdriften? Ikke ett svar som passer alle

Hvorvidt en vareeier ønsker å håndtere lagerdriften selv eller å outsource til en spesialist, er et av de første strategiske veivalgene bedriftsledelsen må ta.

Valget mellom å outsource lagerdriften eller beholde den internt er sjelden endelig. Mange bedrifter starter i ett spor – og skifter retning senere. Det finnes fordeler og ulemper med begge alternativer, og ingen løsning passer for alle. Svaret avhenger ofte av hvor modent selskapet er, og i hvilken grad det kan fylle en spesialistrolle på egen hånd.

Store vareeiere overrepresentert i undersøkelsen

Vår vareeierundersøkelse er ikke representativ for den gjennomsnittlige norske vareeier – utvalget er for lite og for “topptungt”. Likevel gir det et godt bilde av hvordan store aktører strukturerer lagerdriften. Det som fungerer for en stor virksomhet, vil ikke nødvendigvis være relevant for en mindre.

Gode argumenter for å outsource

Det å redusere kapitalbindingen, å få en forbedret driftsøkonomi og å få tilgang på spesialistkompetanse innen logistikk- og lagerdrift, er blant de tre viktigste argumentene for å outsource til en 3PL-aktør. Men for mange store vareeiere har disse argumentene begrenset gjennomslagskraft. La oss fortelle litt om hvorfor.

Tilgang på kapital

Store selskaper har ofte bedre tilgang til kapital enn små og mellomstore bedrifter. De har solide økonomiske fundament, stabile inntektsstrømmer og gode finansieringsmuligheter – noe som gjør det lettere å foreta langsiktige investeringer i egne lagre. Å “ha råd til å tenke langsiktig” er ikke en luksus alle vareeiere har.

Volum og skala

3PL-aktører skaper lønnsomhet ved å kombinere varestrømmer fra flere kunder. For de aller største vareeierne er dette ofte nødvendig – volumene alene er så omfattende at det ikke gir mening å blande egen drift med andres.

Operasjonell risiko

Blant de logistikkintensive virksomhetene i undersøkelsen er operasjonell risiko et reelt hinder. Et bytte av 3PL-leverandør innebærer langt større risiko for en stor aktør enn for en mindre, både i kostnad og konsekvenser.

Intern kompetanse

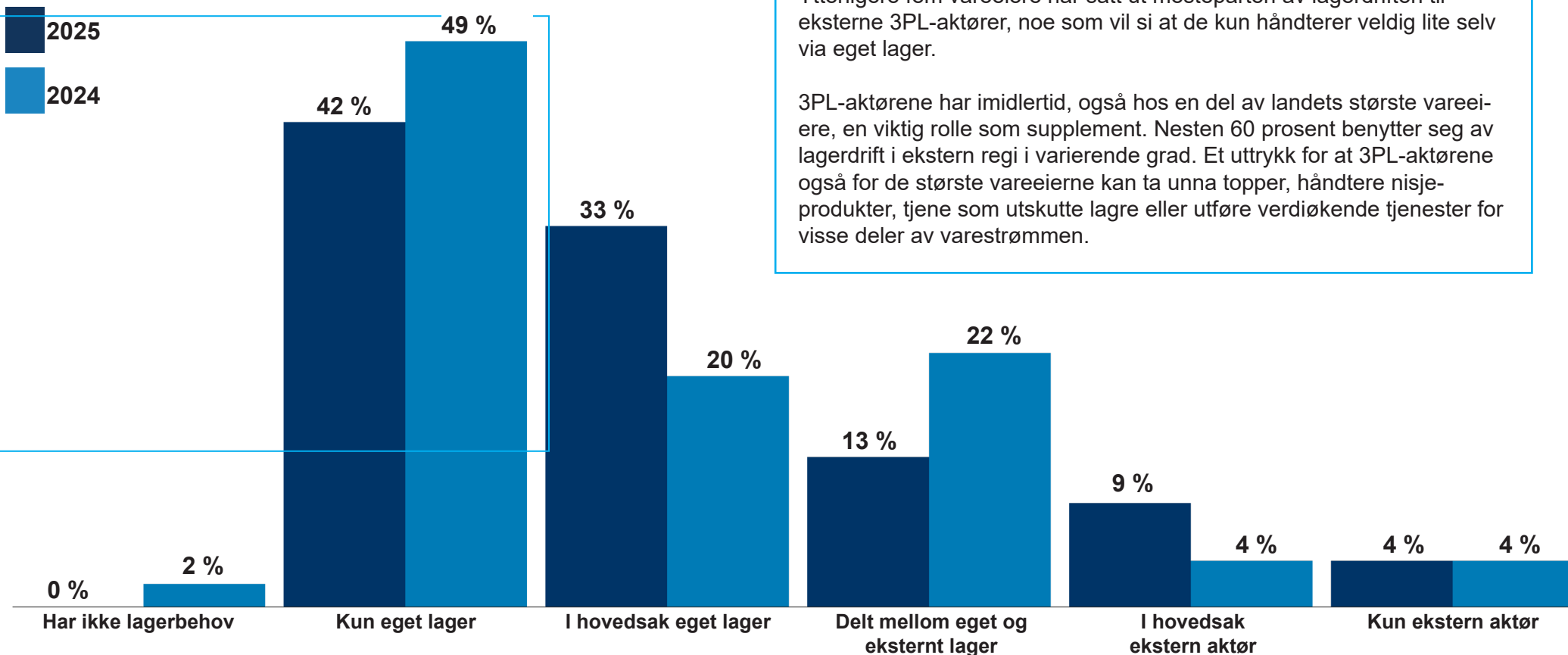
Selv om 3PL-aktører tilbyr høy spesialistkompetanse, er denne mest verdifull når det finnes et kompetansegap hos kunden. Store vareeiere med solid logistikkkompetanse har ofte mindre behov for ekstern bistand.

Men: Det ene utelukker ikke det andre

Selv store bedrifter samarbeider ofte med 3PL-aktører – for eksempel i kampanjeperioder, for håndtering av spesifikke varegrupper eller for å dekke midlertidige toppler i volum

La oss se litt nærmere på tallene i oversikten på neste side!

Lagerdrift i egen regi eller outsourcet til tredjepart?



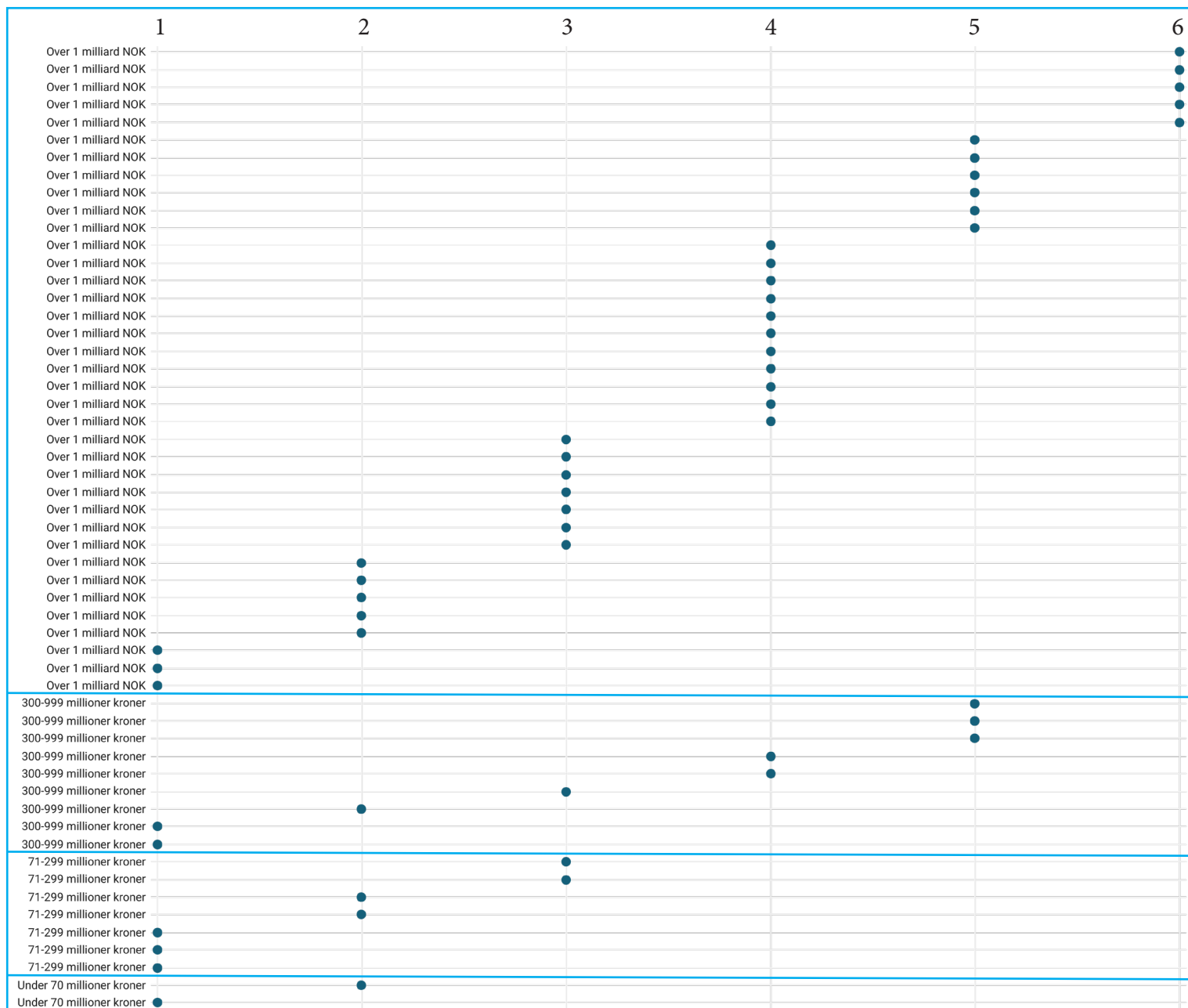
Det finnes mange årsaker til at vareeiere setter ut lagerdriften til andre. En viktig årsak er ofte at vareeierne ikke har varevolumene til å forsvare utbygging av egne, effektive lagerfasiliteter. Da settes ofte lagerdriften ut til 3PL-spesialister.

Vår vareeierundersøkelse har en sterk overvekt av store selskaper med store varevolum og sterk intern logistikkompetanse, noe som bidrar til at andelen selskaper som har egen lagerdrift er høy.

Kun to av vareeierne har satt ut all lagerdrift til eksterne 3PL-aktører. Ytterligere fem vareeiere har satt ut mesteparten av lagerdriften til eksterne 3PL-aktører, noe som vil si at de kun håndterer veldig lite selv via eget lager.

3PL-aktørene har imidlertid, også hos en del av landets største vareeiere, en viktig rolle som supplement. Nesten 60 prosent benytter seg av lagerdrift i eksternt regi i varierende grad. Et uttrykk for at 3PL-aktørene også for de største vareeierne kan ta unna topper, håndtere nisje-produkter, tjene som utskutte lagre eller utføre verdiøkende tjenester for visse deler av varestrømmen.

Nåværende automasjonsgrad på lageret



Automassjongsgrad per omsetningsnivå:

Over 1 MRD:	3,73
300-999 MNOK:	3,33
71-299 MNOK:	1,86
Under 70 MNOK:	1,50
Alle:	3,28

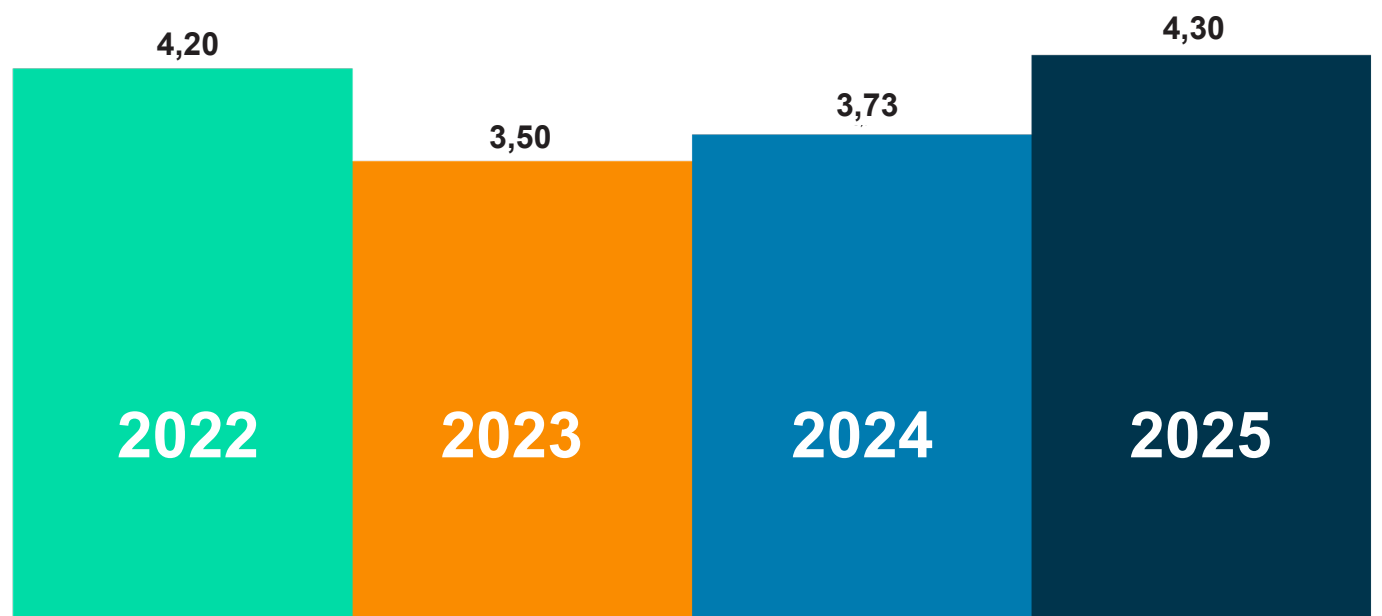
Investeringer i lagerautomasjon de neste tre årene

Trenden går mot mer automasjon i norske bedrifter. Denne trenden forplanter seg også til lagerdrift.

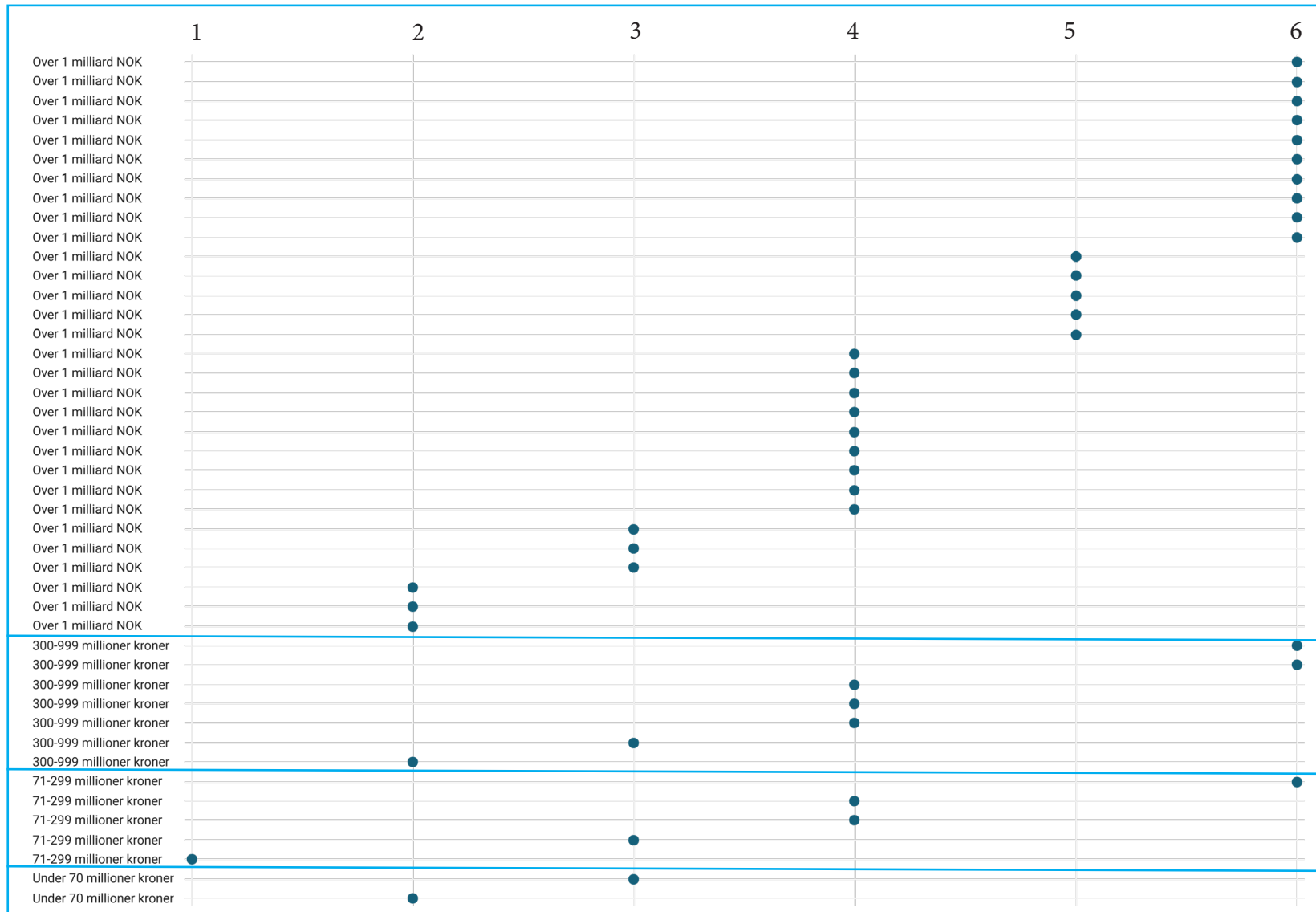
De 55 vareeierne har i dag - på en skala fra 1 til 6 - en gjennomsnittlig automasjonsgrad på 3,28 i sin lageroperasjon.

På neste side ser du hvordan svarene fordeler seg per omsetningsnivå. Til tross for at det er forholdsvis få respondenter i kohortene med lavere omsetning, ser vi at det er en klar tendens til at automasjonsnivå henger sammen med omsetningsnivå. Bedriftene med milliardomsetning har gjennomgående en relativt høyere automasjonsgrad enn selskaper med lav omsetning. De vareeiere med milliardomsetning som har lav automasjonsgrad, er som regel de som håndterer varer som er vanskelig å automatisere.

Interessant nok ser en at investeringsviljen virker å være på opptur: Et snitt på 4,3 indikerer at vareeierne under ett er ganske innstilt på å investere i ulike former for automasjon.



Investeringer i lagerautomasjon de neste tre årene





Automasjonsløsninger innen: Automated Inventory & Data Capture

Innen ulike former for datafangst og systemer som er koblet opp mot forretningssystemer ser vi som vanlig at det er de generelle systemene det er mest interesse for.

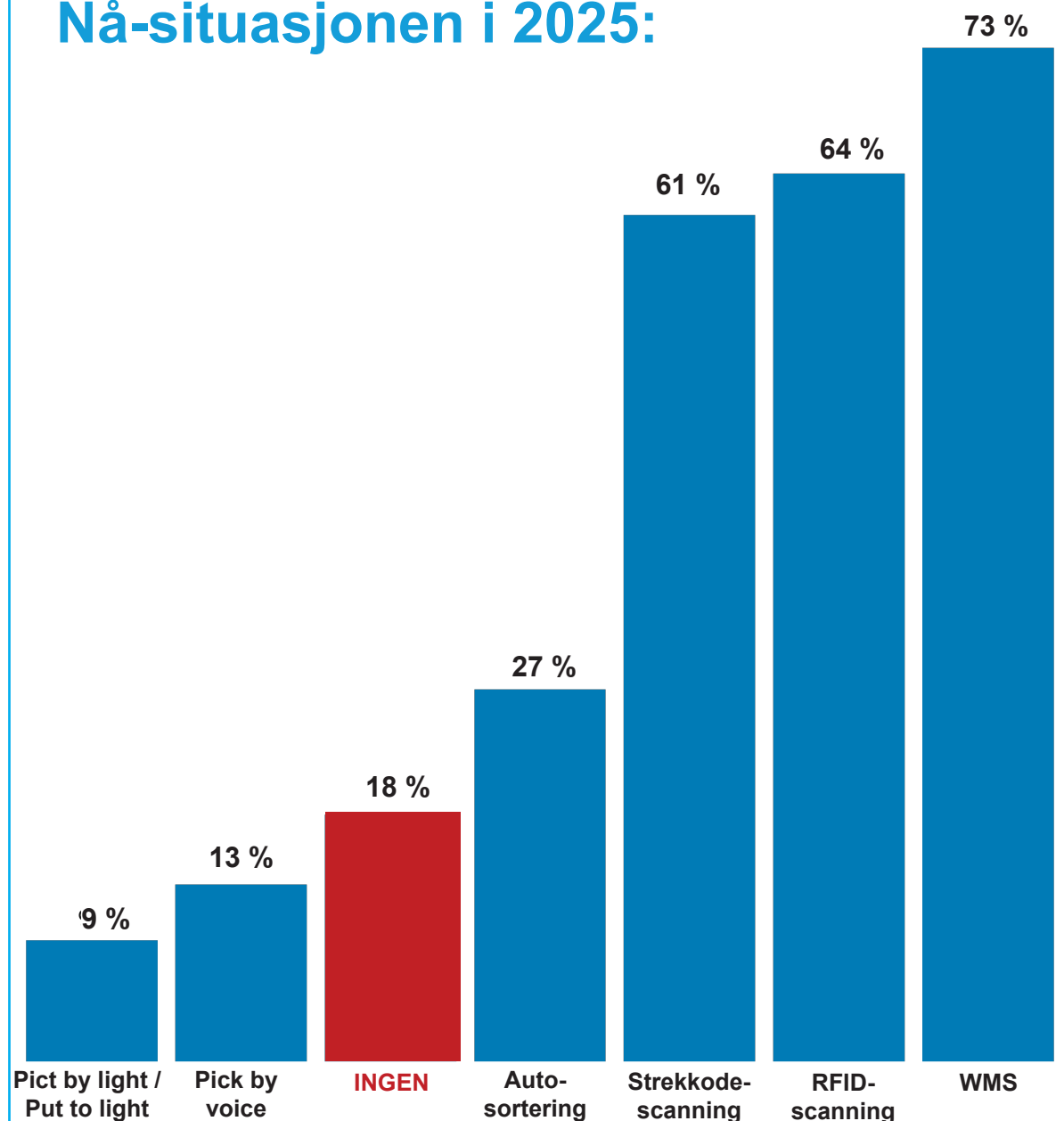
Merk at det er stor variasjon i bedriftsutvalget, som gjør at de har vidt forskjellige behov.

Det er derfor naturlig at "generell teknologi" som warehouse management system og strekkode-scanning er noe de fleste har, mens forskjellige "Pick by"-løsninger kun er aktuelt for de som faktisk har plukkaktivitet.

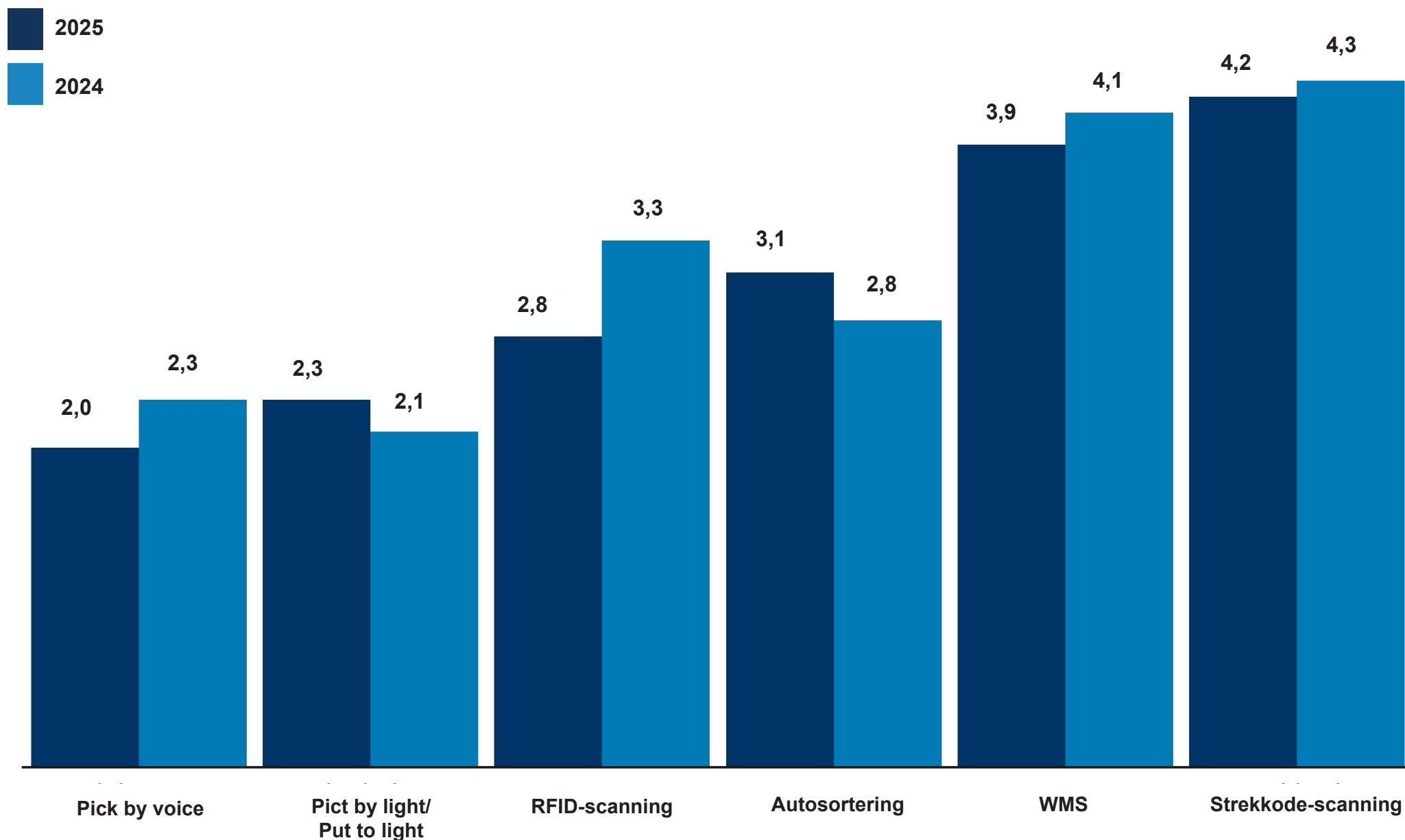
For vareeiere som håndterer trevirke, stål og fersk fisk og lignende er slik teknologi lite hensiktsmessig.



Nå-situasjonen i 2025:



Automasjonsløsninger innen: Automated Inventory & Data Capture



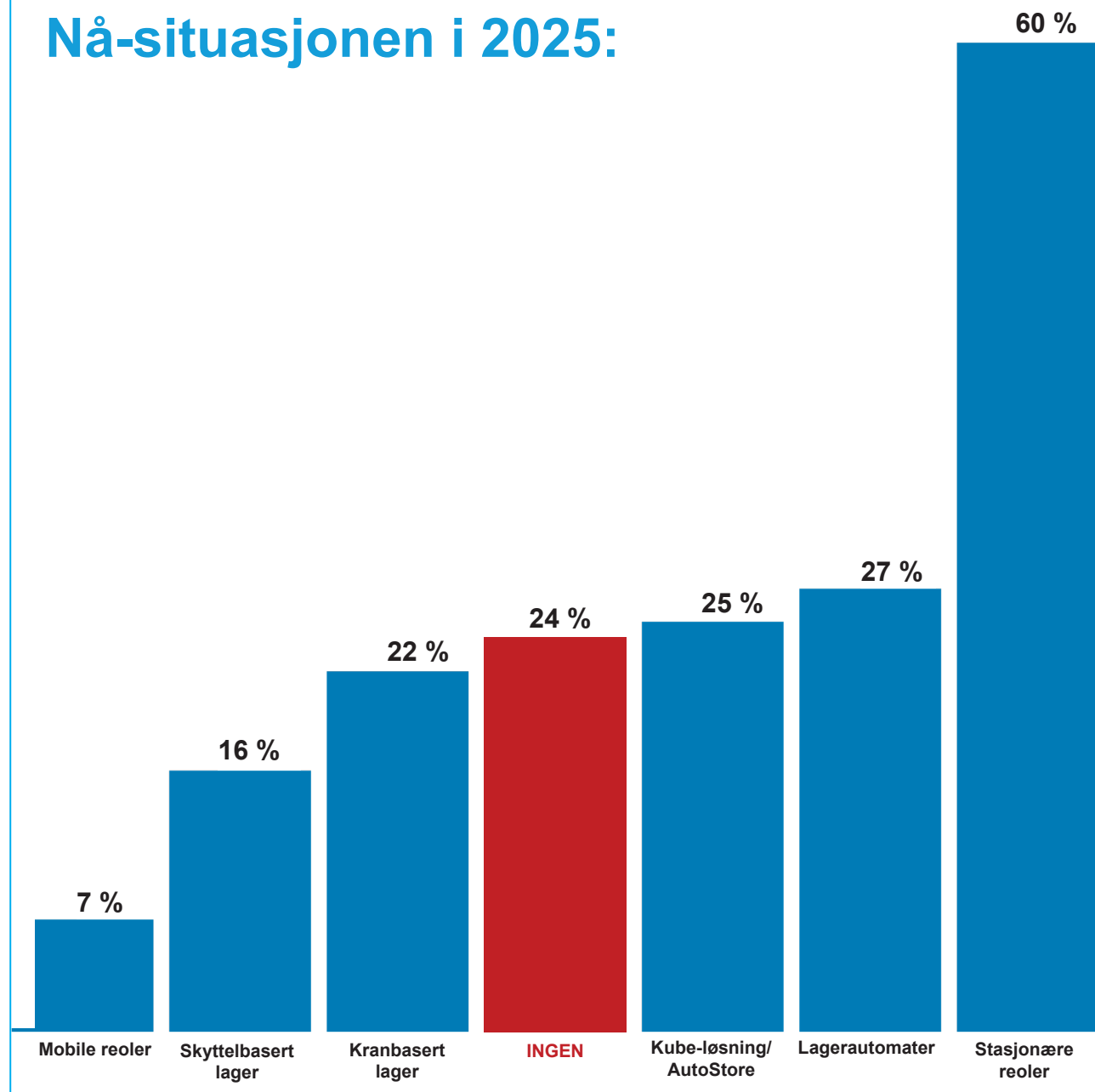
Automasjonsløsninger innen: Oppbevaring og uthenting av varer

Vårt utvalg av vareiere er forholdsvis begrenset og forskjellig at det er vanskelig å trekke de store slutningene fra tilbakemeldingene.

En stasjonær reol er strengt tatt så langt unna en automatisert løsning som man kan komme. Det er likevel med som et svaralternativ, og er det som både er mest utbredt per nå, og det flest kommer til å investere i de nærmeste årene.

Men automasjonstrenden er tydelig. Allerede i dag har en av fire vareiere i vårt utvalg en kube-løsning - som i praksis vil være et AutoStore-anlegg - og vi ser at markedet ikke er mettet for slik teknologi. Tendensen er tydelig i grafikken på neste side, der man ser at sannsynligheten for å investere i kube-lagring har økt markant.

Nå-situasjonen i 2025:



Automasjonsløsninger innen: Oppbevaring og uthenting av varer

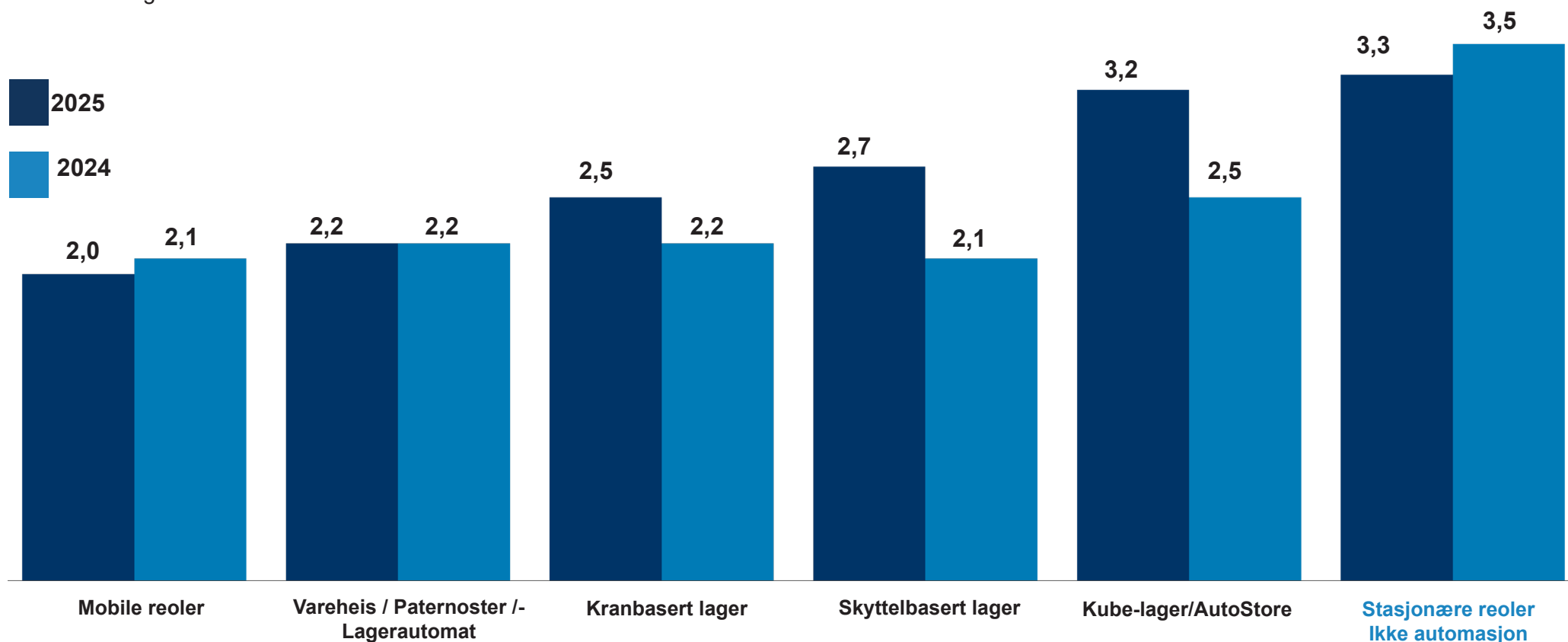
Innen oppbevaring og uthenting av varer ser vi en relativt høy økning i investeringsviljen innen såkalte AS/RS-løsninger.

AS/RS er en forkortelse for automated storage & retrieval systems. For kube-baserte løsninger, kran-baserte løsninger og skyttel-baserte løsninger har det vært et markant oppsving det siste året.

Syv vareeiere skal helt sikkert investere i kube-baserte løsninger (produktkategorien der norskutviklede AutoStore er verdensledende), mens det er ganske sannsynlig at fire andre skal gjøre det samme. Dette basert på tilbakemeldinger om hvilke vareeiere som svarte henholdsvis 6 og 5 på dette spørsmålet.

For kran-baserte lagerløsninger er det fire som helt sikkert skal investere i slik teknologi, mens tre svarer at det er ganske sannsynlig.

For skyttelbaserte løsninger er det tre som helt sikkert skal investere i slik teknologi, mens fem ganske sannsynlig kommer til å gjøre en slik investering de neste tre årene.



Automasjonsløsninger innen: Intertransport

Menneskelige truckførere er fortsatt det som dominerer på norske lagre.

Til nå har AGV-er og AMR-er vært et ganske sjeldent syn i norske lagerlokaler. Og tilbakemeldingene fra vareeierne er at det ikke er ventet kø i døren hos leverandørene de neste årene heller.

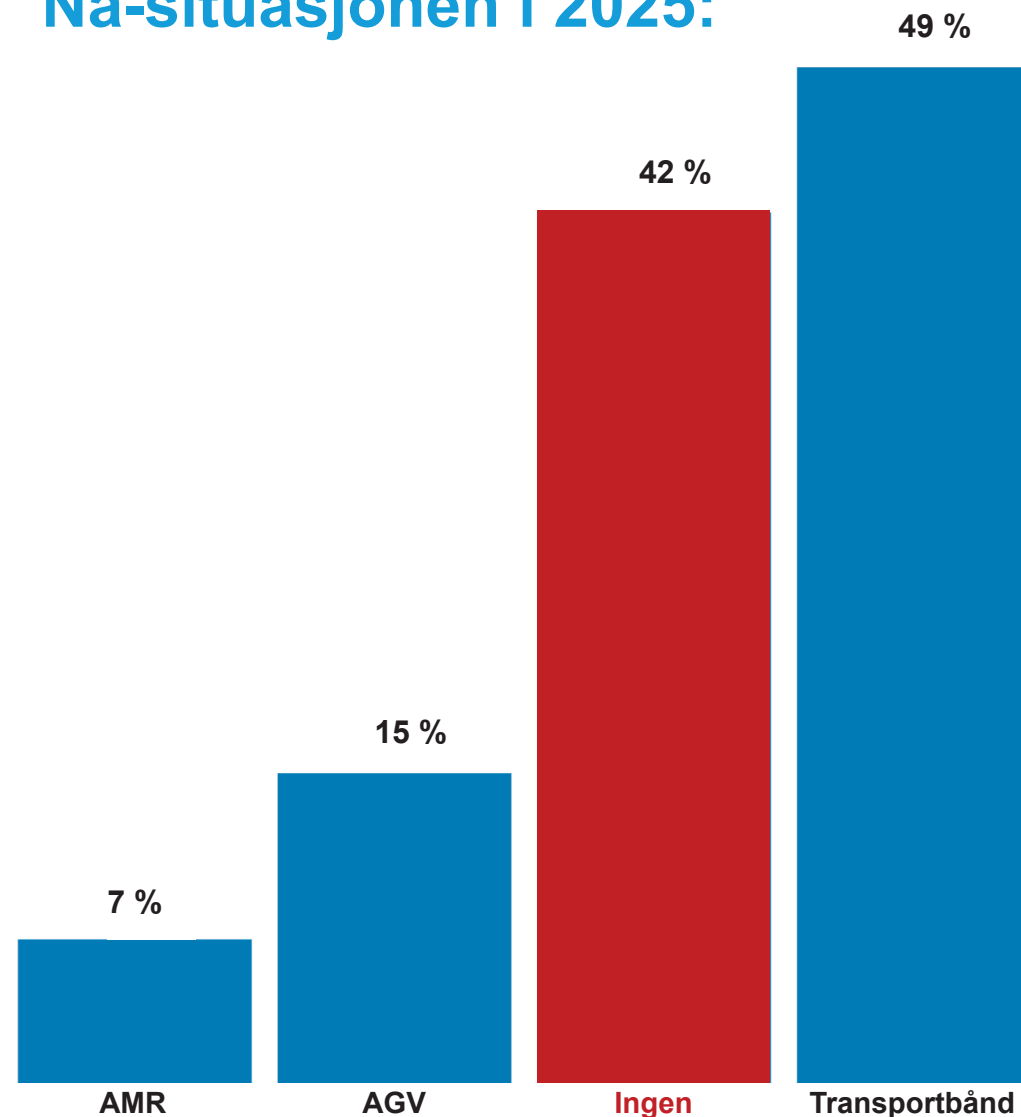
Av 55 spurte vareeiere har bare fire (7%) implementert AMR-løsninger så langt. Til tross for at dette er et lavt tall, er andelen høyere enn hva man ville funnet i et representativt utvalg norske vareeiere. Kun fire bedrifter planlegger AMR-investeringer de neste tre årene, én anser det som sannsynlig, mens 19 svarer at det ikke er aktuelt eller at de er usikre.

AGV-løsninger er noe mer utbredt med 8 eksisterende installasjoner. seks vareeiere vil investere i AGV-teknologi innen tre år, fire anser det som svært sannsynlig, mens 14 svarer at det ikke er aktuelt eller at de er usikre.

Mer tradisjonelle transportbånd er mest utbredt, med 27 vareeiere som allerede har slike systemer. Ti planlegger nye investeringer i transportbånd innen tre år, én anser det som sannsynlig, mens 18 svarer at det ikke er aktuelt eller at de er usikre.



Nå-situasjonen i 2025:



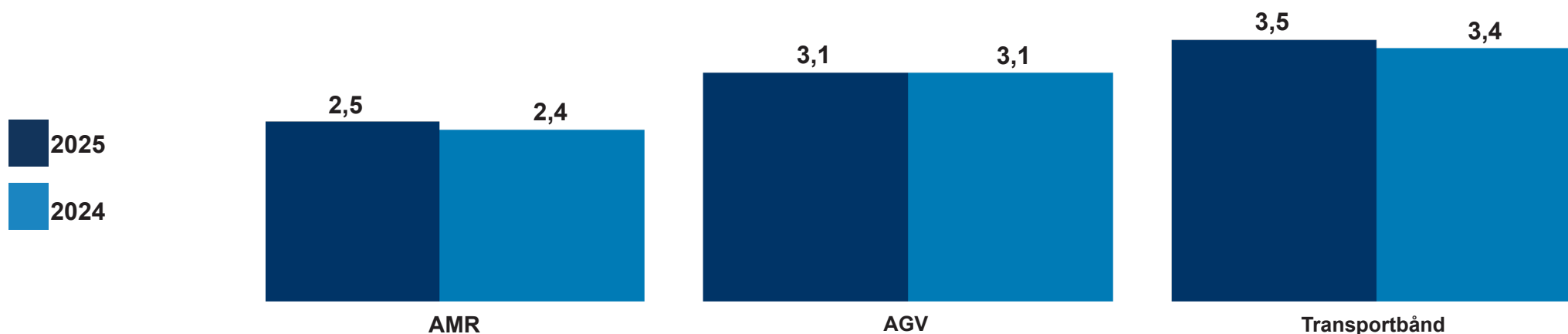
Automasjonsløsninger innen: Internttransport

Automated Guided Vehicles (AGV) og Autonomous Mobile Robots (AMR) er to forskjellige typer automatiserte systemer som brukes i lagerdrift for å forbedre effektivitet og produktivitet.

AGV (Automated Guided Vehicle) følger faste ruter som er definert av fysiske markører som magnetstriper, ledninger, eller optiske veiledninger. De kan også bruke forprogrammerte kart og sensorer for å navigere. De krever installasjon av guider eller spor som kjøretøyene kan følge. De er følgelig mindre fleksible enn AMR-er, da endringer i ruter eller oppsett krever fysisk modifikasjon av infrastrukturen. AGV-er brukes dermed ofte i miljøer hvor rutene er forutsigbare og konstant over tid, som for eksempel i produksjonslinjer med faste transportetapper. Mindre avansert teknologi enn AMR-løsninger bidrar til at AGV-løsninger gjerne har en noe lavere investeringskostnad.

AMR (Autonomous Mobile Robot) bruker avanserte sensorer, kameraer, og LIDAR for å skape dynamiske kart og navigere fritt uten behov for faste ruter. De trenger ikke installasjon av fysiske markører og de kan tilpasses til nye miljøer raskt gjennom programvareoppdateringer. Dette gjør at AMR-ene er meget fleksible og kan tilpasse seg endringer i lageroppsettet. De er således ideelle for dynamiske miljøer hvor ruter og oppgaver kan endre seg ofte. Mer avansert teknologi enn hos AGV-løsninger gjør at AMR-løsninger gjerne har en noe høyere investeringskostnad.

Investeringer neste tre år





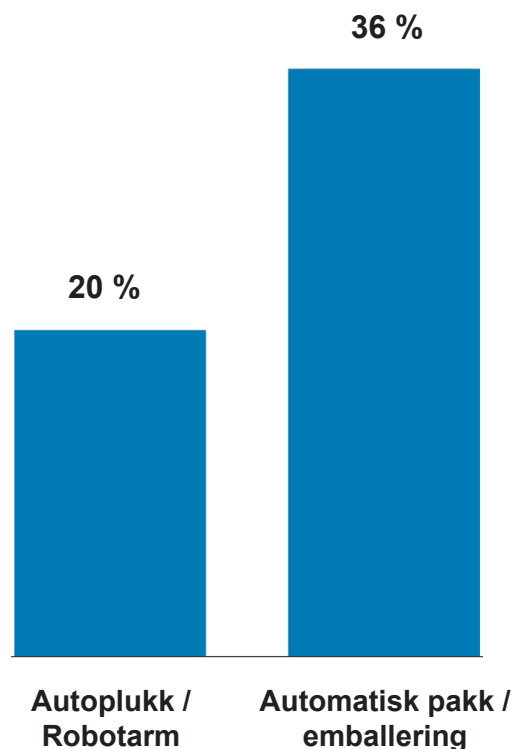
Automasjonsløsninger innen: Emballering, pakking og vareplukk

20 % av vareeierne i undersøkelsen har allerede autopluke eller robotarm – en klar indikasjon på at denne teknologien har fått fotfeste i norske lager- og produksjonsmiljøer. Tre sa de definitivt vil investere i slik teknologi innen tre år, og to vurderer det som sannsynlig. 19 svarte "Vet ikke/Ikke aktuelt".

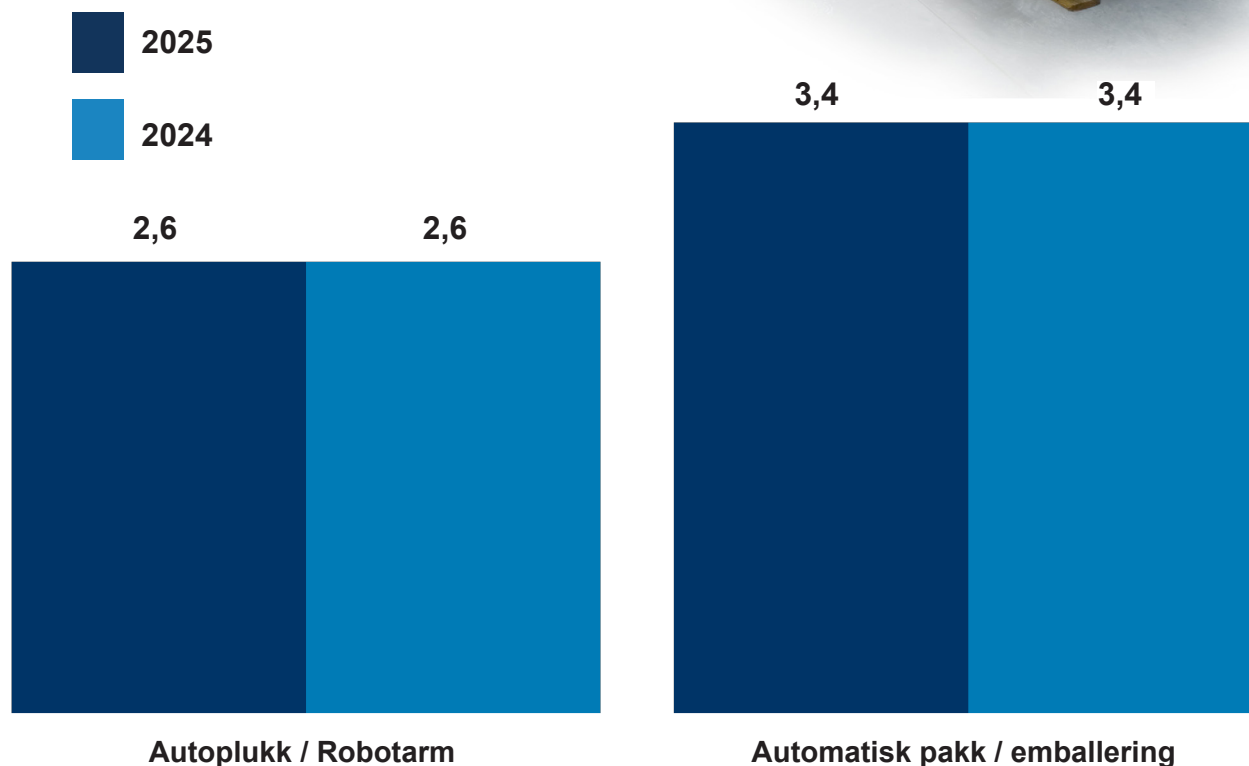
36 % har automatisk pakk- eller emballeringssystem. Seks oppga at de vil investere i dette i den neste treårsperioden, mens fem melder at det er sannsynlig. 16 svarte "Vet ikke/Ikke aktuelt".



Nå-situasjonen i 2025:



Investeringer neste tre år



Tekna: Økt trusselnivå krever ny sikkerhetskompetanse



MÅ FORSTÅ ALVORET: – Vi trenger å satse mer på kompetanse, teknologi og sikkerhet, sier Tekna-president Elisabet Haugsbø.

Sikkerheten er truet fra flere hold, men bedriftene tar ikke trusselen på alvor.

Det er hovedbudskapet fra Elisabet Haugsbø, president i Tekna, formidlet via en nyhetsmelding etter at Politiets sikkerhetstjeneste (PST) offentliggjorde sin nasjonale trusselvurdering for 2025.

Som Logistikk Inside har rapportert en rekke ganger, fremheves Russland, Kina og andre statlige aktører som en økende trussel mot kritisk infrastruktur og næringsliv i Norge. Denne trusselen kommer i tillegg til generell cyberkriminalitet – som i seg selv kan være dramatisk nok.

Logistikken har vist seg sårbar

De siste årene har det vært flere store hackerangrep rettet mot aktører i logistikkbransjen. De fleste angrepene når aldri medienes søkelys.

Det mest velkjente internasjonalt var hackerangrepet som kostet Maersk milliarder av kroner i 2017. I november 2023 ble hele den australske havnesektoren lammet av et virusangrep mot kritiske datasystemer – noe som naturlig nok var helt kritisk for et land som er avhengig av vareforsyninger via sjøveien.

De fleste vil huske hvordan Skanlogs nøkkelsystemer ble angrepet i fjor og påvirket distribusjon av drikkevarer til henholdsvis Vinmonopolet og Systembolaget. Også Posten Bring har vært åpne om at hackere har vært på innsiden av konsernets systemer.

– Må ha mer kompetanse

Tekna-presidenten advarer mot å være naive.

– Altfor få bedrifter har gjort nok for å sikre seg. Dette utgjør en stor sikkerhetsrisiko, ikke bare for bedriftene selv, men for den totale nasjonale beredskapen.

Bedriftene har ikke forstått sin egen verdi og hva som kan utnyttes av trusselaktører. Eksempelvis må virksomhetene ha kontroll på leverandørkjeden, ha kunnskap om teknologikomponenter i bruk og lokalisering, påpeker hun.

– Vi trenger å satse mer på kompetanse, teknologi og sikkerhet. Altfor få bedrifter har gjort nok for å sikre seg, fastslår Haugsbø.

Logistikk Inside har ved flere anledninger belyst PSTs advarsler, både i den nasjonale trusselvurderingen for 2024 og i forbindelse med konkrete episoder, som sabotasje-mistanker mot jernbaneinfrastruktur i Sverige og overvåking av norske havner. PSTs nye rapport stadfester at trusselaktører stadig blir mer risikovillige og kreative i sine angrep.

IKT-kompetanse er nøkkelen

Haugsbø fremhever at norske virksomheter trenger mer enn bare fysiske sikkerhetstiltak for å håndtere de nye truslene. Cybertrusler og påvirkningsoperasjoner krever avansert IKT-kompetanse, noe som i dag er en mangelvare i mange bransjer.

– Det er kritisk at bedrifter får kontroll over leverandørkjeder og digitale komponenter. Trusselaktørene utnytter vår manglende beredskap, mener hun.

PST peker på bruken av såkalte proxy-aktører (stedfortredere) – personer og grupper som handler på vegne av statlige etterretningstjenester. Haugsbø understreker at sikkerheten må styrkes, både gjennom opplæring og bedre klareringssystemer for ansatte i utsatte posisjoner.

Spenninger i nordområdene

Som vi tidligere har rapportert, er nordområdene av særlig interesse for russisk etterretning. Norske virksomheter med aktivitet i disse områdene bør være ekstra årvåkne, både for fysiske og digitale angrep.

Denne artikkelen ble opprinnelig publisert i **Logistikk Inside 16. august 2023**, i forkant av at Dr. Omera Khan skulle holde et innlegg på konferansen Transport & Logistikk 2023 på Lillestrøm og ble også publisert i **Vareeierundersøkelsen 2024**. Tematikken og rådene er imidlertid ikke mindre relevante i dag, tvert imot, så vi inkluderer den også i årets rapport.

Khan var leder for A.P. Møller-Mærsk Supply Chain Insights and Trends Lab frem til september 2024, da ble hun **Global Head of Strategy and Planning** i det danske konsernet.

- Bygg motstandskraft i en usikker tid!

- Vi opererer i et stadig skiftende landskap hvor risiko og forstyrrelser vil fortsette å være med oss. Vi kan ikke alltid forutsi eller administrere eksterne hendelser og påvirkende faktorer, men vi kan ha kontroll over vår egen organisatoriske motstandskraft og holdning til endring.

Ordene tilhører Dr. Omera Khan, en av verdens ledende eksperter innen risikostyring i forsyningskjeder.

Den internasjonalt anerkjente logistikprofessoren inviteres hyppig som hovedtaler ved forskjellige konferanser rundt om i verden. I kjølvannet av pandemien ble hun headhuntet av den danske logistikkjiganten A.P. Møller-Mærsk for å etablere og bli deres nye sjef for *Supply Chain Insights and Trends Lab*. På konferansen i Lillestrøm gir hun en presentasjon med

tittelen *"Navigating Maersk through a Polycrisis"*. Hennes innlegg er svært aktuell for alle som jobber med internasjonale forsyningskjeder, på alle nivåer.

- I mitt foredrag på Transport og Logistikk vil jeg dele hvordan Maersk navigerer gjennom disse utfordrende tidene og samarbeider med kundene våre for å tilby mer integrerte og modulære logistikk-løsninger. Målet vårt er ikke bare å identifisere og håndtere risiko, men å designe motstandskraft i hele forsyningskjeden, forklarer hun.



Foto: Omerakhan.co.uk

Må bygge langsiktig motstandskraft

- Det er viktig å merke seg at fokuset bør være på å bygge langsiktig motstandskraft, heller enn å reagere på individuelle risikofaktorer. Vi må omfavne virkeligheten: At forstyrrelser (*disruptions*) er en konstant i dagens forretningslandskap. Ved å utvikle en langsiktig forretningsstrategi, kan vi sikre at forsyningskjedene våre blir mer robuste, understreker hun.

Det siste tiåret har vært preget av stor volatilitet og usikkerhet, spesielt forverret av pandemien, krigen i Ukraina og finansiell ustabilitet. Dette har ført til en tendens til å fokusere på spesifikke risikofaktorer og skape et ensidig perspektiv. Men dette kan være en feil tilnærming, mener hun.

- For å sikre kontinuitet og bygge en motstandsdyktig forsyningskjede, må vi utvikle visjoner, verktøy og løsninger, samt styrke ferdighetene til fremtidige ansatte. Vi må anerkjenne at denne forstyrrede virkeligheten er her for å bli, og vi må tilpasse oss i stedet for å vente på at ting skal "normalisere seg", sier Khan.

Polykrise - når flere kriser oppstår samtidig og forsterkes

Med mange kriser på samme tid, får man en såkalt polykrise, der flere forhold legges oppå hverandre og påvirker hverandre - og ofte forsterker hverandre.

- Grunnleggende drivere innen logistikk- og transportindustrien blir stadig mer utfordrende, og bransjen står overfor akselererende paradigmeskifter. Faktorer som fragmentering av forsyningskjeden, geopolitisk ustabilitet og økonomiske motvind spiller en viktig rolle i disse paradigmeskiftene. Disse faktorene legger betydelig press på etablerte forsyningskjeder og logistikk-løsninger, påpeker hun.

- Og hva betyr dette i praksis?

- Dette betyr at motstandskraft og fleksibilitet må bygges inn i forsyningskjedene. Under pandemien så vi hvordan en rekke vellykkede selskaper klarte å omstille seg, hvordan de gjenoppfant eller omstilte forretningsmodellene sine for å overleve. Denne måten å tenke på gjelder også for arbeidsstyrken. Å bygge en dynamisk og smidig arbeidsstyrke som kan tilpasse seg å jobbe i en krise og håndtere kompleksiteten i skiftende for-

syningskjeder, er en forutsetning for å opprettholde operasjoner i en tid med usikkerhet. Har du vurdert flerferdighetsopplæring av arbeidsstyrken din for å ha evnen til å gå og gjøre andre oppgaver? Er du i stand til å tilpasse deg når krisen treffer?

Må investere i fleksibilitet

Hun fremhever at det er nødvendig å investere i fleksibilitet og redundans. Fleksibilitet innebærer å investere i ressurser som kan gjenbrukes eller omkonfigureres for å tjene flere formål. Dette kan inkludere å ha en arbeidsstyrke som er dyktig på forskjellige områder og kan omdisponeres raskt i en krisesituasjon. Diversifisering av forsyningskjeden og en mer bærekraftig tilnærming er også viktig.

Redundans, eller overflødighet, innebærer å investere i ressurser som kan brukes under en krise. Dette kan inkludere å ha tilstrekkelig lager og kapasitet til å skalere opp når det er nødvendig.

- Ved å fokusere på fleksibilitet og redundans, kan vi oppnå kontinuitet uansett scenario, sier hun.

Khan legger til at det ikke er noen tvil om at økt motstandskraft i forsyningskjeden nå blir ansett som en viktig faktor og et satsingsområde i næringslivet.

- Men implementeringen har vært treg, da det krever langsiktig planlegging og investering. Ledere må unngå å være for fokusert på kortsiktige kriser og risikostyring, og heller ha en langsiktig planleggingshorisont for å bygge opp redundans og fleksibilitet, understreker hun.

En stor takk til alle
vareeiere som
deltok i årets
undersøkelse!



LOGISTIKK
Inside

Moderne
transport