

Retail Leadership Insight

Observasjoner fra lederdialoger i
retail og handelsnære
virksomheter
Q1 2026 – Aas Rekruttering

Kommersielle ledere i retail peker på fem strukturelle utfordringer i markedet nå

Basert på lederdialoger i retail og handelsnære virksomheter – våren 2026.

1. Lønnsom vekst i et mer krevende marked

Flere ledere beskriver at vekst alene ikke lenger er tilstrekkelig.

Drivere:

- Økte kostnader,
- Sterkere konkurranse
- Mer krevende kunder

Fokus flyttes derfor mot:

- Margin
- Kostnadskontroll
- Lønnsom vekst.

2. Data finnes – men innsikten utnyttes ikke

De fleste virksomheter sitter på store datamengder gjennom:

- Kundeklubber
- CRM-systemer
- Transaksjonsdata.

Likevel opplever mange at data i begrenset grad brukes til:

- Strategiske beslutninger
- Kundesegmentering
- Personalisering.

Utfordringen ligger ofte i **organisasjon og kompetanse – ikke teknologi.**

3. Strategi finnes – gjennomføring er vanskelig

Strategiske planer finnes i de fleste selskaper.

Utfordringen ligger ofte i:

- Prioritering
- Tydelig ansvar
- Operasjonell gjennomføring

Flere ledere peker på at **gapet mellom strategi og gjennomføring ofte er større enn man liker å tro.**

4. Retail og e-commerce opererer fortsatt separat

Mange virksomheter har fortsatt strukturer hvor:

- Retail
- E-commerce
- Brand opererer fortsatt separat.

Dette skaper ofte:

- Interne prioriteringskonflikter
- Utydelige KPI-strukturer
- Svakere kundeopplevelse.

5. Kravene til kommersielle organisasjoner øker

Kommersielle organisasjoner må i økende grad håndtere:

- Mer data
- Høyere tempo
- Økt organisatorisk kompleksitet

Ledere peker særlig på behovet for:

- Mer datadrevne beslutninger
- Tydeligere prioritering
- Tettere kobling mellom strategi og gjennomføring

En kommentar som går igjen i lederdialogene: «*Strategien vår er god – utfordringen er å få organisasjonen til å levere på den.*» ²

Retail er inne i en ny fase

Retail har de siste årene gått fra en periode preget av sterk vekst til et mer krevende marked med høyere kostnader og sterkere konkurranse.

Flere ledere beskriver at bransjen nå går inn i en fase hvor **lønnsomhet, prioritering og operasjonell gjennomføring blir viktigere enn veksttempo.**

Tre drivere går særlig igjen i lederdialogene:

Marginpress

Økte kostnader innen logistikk, lønn og teknologi gjør at marginene i mange kategorier er under press.

Økt organisatorisk kompleksitet

Flere kanaler, mer data og flere systemer gjør organisasjoner vanskeligere å styre.

Teknologisk utvikling

Digital handel, automatisering og datadrevne beslutninger endrer kravene til hvordan kommersielle organisasjoner må jobbe.

Dette gjør at mange selskaper nå må revurdere:

- Hvordan kommersielle funksjoner organiseres
- Hvordan beslutninger tas
- Hvor verdiskapingen faktisk skjer.

Data finnes – men verdien tas ikke ut

Observasjon

De fleste retail aktører sitter i dag på store datamengder.

Likevel opplever mange ledere at data i begrenset grad brukes i strategiske beslutninger.

Utfordringer

- Fragmenterte systemer
- Manglende kompetanse
- Innsikt kobles ikke til beslutninger

Implikasjon

Selskaper som klarer å koble data til beslutninger vil få et konkurransefortrinn.

Retail og e-commerce opererer fortsatt ofte separat

Observasjon.

Flere ledere beskriver fortsatt organisasjoner hvor:

- retail
- e-commerce
- brand

opererer relativt separat.

Dette skaper ofte:

- konkurrerende KPI-er
- interne prioriteringskonflikter
- svakere kundeopplevelse.

Kostnadsnivået skjerper kravene til prioritering

Kostnadsnivået i retail har økt betydelig de siste årene.

Ledere peker særlig på tre drivere:

- Økte logistikkostnader
- Høyere lønnskostnader
- Sterkere priskonkurranse fra både fysiske og digitale aktører

Konsekvensen er at mange virksomheter opplever at perioden hvor man kunne operere med relativt bred portefølje og moderat effektivitet er over.

Flere ledere beskriver at evnen til å **prioritere tydeligere fremover blir avgjørende.**

Dette gjelder særlig innen:

- Hvilke kategorier virksomheten skal vinne i
- Hvilke kundegrupper som prioriteres
- Hvordan investeringer fordeles mellom retail, e-commerce og teknologi.

Selskaper som klarer å fokusere på en tydelig kjerne vil ha en fordel i et mer krevende marked

Kommersiell lederrolle i endring

Flere ledere beskriver at rollen som kommersiell leder i dag krever:

- sterkere analytisk forståelse
- mer teknologikompetanse
- evne til å håndtere større organisatorisk kompleksitet.

Kommersielle ledere må i økende grad koble:
strategi – teknologi – operasjonell gjennomføring.

Tre implikasjoner for retailledelse fremover

01

Datadrevne organisasjoner vil få et konkurransefortrinn.

Tilgang på data er ikke lenger en differensiator.

Evnen til å omsette data til faktiske beslutninger vil i økende grad skille de mest konkurransedyktige virksomhetene fra resten av markedet.

02

Evnen til å prioritere tydelig blir viktigere enn veksttempo.

I et marked med høyere kostnader og sterkere konkurranse vil selskaper som klarer å definere en tydelig strategisk kjerne ha en fordel.

Evnen til å velge bort aktiviteter blir derfor viktigere.

03

Organisasjonsdesign blir avgjørende for gjennomføring.

Mange virksomheter har strategier som er tydelige på papiret.

Utfordringen oppstår ofte i hvordan organisasjonen faktisk er bygget.

Selskaper som klarer å koble:

- strategi
- struktur
- ansvar
- beslutningsprosesser

vil ha bedre forutsetninger for å omsette strategi til faktisk gjennomføring.

Hva dette betyr for kommerisiell lederrekuttering

Utviklingen i retail gjør at kravene til kommersielle lederroller er i endring.

Ledere må i økende grad kunne håndtere:

- Mer datadrevne beslutninger
- Høyere organisatorisk kompleksitet
- Sterkere krav til prioritering og gjennomføring.

Dette gjør at kommersielle lederroller i dag i større grad krever evne til å koble: **strategi, teknologi og operasjonell gjennomføring.**



Om Aas Rekruttering

Aas Rekruttering arbeider med strategisk rådgivning og rekruttering av kommersielle lederroller innen retail og handelsnære virksomheter.

Gjennom dialoger med ledere i markedet arbeider vi kontinuerlig med å forstå hvordan kommersielle organisasjoner utvikler seg.