
RETAIL LEADERSHIP INSIGHT

Q2 2026

Kommersiell lederarkitektur i overgang

Observasjoner fra lederdialoger i retail og handelsnære virksomheter

Q2 flytter blikket fra markedet til ledergruppen

Q1 beskrev presset rundt virksomheten. Q2 handler om hvordan organisasjonen er rigget for å svare.

FRA Q1 TIL Q2

Q1 - marked og konkurransekraft

- Lønnsom vekst og marginpress
- Data og beslutningskraft
- Retail og e-commerce i siloer
- Prioritering og operasjonell gjennomføring

Q2 - mandat, struktur og overgang

- Mandater som endrer seg over tid
- Ansvar som ikke matches av myndighet
- Operativ belastning som svekker strategisk kapasitet
- Lederbytter som utløser strukturelle valg

“

Presset i markedet består. Spørsmålet i Q2 er i større grad om ledergruppen er rigget for å håndtere det.

Metode: kvalitative og anonymiserte observasjoner fra lederdialoger gjennom Q2 2026. Rapporten er ikke en representativ markedsundersøkelse.

Fem observasjoner fra lederdialogene i Q2

Samtalene peker mot et tydelig skifte fra stillingstitler til hvordan lederrollen faktisk fungerer i systemet.

Q2 I KORTFORM

01

Mandatet endrer seg raskere enn rollen

Strategi, vekstfase og organisasjon endres - mens rollebeskrivelsen blir stående.

02

Ansvar vokser raskere enn myndighet

P&L og leveransekrav følges ikke alltid av beslutningsrom og ressurser.

03

Operativ belastning spiser strategisk kapasitet

Brede roller og små funksjoner trekker lederen ned i detaljene.

04

Den kommersielle lederen blir en integrator

Verdien ligger i å koble salg, kategori, marked, digitalt, IT og drift.

05

Lederbytter bør utløse en strukturvurdering

Det riktige første spørsmålet er ikke alltid hvem som skal inn, men hva rollen skal være.

Fellesnevneren er ikke svakere ledere. Den er at rolle, mandat og organisasjon ikke alltid utvikles i samme tempo.

Mandatet endrer seg raskere enn rollen

Observasjon

I flere dialoger beskrives roller som over tid har fått ansvar for nye kanaler, flere funksjoner eller et bredere resultatansvar - uten at mandat, beslutningsrom og forventninger er blitt redefinert.

Dette skaper ofte:

- forventningsgap mellom CEO, leder og organisasjon
- uklarhet om hva som faktisk er prioritert
- vurdering av personen når problemet egentlig ligger i rollen

Anonymisert parafrase fra dialogene

“Mandatet har i praksis endret seg mer enn tittelen og organisasjonen rundt rollen.”

Implikasjon

Rollen bør vurderes på nytt når strategi, eierskap eller vekstfase endres - ikke bare når stillingen blir ledig.

Ansvar uten myndighet svekker effekten

Flere samtaler peker på et gap mellom hva lederen holdes ansvarlig for - og hva lederen faktisk kan beslutte.

MANDAT OG HANDLINGSROM

ANSVAR

Resultater, P&L og leveranser



MYNDIGHET

Beslutninger, prioritering og
påvirkning



RESSURSER

Kompetanse, kapasitet og støtte

Et reelt mandat oppstår først når ansvar, myndighet og ressurser henger sammen.

Når disse ikke er balansert, blir tregere beslutninger, overlappende ansvar og svak gjennomføring lett tolket som et lederproblem.

Operativ belastning spiser strategisk kapasitet

“Jeg ønsker å jobbe mer strategisk, men funksjonen gjør meg operativ.”

Anonymisert parafrase

Observasjon

Brede ansvarsområder og små funksjoner gjør at kommersielle ledere ofte trekkes inn i operativ drift, selv når forventningen er at de skal arbeide mer strategisk.

Det kan føre til:

- mindre tid til prioritering og langsiktig utvikling
- avhengighet av enkeltpersonen i stedet for organisasjonen
- feil nivåvurdering av rollen og lederen

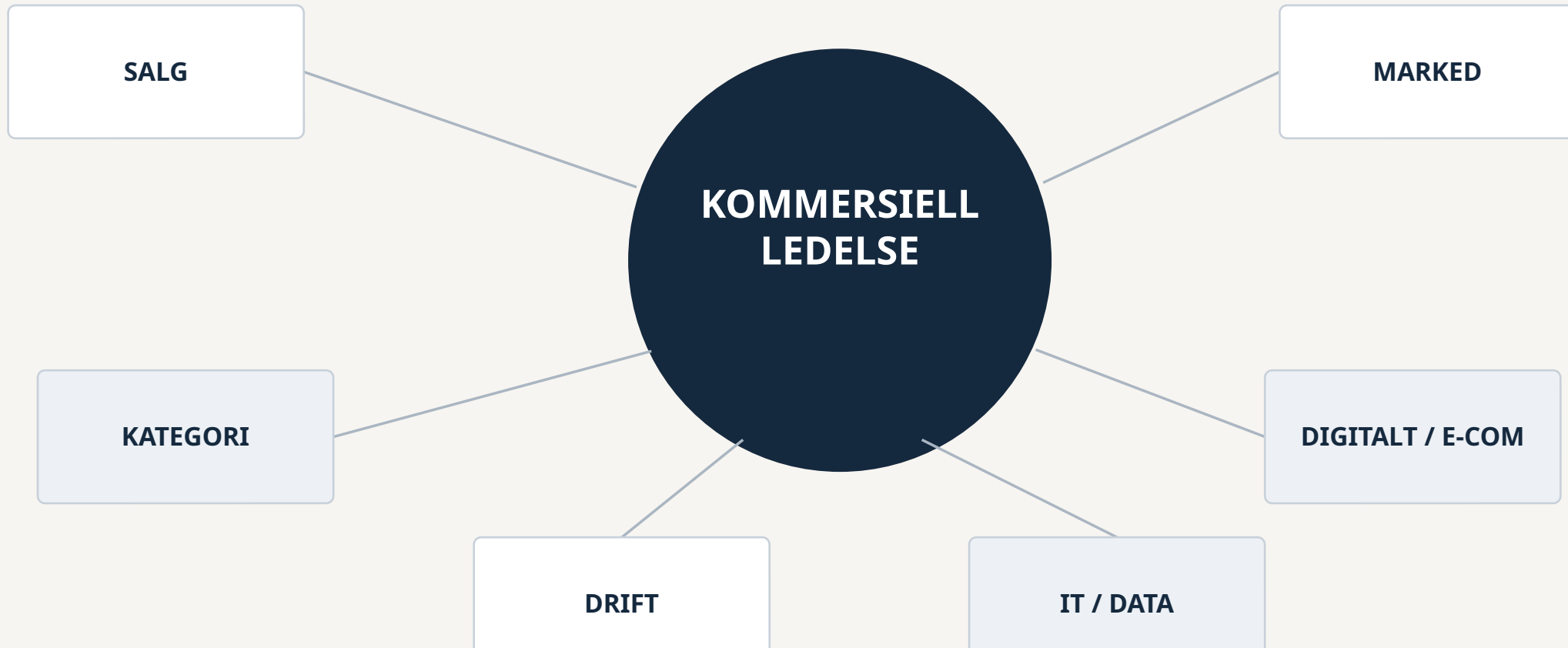
Implikasjon

Før man vurderer om lederen er «strategisk nok», bør man vurdere om organisasjonen faktisk gir rom for strategisk ledelse.

Den kommersielle lederen blir en integrator

Rollen handler i økende grad om å skape retning og beslutningskraft på tvers - ikke om å eie alle funksjoner.

ROLLEN I SYSTEMET



Kjernen er felles prioritering, tydelige beslutninger og eierskap på tvers av funksjoner.

Lederbytter er et beslutningsvindu

Når en CEO, COO eller kommersiell leder går ut, er det naturlig å starte jakten på en erstatter. Samtalene i Q2 peker på at dette også er tidspunktet hvor strukturen bør vurderes på nytt.

1

Er rollen fortsatt den samme som før?

2

Hva skal virksomheten løse de neste 12-24 månedene?

3

Bør ansvar flyttes mellom funksjoner eller nivåer?

Et lederbytte gir en sjelden mulighet til å definere fremtidig struktur før historisk organisering blir videreført.

Ikke alle situasjoner bør starte med rekruttering

I overgangs- og endringsfaser finnes det flere mulige veier videre.

BESLUTNING FØR LØSNING

A

Juster struktur og mandat

Når riktig kompetanse finnes, men ansvar, grenseflater eller beslutningsrom er uklart.

B

Midlertidig kommersiell ledelse

Når organisasjonen trenger stabilitet, retning og gjennomføring før en permanent løsning fastsettes.

C

Permanent rekruttering

Når fremtidig rolle, mandat og organisasjon er tydelig nok definert til å vurdere kandidater presist.

“

Valget av løsning bør komme etter at situasjonen er forstått - ikke før.

Tre implikasjoner for CEO og ledergruppen

Q2-observasjonene peker mot tre praktiske ledergrep.

FRA OBSERVASJON TIL HANDLING

01

Kalibrer mandatet når strategien endres

Vurder rolle, forventninger og beslutningsrom ved ny strategi, ny eier, vekstfase eller lederendring.

02

Match ansvar med myndighet og ressurser

Et bredt resultatansvar må støttes av reelle beslutningsrettigheter, kapasitet og tydelige grenseflater.

03

Bruk overgangsfasen til å definere fremtidig modell

Ikke erstatt automatisk den forrige lederen. Definer først hva virksomheten trenger i neste fase.

Felles effekt: mer presise beslutninger, mindre rollefriksjon og bedre forutsetninger for gjennomføring.

Hva dette betyr for kommersiell lederrekruttering

Struktur før kandidat Mandat før rekruttering Risikoanalyse før ansettelse

Q2 styrker behovet for å forstå konteksten rundt rollen før kandidatmarkedet vurderes.

- Kandidatprofilen bør være en konsekvens av virksomhetens struktur og neste fase.
- Vurderingen må omfatte beslutningsrom, grenseflater og reell leveranseforventning.
- Lederens strategiske nivå må sees i sammenheng med organisasjonens kapasitet og støtte.
- I noen situasjoner er rådgivning eller midlertidig ledelse et riktigere første steg enn search.

Målet er ikke å starte rekruttering raskere. Målet er å ta en bedre beslutning.



Om Aas Rekruttering

Aas Rekruttering er et boutique rådgivnings- og rekrutteringsselskap med fokus på kommersielle lederroller i retail og handelsnære virksomheter.

Arbeidet omfatter:

- rådgivning om kommersiell lederstruktur og mandat
- midlertidig kommersiell ledelse i overgangs- og endringsfaser
- rekruttering av kommersielle ledere

Ønsker du å diskutere hvordan den kommersielle ledergruppen er rigget for neste fase?

aasrekruttering.no