

BDO AS

Handelsundersøkelsen

2025



Innhold

Side 3 Handelsundersøkelsen 2025

Side 5 Økonomi - forventer økt omsetning

Side 7 Bærekraft - ikke lenger et konkurransefortrinn?

Side 9 IT-sikkerhet - mange står uten beredskapsplan

Side 11 AI – få handelsaktører har tatt i bruk kunstig intelligens

Side 14 Kontakt oss

Økonomisk optimisme, men sårbarhet for digitale trusler

For oss i BDO er handel en prioritert og viktig bransje, og de siste årene har vi fulgt bransjen tett med vår omfattende handelsundersøkelse. I årets undersøkelse har vi gjennomført intervjuer og spørreundersøkelser med ulike beslutningstakere i handelsbransjen, for å kunne ta pulsen på bransjen akkurat nå – og hva som forventes fremover. I denne rapporten vil vi presentere de viktigste funnene.

Ett av hovedfunnene vi ser av årets undersøkelse er en økt optimisme for fremtiden. Etter flere år med usikkerhet og negative forventninger, viste fjorårets undersøkelse at majoriteten av de spurte bedriftene forventet en stabil utvikling i tiden fremover. Denne optimismen er ytterligere forsterket i årets undersøkelse, med økende tro på økonomisk stabilitet og omsetningsvekst, drevet av økt volum som følge av blant annet reallønnsveksten og økt kjøpekraft hos konsumentene.

Når det kommer til bærekraft, opererer handelsvirksomheter nå i et landskap der regulatoriske endringer skaper økt usikkerhet. Årets undersøkelse viser at endringene bidrar til et dramatisk fall i bedriftenes oppfatning av bærekraft som en reell konkurransefordel, hvor kun 34 prosent mener at bærekraft gir et konkurransefortrinn. Når lovkravene utsettes og gevinstene oppleves som langsiktige og vanskelige å måle, blir det utfordrende for mange å forsvare investeringer på kort sikt.

IT-sikkerheten er fortsatt et viktig tema i handelsbransjen. Det viser seg at nesten en tredjedel ikke har noen beredskapsplan å iverksette om de blir utsatt for et dataangrep. Dette viser en betydelig sårbarhet i bransjen, spesielt med tanke på det

dynamiske trusselbildet med stadig nye svindelmetoder som AI-baserte angrepsverktøy og fremveksten av «Cybercrime-as-a-Service» (CaaS). For en handelsbedrift kan et dataangrep gi både driftsforstyrrelser og nedetid, og potensielt føre til store inntekts- og omdømmetap.

Vi har i årets undersøkelse sett på AI i handelsbransjen spesifikt, og selv om AI-adopsjon i bransjen øker, har mange fortsatt ikke sett det fulle potensialet i teknologien. Samtidig mener vi at mange handelsvirksomheter undervurderer hvor utbredt bruk av AI er i deres egen virksomhet. Når bare én av tre handelsledere tror at AI brukes av ansatte, og fire av fem bedrifter mangler retningslinjer på bruk tyder det på at mange rett og slett ikke forstår hva slags teknologi de har sluppet inn i virksomheten.

Som leser håper vi du opplever rapporten som interessant og finner verdifull innsikt i våre funn og refleksjoner.

Vi ønsker deg god lesning!


LASSE ANDERSEN
Partner i handel i BDO


KJELL-FREDRIK KRISTIANSEN
Partner og bransjeleder for handel i BDO



>>> 2022

Handelsundersøkelsen



28 spørsmål



500 CFOer eller tilsvarende
beslutningstakere fra norske
handelsvirksomheter



Gjennomført
våren 2025

BDO i Norge



Revisjon • Business Services
Consulting • Advokat
Deal Advisory



Unik nærhet til og forståelse
for norsk nærings- og
samfunnsliv



45 000 kunder

Økonomi - forventer økt omsetning

Varehandelen er en av de største næringene i norsk økonomi. Den er tett knyttet til husholdningenes forbruk og økonomiske trygghet, og er derfor en viktig termometer på den økonomiske utviklingen i Norge.

Årets undersøkelse viser økt optimisme i handelsbransjen sammenlignet med fjoråret. Respondentene forventer omsetningsvekst, drevet av økt volum som følge av blant annet en sterk reallønnsvekst og økt kjøpekraft hos konsumentene. Likevel ser vi at kostnadsbildet fortsatt er en utfordring, og at bedriftene sliter med å overføre kostnadsøkninger over på konsumentene. I tillegg har usikkerheten rundt regulatoriske endringer og toll blitt en tydelig bekymring.

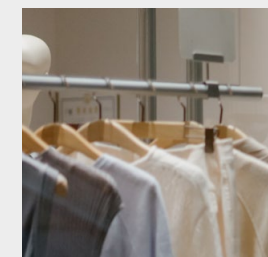
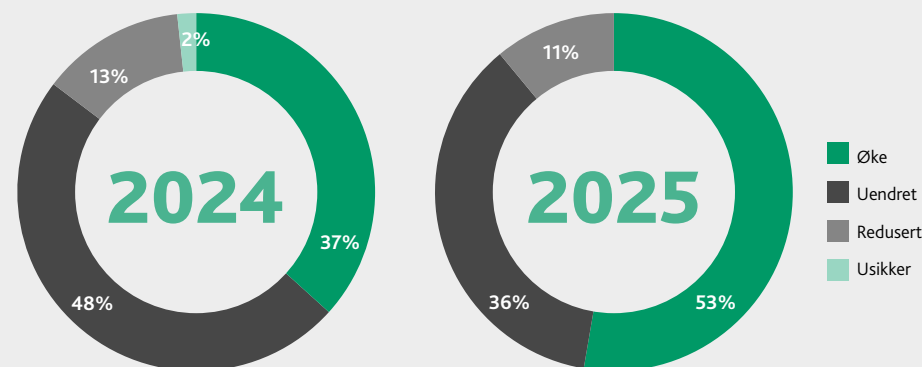
Økt optimisme og volumvekst i handelsbransjen

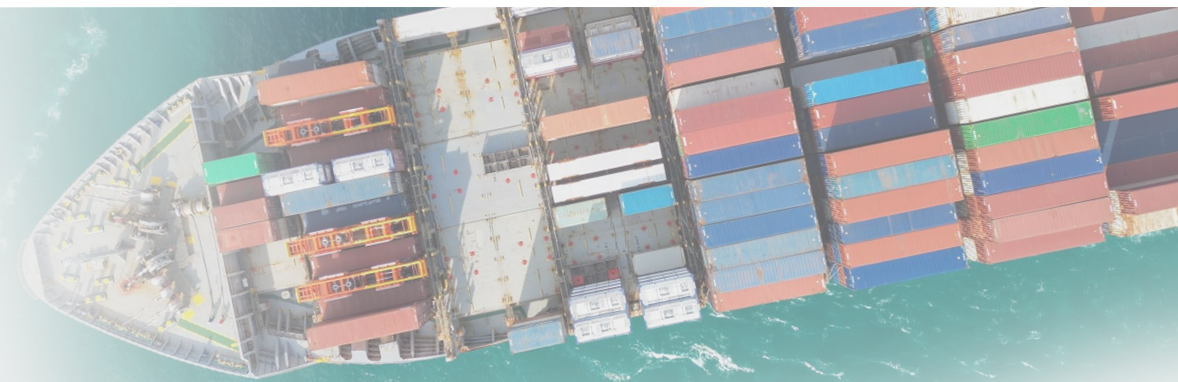
Sammenlignet med fjoråret ser vi en styrket optimisme i handelsnæringen når det gjelder forventet omsetning. I årets undersøkelse oppga 53 prosent at de tror omsetningen vil øke de neste 12 månedene, opp fra 37 prosent i fjorårets undersøkelse. Samtidig er det færre som forventer nedgang. 13 prosent trodde i fjor at omsetningen ville reduseres, mens andelen i år er nede i 11 prosent. **Dette tyder på at bransjen har større tro på vekst nå enn for ett år siden, til tross for et fortsatt utfordrende marked.** Denne utviklingen samsvarer også med funn i Norges Banks pengepolitiske rapport for første kvartal 2025, hvor det trekkes fram at det har vært en økning i andelen bedrifter innen varehandel som venter vekst fremover (Pengepolitiske rapport 1/2025, Norges Bank).

Hele 75 prosent svarer at det er økt volum, og ikke økte priser, som i hovedsak driver forventningene om omsetningsvekst. Økningen i volum ser ut til å henge sammen med forbedret kjøpekraft hos kundene og endringer i kundeatferd. Til tross for urolige tider trekker forbrukerne fortsatt til butikkene, og i mars rapporterte NHO Service og Handel

en økning i volum på 3,2 prosent, drevet av sterk reallønnsvekst og økt kjøpekraft (NHO Service og Handel, 2025). Rapport fra DNB Innsikt viser også en volumvekst på varekonsum på totalt 8,6 prosent, hvor påske og to ekstra handledager i år forklarer noe av veksten (DNB, 2025). Norges Bank forventer også at den høye reallønnsveksten i år vil løfte kjøpekraften til husholdningene, og at en større andel av inntektsveksten vil benyttes til konsum i år enn i fjor (Pengepolitiske rapport 1/2025, Norges Bank).

Hvordan forventer du at omsetningen i virksomheten din vil utvikle seg de neste 12 månedene?





Utsalgsprisene fortsetter å øke

I Handelsundersøkelsen har vi de siste årene sett en tydelig trend der bedriftene øker sine utsalgspriser som følge av økte kostnader. I årets undersøkelse oppgir 75 prosent av respondentene at de har hevet prisene i stor eller noen grad. Dette er omtrent på samme nivå som i fjor, da andelen var 74 prosent. Ifølge Norges Bank vil høy vekst i bedriftenes kostnader trolig bidra til å holde prisveksten oppe fremover (Pengepolitisk rapport 1/2025, Norges Bank).

Når vi spør respondentene hva det er som driver kostnadsøkningene, peker flertallet av virksomhetene på høyere lønnskostnader, transport- og leiekostnader, samt en svekket kronekurs. Lønn utgjør en betydelig andel av kostnadene til bedriftene og i 2024 lå lønnsveksten på om lag 5,2 prosent (LO, 2025). Økte transportkostnader bidrar til høyere utsalgspriser ved at det blir dyrere å frakte varer inn og ut av butikk, mens høyere leiekostnader påvirker driftsutgiftene direkte. Dette er kostnader som ofte må dekkes inn gjennom prisene til kundene. Bedriftene har over tid opplevd økte kostnader, men har ikke alltid mulighet til å overføre hele kostnadsøkningen til kundene. Dette skaper en krevende balansegang mellom å sikre lønnsomhet og samtidig opprettholde konkurransedyktige priser.

Fremtidens bekymringer – Økende tollpress skaper usikkerhet

Til tross for optimisme til egen omsetning, preges handelsnæringen fortsatt av betydelig usikkerhet. Når vi spør virksomhetene hva som bekymrer dem mest det neste året svarer over halvparten at de frykter redusert kjøpekraft hos kundene, samt politisk uro og endringer i avgifter. Høy inflasjon og tilgang på arbeidskraft trekkes også frem som viktige bekymringer. Ifølge Norges Bank er politisk usikkerhet på et historisk høyt nivå (Pengepolitisk rapport 1/2025, Norges Bank).

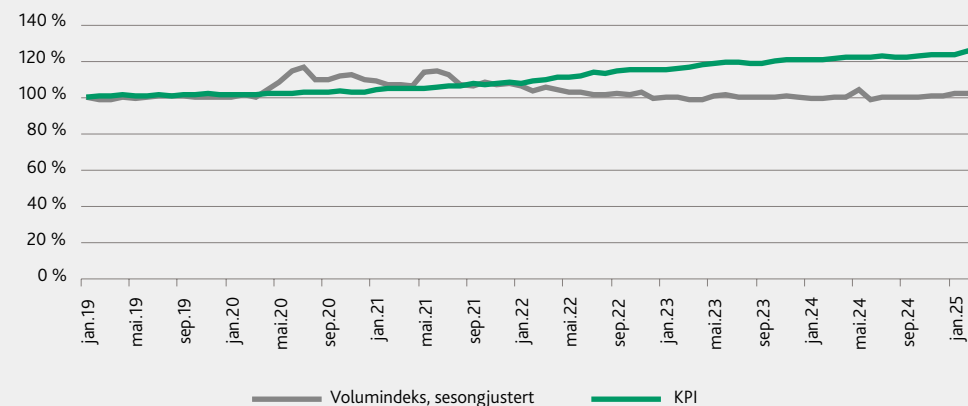
Årets undersøkelse viser at stadig flere handelsvirksomheter uttrykker bekymring for regulatoriske endringer og toll. Hele 57 prosent av

respondentene oppgir at de er uroet over makroøkonomiske endringer i toll- og avgiftspolitikken, **særlig som følge av økt politisk uro**. Flere peker på økende geopolitisk spenning, nye handelsbarrierer og skjerpede tollsatser som sentrale risikofaktorer. De globale handelsstrømmene er under press, og mange frykter at endrede rammevilkår vil påvirke både kostnadsnivå og forsyningskjeder i tiden fremover. Handel som tidligere ble ansett som stabil og forutsigbar, må nå vurderes i lys av mer volatile forhold.

USA trekkes særlig frem som et eksempel, der økt proteksjonisme og endringer i tollpolitikken har skapt usikkerhet for eksportavhengige næringer. Ringvirkningene kan bli betydelige for norsk varehandel, ettersom samlet verdiskaping i fastlandsøkonomien knyttet til eksport til USA – eksklusive olje og gass – i stor grad kommer fra oppdrettsnæringen og varehandelen.

Ifølge Pengepolitisk rapport 1/2025 fra Norges Bank, bidrar disse to næringene alene med 0,77 prosentpoeng til Norges verdiskaping. Til tross for økte handelsbarrierer internasjonalt melder SSB at de forventer en klar vekst i norsk økonomi, som følge av blant annet økt kjøpekraft hos konsumentene (SSB, 2025). Norges Bank deler også denne oppfatningen ved å poengtere at økte tollsatser og usikkerhet om det fremtidige handelsregimet ventes å legge en demper på den norske økonomien, men at virkningen av det som er innført til nå er begrenset. Dette skyldes forventninger om lavere renter og en fortsatt forventning om reallønnsvekst. Den positive utviklingen i kjøpekraften og de økonomiske forventningene gir et visst grunnlag for optimisme, til tross for utfordringene på det internasjonale handelsmarkedet.

Pris- og volumjusteringer (med 2019 som referansepunkt)



Kilder: DNB (2025). Tilsendt per mail til KFK fra DNB.

LO Norge (2025, 14. februar). Folk flest fikk økt kjøpekraft i 2024.

NHO Service og Handel (2025, 29.april). Marshandel: Sterkeste måned så langt i 2025.

Norges Bank (2025, 27. mars). Pengepolitiske rapport 1/2025.

SSB (2025, 18. mars). Handelskonflikter hindrer ikke oppgang i norsk økonomi.

Bærekraft - ikke lenger et konkurransefortrinn?

Bærekraftsarbeidet i handelsnæringen preges i år av endringer i rammevilkårene som følge av Omnibus-forslaget fra EU. Selv om flere av de lovpålagte rapporteringskravene er utsatt, består flere av kravene og trolig forventningene fra kundene. Handelsvirksomheter opererer nå i et landskap der regulatoriske endringer skaper økt usikkerhet. Årets undersøkelse viser hvordan endringene bidrar til et dramatisk fall i bedriftenes oppfatning av bærekraft som en reell konkurransefordel.

Omnibus endrer spillereglene for bærekraftsrapportering

Fjorårets undersøkelse viste et tydelig skifte: 27 prosent mente i 2024 at myndighetene stilte de strengeste kravene til bærekraftig utvikling, opp fra kun 4 prosent i 2023. Årets undersøkelse viser at denne andelen har falt til 24 prosent. Vi antar at en årsak til fallet mellom 2024 og 2025 er Omnibus-forslaget, som utsetter rapporteringsplikt med to år for mange foretak (BDO, 2025), og dermed svekker myndighetenes umiddelbare påvirkning. Omnibus foreslår også å øke terskelen på antall ansatte til 1000 ansatte, slik at vesentlig færre virksomheter får rapporteringsplikt. Usikkerhet rundt hvor dette forslaget ender etter endt politisk behandling, antas også å ha betydning.

Hvorfor letter EU på kravene nå?

EU-kommisjonen ønsker å redusere byrden bærekraftsrapportering påfører næringslivet. Bakgrunnen er blant annet bekymring for at de omfattende rapporteringskravene legger et for stort press på europeiske virksomheter. EU's mål er mer hensiktsmessig regulering, som støtter europeiske virksomheters evne til å vokse og konkurrere globalt, samtidig som bærekraftsmålene opprettholdes.

Færre ser bærekraft som et konkurransefortrinn

Det vi imidlertid ser av året undersøkelse er at kun 34 prosent av handelsvirksomhetene mener at bærekraft gir et konkurransefortrinn, en markant nedgang fra 83 og 94 prosent de to foregående årene.

Dette tyder på økende skepsis til hvilken reell verdi bærekraftsarbeidet har i dagens marked. Når lovkravene utsettes og gevinstene oppleves som langsiktige og vanskelige å måle, blir det utfordrende for mange å forsvare investeringer på kort sikt. Undersøkelsen viser også økt usikkerhet rundt hvilke krav bedriftene faktisk må forholde seg til fremover.

Større risiko for grønnvasking uten felles rapporteringsrammer

Når plikten til bærekraftsrapportering utsettes (eventuelt faller bort), øker samtidig faren for grønnvasking. Uten felles og tydelige standarder står virksomheter friere til å velge hva de ønsker å løfte frem. Dette åpner for selektiv fremstilling av positive resultater, uten nødvendigvis å gi et helhetlig bilde av virksomhetens faktiske arbeid. Det svekker tilliten til rapporteringen og gjør det vanskeligere for interessenter som myndigheter, investorer og samarbeidspartnere å fatte informerte beslutninger. På sikt kan dette undergrave arbeidet med å skape rettferdige konkurransevilkår og et mer bærekraftig næringsliv.

Utsettelse gir tid – og en mulighet for forsprang

Selv om Omnibus-forslaget gir virksomheter med rapporteringsplikt mer tid til å tilpasse seg kravene til bærekraftsrapportering, er forventningene fra kunder, investorer og andre interessenter fortsatt tydelige. I årets undersøkelse peker 34 prosent på kundene som den viktigste driveren for bærekraftig utvikling. Det er en oppgang fra 30

Hva går Omnibuspakken ut på når det gjelder plikten til bærekraftsrapportering?

Omnibus-forslaget inneholder blant annet forslag om utsettelse av rapporteringsplikt, endringer i hvem som blir rapporteringspliktig, samt forenklinger i rapporteringsplikten (EU-kommisjonen, 2025)

Forslaget om utsettelse ble endelig vedtatt av EU 14. april og innebar at foretakene som etter eksisterende lovgivning skal rapportere fra hhv. 2025 (pulje 2) og 2026 (pulje 3), får utsatt bærekraftsrapporteringsplikten med to år. For at dette skal få virkning i Norge må det vedtas en forskriftsendring. Forskrift om dette er sendt på høring og signalet er at Norge vil følge EU på dette punktet.

Tidsplanen for når forslaget om å øke terskelverdien for antall ansatte til 1000 skal behandles i de relevante organer i EU, er ikke klar. Når det gjelder arbeidet med forenklinger i bærekraftsstandardene (ESRS), har EFRAG signalisert at de vil ha et forslag klart for oversendelse til EU-kommisjonen i slutten av oktober 2025.

prosent i 2024, men langt under nivået fra 2023, da hele 62 prosent oppga at kundene stilte de største kravene. Skiftet fra 2023 til 2024 kan henge sammen med en økning i forbrukerbevisstheten rundt klima, miljø og ansvarlig forbruk, samtidig som bærekraft fikk økt medieoppmerksomhet og økte regulatoriske krav. Etter dette fallet har andelen stabilisert seg, noe som tyder på at kundene fortsatt er en varig og sentral pådriver.

Virksomheter som velger en proaktiv tilnærming og som evner å kommunisere sitt bærekraftsarbeid tydelig, kan oppnå et viktig forsprang. Tidlig tilpasning gir rom for å etablere robuste prosesser, samtidig som det styrker både omdømme og konkurransekraft i forkant av de nye rapporteringskravene.

Skjerpede krav til sirkulærøkonomi treffer handelsbransjen

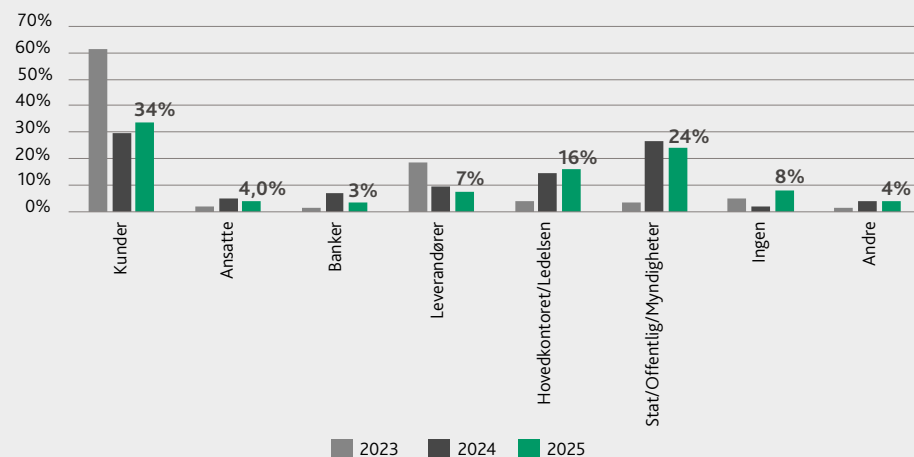
Den 26. mai 2025 la regjeringens ekspertgruppe frem sin rapport om virkemidler for å fremme en mer sirkulær økonomi. Konklusjonen er tydelig: det må bli dyrere å kjøpe nytt, og mer lønnsomt å reparere, vedlikeholde og ombruke. Dette får direkte konsekvenser for handelsbransjen.

Sirkulær økonomi står sentralt i EUs grønne vekststrategi, og flere av de nye kravene blir gjort gjeldende i Norge gjennom EØS-avtalen. For eksempel foreslås en egen bransjeordning for elektronikk, der gebyrer ved salg av nye produkter finansierer reparasjoner, med mål om å forlenge levetid og redusere avfall. Innen tekstilområdet er det foreslått en særavgift på klær og sko, og krav om utvidet produsentansvar er allerede vedtatt i EU og vil bli gjeldende i Norge. Det er også varslet regelverk som kan forby produkter der

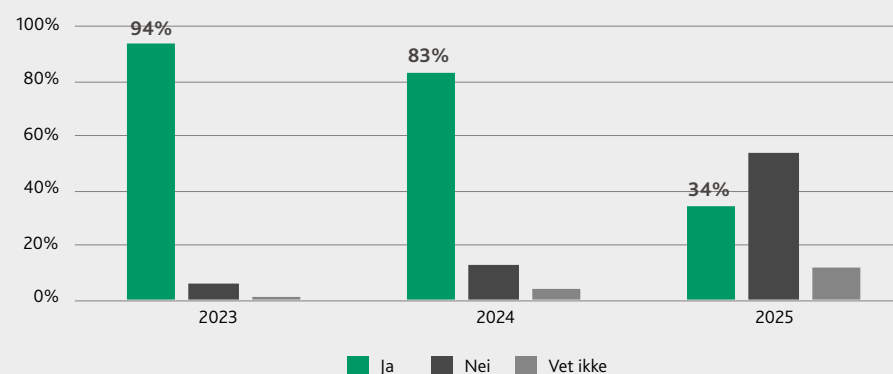
eksempelvis batterier ikke kan byttes, noe som kan få konsekvenser for sortiment og leverandørvalg.

Dette er ikke lenger et spørsmål om rapportering og tilpasning, det handler om en grunnleggende omstilling i hvordan varer selges og vedlikeholdes. Fremover må forbrukerne kunne forvente rett til reparasjon og service, og ikke bare engangskjøp. Skal det skje i praksis, må servicegraden opp – altså andelen av omsetningen som kommer fra tjenester som vedlikehold og reparasjon, snarere enn salg av nye produkter. Politikere må følge opp med virkemidler som faktisk gir effekt. Og næringslivet bør gripe muligheten til å ligge i forkant, før kravene kommer. For dem som omstiller seg raskt og tar eierskap til endringen, kan det også ligge store konkurransefortrinn i en mer sirkulær økonomi.

Hvilken av følgende interessegruppene stiller størst krav til bærekraftig utvikling i din virksomhet?



Opplever du at din virksomhet vil oppnå konkurransefordeler ved å implementere bærekraftstiltak?

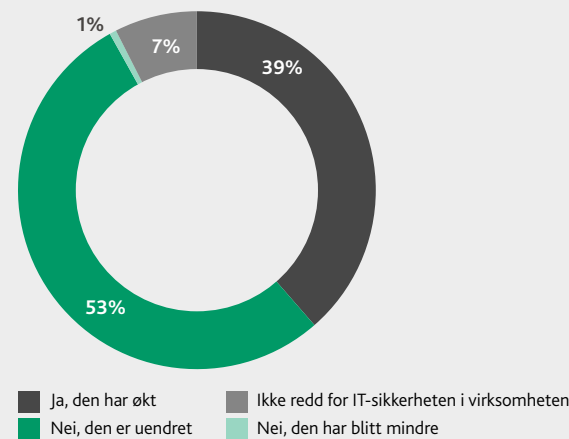


IT-sikkerhet - mange står uten beredskapsplan

Når det kommer til IT-sikkerhet er ikke kortene rettferdig fordelt; en trusselaktør trenger kun ett vellykket nettangrep for å lykkes, mens virksomhetene må være beskyttet for enhver trussel. Det er bekymringsverdig at én tredjedel av respondentene oppgir at de mangler en beredskapsplan for håndtering av hendelser der sensitive data kommer på avveie. Fraværet av en slik plan kan gjøre virksomheter sårbare, både operasjonelt og omdømmemessig, i møte med stadig mer avanserte digitale trusler.

Årets handelsundersøkelse viser at bekymringene knyttet til uønskede hendelser mot virksomhetens IT-systemer er økende. På spørsmål om bekymringen for uønskede hendelser mot virksomhetens IT-systemer har endret seg de siste 12 månedene, svarer 39 prosent av respondentene at den har økt, mens 53 prosent svarer at den er uendret. Bekymringen er ikke ubegrunnet tatt i betraktning at rundt én av tre handelsbedrifter opplyser om at de har opplevd svindelforsøk og/eller nettangrep de siste 12 månedene.

Har bekymringen for uønskede hendelse mot virksomhetens IT-systemer endret seg de siste 12 månedene?



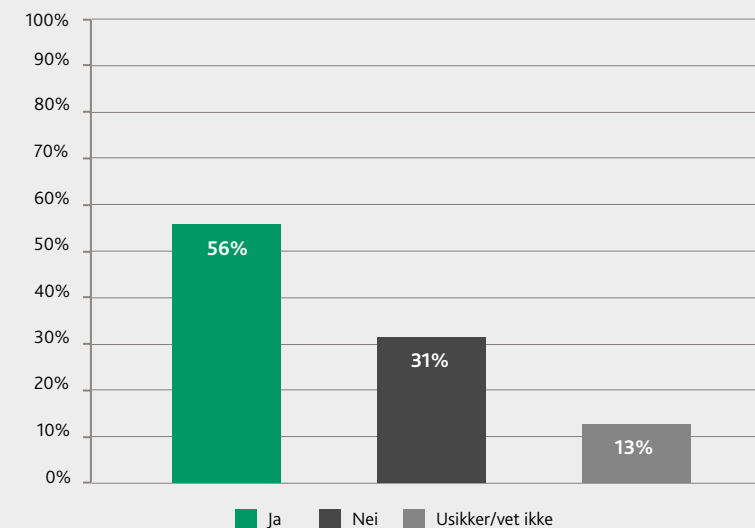
■ Ja, den har økt
■ Nei, den er uendret
■ Nei, den har blitt mindre
■ Ikke redd for IT-sikkerheten i virksomheten

Selv for erfarne sikkerhetsekspert er det utfordrende å fastslå et konkret trusselnivå, da dette avhenger av mange faktorer. Det nylige cyberangrepet mot den britiske detaljhandelsgiganten Marks & Spencer (M&S) gir likevel et tydelig bilde av den økende trusselen som cyberkriminalitet utgjør for handelsvirksomheter. I angrepet ble sensitiv kundeinformasjon som navn, adresser, telefonnumre og kjøpshistorikk kompromittert. Til tross for at betalingsinformasjon og passord ikke ble berørt, førte angrepet til alvorlige driftsforstyrrelser, inkludert stans i netthandel, problemer med kontaktløs betaling og betydelig omdømmetap. Med et tap estimert til £300 millioner, fremhever hendelsen hvor kritisk det er med sterk cybersikkerhet og beredskap – særlig i en tid hvor angrepene både blir mer avanserte og målrettede. Et nylig eksempel fra Norge, er smykke og klokkekjeden Bjørklund, hvor kundeopplysninger kan ha havnet på avveie da de ble utsatt for dataangrep tidligere i år. Eksempelene belyser at cyberangrep kan bli betydelig i både store internasjonale virksomheter, men også for norske selskap. At bekymringene for trusler hos våre respondenter øker, anses derfor å være med god grunn.

En av tre handelsbedrifter har ikke beredskapsplan

Stadig flere handelsbedrifter opplever cyberangrep og svindelforsøk, og det dynamiske trusselbildet er i rask utvikling. Uavhengig av hvor godt rustet selskapet er, finner ondsinnede aktører stadig nye måter å infiltrere virksomhetens IT-systemer. IT-sikkerhet handler derfor vel så mye om hvordan man agerer når man først er utsatt for et cyberangrep. At over en tredjedel av respondentene oppgir at de ikke har en beredskapsplan som iverksettes om sensitive kundedata eller personopplysninger skulle komme på avveie, til tross for de klare truslene, er derfor urovekkende.

Har virksomheten din en beredskapsplan som iverksettes hvis sensitive kundedata/ personopplysninger kommer på avveie?



■ Ja
■ Nei
■ Usikker/vet ikke



Hva er en beredskapsplan?

Det er en strategi for å forberede, håndtere og gjenopprette fra uforutsette hendelser knyttet til virksomhetens IT-miljø med mål om å sikre kontinuitet og minimere skader på kritisk infrastruktur og data.

Hvordan lage en beredskapsplan?

- Formål og virkeområde - start med et overordnet styringsdokument for utarbeidelsen av en beredskapsplan som ledelsen stiller seg bak
- Definer begreper og prinsipper - for å sikre at ansatte har samme forståelse av styringsdokumenter, eksempelvis ord som «beredskap», «tiltakskort» og «krisestab»
- Sett ned kriseorganisasjon - ansvar og roller i kriseorganisasjonen for å ivareta funksjoner og løse oppgaver i en krisesituasjon
- Varsling og mobilisering - hvordan varsling av kriseorganisasjonen skal foregå, hvem som beslutter mobilisering og oppmøtested
- Tiltakskort - en kortfattet liste over gjøremål under hendelser
- Oppfølging av ansatte og pårørende - et apparat som tar vare på ansatte og pårørende som er utsatt for uønskede hendelser
- Kommunikasjon - plan for rask og presis kommunikasjon, både internt og eksternt, samt hvem som har overordnet ansvar
- Øvelse og trening - opplæringsprogram og øvelser for kriseorganisering
- Tydelige mandater og fullmakter - nedfelt beslutningsmyndighet og fullmakter til å pådra virksomheten kostnader for å begrense omfanget av uønskede hendelser
- Ikke glem å holde planen oppdatert

Flere har iverksatt tiltak for å minske risikoen for uønskede hendelser

Handelsundersøkelsen viser at de fleste handelsbedrifter tar IT-sikkerhet på alvor da rundt 63 prosent av respondentene oppgir at de har iverksatt tiltak for å minske risikoen for uønskede hendelser knyttet til virksomhetens IT-systemer de siste 12 månedene.

Nødvendige tiltak for å forebygge cyberangrep må tilpasses den enkelte virksomhet og dens kritiske systemer. Likevel finnes det noen grunnleggende sikkerhetstiltak som bør prioriteres uavhengig av bransje og størrelse:

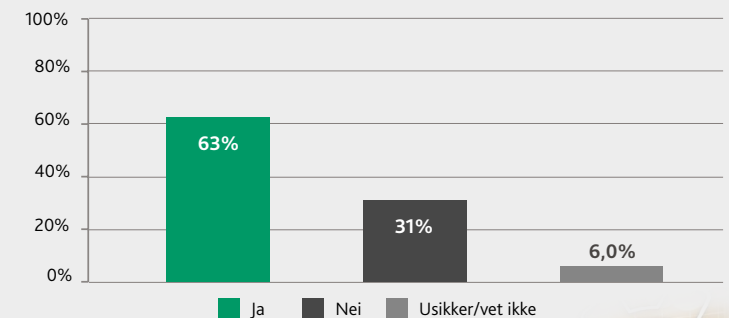
1. **Innfør flerfaktorausentisering (MFA):**
Reduserer risikoen for uautorisert tilgang selv om passord skulle komme på avveie.
2. **Hold systemene oppdatert:**
Regelmessige oppdateringer og sikkerhetspatching lukker kjente sårbarheter før de kan utnyttes.
3. **Sikkerhetsopplæring for ansatte:**
Bevisste medarbeidere er et viktig forsvar mot phishing og sosial manipulering.
4. **Aktiv overvåking av systemer:**
Ved å bruke verktøy for trusseldeteksjon kan man oppdage og håndtere mistenkelig aktivitet i tide.
5. **Regelmessige og sikre sikkerhetskopier:**
Sikrer mulighet for rask gjenoppretting ved dataangrep, særlig ved løsepengevirus (ransomware).

Cyberkriminelle utnytter angrepsverktøy basert på AI-teknologi

AI har i stor grad blitt allemannseie – og cyberkriminelle utnytter nå teknologien aktivt for å gjennomføre målrettede angrep med lav risiko og høy gevinst. Det siste året har trusselbildet økt betydelig, blant annet gjennom bruk av angrepsverktøy som baserer seg på kunstig intelligens

og fremveksten av «Cybercrime-as-a-Service» (CaaS). AI gjør det enklere å produsere realistiske phishing-meldinger, deepfakes og avansert skadevare som unngår tradisjonelle sikkerhetstiltak. Parallelt tilbyr CaaS-markedet ferdige angrepsverktøy som ransomware og phishing-sett til hvem som helst med betalingsvilje. Resultatet er en tydelig økning i både omfang og kompleksitet av angrep, noe som krever skjerpet beredskap og mer proaktive sikkerhetstiltak fra virksomheter.

Har dere gjennomført tiltak for å minske risikoen for uønskede hendelser knyttet til IT-systemer de siste 12 månedene?

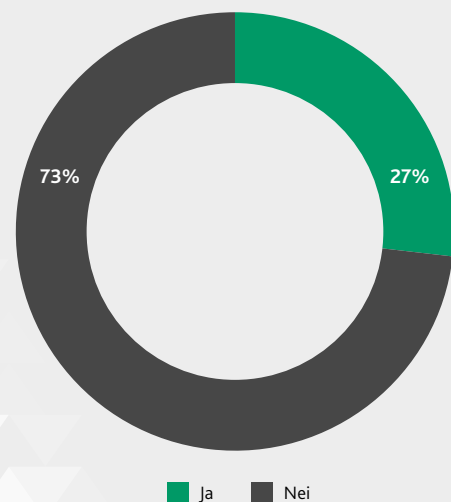


AI – få handelsaktører har tatt i bruk kunstig intelligens

Selv om AI-adopsjonen i handelsbransjen øker, har mange fortsatt ikke sett det fulle potensialet i teknologien.

I årets undersøkelse svarer rundt 27 prosent at de har investert i AI, og 36 prosent mener deres ansatte bruker AI i jobbsammenheng. Det er særlig større aktører som leder an, og AI tas i bruk innen økonomistyring, kundebehandling, markedsføring og logistikk.

Har virksomheten investert i AI?



Selv om det jevnt over er en økning i AI-adopsjon på tvers av bruksområder, er det likevel bare en liten andel av bransjen som har begynt å ta i bruk AI. Vårens undersøkelse tyder på at bruken av teknologien fortsatt kan betegnes som umoden sett fra et bransjeperspektiv. Svarene i undersøkelsen viser at de fleste handelsbedriftene som har investert i AI benytter teknologien til administrative oppgaver og markedsføring. Dette indikerer at mange handelsbedrifter ikke fullt ut evner å utnytte det potensialet som teknologien har å tilby på en effektiv og strategisk måte.

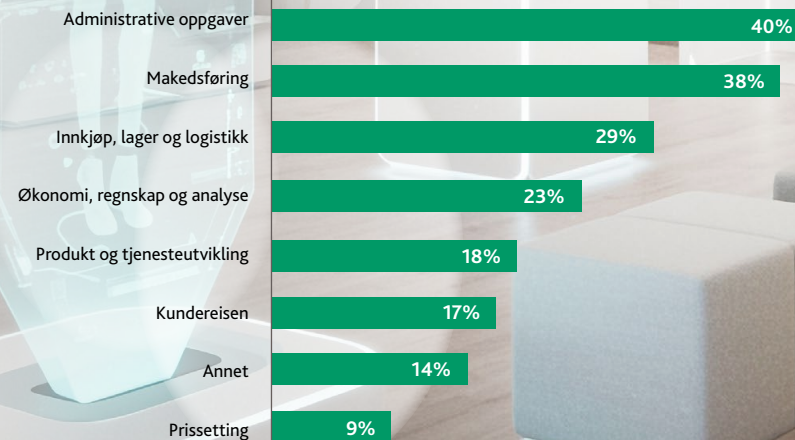
Av de som ikke bruker AI svarer 40 prosent at de ikke ser behovet

Til tross for store potensielle gevinster ved å ta i bruk kunstig intelligens i bransjen, er det liten tro blant de som ikke har tatt i bruk teknologien enda. Av de som ikke har investert i AI oppgir 40 prosent at de ikke ser behov eller nytte. Videre oppgir 16 prosent at de mangler kompetanse, 14 prosent melder at det er for tidlig og 10 prosent at de ikke har kapasitet.

Resultatene viser stor variasjon i bruksområder med størst vekt på administrative oppgaver. Vår erfaring fra bransjen tilsier at alle virksomheter har arbeidsprosesser som kan effektiviseres eller økes i kvalitet ved å ta i bruk kunstig intelligens, men at det kan være utfordrende å identifisere og prioritere bruksområder. **For å kunne forstå mulighetsrommet er det viktig å kjenne til den underliggende teknologien.**

AI kan brukes til svært mange forskjellige bruksområder, noen generelle og andre mer spesialiserte. Teknologien kan utnyttes i generelle

Innenfor hvilke områder benytter dere AI?



administrative oppgaver, som å ta møtenotater, lese og oppsummere dokumenter, og generere utkast til tekster (for eksempel kontrakter og avtaler). Den største verdien ligger dog i å bruke AI som en integrert del av arbeidsprosessene, ved å lage spesialiserte løsninger, tilpasset din virksomhet. For eksempel ved å bruke AI til å gjøre ad hoc dataanalyser på egen data, få kontroll på bonusavtaler, predikere salg og behov for varelagerbeholdning, eller dynamisk prissetting.

Svært få benytter AI til prissetting

I handelsbransjen er prissetting et område med mye AI-potensial, men som i liten grad utnyttes av norske handelsvirksomheter. I underkant av 9 prosent av respondentene svarer at de benytter AI i forbindelse med prissetting.

Den siste tiden har vi sett flere eksempler på at det kan være svært effektivt å benytte AI som et prisverktøy, på tross av varierende grad av lovlighet. Flere norske handelsbedrifter har klaget inn bruken av GAD (Google Automated Discount), som har barbert bort omsetningen til en rekke nettbutikker. Forbrukertilsynet har gått ut mot bruken av GAD, men dette viser likefullt hvor effektivt prising ved hjelp av AI kan være gjort riktig.

Selv om GAD ikke er i tråd med norsk lovgivning, er dette et eksempel på verktøy som vil benyttes av utenlandske aktører. Ved manuelle prisjusteringer vil det være krevende for norske virksomheter å holde et konkurrerende prisnivå. Trusselen fra utenlandske aktører må anses som særlig stor, og bør motivere til å ta i bruk kunstig intelligens i prissetting. Dette kan gjøres på en lovlig og trygg måte ved bruk av andre AI-løsninger.

Halvparten mener AI øker virksomhetens konkurransekraft

Selv om det er stor konkurranse om å ha de beste prisene, og man konkurrerer mot både norske og utenlandske aktører, viser resultatene fra årets undersøkelse at bransjen er delt når det kommer til hvorvidt AI vil påvirke konkurransekraften til virksomheten:

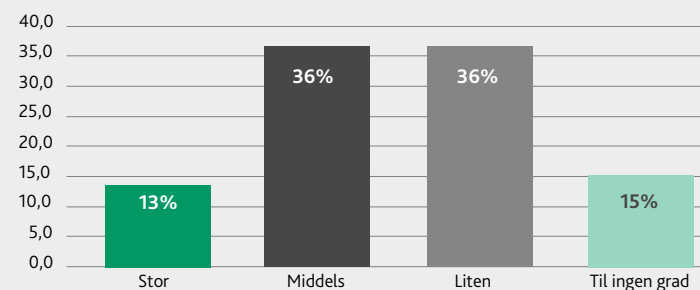
49% av respondentene svarer at det vil påvirke bransjen i stor eller middels grad

51% av respondentene svarer at AI vil påvirke bransjen i liten eller ingen grad

Store virksomheter er i større grad representert blant de som svarer i stor eller middels grad, mens mindre aktører utgjør størst andel blant de som svarer i liten eller ingen grad. Dette samsvarer også med at det er en større andel store virksomheter som har investert i AI.

Virksomheter som benytter AI opplever økt effektivisering, økt kvalitet og større grad av kreativitet. **De som lykkes, vil få et konkurransefortrinn, sammenlignet med de som venter med å adoptere teknologien.** At nesten halvparten svarer at AI i liten eller ingen grad vil påvirke konkurransekraften kan tyde på at det kan oppstå et skille i markedet hvor de som ikke tar i bruk AI vil få en tøffere konkurransesituasjon.

I hvilken grad mener du AI vil påvirke konkurransekraften til virksomheten?



Manglende retningslinjer for bruk av kunstig intelligens

Til tross for økt AI-adopsjon i bransjen, viser årets undersøkelse at det er få virksomheter som har etablert klare retningslinjer for bruk av kunstig intelligens. Analyse av svarene tyder på at en av hovedårsakene til dette er **manglende** forståelse av teknologiens utbredelse. På spørsmål om de ansatte benytter AI i jobbsammenheng svarer i underkant av 37 prosent av respondentene at dette er tilfellet. Vi vurderer dette som en noe naiv holdning, sett i lys av den raske utviklingen og den økende integrasjonen av AI i norsk næringsliv. Dersom vi ser svarene i sammenheng med at bare 19 prosent av respondentene svarer at virksomheten har etablert retningslinjer for bruk av AI, så indikerer dette at mange ikke er bevisste på de etiske implikasjonene og regulatoriske kravene ved bruk av AI. Ukontrollert bruk av AI kan medføre at forretnings- og personsensitiv informasjon havner på avveie, og det kan blant annet medføre brudd på GDPR. AI Act ble innført i EU i fjor og forventes å tre i kraft i Norge i 2025. Dette vil gjøre det enda mer krevende å etterleve lover og retningslinjer, hvis ikke AI benyttes på en trygg og ansvarlig måte. EUs nye AI-forordning (AI Act) setter tydelige rammer for virksomheter som utvikler, distribuerer og bruker systemer basert på AI. Norske virksomheter må derfor være obs på at dagens AI-praksis i norsk næringsliv snart vil falle under strengere regulering fra EU. Hvis du er usikker på om din virksomhet berøres, kan du lese mer om det [her](#).



Avsluttende refleksjoner

Handelsvirksomheter undervurderer hvor utbredt bruk av AI er i deres egen virksomhet. Når bare én av tre handelsledere tror at AI brukes av ansatte, og fire av fem mangler retningslinjer, tyder det på at mange rett og slett ikke forstår hva slags teknologi de har sluppet inn i virksomheten. Når butikksjefer, markedsførere og kundeservice-medarbeidere tar i bruk AI-verktøy uten at ledelsen har oversikt, er det ikke lenger kun et IT-prosjekt. Det er et spørsmål om styring, internkontroll og ansvarlig bruk – og mangelen på retningslinjer viser at mange fortsatt behandler AI som en «gimmick», ikke som et strategisk virkemiddel. Det største problemet med AI i handelsbransjen akkurat nå er ikke teknologien, det er ubevisste ledere. Når handelsledere ikke vet hvordan, eller om, AI i det hele tatt brukes i deres egne kampanjesystemer, kundeklubbplattformer eller nettbutikker, er det ikke teknologien som er problemet. Det er mangel på innsikt og ansvarlighet – og det er ledelsens ansvar å gjøre noe med det. En datalekkasje eller feilbehandling gjort av AI kan være nok til å svekke omdømmet – og i dagens konkurranse er tillit gull verdt.



Kontaktpersoner

BDO følger bransjen tett og kan hjelpe deg med å holde tritt.
Kontakt oss for en hyggelig og uforpliktende prat.



Lasse Andersen
Partner i handel i BDO
laan@bdo.no
+47 980 63 707



Kjell-Fredrik Kristiansen
Partner og bransjeleder for handel i BDO
kfk@bdo.no
+47 952 76 533



Sejla Crnalic
Senior Manager Revisjon
sc@bdo.no
+47 951 11 643

BDO AS
www.bdo.no

Innholdet i denne publikasjonen er kun for generell informasjon og kan ikke erstatte profesjonell veiledning om de enkelte emner som omtales. Vennligst ta kontakt med et av våre kontorer dersom du ønsker svar på spesifikke spørsmål vedrørende omtalte emner. BDO, bedriftens partnere, ansatte eller samarbeidspartnere, er ikke å regne som ansvarlig for eventuelle tap som er resultat av handlinger eller beslutninger basert på innholdet.

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land.

BDO er varemerkenavnet for BDO-nettverket og for hvert enkelt BDO medlemsfirma.

Copyright © Juni 2025 BDO AS. Alle rettigheter forbeholdt. Publisert i Norge.

Foto: BDO / Shutterstock

