

# VAREEIERUNDERSØKELSEN 2026

**LOGISTIKK**  
Inside

Tidsskriftet  
**LOGISTIKK**





# Vareeier

En vareeier er en virksomhet som har eierskap til varer eller produkter, og ansvar for disse gjennom hele eller deler av forsyningskjeden. Dette inkluderer lagring, håndtering og transport frem til varene når sluttkunden eller neste ledd i verdikjeden.

Vareeieren tar beslutninger om hvordan varene skal distribueres, hvilke logistikk- og transporttjenester som benyttes, og hvordan vareflyten organiseres for å sikre kostnadseffektivitet og kundetilfredshet.

I praksis omtales vareeieren ofte som kjøper av logistikk- og transporttjenester.

## BRANSJESEGMENTER 2026

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

# Vareeierundersøkelsen 2026

For sjette år på rad har forlagshuset Bjørgu, gjennom logistikkredaksjonene i Logistikk Inside og Tidsskriftet Logistikk, kartlagt logistikkbehovene til norske vareeiere.

I årets undersøkelse har 64 vareeiere gitt utfyllende svar om logistikk, transport, lager og vareforsyning – ni flere enn i fjor. I den blå margin til venstre ser du hvilke 20 bransjesegmenter som er representert. Flere segmenter har mer enn én deltaker.

Målet er å gi innsikt i trendene som preger logistikknæringen, og samtidig bidra til bedre forståelse av det viktige grensesnittet mellom vareeiere og logistikkbransjen.

Undersøkelsen peker på tydelige utviklingstrekk blant vareeierne, men gir ikke definitive svar. Den viktigste begrensningen er det relativt lave antallet deltakere.

Samtidig er kvaliteten på respondentene høy. Av de 64 deltakerne har 28 en årsomsättning 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 noen av de mest fremoverlente og logistikkintensive vareeierne i Norge, og håndterer en betydelig del av varestrømmen i norsk næringsliv.

Samlet omsatte selskapene for 437 milliarder kroner i 2024 – det siste året hvor det foreligger offisielle regnskapstall for alle deltakerne. Det gir en gjennomsnittlig årsomsättning på 6,83 milliarder kroner.

Enkelte store aktører innen dagligvare trekker snittet betydelig opp, men også medianomsætningen er høy: 398 millioner kroner.

Glenn Lund, redaktør Logistikk Inside

Øyvind Ludt, redaktør Tidsskriftet Logistikk

LOGISTIKK  
Inside

Sofiemyr  
Mai 2026

Tidsskriftet  
LOGISTIKK

## Datainnsamling

Vareeierundersøkelsen 2026 er primært gjennomført som en webbaset spørreundersøkelse. Respondentene har besvart spørsmål om logistikk, transport, lager og vareforsyning, og det har i gjennomsnitt tatt om lag 15 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Datainnsamlingen ble gjennomført i mars og april 2026. I tillegg er det utført enkelte direkteintervjuer og dybdeintervjuer.

Undersøkelsen er gjennomført i regi av publikasjonene Logistikk Inside og Tidsskriftet Logistikk, i samarbeid med analyseselskapet Friske Fakta, som har stått for den tekniske gjennomføringen.

## Utvalg

Invitasjon til å delta i undersøkelsen ble sendt til om lag 730 private bedrifter. Vi mottok svar fra 64 vareeiere, noe som gir en svarprosent på cirka 8,7 prosent.

Logistikkredaksjonen har gjennom mange år hatt tett dialog med sentrale aktører i logistikkbransjen og norske vareeiere. Den etablerte kjennskapen til Logistikk Inside, Tidsskriftet Logistikk og selve vareeierundersøkelsen bidrar til høy deltakelse blant flere av landets største og mest logistikkintensive virksomheter. Respondentmassen er tydelig «topptung», med deltakelse fra en rekke av Norges største vareeiere.

## Tallstørrelser

I denne rapporten presenteres flere resultater som prosentfordelinger. Enkelte spørsmål er også analysert ved hjelp av en skala fra 1,0 til 6,0.

Skalaen kan best forstås som et slags «terningkast», der 6,0 er høyeste verdi og 1,0 er laveste. Hva som regnes som «høyt» eller «lavt», vil variere noe mellom spørsmålene, men hovedprinsippet er:

**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 resultatene er aggregert fra mange respondenter. Derfor vil man sjelden se ytterpunktene 1,0 eller 6,0 i resultatene. Det reflekterer at vareeierne i ulik grad vurderer spørsmålene forskjellig.

**Som en generell tommelfingerregel gjelder:**

- Gjennomsnitt over 5,0 uttrykker høy grad av enighet eller en tydelig positiv vurdering.
- Gjennomsnitt under 3,0 uttrykker lav grad av enighet eller en tydelig negativ vurdering.





## Privat næringsliv – ikke offentlig

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

Offentlige vareeiere er bevisst holdt utenfor undersøkelsen. Bakgrunnen er at statlige, fylkeskommunale og kommunale aktører ofte opererer under andre rammevilkår og målsettinger enn private selskaper. Mens økonomisk lønnsomhet normalt er et sentralt styringsmål i privat sektor, er offentlige aktører i større grad styrt av samfunnsoppdrag og politiske føringer.

## Svardata fra vareeierne kombinert med redaksjonelt innhold

I tillegg til dataene som er samlet inn gjennom Vareeierundersøkelsen 2026, inneholder rapporten et utvalg redaksjonelle artikler. Hensikten er å gi leseren økt kontekst og dypere innsikt i temaene undersøkelsen berører.

Logistikkredaksjonen publiserer årlig nærmere 2000 nyhetssaker, analyser og intervjuer gjennom de to fagpublikasjonene Logistikk Inside og Tidsskriftet Logistikk. Dette gir bred innsikt i utviklingstrekk, problemstillinger og diskusjoner som er relevante for både transportører, vareeiere og logistikkaktører.

Artiklene som er inkludert i rapporten er utelukkende redaksjonelle og journalistisk produserte. Selv om flere av dem kan omtale konkrete vareeiere eller inneholder intervjuer med bransjeaktører, er innholdet produsert uavhengig av Vareeierundersøkelsen.

Artiklene er valgt ut fordi de belyser og utdyper sentrale funn og problemstillinger fra undersøkelsen, og bidrar til et mer helhetlig bilde av utviklingen i logistikkbransjen. Eventuell omtale av vareeiere i redaksjonelle artikler må ikke kobles til besvarelsene i undersøkelsen. Som tidligere omtalt er alle svar i undersøkelsen anonymisert.

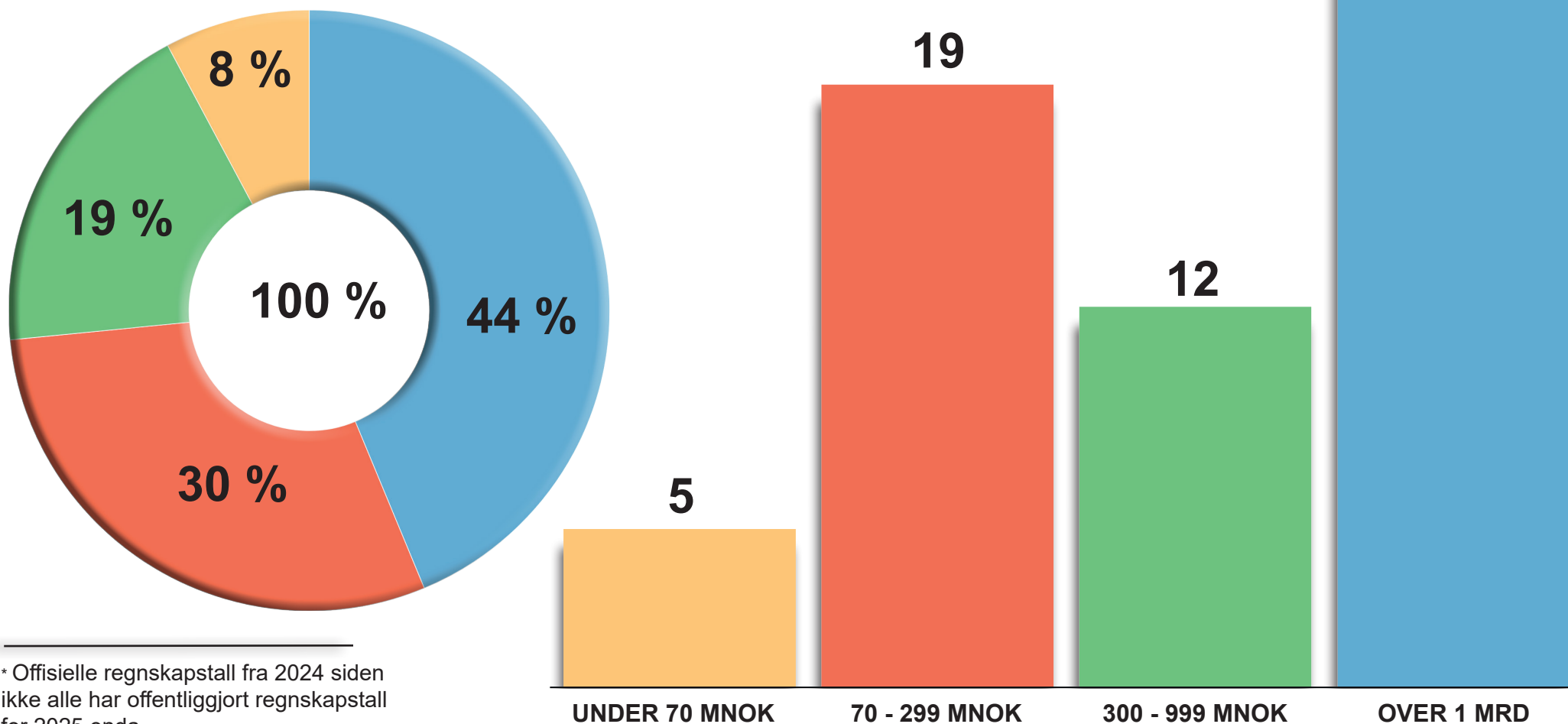
Noen av artiklene er lett redigert eller forkortet for å tilpasses rapportens format og struktur.

## 64 vareeiere deltok i årets undersøkelse

- Ni flere enn året før.
- Noe større spredning enn tidligere år, men fortsatt stor overvekt av store vareeiere med milliardomsætning.

**Samlet omsetning: 437 milliarder kroner\***

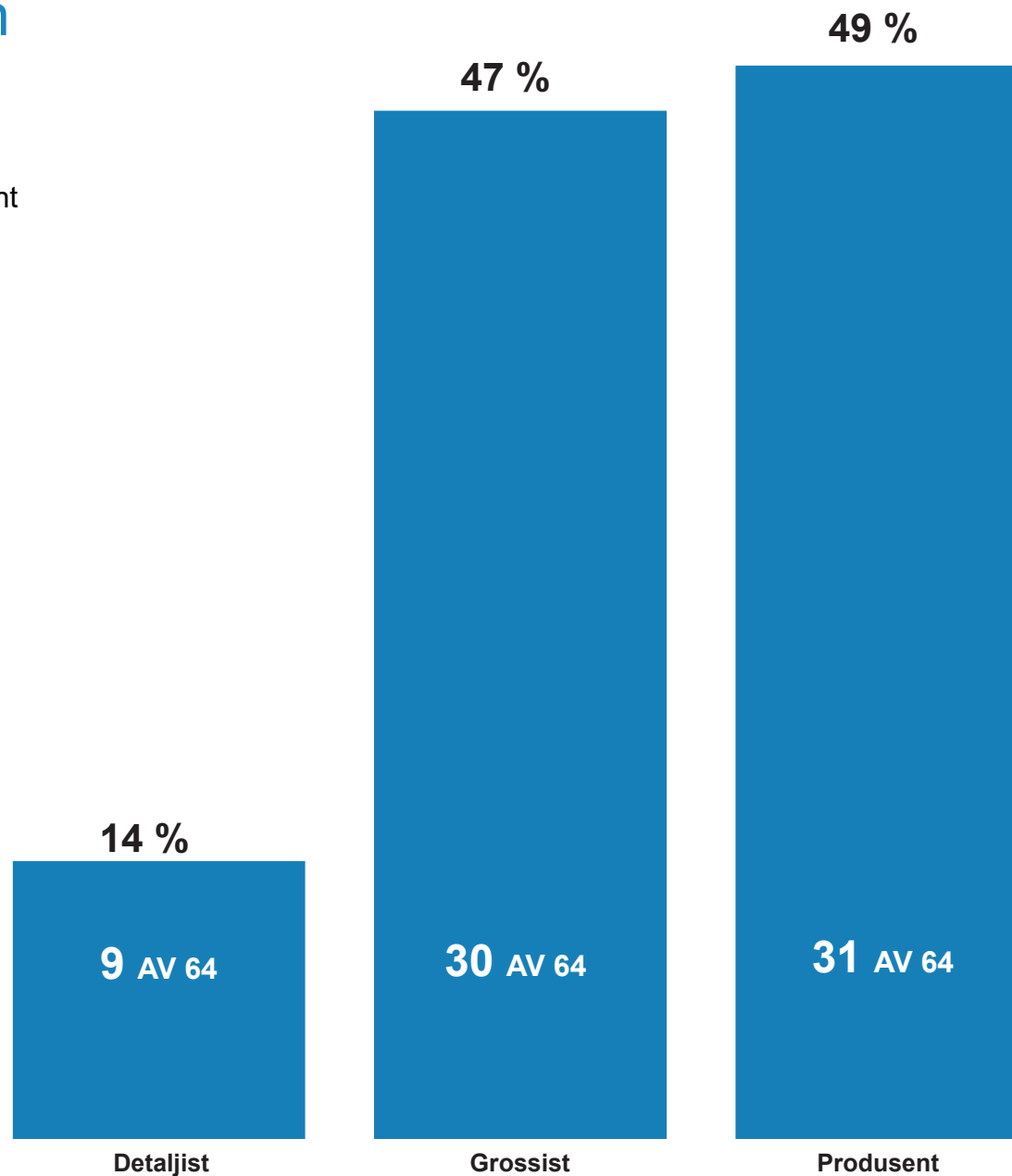
**Snitt: 6829 millioner kroner\* Median: 398 millioner kroner\***



\* Offisielle regnskapstall fra 2024 siden ikke alle har offentliggjort regnskapstall for 2025 enda.

## Selskapenes 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 prosent.



# Spesielle krav til transport, håndtering, lager og ledetid

77 %

80,00%



49 AV 64

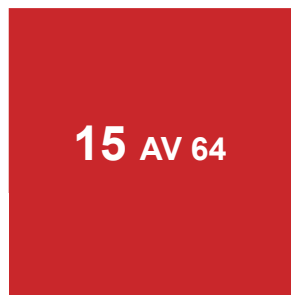
Ja

**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 undersøkelse har gods som stiller særskilte krav til transport for deler av produkt-sortimentet. Dette skaper et tydelig mulighetsrom for aktører som tilbyr spesialiserte tjenester, samtidig som bredde i tjenestetilbudet gir et konkurransefortrinn.

- **47 prosent** oppgir at produktene krever temperaturkontroll for å unngå kvalitetsforringelse. Dette henger ofte sammen med varer med kort holdbarhet (27 prosent), typisk innen store volumkategorier som sjømat og næringsmidler.
- **29 prosent** oppgir at de håndterer "uhåndterlig" gods – i praksis bulkvarer eller gods med ukurante dimensjoner, som langt eller tungt gods.
- **29 prosent** oppgir behov for transport av farlig gods, som krever streng etterlevelse av sikkerhetsrutiner og regelverk. Eksempler er kjemikalier, radioaktive materialer og lithium-ion-batterier.
- **16 prosent** oppgir at de håndterer svært skjøre varer som krever ekstra forsiktig behandling, for eksempel glass.

23 %



15 AV 64

Nei



# De største utfordringene innen logistikk og transport

**Årets tilbakemeldinger viser at vareeierne opplever logistikkhverdagen som mer uforutsigbar og krevende enn tidligere. Høye kostnader, geopolitisk uro og redusert forutsigbarhet går igjen i svarene – samtidig som kravene til leveringstid, service og fleksibilitet fortsetter å øke.**

Sammenlignet med fjorårets undersøkelse er mange av utfordringene de samme, men flere beskriver nå en tydelig sterkere opplevelse av ustabilitet og manglende kontroll. Særlig geopolitisk uro, forsinkelser i internasjonale varestrømmer og økende transportkostnader går igjen i årets svar.

Flere vareeiere peker på konsekvensene av situasjonen i Midtøsten, forsinkelser via Suez og rundt Afrika, ustabile drivstoffpriser og store valutasvingninger. Samtidig opplever mange at rammebetingelsene for grønn transport er blitt vanskeligere å navigere i, blant annet som følge av usikkerhet rundt støtteordninger, avgifter og lønnsomheten i fossilfrie løsninger.

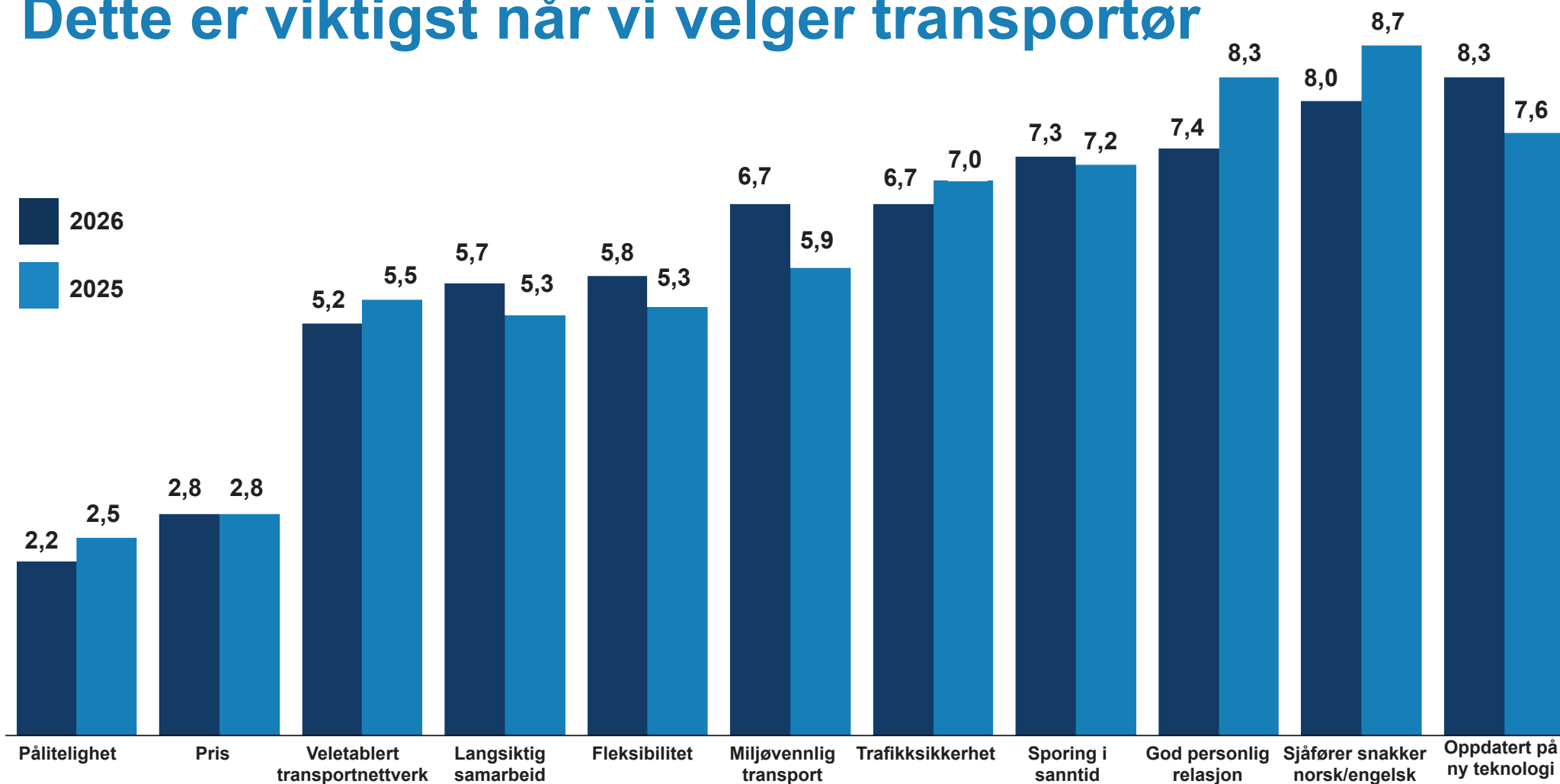
Pålitelighet og kvalitet trekkes også tydeligere frem enn tidligere. Respondentene beskriver utfordringer med varierende fremføringstid, feilaktige ETA-er, gods som blir forsinket eller forsvinner, samt jernbaneløsninger med for lav stabilitet til å kunne benyttes i større grad.

Et annet tydelig trekk er presset mellom bærekraft og leveringskrav. Flere peker på at kundene forventer stadig raskere levering, noe som gjør det vanskeligere å velge grønnere transportløsninger med lengre fremføringstid.

Samtidig viser svarene store forskjeller mellom vareeierne. Noen rapporterer om stabile driftsoperasjoner, mens andre beskriver en hverdag preget av kapasitetsmangel, få transportalternativer og krevende distribusjon.



# Dette er viktigst når vi velger transportør



## Forklaring til tallene

Vi har bedt de 64 vareeierne rangere hvilke kriterier som er viktigst når de velger samarbeidspartnere innen transport. I denne tabellen betyr derfor lave tall høy prioritet.

Dersom samtlige respondenter hadde rangert «Pålitelighet» som viktigste kriterium, ville parameteren fått en score på 1,0. At resultatet ender på 2,2, betyr at flere vareeiere har prioritert andre kriterier høyere.

Tilsvarende ville «Oppdatert på ny teknologi» fått en score på 11,0 dersom alle respondentene hadde plassert kriteriet sist i rangeringen.

# Pålitelighet og pris styrer transportvalgene

**Når norske vareeiere skal velge transportpartner, er budskapet tydeligere enn på lenge: Leveransene må fungere – og prisen må være konkurransedyktig. Samtidig taper miljø og mykere kvalitetsfaktorer terreng.**

Undersøkelsen viser at pålitelighet igjen vurderes som det klart viktigste kriteriet ved valg av transportør, etterfulgt av pris. Begge faktorene har styrket sin posisjon over tid, i takt med økende kostnadspress og større uro i globale forsyningskjeder.

Samtidig faller miljøvennlig transport tilbake sammenlignet med tidligere år. Resultatene tyder på at vareeierne i dagens marked prioriterer leveringsevne, stabilitet og kostnadskontroll høyere enn klimatiltak som kan gi økte transportkostnader eller redusert fleksibilitet.

Tallene peker også mot en tydelig profesjonalisering av transportinnkjøpene. Parametere som sanntidssporing, trafikksikkerhet og veletablerte transportnettverk tillegges stadig større betydning, mens teknologi og språkkompetanse i større grad fremstår som forventede hygienefaktorer.

Rådataene viser samtidig interessante forskjeller mellom segmentene. Store vareeiere og virksomheter med komplekse internasjonale varestrømmer legger generelt større vekt på pålitelighet og nettverkskapasitet enn mindre selskaper, som oftere prioriterer pris høyest.



## Miljøvennlig transport mindre viktig

I fjorårets undersøkelse så vi en tydelig dreining der miljøvennlig transport falt markant i betydning. Etter flere år som et av de viktigste kriteriene ved valg av transportør, falt det til en sjetteplass i fjor. Den samme rangeringen gjelder også i årets undersøkelse.

Samtidig viser tallene at utviklingen har forsterket seg. En score på **6,7** i år – mot **5,9** i fjor og **4,8** i 2024 – indikerer at bærekraftig transport samlet sett prioriteres lavere blant vareeierne enn tidligere år.

# Jo, logistikken er avgjørende for lønnsomheten

Det er vanskelig å tolke resultatene annerledes: Vareeierne mener effektiv logistikk er helt avgjørende for lønnsomheten.

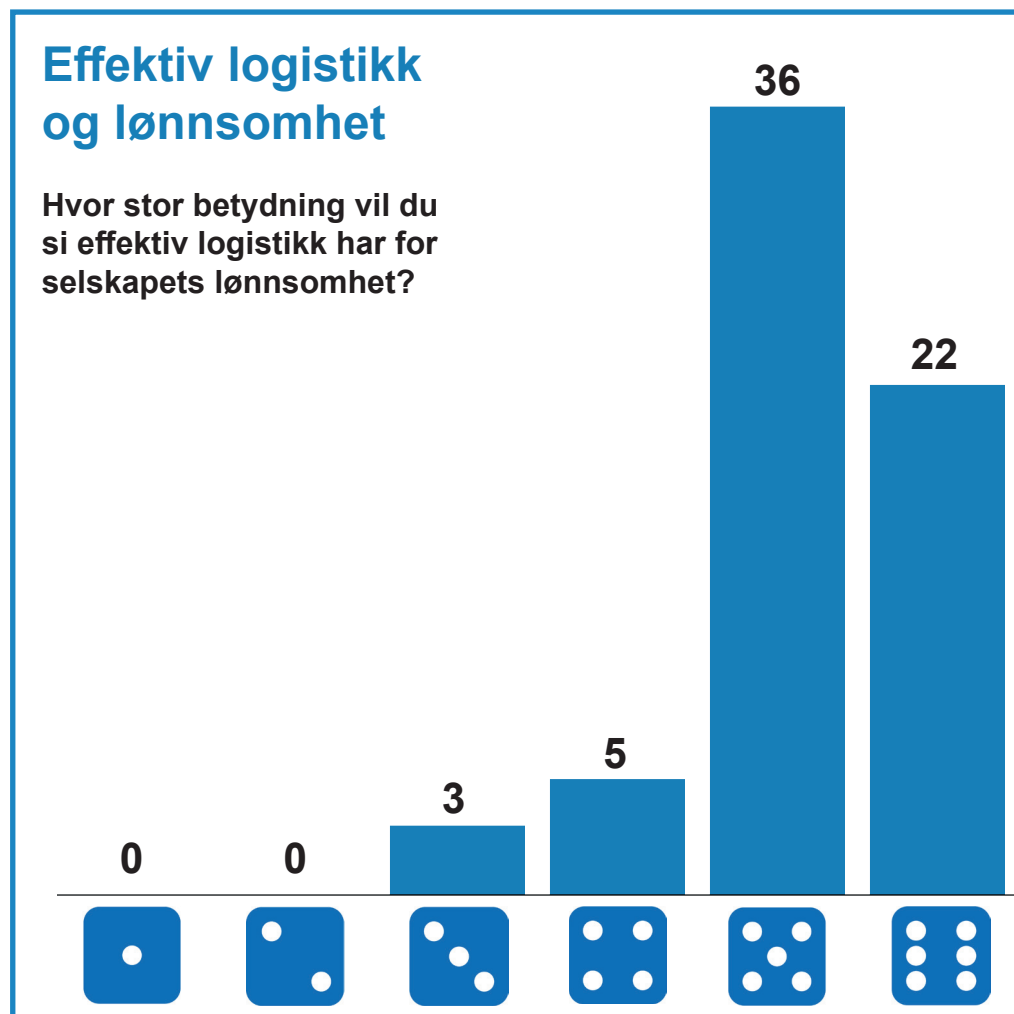
Snittscoren ender på **5,17**, tett på fjorårets **5,24**. Differansen er ikke signifikant, blant annet fordi respondentutvalget ikke er identisk fra år til år. Over tid tegner det seg likevel et stabilt bilde: Logistikk vurderes konsekvent som en nøkkelfaktor for økonomisk resultat.

55 av 64 respondenter gir karakteren fem eller seks. Ingen gir én eller to. Det betyr at diskusjonen i praksis ikke handler om hvorvidt logistikk er viktig, men hvor stor betydning den har for vareeiernes konkurransekraft og lønnsomhet.

For et klart flertall er logistikk ikke lenger en støttefunksjon, men en sentral del av kjernevirksomheten.

At så mange gir toppscore, understreker hvor kritisk logistikk oppfattes å være. Samtidig oppstår forskjellene mellom aktørene først og fremst i gjennomføringen – ikke i erkjennelsen.

For virksomheter med store varestrømmer og komplekse forsynings-  
de



# Transportbehovet øker - men ikke dramatisk

Vareeierne tror på økt transportbehov de neste årene, men veksten blir trolig moderat.

Flertallet av vareeierne forventer økt transportbehov i tiden som kommer.

**11 prosent** forventer en **kraftig økning**, mens **52 prosent** tror behovet vil **øke noe**.

Bare **5 prosent** ser for seg en **reduksjon**.

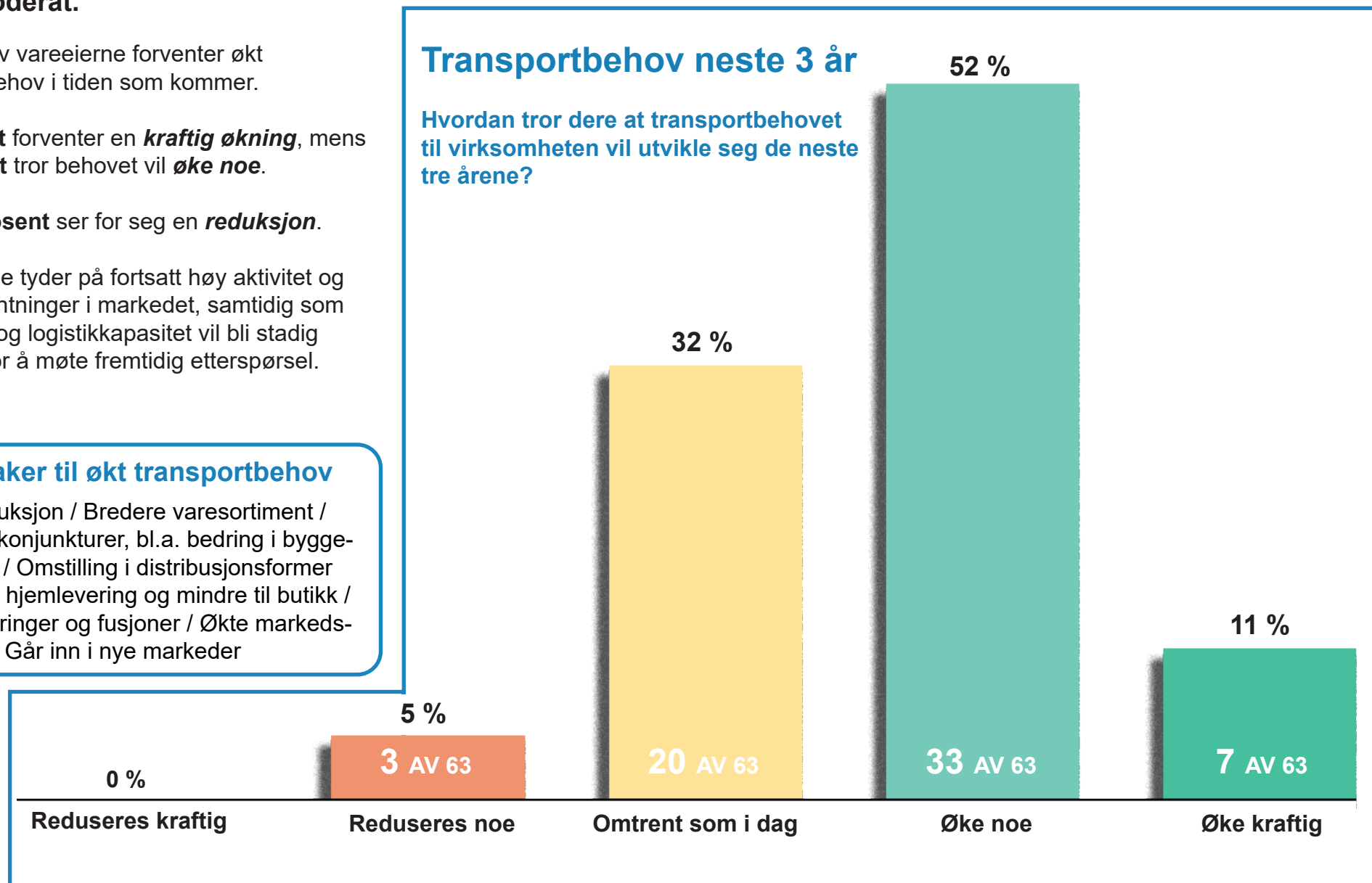
Resultatene tyder på fortsatt høy aktivitet og vekstforventninger i markedet, samtidig som transport- og logistikkapasitet vil bli stadig viktigere for å møte fremtidig etterspørsel.

## 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

## Transportbehov neste 3 år

Hvordan tror dere at transportbehovet til virksomheten vil utvikle seg de neste tre årene?



# Moderat press på transportkapasiteten

## Virksomhetene opplever samlet sett moderate utfordringer med tilgang på transportkapasitet.

Snittscoren ender på 2,90, noe som tyder på at mange fortsatt har tilfredsstillende tilgang på kapasitet, samtidig som flere opplever periodiske utfordringer.

De største respondentgruppene gir karakterene to og fire, noe som understreker at situasjonen varierer mellom virksomhetene.

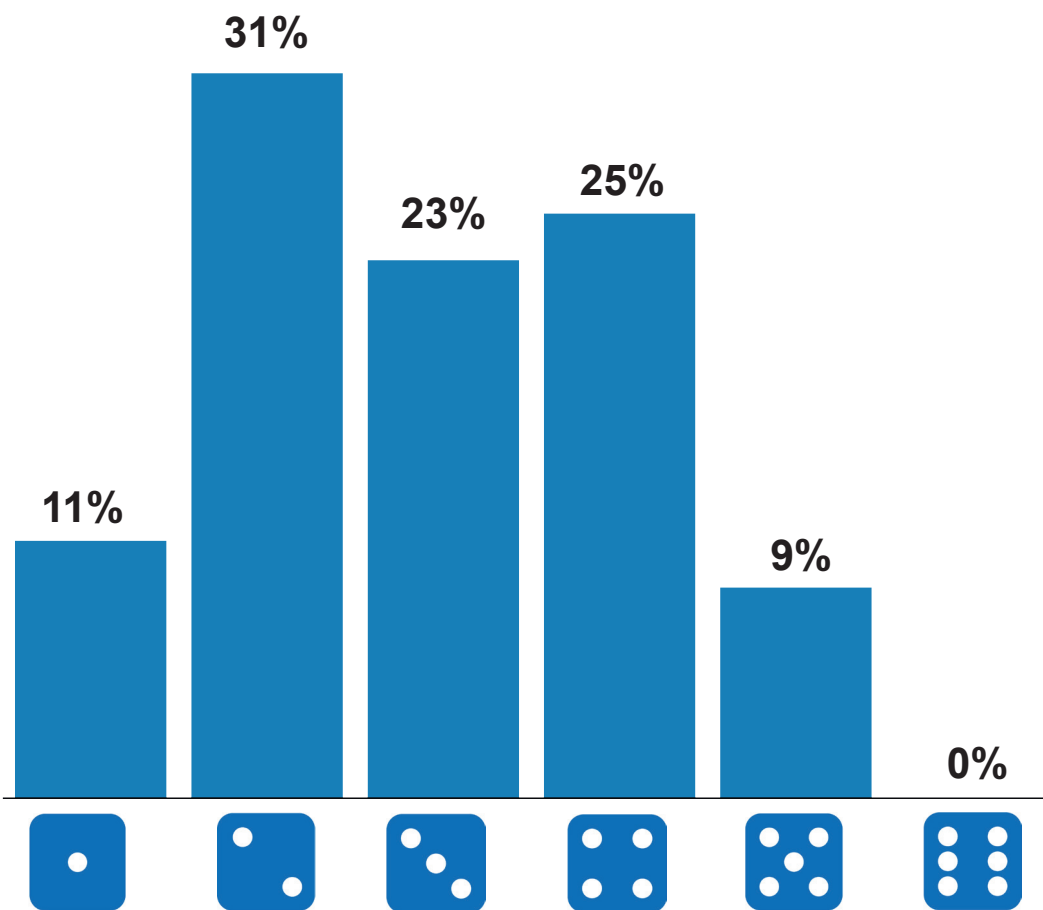
Samtidig svarer bare ni prosent at utfordringene er svært store, mens ingen beskriver situasjonen som kritisk.

Resultatene må også sees i lys av de siste årenes uro i globale forsyningskjeder. Pandemi, geopolitisk usikkerhet og perioder med kapasitetsmangel har gjort leveringsdyktighet til et stadig viktigere konkurranseparameter i mange bransjer.



## Tilgang på transportkapasitet

I hvilken grad opplever virksomheten utfordringer med tilgang på transportkapasitet?



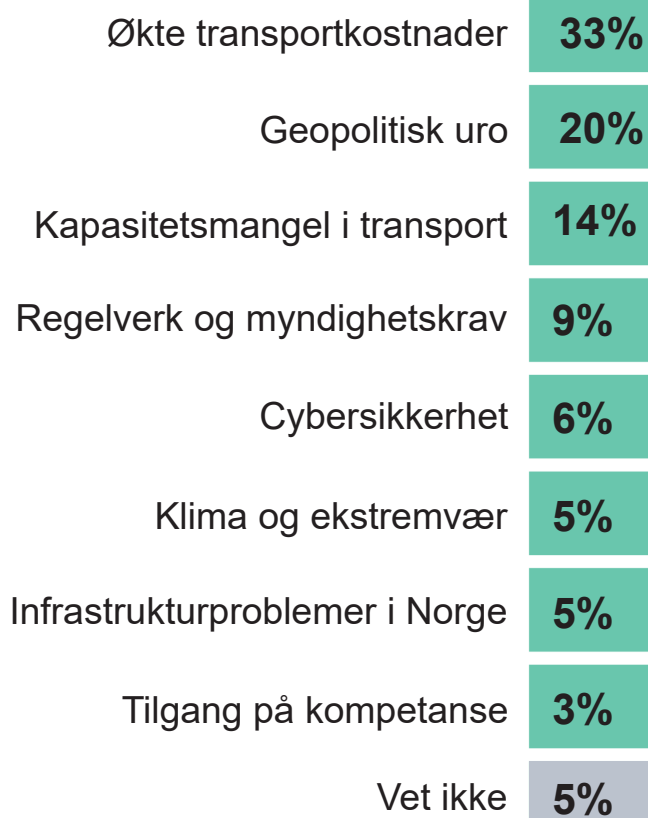
Skala fra 1 = ingen utfordringer, til 6 = svært store utfordringer.

# Transportkostnader anses som største risiko

For første gang har vareeierne blitt spurt om hva de vurderer som den største risikoen for logistikkoperasjonene de neste tre årene. Resultatene peker tydelig i én retning: Økte transportkostnader oppfattes som den klart største trusselen.

Undersøkelsen viser samtidig at vareeierne i stor grad er bekymret for faktorer de i begrenset grad kan påvirke selv. Særlig energipriser, geopolitisk uro og sårbarhet i globale forsyningskjeder trekkes frem som sentrale usikkerhetsmomenter.

Blant de største virksomhetene er bekymringen for geopolitisk uro og økende transportkostnader gjennomgående høyere enn hos mindre selskaper. Det henger trolig sammen med større internasjonal eksponering og mer komplekse forsyningskjeder.



Hva vurderer dere som den største risikoen for logistikkoperasjonene de neste tre årene?

# Venter videre vekst i transportkostnadene

**Forventningene til transportkostnadene de neste 12 månedene er tydelige: Nesten samtlige virksomheter ser for seg ytterligere kostnadsøkninger.**

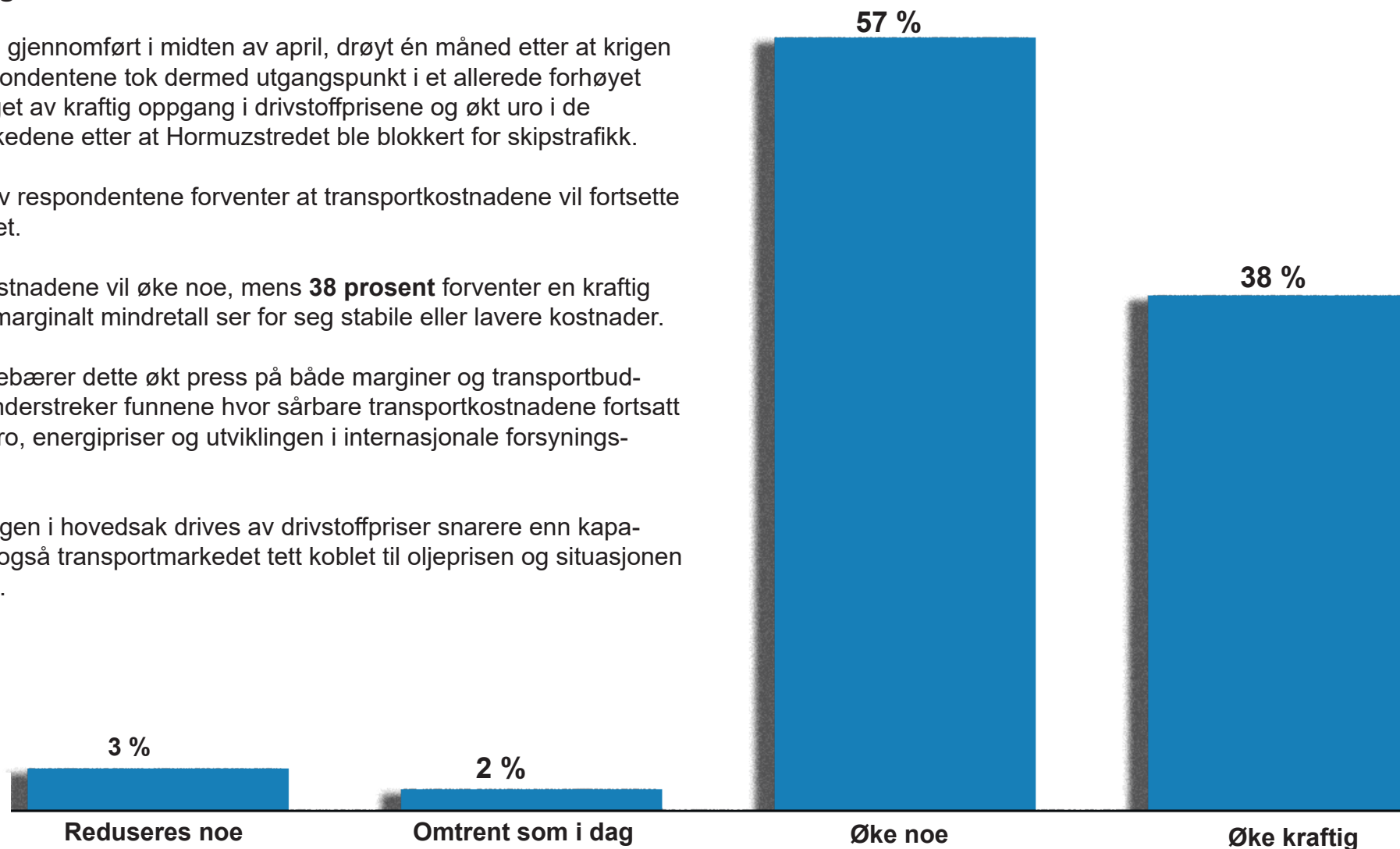
Undersøkelsen ble gjennomført i midten av april, drøyt én måned etter at krigen i Iran brøt ut. Respondentene tok dermed utgangspunkt i et allerede forhøyet kostnadsnivå, preget av kraftig oppgang i drivstoffprisene og økt uro i de globale energimarkedene etter at Hormuzstredet ble blokkert for skipstrafikk.

Hele **95 prosent** av respondentene forventer at transportkostnadene vil fortsette å øke det neste året.

**57 prosent** tror kostnadene vil øke noe, mens **38 prosent** forventer en kraftig oppgang. Bare et marginalt mindretall ser for seg stabile eller lavere kostnader.

For vareeierne innebærer dette økt press på både marginer og transportbudsjetter. Samtidig understreker funnene hvor sårbare transportkostnadene fortsatt er for geopolitisk uro, energipriser og utviklingen i internasjonale forsyningskjeder.

At kostnadsutviklingen i hovedsak drives av drivstoffpriser snarere enn kapasitetsmangel, gjør også transportmarkedet tett koblet til oljeprisen og situasjonen i energimarkedene.



# Korte leveringstider er blitt et konkurransefortrinn

Rask levering oppfattes i stadig større grad som avgjørende for virksomhetenes konkurransekraft. Hele 71 prosent mener korte leveringstider har stor eller svært stor betydning for evnen til å hevde seg i markedet.

Den største gruppen, **38 prosent**, svarer nivå fem på skalaen, mens **33 prosent** gir toppscore. Bare et lite mindretall mener leveringstid har liten eller ingen betydning.

Resultatene peker dermed mot et næringsliv der raske og presise leveranser i økende grad forventes som standard.

Funnene illustrerer samtidig hvordan logistikk har fått en mer strategisk rolle i virksomhetene. Evnen til å levere raskt handler ikke bare om transport, men også om lagerstruktur, digitalisering, vareflyt og samhandling gjennom hele verdikjeden.

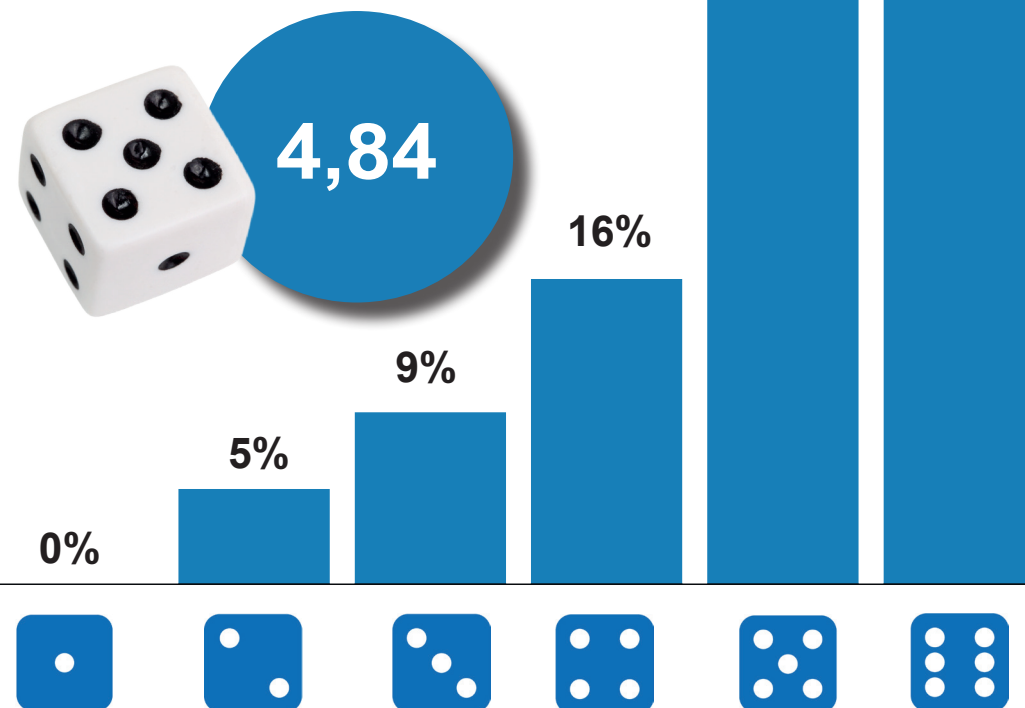
For mange vareeiere er korte leveringstider tett knyttet til kundeopplevelse, lojalitet og muligheten til å vinne markedsandeler.

Undersøkelsen må også sees i lys av de siste årenes uro i globale forsyningskjeder. Pandemi, geopolitisk usikkerhet og kapasitetsproblemer har gjort leveringsdyktighet til et stadig viktigere konkurranseparameter i mange bransjer.



## Ledetid og konkurranseevne

Hvor viktig er korte leveringstider for virksomhetens konkurranseevne?



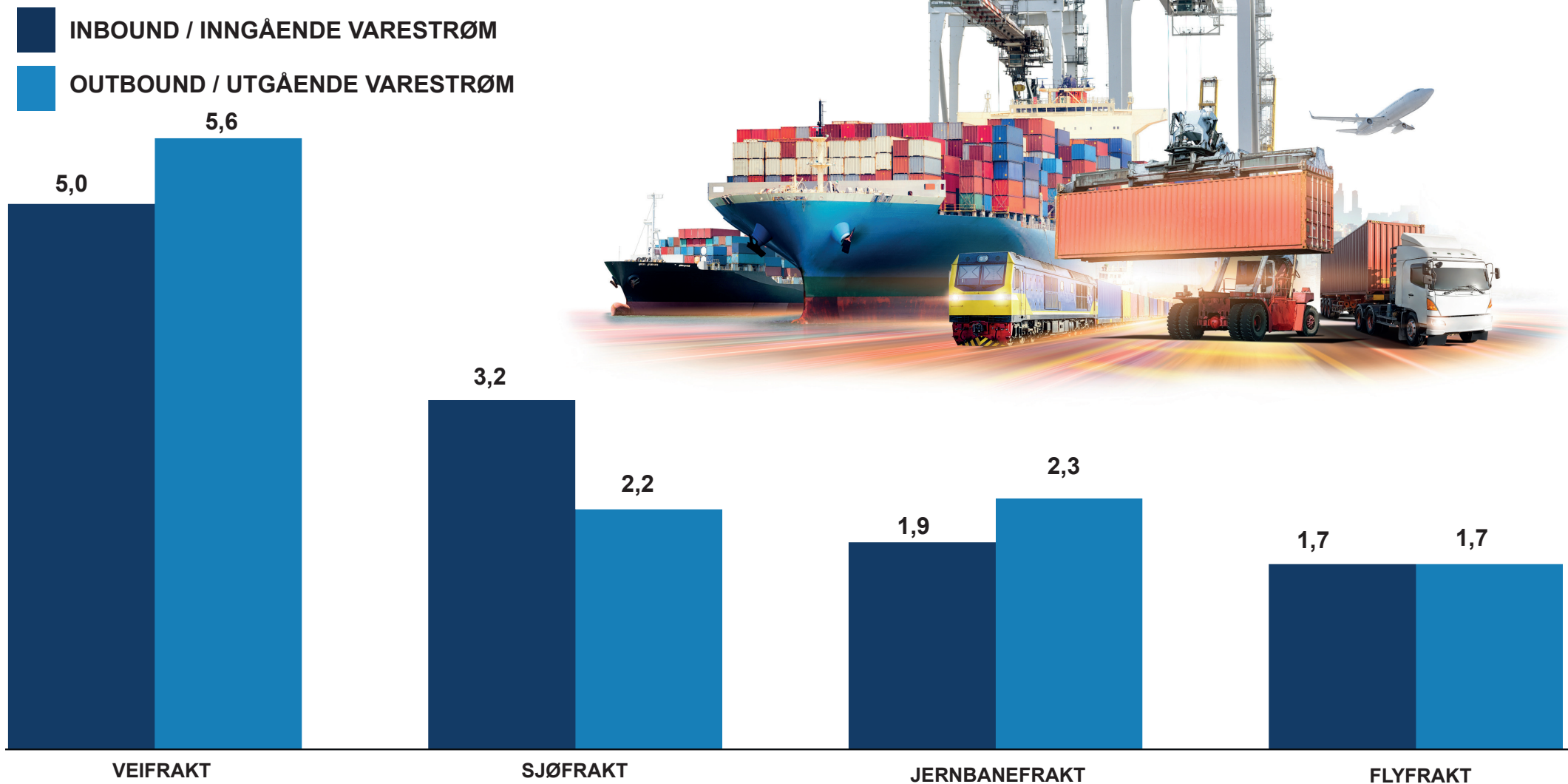
TRANSPORTFORMER

# Transportformer



# Foretrukket transportmiddel

Resultatene viser små endringer i vareeierne valg av transportformer sammenlignet med tidligere år. Det tyder på at transportmønstrene i stor grad er stabile, selv i en periode preget av geopolitisk uro, kostnadspress og økt fokus på bærekraft. I de følgende kapitlene går vi gjennom utviklingen innen vei-, sjø-, bane- og lufttransport.



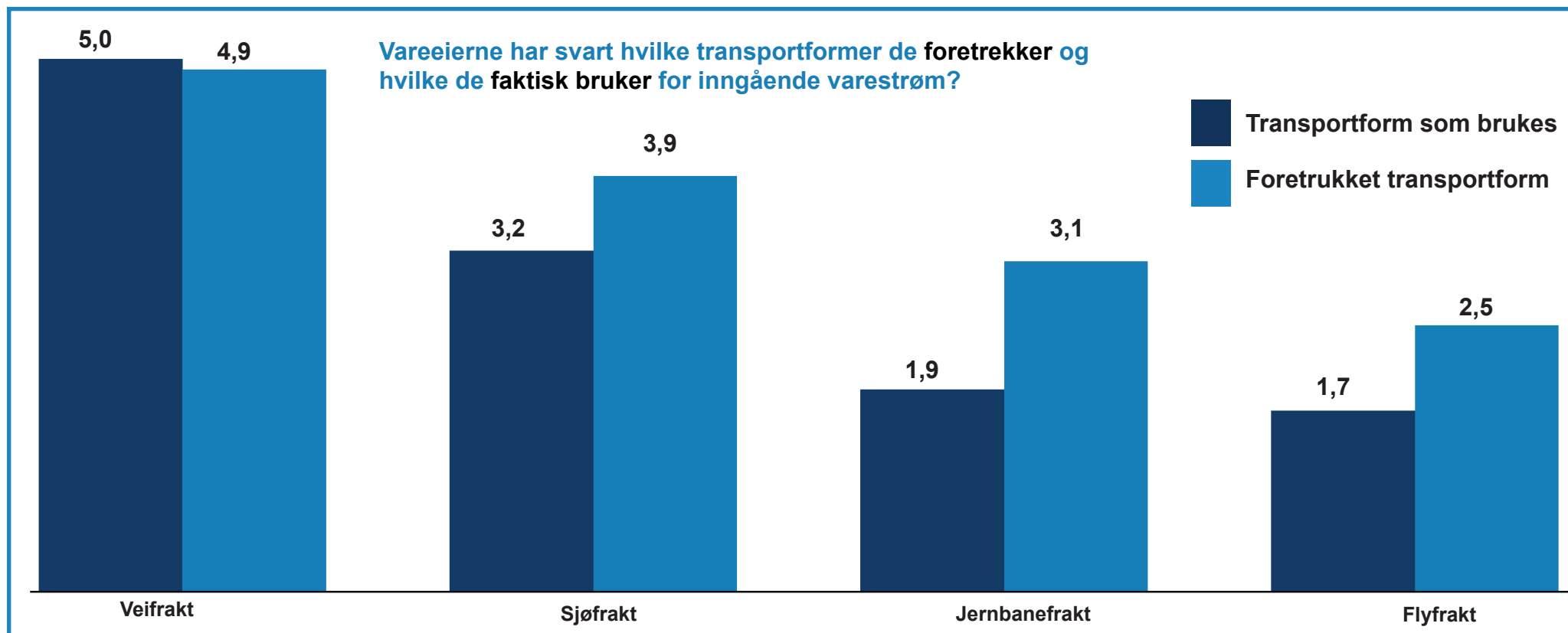
# Inngående varestrøm

Vareeierne bruker fortsatt lastebil mest for inngående varestrøm, men undersøkelsen viser at både sjø og jernbane er mer ønsket enn faktisk brukt. Det tyder på at mange opplever begrensninger som gjør alternative transportformer vanskeligere å bruke i praksis.

Veitransport er fortsatt den klart mest brukte transportformen for inngående varestrøm, med en bruksscore på **5,0**. Samtidig er preferansen marginalt lavere, noe som kan tyde på at flere vareeiere bruker lastebil mer av nødvendighet enn av ønske.

For både sjøtransport og jernbane er bildet motsatt. Begge transportformene foretrekkes i større grad enn de faktisk brukes, noe som peker mot utfordringer knyttet til kapasitet, fleksibilitet, ledetid eller tilgjengelig infrastruktur.

Også flytransport scorer høyere på preferanse enn faktisk bruk. Det kan tyde på at flere vareeiere ser fordeler ved raske leveranser, men at kostnadsnivået gjør transportformen lite aktuell i praksis.

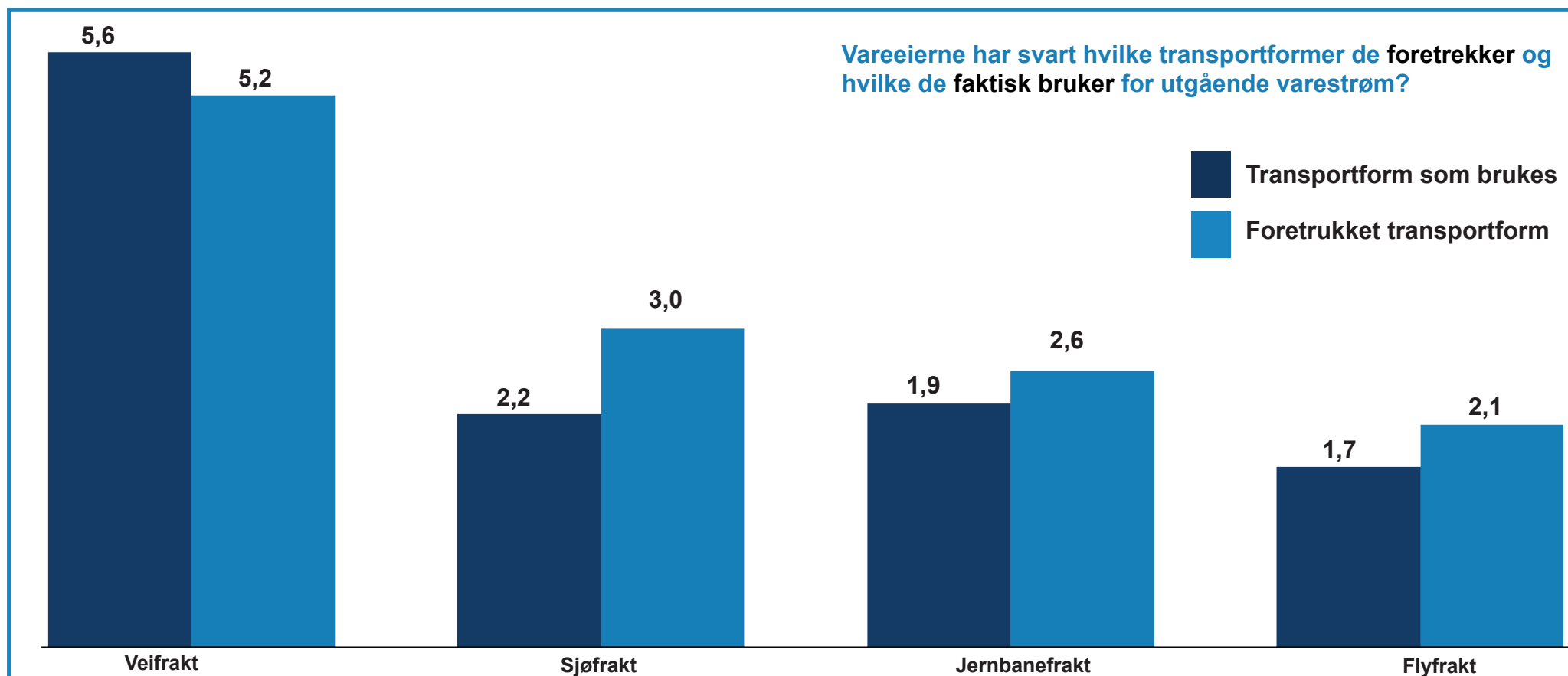


# Utgående varestrøm

Også for utgående varestrøm er lastebil den klart mest brukte transportformen. Samtidig viser undersøkelsen at både sjø og jernbane foretrekkes mer enn de faktisk brukes.

Veitransport dominerer fortsatt den utgående varestrømmen, men brukes i større grad enn vareeierne ideelt sett ønsker. Samtidig scorer både sjøtransport og jernbane høyere på preferanse enn faktisk bruk. Det tyder på at mange vareeiere gjerne ville benyttet mer sjø og bane dersom kapasitet, fleksibilitet, ledetid og tilgjengelige løsninger i større grad hadde gjort det mulig i praksis.

Også flytransport scorer høyere på preferanse enn faktisk bruk. Det kan tyde på at flere vareeiere ser fordeler ved raske leveranser, men at kostnadsnivået gjør transportformen lite aktuell i praksis.



## 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 veiadkomst, 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.

## 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 driftsavbrudd foretrekkes fremfor å velge bort tog.

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

## 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.

# Jernbanen er fortsatt mest aktuell for de største vareeierne

Under halvparten av vareeierne bruker jernbane for deler av inngående eller utgående varestrøm. Samtidig viser undersøkelsen tydelige forskjeller mellom små og store virksomheter.

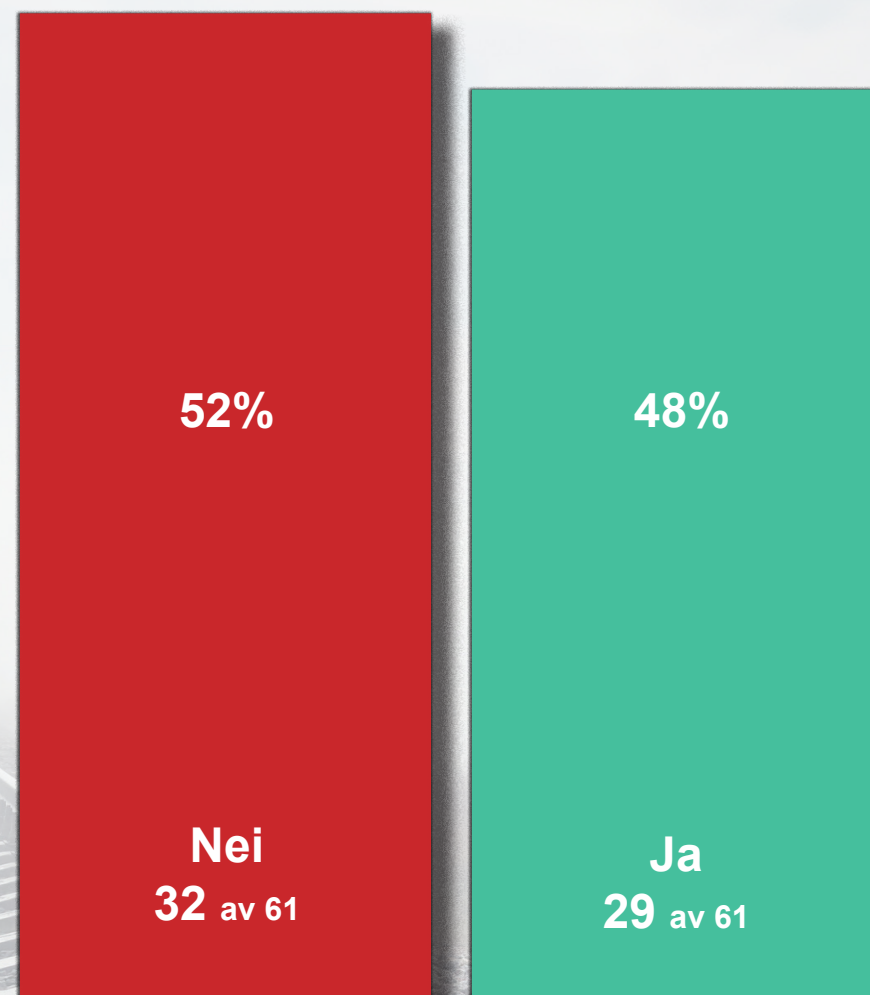
Av vareeierne som har besvart spørsmålet, oppgir **48 prosent** at de benytter jernbanetransport i den innenlandske vareflyten, mens **52 prosent** ikke gjør det.

Rådataene viser at jernbane først og fremst benyttes av de største vareeierne, med store og stabile varevolumer over lengre avstander. Blant virksomheter med omsetning over én milliard kroner er bruken vesentlig høyere enn blant mindre selskaper.

For mindre vareeiere fremstår jernbane ofte som mindre praktisk i den daglige logistikkdriften. Flere trekker frem begrenset fleksibilitet, behov for omlastning og utfordringer med effektive dør-til-dør-løsninger. Samtidig gjør krav til leveringstid og presisjon at lastebiltransport i mange tilfeller oppfattes som bedre tilpasset behovene.

Undersøkelsen viser dermed at jernbane fortsatt har en sterk posisjon i tunge og volumbaserte varestrømmer, men at transportformen i begrenset grad har fått bredt gjennomslag i resten av næringslivet.

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



# Derfor bruker de IKKE jernbanetransport

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

## ”Vi trenger dør-til-dør-transport”

Mangler mulighet for «dør-til-dør»-transport	47 %
Passer ikke inn i vår forsyningskjede	41 %
Usikkerhet rundt pålitelighet	28 %
Ikke fleksibelt nok	25 %
Kjenner ikke nok til togtilbudet	22 %
Krav om raskere levering enn tog kan tilby	22 %
Dårlig tilgang på terminaler og omlastingspunkter	16 %
Transportavstanden er for kort (under 300 km)	16 %
For dyrt	13 %
For mye avvik	9 %
Cut-off tider passer ikke for vår drift	6 %
Dårlig erfaring fra tidligere forsøk	3 %
Dårlig sporbarhet og sanntidsinformasjon	3 %
For lav servicegrad	3 %

# Derfor bruker de jernbanetransport

48 prosent av vareeierne bruker jernbanetransport regelmessig for sin distribusjon. Her ser du hvorfor.

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

Vi ønsker å ha en klimavennlig transport	45 %
Passer godt for våre transportavstander	38 %
Det passer inn i vår forsyningskjede	34 %
Det er rimeligere enn veitransport	31 %
Høyere transportkapasitet for store volum	28 %
God tilgang på terminaler og omlastingspunkter	10 %
Stabile transittider	7 %
Krav fra kunder	3 %

Artikkelen ble  
publisert i  
Logistikk Inside  
29. mai 2026



**UUTNYTTET POTENSIAL: – Vareeierne må vite at vi har et tilbud til dem, selv om de ikke har enorme og regelmessige volumer, sier Olsen, administrerende direktør i CargoNet.**

Foto: CargoNet

## Godset vender tilbake til jernbanen

**Høyere bilpriser, sjåførmangel og bedre regularitet sender mer gods over på bane. CargoNet har allerede passert pandemivolumene fra 2021 og nærmer seg tidvis nivåene fra jernbanens toppår i 2008.**

Vår vareeierundersøkelse viser et tydelig mønster: De største vareeierne er også de mest lojale jernbanekundene. For selskaper med store og stabile volumer fremstår bane stadig mer attraktivt – både økonomisk og klimamessig.

Administrerende direktør Robin Olsen i CargoNet mener flere forhold nå trekker markedet mot jernbanen samtidig.

– Det er mer gods på banen nå. Vi ser vekst hos alle de store kundene våre, og vi vet også at Onrail har vekst, sier Olsen til Logistikk Inside.

Han peker blant annet på høyere transportkostnader på vei, sjåførmangel og kapasitetsutfordringer i lastebilmarkedet.

I vareeierundersøkelsen svarer 31 prosent av de som bruker jernbane for innenriks godstransport at lavere kostnader enn lastebil er en viktig årsak til at de velger bane.

Klimahensyn veier imidlertid tyngst. Hele 45 prosent oppgir at de ønsker en mer klimavennlig transportløsning.

## Passerer pandemiotoppen

CargoNet opplever nå sterkere volumvekst enn under pandemiårene, da vareforbruket skjøt fart og godsmengdene nådde rekordnivåer.

– Mot samme periode i fjor har vi en volumvekst på 13 prosent. Vi ligger over nivåene fra 2021, som var et toppår under pandemien, sier Olsen.

Selskapet melder om fulle tog på flere strekninger, og enkelte steder begynner kapasiteten å bli presset.

– Vi har faktisk ventelister på noen avganger. Det er en stund siden vi har sett det, sier han.

Likevel er jernbanen fortsatt et stykke unna markedsandelene fra toppåret 2008.

– Hvis vi hadde hatt samme markedsandel som den gang, måtte vi opp 30–40 prosent fra dagens nivåer, sier Olsen.

Han viser til at det totale godsvolumet i markedet har økt kraftig siden 2008, samtidig som konkurransen fra veitransporten har blitt stadig skarpere – ikke minst som følge av økt innslag av kabotasjetransport med utenlandske vogntog.

## Færre avvik – men større konsekvenser

Veksten kommer etter flere år med store infrastrukturetsjokk for norsk jernbane.

Randklev bru på Dovrebanen kollapset etter ekstremværet «Hans» i 2023. Senere fulgte problemene ved Otta bru og kvikkleireskredet ved Levanger som stengte Nordlandsbanen for gjennomgangstrafikk.

Ifølge Olsen er situasjonen likevel i ferd med å stabilisere seg. – Vi ser at antall infrastrukturavvik har gått vesentlig ned. Samtidig har de nevnte avvikene som faktisk har kommet vært veldig store og dramatiske, sier han.

Han mener investeringene i klimatilpasning og forebygging begynner å gi effekt. I årsrapporten for 2025 opplyser Bane NOR at selskapet brukte over én milliard kroner på klimatilpasningstiltak.

– Vann er hovedfienden for jernbanen. Det er vann som skaper ras og flom. Det er brukt mye penger på drenering og forebygging, og vi begynner å se effekten av det, mener Olsen.

## Vil lokke små vareeiere over på bane

I vareeierundersøkelsen ser vi samme tendens som tidligere år: Det er først og fremst de største vareeierne som benytter jernbane. Samtidig viser undersøkelsen et betydelig uutnyttet potensial blant små og mellomstore vareeiere.

47 prosent av vareeierne som ikke bruker jernbane peker på behovet for dør-til-dør-transport som hovedårsak. 41 prosent mener bane ikke passer inn i deres forsyningskjede, mens 22 prosent svarer at de ikke kjenner godt nok til togtilbudet.

Mens mange av de store vareeierne allerede har bygget logistikksystemer rundt bane, velger mange mindre vareeiere fortsatt lastebil nærmest på autopilot.

Ifølge Olsen handler det ofte om manglende kjennskap til tilbudet – og en oppfatning av at jernbane er komplisert.

– Det «enkleste» er å velge veitransport. Mange vet rett og

slett ikke godt nok hvilke muligheter som finnes, påpeker han.

Han erkjenner samtidig at godsoperatørene selv har en viktig jobb å gjøre.

– Vareeierne må vite at vi har et tilbud til dem, også om de ikke har enorme og regelmessige volumer, sier Olsen.

CargoNet jobber nå med å gjøre tjenestene enklere tilgjengelige gjennom digitale løsninger, API-er og tettere kundedialog.

– Når et logistikkoppsett først er etablert på bane, så går det på skinner. Men terskelen kan oppleves høy for små og mellomstore kunder, sier han.

### Tror på jernbanen igjen

Det er nå et drøyt år siden Robin Olsen tiltrådte som CargoNet-sjef etter mange år i PostNord og Tollpost Globe.

Da han startet i rollen møtte han kunder som var usikre på om gods på bane hadde en fremtid i Norge. I dag beskriver han stemningen annerledes.

– Jeg opplever at flere har fått tro på jernbanen igjen. Vi ser

optimismen både hos kundene våre og internt hos oss selv, sier han.

Han mener utviklingen viser at gods på bane fortsatt har et betydelig vekstpotensial i Norge.

### Ser frem mot Nordlandsbanen

Den 20. juni starter CargoNet opp trafikken igjen på Nordlandsbanen etter den langvarige stengningen ved Levanger.

CargoNet har opprettholdt trafikken mellom Steinkjer og Bodø gjennom stengningsperioden ved hjelp av en midlertidig terminal i Steinkjer. Nå skal gjennomgangstrafikken mellom Trondheim og Bodø gradvis bygges opp igjen.

Oppstarten blir viktig – ikke minst for å bygge opp igjen tilliten hos sjømatkundene i nord.


– Vi gleder oss virkelig til å komme i gang igjen for fullt. Nå jobber vi tett sammen med både Bane NOR og kundene for å bygge en mer robust drift, sier Olsen.

Etter ett år i jobben mener han signalene fra markedet er tydelige:

– Jeg opplever at flere har fått tro på jernbanen igjen.



# - Stigende drivstoffpriser styrker togets konkurransekraft

A man wearing glasses and a high-visibility yellow safety vest with the 'bring' logo stands in a rail yard. Behind him are several green trailers with the 'bring' logo and 'Finding New Ways' slogan. In the background, there are white trailers with the 'DSV' logo and a white car. The ground is wet, suggesting it has recently rained.

Når dieselprisen stiger gir det enda mer mening å sette trailere på toget fremfor å kjøre dem på veien, sier Stein Børre Johnsen i Bring Intermodal

Foto: Øyvind Ludt

## Hvis drivstoffprisene fortsetter oppover, kan mer gods flyttes fra vei til bane. Årsaken er at energi utgjør en langt mindre del av kostnadene i togtransport.

Krigen i Midtøsten presser oljeprisene opp, og transportbransjen merker allerede effekten. Pumpeprisen har passert 27 kroner, og det er ingen tegn til at den skal noe særlig ned med det første.

– Fra krigen startet ligger det nå an til at transportprisene allerede har flyttet seg 4 til 6 prosent, bare basert på dieselmotorer som brukes i bransjen, sier Stein Børre Johnsen, direktør for salg og forretningsutvikling i Bring Intermodal.

Økte drivstoffkostnader rammer imidlertid transportformene ulikt.

### Energi slår ulikt ut

I lastebiltransport utgjør energikostnaden en stor del av totalen. På jernbanen er andelen betydelig lavere.

– På tog ligger energikostnaden gjerne mellom 10 og 15 prosent, sier Carl Fredrik Karlsen, direktør for kundeopplevelse og forretningsutvikling i CargoNet.

For veitransport er bildet annerledes.

– For lastebil ligger energikostnaden gjerne mellom 35 og 45 prosent, avhengig av blant annet vekt og topografi, sier Johnsen.

Det betyr at veitransporten påvirkes langt sterkere av økte energipriser.

– Selv om strømprisene også skulle øke, vil energien fortsatt utgjøre en langt mindre del av kostnaden på tog enn på bil, sier Johnsen.

### Mer attraktivt ved høye energipriser

Dersom energiprisene holder seg høye over tid, kan det gi jernbanen et konkurransefortrinn.

– Toget er betydelig mer energieffektivt enn lastebil. Hvis energiprisene vokser fremover, vil det kunne styrke togets konkurransekraft, sier Karlsen.

Samtidig opplever jernbaneaktørene god etterspørsel etter togtransport. Carl Fredrik Karlsen, direktør for kundeopplevelse og forretningsutvikling i CargoNet, sier imidlertid at det er for tidlig å knytte dette direkte til de økte drivstoffprisene.

– Vi ser god aktivitet og etterspørsel etter løsningene våre, men det er vanskelig å si at det skyldes energiprisene alene, det er alltid litt trøkk før påske, sier han.

### Kapasitet for mer gods

Bring Intermodal og CargoNet samarbeider blant annet om togforbindelser mellom Sverige og Norge.

– Vi har to tog om dagen som går fra Malmö til Oslo, sier Johnsen.

Ved behov kan kapasiteten også økes.

– Vi kan relativt raskt starte flere tog dersom etterspørselen øker, sier Karlsen.

Carl Fredrik Karlsen,  
kommersiell direktør  
i CargoNet.



Et annet moment er hvordan togtransport kan kombineres med lokal distribusjon på vei. Ifølge Bring Intermodal gjør det også overgangen til mer utslippsfri transport enklere.

– Når vi bruker tog på de lange strekningene, kan vi bruke lokale sjåførere til transporten i hver ende. Da er det også lettere å bruke elektriske lastebiler i den delen av transporten, sier Stein Børre Johnsen i Bring Intermodal.

Han peker på at dette er en modell selskapet har satset på i flere år.

– Vi har lokale sjåførere og terminaler i flere markeder. Det gjør at vi kan håndtere den siste delen av transporten lokalt, samtidig som toget tar hoveddelen av volumet over lengre avstander, sier Johnsen.

### Stabil drift

Samtidig peker jernbaneaktørene på at regulariteten i Sør-Norge har vært god den siste tiden.

– Regulariteten har vært veldig bra det siste året, sier Karlsen.

Han viser også til at det pågår tiltak for å gjøre infrastrukturen mer robust, blant annet gjennom bedre drenering og håndtering av vann langs jernbanen.

– Det gjøres ganske mye arbeid som ikke nødvendigvis er så synlig, men som bidrar til å gjøre infrastrukturen mindre sårbar, sier Karlsen.

# De små vareeierne velger bort shortsea

Under halvparten av vareeierne benytter shortsea-shipping som del av varetransporten. Også her er det særlig de største virksomhetene, med store og forutsigbare varestrømmer, som benytter sjøtransport.

**48 prosent** av vareeierne oppgir at de benytter shortsea-transport for deler av den inngående eller utgående vareflyten, mens **52 prosent** ikke bruker slike løsninger.

Rådataene viser et tydelig skille mellom små og store virksomheter. Blant vareeiere med omsetning over én milliard kroner er shortsea langt mer utbredt enn blant mindre selskaper. Store og stabile varevolumer over lengre distanser gjør det enklere å integrere sjøtransport i logistikkstrukturen.

For mange mindre vareeiere oppfattes shortsea som mindre fleksibelt enn lastebiltransport. Flere trekker frem lengre ledetider, behov for omlasting og utfordringer med å møte kundenes krav til raske og presise leveranser.

Samtidig fremheves lave transportkostnader og reduserte utslipp som viktige fordeler blant selskapene som benytter shortsea fast i vareflyten.

## Dette er "shortsea shipping"

**Shortsea-shipping** omfatter sjøtransport av gods mellom havner innenfor samme region eller kontinent, inkludert transport mellom norske havner.

**Ordinær fergetrafikk** regnes normalt ikke som del av shortsea-markedet.

Begrepet skiller seg fra **deep sea shipping**, som omfatter interkontinental sjøtransport over verdenshavene.

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

48 %

52 %

Ja  
30 av 62

Nei  
32 av 62

## Derfor bruker de IKKE shortsea sjøtransport

52 prosent av vareeierne bruker ikke shortsea-transport. Her ser du hvorfor.

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

For lang ledetid til å møte våre kunders krav	56%
Passer ikke for våre ruter og destinasjoner	34%
Våre varer er ikke godt egnet for sjøfrakt	34%
Lastebiltransport er mer fleksibelt og tilgjengelig	31%
For få avganger eller uforutsigbare seilingstider	22%
Lastebiltransport er billigere totalt sett	19%
Omlasting gjør logistikken for komplisert	16%
Begrenset kunnskap om shortsea-muligheter	13%
Manglende oversikt over tilbud og muligheter	9%
Vanskelig å kombinere med andre transportløsninger	6%

## Derfor bruker de shortsea sjøtransport

48 prosent av vareeierne bruker shortseatransport regelmessig for sin distribusjon. Her ser du hvorfor.

”Shortsea sjøtransport gir oss lavere transportkostnader enn veifrakt”

Lavere transportkostnader enn veifrakt	67%
Mulighet for å transportere store volum effektivt	50%
Mulighet for intermodale løsninger	50%
Vi ønsker å ha en klimavennlig transport	43%
Passer godt for våre transportdestinasjoner	40%
Våre varer egner seg godt for shortsea-shipping	37%
Stabile transportløsninger med forutsigbarhet	33%
Egne havnefasiliteter gjør sjøtransport enkelt	13%
Krav fra kunder om miljøvennlige transportvalg	10%
Redusert risiko for transportulykker/skader	10%
Positivt omdømme	10%

# Kundetilfredshet



# Så høy score gir de transportørene sine

Vi ba vareeierne gi sine viktigste samarbeidspartnere innen logistikk og transport et terningkast. Resultatet ble nesten en kruttsterk femer – med en gjennomsnittsscore på 4,92.

Resultatene viser at transport- og logistikkpartnerne gjennomgående oppfattes som stabile og pålitelige samarbeidspartnere.

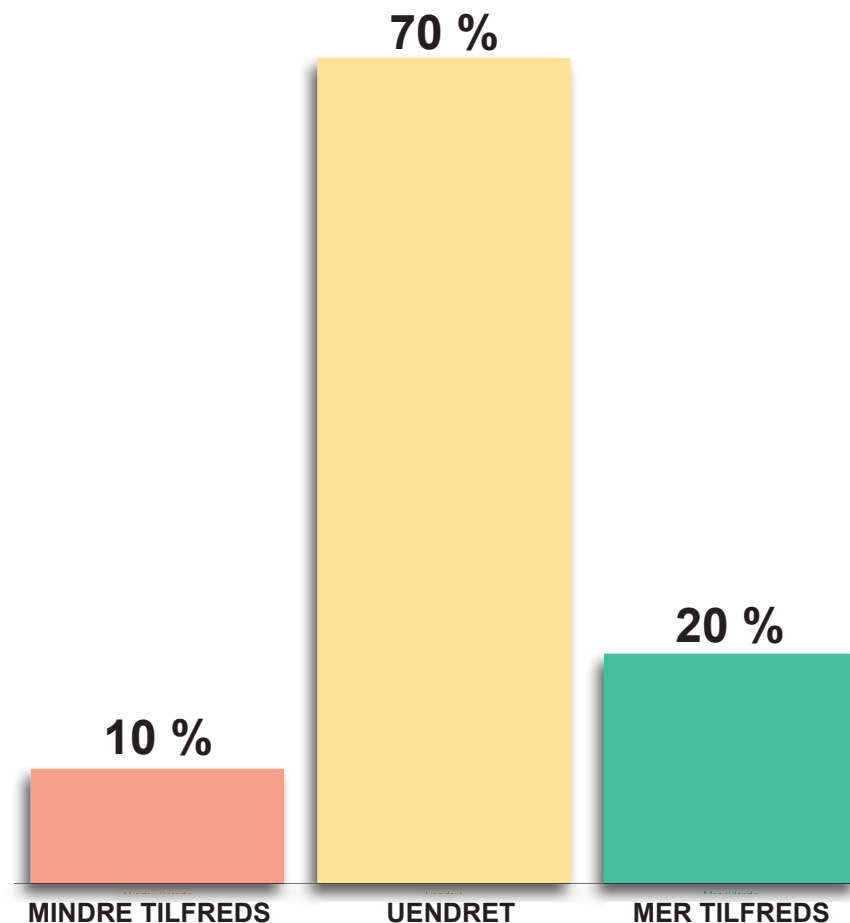
Med en snittscore på **4,92** leverer bransjen nok en gang et solid resultat. I fjorårets undersøkelse var tilsvarende score **4,80**. Økningen er ikke statistisk signifikant, men peker likevel i retning av høy og stabil tillit til logistikkpartnerne blant vareeierne.

Dette skjer etter flere år preget av uro i globale forsyningskjeder, økte kostnader og strenge krav til leveringspresisjon.

Den høye tilfredsheten understreker samtidig betydningen av langsiktige relasjoner og tett samarbeid i logistikkmarkedet. For mange vareeiere er transportørene ikke lenger bare leverandører av transporttjenester, men strategiske partnere med stor betydning for både vareflyt og konkurransekraft.



## Utvikling innen tilfredshet siste tre år



# Dette ønsker vareeierne fra transportørene

**Pris er fortsatt viktig når vareeierne velger transportør, men årets tilbakemeldinger viser at forventningene er blitt langt bredere. Pålitelighet, fleksibilitet og god kommunikasjon veier tungt – kombinert med teknologi som faktisk fungerer i den daglige driften.**

Mange peker på behovet for rask tilgang til kompetente kontaktpersoner når problemer oppstår. Flere uttrykker samtidig frustrasjon over automatiserte kundeløsninger og chatboter som ikke håndterer praktiske logistikkutfordringer godt nok.

Kvalitet og profesjonalitet hos sjåførene trekkes også tydelig frem. Respondentene etterlyser bedre opplæring, jevnere kvalitetsnivå og større eierskap til kundeopplevelsen.

Samtidig peker vareeierne på behovet for et mer proaktivt samarbeid. Bedre informasjonsdeling, sanntidssporing, systemintegrasjon og tydeligere rapportering blir stadig viktigere – ikke minst knyttet til bærekraft, compliance og dokumentasjon.

Mange etterlyser også større vilje til innovasjon og samarbeid på tvers av transportformer for å redusere tomkjøring og skape mer effektive logistikknettverk.

Tilbakemeldingene peker samlet mot et marked der transportørene i økende grad forventes å være strategiske samarbeidspartnere – ikke bare leverandører av kapasitet.

A large truck is shown from a front-three-quarter perspective, completely covered in a dense layer of green grass and small yellow and blue flowers. The truck is positioned in a field of similar flowers under a clear blue sky. The text 'Bærekraft og miljøvennlig transport' is overlaid on the lower half of the image in a large, white, sans-serif font.

# Bærekraft og miljøvennlig transport

# Vil ha grønn transport – men ikke betale for den

Det grønne skiftet trekkes fortsatt frem som en av de viktigste langsiktige utfordringene for transportbransjen. Likevel viser årets undersøkelse at betalingsviljen for klimavennlige transportløsninger svekkes ytterligere blant vareeierne.

Sammenlignet med fjoråret er flere nå tydelige på at de ikke ønsker å betale ekstra for miljøvennlige transportløsninger. Samtidig er det få som aksepterer større pristillegg, selv for løsninger som gir betydelige utslippsreduksjoner.

Resultatene viser også at løsningene som får størst oppslutning ofte er tiltak som **både** reduserer utslipp **og** holder kostnadene nede. Sjøtransport, jernbane, bedre kapasitetsutnyttelse og mer effektiv logistikk oppfattes derfor som mer attraktive enn løsninger som i hovedsak innebærer høyere transportkostnader.

Det økonomiske bakteppet spiller også en viktig rolle. Høyere renter, økte kapitalkostnader og fortsatt geopolitisk uro bidrar til sterkere kostnadsfokus hos vareeierne. Flere opplever samtidig økte transportkostnader som følge av høyere drivstoffpriser og mer uforutsigbare internasjonale varestrømmer.

Undersøkelsen viser samtidig at bærekraft fortsatt står høyt på agendaen – men først og fremst der klimatiltakene også gir økonomiske eller operative gevinster.

Det er samtidig viktig å merke seg at alle vareeierne i undersøkelsen er private virksomheter uten lovpålagte krav om å prioritere miljø i sine transportvalg.

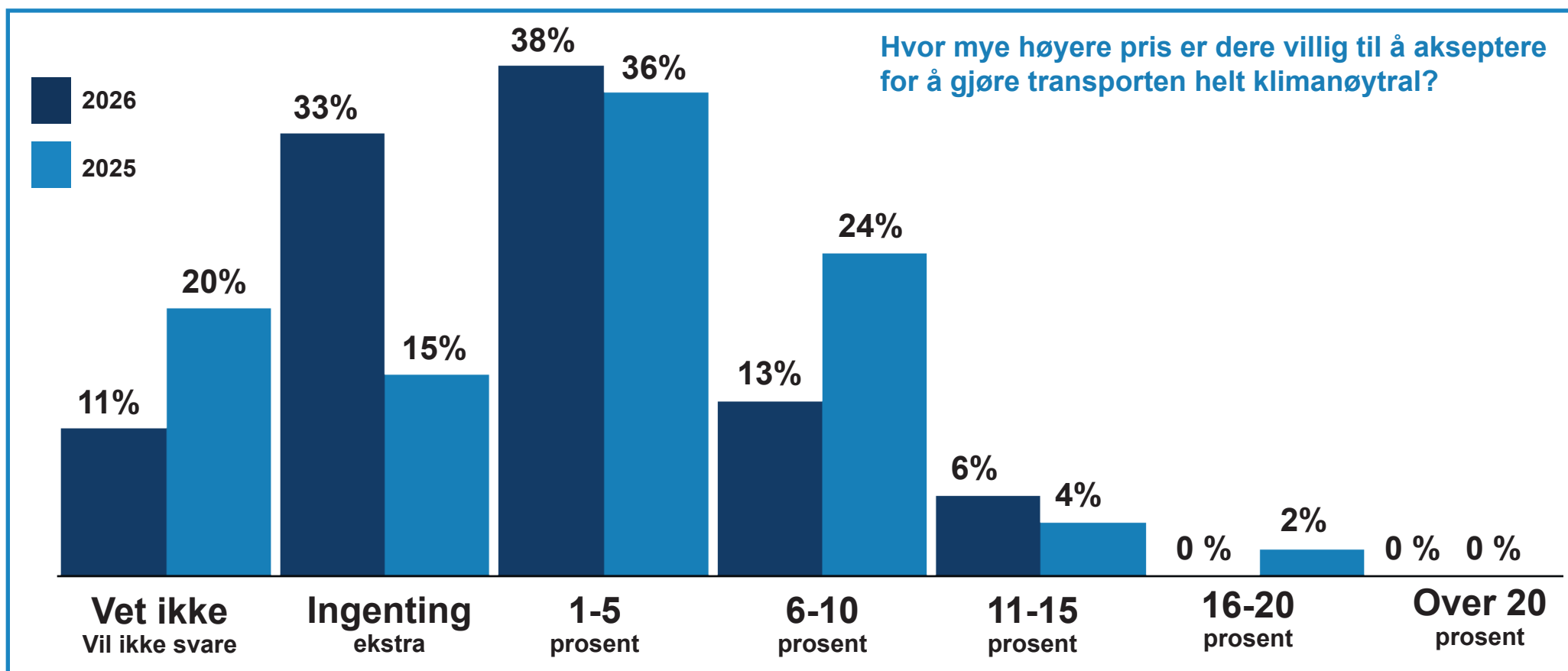


# Betalingsviljen for grønn transport svekkes

Vareeiernes vilje til å betale ekstra for klimavennlig transport er fortsatt begrenset. De fleste vil enten ikke betale noe ekstra, eller maksimalt mellom én og fem prosent, for transportløsninger med lavere utslipp.

Tallene bekrefter utviklingen fra de siste årene: Bærekraft er viktig, men betalingsviljen faller når kostnadene blir konkrete.

Andelen som er villige til å betale mer enn **10 prosent** ekstra er fortsatt svært lav. Bare seks prosent aksepterer et tillegg på mellom 11 og 15 prosent, mens ingen oppgir betalingsvilje over **20 prosent**. Resultatene må sees i lys av et krevende økonomisk klima, med høye renter, økte transportkostnader og fortsatt press på marginene. Rådataene viser samtidig at de største virksomhetene og selskaper med tydelige bærekraftsmål gjennomgående har noe høyere betalingsvilje enn mindre aktører. Hovedtendensen er likevel tydelig: Grønne transportløsninger må i større grad konkurrere på pris, effektivitet og leveringskvalitet dersom de skal få bredere gjennomslag i markedet.



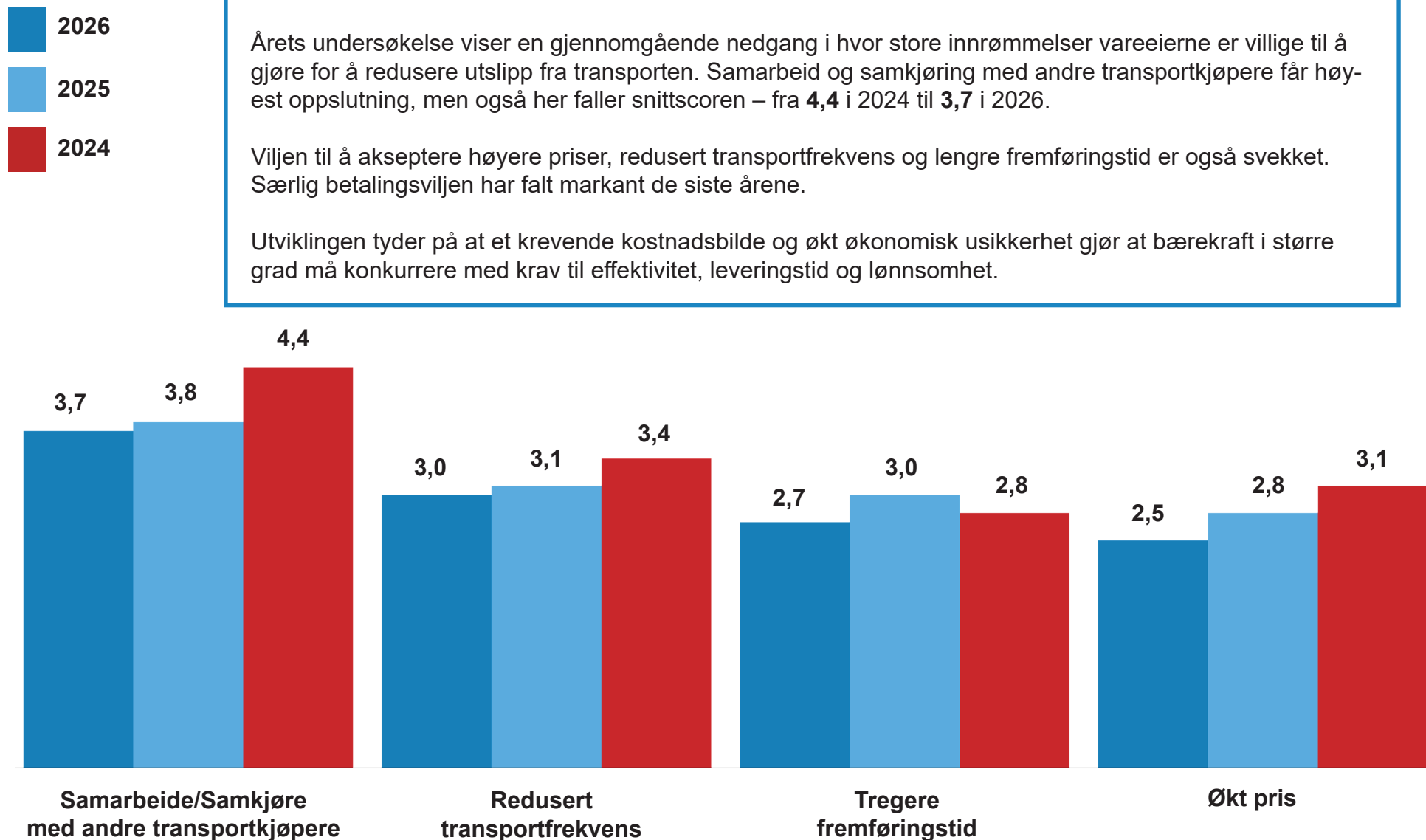
# Vareeierne vil samarbeide mer – men ofrer mindre for klimaet

Vareeierne vil gjøre kompromisser for å redusere klimautslipp fra transport fortsetter å svekkes. Samtidig peker samarbeid og samkjøring seg fortsatt ut som det mest akseptable klimatiltaket.

Årets undersøkelse viser en gjennomgående nedgang i hvor store innrømmelser vareeierne er villige til å gjøre for å redusere utslipp fra transporten. Samarbeid og samkjøring med andre transportkjøpere får høyest oppslutning, men også her faller snittscoren – fra 4,4 i 2024 til 3,7 i 2026.

Viljen til å akseptere høyere priser, redusert transportfrekvens og lengre fremføringstid er også svekket. Særlig betalingsviljen har falt markant de siste årene.

Utviklingen tyder på at et krevende kostnadsbilde og økt økonomisk usikkerhet gjør at bærekraft i større grad må konkurrere med krav til effektivitet, leveringstid og lønnsomhet.



# Effektiv transport trumfer kostbare klimatiltak

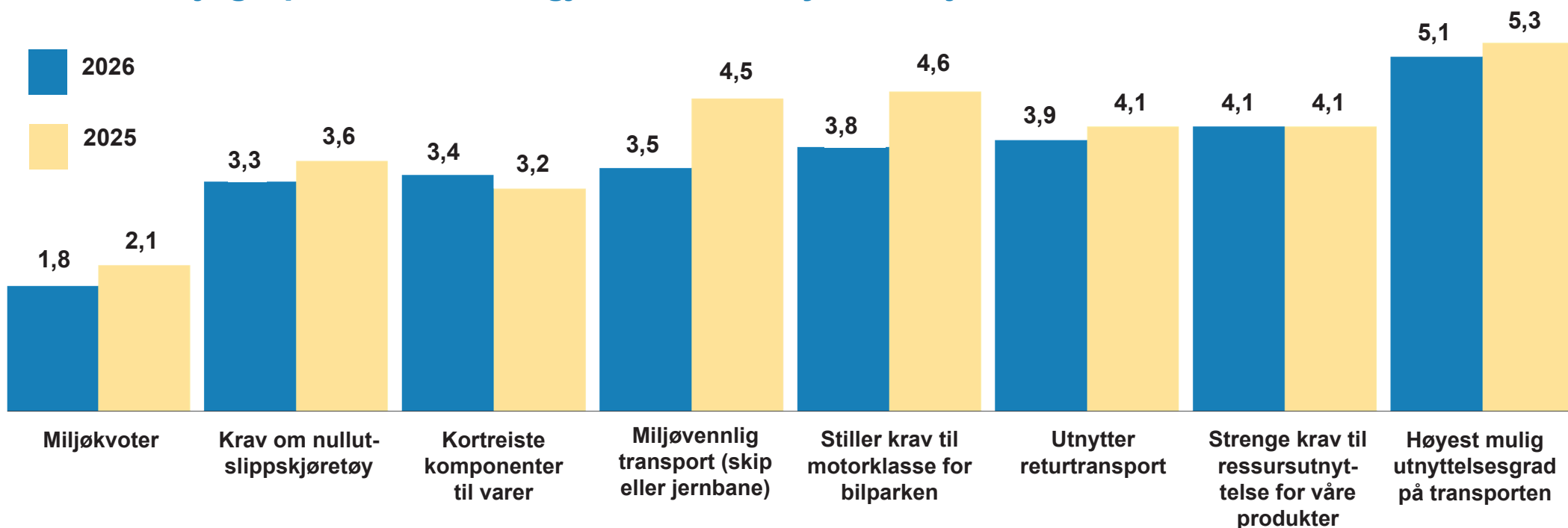
Vareeierne prioriterer først og fremst tiltak som gir bedre kapasitets- og ressursutnyttelse i transporten. Samtidig svekkes oppslutningen om flere av de mer kostnadskrevende miljøtiltakene.

Høyest scorer tiltak som øker utnyttelsesgraden i transporten, med en snittscore på **5,1**, tett fulgt av strengere krav til kapasitetsutnyttelse og bruk av returtransport. Resultatene tyder på at vareeierne prioriterer tiltak som både reduserer utslipp og forbedrer driftseffektiviteten.

Samtidig faller oppslutningen om flere mer omfattende klimatiltak sammenlignet med året før. Det gjelder særlig økt bruk av sjø- og jernbane-transport, samt strengere krav til motorklasse i bilparken.

Resultatene peker mot et marked der bærekraft i stadig større grad må kombineres med kostnadseffektivitet og operative gevinster for å oppnå bred oppslutning.

## Hvilke miljøgrep har bedriften gjort med hensyn til miljø?



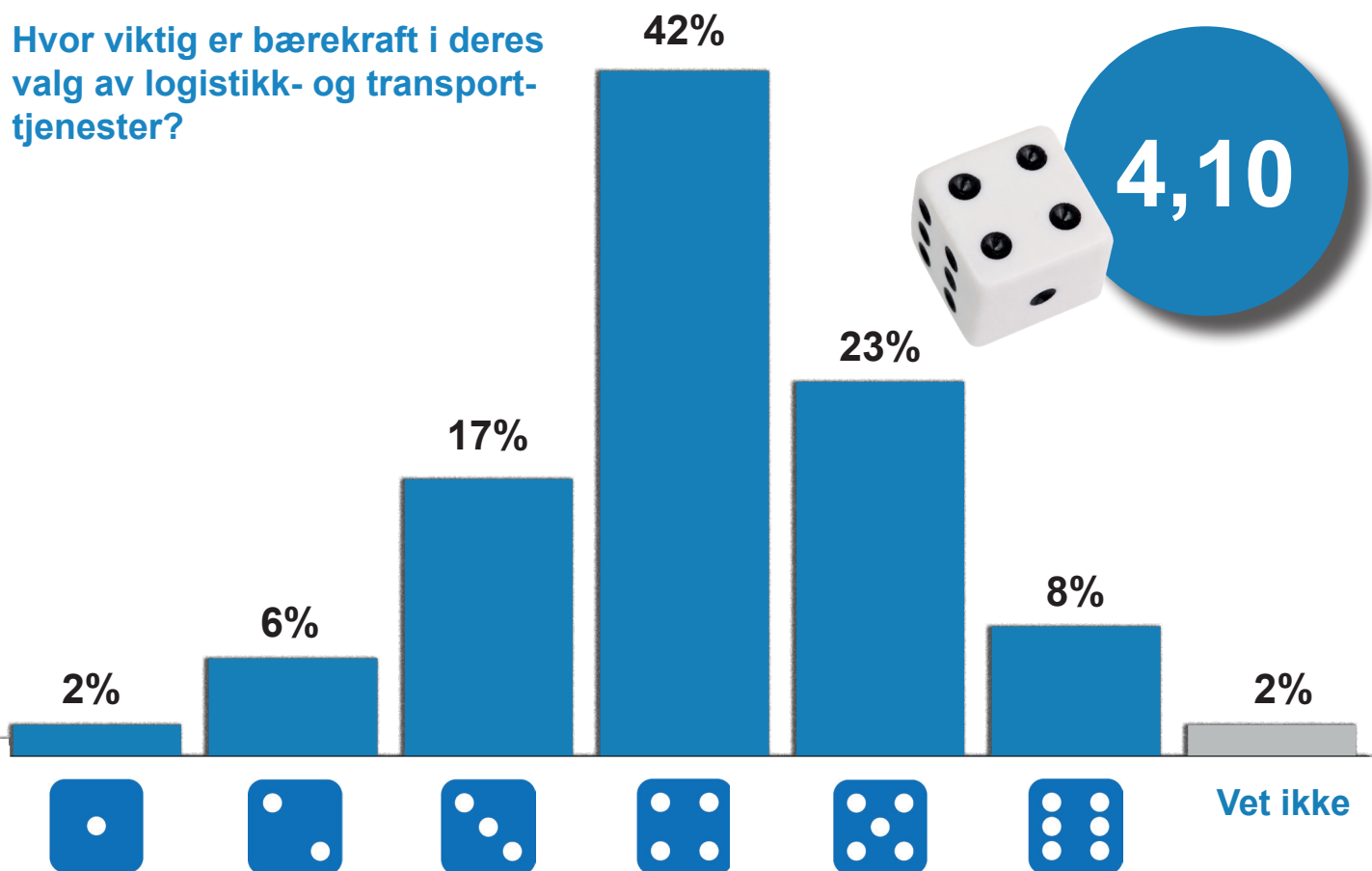
# Bærekraft er viktig – men ikke avgjørende

Bærekraft spiller en tydelig rolle når vareeierne velger logistikk- og transporttjenester. Samtidig må miljøhensyn fortsatt må balanseres mot krav til pris og leveringskvalitet.

Flertallet av respondentene plasserer bærekraft i midtsjiktet på viktighetskalaen. **31 prosent** gir karakter fem eller seks, mens bare **8 prosent** vurderer bærekraft som helt avgjørende i transportvalgene.

Resultatene harmonerer godt med øvrige funn i undersøkelsen. Vareeierne uttrykker fortsatt et tydelig ønske om grønnere transport, men betalingsviljen for løsninger med høyere kostnader er begrenset. Pris, pålitelighet og leveringsdyktighet prioriteres fortsatt høyest ved valg av transportør.

Hvor viktig er bærekraft i deres valg av logistikk- og transporttjenester?



Rådataene viser samtidig at større virksomheter og selskaper med tydelige bærekraftsmål legger større vekt på miljø enn mindre vareeiere.

Særlig virksomheter med internasjonale kunder og eksportaktivitet oppgir at bærekraft får økende betydning i kunde- og markedskrav.

Undersøkelsen peker dermed mot et marked der bærekraft i økende grad forventes som en del av grunnleveransen – uten at vareeierne nødvendigvis er villige til å betale vesentlig mer for den.

# Vareeierne mener transporten er blitt grønnere

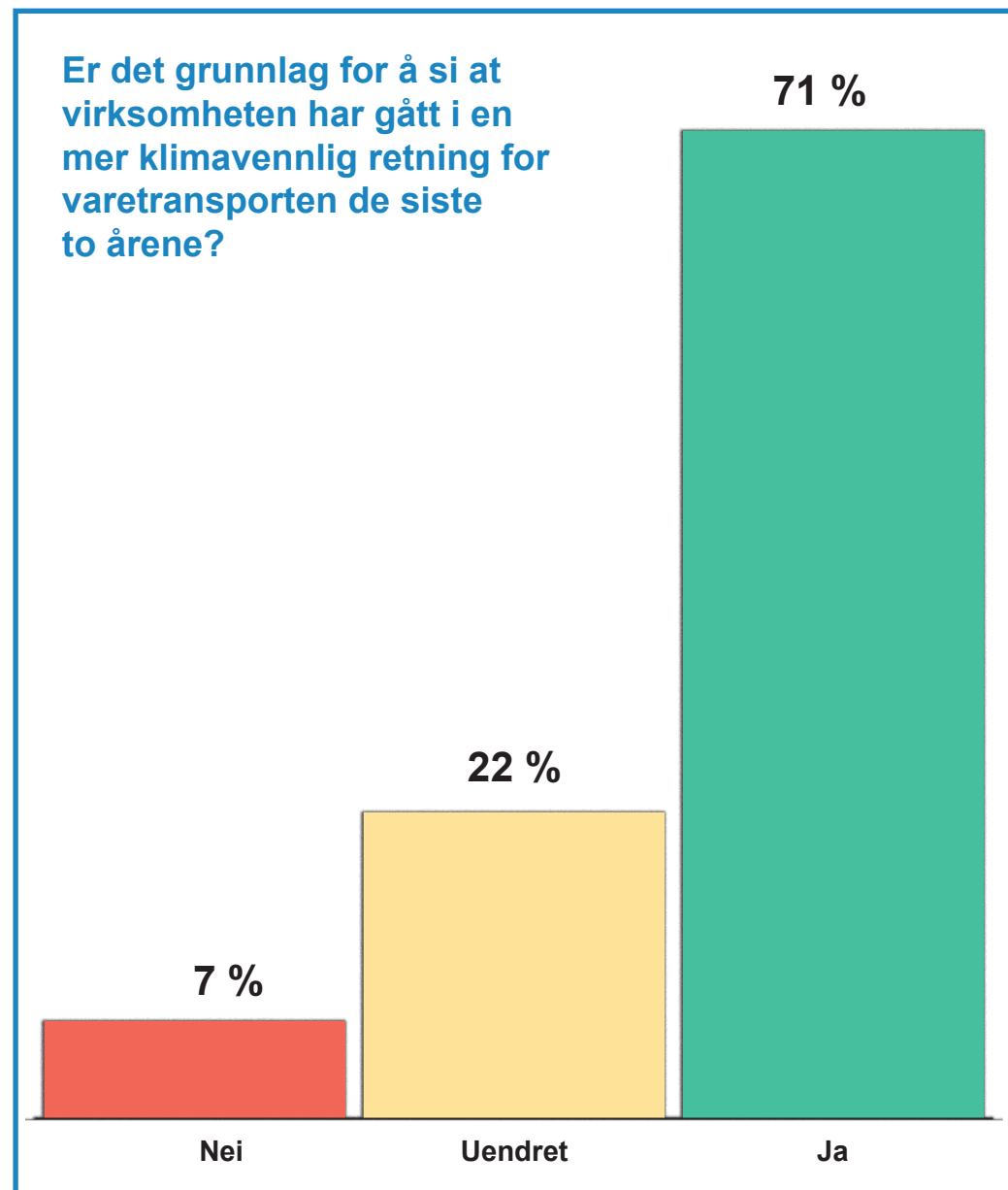
Til tross for lav betalingsvilje for dyrere, grønne transportløsninger, mener et klart flertall av vareeierne at virksomheten har beveget seg i en mer klimavennlig retning de siste to årene.

Hele **71 prosent** svarer at varetransporten er blitt mer klimavennlig enn tidligere, mens **22 prosent** opplever at utslippene ligger på omtrent samme nivå. Bare **7 prosent** mener at utviklingen har gått i feil retning.

Resultatene tyder på at mange virksomheter lykkes med å redusere utslipp uten nødvendigvis å pådra seg store merkostnader.

Økt fyllingsgrad, bedre ruteplanlegging, mer effektiv ressursutnyttelse og tettere samarbeid i verdikjedene fremstår som noen av de viktigste driverne.

Samtidig illustrerer funnene et sentralt trekk ved dagens grønne logistikkarbeid: Klimaforbedringer skjer først og fremst der tiltakene også gir operative eller økonomiske gevinster.



# Utfordringer ved grønn omstilling

## – sett fra norske vareeieres perspektiv



# Dette mener vareeierne er til hinder for grønn omstilling

Den klart mest gjennomgående tilbakemeldingen fra vareeierne handler fortsatt om kostnader. Mange peker på at bærekraftige transportløsninger ofte er betydelig dyrere enn tradisjonelle alternativer – samtidig som kundene i begrenset grad er villige til å betale merkostnaden.

Flere beskriver et marked der marginene allerede er presset, og hvor økte transportkostnader er vanskelige å hente inn gjennom høyere priser.

## Infrastruktur og geografi

Manglende ladeinfrastruktur og begrenset tilgang på alternative drivstoff trekkes frem av mange respondenter. Dette gjelder særlig langtransport og virksomheter med vareflyt i distriktene eller over store geografiske avstander.

Flere peker også på at elektriske lastebiler fortsatt har begrensninger knyttet til rekkevidde, nyttelast og tilgang på hurtiglading.

## Tilgjengelighet og leveringstid

Vareeierne beskriver et tydelig dilemma mellom bærekraft og krav til raske leveranser. Korte ledetider, kundestyrte leveringskrav og behovet for fleksibilitet gjør det vanskeligere å velge grønnere transportformer med lengre fremføringstid.

Særlig virksomheter med landsdekkende distribusjon peker på at lastebiltransport fortsatt er vanskelig å erstatte i store deler av transportnett.

## Usikkerhet og umoden teknologi

Flere respondenter etterlyser tydeligere rammebetingelser, mer stabile støtteordninger og bedre informasjon fra transportleverandørene. Samtidig oppleves deler av teknologien fortsatt som umoden, særlig innen elektrisk tungransport og alternative drivstoff.

Undersøkelsen viser dermed at viljen til grønn omstilling i stor grad er til stede, men at mange vareeiere opplever at kostnader, infrastruktur og markedsforhold fortsatt holder utviklingen tilbake.



Foto: Øyvind Ludt

# - Fra ”mye dyrere” til ”konkurransedyktig”

**Elektriske lastebiler i ferd med å bli konkurransedyktige prismessig mot diesel. – Nå er vi snart «butt i butt», sier Roar Ødelien, daglig leder i transportselskapet B.H. Ramberg.**

Artikkelen ble publisert i [Logistikk Inside](#) 16. april 2026

For få år siden kunne merkostnaden ved å velge fossilfritt være opptil 30 prosent. I dag ser regnestykket annerledes ut.

– Går du tre–fire år tilbake, var en av utfordringene at fikk en avskrivningstid på kanskje fire år. Det gjorde at avskrivningene per måned ble så høye at månedskostnadene ble for høye og

ga voldsomme ekstrakostnader. Nå ser vi at teknologien holder bedre enn fryktet, bilene har gått noe ned i pris og teknologien utvikler seg. Med Enova-støtte kombinert med natthlading til en fornuftig pris, ser vi at vi nesten kommer «butt-i-butt» med diesel på kostnadssiden, sier Ødelien.

En elektrisk lastebil koster i dag mellom 3 og 3,4 millioner kroner, mot rundt 1,6 millioner for en diesebil. Med støtte fra Enova på rundt én million kroner reduseres forskjellen betydelig.

– Da snakker vi 800.000 kroner i differanse. Kombinerer du det med natthlading på terminal, som er langt rimeligere enn hurtiglading langs veien, blir du ganske konkurransedyktig mot diesel, sier Ødelien, som likevel påpeker at det er et stykke igjen å gå den dagen Enova-støtten forsvinner.

## El-fokus i sentrale strøk

Ødelien forteller at Ramberg i dag har en fossilfri andel på rundt 20 prosent, ser for seg at den vil øke ganske raskt fremover. Målet er raskest mulig overgang først i sentrale strøk.

– Strategien er å få fossilfri dekning først rundt våre egne terminaler og i byene. I Oslo tvinger det seg frem med økte bompenger og varslede begrensninger. Her gjelder det å være proaktiv, sier Ødelien.

Han peker samtidig på at betalingsviljen i markedet for fossilfri fremføring fortsatt er begrenset, og at det derfor er viktig at kostnaden for miljøvennlig transport faktisk konkurrerer på pris.

– Vi har hatt enkelttilfeller der kunder er villige til å betale noen prosent ekstra for en helt fossilfri kjede. Men i det store og hele handler det om å komme dit at kostnaden ikke er særlig høyere enn for fossil. Og det er der vi er i ferd med å komme nå.

## Satser på natthlading – ikke ladestopp på veien

B.H. Ramberg har i dag mobilladere som betjener to biler både på anlegget på Langhus, og i Sande, og disse får grønn strøm fra solcelleanlegg på taket hele sommerhalvåret. Målet er å øke takten på overgang til fossilfrttt, og Ramberg har akkurat satt i gang et prosjekt med mulig utbygging av åtte til ti faste ladepunkter ved terminalen på Langhus.

– Skal dette fly for transportørene våre, må det baseres på natthlading. Lading på veien trekker ned effektiviteten, og kilowattprisen er en helt annen, sier Ødelien.

På sikt kan såkalt klattlading ved port under lasting og lossing bli aktuelt, men det er foreløpig ikke en del av den konkrete planen.

– I fremtiden kan det hende logistikken fungerer slik at man lader litt hele tiden. Men nå handler det om å få en robust struktur for nattlading først.

### Teknologi blir avgjørende

Selv om investerings- og energiregnestykket blir bedre, peker Ødelien på at teknologi og ruteoptimalisering blir avgjørende når flåten av el-kjøretøy vokser.

Han viser blant annet til arbeid som gjøres i bransjen med mer avansert ruteplanlegging, der topografi tas inn i beregningene for å optimalisere elektriske ruter.

– Vi har hatt en elbil som tidvis har vært brukt for lite fordi vi ikke har optimalisert godt nok. Skal vi ha en bredere range med elbiler, må vi spille transportøren god, slik at han får mest mulig ut av materiellet sitt.

### El først – tvilende til biogass

For B.H. Ramberg er retningen tydelig: strøm er det som gjelder.

– Først og fremst er det el som er alternativet. Det blir spennende å se hvordan biogass utvikler seg, men i virkelig stor skala får du utfordringer med tilgang på råstoff. Vi tenker el først og fremst.

Så langt har vinterdriften ikke gitt vesentlige problemer for Rambergs elektriske kjøretøy, men Ødelien erkjenner at kompleksiteten kan øke når flåten blir større.

– Vi har ikke hatt store utfordringer, men det kan hende det kommer når volumet øker. Derfor starter vi i sentrumsnære områder, sier han.



Foto: Øyvind Ludt

***”I det store og hele handler det om å komme dit at kostnaden ikke er særlig høyere enn for fossil”***

**Roar Ødelien, daglig leder i B.H. Ramberg**



Foto: Øyvind Ludt

# El-lastebiler modnes, men er fortsatt avhengig av støtte

**Markedet for el-lastebiler er i ferd med å modnes, men en ny undersøkelse viser at fortsatte støtteordninger er avgjørende for den videre omstillingen.**

En ny undersøkelse utført av Klimaetaten i Oslo kommune og Norsk elbilforening indikerer at elektriske lastebiler er i ferd med å bli en integrert del av ordinær drift for mange transportbedrifter. Samtidig understrekes det at økonomiske virkemidler som Enova-støtte og bompengefritak er kritiske for å opprettholde tempoet i elektrifiseringen.

Rapporten, som er den andre i sitt slag, baserer seg på svar fra 40 bedrifter som har tatt i bruk elektriske lastebiler. Dette er en nær dobling i antall respondenter fra forrige undersøkelse i 2024, noe som ifølge en pressemelding tyder på en betydelig vekst i antall selskaper som investerer i nullutslippskjøretøy.

## Krav fra oppdragsgiver er hoveddriveren

Den viktigste enkeltfaktoren for at bedrifter velger å investere i elektriske lastebiler, er krav fra oppdragsgivere. Hele 73 prosent av respondentene oppgir dette som en viktig årsak, en markant økning siden 2024. Dette viser hvordan krav i anskaffelser, spesielt fra offentlig sektor, skaper ringvirkninger i transportmarkedet.

Rapporten, som er den andre i sitt slag, baserer seg på svar fra 40 bedrifter som har tatt i bruk elektriske lastebiler. Dette er en nær dobling i antall respondenter fra forrige undersøkelse i 2024, noe som ifølge en pressemelding tyder på en betydelig vekst i antall selskaper som investerer i nullutslippskjøretøy.

## Krav fra oppdragsgiver er hoveddriveren

Den viktigste enkeltfaktoren for at bedrifter velger å investere i elektriske lastebiler, er krav fra oppdragsgivere. Hele 73 prosent av respondentene oppgir dette som en viktig årsak, en markant økning siden 2024. Dette viser hvordan krav i anskaffelser, spesielt fra offentlig sektor, skaper ringvirkninger i transportmarkedet.

Norsk elbilforening mener funnene viser et tydelig behov for en enda sterkere og mer forutsigbar virkemiddelbruk for å nå det nasjonale målet om at alle nye tunge kjøretøy skal være nullutslipp eller bruke biogass innen 2030.

– Det er behov for sterkere virkemiddelbruk for å nå målet om 100 prosent nullutslipp eller biogass i salget i 2030. Enova-støtten trengs

fortsatt. Undersøkelsen viser også at bompengefritaket bør forlenges for å gi forutsigbarhet rundt driftskostnader, og at staten bør lære av Oslo som stiller krav om nullutslipp i anskaffelser, sier Maren Hemsett, prosjektleder for tungtransport i Norsk elbilforening.

## Tegn på et mer modent marked

Til tross for avhengigheten av støtteordninger, peker rapporten på flere tegn til at markedet modnes. Flere sjåførere opplever at den faktiske rekkevidden samsvarer med forventningene, og andelen som opplever betydelig redusert rekkevidde om vinteren har sunket til under 50 prosent. Færre bedrifter rapporterer også at overgangen krever store driftsmessige endringer.

Samtidig har bekymringen for manglende offentlig ladetilbud avtatt siden 2024. Dette kan tyde på at utbyggingen av ladeinfrastruktur, kombinert med økt satsing på depotlading, gir resultater.

– Det tyder på at utviklingen går i riktig retning. Når færre peker på offentlig lading som den største utfordringen, viser det at både ladeutbygging og støtte til egne ladeløsninger begynner å gi resultater, forklarer Margrethe Lunder.

**Ambisiøse mål forutsetter støtte**

Fremtidsambisjonene i bransjen er høye. Over halvparten av de spurte bedriftene har som mål å ha en helt fossilfri lastebilpark innen 2030, og andelen øker til nesten 70 prosent innen 2035. Imidlertid kommer disse målene med et klart forbehold.

– Men for at dette skal være mulig er det helt avgjørende med gode, forutsigbare virkemidler som gjør at elektriske lastebiler lønner seg fremfor diesellastebiler, avslutter Maren Hemsett i Elbilforeningen.

# Klar europeisk trend: Forbrukerne flytter fokus fra klima til folk



CO<sub>2</sub>

**Forbrukerne flytter fokus fra klima til folk. Selskaper som svikter på sosialt ansvar i dag, bygger opp en «kommersiell gjeld» som må betales om 12–24 måneder.**

Rørosmeieriet troner øverst som Norges mest bærekraftige merkevare i 2026-utgaven av Sustainable Brand Index. De slår giganter som Ånglamark og Posten i kampen om forbrukernes tillit.

Men bak de nasjonale topplistene ligger en brutal realitet for næringslivet: Bærekraft har sluttet å være et verktøy for å skille seg ut – det har blitt en forutsetning for å overleve.

## Fra «snillisme» til risikostyring

Bak rangeringen ligger det som regnes som Europas største forbrukerstudie om bærekraftige merkevarer. Studien gjennomføres årlig av analysebyrået SB Insight og måler hvordan forbrukere oppfatter bærekraften til kjente merkevarer.

Årets analyse dekker 1600 merkevarer i fem land (Norge, Sverige, Danmark, Finland og Nederland). Undersøkelsen er gjennomført årlig siden 2011.

– Bærekraft har sluttet å være en differensiator. Det har i praksis blitt en «licence to operate», sier Erik Elvingsson, grunnlegger av Sustainable Brand Index.

Dataene viser at forbrukere ikke lenger belønner selskaper for grunnleggende tiltak, som å frakte varer med elektriske lastebiler eller å behandle sine ansatte godt. I stedet blir selskaper hardt straffet hvis de faller under det forbrukerne oppfatter som et akseptabelt minimumsnivå.

- Man har fått et nedre gulv man ikke må havne under, forklarer han.

## Den sosiale bølgen treffer Norge

Den kanskje største nyheten i 2026 er at sosialt ansvar nå veier tyngre enn miljøhensyn når forbrukere velger merkevarer. Sosialt ansvar er nå dobbelt så sannsynlig å drive merkevarepreferanse som miljøprestasjoner.

Temaer som gode arbeidsforhold, mangfold, anti-korrupsjon og rettfærdig prising rykker kraftig oppover på prioriteringslisten.

Miljøspørsmål har blitt en «bakgrunnsstøy» – en forventning som ligger i bunn, men som sjelden skaper ny begeistring.

## Et varsel om fremtidig salgssvikt

For markedsdirektører og ledere er studiens mest dramatiske funn knyttet til tid. Analysen viser at en negativ utvikling i bærekraftsomedømme fungerer som en ledende indikator (lagging indicator).

- Dersom forbrukernes oppfatning av et selskaps ansvarlighet faller, tar det mellom 12 og 24 måneder før det gir seg utslag i faktisk tap av merkevarepreferanse og kommersielle resultater. Selskaper som kutter i bærekraftsarbeidet for å spare penger i dag, bygger i praksis opp en «kommersiell gjeld» som må gjøres opp innen to år, forklarer Elvingsson.

## En omdømmeundersøkelse - ikke reell bærekraft

Selv om Rørosmeieriet jubler over førsteplassen, er det viktig å huske hva Sustainable Brand Index faktisk måler. Dette er en persepsjonsstudie. Den forteller oss ikke hvem som har det laveste CO2-utslippet eller de beste etiske retningslinjene på papir og i praksis, men hvem som har klart å overbevise det norske folk om at de tar bærekraft på alvor - sosialt og miljømessig.

- Bærekraft er ikke en motetrend som går over. Det er i ferd med å bli en strukturell del av markedet som stille avgjør hvem som vinner og hvem som forsvinner, forklarer Elvingsson, og viser til en korrelasjon mellom omdømmepreferanser og økonomiske resultater for selskapene over tid.

# Kunstig intelligens



# AI innen styring og planlegging av transport

Til tross for stor oppmerksomhet rundt kunstig intelligens, er teknologien fortsatt lite brukt innen transportplanlegging og transportstyring hos norske vareeiere og logistikkaktører.

**62 prosent** svarer at kunstig intelligens ikke brukes i planlegging eller styring av transport – verken i egen virksomhet eller hos logistikkleverandørene.

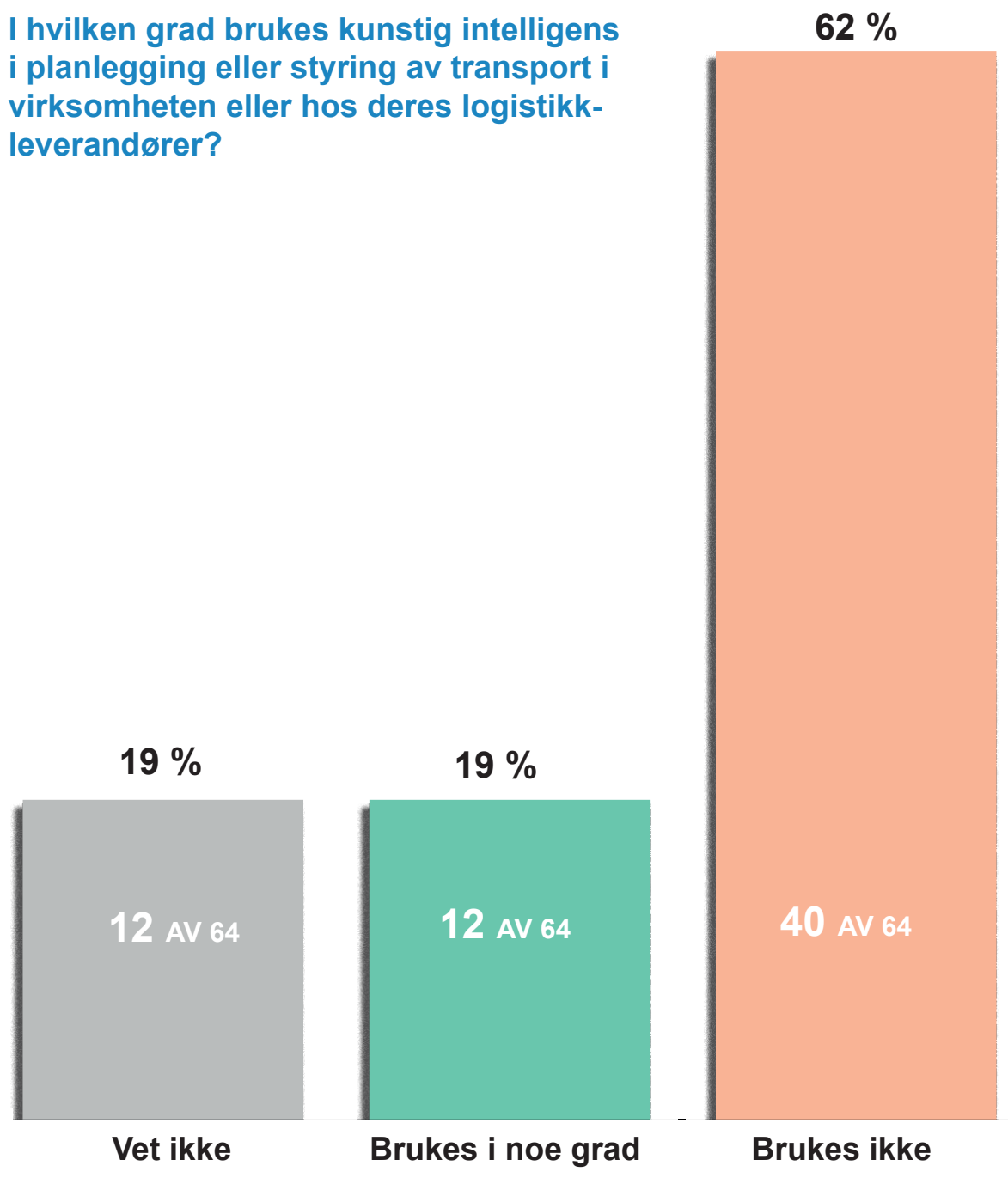
Bare **19 prosent** oppgir at AI brukes i noen grad, mens like mange svarer at de ikke vet.

Resultatene tyder på at AI fortsatt befinner seg på et tidlig stadium i transportleddet, til tross for omfattende diskusjoner om automatisering, optimalisering og data-drevet logistikk.

Samtidig peker dataene på tydelige forskjeller. De største virksomhetene og selskaper med komplekse forsyningskjeder ser ut til å ha kommet lengre i bruk av AI enn mindre aktører.

Grossister og detaljister peker oftere på bruk innen prognoser, analyse og planlegging, mens mange produsenter svarer at teknologien enten ikke er tatt i bruk eller oppleves som lite relevant foreløpig.

I hvilken grad brukes kunstig intelligens i planlegging eller styring av transport i virksomheten eller hos deres logistikkleverandører?



# AI brukes mest til prognoser og analyse

Selv om flertallet av vareeierne ennå ikke bruker kunstig intelligens i transportstyringen, peker undersøkelsen på noen tydelige bruksområder blant dem som har tatt teknologien i bruk.

Prognoser for transportbehov er mest utbredt, etterfulgt av kapasitetsplanlegging og analyse av transportdata.

Bruken er foreløpig begrenset. Bare **12** av 64 vareeiere oppgir at AI brukes i dag, mens **40** svarer nei. Samtidig oppgir **12** at de ikke vet om teknologien brukes i transportstyringen.

Det kan tyde på at AI foreløpig benyttes i begrensede deler av organisasjonen, eller er integrert i systemløsninger uten at brukerne nødvendigvis oppfatter det som kunstig intelligens. Resultatene peker uansett mot at den aktive og bevisste bruken fortsatt er relativt lav blant norske vareeiere.

## På hvilke områder brukes AI i transporten deres i dag?





# - AI går fra hype til drift

**Logistikk er blant bransjene som ligger best til rette for kunstig intelligens. Nå handler det mindre om fremtidsvisjoner – og mer om hvem som faktisk klarer å bruke teknologien operativt.**

Ole Andreas Hagen, næringspolitisk direktør i NHO Logistikk og Transport følger tett utviklingen innen forsyningskjeder og logistikknæringen. Nå mener han kunstig intelligens peker seg ut som et av temaene som kan få størst betydning for logistikkbransjen de neste årene.

Ifølge Hagen er logistikksektoren nå på vei inn i en ny fase, der AI beveger seg fra hype, pilotprosjekter og teknologidemonstrasjoner – til praktisk drift og konkrete gevinster.

– Nå handler det mindre om fremtidsvisjoner, men om hvem som faktisk klarer å bruke teknologien operativt, sier Hagen til Logistikk Inside.

## – Logistikk er perfekt for AI

Ifølge Hagen er det ikke tilfeldig at logistikk trekkes frem som en av næringene med størst potensial for kunstig intelligens.

Få bransjer håndterer større mengder sanntidsdata, koordinering, avvik, dokumentflyt og planlegging enn logistikksektoren.

– Hele forretningsmodellen handler i stor grad om å «se orden i kaos». Derfor ligger logistikk ekstremt godt til rette for å hente ut gevinster gjennom bruk av AI, sier han.

Samtidig mener han mange fortsatt tenker for stort – og for futuristisk – når de snakker om kunstig intelligens.

– Det er lett å fokusere på humanoide roboter, selvkjørende lastebiler og droner. Det er utrolig spennende teknologi, og mye av dette kommer til å få stor betydning på sikt. Men utrulling i stor skala ligger fortsatt flere år frem i tid på mange områder, spesielt i Norge, sier Hagen.

Han beskriver dette som «fysisk AI» – der kunstig intelligens brukes til å håndtere eller flytte fysiske objekter. Det er også her man finner autonome kjøretøy, lagerroboter, droner og humanoide roboter.

Selv om slike løsninger allerede testes og brukes kommersielt enkelte steder, tror Hagen de mest merkbare AI-effektene i norsk logistikk de nærmeste årene vil komme et helt annet sted.

– Det er den «usynlige» delen av AI som kommer til å gi størst effekt først, sier han.

## AI blir kollegaen til speditøren

Mens fysisk AI fortsatt i stor grad befinner seg i pilot- og testfasen, er den digitale delen allerede i ferd med å endre arbeids hverdagen i logistikkbransjen.

Hagen peker blant annet på dokumenthåndtering, booking, kundedialog, ETA-varsling, prognoser, planlegging, tollbehandling og avvikshåndtering.

– AI blir på mange måter kollegaen til speditøren. Mange av oppgavene i logistikk er repetitive og svært godt egnet for automatisering og analyse, sier han.

Flere av disse funksjonene automatiseres allerede i større internasjonale logistikkmiljøer, mens norske aktører fortsatt befinner seg svært ulike steder i løpet.

Hagen sammenligner situasjonen med et kostbart multiverktøy hjemme i boden.

– Verktøyet er fantastisk. Problemet er at mange bare bruker en liten del av det. En fagperson kunne gjort små mirakler med det samme verktøyet, sier han.

Ifølge Hagen er det nettopp dette som nå begynner å skille selskapene fra hverandre.

– AI er et verktøy. Forskjellen kommer til å ligge i hvem som faktisk klarer å bruke det godt og strukturert.

Mens store globale logistikkaktører investerer tungt i AI, frykter Hagen at deler av norsk logistikkbransje kan få problemer med å

holde tempoet oppe. Han peker blant annet på gamle systemer, konservative selskapskulturer, begrensede investeringer i forskning og innovasjon – og mangel på AI-kompetanse.

– Dette er et nytt fagfelt som vokser ekstremt raskt. Det betyr også at det er knallhard kamp om de skarpeste hodene, sier han.

Ifølge Hagen konkurrerer logistikkbransjen ikke bare med andre logistikk- og transportselskaper om AI-kompetansen – men også med teknologi-, finans- og konsulentmiljøer med langt større ressurser.

Han mener logistikkbransjen historisk har investert for lite i forskning, innovasjon og teknologiutvikling sammenlignet med flere andre næringer.

– Hvis man ikke henger med, er det noen andre som gjør det for deg, understreker han.

Samtidig tror han AI på sikt kan bidra til et nytt klasseskille i logistikkbransjen.

– Selskaper som har kontroll på data, systemer og prosesser kommer til å ha et helt annet utgangspunkt enn dem som ikke har det.

## Fra hype til strategi

Ifølge Hagen er logistikkbransjen nå på vei inn i en fase der AI ikke lenger først og fremst handler om eksperimentering.

– Nå går vi fra pilotprosjekter til praktisk bruk, sier han.

Han mener derfor selskaper må ha et langt mer bevisst forhold til hva de faktisk ønsker å oppnå med AI.

– Man må ha en strategi for hvorfor man bruker det. Skal det bidra til økt kvalitet? Økt effektivitet? Eller bedre lønnsomhet? Eller alt på en gang? Det må være et tydelig mål bak satsingen. Man skal ikke bruke AI bare for å «kaste seg på en trend». Man må ha en god plan, sier Hagen.

Samtidig understreker han at AI ikke bare handler om gigantiske teknologiprojekter.

– Det fine med AI er at det spenner veldig bredt. Det kan være alt fra enorme investeringer og store systemprosjekter til små, konkrete forbedringer i hverdagen. Flere av våre medlemsbedrifter har tatt i bruk AI på kreative måter uten at det har kostet skjorta, sier han.

## Mer produktive ansatte – ikke tomme kontorer

Kunstig intelligens trekkes ofte frem som en trussel mot mange yrker. Hagen mener bekymringen er forståelig, men tror først og fremst AI vil endre hvordan folk jobber – ikke nødvendigvis gjøre mennesker overflødige.

– Kunstig intelligens vil ikke fjerne behovet for mennesker i logistikk med det første. Men innholdet i mange arbeidsoppgaver vil endres betydelig, sier Hagen.

Flere studier peker nå på at selskaper som lykkes med AI ikke nødvendigvis er de som erstatter flest mennesker, men de som bruker teknologien til å gjøre ansatte mer effektive og frigjøre tid fra repetitive oppgaver.

– Forskjellen mellom selskapene som lykkes og dem som faller bak kan bli stadig tydeligere de neste årene, sier Hagen.

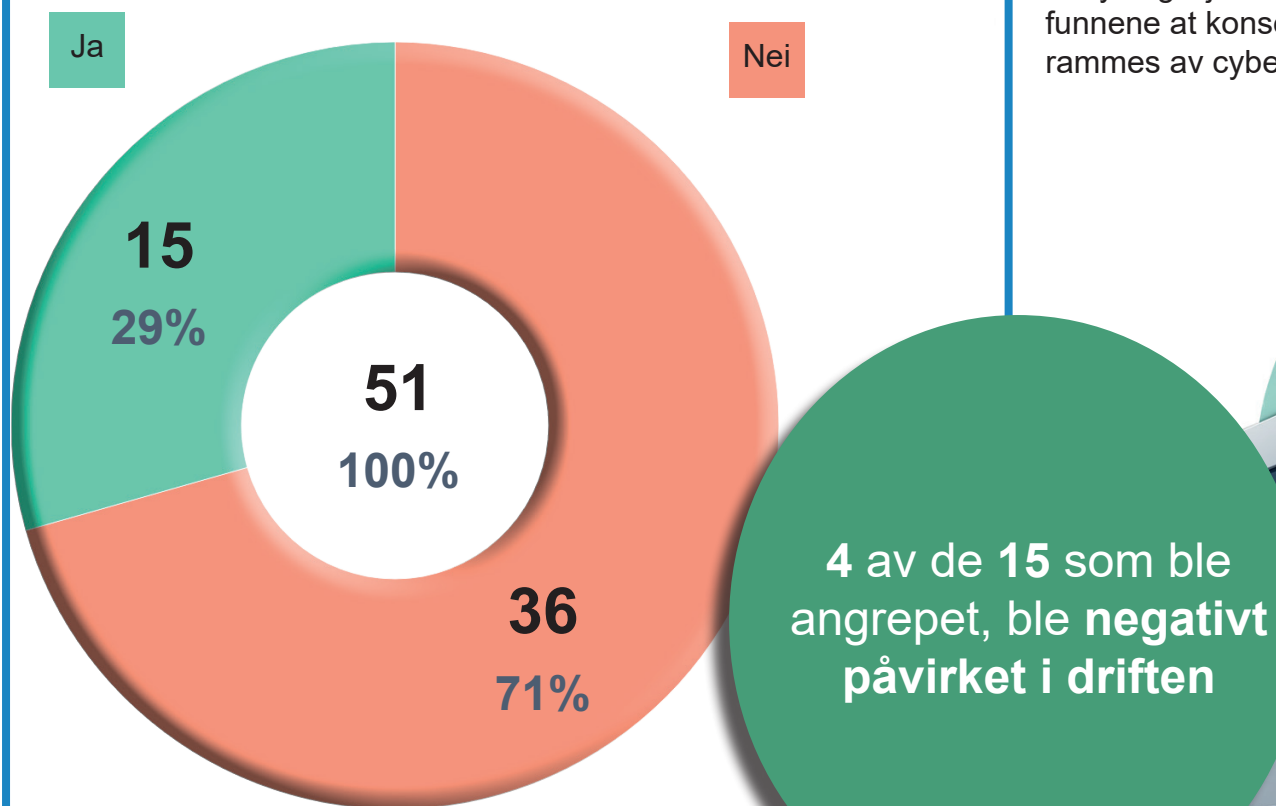


# Cybersikkerhet

## 3 av 10 har blitt utsatt for cyberangrep

- 15 vareeiere har blitt utsatt for cyberangrep de siste to årene.
- Fire ble utsatt for angrep som påvirket driften, mens 11 ble angrepet uten at drift ble påvirket.
- Spørsmål om digital sikkerhet er svært sensitivt. Hele 13 vareeiere avsto å svare på dette spørsmålet.

Har selskapet i løpet av de siste to årene vært utsatt for målrettede cyberangrep mot varesforsyning eller logistikk?



Svarene tyder på at cyberrisiko i økende grad vurderes som en del av den operative logistikkrisikoen, på linje med kostnader og kapasitet.

Flere vareeiere peker på økt digitalisering og tettere integrasjoner i forsyningskjedene som faktorer som øker sårbarheten. Samtidig viser funnene at konsekvensene kan bli betydelige når logistikksystemer rammes av cyberangrep.





# Digital sårbarhet: Frykter lammelse av vareflyten

**Ny rapport: Forsyningskjeder og transport kan bli inngangsport for store cyberangrep**

Tirsdag den 10. februar la DNV Cyber frem rapporten *How Cyber Resilient is Norway?* Rapporten tegner et tydelig bilde: Cybertrusler mot kritisk infrastruktur øker, og transport- og logistikksektoren trekkes frem som en sentral del av risikobildet.

Det som tidligere ble sett på som rene IT-problemer, har nå flyttet seg inn i den fysiske hverdagen til norske logistikkaktører. Digitaliseringen av operasjonell teknologi (OT) gjør at skip, havner og terminaler er tettere koblet til internett enn noen gang – og dermed mer utsatt.

To av tre ledere i kritisk infrastruktur oppgir at cyberangrep mot egen sektor har økt de siste årene.

## **Forsyningskjeden som akilleshæl**

En av de største bekymringene i rapporten er sårbarheten i leverandørkjedene.

Hele 65 prosent av ledere i kritisk infrastruktur sier at et brudd hos en kritisk leverandør vil få umiddelbar effekt på egen drift.

DNV peker på at leverandørkjeder er attraktive mål fordi ett inngangspunkt kan gi tilgang til mange virksomheter samtidig.

Maria Bartnes i DNV understreker at én svakhet hos en tredjepart kan gi hackere mulighet til å bevege seg videre inn i kritiske systemer. Konsekvensene kan bli omfattende for vareflyt og samfunnskritiske tjenester.

## Maritime operasjoner i siktet

For transport til sjøs er trusselbildet særlig konkret. Rapporten viser at navigasjons-, sensor- og fremdriftssystemer om bord på fartøy nå er koblet til IT-systemer og internett.

## Ansvar på avveie

Til tross for økende risiko avdekker rapporten en tydelig ansvarsglidning. Over halvparten av ledere i kritisk infrastruktur oppgir at kolleger ser på cybersikkerhet som «noen andres ansvar».

Samtidig trådte digitalsikkerhetsloven i kraft 1. oktober 2025. Den stiller strengere krav til risikovurdering, rapportering og sikring av leverandørkjeder – og plasserer ansvaret tydelig hos virksomhetenes ledelse.

I sin oppsummering advarer DNV mot å lene seg på tidligere suksess i møte med nye trusler. Uten bedre oversikt over leverandørkjeder og sterkere kontroll på digitale identiteter kan forsyningskjeden forbli logistikkbransjens mest sårbare punkt.





# 700 bedrifter har varslet om datainnbrudd - nå styrkes beredskapen

**Cyberkriminalitet truer vareiere og logistikkaktører.  
Et nytt nasjonalt tiltak skal styrke beredskapen.**

Artikkelen ble publisert i [Logistikk Inside](#) 3. september 2025

Logistikk- og vareeierbransjen lever av at hjulene ruller uten stans. Men i dag er det ikke bare streik, havnekaos eller ekstremvær som kan sette en stopper. Et vellykket cyberangrep kan gjøre samme skade – og vel så det. Ifølge Nærings- og fiskeridepartementet er angrepene blitt både flere og mer sofistikerte.

– Vi ser en tydelig økning i digital kriminalitet rettet mot norske bedrifter. Dette kan få alvorlige konsekvenser og store kostnader for samfunnet, formidler næringsminister Cecilie Myrseth i regjeringens nyhetsmelding.

## Nytt senter på Næringslivets Hus

For å møte trusselen etableres nå et nytt cybersikkerhetssenter for næringslivet. Næringslivets Sikkerhetsråd (NSR) er utpekt som sektorvis responsmiljø (SRM) for næringer som hittil har stått uten en dedikert ordning. Senteret inngår i det nye beredskapssenteret på Næringslivets Hus i Oslo, der sikkerhet, beredskap og digitale trusler samles under ett tak.

Ordningen omfatter blant annet bygg- og anleggsnæringen, industri (unntatt olje og gass), sjømat, mat- og drikkeproduksjon, varehandel, reiseliv samt konsulent- og rådgivingsbransjen.

## Forsyningskjeden som mål

For logistikkbedrifter og vareeiere kan selv et lite datainnbrudd skape store ringvirkninger. Når lagerstyring, tollprosedyrer eller transportdata lammes, står gods fast. Cyberangrep på én aktør kan fort sette hele kjeden i stå.

– Dette er et godt eksempel på offentlig-privat samarbeid om digital sikkerhet. Tiltaket vil sørge for at mange viktige næringer, inkludert sjømatnæringen, blir del av cybersikkerhetsordningene, uttalte fiskeri- og havminister Marianne Sivertsen Næss i forbindelse med regjeringens omtale av den nye satsingen.

## 700 bedrifter allerede varslet

NSR har allerede sendt ut varsler til rundt 700 bedrifter som uvitende har vært utsatt for datainnbrudd. Mange av disse hendelsene kunne ha utviklet seg til alvorlige kriser for hele forsyningskjeder.

– Varslingene har hatt effekt og avverget mer alvorlige hendelser. Bedriftene vi har vært i kontakt med, har vært svært takknemlige, forteller NSR-direktør Odin Johannessen.

De gratis basistjenestene – som inkluderer varsling av sårbarheter og hendelser – finansieres av Nærings- og fiskeridepartementet.

## Felles løsninger fremfor fragmentering

Myndighetene håper tiltaket vil forhindre at ressursene spres på mange små initiativer. I stedet legges det opp til felles løsninger og informasjonsdeling som skal gi bedre beredskap for alle aktører.

– Vi håper etableringen kan bidra til å konsolidere knappe ressurser, i stedet for å spre innsatsen. Erfaringene fra samarbeidet i matbransjen viser at felles løsninger gir bedre beredskap, påpeker Johannessen.

# - Slik minimerer de beste cyberrisiko i verdikjeden

Sonna Barry, VP i det tyske cybersikkerhetsselskapet Secida AG, delte tips om cybersikkerhet under Transport Logistic i München.  
Foto: Glenn Lund

transport  
logistic

**Cybersikkerhet er blitt et spørsmål om overlevelse. En ny tysk studie avslører vinneroppskriften gjennom 12 trinn.**

Hvordan bygger man digital motstandskraft i en tid der én klikkfeil hos en stakkars ansatt kan velte hele verdikjeden?

Sonna Barry, VP i det tyske cybersikkerhetsselskapet Secida AG, var krystallklar i sitt foredrag under Transport Logistic 2025 i München:

– Det handler ikke lenger om hvorvidt virksomheter blir angrepet, men hvor godt de er rustet til å håndtere det når det skjer, sa hun under sesjonen "Cybersecurity in Logistics".

Bak seg hadde hun en studie gjennomført av Secida og BVL, der over 150 tyske logistikksjefer deltok. Målet med undersøkelsen var å identifisere hva selskaper som lykkes med cybersikkerhet

har til felles - rett og slett hvilke ingredienser som inngår i vinneroppskriften.

Undersøkelsen identifiserte en undergruppe som utmerket seg: selskaper som ble sjeldnere hacket – og som raskere gjenopprettet drift etter et angrep.

– Vi kalte dem «Supply Chain Cybersecurity Leaders», forklarte Barry.

Felles for disse lederne var at de hadde implementert tolv tydelige tiltak (se faktaboks). Tiltakene spenner fra strategisk ledelsesforankring og KPI-er, til praktiske grep som bevisstgjøring, øvelser og samarbeid med de andre aktørene i verdikjeden.

Ifølge Barry handler det ikke nødvendigvis om teknologisk avanserte løsninger – men om konsekvent gjennomføring:

– Flere av grepene er enkle å innføre, men likevel svært effektive. Problemet er at mange undervurderer kompleksiteten eller skyver det foran seg, sa hun.

## Fra kontor til krise

Ett av grepene handler om å behandle cyberberedskap som man behandler brannøvelser:

– Alle vet hvor de skal når brannalarmen går. Hvorfor skulle det være annerledes ved et cyberangrep? spurte Barry.

Hun poengterte at beredskap ikke er forbeholdt IT-avdelingen. Salg, HR og operasjon må vite hva de gjør hvis systemene svikter. Har HR for eksempel en fysisk liste over kontaktdata dersom IT-systemene ligger nede?

## Verdikjeden som angrepsflate

Særlig innen logistikk er eksterne forbindelser en sårbarhet. Barry løftet frem en konkret hendelse:

– En kunde mottok et Excel-ark fra en kjent leverandør – helt rutinemessig. Det viste seg at leverandøren var blitt kompromittert, og filen inneholdt skadevare.

Manglende varsling og rutiner for samarbeid på tvers i verdikjeden gjorde skaden mulig. Det er derfor tre av de tolv stegene handler om samarbeid og nødprosedyrer utover egen virksomhet.

## Ledelsesforankring gir effekt

Fremfor alt ble én ting løftet frem som kritisk suksessfaktor: at cybersikkerhet er et ledelsesansvar – og ikke bare en IT-kostnad.

– Hos lederne vi studerte var cybersikkerhet integrert i strategien, ikke ”limt på” i ettertid. Det var KPI-er på plass, og tydelig forankring i styringsdialogen, sa Barry.

Men dette krever også et skifte i hvordan man måler prestasjon. En typisk utfordring er konflikt mellom mål om lavere IT-kostnader og høyere sikkerhet.

– Skal du styrke sikkerheten, må du ofte øke kostnader. Det må gjenspeiles i hvordan du belønner IT-ledelsen. Ellers vil de aldri få gjennomslag for tiltakene, sa Barry.

# 12 steg for bedre cybersikkerhet

**Definer en cybersikkerhetsstrategi:** Forankre strategien i ledelsen og integrer den i virksomhetens risikostyring.

**Etabler retningslinjer for IT-drift:** Utform klare regler for atferd, organisering, prosesser og teknologi.

**Bruk målbare KPI-er:** Overvåk fremdrift med relevante nøkkeltall for cybersikkerhet.

**Implementer Business Continuity Management (BCM):** Planlegg for hvordan virksomheten skal overleve IT-nedetid – uansett årsak.

**Tren på det uventede:** Gjennomfør jevnlige simuleringsøvelser på tvers av hele organisasjonen.

**Bygg opp bevissthet blant ansatte:** Gjør opplæring i phishing og sosial manipulering til en obligatorisk rutine.

**Tenk utover egne grenser:** Inkluder hele verdikjeden i cybersikkerhetsarbeidet.

**Samarbeid med leverandører:** Del kunnskap og etabler felles sikkerhetsprosedyrer.

**Lag nødprosedyrer på tvers av selskap:** Definer hvordan dere håndterer angrep i kjeden – og tren på det.

**Moderniser IT-infrastrukturen:** Strømlinjeform gamle systemer og bygg for Zero Trust.

**Sørg for effektiv identitets- og tilgangsstyring (IAM):** Ha full kontroll på hvem som har tilgang til hva – og når.

**Beskytt privilegerte brukere (PAM):** Sikre brukere med utvidede rettigheter, som ledere og administratorer.

*Kilde: "12 key steps to becoming a supply chain cybersecurity leader" av BVL og Secida AG*

# Varetransport over landegrenser



# Norske vareeiere er tett koblet til verden

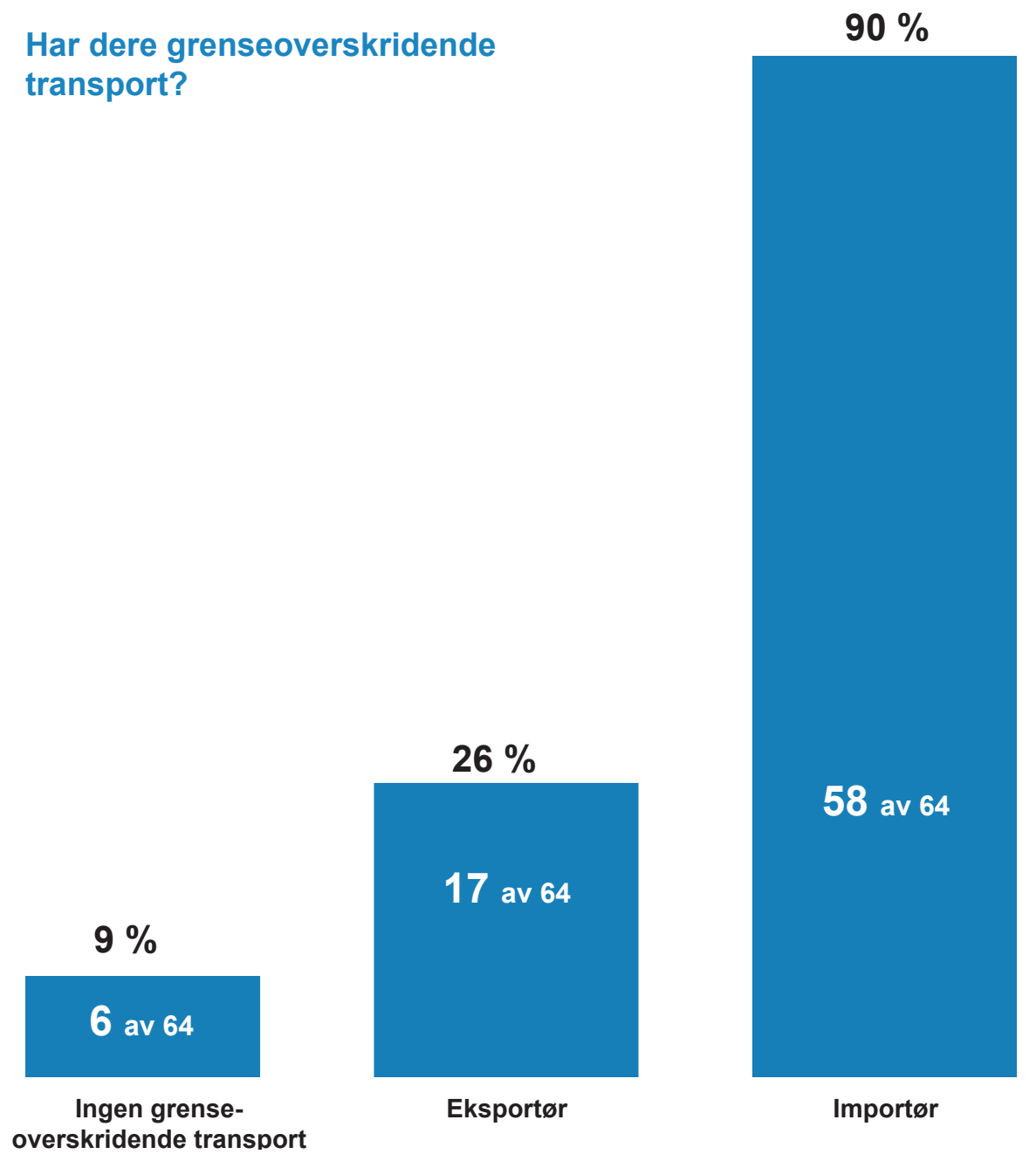
De fleste norske vareeiere er en del av internasjonale forsyningskjeder. Ni av ti vareeiere i vårt utvalg importerer varer, mens én av fire også eksporterer.

Undersøkelsen viser hvor internasjonalt orientert norsk næringsliv er blitt. Hele **90 prosent** av vareeierne importerer varer, mens **26 prosent** også har eksportaktivitet. Bare et fåtall virksomheter har ingen grensekryssende varetransport.

Resultatene illustrerer samtidig hvor avhengige mange virksomheter er av stabile internasjonale logistikkstrømmer. Import og eksport innebærer eksponering mot geopolitisk uro, tollregimer, handelsbarrierer og forstyrrelser i globale transportnettverk.

Rådataene viser at eksportaktiviteten er klart høyest blant industribedrifter og aktører i sjømatnæringen, mens handelsvirksomheter i større grad fremstår som rendyrkede importører. Flere virksomheter kombinerer samtidig import av innsatsvarer med eksport av ferdigvarer, noe som gjør forsyningskjedene både mer komplekse og mer sårbare for internasjonale hendelser.

Har dere grenseoverskridende transport?





# Internasjonal handelskrig

# Frykter konsekvensene av handelskrig

**Bekymringen for økt proteksjonisme og nye handelsbarrierer er tydelig blant norske vareeiere. Hele 94 prosent oppgir at de er bekymret for konsekvensene av en internasjonal handelskrig.**

Undersøkelsen viser at usikkerheten rundt internasjonal handel nå oppfattes som en betydelig risiko for forsyningskjedene.

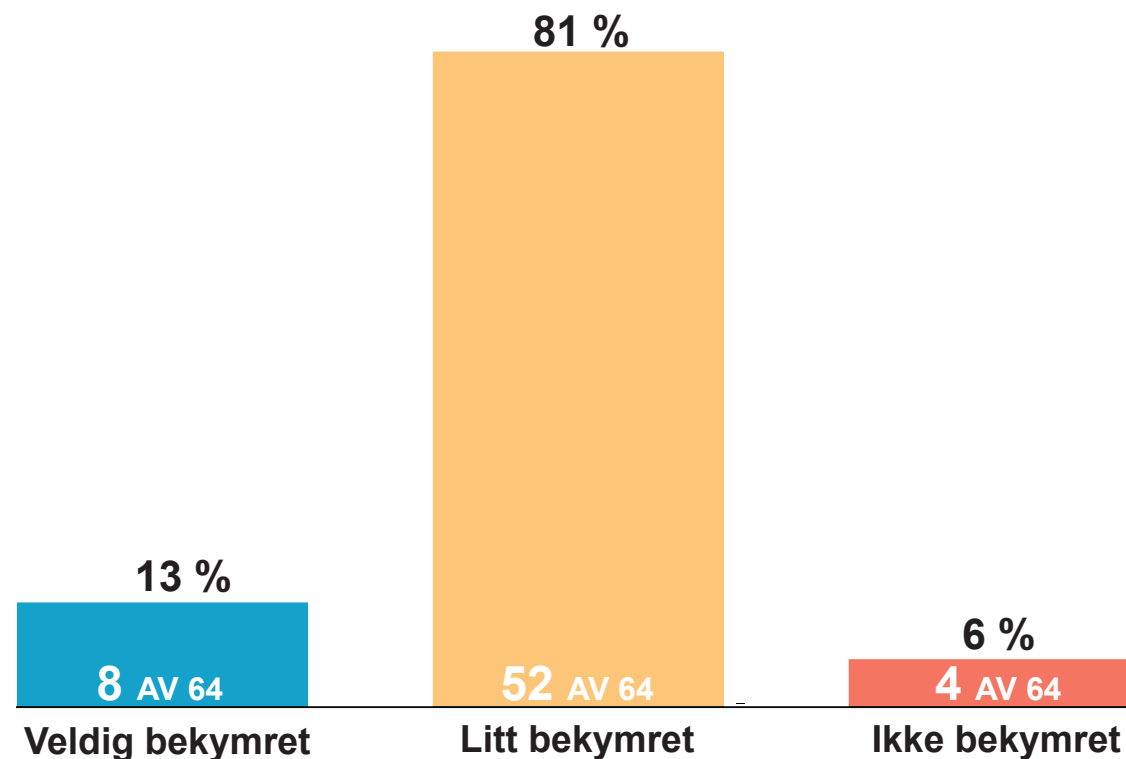
Flertallet, **81 prosent**, svarer at de er litt bekymret, mens **13 prosent** oppgir at de er svært bekymret. Bare **6 prosent** sier at de ikke er bekymret.

Resultatene kommer i en periode der handelsbarrierer, tolltariffer og geopolitisk rivalisering for alvor har rykket opp på den internasjonale agendaen.

Flere land varsler økt bruk av toll og nasjonale tiltak for å beskytte egen industri, samtidig som den tidligere stabile verdensordenen for frihandel fremstår mer presset enn på lenge.

For vareeiere innebærer dette økt risiko for høyere kostnader, mer uforutsigbare varestrømmer og nye forstyrrelser i globale forsyningskjeder. Det er derfor ikke overraskende at særlig virksomheter med internasjonale leverandørnettverk følger utviklingen tett.

## Er dere bekymret for negative konsekvenser av en internasjonal handelskrig?



# Nearshoring og friendshoring

De siste årene har globale forsyningskjeder vært preget av uro og store forstyrrelser – fra krigen i Ukraina og økt spenning i Midtøsten til tørken i Panamakanalen og angrep mot skipsfarten i Rødehavet. Samtidig har handelskonflikten mellom USA og Kina igjen trappet opp, med høyere tollsatser, eksportrestriksjoner og økt geopolitisk rivalisering.

I denne situasjonen har begreper som nearshoring, friendshoring og reshoring fått langt større oppmerksomhet. Fellesnevneren er ønsket om å redusere risiko og gjøre forsyningskjedene mer robuste. På denne siden forklarer vi de viktigste begrepene.

## Begrepsforklaring

**Nearshoring:** Å flytte vareproduksjon eller innkjøp nærmere markedet virksomheten betjener. Et eksempel kan være å flytte produksjon fra Kina til Polen eller Tyrkia.

**Friendshoring:** Å flytte produksjon eller innkjøp til land som anses som politisk stabile eller strategisk allierte. F.eks. Et eksempel er selskaper som har flyttet aktivitet fra Russland til Polen eller andre europeiske land etter Ukraina-krigen.

**Offshoring:** Å flytte vareproduksjon eller innkjøp ut av hjemlandet for å redusere kostnader eller øke kapasiteten. For eksempel fra Norge til Baltikum eller Asia.

**Onshoring / reshoring:** Å flytte produksjon eller innkjøp tilbake til hjemlandet etter å ha hatt virksomheten i utlandet. For eksempel fra Kina eller Sverige til Norge.

**NB!** Begrepene ble opprinnelig utviklet for vareproduksjon, men brukes i dag også om innkjøpsstrategier hos handelsbedrifter. Når en norsk handelsbedrift velger en leverandør i Polen fremfor i Asia, omtales dette derfor ofte som nearshoring – selv om virksomheten ikke driver egen produksjon.



# Fire av ti tar i bruk mer nearshoring

**Nearshoring er blitt et stadig viktigere grep for å redusere risiko og gjøre forsyningskjedene mer robuste.**

Undersøkelsen viser at nær **fire av ti** vareeiere har tatt i bruk mer nearshoring de siste tre årene.

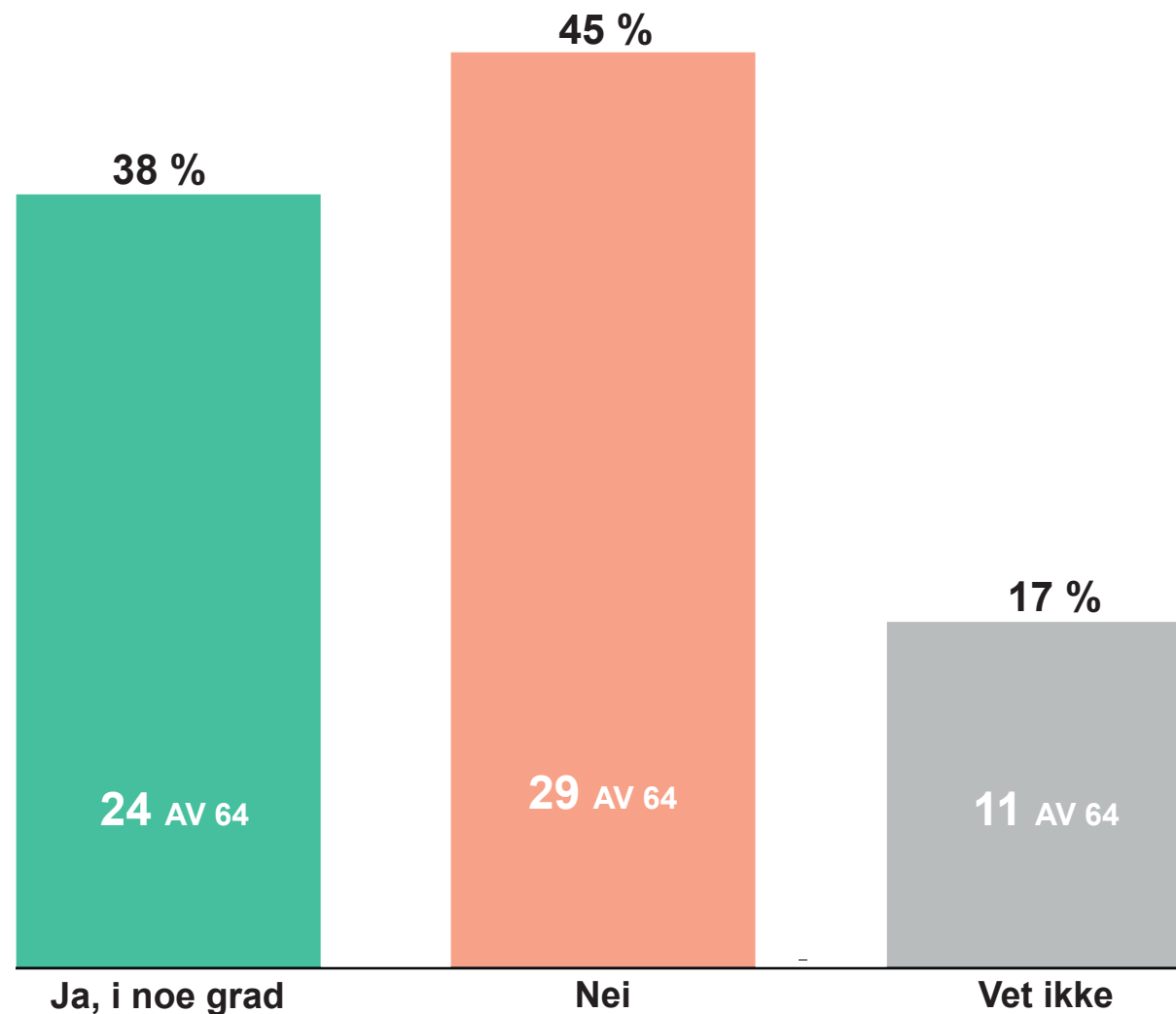
**38 prosent** av virksomhetene oppgir at de i noen grad har flyttet produksjon/vareinnkjøp nærmere egne markeder. Samtidig svarer **45 prosent** nei, mens **17 prosent** er usikre.

Nearshoring handler om å redusere avstanden mellom produksjon, leverandører og marked, ofte ved å flytte innkjøp fra Asia til Europa eller nærliggende regioner. Målet er kortere ledetider, lavere risiko og bedre kontroll over vareflyten.

Utviklingen henger tett sammen med økt geopolitisk uro, handelskonflikter og erfaringene fra pandemien. Flere virksomheter peker også mot såkalt «friendshoring», der selskaper bevisst bygger leverandørkjeder i land som anses som politisk stabile og strategisk trygge samarbeidspartnere.

Særlig større internasjonale virksomheter ser ut til å jobbe etter en "Kina+1"-strategi, der avhengigheten av kinesiske leverandører reduseres ved å bygge alternative leverandørnettverk i andre land.

Har bedriften de siste tre årene tatt i bruk mer nearshoring for produksjon eller vareinnkjøp?



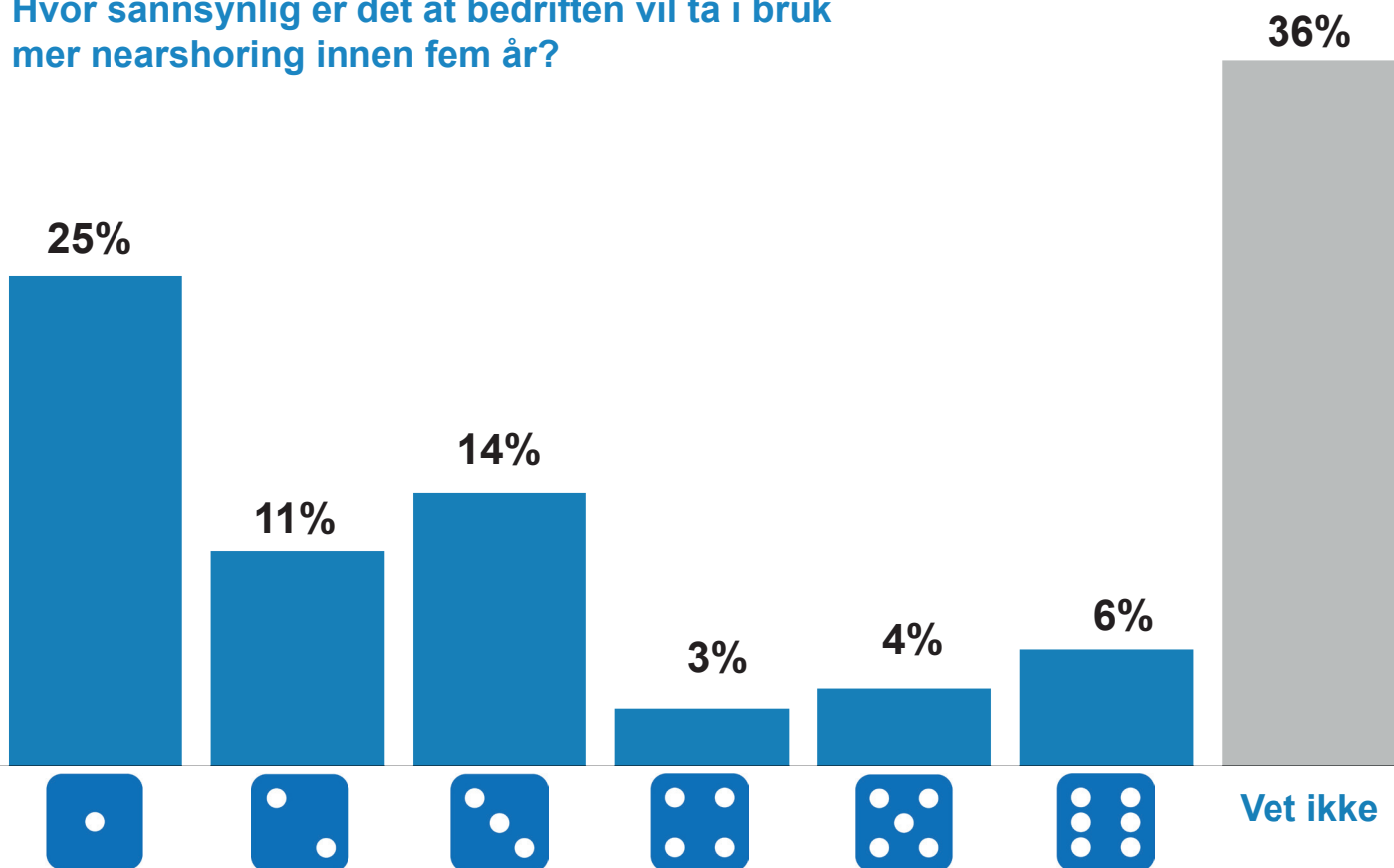
# Ingen nearshoringbølge i vente

Selv om mange vareeiere allerede har flyttet deler av innkjøp og produksjon nærmere hjemmemarkedene, tyder lite på at en større nearshoring-bølge er nært forestående.

Undersøkelsen viser relativt lave forventninger til økt nearshoring frem mot 2030. Bare **10 prosent** vurderer det som sikkert eller ganske sannsynlig at virksomheten vil ta i bruk betydelig mer nearshoring i løpet av de neste fem årene.

Samtidig svarer over halvparten at det er lite sannsynlig eller usannsynlig.

Hvor sannsynlig er det at bedriften vil ta i bruk mer nearshoring innen fem år?



Hele **36 prosent** svarer «vet ikke», noe som illustrerer hvor usikkert utviklingsbildet fortsatt er.

Resultatene tyder på at mange vareeiere fortsatt opplever at globale leverandørkjeder gir lavere kostnader og større fleksibilitet, til tross for geopolitisk uro og økt fokus på forsyningsikkerhet.

Flere vareeiere ser dermed ut til å prioritere risikospredning og alternative leverandører fremfor omfattende geografiske flyttinger av produksjon og innkjøp.

# ... men ingen outsourcingbølge heller

Til tross for flere tiår med globalisering og internasjonal arbeidsdeling, er det få tegn til at norske vareeiere planlegger en ny bølge med outsourcing de neste årene. Undersøkelsen peker snarere mot et næringsliv som prioriterer stabilitet, kontroll og risikoredusering i en mer uforutsigbar geopolitisk hverdag.

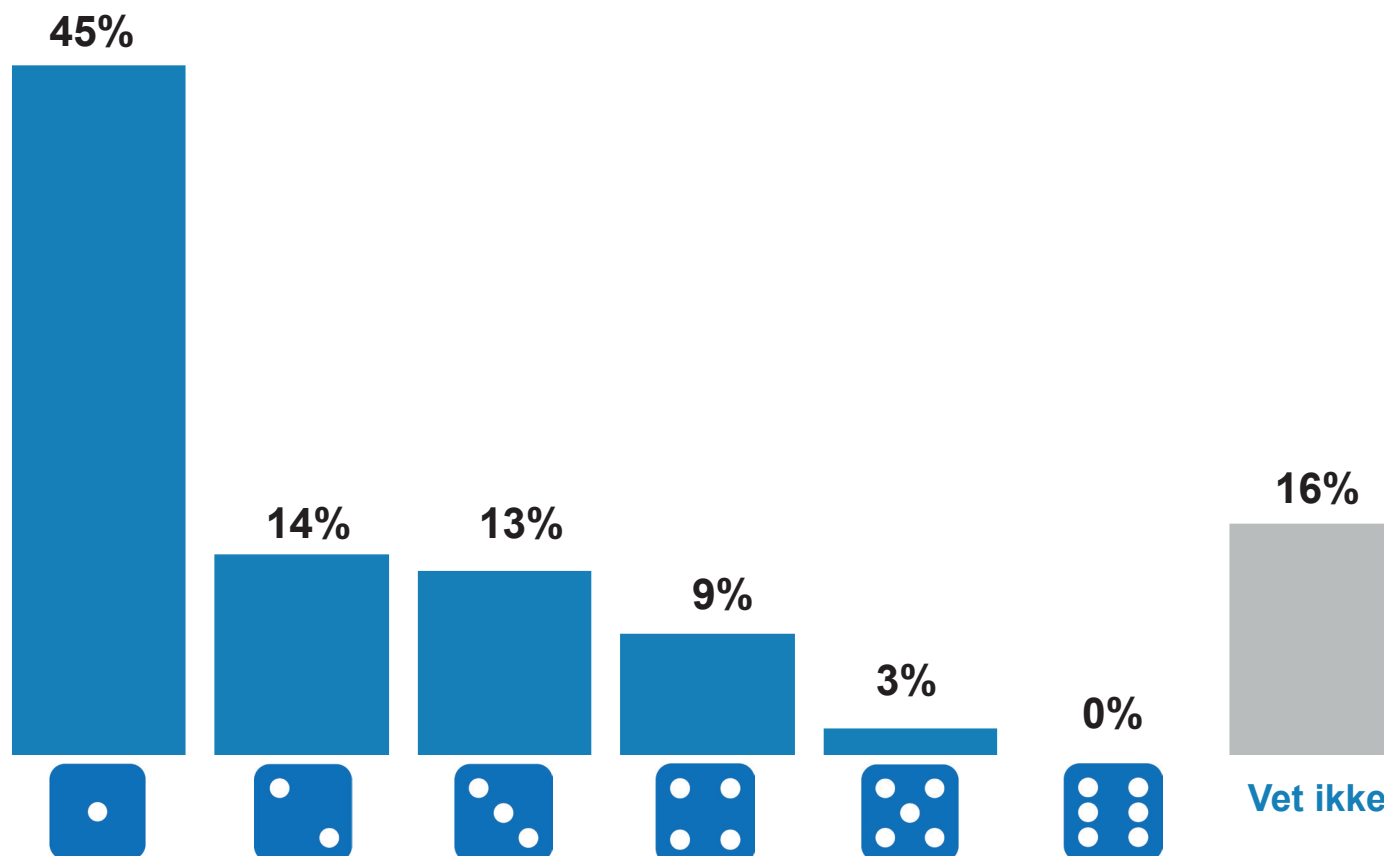
Undersøkelsen viser at flertallet vurderer det som lite sannsynlig at virksomheten vil outsource mer produksjon, komponenter eller varer frem mot 2030.

Hele **45 prosent** gir laveste score på skalaen, mens bare et fåtall vurderer økt outsourcing som svært sannsynlig. Samtidig svarer **16 prosent** «vet ikke», noe som illustrerer usikkerheten som mange virksomheter fortsatt opplever rundt fremtidige forsyningsstrategier.

Resultatene tyder på at mange vareeiere nå prioriterer stabilitet, risikospredning og kontroll fremfor ytterligere globalisering av leverandørkjedene.

Erfaringene fra pandemi, geopolitisk uro og handelskonflikter ser ut til å ha gjort virksomhetene mer varsomme med å øke avhengigheten av lange og komplekse forsyningskjeder.

## Hvor sannsynlig er det at bedriften vil outsource mer produksjon/komponenter/varer de neste fem årene?



# Forsyningskjedene er fortsatt sårbare

Vareeierne mener i hovedsak at forsyningskjedene tåler større forstyrrelser, men få opplever dem som svært robuste. Resultatene peker mot et næringsliv som har styrket beredskapen etter flere år med uro – uten full trygghet.

Flertallet av respondentene plasserer seg i midtsjiktet når de vurderer robustheten i egne forsyningskjeder.

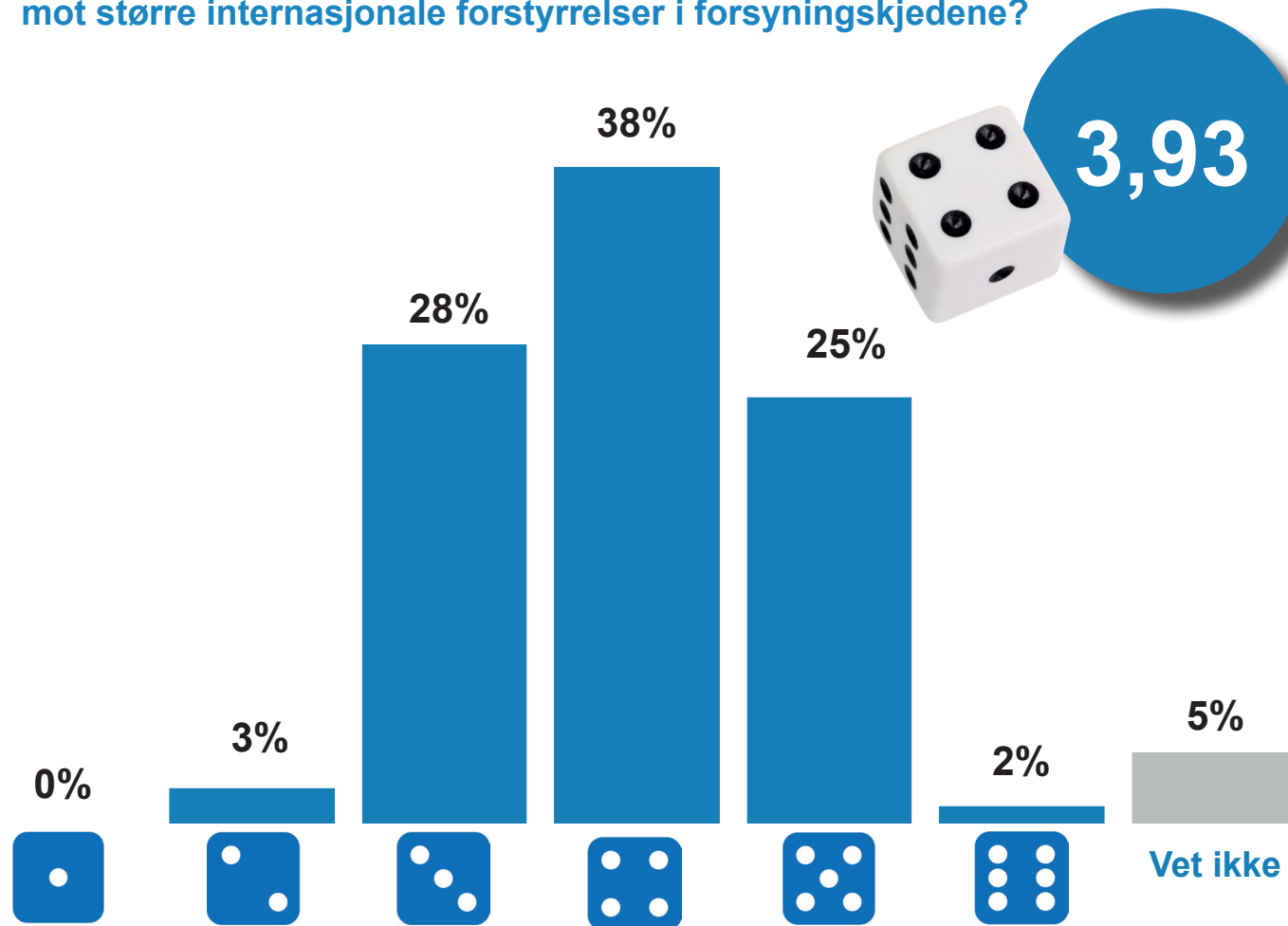
**38 prosent** gir karakter fire, mens **25 prosent** gir fem.

Undersøkelsen tyder på at mange vareeiere har gjennomført tiltak for å redusere sårbarheten etter flere år med uro og globale transportforstyrrelser.

Flere peker på større lagerbeholdninger, flere leverandører og tettere oppfølging av vareflyten.

Rådataene viser samtidig at de største virksomhetene generelt vurderer egen robusthet høyere enn mindre selskaper. Større innkjøpsvolumer, bedre tilgang til alternative leverandører og mer utviklede beredskapsrutiner ser ut til å gi økt motstandskraft mot internasjonale forstyrrelser.

Hvor robust vurderer dere at virksomhetens forsyningskjede er mot større internasjonale forstyrrelser i forsyningskjedene?



# Mange har fortsatt sårbare leverandørledd

Til tross for flere år med økt fokus på robuste forsyningskjeder, oppgir mange vareeiere at de fortsatt har en viss sårbarhet dersom en viktig leverandør faller bort.

Undersøkelsen viser at mange vareeiere vurderer konsekvensene som moderate dersom en sentral leverandør faller bort.

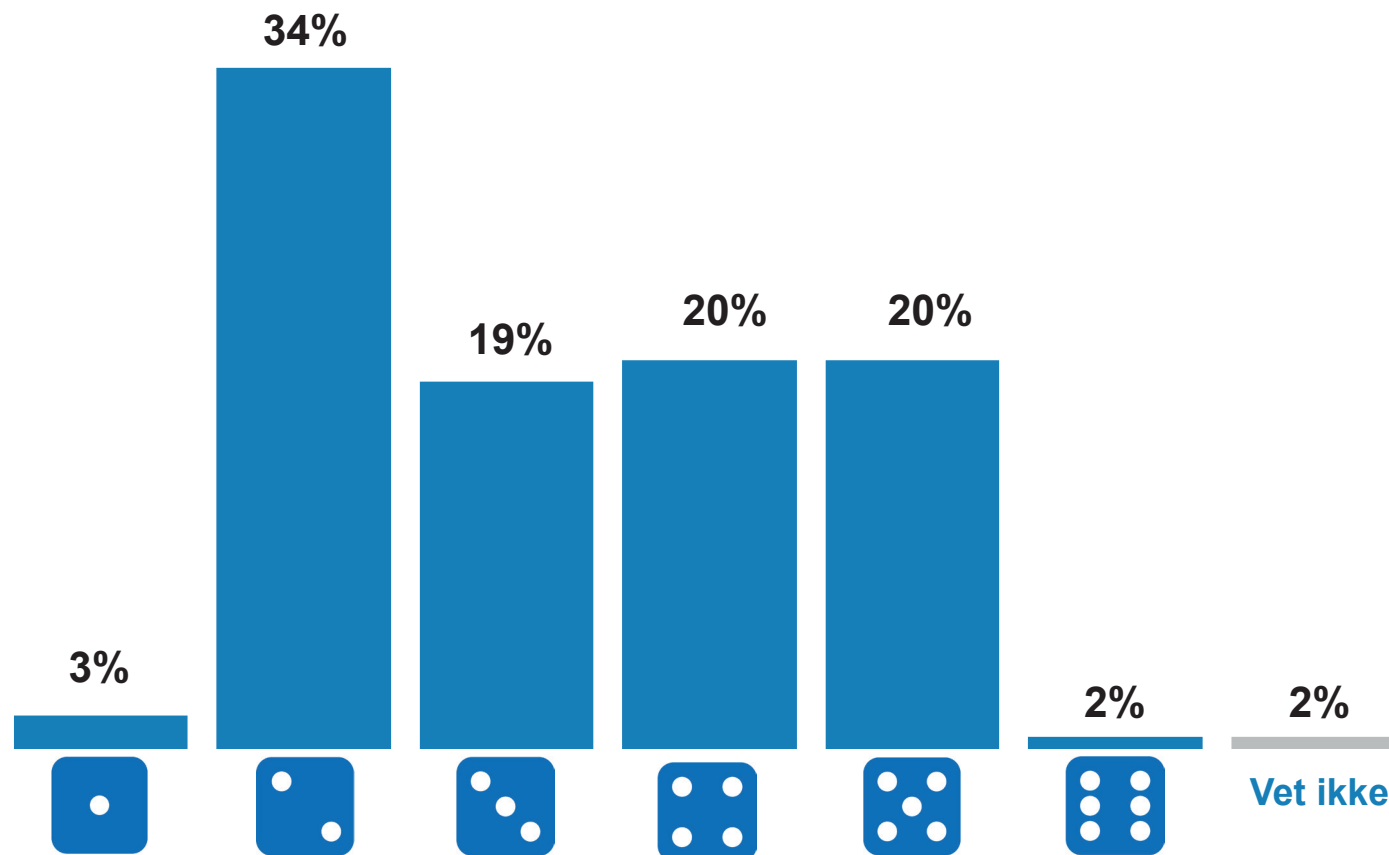
Den største gruppen, **34 prosent**, gir karakter to på skalaen. Ytterligere **19 prosent** gir tre, mens **20 prosent** gir fire. Det tyder på at mange vareeiere har en viss sårbarhet, men at få vurderer situasjonen som kritisk.

**22 prosent** gir karakter fem eller seks, der seks betyr at drift eller produksjon raskt vil stoppe opp.

Resultatene peker mot et næringsliv som i stor grad har redusert sårbarheten etter flere år med uro i forsyningskjedene, men der enkelte kritiske leverandører fortsatt kan skape betydelige utfordringer.

## Hvor sårbar er virksomheten dersom leveranser fra én viktig leverandør faller bort?

Alternativer: 1-6 (1 = ingen konsekvenser, 6 = vil stoppe drift/produksjon raskt).



# Bygger forsyningskjeder med større sikkerhetsmarginer

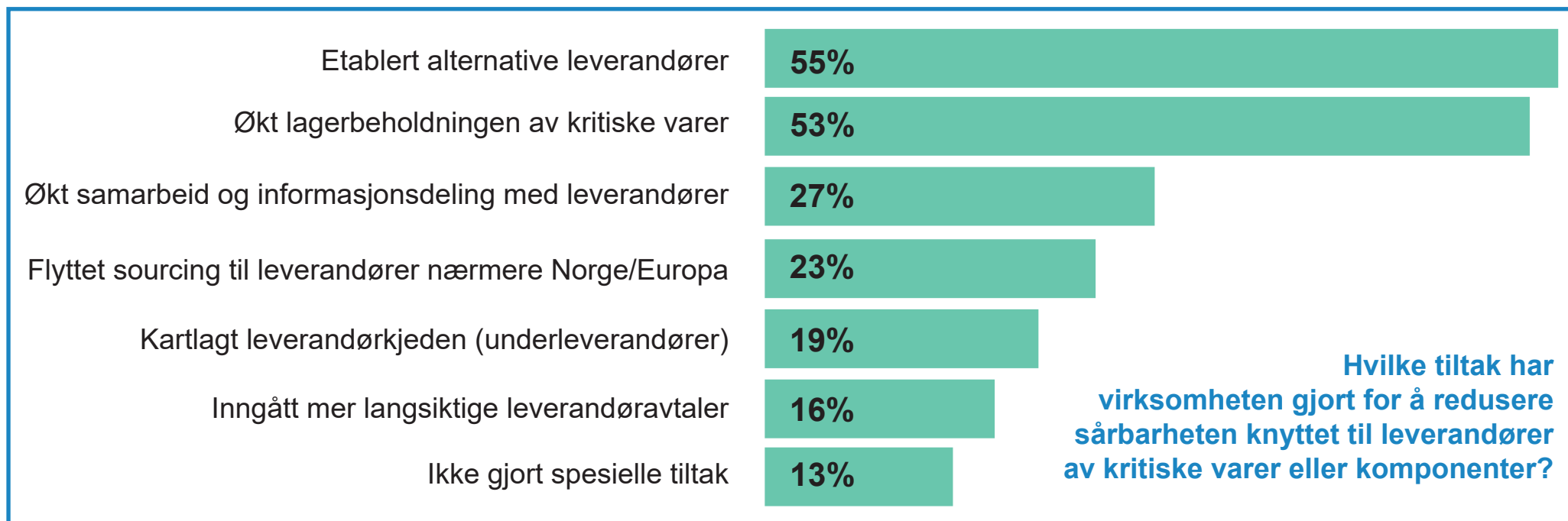
Erfaringene fra flere år med uro i globale forsyningskjeder har satt tydelige spor hos norske vareeiere. De fleste har nå gjennomført konkrete tiltak for å gjøre forsyningskjedene mer robuste.

Det mest utbredte grepet er å etablere alternative leverandører. Over halvparten av virksomhetene oppgir at de har bygget opp flere innkjøpskanaler for å redusere risikoen ved bortfall hos enkeltleverandører.

Like bak følger økte lagerbeholdninger av kritiske varer. Mange vareeiere ser dermed ut til å prioritere høyere beredskap fremfor maksimal lager-slanking og «just in time»-styring.

Undersøkelsen viser også økt fokus på samarbeid og bedre innsikt i leverandørleddene. Flere virksomheter har kartlagt underleverandører, inngått mer langsiktige avtaler og flyttet deler av sourcing nærmere Norge og Europa.

Bare **13 prosent** oppgir at de ikke har gjennomført spesielle tiltak. Det understreker hvor omfattende omstillingen av forsyningsstrategiene har vært de siste årene.



# Tre av ti har endret leverandørstrategi

Til tross for flere år med uro i globale forsyningskjeder, har flertallet av vareeierne videreført dagens produksjons- og leverandørstrategi. Samtidig har nær én av tre gjennomført konkrete endringer.

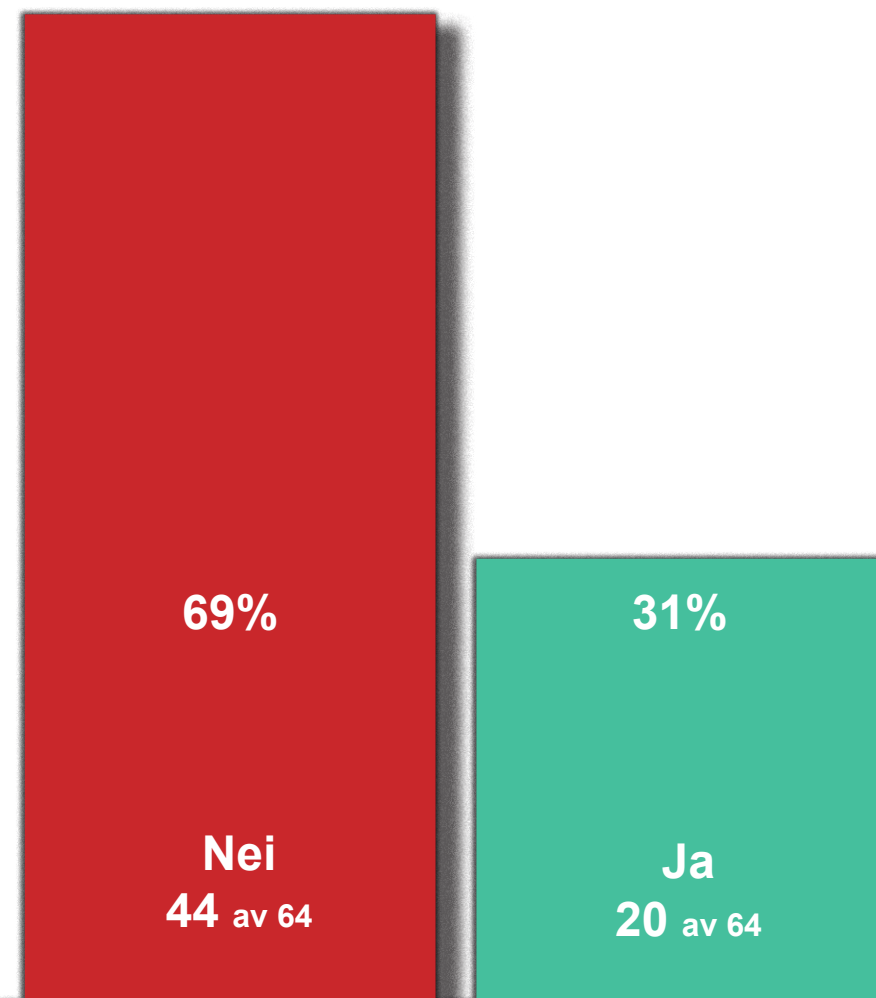
**31 prosent** oppgir at de har endret produksjons- eller leverandørstrategi som følge av globale forsyningsutfordringer, mens **69 prosent** svarer nei.

Rådataene viser at endringene særlig handler om risikospredning, alternative leverandører og flytting av sourcing nærmere Europa.

Flere virksomheter peker også på behovet for bedre kontroll, kortere ledetider og redusert avhengighet av enkeltmarkeder.

Samtidig tyder tallene på at mange vareeiere fortsatt vurderer eksisterende leverandørstrukturer som konkurransedyktige, til tross for økt geopolitisk usikkerhet. Kostnadsnivå, etablerte relasjoner og tilgang på produksjonskapasitet gjør at større endringer i globale forsyningskjeder fortsatt skjer gradvis.

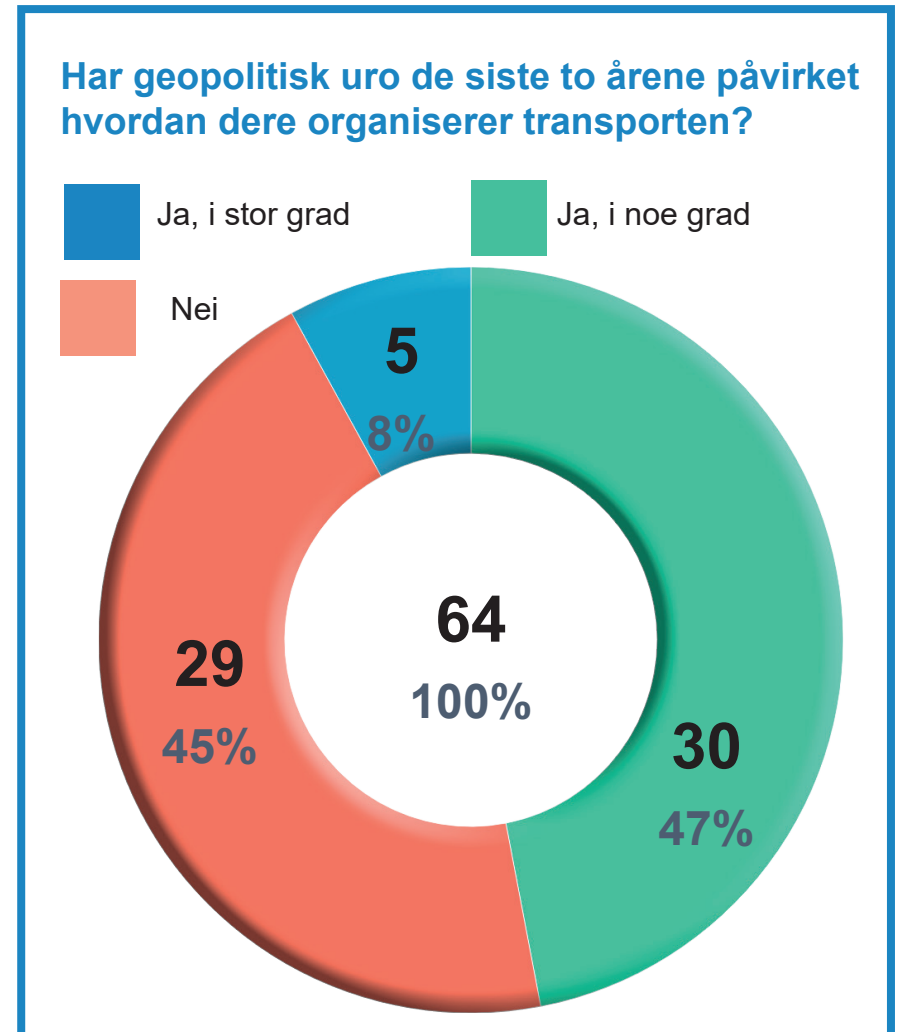
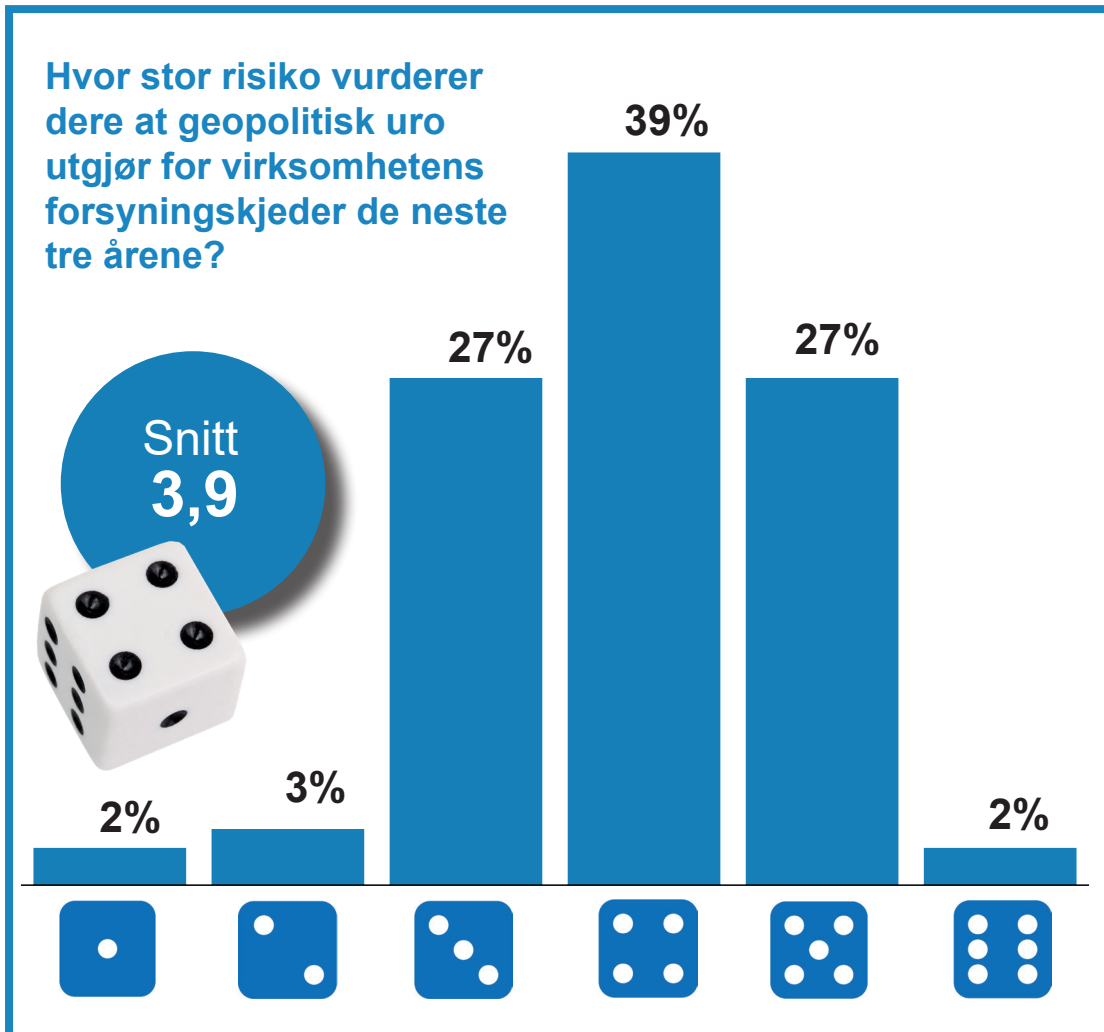
Har dere endret produksjons- eller leverandørstrategi som et resultat av globale forsyningsutfordringer?



# Geopolitisk uro endrer vareflyten

Geopolitisk uro er blitt en sentral risikofaktor for norske vareeiere. Over halvparten oppgir at internasjonale konflikter og spenninger allerede påvirker hvordan transportene organiseres.

Respondentene vurderer geopolitisk uro som en betydelig risiko for forsyningskjedene de neste tre årene, med en snittscore på **3,9** av 6. Hele **66 prosent** gir karakter fire eller høyere.





— Har du husket  
å ta «helsesjekken»  
på forsyningskjedene?

## Mange selskaper mangler en klar strategi for forsyningskjeden. På konferansen LOGISTIKK 26 settes «helsesjekken» på agendaen.

I løpet av de siste seks årene har globale forsyningskjeder blitt utsatt for flere rystelser enn i de foregående to tiårene til sammen. Fra pandemi til geopolitiske spenninger, usikkerhet har blitt den nye normalen. Spørsmålet er ikke lenger om noe vil gå galt i forsyningskjedene, men når. Likevel opererer mange bedrifter uten en tydelig strategi for varestrømmene sine.

Og det trenger ikke nødvendigvis kun å være de globale korridorene som rammes. Havneforsinkelser i Europa og stengte veier og jernbanestrekninger som følge av ras og flom, viser at også forsyningskjeder tett på vareeierne er sårbare.

### En røst med global tyngde

På LOGISTIKK 26 i Oslo 28. mai er Anne Kristine Berg en av fagpersonene som skal peke retning.

Som National Sea Logistics Sales Manager i Kuehne+Nagel sitter hun i selve skjæringspunktet mellom global shipping og operativ logistikk. Konsernet håndterer millioner sjøcontainere årlig og flere millioner tonn flyfrakt på vegne av vareeiere i alle bransjesegmenter. Få er mer egnet til å ta pulsen på de globale forsyningskjedene enn den sveitsiske logistikk-giganten.

I skrivende stund er det krigen i Midtøsten som dominerer i nyhetsbildet – med stenging av flyfrakthubene i Gulflandene og disrupsjon av de kritiske shippingkorridorene via Hormuzstredet og Suezkanalen. Neste uke kan det være noe helt annet.

### Fra enkel logistikk til komplekst fagfelt

Og det er nettopp denne erkjennelsen av uvisshet og hva som dukker opp rundt neste sving som dyrkes i innlegget «Fra krise til kontroll: Praktiske grep for mer robuste forsyningskjeder». Her vil Berg rette søkelys mot hvordan virksomheter kan jobbe mer systematisk med logistikkfunksjonen for å gjøre vareforsyningene langt mer motstandsdyktige mot utfordringene som lurer der ute.

### Fra enkel logistikk til komplekst fagfelt

Gjennom sine mange år i bransjen har hun sett et gradvis skifte, fra en tid der oppdraget primært handlet om å flytte en vare fra A til B, til et landskap som er langt mer intrikat med fokus på strategier og prosesser.

- Nivået av kunnskap som kreves for å gi kundene gode råd er blitt betydelig høyere. Hele bransjen er blitt mer skjerpet – både vi som skal gi råd og vareeierne, forklarer hun.

Hun mener dette blant annet dette kan tilskrives at logistikkfaget har fått en økt bevissthet hos vareeierne. Stadig flere løfter logistikk opp som en del av kjernevirksomheten, der logistikkjefen har fått en selvskreven rolle i ledergruppen.

- Slik har det ikke alltid vært. Men mange har fått erfare at det å la finansdirektøren presse på for de billigste løsningene, ikke er veien

å gå. Konsekvensen av slike valg kan være en ekstrem sårbarhet som truer selskapets overlevelse dersom forsyningskrisen inntreffer, påpeker hun.

En gjennomgående utfordring i moderne logistikk er balansen mellom effektivitet og robusthet. Man snakker gjerne om en skala med to ytterpunkter: Lavest mulig kostnad og kapitalbinding på den ene siden – maksimal sikkerhet og fleksibilitet på den andre. Ingen av ytterpunktene er bærekraftige alene. For mye fokus på å holde kostnadene nede kan gjøre virksomheten sårbar, mens for mye buffer gir unødvendig høye kostnader som ødelegger lønnsomheten.

- Oppgaven blir å finne riktig nivå – basert på egen forretningsmodell, risikotoleranse og markedssituasjon, påpeker Berg.

## Helsesjekken som avslører svakhetene

Et sentralt grep Berg løfter frem, er behovet for en «helsesjekk» av forsyningskjeden.

Det handler blant annet om å identifisere sårbarheter før de materialiserer seg.

- Hvor avhengig er man av enkeltleverandører?
- Hva skjer dersom en fabrikk faller bort, eller transportmønstre endres?

- Mange selskaper feiler fordi de kun har oversikt over det første leddet i kjeden og mangler innsikt i underleverandørene, forklarer hun.

Berg understreker at en slik gjennomgang også krever en ærlig vurdering av egne arbeidsmåter og beslutninger.

- Akkurat som man hos legen kan bli konfrontert med egne dårlige livsstilsvalg når man foretar en helsesjekk, risikerer man å måtte «legge om livsstil» og dårlige vaner når vareforsyningene settes under lupen, smiler hun.

## Dataflyt er like viktig som vareflyt

I moderne forsyningskjede handler det ikke kun om fysisk transport, digitale spor er omtrent like viktig.

Berg peker på et tydelig skille mellom virksomheter som er gode på å ta i bruk digitale verktøy og systemer, og de som fortsatt opererer med fragmentert informasjonsflyt. Hun viser til at manglende systemkontroll gjør det utfordrende å ha oversikt over produksjonssykluser og forsinkelser.

- Evnen til å kombinere data og logistikk har praktisk talt blitt en forutsetning for å kunne ta gode beslutninger i en uforutsigbar hverdag, understreker hun.

# Frustrasjon hos vareeiere over økende - og ukjente - fraktpriser



Illustrasjon: Tomas Ragina/  
Istockphoto



Artikkelen ble publisert i Logistikk Inside 13. mars 2026.

**Krigen i Midtøsten har kastet de globale forsyningskjedene ut i nytt kaos. Resultatet er mer uforutsigbar transittid – og et kostnadsbilde mange vareeiere sliter med å få oversikt over.**

Godskorridoren sjøveien mellom Sørøst-Asia og Europa er blant verdens viktigste transportårer. Samtidig har den i flere år nå vært preget av geopolitisk uro.

Først krigen i Gaza. Deretter krigen i Iran. Begge konfliktene har gitt tydelige ringvirkninger for containertrafikken mellom Asia og Europa. Til tross for at skipene i utgangspunktet ikke seiler gjennom en tradisjonell krigssone, har skipsfarten blitt brukt som et indirekte pressmiddel i konfliktene.

Skip må i flere tilfeller seile alternative ruter, noe som gir lengre transportdistanse og mer uforutsigbar transitt. Noe av effekten er riktignok dempet denne gangen, nettopp fordi mange skip allerede seilte rundt Kapp det gode håp istedenfor å gå via Rødehavet og Suezkanalen.

## ”Krigstillegg” på varene

For vareeiere og importører betyr militæraksjonene i Midtøsten økt usikkerhet – ikke bare rundt når varene faktisk ankommer, men også rundt hva transporten til slutt vil koste.

Flere rederier har de siste ukene innført nye eller midlertidige gebyrer knyttet til blant annet drivstoff, sikkerhet og forsikring. Slike tillegg legges oppå grunnfrakten og kan endres raskt når situasjonen i markedet endrer seg. Dermed kan fraktregningen bli langt

mer sammensatt enn den opprinnelige fraktprisen skulle tilsi.

I containerfrakten består prisen normalt av en grunnrate pluss en rekke tillegg. Drivstofftillegg – ofte omtalt som BAF, bunker adjustment factor – er ett av de vanligste. I perioder med økte drivstoffkostnader kan rederiene også innføre ekstra drivstoffgebyrer.

Konflikter og sikkerhetsrisiko kan på sin side utløse egne sikkerhets- eller krigsrelaterte tillegg. I tillegg kommer en rekke andre gebyrer, blant annet sesongtillegg (ikke relevant i dette tilfellet), miljørelaterte avgifter og ulike havne- og terminalkostnader.

## MSC erklærte ”End of voyage”

Et eksempel på hvordan uroen påvirker frakten, er tiltaket «End of Voyage» som rederiet MSC innførte den første uken av Iran-krigen for transporter til Persiabukta. MSC er som kjent ikke et hvilket som helst rederi, men verdens desidert største.

Ordningen tas sjelden i bruk, kun ved force majeure eller om det foreligger en krigsrisiko. Det innebar at last skulle losses i nærmeste sikre havn, mens vareeier selv må organisere videre transport. Samtidig ilegges et ekstra gebyr per container for å dekke den berørte havnens kostnader - og dette er kostnader som i utgangspunktet ikke var inkludert i vareeierens logistikkalkyler.



Grepet er kontroversielt, men har blitt brukt også i andre sammenhenger. Rederiene vil peke på at slike tiltak kan være nødvendige i en uforutsigbar sikkerhetssituasjon. Når skip ikke kan seile trygt til opprinnelig destinasjon, kan lossing i en alternativ havn være en måte å få lasten frem til regionen uten å utsette skip og mannskap for økt risiko. For rederiene kan ordningen bidra til å holde skip i drift og unngå at hele ruter stoppes opp. Om det er til kundens fordel eller ei, vil variere. For enkelte vareeiere kan det være bedre å få godset losset i en nærliggende havn og selv organisere videre transport, fremfor at lasten blir forsinket på ubestemt tid dersom skipet ikke kan fullføre seilasen som planlagt.

## Følgeeffekter for drivstoffkostnader og etterspørsel

En annen effekt av uroen i Midtøsten henger sammen med regionens rolle i global energiforsyning. Når oljeprisen stiger, øker også drivstoffkostnadene i transportsektoren. Det slår til slutt inn i logistikkregningen – også etter at containerne er losset i europeiske havner og skal videre på vei eller bane.

Samtidig kan selve konflikten påvirke etterspørselen. Mange vareeiere har lagt sine logistikkplaner til grunn for salgsprognoser som ble utarbeidet før krigen brøt ut. Dersom konflikten varer lenge og bidrar til økt inflasjon og svakere kjøpekraft, kan også etterspørselen etter varer falle – og dermed endre hele kalkylen.

# Lagerdrift



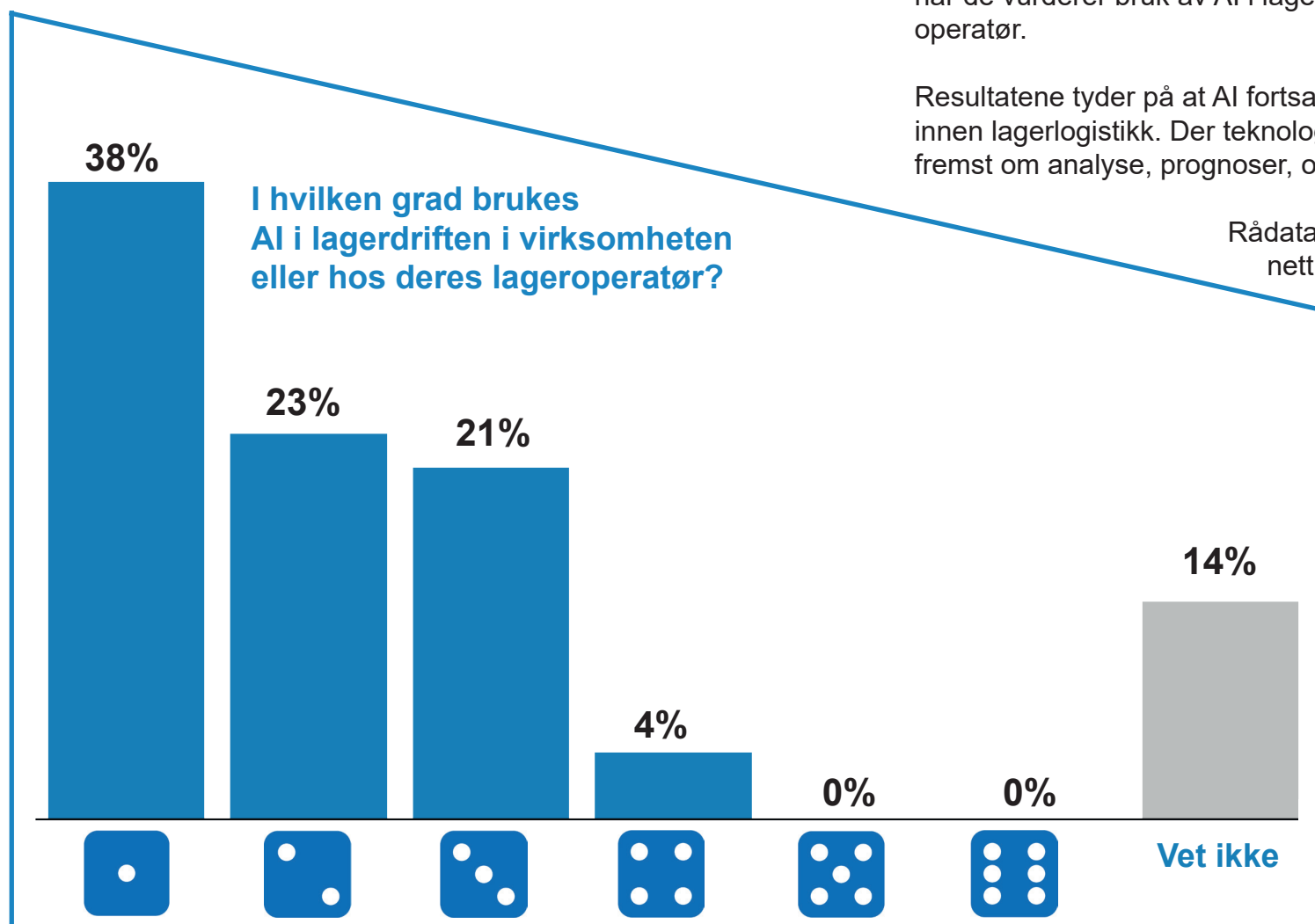
# Få vareeiere bruker AI på lageret

**Bruken av kunstig intelligens i lagerdriften er fortsatt begrenset blant norske vareeiere.**

Samtidig viser undersøkelsen at enkelte virksomheter har begynt å ta teknologien i bruk i den operative driften.

Flertallet av respondentene plasserer seg i den lave enden av skalaen når de vurderer bruk av AI i lagerdriften, enten internt eller hos lageroperatør.

Resultatene tyder på at AI fortsatt befinner seg på et tidlig stadium innen lagerlogistikk. Der teknologien tas i bruk, handler det først og fremst om analyse, prognoser, og optimalisering av vareflyt.



Rådataene viser samtidig at større vareeiere, netthandelsaktører og virksomheter med høy automasjonsgrad generelt har kommet lengre enn resten av markedet.

Flere mindre vareeiere opplever at AI-løsninger foreløpig er lite relevante eller vanskelige å prioritere opp mot andre ting de ønsker å investere i.

# Eget lager eller 3PL? Ikke ett svar for alle

Hvorvidt vareeiere velger å håndtere lagerdriften selv eller outsource den til en ekstern logistikkpartner, er fortsatt et av de viktigste strategiske valgene innen logistikk og vareflyt.

## Store vareeiere dominerer undersøkelsen

Årets undersøkelse viser at de fleste vareeierne fortsatt foretrekker å beholde hoveddelen av lagerdriften internt. Samtidig må resultatene sees i lys av at utvalget inneholder mange store virksomheter med høye varevolumer og betydelig logistikkkompetanse.

## Kontroll og kapital

For store vareeiere handler lagerdrift ofte om kontroll over vareflyt, kapasitet og kundeopplevelse. Store virksomheter har dessuten som regel økonomi til å investere i egne lagerbygg, automasjon og teknologi over tid.

## Hvorfor velge 3PL?

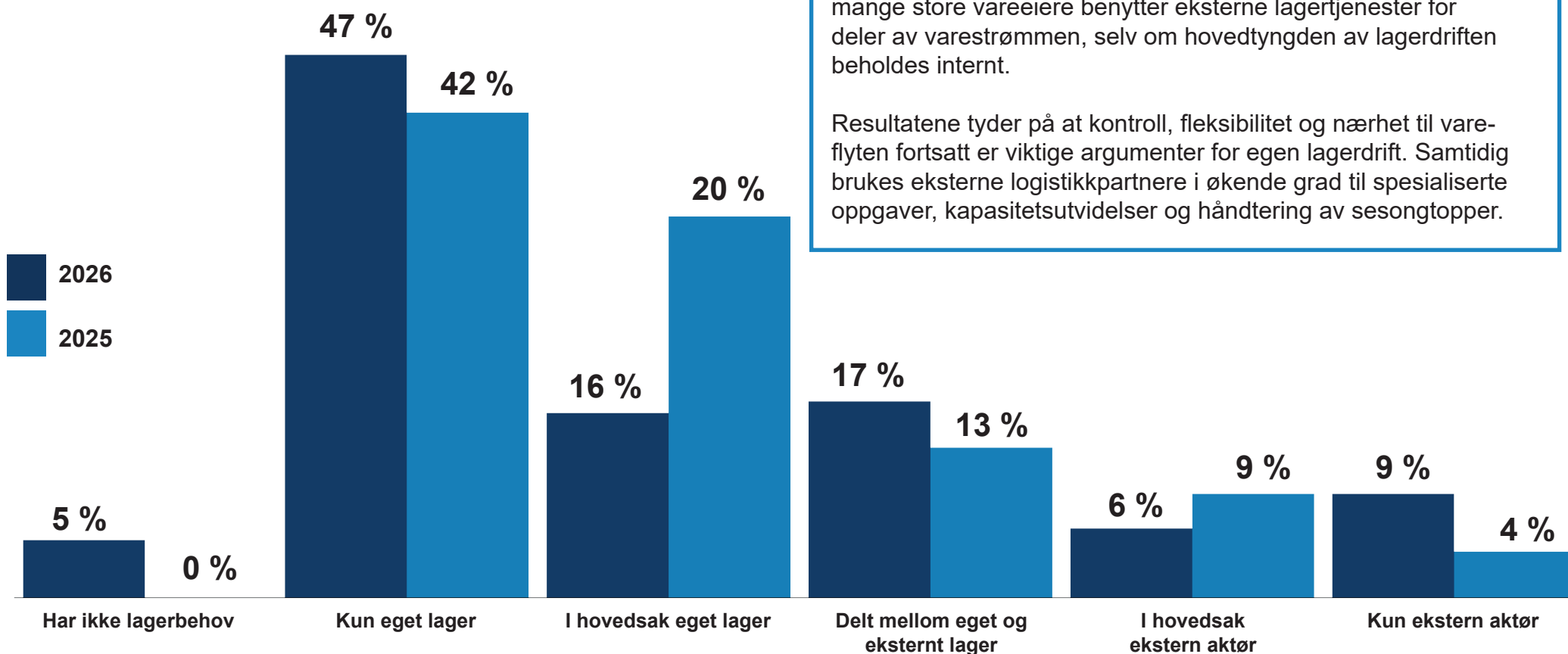
For mindre og mellomstore vareeiere kan outsourcing gi tilgang til kompetanse, fleksibilitet og kapasitet som ville vært krevende å bygge opp alene. Eksterne logistikkaktører kan også håndtere sesongtopper, spesiallagring og distribusjon mer effektivt.

## Hybridløsninger blir vanligere

Rådataene viser samtidig at skillet mellom eget lager og outsourcing blir stadig mindre tydelig. Mange vareeiere kombinerer egne lagerfasiliteter med eksterne logistikktenester for å skape større fleksibilitet og redusere risikoen i forsyningskjedene.



# Lagerdrift i egen regi eller outsourcet til tredjepart?



De fleste vareeierne driver fortsatt lageret selv, men eksterne logistikkaktører spiller samtidig en viktig rolle i stadig mer komplekse forsyningskjeder.

**47 prosent** oppgir at de kun benytter egne lagerfasiliteter, mens ytterligere **16 prosent** i hovedsak baserer seg på egne lagre. Samtidig kombinerer **17 prosent** egne og eksterne lagre.

Andelen som i hovedsak eller utelukkende bruker eksterne 3PL-aktører er fortsatt relativt lav. Rådataene viser likevel at mange store vareeiere benytter eksterne lagertjenester for deler av varestrømmen, selv om hovedtyngden av lagerdriften beholdes internt.

Resultatene tyder på at kontroll, fleksibilitet og nærhet til vareflyten fortsatt er viktige argumenter for egen lagerdrift. Samtidig brukes eksterne logistikkpartnere i økende grad til spesialiserte oppgaver, kapasitetsutvidelser og håndtering av sesongtopper.

# Nåværende automasjonsgrad på lageret

Undersøkelsen viser store forskjeller i automasjonsgraden blant norske vareeiere. Mens enkelte virksomheter har høyt automatiserte lageroperasjoner, har andre fortsatt svært manuelle driftsoppsett – ofte fordi behovet for automasjon er begrenset.

Den gjennomsnittlige automasjonsgraden i utvalget ender på **3,61** på en skala fra én til seks. Bak snittet skjuler det seg imidlertid store forskjeller mellom ulike typer vareeiere.

Blant virksomheter med omsetning over én milliard kroner er automasjonsgraden gjennomgående høy, med et snitt på **4,57**. Dette er et mønster som går igjen fra tidligere undersøkelser. Store varevolumer, komplekse logistikkoperasjoner og høy andel netthandel eller omnikanal gjør investeringer i automasjon lettere å forsvare økonomisk.

I den andre enden finner vi mindre vareeiere. Her er det viktig å understreke at utvalget er begrenset, med kun fem virksomheter med omsetning under 70 millioner kroner. Fire av disse oppga laveste automasjonsgrad, mens én svarte «vet ikke».

Det gir ikke grunnlag for å konkludere med at mindre vareeiere generelt har lav automasjonsgrad. Felles for virksomhetene i denne gruppen er relativt enkel lagerdrift, begrensede volumer og mindre behov for avansert teknologi. Ingen opererte heller innen netthandel.

Rådataene viser også at grossister og detaljister generelt ligger høyere enn mange produsentbedrifter, særlig der ordrevolumene er store og vareflyten intensiv.

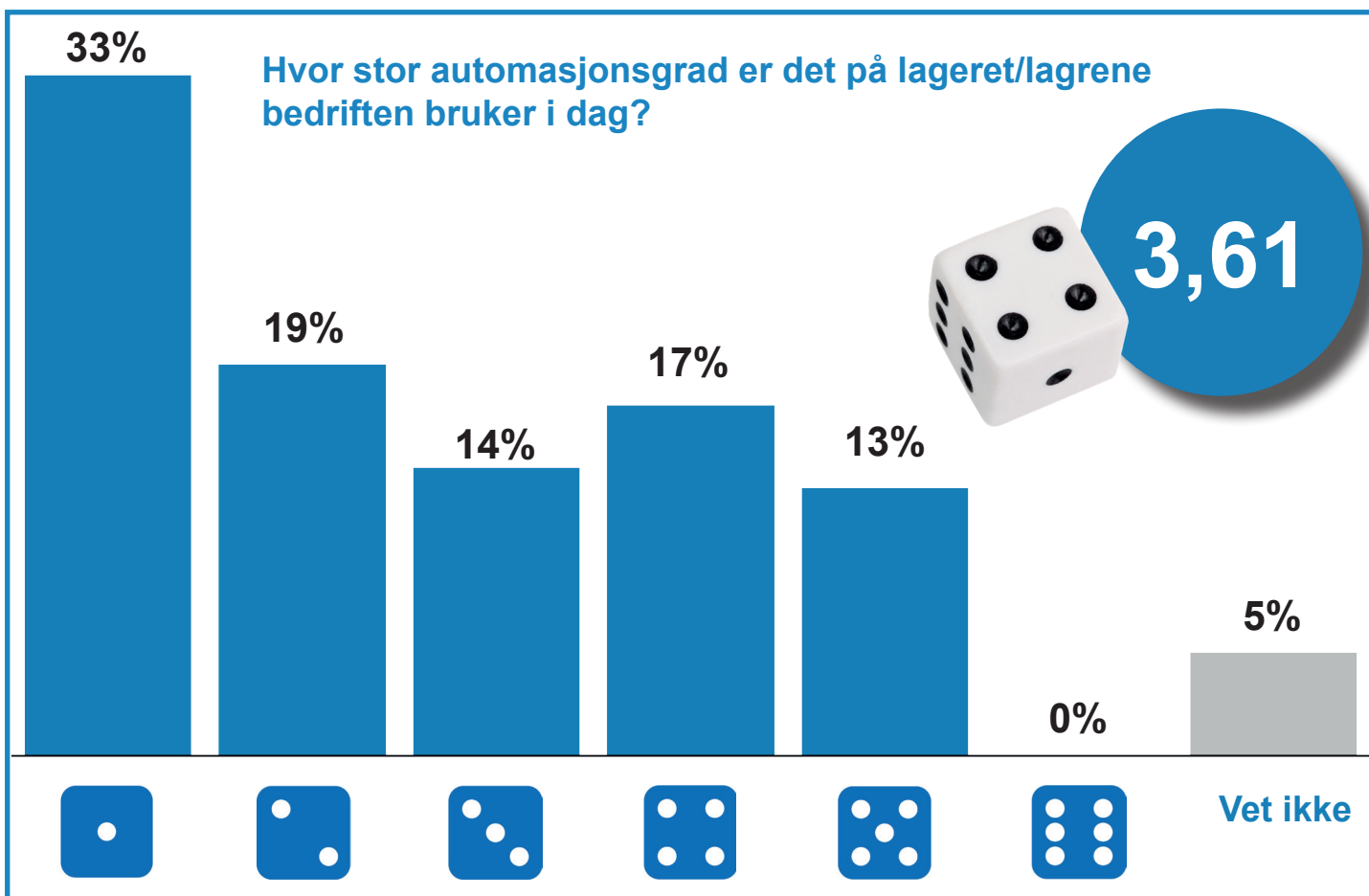
Tallene illustrerer dermed ikke bare graden av automasjon, men også hvor ulike logistikkbehov norske virksomheter har. Automatisering handler i stor grad om volum, kompleksitet og modenhet – ikke nødvendigvis om ambisjonsnivå alene.



## Automatisering kan ikke sammenlignes direkte

Automasjonsbehovet varierer kraftig mellom ulike typer vareeiere. Lagerdrift for tømmer, fisk, dagligvarer og moteklær stiller helt forskjellige krav til volum, plukkintensitet, temperatur, håndtering og vareflyt.

Derfor gir brede nasjonale snitt bare et begrenset bilde. For de fleste vareeiere er det langt mer relevant å sammenligne seg med konkurrenter og eget bransjesegment enn med vareeiere på tvers av helt ulike logistikkm modeller.



## Automasjonsgrad per omsetningsnivå:

Over 1 MRD:	4,57
300 - 999 MNOK:	2,66
71 - 299 MNOK:	3,15
Under 70 MNOK:	1,00
Alle:	3,61

## Automasjonsgrad per kategori:

Produsent:	3,07
Detaljist:	4,33
Grossist:	4,10
Alle:	3,61

# Lavere appetitt på lagerautomasjon

Vareeierne investeringsvilje innen lagerautomasjon faller markant i årets undersøkelse. Etter flere år med høy aktivitet og store investeringer peker tallene nå mot et mer avventende marked.

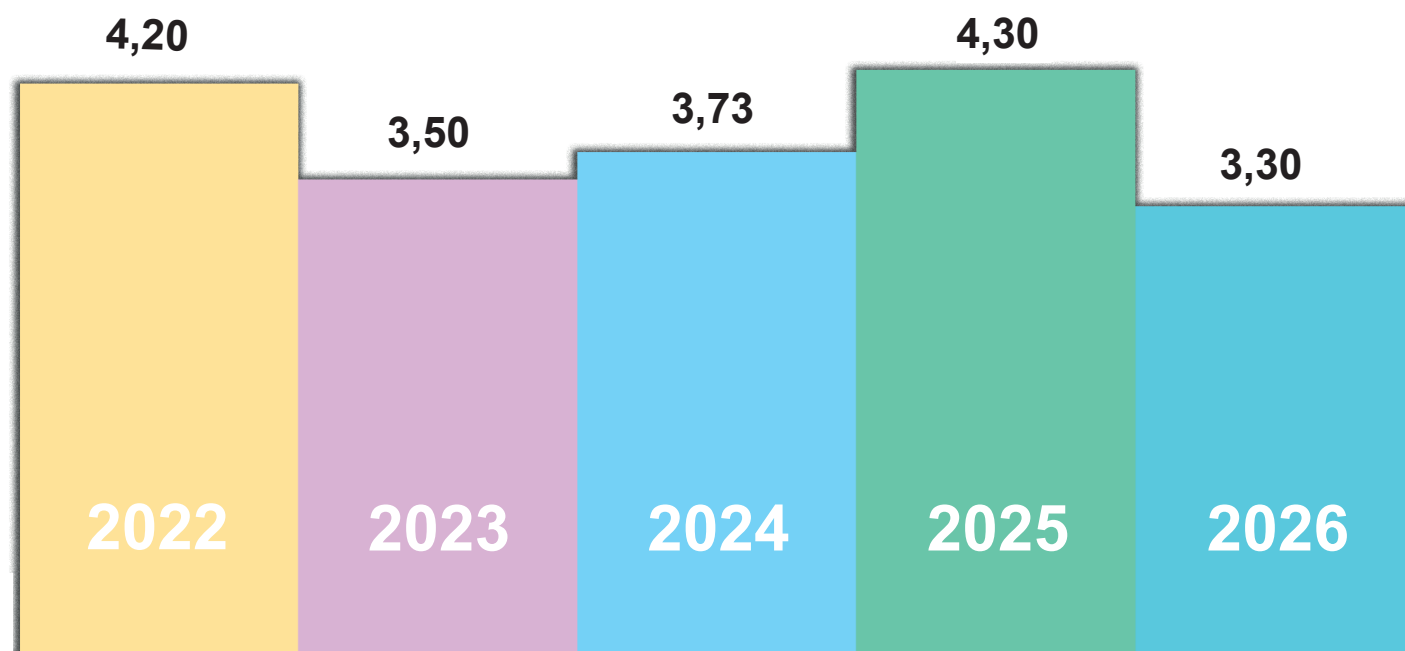
På en skala fra 1 til 6 faller investeringsviljen fra **4,3** i fjor til **3,3** i årets undersøkelse. Det er den laveste målingen siden undersøkelsen startet i 2022, og en tydelig nedkjøling etter flere år med sterk interesse for automasjon og effektivisering.

Flere forhold ser ut til å trekke i samme retning. Høyere kapitalkostnader, vedvarende inflasjon og større økonomisk usikkerhet gjør investeringer dyrere og vanskeligere å regne hjem. Samtidig oppgir flere vareeiere at de allerede har gjennomført større automasjonsprosjekter, og nå prioriterer å hente ut gevinster fra eksisterende løsninger fremfor å starte nye investeringer.

Rådataene viser også at årets utvalg inneholder færre netthandelsaktører enn tidligere. Dette er virksomheter som tradisjonelt har hatt høyere behov for lagerautomasjon som følge av høyt ordrevolum, raske leveringskrav og stor vareflyt.

Samtidig er interessen fortsatt høyest blant de største vareeierne og virksomheter med komplekse lageroperasjoner, der effektivisering og kapasitet fortsatt er viktige konkurransefaktorer.

Hvor sannsynlig er det at selskapet vil investere i automasjonsløsninger de neste tre årene?



# Lagerautomasjon splitter vareeierne

Investeringsviljen innen lagerautomasjon er verken høy eller lav – men tydelig delt.

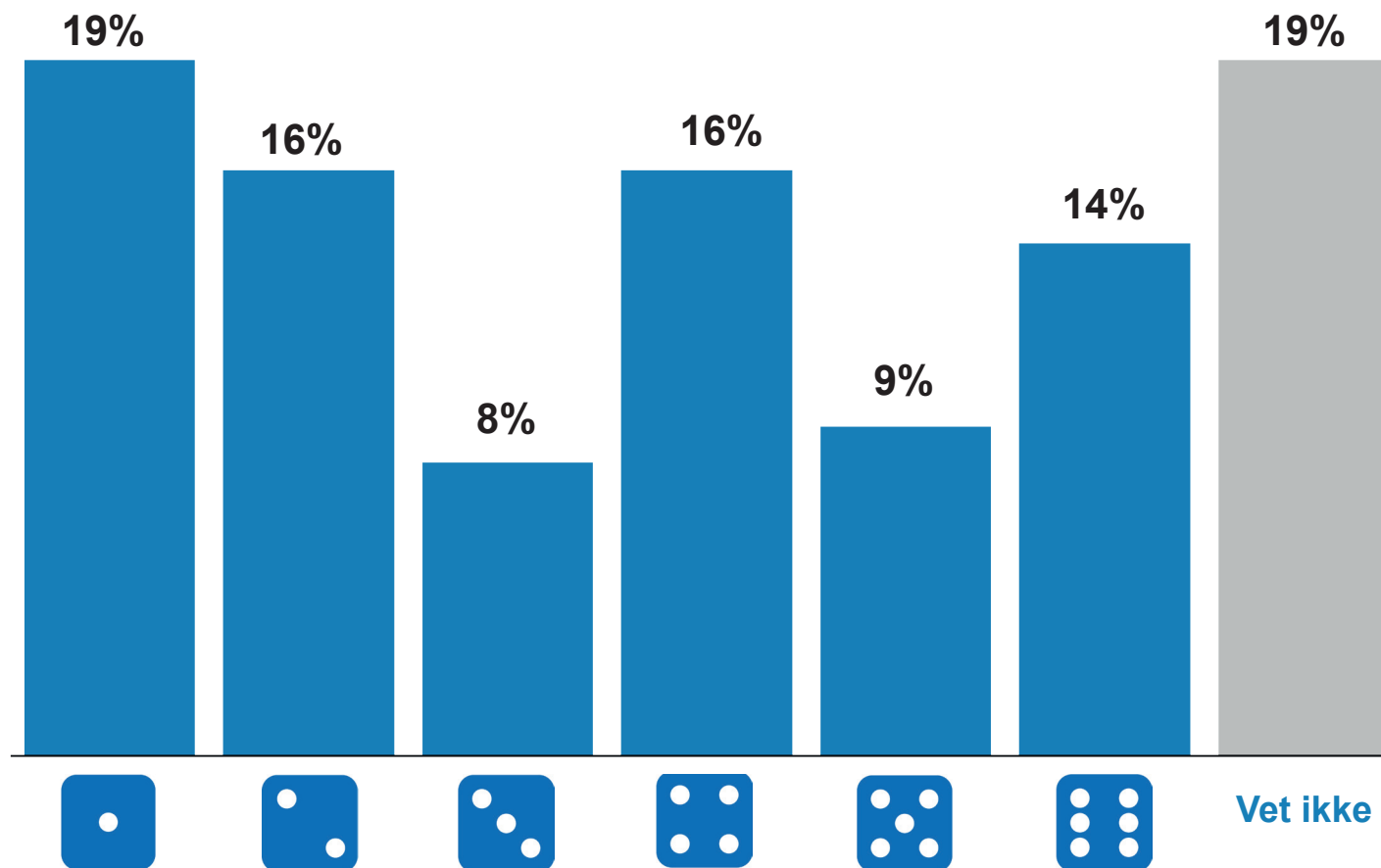
Årets undersøkelse viser en nærmest perfekt spredning i svarene, der vareeierne fordeler seg over hele skalaen.

Med en gjennomsnittsscore på **3,30** fremstår investeringsviljen for lagerautomasjon som moderat. Samtidig skjuler snittet store forskjeller mellom virksomhetene.

Alle svaralternativene fra én til seks brukes i betydelig grad, og ingen svarkategori er større enn «vet ikke», som samler **19 prosent** av respondentene. Det peker mot et marked der mange fortsatt er usikre på timing, teknologi og lønnsomhet.

Bak tallene finner vi store forskjeller i behov og modenhet. Enkelte vareeiere har allerede gjennomført større automatisasjonsprosjekter og fokuserer nå på å utnytte eksisterende løsninger bedre. Andre vurderer investeringer, men møter høyere kapitalkostnader, økt usikkerhet og tøffere prioriteringer enn for få år siden.

Hvor sannsynlig er det at selskapet vil investere i automatisjonsløsninger de neste tre årene?



# Lagerautomasjon blir stadig viktigere

Et klart flertall av vareeierne mener lagerautomatisering er viktig for logistikkstrategien.

Samtidig varierer behovet betydelig mellom ulike typer virksomheter.

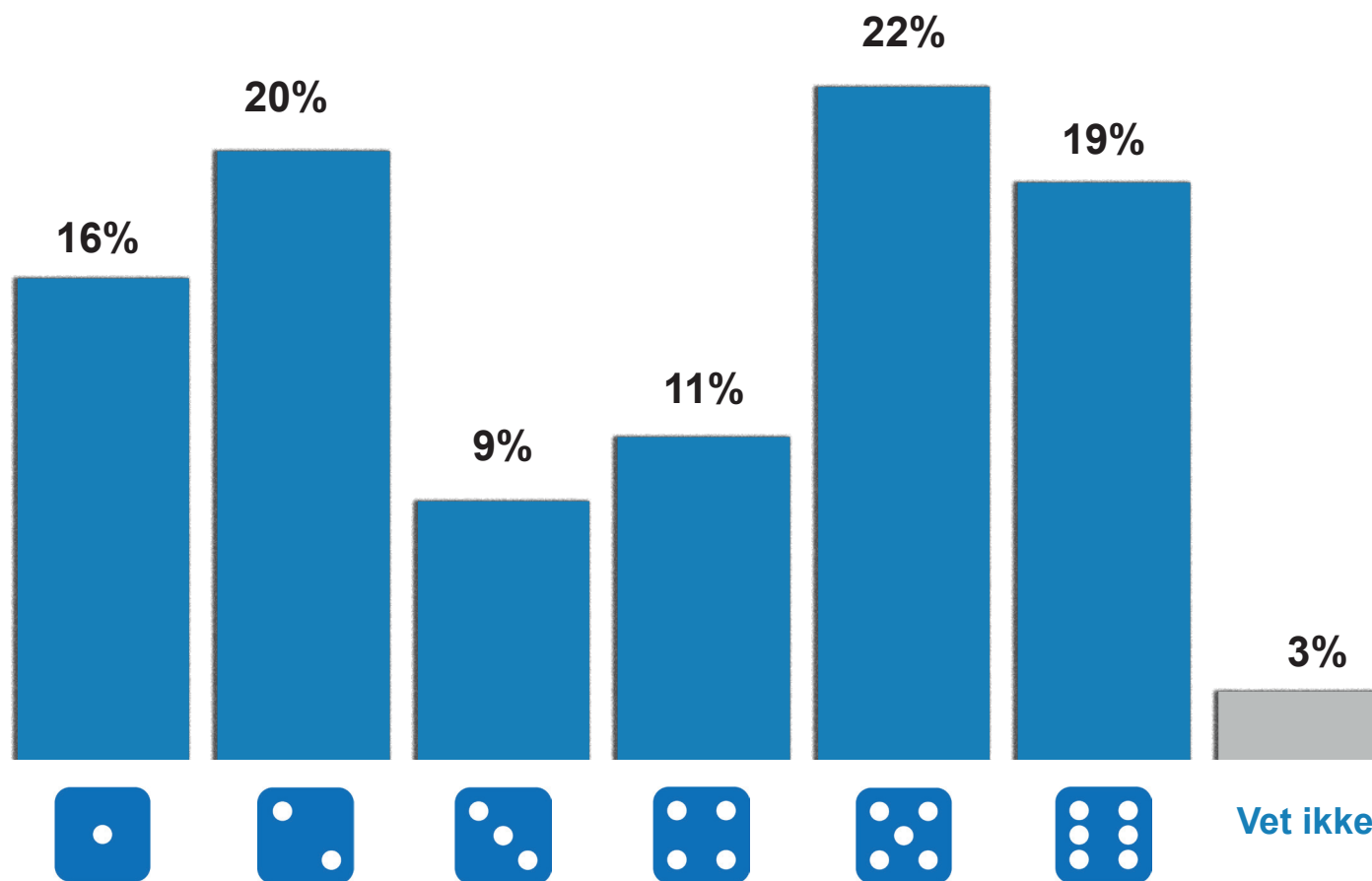
**41 prosent** gir lagerautomatisering karakter fem eller seks på viktighets-skalaen, mens bare **16 prosent** mener det har liten strategisk betydning.

Resultatene viser at automatisering i økende grad ses som et virkemiddel for å styrke kapasitet, leveringspresisjon og effektivitet.

Rådataene viser tydelige forskjeller mellom virksomhetene. Betydningen er høyest blant store vareeiere, nett-handelsaktører og selskaper med komplekse varestrømmer og høy ordreintensitet. For disse handler automasjon både om skalerbarhet, vekst og tilgang på arbeidskraft.

Blant mindre virksomheter er behovet ofte lavere, særlig der vareflyten er mer stabil og mindre arbeidsintensiv.

Hvor viktig er lagerautomatisering for virksomhetens logistikkstrategi?



# Kapasitet og kostnader driver automasjon

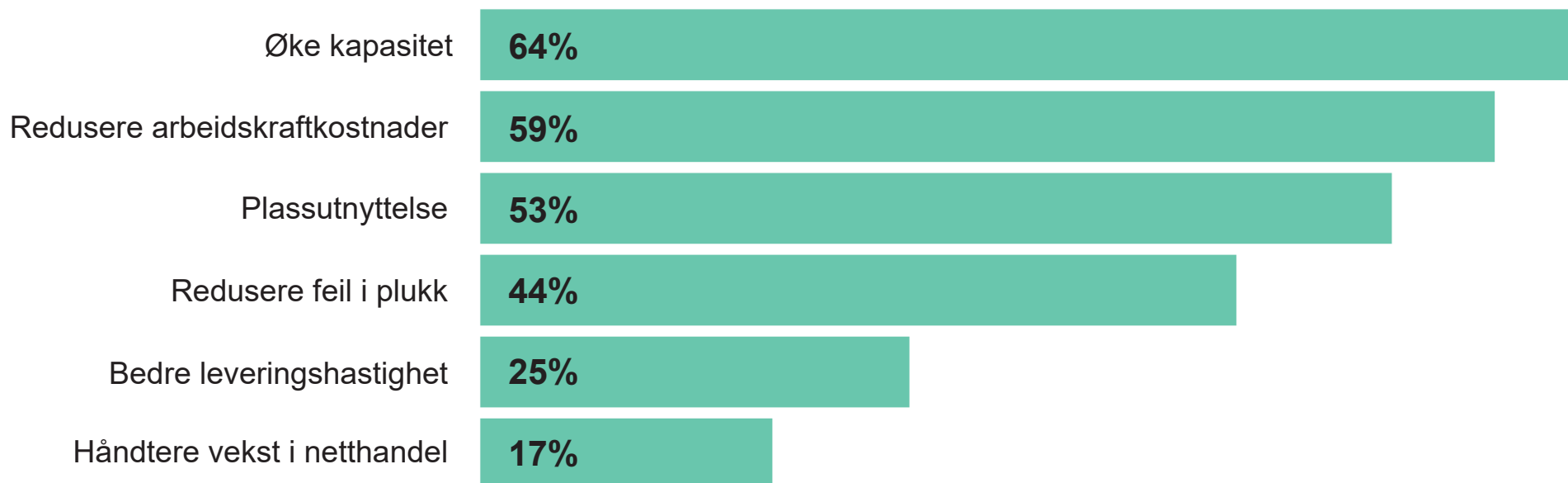
**Behovet for økt kapasitet og lavere kostnader er de viktigste drivkreftene bak investeringer i lagerautomasjon. Samtidig viser undersøkelsen tydelige forskjeller mellom ulike vareeiersegmenter.**

**64 prosent** peker på økt kapasitet som den viktigste driveren for automasjonsinvesteringer, tett fulgt av reduserte arbeidskraftskostnader og bedre plassutnyttelse. Mange virksomheter trekker også frem færre plukkfeil som et viktig argument.

Rådataene viser samtidig at netthandelsaktører og virksomheter med omnikanaldistribusjon skiller seg tydelig ut. For disse er høyt ordrevolum, raske leveringskrav og store sesongvariasjoner sterke drivere for automatisering. Særlig behovet for effektiv plukkhåndtering og høy leveringshastighet scorer betydelig høyere i disse segmentene enn hos mer tradisjonelle vareeiere.

For industribedrifter og virksomheter med mer stabile varestrømmer handler automasjon i større grad om kapasitetsutnyttelse, effektiv drift og langsiktig tilgang på arbeidskraft.

## Hva er de viktigste drivkreftene bak investering i lagerautomasjon?

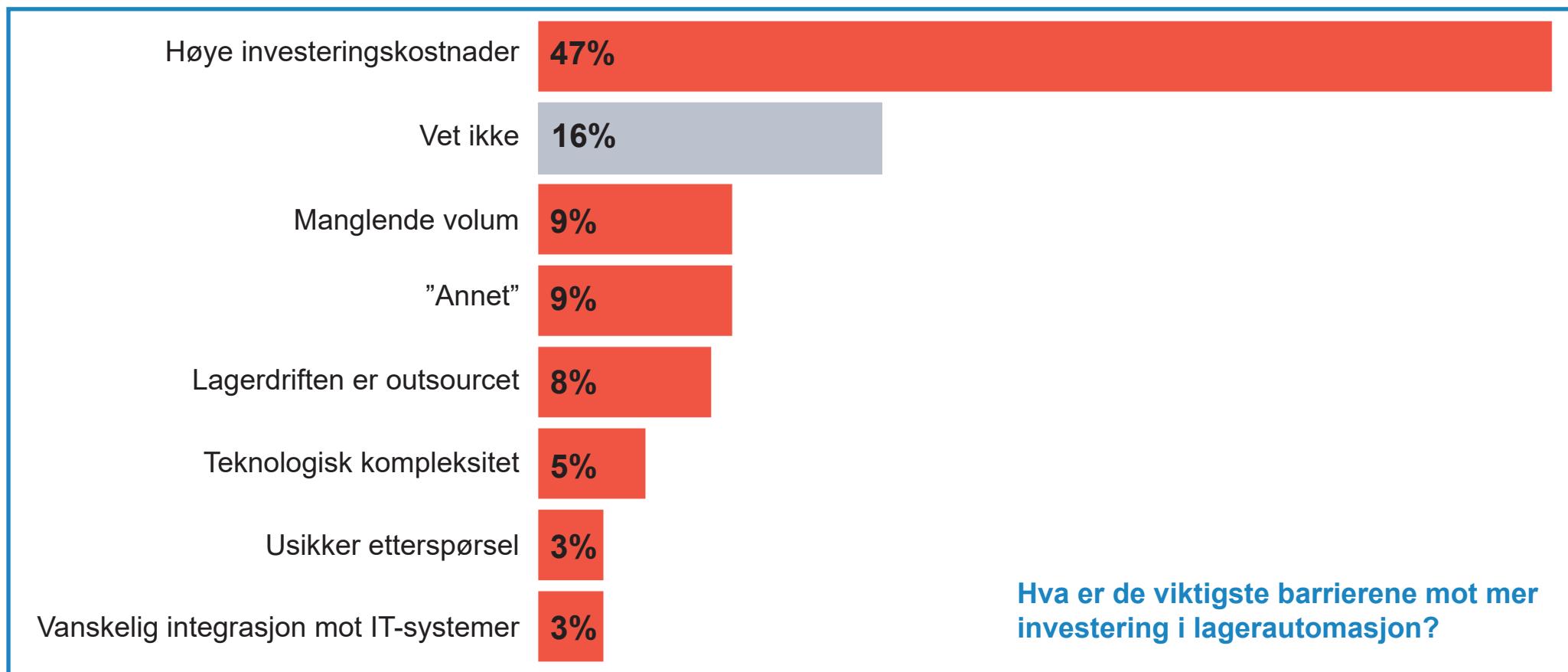


# Kapitalkravene bremser lagerautomasjonen

**Høye investeringskostnader er den klart største barrieren mot økt lagerautomasjon blant norske vareeiere. Samtidig varierer utfordringsbildet mellom ulike typer virksomheter.**

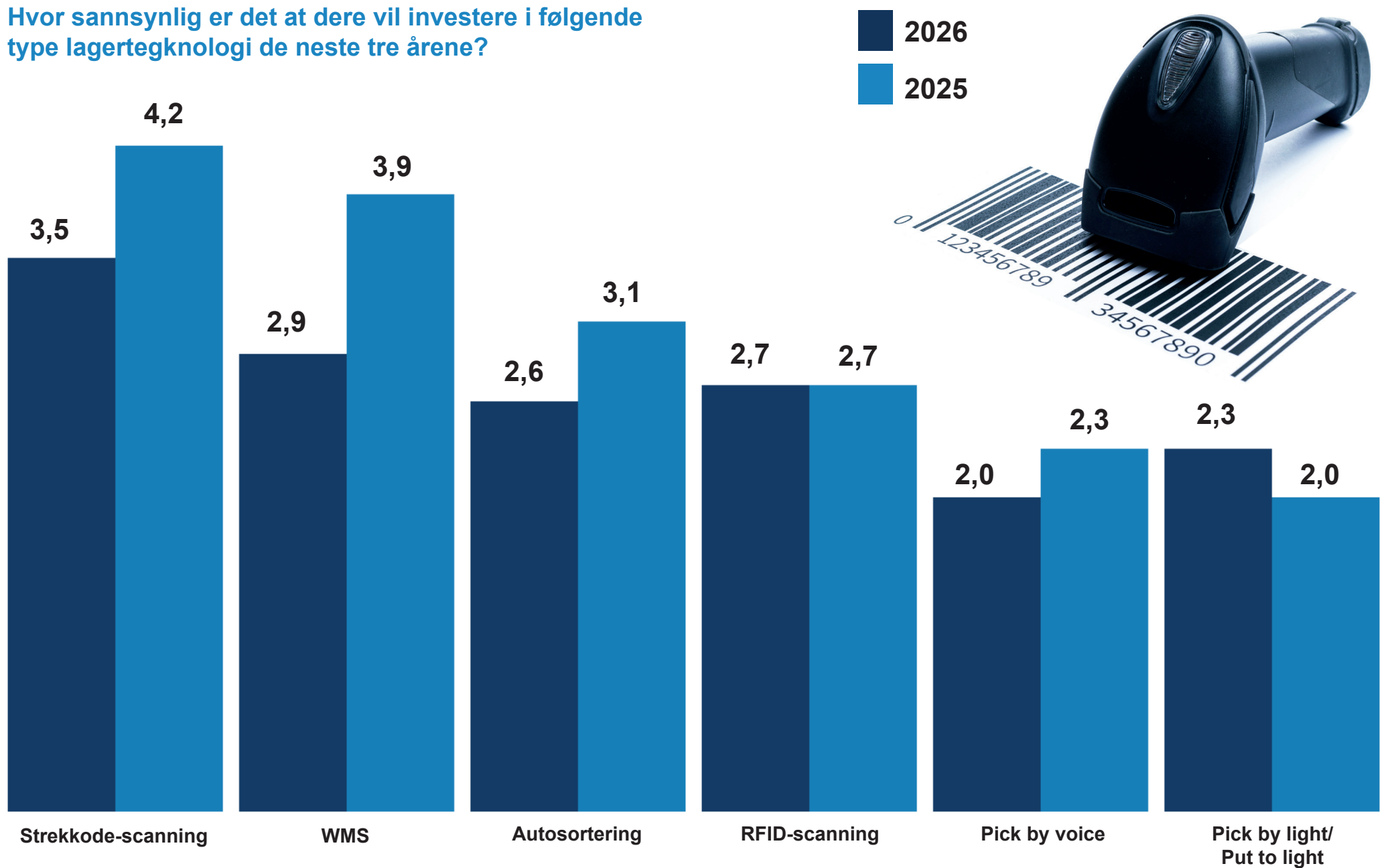
**47 prosent** peker på investeringskostnader som den viktigste hindringen for å automatisere lagerdriften ytterligere. Det understreker hvordan høyere renter, økte byggekostnader og dyrere teknologi gjør det vanskeligere å regne hjem store automasjonsprosjekter.

Rådataene viser samtidig at mindre virksomheter langt oftere peker på manglende volum som en begrensning. For mange er vareflyten rett og slett ikke stor nok til å forsvare omfattende investeringer. Blant virksomheter med outsourcet lagerdrift er situasjonen annerledes. Her opplever flere at automasjon i større grad blir et ansvar for 3PL-aktøren enn for vareeieren selv.



# Automasjonsløsninger innen: Automated Inventory & Data Capture

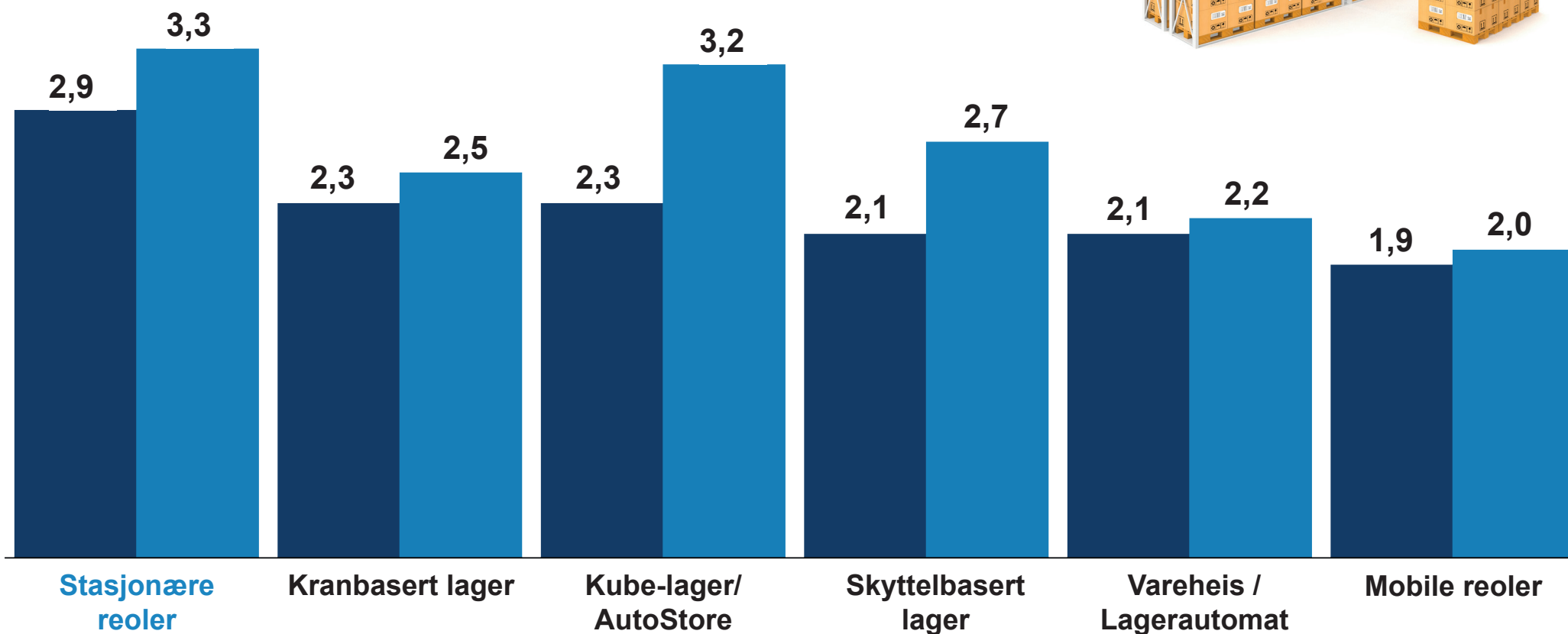
Hvor sannsynlig er det at dere vil investere i følgende type lagerteknologi de neste tre årene?



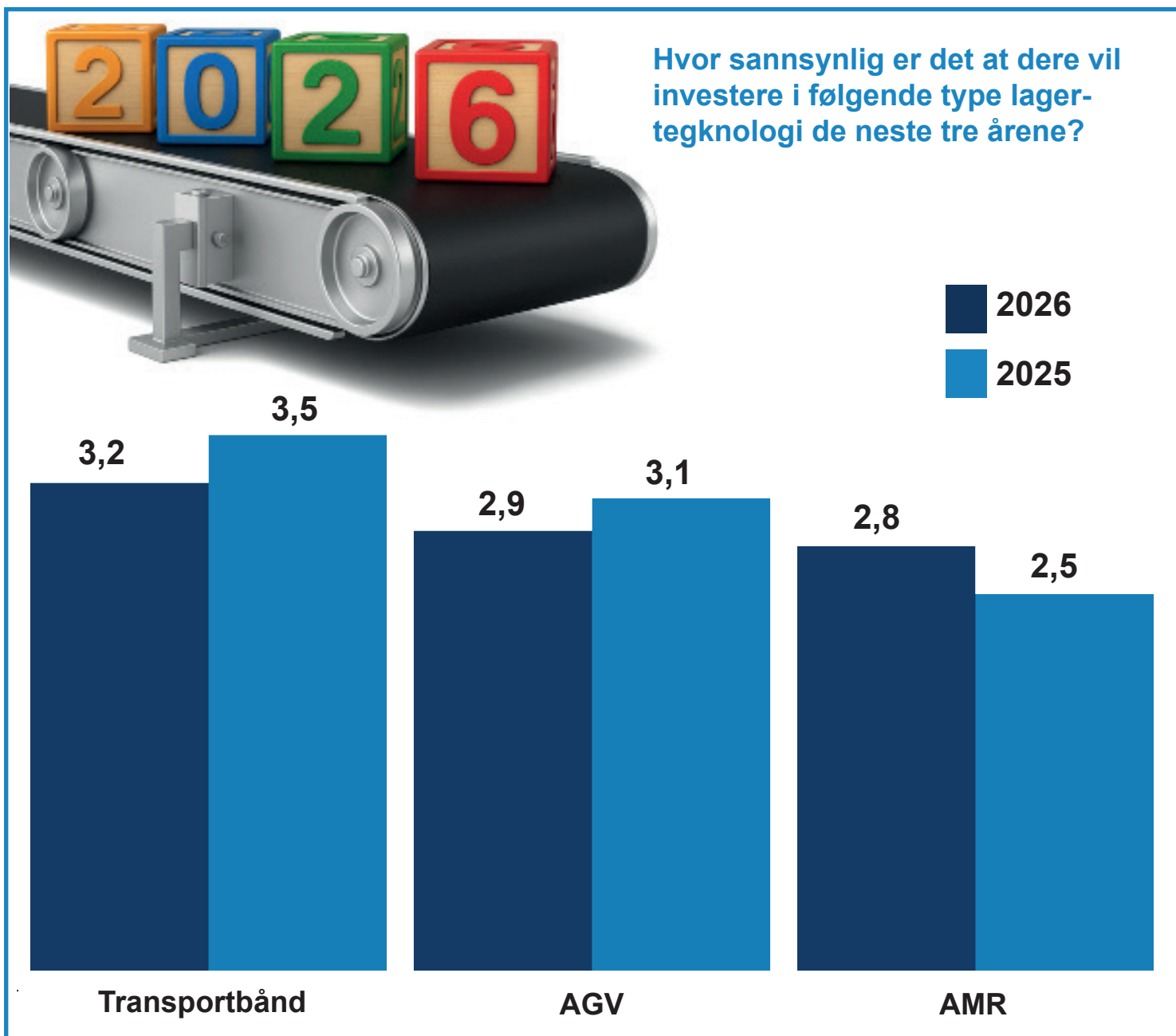
# Automasjonsløsninger innen: Oppbevaring og uthenting av varer


Hvor sannsynlig er det at dere vil investere i følgende type lagerteknologi de neste tre årene?

■ 2026  
■ 2025



# Automasjonsløsninger innen: Intertransport





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

**LOGISTIKK**  
Inside

Tidsskriftet  
**LOGISTIKK**