

BDO AS

Bilbransjeanalysen

2026

Innhold

- 3 Forord
- 4 DEL 1 Hovedfunn
- 6 DEL 2 Metode
- 10 DEL 3 Merkeforhandlere
- 24 DEL 4 Bruktbilforhandlere
- 29 DEL 5 Bærekraftsrapportering
- 32 DEL 6 AI i bilbransjen
- 36 DEL 7 Fremtidens bilbransje



Rekordaktivitet i en presset bransje

BDO har utarbeidet Bilbransjeanalysen hvert år siden 2016. Årets utgave bygger på regnskapene til 1 303 norske selskaper i bransjen, og gir innsikt i hvordan bransjen presterer i dag og hvilke utviklingstrekk som vil forme markedet fremover.

2025 ble et rekordår for nybilsalget, og merkeforhandlerne fikk den høyeste omsetningen som er målt i analysen. Likevel ble ikke lønnsomheten bedre. Driftsmarginen for merkeforhandlerne var om lag halvparten av nivået i toppårene 2020 og 2021, og ligger fortsatt godt under det historiske snittet også når disse årene holdes utenfor. Om lag hver fjerde merkeforhandler gikk med driftsunderskudd i 2025. Det økte volumet ble i stor grad solgt med lavere fortjeneste.

Konkurransen er hardere enn på lenge. Stadig flere bilmerker, blant annet fra Kina, konkurrerer om de samme kundene i et marked som allerede er presset. Det gir priskrig, kampanjer og lavere marginer. Samtidig binder forhandlerne mye kapital i varelager i en periode med høye renter.

Utsiktene for 2026 er usikre. Styringsrenten er satt opp to ganger, og videre nedtrapping av momsfritaket for elbiler kan gi nye svingninger i etterspørselen ut året. Vi ser også at forskjellene mellom de beste og de svakeste forhandlerne øker, og evnen til å styre marginer, kostnader og kapital blir avgjørende.

Norge har kommet lenger enn resten av Europa i elektrifiseringen, og norske aktører møter mange av utfordringene først. Erfaringene med bruktbil, ettermarked, programvare og nye forretningsmodeller kan derfor gi nyttig innsikt også utenfor landets grenser.

BDO følger bilbransjen tett gjennom analysearbeid og daglig dialog med aktører over hele landet. Vi håper årets analyse gir et godt grunnlag for beslutningene som skal tas i tiden som kommer.

God lesning!



KJELL-FREDRIK KRISTIENSEN
Partner og bransjeleder for bil i BDO



Del 1

Hovedfunn

Hovedfunn

Rekordomsetning, men moderat lønnsomhetsutvikling.

2025 ble et rekordår for merkeforhandlerne, med nær 40 prosent vekst i antall nyregistrerte biler og 21 prosent vekst i medianomsetningen. Avgiftsendringene for elbiler fra 1. januar 2026 bidro til en sterk avslutning på året. Likevel ga ikke volumveksten et tilsvarende løft i lønnsomheten. Økt konkurranse og høyt kampanjetrykk ga press på bruttofortjenesten og holdt marginene på et historisk lavt nivå.

Bruktbilmarkedet fortsetter å vokse og elektrifiseres.

Medianomsetningen blant bruktbilforhandlerne økte med 8,5 prosent til det høyeste nivået siden 2017. For første gang passerte elbilene bensinbilene som den nest mest omsatte drivlinjen i bruktbilmarkedet.

Økende forskjeller mellom vinnerne og taperne.

Marginene har stabilisert seg, men forskjellene mellom forhandlerne øker. Nær én av fire merkeforhandlere hadde negativ driftsmargin i 2025, samtidig som de mest lønnsomme aktørene fortsatt leverer solide resultater. Analysen tyder på at lokal markedsposisjon, kostnadskontroll og evnen til å utvikle inntekter fra bruktbil, verksted og ettermarkedet blir stadig viktigere.

Lagerutfordringen ble mindre, men presset består.

Avgiftsendringene fra 1. januar 2026 utløste et rekordhøyt salg av nye elbiler mot slutten av 2025 og bidro til å redusere lagernivåene av nye elbiler ved årsskiftet. Forhandlerne gikk samtidig inn i 2025 med det høyeste varelagernivået i måleperioden, og kombinert med et vedvarende høyt rentenivå og økt konkurranse, fortsatte dette å presse lønnsomheten.

Bruktbilforhandlere beholder lønnsomhetsforspranget.

Bruktbilforhandlerne oppnådde en median driftsmargin på 2,46 prosent mot 1,71 prosent hos merkeforhandlerne. En enklere kostnadsstruktur og større fleksibilitet i innkjøp og prising bidrar til fortsatt høyere lønnsomhet for bruktbilforhandlere, selv om de også møter økt konkurranse og høyere risiko knyttet til lager og pris.

Teknologi blir stadig viktigere i en lavmarginbransje. Digitalisering, data og AI kan bidra til bedre beslutninger og mer effektiv drift. I en bransje preget av lave marginer, kan selv små forbedringer i prising, lagerstyring, ressursutnyttelse og kundefølsomhet gi betydelige økonomiske effekter. Analysen ser på aktuelle bruksområder og hvordan virksomhetene kan ta kunstig intelligens i bruk.

Bransjen står foran nye strukturelle endringer. Elektrifisering, avgiftsendringer, nye konkurrenter, teknologi og endret kundefølsomhet vil forme bilmarkedet fremover og utfordre etablerte forretningsmodeller. Samtidig blir kontroll over data, kunderelasjoner og tjenester gjennom bilens levetid stadig viktigere for fremtidig lønnsomhet.

Nye avgiftsendringer vil flytte etterspørselen på nytt. Regjeringens forslag om å redusere grensen for momsfritak på elbiler fra 300.000 til 150.000 kroner fra 1. januar 2027 gir mange bilkjøpere et sterkt økonomisk insentiv til å kjøpe bil før årsskiftet. Erfaringene fra de siste årene tilsier at dette vil utløse et nytt salgsrush mot slutten av 2026, slik vi så før avgiftsendringene i 2025.





Del 2

Metode

Metode – Hvordan har vi gått frem i analysen?

Kategorisering

Merkeklassifiseringen bygger på opplysninger fra regnskapene til selskapene i populasjonen. Bilforhandlere er kategorisert etter de nybilmerkene de representerer, basert på informasjon innhentet fra Opplysningsrådet for veitrafikken (OFV). Datagrunnlaget er deretter bearbeidet, kvalitetssikret og justert basert på vår bransjekunnskap, samt øvrige relevante opplysninger tilgjengelig på tidspunktet for analysen. Justeringene er gjennomført for å sikre en konsistent og dekkende klassifisering av de ulike merkene og forhandlergrupperingene.

Selskap som representerer flere merker, vil derfor være inkludert i flere merke kategorier. For virksomheter som kombinerer forhandler- og importørfunksjoner, er selskapet klassifisert som importør for å sikre en konsistent kategorisering. Dette omfatter blant annet selskaper som RSA og Tesla.

Median

Samtlige måleparametere benyttet i denne analysen er basert på medianen. Bruk av median er benyttet på grunn av spredningen i datasettet.

Med basis i hvilke kategorier vi velger å analysere mener vi at median er best egnet og gjenspeiler både endringene og utviklingen totalt i bransjen og helheten i de enkelte analysene.

Analyseverktøyet vårt henter data elleve år tilbake for selskapene som er med i populasjonen. For historiske år benyttes data fra alle selskaper som inngikk i datagrunnlaget det aktuelle året. Årets datagrunnlag er basert på selskaper som har levert regnskap per 30.09. Følgelig kan sammensetningen

av selskaper variere mellom årene, noe som kan påvirke måleparameterne vi analyserer. Endringene er nøye gjennomgått og kvalitetssikret av oss.

For en nærmere beskrivelse av analysegrunnlaget og nøkkeltallsberegningene, se de følgende delene i denne rapporten.



Populasjon, datakilder og filtrering av data

Populasjonen består av 1 303 unike selskaper som har levert regnskap i 2025. Vi har ekskludert selskaper med omsetning under MNOK 25. Basert på vår klassifisering, kategoriseres 697 selskaper som bilforhandlere, 218 som verksteder, og 30 som bilimportører. De resterende tilhører kategoriene annet, bobil/caravan, dekkservice og lastebil/buss.

Analysens tallgrunnlag er basert på tall hentet fra Dun & Bradstreet. Oppdaterte data trekkes ut fra Dun & Bradstreet basert på bestemte industrikoder fra SSB. Selskapene vi har analysert kategoriseres i henhold til hvilken del av bilbransjen de tilhører, herunder forhandler, importør, verksted m.m.

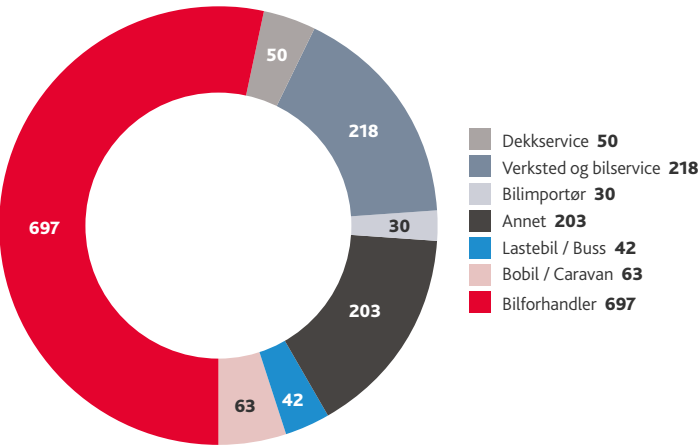
Vår analyse er basert på offentlige regnskap for 2025 levert og offentliggjort per 30.09.2026. Hovedfokus for analysen er bilforhandlere.

Forhandlerne er kategorisert basert på omsetning. Herunder har vi tre kategorier: "Små" (MNOK 25-75), "Mellomstore" (MNOK 75-300) og "Store" (over MNOK 300). Størrelseskategoriene er dynamiske og følger selskapets utvikling år for år. Det vil si at dersom et selskap beveger seg mellom kategorier, vil det registreres i ulike kategorier fra år til år. Endringer i en kategori kan derfor skyldes at sammensetningen av selskaper endres.

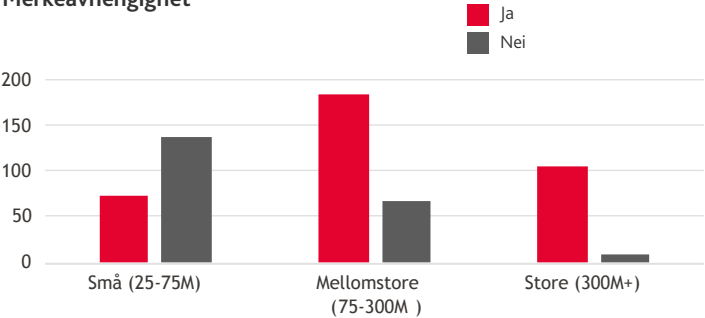
Regnskapstallene våre hentes ut på et fast tidspunkt før vi skriver analysen, og låses. For 2026-analysen er tallene låst per 30. september. Historikken beregnes på nytt hvert år, og når vi gjennomfører analysen neste år, vil regnskap som er levert etter dette tidspunktet bli med i tallene for tidligere år. Vi har sammenlignet tallene fra 2025-analysen med 2026-analysen og ser ingen vesentlige endringer, men det kan forekomme små forskjeller i tallene mellom de ulike utgavene.

Selskapsstørrelse	Omsetning
Små	25-75 MNOK
Mellomstore	75-300 MNOK
Store	over 300 MNOK

Antall selskap



Merkeavhengighet



Nøkkeltall, definisjoner og beregninger

Som en basis for analysen vår, legger vi hovedvekt på følgende parametere i de respektive kategoriene: Driftsinntekter, Driftsmargin, Totalkapitalavkastning etter skatt, Egenkapitalavkastning etter skatt, og Egenkapitalandel.

I nøkkeltallsberegningen for parametere som inkluderer egenkapital, har vi ekskludert selskaper med negativ egenkapital. Dersom vi hadde inkludert selskapene med negativ egenkapital, ville nøkkeltallsberegningene som baserer seg på egenkapital gi oss et misvisende inntrykk av utviklingen i bransjen.

Analysen bygger på en dynamisk tilnærming, hvor selskapene kategoriseres årlig basert på omsetningen det enkelte år. Dette innebærer at et selskap kan tilhøre ulike omsetningskategorier fra år til år. Nøkkeltallene beregnes på juridisk enhetsnivå og knyttes til den omsetningskategorien selskapet tilhører det aktuelle året. Metoden avviker fra fjorårets analyse, hvor kategoriseringen var statisk, og kan derfor medføre enkelte forskjeller i sammenligningstallene.



Definisjoner og beregninger

Driftsmargin: Driftsmarginen viser driftsresultatet i prosent av driftsinntektene. Dette nøkkeltallet viser hvor mye bedriften sitter igjen med per omsatt krone før renter og skatt.

$$Driftsmargin = \frac{Driftsinntekter - Driftskostnader}{Driftsinntekter}$$

Egenkapitalavkastning etter skatt: Dette nøkkeltallet viser hvor stor avkastning man har hatt på egenkapitalen i selskapet etter skatt. Beregningen er gjort på følgende måte:

$$EKR \text{ etter skatt} = \frac{Ordinært resultat etter skatt}{\frac{1}{2} (Egenkapital \text{ i år} + Egenkapital \text{ i fjor})}$$

Totalkapitalavkastning etter skatt: Nøkkeltallet måler hvor god avkastning bedriften har hatt på den totale mengden kapital i bedriften.

$$TKR \text{ etter skatt} = \frac{Ordinært resultat etter skatt}{\frac{1}{2} (Totalkapital \text{ i år} + Totalkapital \text{ i fjor})}$$



Del 3

Merkeforhandlere



Tidenes omsetningsår for merkeforhandlerne

Etter tre år med fallende omsetning fikk norske merkeforhandlere et kraftig oppsving i 2025. Målt i medianomsetning ble året det beste som er registrert i Bilbransjeanalysen.

Oppgangen må i stor grad ses i sammenheng med reduksjonen i grensen for momsfritak på elbiler fra 500 000 til 300 000 kroner fra 1. januar 2026. Mange bilkjøpere fremskyndet derfor kjøpet for å unngå høyere kostnader, noe som utløste en svært sterk avslutning på året.

Bare i desember 2025 ble det registrert over 35 000 nye personbiler, nær 158 prosent flere enn i samme måned året før (1). Totalt endte nybilsalget på nesten 180 000 biler i 2025, og passerte dermed den tidligere rekorden fra 2021 på 176 000 biler. En tilsvarende sluttspurt så vi i desember 2022, da forventede avgiftsøkninger fra 2023 gjorde at mange salg ble fremskyndet.

For merkeforhandlerne ga dette et tydelig løft i omsetningen. Medianen økte fra 129,4 MNOK i 2024 til 156,6 MNOK i 2025, en vekst på 21 prosent. Dermed ble også toppnivået fra 2021 på 140,4 MNOK passert med god margin. Median omsetning i 2025 lå dermed 11,5 prosent over toppnivået fra 2021.

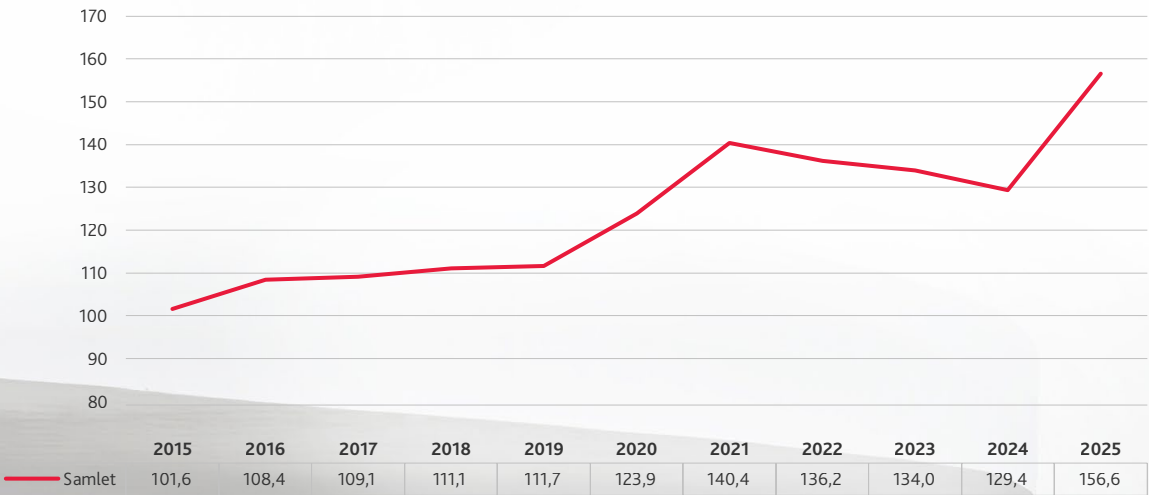
I et lengre perspektiv har den typiske merkeforhandleren økt omsetningen fra 101,6 MNOK i 2015 til 156,6 MNOK i 2025. Justert for prisvekst tilsvarer det en reell vekst på om lag 11–12 prosent. Utviklingen har imidlertid vært ujevn. Etter moderat vekst frem til 2019 steg omsetningen kraftig under pandemiårene, før den falt tilbake i perioden 2021–2024. Oppgangen i 2025 er den sterkeste årlige veksten i hele elleveårsperioden.

Agentmodellen påvirker nøkkeltall

Det er også verdt å merke seg at flere forhandlere de siste årene har gått over til å selge nye biler som agent for importøren. Med en slik modell inntektsfører forhandleren kun provisjonen, og ikke hele salgsprisen på bilen. Dette gir lavere omsetning, uten at antallet solgte biler eller inntjeningen nødvendigvis er lavere. Ved å benytte median i analysen påvirkes tallene i mindre grad, ettersom ikke alle merker benytter en slik modell. Dersom flere går over til agentmodell i årene fremover, vil det likevel kunne påvirke utviklingen i omsetningen. Agentmodellen påvirker også andre nøkkeltall, blant annet driftsmargin, varelager og gjeldsgrad, og forhandlere med ulike salgsmodeller kan derfor ikke sammenlignes direkte.

Medianomsetningen økte med 21 prosent og passerte det tidligere toppnivået fra 2021 med god margin.

Omsetning samlet (median), mill. kr



Rekordår drevet av avgiftseffekter

Registreringstallene for 2025 viser at de tidligere toppårene fra koronapandemien ble slått med god margin. Totalt ble det 179 550 registrerte biler, nesten 40 prosent flere enn året før. Utviklingen skyldes først og fremst de varslede avgiftsendringene for elbiler fra 1. januar 2026, som førte til at mange kjøp ble fremskyndet mot slutten av året.

Samtidig var de makroøkonomiske endringene relativt begrensede. Styringsrenten ble redusert fra 4,5 til 4,0 prosent (2) gjennom 2025, mens inflasjonen endte på 3,1 prosent, samme nivå som året før. (3)

Et mer normalt marked i 2026?

Så langt i 2026 er styringsrenten satt opp to ganger, og er fra og med september på 4,5 prosent. Per september 2026 er antall registrerte biler 1,7 prosent høyere enn samme periode i fjor - hittil i år (per september) er det registrert 115 196 nye personbiler, 1 871 flere enn i samme periode i fjor. Det var særlig de siste månedene i 2025 som dro opp salget, så det blir spennende å se hvordan 2026 ender. Bilimportørene forventer at avgiftshoppet for elbiler fra 1. januar 2027 kan innebære et nytt salgsrush mot slutten av året, og OFV og BIL har en nybilprognose med et samlet anslag på 160 000 førstegangsregistrerte nye personbiler i 2026.

Elbilen dominerer fortsatt

Registreringsstatistikken viser at elbiltrenden fortsetter og holder seg stabilt høy. De ti mest solgte bilmodellene i Norge i 2025 var alle elbiler, med Tesla Model Y, VW ID.4 og Toyota bZ4X på de tre øverste plassene. Hittil i 2026 troner Tesla Model Y fremdeles øverst på statistikken, etterfulgt av Toyota bZ4X og Volkswagen ID.4 (4).

De 10 mest solgte bilmodellene i Norge for hele året 2025

Plass	Modell	Antall solgte / registrert	Markedsandel
1	Tesla Model Y	27 621	15,4%
2	Volkswagen ID.4	8 802	4,9%
3	Toyota bZ4X	7 274	4,1%
4	Volkswagen ID.7	6 976	3,9%
5	Tesla Model 3	6 608	3,7%
6	Volkswagen ID.3	5 572	3,1%
7	Volvo EX40	5 270	2,9%
8	Volvo EX30	5 206	2,9%
9	Škoda Enyaq	4 836	2,7%
10	Nissan Ariya	4 565	2,5%



Avgiftsendringene bidro til rekordhøyt bilsalg i 2025.

Kilder:
1: <https://ofv.no/aktuelt/2025-ble-tidenes-rekordar-for-bilsalget>
2: <https://www.norges-bank.no/tema/pengepolitikk/styringsrenten/Styringsrenten-Oversikt-over-rentemoter-og-endringer-i-styringsrenten/>
3: <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindeksen/artikler/dyrere-tjenester-preget-prisveksten-i-2025>
4: <https://ofv.no/statistikk>



Rekordsalg uten rekordmarginer

Etter flere år med fallende marginer som følge av sterk priskonkurranse, høyere renter og svakere etterspørsel, snudde utviklingen i 2023. Denne positive trenden fortsatte også i 2025.

I årets bilbransjeanalyse ser vi at driftsmarginene fortsetter å bedre seg blant både små og store merkeforhandlere. Det er de små merkeforhandlerne som har hatt størst endring, med en økning på 0,13 prosentpoeng (8,1 prosent) fra i fjor, og de store med 0,15 prosentpoeng (8 prosent). De mellomstore merkeforhandlerne hadde en nedgang på 0,16 prosentpoeng (9,8 prosent). Dermed hadde de store merkeforhandlerne for andre år på rad høyere driftsmargin enn de øvrige aktørene. Samtidig ligger alle tre gruppene fortsatt under gjennomsnittet for de siste elleve årene.

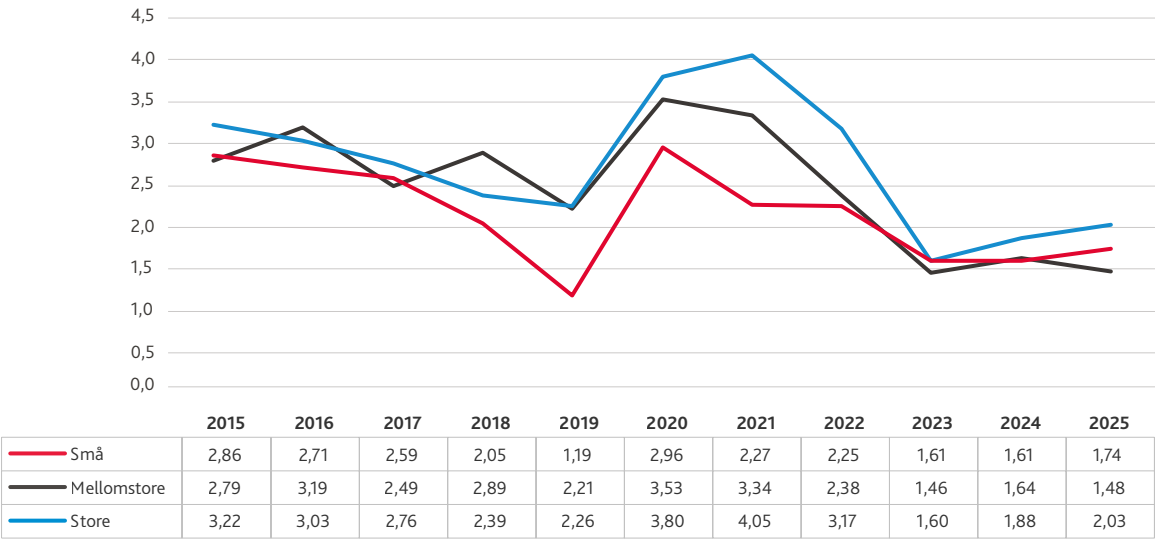
Tøff konkurranse legger press på marginene

Nybilsalget målt i antall biler økte med nesten 40 prosent i 2025, men vi ser ingen tilsvarende forbedring i driftsmarginene.

Mulige forklaringer er priskrig, marginskvis fra produsentene og et marked preget av kampanjer og rabatter gjennom 2024 og 2025. I tillegg kan et skifte mot rimeligere bilmodeller og innbyttepress på bruktbil ha begrenset lønnsomhetsforbedringen. Mange biler ble også registrert i desember, men først levert og inntektsført i 2026.

Samtidig vil en økende andel forhandlere som selger som agent bidra til å løfte driftsmarginen i prosent, ettersom kun provisjonen inntektsføres. Ved å benytte median påvirkes tallene i mindre grad, ettersom ikke alle merker benytter en slik modell. Den underliggende marginforbedringen kan likevel være noe lavere enn tallene viser.

Merkeforhandlere: Driftsmargin per størrelsesgruppe (median), prosent



Lagrene krymper etter rekordåret

Varelagerandelen falt for alle tre gruppene av merkeforhandlere i 2025. Den sterke salgsveksten mot slutten av året bidro til at merkeforhandlerne reduserte lagrene før årsskiftet.

Nedgangen i varelagerandelen var størst blant de store forhandlerne, hvor andelen falt fra 63,3 prosent i 2024 til 56,4 prosent i 2025. Tilsvarende falt andelen fra 60,2 til 57,7 prosent blant de mellomstore forhandlerne og fra 55,4 til 53,1 prosent blant de små.

I fjorårets analyse pekte vi på at det var bestilt mye bil til lager, og at høy kapitalbinding kunne bli en byrde i et marked med høy rente. Den sterke sluttspurten før momsendringen 1. januar 2026 bidro til at en betydelig del av lagrene ble omsatt før årsskiftet.

Høyere varelagerandel hos store forhandlere

Vi ser i vår analyse at de store og mellomstore merkeforhandlerne gjennomgående har en høyere varelagerandel målt mot totalkapitalen enn de små forhandlerne. Dette er ikke overraskende, ettersom de større aktørene ofte representerer flere bilmerker og modellvarianter. Det medfører behov for flere biler

på lager, både for å sikre rask levering til kunder, krav fra importører og for å ha tilstrekkelig med demobiler til prøvekjøring.

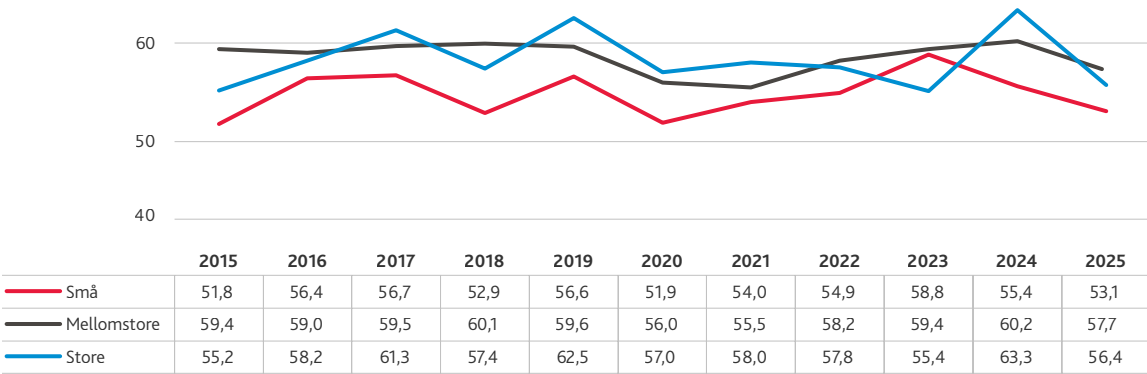
Store forhandlere har som regel også større lagerkapasitet og bedre tilgang til kapital. I perioden 2015–2025 har de store og mellomstore forhandlerne hatt en gjennomsnittlig varelagerandel på rundt 58 prosent, mot 55 prosent for de små. For de store har nivået variert mer enn for de andre gruppene, med topper i 2019 og 2024. Med en varelagerandel på 55,7 prosent ligger 2025 i den nedre delen av perioden.

Ikke alt lager er en risiko

Lavere varelager i 2025 har redusert kapitalbindingen hos merkeforhandlerne, men med høyere rente i 2026 er det viktig å ha kontroll på hvor mye bil som tas inn på lager.

Med en ny momsendring fra 1. januar 2027 blir det spennende å se om lagrene blir solgt ut, eller om det blir en oppbygging av varelageret som følge av periodisering, der bilene registreres i 2026, men først leveres i 2027. En slik økning er kortvarig, ettersom bilene allerede er solgt. Det er usolgte biler på lager som binder kapital over tid og øker finansieringskostnadene.

Merkeforhandlere: Varelagerandel per størrelsesgruppe (median), prosent



Årssluttlageret forteller ikke hele historien

Varelagerandelen falt markant ved utgangen av 2025, drevet av den sterke salgsveksten mot slutten av året. Samtidig gir årssluttallene bare et øyeblikksbilde, og kapitalbindingen har trolig vært høy gjennom store deler av året.

Kapitalbinding i varelager er en viktig driver for lønnsomheten i bilforhandlervirksomhet. Figuren viser utviklingen i varelagerandel, driftsmargin og gjennomsnittlig styringsrente for store merkeforhandlere i perioden 2015-2025. De siste årene har vært preget av et høyt rentenivå, samtidig som driftsmarginen har falt fra rundt 4 prosent i 2021 til rundt 2 prosent i 2025. Effekten blir særlig relevant i perioder med høy kapitalbinding i varelageret, ettersom økte finansieringskostnader legger ytterligere press på forhandlerens resultat.

Ved utgangen av 2025 hadde forhandlerne redusert kapitalbindingen i varelageret fra 63,3 prosent til 56,4 prosent. Siden varelageret måles ved årsslutt, vil effekten av dette i første rekke vise seg i 2026 gjennom lavere finansieringskostnader.

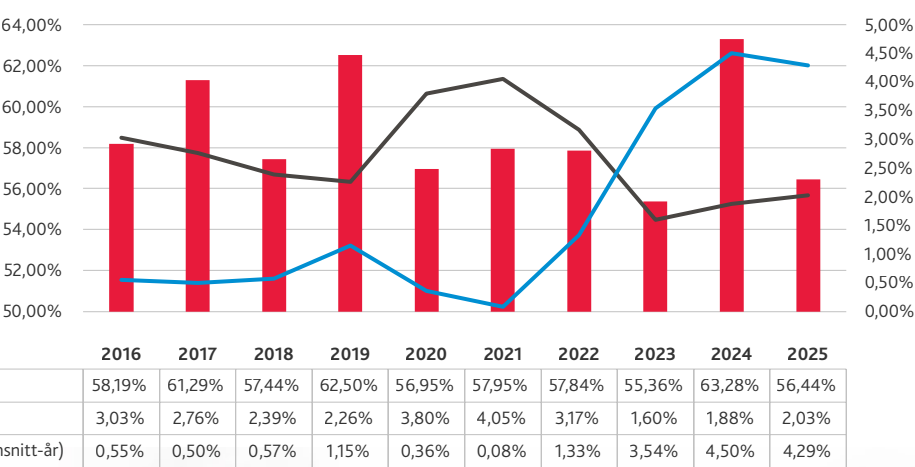
Marginbildet for 2025 er imidlertid sammensatt. Selv om 2025 var et svært sterkt år målt i omsetning, var avslutningen på året preget av høy etterspørsel og betydelig leveringspress i forkant av avgiftsøkningen 1. januar 2026. Desember ble en særlig sterk salgs måned med over 35 000 registrerte personbiler, og mange forhandlere gikk derfor inn i 2026 med lave lagre av nye biler. Samtidig bidro det høye salget til flere innbytte biler.

Dette bidrar til å forklare hvorfor varelagerandelen ved utgangen av 2025 var klart lavere enn året før. Årssluttbildet gir imidlertid ikke et representativt bilde av kapitalbindingen gjennom året. Forhandlerne gikk inn i 2025 med det høyeste varelageret i perioden, og kapitalbindingen har trolig vært høy gjennom store deler av året. Kombinert med et vedvarende høyt rentenivå har dette fortsatt å legge press på resultatet i forhandlerleddet.

2025 ble et rekordår for nybilsalget. Samtidig må utviklingen ses i lys av avgiftsendringene som trådte i kraft fra 1. januar 2026, og som trolig bidro til økt aktivitet mot slutten av året.

De varslede endringene i merverdiavgiftsfritaket for elbiler fra 1. januar 2027 kan på samme måte påvirke kjøpsmønsteret gjennom 2026. Med en elbilandel på 97,9 prosent for nye personbiler per september 2026 vil endringene berøre en stor del av markedet.

Store forhandlere – Varelager vs Driftsmargin og Styringsrente



Ved årsslutt var varelagerandelen redusert til 56,4 prosent, selv om kapitalbindingen trolig var høy gjennom store deler av året.

Kostnadsbildet er stabilt, men marginene er presset

Lønnskostnader og andre driftskostnader falt som andel av omsetningen i 2025. Samtidig er lønnsomheten fortsatt svak sammenlignet med historiske nivåer, noe som tyder på at utfordringen først og fremst ligger i bruttofortjenesten.

For merkeforhandlerne falt andre driftskostnader (ADK) fra 7,7 prosent av driftsinntektene i 2024 til 7,2 prosent i 2025. Lønnskostnadene falt i samme periode fra 11,2 til 10,8 prosent av driftsinntektene.

Nedgangen skyldes i hovedsak at driftsinntektene økte kraftig, slik at kostnadene ble fordelt på et høyere volum, og ikke at kostnadene i kroner er redusert. Selv i et år med rekordhøyt nybilsalg ligger lønnsandelen fortsatt noe høyere enn under rekordårene 2020 og 2021, noe som tyder på et høyere underliggende kostnadsnivå.

OFV og BIL anslår en nedgang på om lag 11 prosent i nybilsalget i 2026. Med lavere volum er det grunn til å forvente at kostnadsandelene øker igjen, ettersom kostnadene i stor grad er faste. En ny sluttspurt før momsendringen 1. januar 2027 kan likevel gjøre nedgangen mindre.

I et større bilde

Ser vi utviklingen de siste elleve årene, beveger lønnskostnader og andre driftskostnader som andel av omsetningen seg i stor grad i takt med omsetningsvolumet. I år med høy omsetning, som 2020–2021 og 2025, faller begge kostnadsandelene, mens de øker i svakere år som 2019 og 2023–2024. Over tid er nivået likevel stabilt. ADK lå på om lag 7,0 prosent i 2015 og 7,2 prosent i 2025, mens lønn er noe redusert, fra 11,7 prosent til 10,8 prosent. Dette tyder på en relativt stabil og forutsigbar kostnadsstruktur i merkeforhandlerledet, der svingningene

i kostnadsandelene i hovedsak drives av omsetningen. Driftsmarginen varierer imidlertid relativt sett betydelig mer mellom årene. Det indikerer at lønnsomheten i større grad påvirkes av faktorer som markedsvolum, importørbetingelser og ikke minst prispres.

Bruttofortjenesten fortsatt under press

Ser vi på 2025 isolert, ligger både andre driftskostnader (7,2 prosent) og lønnskostnader (10,8 prosent) omtrent på nivå med gjennomsnittet for de siste elleve årene. Driftsmarginen var derimot 1,7 prosent, mot et gjennomsnitt for perioden på 2,5 prosent. Lønn og andre driftskostnader falt til sammen med rundt 1,0 prosentpoeng fra 2024, mens driftsmarginen falt med under 0,1 prosentpoeng. Det tyder på at bruttomarginen har falt, og at det økte volumet i stor grad ble solgt med lavere bruttofortjeneste. Dette kan henge sammen med at markedet har vært preget av priskrig og kampanjer.

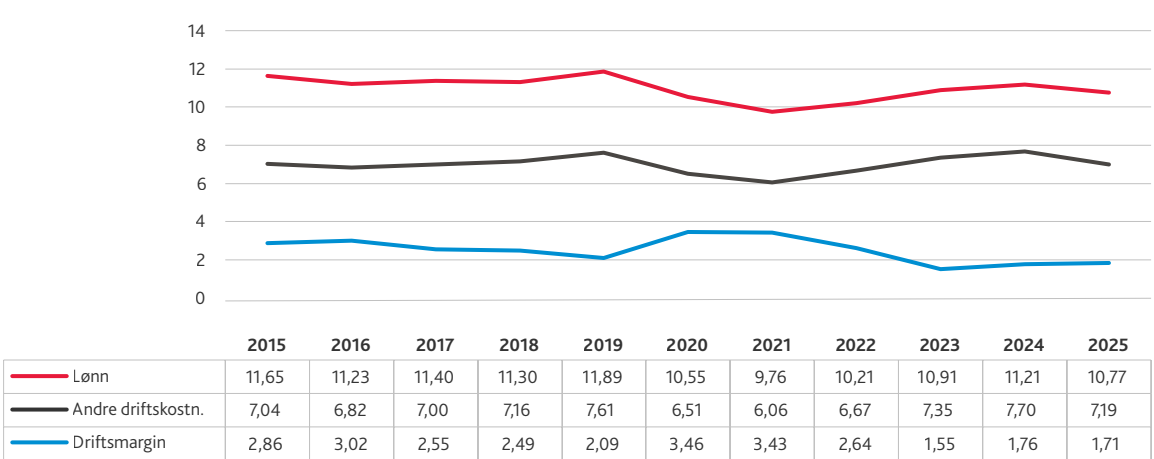
Dette bør prioriteres fremover

Når kostnadsnivået ligger på gjennomsnittet mens marginene ligger markant under, er det bruttofortjenesten som må styrkes. Med et forventet lavere volum i 2026 blir det samtidig viktig å tilpasse kostnadsbasen, ettersom lønn og andre driftskostnader i stor grad er faste. I tillegg bør forhandlerne ha god kontroll på varelager inn mot momsendringen 1. januar 2027, for å unngå høy kapitalbinding og økte finansieringskostnader.

Fremover blir det avgjørende å ha sterkere kapitaldisiplin, høyere effektivitet i driften og bedre tilpasning til markedssvingninger for å gjenvinne lønnsomheten. Teknologi og AI kan være viktige verktøy for å effektivisere prosesser, redusere kostnader og gi bedre beslutningsgrunnlag i en bransje med stadig høyere krav til kapitalutnyttelse og lønnsomhet.



Merkeforhandlere: Kostnader og driftsmargin i prosent av driftsinntekter (median), prosent



Avkastningen bedres, men er fortsatt langt fra toppårene

Egenkapitalavkastningen fortsatte å øke i 2025 etter bunnåret i 2023. Selv om utviklingen er positiv, ligger avkastningen fortsatt betydelig under historiske nivåer.

For eiere og investorer er egenkapitalavkastningen (EKR) et relevant nøkkeltall fordi det viser hvilken avkastning selskapet skaper på eiernes investerte kapital, men det bør ses i sammenheng med selskapets gjeldsgrad.

Etter et svakt 2023 har merkeforhandlerne hatt en positiv utvikling i egenkapitalavkastningen. De store merkeforhandlerne oppnådde en median egenkapitalavkastning etter skatt på 15,7 prosent i 2025, mens tilsvarende tall for mellomstore og små merkeforhandlere var henholdsvis 11,1 og 10,9 prosent.

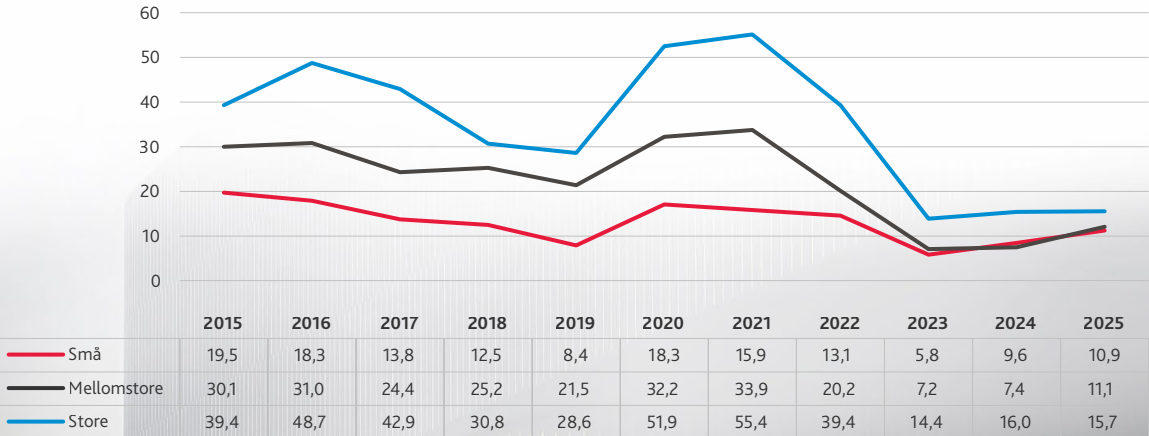
Til sammenligning hadde hovedindeksen på Oslo Børs en avkastning på 18,4 prosent i 2025 ⁽¹⁾. Selv om investeringer i bilforhandlerleddet ikke kan sammenlignes direkte med børsinvesteringer, blant annet som følge av ulik risikoprofil, gir sammenstillingen en indikasjon på hvor konkurransedyktig bilforhandlerenes avkastning har vært.

Må eierne justere forventningene?

Ser vi samlet på de siste elleve årene for de store forhandlerne, har gjennomsnittlig egenkapitalavkastning vært om lag 35 prosent. Fjerner vi de tre siste årene, ligger gjennomsnittet for perioden 2015–2022 på om lag 42 prosent. Tar vi i tillegg ut de ekstraordinært gode årene 2020 og 2021, er avkastningen for de øvrige årene rundt 38 prosent. Vi kan dermed konkludere med at avkastningen de siste årene har ligget klart under bransjens historiske gjennomsnitt – et nivå som trolig ikke står i stil med eiernes forventninger.

Samtidig har kanskje eierne måttet justere sine forventninger. Rentenivået er et helt annet i 2025 enn det var i 2015 og det er flere bilmerker som konkurrerer om de samme kundene. Det kan derfor være grunn til å tro at egenkapitalavkastningen fremover vil ligge nærmere dagens nivåer enn nivåene bransjen oppnådde i rekordårene før og under pandemien.

Merkeforhandlere: Egenkapitalavkastning etter skatt per størrelsesgruppe (median), prosent



Egenkapitalavkastningen for de store merkeforhandlerne var 15,7 prosent i 2025, godt under det historiske snittet på 35 prosent.



Kilde:
1: <https://aksjenorge.no/aktuelt/2026/01/18/2025grafer/>

Store forhandlere får mest ut av kapitalen

Totalkapitalrentabiliteten bedret seg for små og mellomstore merkeforhandlere i 2025. Analysen viser at det fremdeles er de store forhandlerne som leverer høyest avkastning på investert kapital.

Totalkapitalrentabilitet (TKR), eller Return on Assets (ROA), viser hvor god avkastning bedriften får på alle pengene som er investert i virksomheten – både egenkapital og gjeld.

Som for flere av de øvrige nøkkeltallene i analysen, ser vi at toppen var koronaperioden. I 2025 er avkastningen bedre enn i 2024 for de små og mellomstore merkeforhandlerne. De små har nesten doblet sin TKR hvert år siden bunnåret 2023. De store merkeforhandlernes TKR etter skatt falt fra 4,82 prosent i 2024 til 4,57 prosent i 2025, til tross for at driftsmarginen økte marginalt.

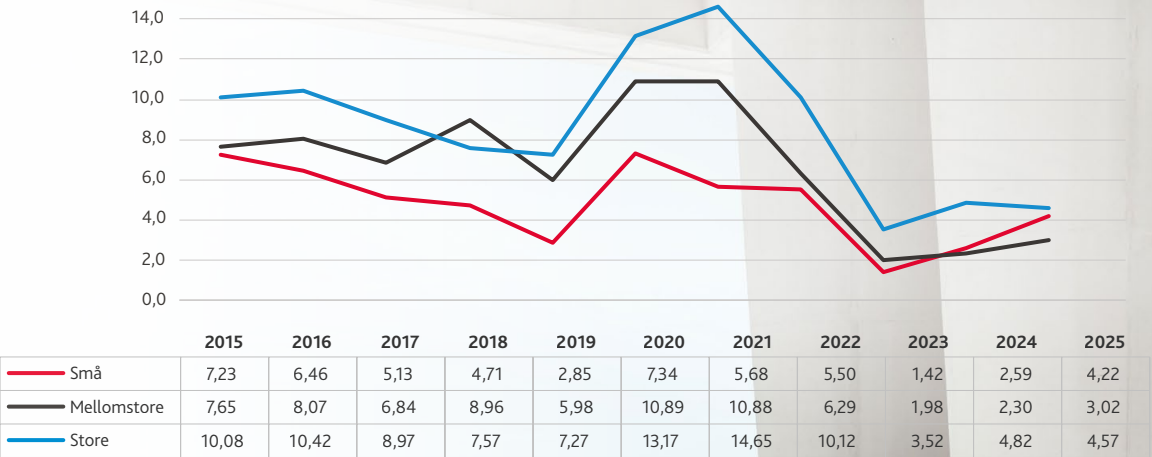
Med bakgrunn i øvrige funn i analysen er det ikke overraskende at totalkapitalrentabiliteten generelt øker noe i kjølvannet av en generell bedring i omsetning. Bilbransjen, som er kjent for sin sykliske natur, påvirkes ofte sterkt av makroøkonomiske faktorer som rentenivå, inflasjon og forbrukernes kjøpekraft.

Margin og kapitalutnyttelse blir avgjørende

Skal totalkapitalrentabiliteten forbedres, må forhandlerne kombinere bedre driftsmessig effektivitet med mer effektiv bruk av kapitalen, gjennom høyere omløpshastighet i varelageret og et sterkere fokus på margin fremfor volum.

At de små merkeforhandlerne har relativt høy total-kapitalrentabilitet, men lavest egenkapitalavkastning, forklares av forskjeller i gjeldsgrad. Dette ser vi nærmere på i neste kapittel.

Merkeforhandlere: Totalkapitalavkastning etter skatt per størrelsesgruppe (median), prosent



Høyere gjeld kan løfte egenkapitalavkastningen

Merkeforhandlerne gjeldsgrad har falt over tid, men de store aktørene benytter fortsatt betydelig mer fremmedkapital enn de små. Det bidrar til høyere avkastning på egenkapitalen, men gjør dem også mer sårbare når rentene stiger.

Gjeldsgraden viser forholdet mellom selskapets gjeld og egenkapital, og sier noe om hvor mye av virksomheten som er finansiert med fremmedkapital. For bilforhandlere er en stor del av gjelden knyttet til finansiering av varelager.

Analysen viser en tydelig sammenheng mellom størrelse og gjeldsgrad. De store merkeforhandlerne har gjennom hele perioden hatt høyest gjeldsgrad, med 3,10 i 2025, mot 2,78 for de mellomstore og 1,59 for de små. Noe av forklaringen er at mange av de store forhandlerne inngår i konsern der kapital flyttes rundt gjennom utbytte og konsernbidrag, slik at egenkapitalen i forhandlerselskapet holdes lavere.

Mer solide balanser enn tidligere

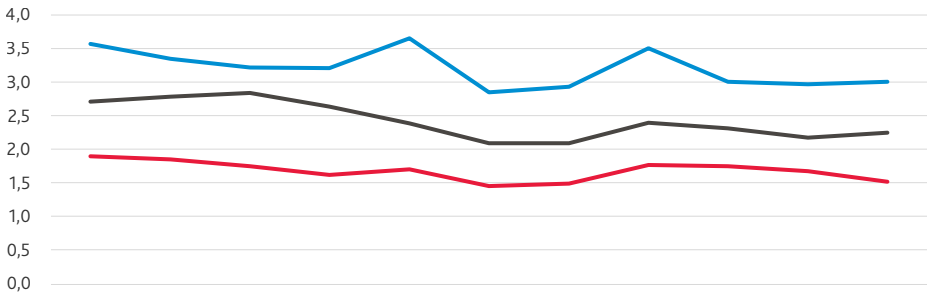
Fra 2015 til 2025 har gjeldsgraden falt for alle tre gruppene, og balansene er i dag mer solide enn i 2015. Svingningene følger i stor grad varelageret. De store forhandlerne hadde høyest gjeldsgrad i 2019, da varelageret utgjorde en større andel av eiendelene enn noe annet år i perioden, og i 2022, da mange biler ble tatt inn på lager før momsendringen i 2023. I 2025 økte gjeldsgraden for de store fra 2,83 til 3,10, samtidig som varelagerandelen falt fra 63,3 til 56,4 prosent.

De store får mer ut av hver egenkapitalkrone

Gjeldsgraden forklarer også forskjellen mellom egenkapitalavkastning og totalkapitalrentabilitet. Så lenge avkastningen på den samlede kapitalen er høyere enn renten på gjelden, løfter gjelden avkastningen på egenkapitalen. De store får derfor mer ut av hver egenkapitalkrone, selv om driften målt på totalkapitalen ikke er bedre enn hos de små. Samtidig gjør høyere gjeldsgrad de store forhandlerne mer utsatt når renten stiger, slik den har gjort i 2026. Det blir derfor spennende å se hvordan bransjen håndterer stigende renter og usikkerhet rundt volumet. Fokus fremover blir hvor robust finansieringen skal være, samt å unngå unødvendig lageroppbygging og balansere utbytte mot soliditet.



Gjeldsgrad pr størrelsesgruppe (median)



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Små (25-75M)	2,08	2,01	1,83	1,53	1,45	1,43	1,48	1,74	1,76	1,52	1,59
Mellomstore (75-300M)	3	2,98	2,84	2,64	2,37	2,2	2,24	2,88	2,66	2,34	2,78
Store (300M+)	3,67	3,45	3,6	3,26	3,78	2,85	2,9	3,51	3	2,83	3,1



Stabile balanser gjennom store markedssvingninger

Til tross for store svingninger i lønnsomhet og markedsaktivitet har egenkapitalandelene vært relativt stabile gjennom analyseperioden. Samtidig er det tydelige forskjeller mellom store og små merkeforhandlere når det gjelder hvor mye av virksomheten som finansieres med egenkapital.

Egenkapitalandelen viser hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital. Medianen for de store merkeforhandlerne er redusert fra 26 til 24 prosent i 2025, og fra 30 til 26 prosent for de mellomstore. For de små merkeforhandlerne er medianen økt fra 36 til 38 prosent.

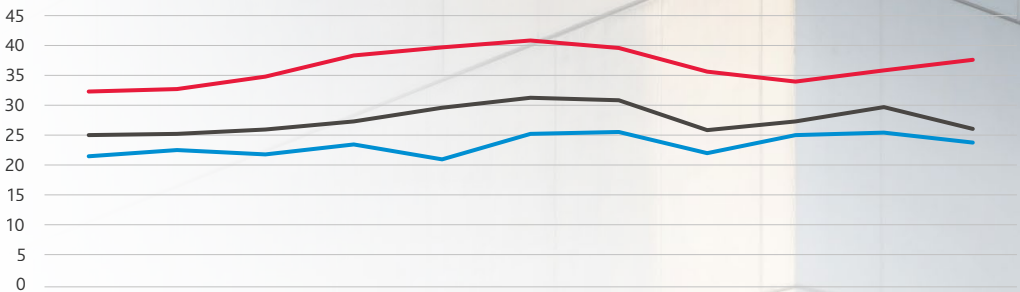
De små har høyest egenkapitalandel

Til forskjell fra avkastningsmålene EKR og TKR, som svingte kraftig i perioden, har egenkapitalandelen vært relativt stabil, selv om den var på et høyt nivå for alle tre gruppene i 2020–2021. For de små og store ligger 2025-tallene tilnærmet på gjennomsnittet for 2015–2025, mens de mellomstore ligger noe under. I snitt har de store hatt en egenkapitalandel på rundt 24 prosent, de mellomstore 28 prosent og de små 36 prosent i hele måleperioden.

Konsernstruktur bidrar til stabile nivåer

At egenkapitalandelen holder seg stabil henger sammen med at mange forhandlere inngår i konsern. Når lønnsomheten er god, løftes ofte kapital videre i konsernet, mens det i dårlige tider kan være nødvendig å tilføre kapital. Dermed viser forhandlerleddet isolert sett små variasjoner i egenkapitalandel over tid.

Merkeforhandlere: Egenkapitalandel per størrelsesgruppe (median), prosent



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Små	32,2	32,7	34,8	38,3	39,7	40,9	39,6	35,7	34,0	35,8	37,6
Mellomstore	25,0	25,2	26,0	27,4	29,6	31,3	30,9	25,8	27,3	29,7	26,2
Store	21,4	22,5	21,7	23,5	20,9	25,6	25,6	22,2	25,0	26,1	24,4



Salgsvolum og omsetning hos merkeforhandlerne

Utviklingen i nybilsalget påvirker naturlig nok merkeforhandlerenes omsetning. Analysen viser imidlertid at omsetningen svinger betydelig mindre enn registreringstallene, blant annet fordi bruktbil, verksted og ettermarked bidrar til mer stabile inntekter.

I dette kapitlet ser vi på sammenhengen mellom antallet registrerte biler per merke og medianomsetningen til forhandlerne av de ti største merkene i perioden 2021–2025, eksklusive Tesla. Analysen viser at det er en sammenheng mellom salgsvolum og omsetning, men at forhandlerenes omsetning svinger langt mindre enn nybilsalget. Merkene med størst salgsfall har gjennomgående hatt svakest utvikling i omsetningen, men for de fleste merkene har omsetningen økt selv om salget har falt. Som kjent har merkeforhandlerne i tillegg inntekter fra bruktbil, verksted og deler, som gir en viktig buffer i år med svakere nybilsalg.

Forhandlerne tåler nedgang

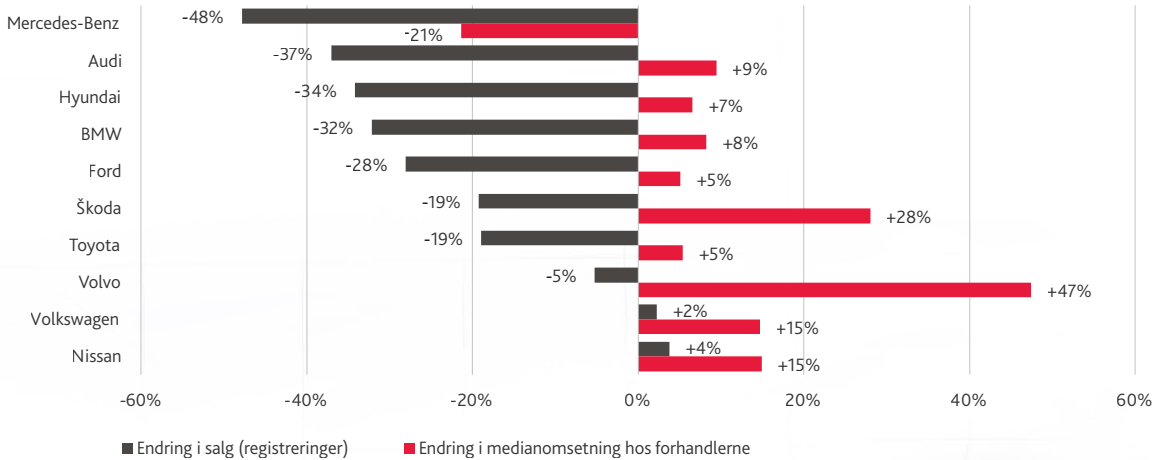
Det er særlig interessant at forhandlerne har tålt nedgang bedre enn de har tatt ut oppgang. I 2023 falt antallet registrerte biler med 27 prosent, mens medianomsetningen for forhandlerne var tilnærmet uendret. En viktig forklaring er at mange av bilene som ble registrert i desember 2022, før momsendringen, først ble levert og inntektsført i 2023. I 2025 økte antallet registrerte biler med 40 prosent, mens medianomsetningen økte med 21 prosent. Samme mekanisme tilsier at deler av sluttspurten i 2025 først kommer som omsetning i 2026.

Flere forhold påvirker omsetningen

Sammenligner vi snittet for 2024–2025 med snittet for 2021–2022, falt salget for de ti største merkene med i snitt 22 prosent, mens medianomsetningen hos forhandlerne økte med 12 prosent, målt i nominelle kroner. Ved å bruke snitt av to år i hver ende av perioden unngår vi at enkeltår med ekstraordinært høyt eller lavt salg gir et skjevt bilde. Mercedes-Benz, som har hatt størst salgsfall, er det eneste merket der omsetningen også har falt. Samtidig har forhandlerne av Volvo og Škoda hatt en kraftig økning i medianomsetningen, selv om salget av merket har gått ned. Siden vi analyserer regnskapene til juridiske selskaper, og mange selskaper har flere merker i samme aksjeselskap, er det flere forhold som påvirker endringen. Det kan skyldes at forhandlerne har vokst gjennom oppkjøp og sammenslåinger, tatt inn nye merker eller økt inntektene fra bruktbil, verksted og andre tjenester.

Vi mener likevel at tallene gir en god indikasjon. OFV og BIL anslår en nedgang i registreringene på nesten 11 prosent i 2026. Basert på analysen vil forhandlerne trolig ha en bedre topplinje enn nybilsalget alene skulle tilsi, blant annet fordi deler av salget fra 2025 inntektsføres i 2026 da inntektsføring først finner sted ved overlevering av bilen.

Merkeforhandlere: endring i salg og omsetning per merke (snitt 2024–2025 mot snitt 2021–2022)



Antallet registrerte biler økte med 40 prosent i 2025, mens medianomsetningen økte med 21 prosent.



Salgsvolum og driftsmargin hos merkeforhandlerne

Forhandlerne omsetning svinger langt mindre enn nybilsalget, og for lønnsomheten er sammenhengen med salget enda svakere. Analysen tyder på at driftsmarginene i større grad påvirkes av konkurranse, kostnadsnivå og markedsforhold enn av utviklingen i det enkelte bilmerket.

I forrige kapittel så vi at forhandlerne omsetning svinger mindre enn salgsvolumet. Når vi ser på driftsmarginen for forhandlerne av de ti største merkene i perioden 2021–2025, finner vi liten sammenheng mellom utviklingen i merkets salg (nybilregistreringer) og forhandlerne lønnsomhet.

I 2025 ble det registrert rekordmange nye personbiler, nesten 180 000, på nivå med 2021. Likevel var median driftsmargin for forhandlerne av de ti største merkene bare 2,2 prosent, mot 4,4 prosent i 2021. Marginene har økt noe fra bunnåret 2023, men volumøkningen i 2025 ga kun en marginal forbedring.

Dette underbygger funnene fra tidligere i analysen. Til tross for rekordhøyt nybilsalg ble store deler av volumveksten solgt med lavere bruttofortjeneste, blant annet som følge av sterk konkurranse og et økende antall bilmerker i markedet.

Det er også verdt å merke seg at marginene falt allerede i 2022, selv om antallet registrerte biler i totalmarkedet bare falt med 1,1 prosent. Det tyder på at økte kostnader og prispres begynte å påvirke lønnsomheten før volumfallet i 2023.

Alle merkene opplevde marginfall

Sammenligner vi snittet for 2024–2025 med snittet for 2021–2022, falt driftsmarginen for forhandlerne av samtlige av de ti største merkene, med mellom 0,9 og 2,1 prosentpoeng. Det skjedde uavhengig av hvordan salget utviklet seg. Volkswagen hadde stabilt salg, mens Mercedes-Benz nesten halverte salget, men marginen falt med rundt 2 prosentpoeng for begge.

Merkets egen salgsutvikling ser dermed ikke ut til å ha beskyttet forhandlerne lønnsomhet. Det er i større grad felles forhold i markedet, som priskonkurranse, kostnadsvekst og rentenivå, som har påvirket utviklingen.

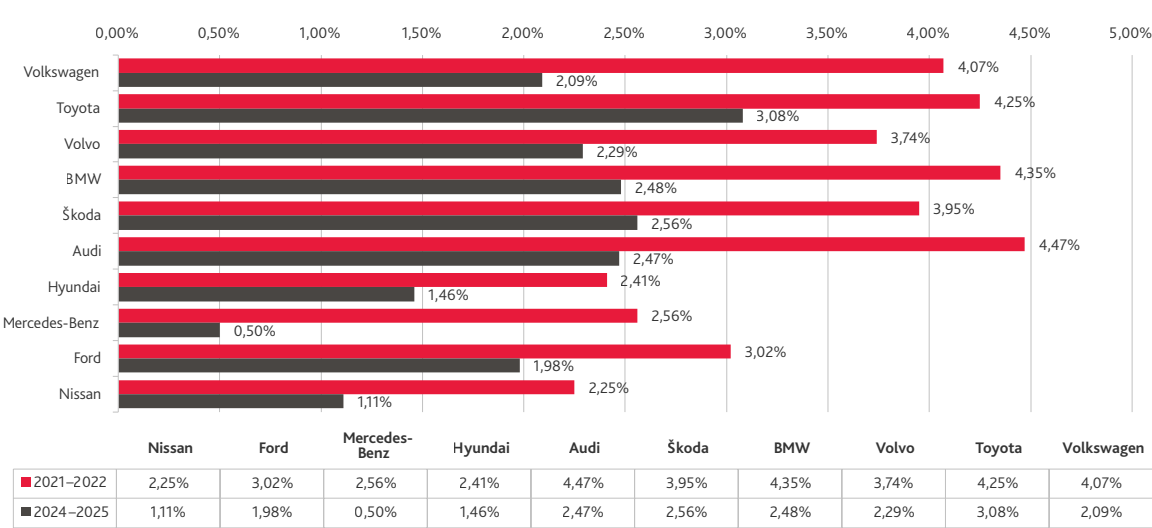
Samtidig er det klare forskjeller i nivå mellom merkene. Over perioden 2021–2025 har forhandlerne av de seks største merkene, som til sammen sto for 44 prosent av nybilsalget, hatt en snittmargin på 2,5–3,6 prosent. Toyota-forhandlerne ligger høyest med 3,6 prosent. Lavest ligger forhandlerne av Mercedes-Benz og Nissan med 1,5 prosent, og Hyundai med 1,6 prosent.

Ettermarkedet blir stadig viktigere

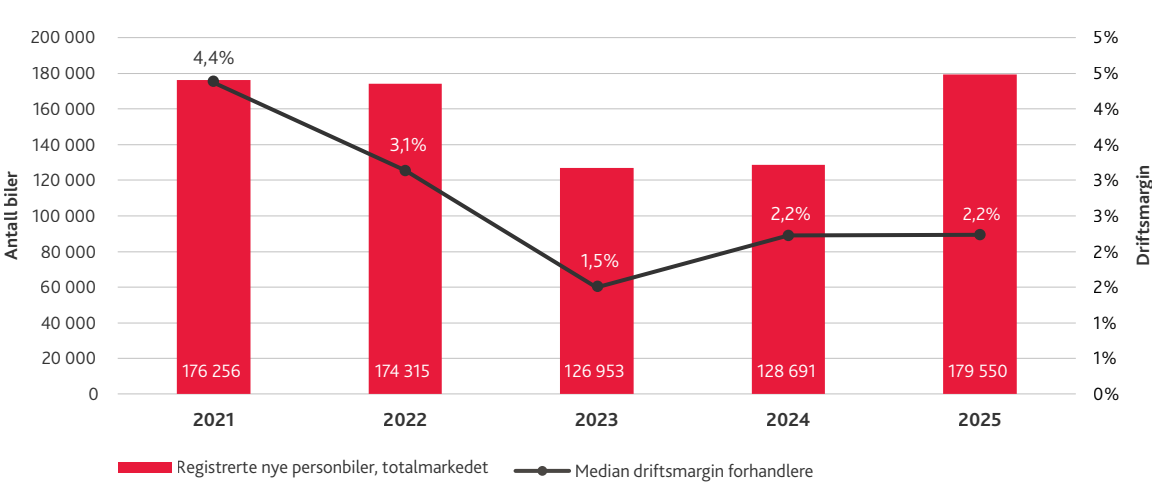
Som for omsetningen gjelder driftsmarginen hele selskapet, og mange forhandlere har flere merker i samme aksjeselskap. Driftsmarginen omfatter dermed ikke bare nybilsalget, men også bruktbil, verksted, deler og andre tjenester. Nybilsalget gir normalt den laveste marginen, mens verksted og deler gir mer stabile og høyere marginer. Høyere nybilvolum gir derfor ikke automatisk bedre lønnsomhet i samme regnskapsperiode som registreringsstatistikken, da det tar noen år før effekten på verkstedsdriften treffer forhandlerne i form av service, reparasjoner og deler. Rekordsalg i 2025 vil potensielt gi økte verkstedinntekter i årene som kommer, mens de svakere salgsårene 2023 og 2024 kan gi et tilsvarende etterslep. Det er likevel grunn til å tro at denne bufferen blir mindre over tid. Elbiler har lavere servicebehov, og når en stadig større del av bilparken er elektrisk, vil verkstedinntektene komme under press. Også bruktbilmarkedet har vært krevende, med fallende priser på brukte elbiler og press på innbytteverdiene.

Tallene gir likevel en god indikasjon på at det er markedet samlet, og ikke det enkelte merkets salg, som i størst grad styrer lønnsomheten hos forhandlerne. Fremover vil evnen til å utvikle inntekter fra bruktbil, verksted og andre tjenester trolig bli stadig viktigere for lønnsomheten.

Driftsmargin per merke: snitt 2021–2022 mot snitt 2024–2025



Rekordsalg, men halv margin





Økende forskjeller mellom merkeforhandlerne

Forskjellene er i stor grad varige. Blant forhandlerne som har levert regnskap alle fem årene, var over halvparten av dem som var blant de 25 prosent mest lønnsomme i 2021, fortsatt blant de 25 prosent mest lønnsomme i 2025. Om lag én av sju forhandlere har ligget i toppen minst fire av de fem årene, og like mange har ligget i bunnen like lenge.

Også de mest lønnsomme har fått lavere marginer, men avstanden til resten av bransjen er fortsatt stor. Forhandlerne som har vært blant de mest lønnsomme gjennom perioden, hadde en median driftsmargin på 6,4 prosent i 2021 og 4,6 prosent i 2025. For de minst lønnsomme falt medianen fra 1,4 prosent til –1,5 prosent. Gapet mellom de to gruppene har dermed økt fra om lag 5 til om lag 6 prosentpoeng.

Kostnadene forklarer mye av hvorfor de minst lønnsomme sliter, men ikke hvorfor de mest lønnsomme lykkes. De mest lønnsomme har omtrent samme nivå på lønn og andre driftskostnader som de øvrige forhandlerne, rundt 18 prosent av omsetningen. Forspranget deres kommer altså fra høyere inntjening på salget, ikke fra lavere kostnader. Hos de minst lønnsomme er kostnadene vesentlig høyere, over 21 prosent av omsetningen, og finanskostnadene er to til tre ganger så høye som hos de mest lønnsomme, målt i prosent av omsetningen.

Basert på funnene i analysen mener vi at tilgang på riktige modeller er en av de viktigste forklaringene. En forhandler med modeller som kundene etterspør, kan selge med mindre rabatt, få raskere omløp i lageret og binde mindre kapital. Det gir høyere inntjening per bil, lavere finanskostnader og dermed et bedre resultat.

De store er mest robuste, de mellomstore mest presset

De store forhandlerne har hatt høyest medianmargin i alle år siden 2021, med unntak av 2023, da forskjellen nesten ble visket ut. I 2025 hadde forhandlerne med omsetning over 300 millioner kroner en median driftsmargin på 2,0 prosent, mot 1,7 prosent for de små og 1,5 prosent for de mellomstore. De store har riktignok hatt det største fallet fra et høyt nivå, fra 4,1 prosent i 2021, men de er de mest robuste: bare 15 prosent av dem hadde negativ margin i 2025, mot 28 prosent av både de mellomstore og de små.

Det er de mellomstore forhandlerne som har kommet dårligst ut. De har i dag den laveste medianmarginen, 1,5 prosent, ned fra 3,3 prosent i 2021. Samtidig har andelen med underskudd økt fra 4 til 28 prosent, den største økningen av de tre gruppene.

Størrelse alene avgjør ikke lønnsomheten. De store er mest robuste, men de mest lønnsomme finnes i alle størrelsesgrupper, og ofte er det de samme forhandlerne som lykkes år etter år. Vi mener tilgang på riktige modeller, kontroll på kostnader og kapitalbinding og evnen til å utvikle inntektene fra bruktbil, verksted og andre tjenester blir avgjørende for hvem som lykkes fremover.



Om lag hver fjerde merkeforhandler hadde negativ driftsmargin i 2025.

Del 4

Bruktbilforhandlere

Bruktbilmarkedet vokser videre

Bruktbilmarkedet har de siste årene vist en tydelig økning i omsetningen etter nedgangen i 2023. Fra 2024 til 2025 økte medianomsetningen for bruktbilforhandlerne med 8,5 prosent, fra 52,7 MNOK til 57,2 MNOK. Dermed nådde omsetningen sitt høyeste nivå siden 2017.

Elbiler passerer bensinbiler

Den sterke utviklingen i bruktbilmarkedet kan i stor grad forklares av et fortsatt høyt rentenivå og økte levekostnader, som gjør at mange forbrukere opplever det som relativt sett gunstigere å kjøpe brukt fremfor nytt. Samtidig har elbilmarkedet blitt mer modent og elbilene tar en stadig større del av bruktmarkedet.

2025 endte som det tredje beste året noensinne målt i antall eierskifter, med 516 034 brukte personbiler som skiftet eier, en økning på 3,2 prosent fra 2024. For første gang passerte elbilene bensinbilene og ble den nest mest omsatte drivlinjen i bruktmarkedet (1). I dag kan man handle brukte elbiler med bedre rekkevidde, batterikvalitet og teknologi enn hva som har vært på bruktbilmarkedet tidligere. Manglende tilbud av nye bensin- og dieselmotorer bidrar også til veksten i bruktbilmarkedet. I tillegg førte rekordsalget av nye biler i 2025 til et stort tilbud av innbyttebiler, noe som har økt tilgangen på brukte biler i markedet.

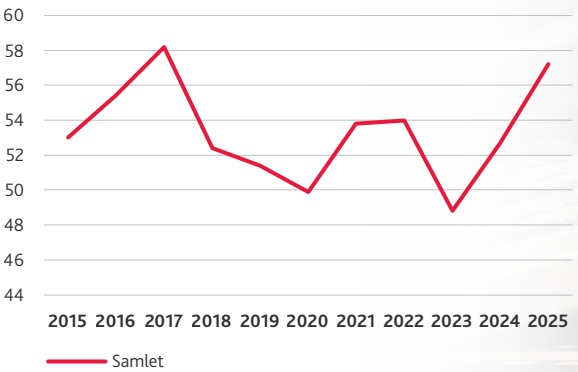
I tider med økonomisk usikkerhet ser vi gjerne at forbrukerne blir mer tilbakeholdne med større

investeringer. For mange kan derfor bruktbil fremstå som et attraktivt alternativ, fordi kjøpesummen er lavere og verdifallet er mindre sammenlignet med en ny bil.

Drivstoffprisene kan påvirke

Drivstoffprisene kan også påvirke etterspørselen etter brukte fossilbiler. I 2025 falt bensinprisen mer enn dieselpriisen. Målt som årsgjennomsnitt mot 2024 ble bensin 5,7 prosent billigere, mens diesel ble 2,3 prosent billigere. Med den prisutviklingen vi har sett i 2026, blir det interessant å se hvordan dette påvirker etterspørselen etter brukte bensin- og dieselmotorer fremover.

Bruktbilforhandlere – Omsetning samlet (Median) MNOK



Kilder:

1: BilNytt.no, «2025-rekorden endte på 179.550 personbiler: Se merke- og modelltoppen», 2. januar 2026. Tall fra OFV.

Lønnsomheten har stabilisert seg

Årets bilbransjeanalyse viser at lønnsomheten samlet sett har stabilisert seg for både merke- og bruktbilforhandlerne. Fra 2024 til 2025 var utviklingen i driftsmarginene relativt flat, med en marginal nedgang for begge grupper.

Bruktbilforhandlerne er fortsatt de mest lønnsomme. I 2025 hadde de en median driftsmargin på 2,46 prosent, mot 1,71 prosent hos merkeforhandlerne. Bruktbilforhandlerne har hatt høyere marginer hvert år siden 2019, men begge gruppene ligger fortsatt godt under toppnivåene i 2020 og 2021.

Bruktbilmarkedet står fortsatt sterkt

2025 ble et rekordår for nybilsalget, med en økning på om lag 40 prosent sammenlignet med året før. Utviklingen i bruktbilmarkedet var mer moderat, men fortsatt sterk. Antall eierskifter økte med om lag 3,2 prosent, tilsvarende rundt 16 000 biler.

Økningen må ses i lys av avgiftsendringene for elbiler som trådte i kraft 1. januar 2026, og som ga et ekstraordinært løft i nybilmarkedet. Med en elbilandel på hele 95,9 prosent av nybilsalget i 2025 fikk dette betydelig innvirkning på registreringstallene.

Ser vi bort fra registreringsboomen av elbiler mot slutten av året, er bruktbilmarkedet fortsatt stabilt på et høyt nivå, godt over nivåene før 2020. I en periode med vedvarende høye renter og press på husholdningenes kjøpekraft trekker mange bilkjøpere mot bruktbilmarkedet. Samtidig er konkurransen i nybilmarkedet skjerpet gjennom prispress, et bredere modellutvalg og flere aktører. Det blir interessant å følge hvordan dette vil påvirke tallene for 2026.

Lavere kostnader gir høyere marginer

At bruktbilforhandlerne oppnår høyere marginer enn merkeforhandlerne handler i stor grad om ulike kostnadsstruktur.

Merkeforhandlerne selger både nye og brukte biler og har verkstedvirksomhet, og har dermed også nytt godt av et sterkt bruktbilmarked. De har likevel et mer kostnadskrevende driftsapparat, med høyere faste kostnader knyttet til importørkrav om lokaler og fasiliteter, flere avdelinger og en større organisasjon.

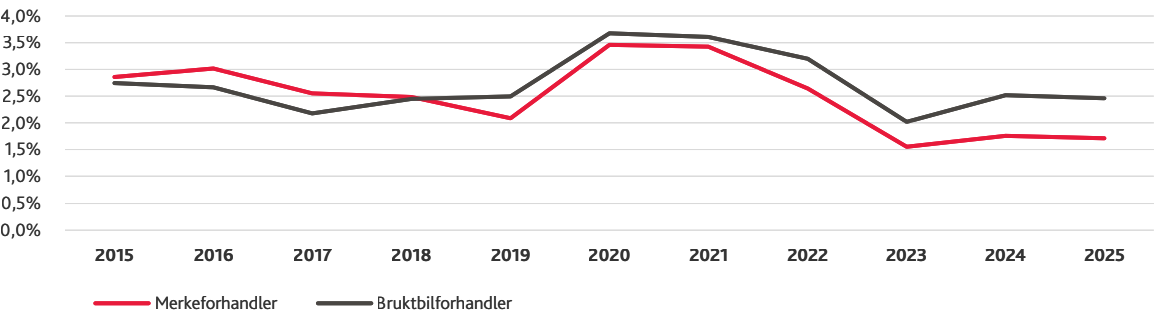
De rene bruktbilforhandlerne har som regel enklere lokaler, organisasjoner, lavere faste kostnader og større fleksibilitet i innkjøp og prising. Mens marginene på nye biler påvirkes av sterk priskonkurranse og rammebetingelser fra produsent og importør, har bruktbilforhandlerne større mulighet til å hente margin gjennom riktig innkjøp, prising og lagerstyring.

Den høyere marginen må samtidig ses i lys av risiko knyttet til blant annet kapitalbinding, prisutvikling og reklamasjoner. Evnen til å kjøpe riktig, prisen riktig og opprettholde høy lageromløpshastighet er derfor avgjørende for lønnsomheten til bruktbilforhandlerne.

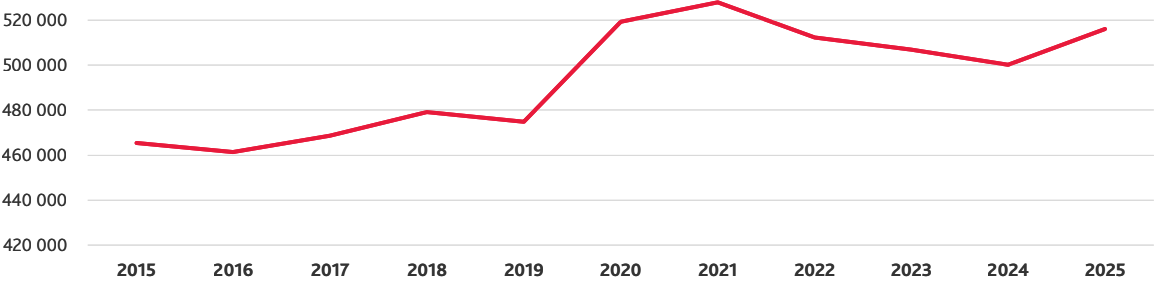


Bruktbilforhandlerne hadde en median driftsmargin på 2,46 prosent i 2025, mot 1,71 prosent hos merkeforhandlerne.

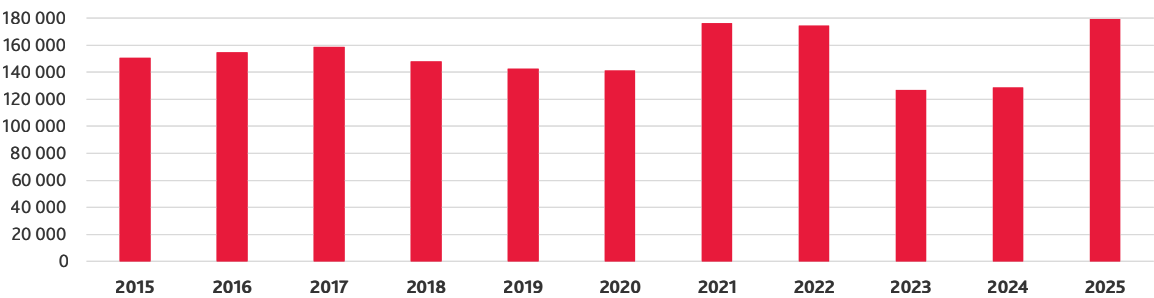
Driftsmargin Merkeforhandlere vs Bruktbilforhandlere



Eierskifter for personbiler i Norge 2025



Antall nyregistrerte biler



Bruktbilforhandlerenes kostnadsfortrinn gir høyere marginer
Bruktbilforhandlerne har gjennomgående en vesentlig lavere kostnadsandel enn merkeforhandlerne, særlig når det gjelder lønnskostnader. I 2025 utgjør lønnskostnadene 4,51 prosent av driftsinntektene hos bruktbilforhandlerne, mot 10,77 prosent hos merkeforhandlerne. Andre driftskostnader utgjør henholdsvis 3,96 prosent og 7,19 prosent. Samlet hadde bruktbilforhandlerne en kostnadsandel på 8,47 prosent, mot 17,96 prosent hos merkeforhandlerne.

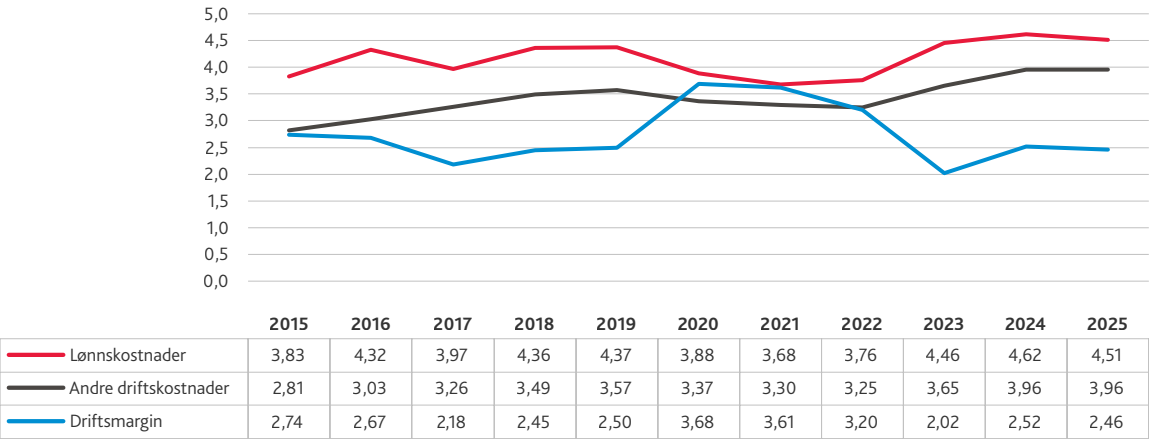
Forskjellen illustrerer hvor ulike de to forretningsmodellene er. Bruktbilforhandlerne har en lettere og mer skalerbar kostnadsstruktur, mens merkeforhandlerne har en større andel faste kostnader knyttet til lokaler, administrasjon og andre faste driftskostnader. Merkeforhandlerne har normalt en mer omfattende organisasjon og flere driftsfunksjoner, herunder verksted, som gir høye lønnskostnader, men også bidrar til høyere omsetning og inntjening fra verkstedet.



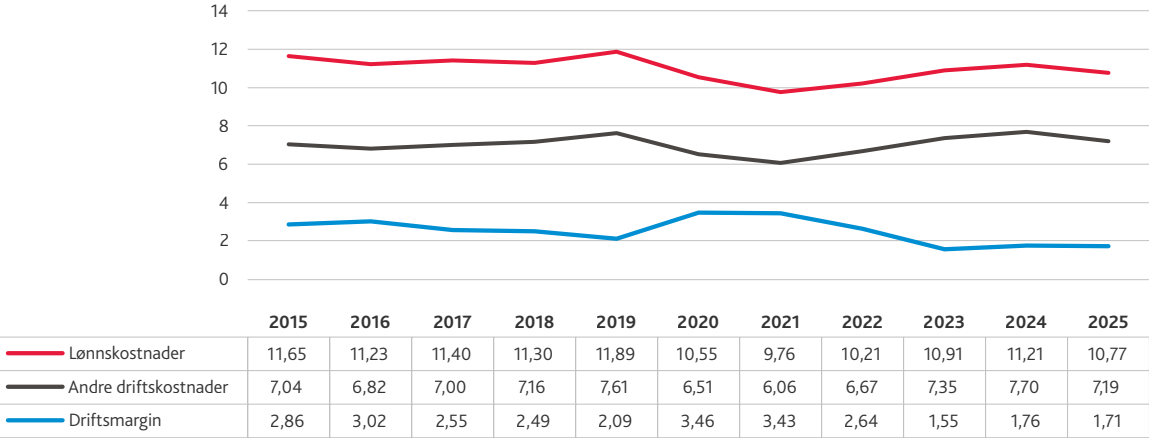
Mer stabil kostnadsandel for bruktbilforhandlerne
Merkeforhandlerne reduserte kostnadsandelen betydelig i 2025, delvis som følge av vekst i driftsinntektene. Andre driftskostnader falt med 0,51 prosentpoeng (6,6 prosent), mens lønnskostnadene falt med 0,44 prosentpoeng (3,9 prosent). Likevel var marginen omtrent uendret, fra 1,76 til 1,71 prosent. Dette viser at besparelsene mer enn ble motvirket av press på bruttofortjenesten.

Hos bruktbilforhandlerne var kostnadsandelene langt mer stabile gjennom året. Andre driftskostnader holdt seg uendret sammenlignet med fjoråret og lønnskostnadene falt med 0,11 prosentpoeng (2,4 prosent) prosentpoeng (1 prosent) sammenlignet med fjoråret, og lønnskostnadene falt med 0,09 prosentpoeng (2 prosent). Dette viser at kostnadsandelene er noe mer stabile hos bruktbilforhandlerne, samtidig som en enklere kostnadsstruktur bidro til at lønnsomheten fortsatt var betydelig høyere enn hos merkeforhandlerne.

Bruktbilforhandlere: Kostnader og driftsmargin i prosent av driftsinntekter (median), prosent



Merkeforhandlere: Kostnader og driftsmargin i prosent av driftsinntekter (median), prosent



Bruktbilforhandlerne har fortsatt høyest egenkapitalavkastning

Egenkapitalavkastning viser hvilken avkastning en virksomhet skaper på kapitalen eierne har investert. Nøkkeltallet gir dermed et bilde av hvor effektivt egenkapitalen utnyttes, men bør vurderes i sammenheng med blant annet gjeldsgrad, soliditet og størrelsen på egenkapitalen.

Siden 2019 har bruktbilforhandlerne hatt et vedvarende forsprang på merkeforhandlerne i avkastningen på eiernes kapital. Forskjellen var størst i rekordårene 2020 og 2021, da bruktbilforhandlerne leverte en egenkapitalavkastning på henholdsvis 37,8 og 41,7 prosent. Også merkeforhandlerne oppnådde svært høy avkastning i denne perioden, men lå gjennomgående lavere.

Etter toppåret 2021 fulgte imidlertid en markant nedgang for begge segmentene. Fallende marginer og høyere renter bidro til at egenkapitalavkastningen falt til 14,7 prosent for bruktbilforhandlerne og 8,4 prosent for merkeforhandlerne i 2023. For merkeforhandlerne ble utviklingen forsterket av mer enn doblet netto finanskostnader, blant annet som følge av høyere kostnader til lagerfinansiering.

Forskjellene blir mindre

Etter bunnivået i 2023 har utviklingen vært mer positiv. Bruktbilforhandlerne sterke oppgang til 19,6 prosent i 2024 ble etterfulgt av en moderat nedgang til 18,2 prosent i 2025. Samtidig fortsatte merkeforhandlerne avkastning å øke og nådde 11,9 prosent.

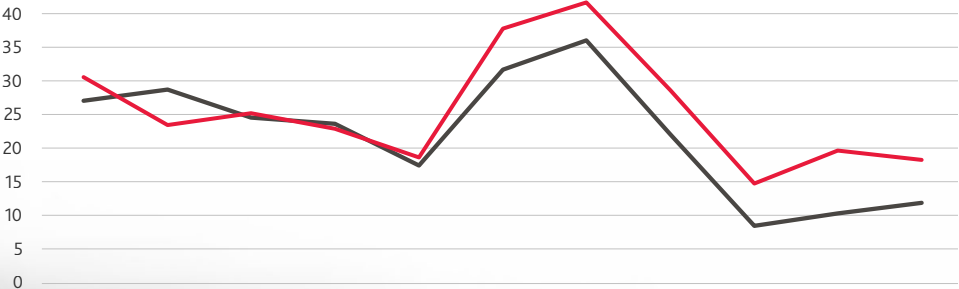
Dermed ble forskjellen i egenkapitalavkastning mellom bruktbilforhandlerne og merkeforhandlerne redusert fra 9,3 til 6,3 prosentpoeng på ett år, og er dermed tilbake på omtrent samme nivå som i 2023.

At merkeforhandlerne avkastning økte selv om driftsmarginen falt svakt, henger sammen med kraftig omsetningsvekst og noe lavere finanskostnader i 2025. Bruktbilforhandlerne har fortsatt et klart forsprang, men utviklingen det siste året viser at avstanden mellom segmentene er i ferd med å bli mindre.



Bruktbilforhandlerne hadde en egenkapitalavkastning på 18,2 prosent i 2025, mot 11,9 prosent hos merkeforhandlerne.

Egenkapitalavkastning, Merkeforhandlere mot bruktbilforhandlere (median), prosent



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Merkeforhandlere	27,1	28,7	24,6	23,6	17,4	31,7	36,1	22,0	8,4	10,3	11,9
Bruktbilforhandlere	30,6	23,4	25,2	22,9	18,6	37,8	41,7	28,6	14,7	19,6	18,2

Del 5

Bærekrafts- rapportering

Bærekraft er fortsatt relevant for bilbransjen

Selv om rapporteringsplikten er redusert for store deler av næringslivet, fortsetter bærekraft å påvirke rammebetingelsene for bilbransjen. Elektrifisering, utslippskrav, batterier, sirkularitet, verdikjeder og miljøpåstander står høyt på agendaen hos myndigheter, produsenter, kunder og finansinstitusjoner. Spørsmålet er derfor ikke om bærekraft fortsatt er relevant for bilbransjen, men hvordan virksomhetene best kan dokumentere og kommunisere sitt arbeid i en tid med økende krav til transparens.

EUs Omnibus-pakke har redusert antallet virksomheter som omfattes av rapporteringsplikten, og for mange aktører i bilbransjen er ikke spørsmålet lenger om de må rapportere, men om de bør rapportere.

BDOs Handelsundersøkelse 2026 viser at over halvparten av virksomhetene fortsatt planlegger å rapportere på bærekraft, selv om rapporteringsplikten er redusert. Samtidig oppgir over halvparten av disse at de ønsker å rapportere uten å bruke et rapporteringsrammeverk.

Etter vår vurdering er dette en utvikling som bør vies oppmerksomhet. Selv om rapporteringen er blitt frivillig for mange, har ikke behovet for bærekraftsinformasjon forsvunnet. Styret, banker, kunder, offentlig sektor og andre interessenter etterspør fortsatt dokumentasjon på hvordan virksomheter håndterer bærekraftsrelaterte risikoer og muligheter.

Når bærekraft blir markedsføring, øker risikoen

I dag brukes bærekraftsinformasjon på nettsider, i markedsmateriell, tilbud, kampanjer og kundedialog. Samtidig vil kravene til miljøpåstander skjerpes gjennom EmpCo-regelverket (Empowering Consumers for the Green Transition), som er vedtatt og forventes å tre i kraft i Norge i løpet av første halvår 2027. Formålet er å redusere villedende miljømarkedsføring og sikre at miljøpåstander kan dokumenteres.

Mange av aktørene i bilbransjen kommuniserer hvordan de bidrar til elektrifisering, reduserer utslipp, øker gjenbruk av bildeler eller arbeider mer sirkulært. Dette er viktige deler av omstillingen, men de må også kunne dokumenteres.

Det ligger derfor en økt risiko i hvordan virksomheter kommuniserer. Kan virksomheten dokumentere utslippsreduksjonene den omtaler? Hvordan måles effekten av tiltak knyttet til gjenbruk, sirkularitet eller

energieffektivisering? Hvilke data ligger bak påstandene som brukes i markedsføring og kundedialog?

Mange forbinder grønnvasking med bevisst villedning. I praksis oppstår utfordringene ofte fordi virksomheter bruker generelle miljøpåstander uten et tilstrekkelig dokumentasjonsgrunnlag. En praktisk tommelfingerregel er at hvis ikke påstanden kan dokumenteres, bør den heller ikke brukes.

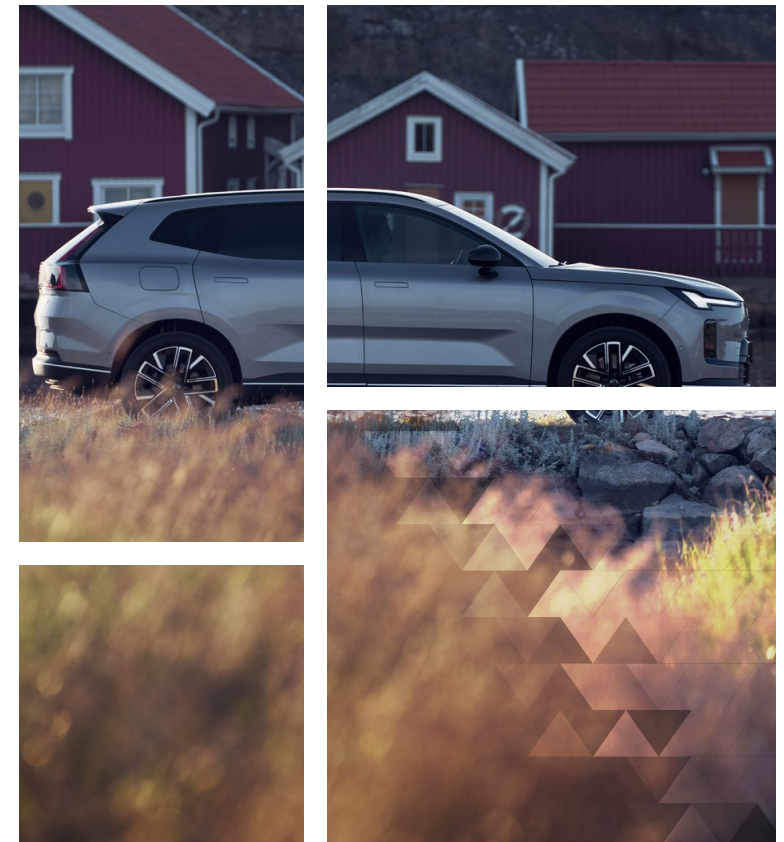
Kravene til ansvarlige verdikjeder øker

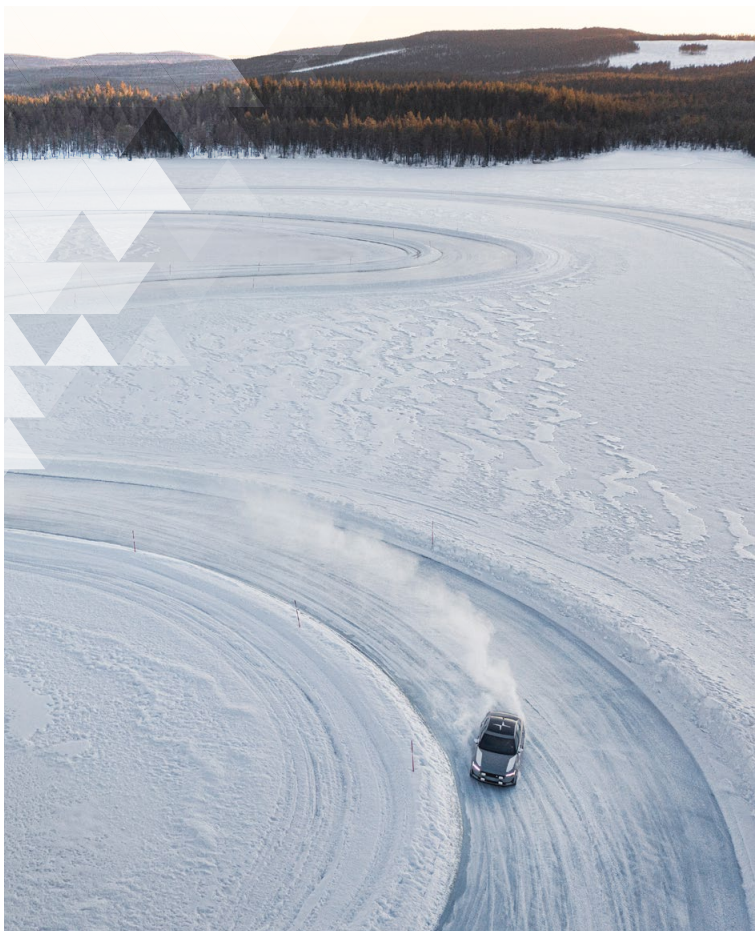
Selv om rapporteringsplikten er redusert, fortsetter utviklingen i EU og Norge å trekke i retning av økt oppmerksomhet rundt ansvarlige leverandørkjeder og menneskerettigheter.

Moderne kjøretøy består av komplekse globale verdikjeder med batterier, elektronikk, metaller og andre komponenter fra et stort antall leverandører. Risiko knyttet til menneskerettigheter og arbeidsforhold håndteres i stor grad av produsenter og importører, men forventninger til dokumentasjon og åpenhet kan forplante seg nedover i verdikjeden.

Åpenhetsloven har allerede bidratt til økt fokus på aktsomhetsvurderinger blant norske virksomheter. Regjeringen har også besluttet å gjennomføre EUs tvangsarbeidsforordning i Norge. Forordningen vil forby omsetning, import og eksport av produkter fremstilt ved tvangsarbeid og omfatter alle varer, uansett bransje og opprinnelsesland, og alle økonomiske aktører som opererer i det europeiske markedet, uavhengig av størrelse på virksomheten. Forbudet skal senest tre i kraft i desember 2027.

For norske bilforhandlere vil risikoen ofte være indirekte. Likevel kan forventninger fra produsenter, kunder, finansinstitusjoner og andre samarbeidspartnere føre til økte krav om innsikt i hvordan slike forhold håndteres.





Datagrunnlaget er et godt sted å begynne

For virksomheter som ønsker å stå bedre rustet til slike forventninger, kan et naturlig første steg være å få oversikt over eget datagrunnlag. Mye av informasjonen finnes ofte allerede i virksomheten, for eksempel i økonomisystemer, energifakturaer, innkjøpsdata, kjøretøydata og avfallsstatistikk.

Utfordringen er gjerne at dataene ligger spredt, har varierende kvalitet eller ikke er samlet inn med tanke på dokumentasjon og rapportering. En enkel kartlegging av hvilke data virksomheten har, hvor de kommer fra, hvem som har ansvar for dem og hvor det finnes mangler, kan derfor være et godt utgangspunkt. Da blir det også enklere å vurdere hva virksomheten faktisk kan dokumentere i møte med styret, kunder, banker og andre interessenter.

Et godt datagrunnlag er også en viktig forutsetning for å kunne ta i bruk ny teknologi og kunstig intelligens på en effektiv måte. I bilbransjen ser vi et økende potensial for bruk av AI innen områder som lagerstyring, etterspørselsprognoser og kundedialog. Samtidig er erfaringen at verdien av slike løsninger i stor grad avhenger av kvaliteten på de underliggende dataene. Virksomheter som arbeider systematisk med å samle, strukturere og kvalitetssikre data, står derfor bedre rustet til å dokumentere bærekraftsarbeidet sitt og til å utnytte mulighetene innen analyse, automatisering og mer datadrevne beslutninger.

VS kan være relevant for bilbransjen

Den frivillige rapporteringsstandarden Voluntary Sustainability Reporting Standard (VS, tidligere kjent som VSME) kan være et nyttig verktøy for virksomheter som ønsker mer struktur i bærekraftsarbeidet.

Standarden gir et felles utgangspunkt for hvilke bærekraftsdata som bør samles inn, dokumenteres og kommuniseres, samtidig som den gir veiledning for innsamling av data og gjennomføring av beregninger. Den stiller ikke krav om full kartlegging av verdikjeden eller omfattende aktsomhetsvurderinger, men åpner for at virksomheter kan inkludere relevant informasjon der den er tilgjengelig.

På den måten kan VS bidra til å systematisere eksisterende informasjon, synliggjøre hvor datagrunnlaget bør styrkes og gjøre bærekraftsinformasjonen mer konsistent og sammenlignbar.

Verdien ligger derfor ikke utelukkende i selve rapporten, men i dokumentasjonen som bygges opp gjennom rapporteringsarbeidet. De samme dataene kan brukes til å underbygge bærekraftspåstander, møte forventninger fra banker, offentlig sektor og kunder, og styrke virksomhetens troverdighet overfor markedet.

Bærekraft vil fortsatt forme bilbransjen

Rapporteringsplikten er redusert, men bærekraft er fortsatt høyst relevant for bilbransjen. Elektrifisering, utslippskrav, sirkularitet, verdikjeder og politiske virkemidler vil fortsatt forme markedet i årene som kommer.

For virksomheter som ønsker å dokumentere sitt bærekraftsarbeid på en strukturert og troverdig måte, kan VS være et nyttig verktøy. Ikke fordi de må rapportere, men fordi de må kunne dokumentere hvordan de håndterer risikoer, muligheter og krav i en bransje i stadig endring.



Del 6
AI i bilbransjen



Hvordan AI kan styrke lønnsomheten i bilbransjen

Flere virksomheter tar i bruk AI, og investeringsviljen øker. Samtidig flytter utfordringene seg fra spørsmål om teknologi og kostnader til spørsmål om kompetanse og styring.

Fra skepsis til fremgang

I fjorårets analyse beskrev vi en bransje preget av skepsis til kunstig intelligens (AI). Bare 27 prosent av virksomhetene innen varehandel oppga at de hadde investert i AI, og blant dem som sto utenfor, svarte 40 prosent at de ikke så behovet eller nytten.

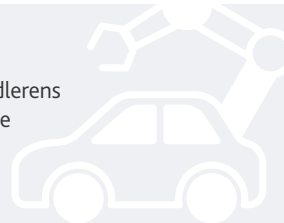
En undersøkelse utført av BDO i mai 2026 viser at andelen som har investert i AI har økt til 36 prosent. Ytterligere 16 prosent planlegger å investere i løpet av de neste tolv månedene. Til sammenligning var denne andelen 7 prosent i fjor.

Samtidig ser vi at barrierene har endret karakter. Kun 1 prosent oppgir at teknologien er for dyr, mot 4 prosent året før. Andelen som peker på manglende kompetanse som den viktigste hindringen, har derimot økt fra 16 til 24 prosent. Andelen som ikke ser behovet for AI, holder seg stabil på rundt 40 prosent. Det betyr at en betydelig del av bransjen fortsatt står på sidelinjen, i en utvikling der stadig flere høster gevinstene.

For bilbransjen, med pressede marginer og høy kapitalbinding, er dette en viktig utvikling. Terskelen for å ta i bruk teknologien er lav, men det er evnen til å bruke den riktig som vil avgjøre hvem som får størst utbytte.

Slik bruker bilforhandlerne AI i dag

Enkelte norske bilforhandlere har begynt å ta i bruk AI-agenter i kundedialogen. Agentene kan eksempelvis kobles til forhandlerens bruktbillager og hjelpe kundene med å finne riktig bil ut fra behov. Løsningen kan bidra til kortere responstid, færre ubesvarte henvendelser og frigjort tid i kundesenteret. Selgerne kan dermed bruke mer tid på kundene som er klare til å kjøpe. Det samme prinsippet kan også brukes på timebestilling til verksted, oppfølging av leads og spørsmål om service og garanti.



Bruken løper foran styringen

Selv om flere investerer i AI, viser undersøkelsen at styringen ikke holder følge med bruken. Nær halvparten av lederne tror nå at de ansatte bruker AI-verktøy på eget initiativ, gjennom verktøy virksomheten selv ikke har anskaffet. Det er opp fra om lag 37 prosent i fjor. Samtidig svarer kun 32 prosent at virksomheten har etablert retningslinjer for bruk av AI. Det er en betydelig forbedring fra 19 prosent året før, men det betyr fortsatt at to av tre virksomheter mangler retningslinjer for hvordan teknologien skal brukes.

For bilforhandlere er dette særlig relevant. Selgere, kundebehandlere og økonomimedarbeidere håndterer daglig personopplysninger, finansieringssøknader, innbytteverdier og kundeforhistorikk. Når slik informasjon legges inn i åpne AI-verktøy, kan forretnings- og personsensitiv informasjon komme på avveie, med risiko for brudd på personvernforordningen (GDPR).

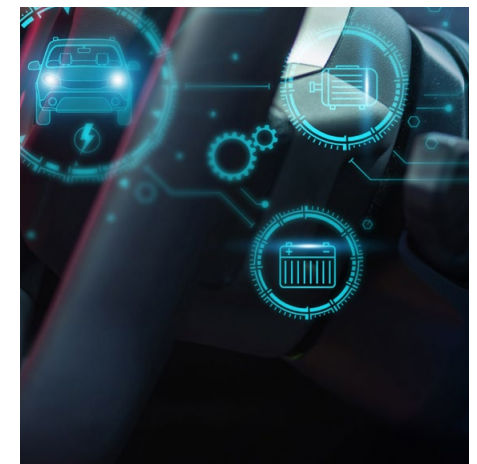
EUs AI-forordning (AI Act) setter i tillegg stadig tydeligere rammer for hvordan virksomheter kan bruke AI-systemer, blant annet med krav om tilstrekkelig AI-kompetanse hos de ansatte, og regjeringen tar sikte på å legge frem en norsk KI-lov for Stortinget våren 2027. BDO mener derfor at bransjen bør prioritere godkjente verktøy og tydelige retningslinjer, slik at de ansatte kan bruke teknologien trygt.

36 %
har investert
i AI, opp fra
27 prosent i fjor

48 %
tror ansatte bruker
AI-verktøy virksomheten
ikke har anskaffet

32 %
har etablert
retningslinjer for
bruk av AI

78 %
av dem som har
investert, oppgir at AI
har gitt effektivisering



Fra hyllevare til kjernedrift

Blant virksomhetene som har investert i AI, opplever de fleste at teknologien tilfører verdi. 78 prosent oppgir at AI har ført til effektivisering, 48 prosent peker på bedre beslutningsgrunnlag og 47 prosent på økt kvalitet. Kun 12 prosent av dem som har investert, sier at teknologien foreløpig ikke har tilført verdi.

Undersøkelsen viser samtidig at bruken i stor grad skjer gjennom standardverktøy og hyllevare, som Microsoft 365 Copilot, ChatGPT eller Claude. Flest oppgir at de bruker AI innen markedsføring og kommunikasjon (60 prosent) og økonomi, regnskap og analyse (46 prosent). Dette er områder hvor risikoen ved feil er relativt lav, og hvor gevinstene er enkle å realisere. De største verdiskapingsmulighetene ligger likevel nærmere virksomhetens kjerneprosesser.

Med marginer rundt 2 prosent vil selv små forbedringer i prising, lageromløp og verkstedkapasitet gi store utslag på resultatet. For en forhandler med 1 milliard kroner i omsetning utgjør 0,5 prosentpoeng høyere driftsmargin om lag 5 millioner kroner i økt driftsresultat, og for en forhandler med en margin på 2 prosent tilsvarer det en resultatforbedring på 25 prosent. Det forutsetter at AI kobles til virksomhetens egne data, systemer og arbeidsprosesser. Det er her AI kan bidra til bedre beslutninger, mer effektiv ressursutnyttelse og økt lønnsomhet i kjernevirksomheten.

Samtidig er også de sterkeste merkene under press. Medianmarginen for Toyota-forhandlerne har falt fra 5,3 prosent i 2021 til 3,3 prosent i 2025, og for de rene Volkswagen-forhandlerne fra 3,5 til 1,5 prosent.

Analysen viser at merket fortsatt har betydning for lønnsomheten, men også at sterke merkevarer ikke skjermer forhandlerne mot økt konkurranse, kostnadsvekst og press på bruttofortjenesten. Samtidig som nivåforskjellene mellom merkene består, ser vi økende forskjeller mellom de beste og svakeste forhandlerne. Det tyder på at lokal markedsposisjon, driftseffektivitet og evnen til å utvikle inntektene fra bruktbil, verksted og andre tjenester blir stadig viktigere for lønnsomheten.

Bruktbil og lager 	>> Prising: Modellstøtte som foreslår prisintervaller basert på markedsdata, kjørelengde, utstyr og standtid. >> Lageromløp: Tidlig varslings av biler med lav omløpshastighet og svak kundeinteresse på nett, med anbefalte tiltak for å beskytte marginer og begrense verdifall. >> Innkjøp: Analyse av historiske salgsdata som grunnlag for innkjøp av bruktbiler, deler og tilbehør.
Verksted og ettermarked 	>> Kapasitetsplanlegging: Prediksjon av verkstedkapasitet kombinert med forslag til tider og jobbpakker. >> Garanti og reklamasjon: Automatisk dokumentinnhenting, kvalitetssikring og forslag til beslutning. >> Service på elbil: Analyse av servicehistorikk for å forutsi fremtidige servicebehov, identifisere mersalgsmuligheter og styrke kundeoppfølgingen.
Salg og kundeoppfølging 	>> Kundedialog: AI-assistent i CRM som oppsummerer kundeforhistorikk og prioriterer leads. >> Lojalitet: Identifisering av kunder som nærmer seg bytte av bil eller serviceavtale, med forslag til riktig tilbud. >> Tilbudstekster: Automatisk utarbeidelse av forslag på annonse- og tilbudstekster basert på bilens data.
Økonomi og rapportering 	>> Prognoser: Løpende etterspørsels- og marginprognoser med tidligvarsler på resultat og likviditet. >> Avstemming: Automatisk matching av bank, oppgjør, bonus fra importør og finansieringsprovisjon. >> Månedrapportering: Forklarende kommentarer til resultater, avvik og nøkkeltall, med sporbarhet til kilde-data.

AI på begge sider av bordet

Kunstig intelligens brukes også av de kriminelle. I undersøkelsen svarer 51 prosent at bekymringen for uønskede IT-hendelser har økt det siste året, og 37 prosent oppgir at de har vært utsatt for svindelforsøk eller nettangrep de siste tolv månedene, opp fra 27 prosent i fjor. AI-verktøy produserer i dag meldinger, stemmer og videoer som er tilnærmet umulige å skille fra ekte kommunikasjon.

Bilbransjen er særlig utsatt fordi handlene involverer høye beløp, raske overføringer og mange parter, som kunde, finansieringsselskap, importør og forsikringsselskap. Falske betalingsinstrukser og telefonsvindel, med AI-generert stemme er reelle trusler. Ifølge Mandiant M-Trends 2026 utgjorde vishing, eller telefonsvindel 11 prosent av observerte innledende angrepsveier i 2025. BDO anbefaler derfor at sikkerhetsopplæringen i bransjen oppdateres til å omfatte realistiske scenarioer med AI-drevet svindel.

Fem grep for å lykkes med AI

Adopsjonen av AI øker, og flere virksomheter høster gevinster. BDO mener at bransjen nå bør flytte oppmerksomheten fra utprøving til styring og verdiskaping i kjernedriften. Her er fem anbefalte steg for å lykkes med AI i 2026:

- 1

Etabler retningslinjer og godkjente verktøy

Gi de ansatte tilgang til trygge AI-verktøy, og lag korte og praktiske retningslinjer for hvilke opplysninger som kan deles.
- 2

Prioriter én kjerneprosess

Velg et område med tydelig økonomisk effekt, for eksempel prising av bruktbil eller verkstedplanlegging, og mål resultatene underveis.
- 3

Koble AI til egne data

Suksessen avhenger av kvaliteten på dataene. Invester i opprydding og organisering av data fra forhandlersystem, CRM og regnskap.
- 4

Bygg kompetanse bredt i organisasjonen

Manglende kompetanse er den barrieren som øker mest. Arranger interne kurs, og utpek AI-ambassadører i salg, verksted og økonomi.
- 5

Styrk sikkerheten mot AI-drevet svindel

Oppdater opplæringen med realistiske scenarioer som falske betalingsinstrukser, vishing og deepfakes, og test beredskapsplanen i praksis.



Del 7

Fremtidens bilbransje



Bilbransjen er i strukturell omstilling

Elektrifisering har dominert bilbransjens utvikling det siste tiåret. Fremover vil imidlertid lønnsomheten påvirkes av langt flere forhold, blant annet teknologiutvikling, kinesisk konkurranse, geopolitiske endringer og et ettermarked i omstilling. Samtidig kan kontroll over kunden, dataene og tjenestene rundt bilen bli en stadig viktigere kilde til verdiskaping.

Lagerstyring blir teknologirisikostyring

Bil kjøp er kapital- og finansieringsintensivt. I september 2026 økte Norges Bank styringsrenten fra 4,25 til 4,5 prosent. Sentralbanken viste samtidig til at prisveksten hadde vært over målet i flere år, og at renten trolig må holdes oppe en tid fremover. Det tilsier at finansieringskostnader fortsatt kan begrense husholdningenes etterspørsel og påvirke både valg av bil, finansieringsform og tidspunkt for kjøp.^[1]

Vi mener derfor det er mer naturlig å beskrive markedet som makroøkonomisk usikkert enn å legge til grunn en rask normalisering av rente- og inflasjonsnivået. Eventuell bedring i kjøpekraft kan stimulere nybilsalget, men utviklingen vil avhenge av renter, lønnsvekst, priser og forbrukertillit.

I Norge ble det registrert 179 550 nye personbiler i 2025, som er en økning på nesten 40 prosent fra året før. Av disse var 95,9 prosent heelelektriske. Samtidig går to av tre personbiler på norske veier fortsatt på fossilt drivstoff ved utgangen av året. Norge har dermed i stor grad elektrifisert nybilsalget, men ikke den samlede bilparken.^[2]

I EU går utviklingen betydelig langsommere. Heelelektriske biler utgjorde 17,4 prosent av nybilsalget i 2025, opp fra 13,6 prosent i 2024, mens hybridbiler hadde en markedsandel på 34,5 prosent. Europeiske produsenter må derfor håndtere et marked der elektrifiseringen går fremover, men i ulik takt og med fortsatt etterspørsel etter flere drivlinjer.^[3]

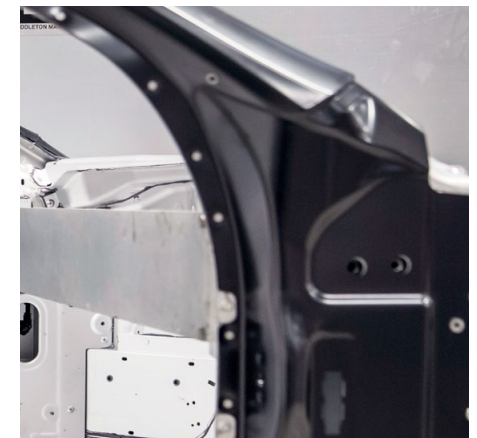
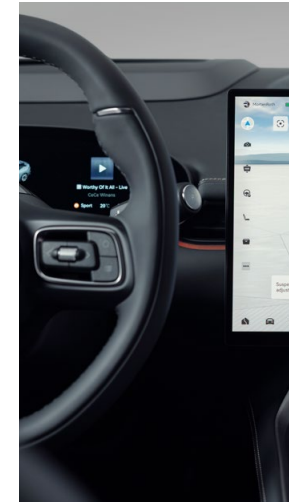
I et marked preget av raske teknologiskifter og hyppige prisjusteringer kan feil lager være en like stor lønnsomhetsrisiko som svakt salgsvolum. En bil som blir stående lenge, risikerer ikke bare rentekostnader og rabattbehov, men også teknologisk og kommersiell verdiforringelse når nye modeller lanseres med bedre rekkevidde, programvare eller pris.

Bruktbilmarkedet blir strategisk viktigere

Når en større andel av nybilsalget er elektrisk, øker også tilførselen av brukte elbiler over tid.

I bruktmarkedet kan dokumentert batterihelse og programvarehistorikk få en rolle som ligner serviceheftets betydning for fossilbilen. Aktører som klarer å gjøre teknisk usikkerhet forståelig for kunden og bygger tillit, kan oppnå både raskere omløp og bedre marginer. Standardisert dokumentasjon av batteritilstand vil etter hvert bli en hygienefaktor ved salg av brukte elbiler, blant annet i lys av EUs krav om digitale batteripass. Poenget er ikke at testen alene skaper margin, men at mangel på troverdig dokumentasjon kan utløse større risikofradrag fra kunden.

For forhandlere og finansieringsselskaper gjør dette vurdering av restverdi, batteritilstand, garanti, programvare og reparasjonskostnader viktigere. Samtidig slår prisendringer og nye modeller i nybilmarkedet raskt inn i verdien på brukte elbiler. I bruktbilmarkedet kan tillit bli mer verdifullt enn rekkevidde.



Kina har et dokumentert fortrinn i skala og batteriøkosystem

Det internasjonale energibyrået (IEA) viser at Kina sto for 60 prosent av den globale utrulling av elbilbatterier i 2025, mens EU sto for nær 15 prosent. IEA peker også på at stordrift og batteriteknologisk innovasjon har bidratt til raskere prisfall i Kina, og at kinesisk industri har opparbeidet et fortrinn. Det er derfor godt dokumentert at Kina har en ledende posisjon innen skala, produksjonsøkosystem og flere kommersialiserte batteriløsninger. Det er derimot for bredt å hevde at kinesisk teknologi ligger foran Europa på alle områder.^[5]

Konkurransen handler dermed ikke bare om utsalgspris. Den omfatter også batterikostnad, produksjonshastighet, programvare, digital integrasjon og evnen til å lansere nye modeller raskt. IEA beskriver samtidig programvare og kunstig intelligens som teknologier som omformer bilen som produkt.^[5]

Europeiske produsenter må både redusere kostnader og bygge kompetanse innen batterier, programvare og elektriske plattformer. Samarbeid med kinesiske aktører, som mellom Volkswagen og Xpeng eller Stellantis og Leapmotor, kan gi tilgang til teknologi, kapasitet og et konkurranseutsatt innovasjonsmiljø, men kan også øke strategisk avhengighet. Samarbeidene illustrerer samtidig hvordan konkurranse og gjensidig avhengighet kan utvikle seg parallelt.

Priskrig på nybil kan gi restverdipress på bruktbil

Den mest krevende effekten av kinesisk priskonkurranse kan oppstå i bruktbilmarkedet. Når nye biler får mer teknologi og lavere pris, påvirkes ikke bare marginene på nybilsalget, men også restverdien på biler som allerede står hos forhandlere, leasingselskaper og finansieringsaktører. Priskrigen på nybil kan derfor bli en restverdikrise på bruktbil.

Kinesiske bilprodusenter trenger derfor ikke oppnå markedsdominans i Europa for å få stor innvirkning. Det kan være tilstrekkelig at de setter en ny standard for pris, utstyrsnivå, programvare og lanseringstakt. Da må resten av markedet tilpasse både produkter, kostnadsnivå og arbeidsmåter.

Handelstiltak kjøper tid, men løser ikke utfordringen

EU innførte i 2024 endelige antisubsidietollsatser på batterielektriske biler produsert i Kina. Satsene ble fastsatt mellom om lag 8 prosent og 35 prosent. Tiltakene gjelder i fem år, med mindre de endres gjennom senere prosesser.^[6]

USA valgte en mer omfattende barriere. Den endelige endring av tiltakene innebar en tollsats på 100 prosent for kinesiske elbiler, med virkning for de aktuelle varene fra 27. september 2024.^[7] I tillegg har USA vedtatt regler som på sikt forbyr kinesisk programvare og maskinvare i oppkoblede biler.^[17] USA bygger stadig høyere barrierer mot kinesisk bilindustri, og utviklingen peker mot økt proteksjonisme fremover.

Det internasjonale pengefondet (IMF) peker på at geopolitisk fragmentering kan svekke handel, investeringer og teknologioverføring, og at fragmentering av direkteinvesteringer kan gi betydelige produksjonstap. For bilindustrien betyr mer regionale forsyningskjeder potensielt høyere robusthet, men også duplisering av kapasitet, høyere kostnader og svakere skalafordele. For bilindustrien kan dette innebære en avveining mellom høyere forsyningssikkerhet og økte kostnader.^[8]

Det er viktig å huske på at slike handelstiltak kan gi europeiske produsenter nødvendig tid til omstilling, men tid har bare verdi dersom den brukes til å bygge konkurransekraft. Beskyttelse som ikke følges av lavere kostnader, raskere produktutvikling og bedre programvare, kan i verste fall utsette snarere enn løse den strukturelle utfordringen.

At risikoen er reell, så vi et eksempel på i 2025. Kinesiske eksportrestriksjoner på sjeldne jordarter førte til produksjonsstans hos flere europeiske underleverandører, og striden rundt chipprodusenten Nxpria truet produksjonen hos flere europeiske bilprodusenter.^[4]

Fra bilsalg til mobilitet og digitale tjenester

På lengre sikt kan mer av verdiskapingen i bilbransjen flyttes fra selve kjøretøyet til programvare, tjenester og løpende kundeinteraksjon. Utviklingen er fortsatt

usikker, men reiser et viktig spørsmål: Hvem skal kontrollere kunden og inntektene gjennom bilens levetid?

Autonome tjenester prøver ut nye forretningsmodeller

Autonome kjøretøy kan på lengre sikt påvirke utnyttelsesgrad, flåtestyring og eierskapsmodeller. Overgang fra privatbil til en mobilitetsløsning der det samme kjøretøyet kan dekke transportbehovet til flere personer er ikke lenger bare en teoretisk fremtidsvisjon. Waymo tilbyr allerede førerløse taxitjenester til allmennheten i flere amerikanske byer, mens Tesla har lansert Robotaxi-tjenester i avgrensede områder i Texas og Florida. Waymo opplyser at deres autonome kjøresystem har passert 200 millioner kjørte miles i ordinær drift.^{[14][15]}

Utviklingen har også nådd Europa. I september 2026 annonserte Bolt og Lucid et strategisk samarbeid med mål om å sette minst 25 000 autonome kjøretøy i drift i europeiske byer. Det interessante er ikke bare teknologien, men forretningsmodellen: Bolt planlegger å eie og drifte kjøretøyflåten selv, mens verdiskapingen flyttes fra engangssalg av biler til løpende inntekter fra transporttjenester.^[16]

Hvem skal eie kunden?

Dersom en slik utvikling får fotfeste over tid, oppstår et sentralt spørsmål for bilbransjen: Hvem skal eie kunden? I et marked hvor kunden kjøper mobilitet fremfor bil, kan en større del av verdiskapingen flyttes til plattformer som kontrollerer kundedata, programvare, betaling, flåtestyring og transporttjenester. Bilprodusenten kan levere kjøretøyene, men den største delen av løpende inntjening kan tilfalle den som kontrollerer mobilitetsplattformen.

For norske bilvirksomheter kan dette innebære at fremtidens lønnsomhet i mindre grad handler om antall solgte biler, og i større grad om evnen til å skape inntekter gjennom finansiering, service, batteritjenester, flåtedrift, data, abonnementer og livslange kunderelasjoner. Den som selger bilen, er ikke nødvendigvis den som eier den mest verdifulle kunderelasjonen.

gjennom bilens levetid. Dersom bilprodusenten kontrollerer programvare, brukergrensesnitt, kjøretøydata og digitale oppgraderinger, kan den lokale forhandlerens rolle bli mer operativ og mindre kommersiell. Forhandlerens strategiske utfordring blir derfor å unngå å bli redusert til et utleverings-, logistikk- og reparasjonspunkt i et økosystem der andre kontrollerer kunden og de mest skalerbare inntektene.

Spørsmålet blir derfor ikke bare hvilke biler som selges, men hvem som kontrollerer kunden og tjenestene gjennom kjøretøyets levetid? Paradoksalt nok kan vellykket autonom teknologi føre til at samfunnet på sikt trenger færre biler totalt sett.

Samtidig er det viktig å huske at selv om autonome kjøretøy kan redusere behovet for privat bileierskap, kan det samtidig øke samlet kjørelengde dersom mobilitet blir billigere og mer tilgjengelig. Færre biler betyr derfor ikke nødvendigvis mindre trafikk eller lavere samlet slitasje. Det relevante kan bli kjørte kilometer, utnyttelsesgrad og driftsmønster, ikke bare størrelsen på bilparken.

Ettermarkedets lønnsomhet i endring

For merkeforhandlerne er verkstedet en viktig kilde til bruttofortjeneste, og det er nettopp dette inntektsgrunnlaget som endres i takt med elektrifiseringen.

Lavere vedlikeholdsbehov er et reelt presspunkt

Helelektriske biler har færre bevegelige deler og færre væsker som må skiftes enn biler med forbrenningsmotor. Det amerikanske energidepartementets Alternative Fuels Data Center peker også på mindre bremseslitasje som følge av regenerativ bremsing. Det gir grunnlag for å forvente lavere etterspørsel etter tradisjonelt, planlagt vedlikehold per bil når elbilandelen øker.^[9]

Konsekvensen for lønnsomheten er likevel ikke entydig. Virkningen avhenger blant annet av bilparkens sammensetning, kundelojalitet, priser, kapasitetsutnyttelse og evnen til å utvikle nye tjenester. Samtidig gir enkelte områder økt aktivitet. Elbiler er tyngre og har høyt dreiemoment, noe som ofte gir større dekkslitasje, og skader på batteri og sensorer kan gjøre skadereparasjoner dyrere og mer komplekse.

En aldrende og sammensatt bilpark demper omstillingen

ACEA rapporterer at det var 256 millioner personbiler på veiene i EU i 2024, mens elektrisk ladbare biler utgjorde 3,7 prosent av bilparken. Tallene viser at utskiftingen av bilparken tar tid. Verkstedene vil derfor i mange år betjene en blanding av fossilbiler, hybrider og elbiler.^[10]

ADAS og elektronikk skaper nye oppgaver

Avanserte førerstøttesystemer (ADAS) omfatter blant annet kameraer, radarer og sensorer. Systemene kan kreve kontroll, utskifting og kalibrering etter enkelte reparasjoner.

En AAA-studie av tre amerikanske 2023-modeller viste at ADAS-komponenter og kalibrering kunne utgjøre en vesentlig del av kostnaden i de undersøkte skadereparasjonene. Studien kan ikke generaliseres direkte til norsk bilpark, men illustrerer at teknologisk innhold kan øke både kostnaden og kompetansebehovet ved enkelte reparasjoner.^[11]

Tilgang til kjøretøydata blir en konkurransefaktor

EU-kommisjonen fremhever at data fra kjøretøysensorer kan være en nødvendig innsatsfaktor for reparasjon og vedlikehold. Kommisjonens retningslinjer legger til grunn at autoriserte og uavhengige reparatører skal ha tilgang til slike data på like vilkår innenfor konkurranseregelverket. Digital tilgang blir dermed en del av konkurransegrunnlaget i ettermarkedet.^[12]

Batterier gir nye oppgaver, men ikke garantert lønnsomhet

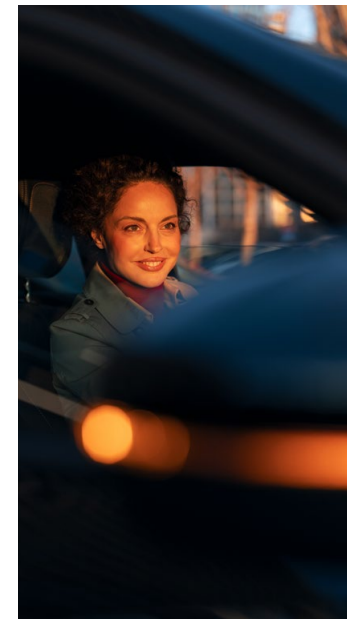
EUs batteriforordning etablerer krav gjennom batteriets livsløp, blant annet knyttet til sikkerhet, informasjon, innsamling, behandling og gjenvinning. Det understøtter at batterikompetanse og livsløpshåndtering blir viktigere. Det er likevel usikkert hvor raskt batterireparasjon kan utvikle seg til et større og lønnsomt verkstedsegment.^[13]

Fra volumøkonomi til verdiøkonomi

Ettermarkedet går fra et relativt standardisert servicegrunnlag til et mer kompetanse-, data- og investeringsintensivt marked. Verksteder med høy eksponering mot rutinemessig motorservice kan møte volumpress, mens aktører som lykkes med diagnose, høyvolt, ADAS, datatilgang og effektiv kapasitetsutnyttelse kan være bedre posisjonert.

Ettermarkedet kan gå fra volumøkonomi til Verdiøkonomi: færre rutinemessige verkstedbesøk, men høyere krav til kompetanse, utstyr, data og presisjon hver gang bilen faktisk kommer inn. Fremtidens verksted vinner ikke nødvendigvis ved å reparere flest biler, men ved å løse de mest komplekse oppgavene riktig på første forsøk.

Den mest begrensende faktoren i ettermarkedet kan bli tilgang på riktig kompetanse snarere enn tilgang på biler å reparere. Elektronikk, høyvolt, programvare, feildiagnostikk og kalibrering krever en annen kompetanseprofil enn tradisjonell mekanikk. Verkstedkapasitet bør derfor ikke bare måles i antall mekanikere og tilgjengelige timer, men i hvilke oppgaver verkstedet faktisk er kvalifisert og utstyrt til å løse.



Statsbudsjettet 2027: Hva betyr de nye bilreglene for virksomheten din?

Regjeringen foreslår flere endringer i statsbudsjettet for 2027 som vil påvirke kostnadene ved både bilhold og firmabilordninger. Blant de viktigste forslagene er økt merverdiavgift på elbiler, nye regler for beskatning av firmabil og endringer i avgiftene på bensin og diesel.

For virksomheter som har firmabiler, tjenestebiler eller større bilparker, kan forslagene få betydning både for fremtidige investeringer og løpende kostnader.

Elbiler blir dyrere

Regjeringen foreslår å redusere grensen for mva-fritak på elbiler fra 300 000 kroner til 150 000 kroner fra 1. januar 2027.

Forslaget innebærer at en større del av kjøpesummen blir avgiftspliktig. For elbiler til 300 000 kroner eller mer blir avgiftsøkningen på 37 500 kroner sammenlignet med dagens regler.

Samtidig varsler regjeringen at momsfrirket for elbiler skal fjernes helt fra 2028, som betyr at nye elbiler vil bli pålagt merverdiavgift på hele kjøpesummen dersom forslaget blir vedtatt.

For virksomheter som planlegger utskifting av bilparken, kan tidspunktet for investeringene derfor få økonomisk betydning.

Økt vektavgift

Vektavgiften er foreslått økt fra 12,71 kr pr kg til 13,05 kr pr kg som er en justering i tråd med konsumprisindeksen. Vektavgiften har et bunnfradrag på 500 kg.

For en relativt ordinær elbil på 2100 kg vil vektavgiften dermed øke med ca 540 kr.

Dette er konsekvensen

En elbil som kostet kr 500 000 i 2026 vil dermed koste ca 538 000 kr etter nyttår, dersom ikke forhandleren endrer sin pris. Fra 2025 til 2026 økte ikke prisene like mye som den økte momsen skulle tilsi.

Denne gangen tror vi ikke det er like mye rom for at forhandler og importør tar regningen, så vi antar biler i gjennomsnitt vil bli betydelig dyrere fra januar.

Nye regler for firmabilbeskatning

Regjeringen foreslår også å endre reglene for beskatning av firmabil.

Dagens regler er at skattefordelen settes til 30 prosent av bilens listepreis som ny, inntil 370.300 kroner, og 20 prosent av overskytende verdi.

Regjeringen foreslår en justert modell hvor fordelene settes til 20 prosent av bilens listepreis som ny, tillegg et beløp for kostnader ved bilholdet. Forslaget til det årlige kostnadstillegget er:

- Elbil: 16 200 kroner
- Ladbar hybrid: 22 400 kroner
- Diesebil: 28 100 kroner
- Bensinbil: 39 700 kroner

Målet er, ifølge regjeringen, å gi en mer treffsikker verdsettelse av den private fordelene ved å disponere arbeidsgivers bil. Samtidig innebærer forslaget at biler med lave driftskostnader, som elbiler, fortsatt kommer gunstigere ut enn bensin- og dieserbiler. Reglene om redusert listepreis for eldre biler og biler med høy yrkeskjøring foreslås videreført.

I praksis vil en ny elbil med listepreis på 600.000 kroner i dag gi et skattepliktig firmabiltilllegg på 157.030 kroner. Hvis du har en bruttoinntekt på 1 million kroner, gir det en årlig skattebelastning på 72.860 kroner i året.

Med de foreslåtte reglene reduseres det skattepliktige tillegget til 136.200 kroner (600.000 × 20 %) + 16.200. Det gir en årlig skatt på 63.197 kroner, eller 9.663 kroner lavere enn etter dagens regler.

Videre betyr det at du i praksis kan kjøre en dyrere firmabil med tilsvarende skattebelastning som i dag. Med de foreslåtte reglene vil en elbil med listepreis på 600.000 kroner gi omtrent samme skattebelastning som en firmabil til rundt 496.000 kroner gjør i dag.

Endringer i avgiftene på bensin og diesel

Regjeringen foreslår også justeringer i drivstoffavgiftene. CO₂-avgiften foreslås økt med 60 øre per liter bensin og 71 øre per liter diesel.

Samtidig foreslås veibruksavgiften redusert med 40 øre per liter bensin og 33 øre per liter diesel.

Hensikten er å flytte en større andel av avgiftsbelastningen over på utslipp, uten at de samlede drivstoffavgiftene øker vesentlig mer enn den generelle prisveksten.

For virksomheter med biler som går på fossilt drivstoff, betyr dette at utslippskomponenten får større betydning i det samlede kostnadsbildet.

Hva bør virksomheten din vurdere nå?

Virksomheter som planlegger investeringer i kjøretøy eller har etablerte firmabilordninger, bør følge den videre behandlingen av statsbudsjettet nøye.

Det kan være aktuelt å:

- vurdere om planlagte elbilkjøp bør fremskyndes
- oppdatere kalkyler for fremtidige bilinvesteringer
- analysere effekten av nye firmabilregler for ansatte
- vurdere hvordan endrede drivstoffavgifter påvirker driftskostnadene
- gjennomgå virksomhetens bil- og mobilitetsstrategi

Samlet peker forslagene mot at avgiftssystemet i større grad skal reflektere både utslipp og faktiske kostnader ved bilhold. For mange virksomheter kan dette påvirke både valg av drivlinje, investeringstidspunkt og innretningen på fremtidige firmabilordninger.

Avsluttende refleksjoner

Bilbransjen går inn i en periode der elektrifisering ikke lenger kan analyseres isolert. Makroøkonomi, kinesisk konkurranse, batteri- og programvareutvikling, handelspolitikk og endringer i ettermarkedet virker sammen.

Norge har i praksis elektrifisert nybilsalget, mens EU-markedet fortsatt er mer sammensatt. Det gjør at norske aktører møter mange av utfordringene knyttet til bruktværdi, batterihelse, programvare, verkstedkapasitet og nye kundebehov flere år før tilsvarende problemstillinger får fullt gjennomslag i større europeiske markeder. Dette gjør at Norge i økende grad fungerer som et laboratorium for den europeiske bilbransjen.

Ettermarkedet bør derfor ikke bare vurderes ut fra at elbiler har lavere behov for tradisjonelt vedlikehold. Bilparkens alder, mer avanserte førerstøttesystemer, batterilivsløp og tilgang til kjøretøydata skaper nye oppgaver og investeringsbehov. Utviklingen kan gi større forskjeller i lønnsomhet mellom aktører. ^[9] ^[10] ^[11] ^[12] ^[13]

Når kravene til teknologi, kompetanse og datatilgang øker, kan skala bli viktigere. Det kan bidra til videre konsolidering blant verksteder og forhandlere, ikke først og fremst fordi små aktører mangler kunder, men fordi kostnaden ved å holde seg teknologisk relevant blir høyere.

Samtidig har Kina opparbeidet sterke posisjoner innen batteriproduksjon, elektriske kjøretøy og kostnadseffektiv industrialisering. Europa svarer gjennom teknologi- og kapasitetsinvesteringer, samarbeid, regulering og handelstiltak. Denne omstillingen påvirker hele verdikjeden, fra produktutvikling og salg til bruktbil, verksted og løpende kundekontakt. ^[2] ^[3] ^[5] ^[6]

For norske aktører blir det sentrale spørsmålet fremover ikke bare hvilke biler som selges, men hvem som kontrollerer kunderelasjonen, dataene, teknologien og tjenestene gjennom bilens levetid. Lønnsomheten vil trolig i større grad variere med aktørens posisjonering og gjennomføringsevne enn med markedsveksten alene.

Kildeliste

- ^[1] Norges Bank: Monetary Policy Report 2/2026
- ^[2] OFV: 2025 ble tidenes rekordår for bilsalget
- ^[3] ACEA: New car registrations in 2025, battery-electric market share 17.4% (PDF)
- ^[4] <https://www.motor.no/aktuelt/ny-databrikke-krise-kan-stoppe-verdens-bilproduksjon/332881>
- ^[5] International Energy Agency: Global EV Outlook 2026
- ^[6] EU-kommisjonen: Definitive countervailing duties on battery electric vehicles from China
- ^[7] U.S. Trade Representative: Final Section 301 modifications, September 2024 (PDF)
- ^[8] International Monetary Fund: Geoeconomic Fragmentation and Foreign Direct Investment (PDF)
- ^[9] U.S. Department of Energy, Alternative Fuels Data Center: Maintenance and Safety of Electric Vehicles
- ^[10] ACEA: Vehicles on European Roads 2026
- ^[11] AAA: Cost of Advanced Driver Assistance Systems Repairs (PDF)
- ^[12] EU-kommisjonen: Motor Vehicle Block Exemption Regulation and Supplementary Guidelines (PDF)
- ^[13] EUR-Lex: Regulation (EU) 2023/1542 concerning batteries and waste batteries
- ^[14] Waymo: The future of transportation is here
- ^[15] Robotaxi
- ^[16] Lucid and Bolt Partner to Develop and Deploy Autonomous Mobility at Scale Across Europe (PDF)
- ^[17] <https://www.tu.no/elbil/biden-vil-forby-kinesiske-biler-koblet-til-internett/791181>

Ta kontakt

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



Kjell-Fredrik Kristiansen

Partner og bransjeleder for bil i BDO

kfk@bdo.no

+47 952 76 533



Andreas Farstad Moe

Manager Revisjon

andreas.moe@bdo.no

+47 902 26 924

BDO AS

www.bdo.no

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

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

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

Copyright © oktober 2026 BDO AS. Alle rettigheter forbeholdt. Publisert i Norge.

Foto: BDO / Volvo / Polestar / Zeekr / Shutterstock

