

SVENSKA FÖRETAGS UTMANINGAR OCH FOKUSOMRÅDEN

– enligt svenska företags verkställande direktörer

2026

Svenska VD:ar är fortsatt optimistiska inför 2026, i linje med föregående år. Lägre inflation och högre BNP bidrar till ljusare utsikter, även om omvärldsfaktorer dämpar tilltron till den globala återhämtningen

1 av 2

VD:ar tror på en förbättring av det globala makroekonomiska läget under 2026 jämfört med 2025. Endast 14% förväntar sig ett sämre läge, medan resterande bedömer att situationen förblir oförändrad

62%

av de tillfrågade företagsledarna ser tillväxtsatsningar som viktigare än kostnadseffektiviseringar inför 2025, med fokus på utveckling av varor och tjänster samt försäljning

45%

av företagen räknar med 0 % nettoeffekt från USA-tullarna vilket indikerar att flertalet företag planerar parera effekten genom att exempelvis genom att styra om leverantörskedjor, göra prisjusteringar eller kontraktsjusteringar

~46%

av VD:ar uppger att deras företag redan har uppnått minskade kostnader genom användning av AI, främst genom ökad processautomation och effektivisering av administrativa arbetsuppgifter

STUDIENS RESPONDENTER

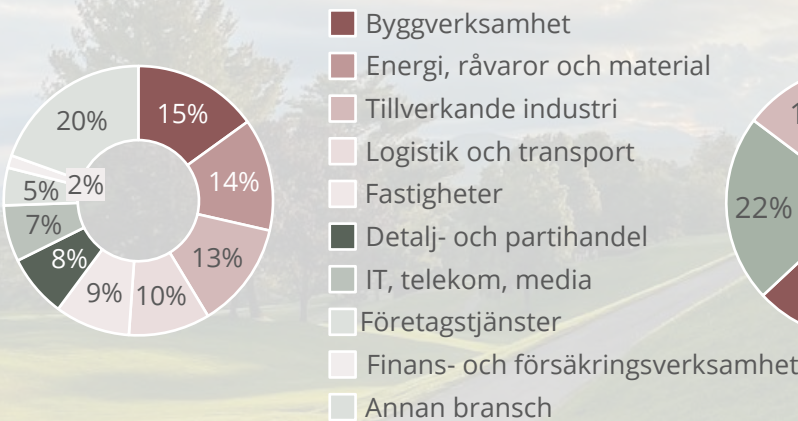
170

verkställande direktörer för svenska företag med över 200 MSEK i omsättning har under sista kvartalet 2025 deltagit i studien *Svenska företags utmaningar och fokusområden*

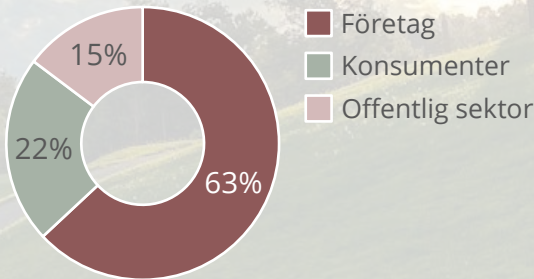
16:e

året i rad som studien genomförs. Svarsgruppens sammansättning (gällande faktorer såsom omsättning och bransch) liknar tidigare års studier

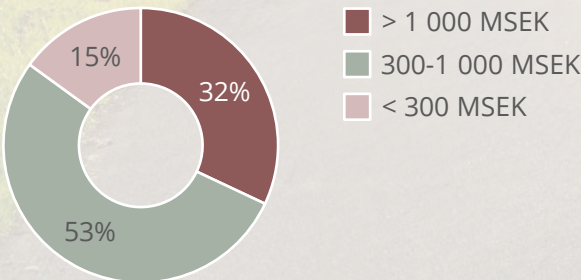
Branschfördelning (Andel företag %)



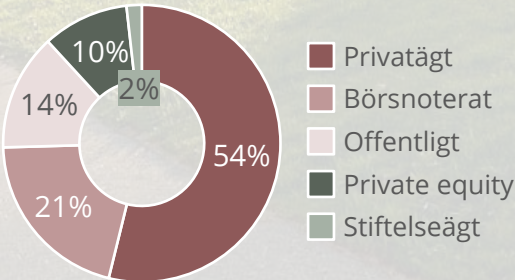
Primära kundsegment (Andel företag %)



Omsättningsfördelning (Andel företag %)



Ägandeform (Andel företag %)





MAKROEKONOMI: Svenska VD:ar är positiva inför 2026, de flesta tror på ett bättre ekonomiskt läge både i Sverige och globalt. Bakgrunden är en global ekonomi med måttlig men stabil tillväxt, medan Sverige fortfarande är i lågkonjunktur men väntas återhämta sig.

Sida 5

FÖRETAGEN: Tre av fyra tror på högre omsättning under 2026 för det egna företaget och en majoritet kommer prioritera tillväxtsatsningar före kostnadsbesparingar, vilket bekräftar en fortsatt offensiv företagsagenda.

Sida 13

AKTUELLT: Företagen signalerar en tydlig förflyttning där AI ska omsättas i konkret effekt, tullar och handelshinder dämpar tilltron till global tillväxt, och Agenda 2026 pekar ut vilka prioriteringar som dominerar VD-agendan inför året.

Sida 24

REFLEKTIONER: När global tillväxt inte är given blir skarpa prioriteringar och hög genomförandekraft avgörande, där strukturerad prissättning och en tydlig tillväxtagenda blir centrala verktyg för att skapa lönsam tillväxt.

Sida 34



MAKROEKONOMI GLOBALT

46%

tror att det **globala**
makroekonomiska läget
förbättras under 2026 jämfört
med 2025

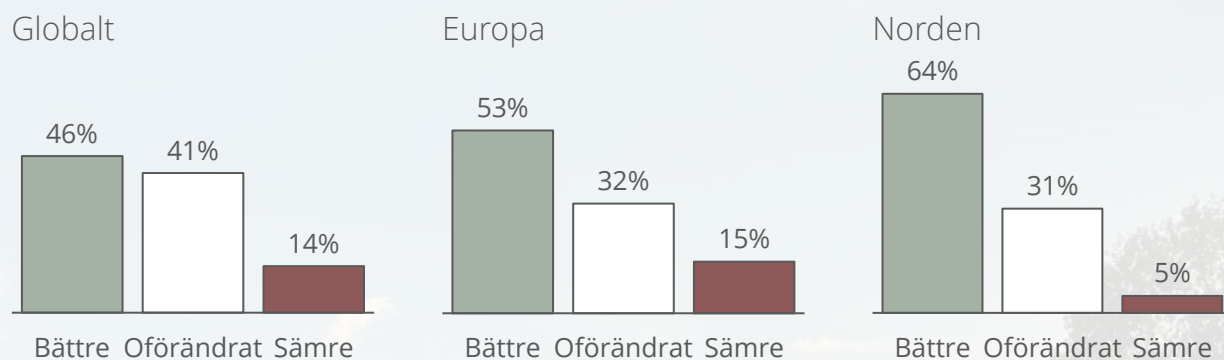
64%

förväntar sig ett bättre
nordiskt makroekonomiskt
klimat 2026 än 2025, vilket
signalerar större tilltro till den
nordiska ekonomin

Det finns en fortsatt förväntad tillväxt och tilltro till det makroekonomiska klimatet inför 2026 – svenska VD:ar visar särskild optimism kring den nordiska ekonomins utveckling

Företagens tro på det makroekonomiska läget 2026 jämfört med 2025

(Andel företag %)



"2025 har präglats av många osäkerhetsfaktorer, 2026 kommer bli något bättre på det området"

Fredrik Ekström, Maven Wireless

"Styrräntan går nedåt, siffrorna pekar på en återhämtning av konjunkturen, stora stimulanspaket"

Jon Widell, Kyl- och Frysexpressen

- > Världsekonomin väntas bromsa något men hålla sig kring måttliga nivåer. Global BNP-tillväxt prognosticeras till 3,2 % 2025 och 3,1 % 2026, med cirka 1,5 % i avancerade ekonomier och drygt 4 % i tillväxt- och utvecklingsekonomier. Detta är något bättre än IMF:s aprilprognos, men svagare än innan de senaste policyförändringarna och handelstullarna. IMF lyfter samtidigt fram att världsekonomin går in i en period av mer varaktig fragmentering, med blockbildning och stora klimatinvesteringar, vilket kan hålla tillbaka handel och produktivitet.¹⁾
- > Den globala inflationen bedöms fortsätta neråt, men ligga över målet i USA medan den är låg i många andra avancerade ekonomier. Läget präglas av höjda amerikanska tullar, nya handelsavtal och företag som delvis mildrat effekterna genom att styra om leverantörskedjor.

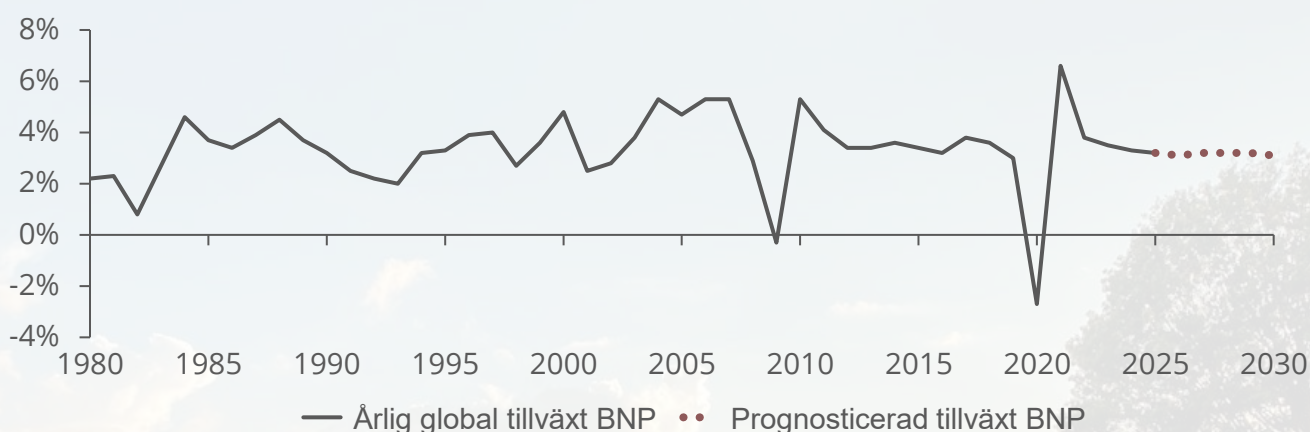
"Framförallt i Sverige är förväntan på tillväxtförbättring hög – räntesänkningar, lägre inflationen och ambitiösa stimulanser till hushållen kommer öka efterfrågan under 2026... Globalt ser det mer stabilt ut och vi tror att tillväxten kommer i år kommer ligga kvar strax över 3%"

Johan Javeus, Chefsstrateg SEB

Optimismen är starkast för Norden och Europa. För global tillväxt är förväntningarna mer försiktiga, i linje med prognoserna om ett stabiliserat läge.

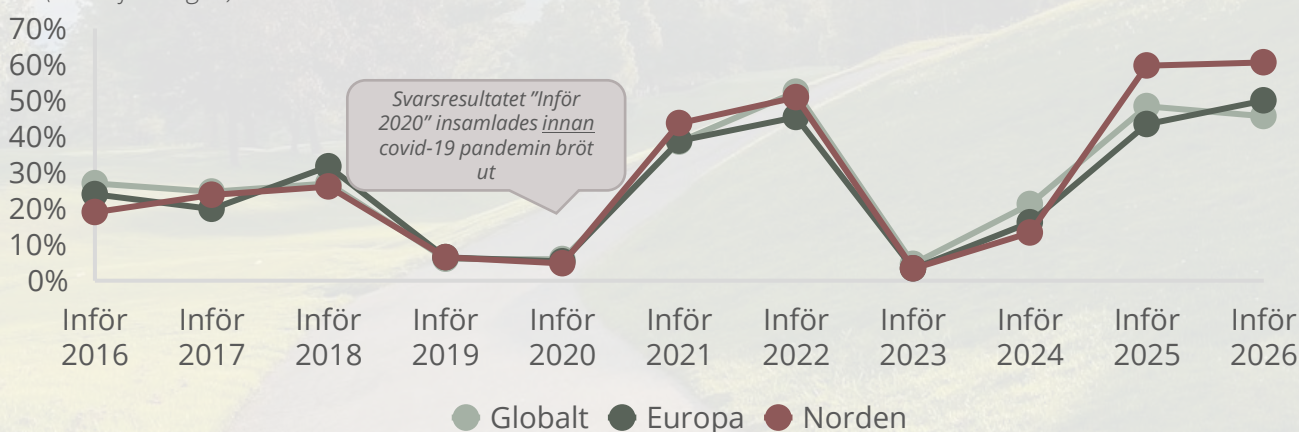
Prognosen för den globala ekonomiska utvecklingen visar på stabiliserade nivåer för BNP-tillväxt omkring tre procent år 2026 och framåt...

Årlig global tillväxt IMF, BNP 1980-2025¹



...vilket också reflekteras i VD:ars syn på det makroekonomiska klimatet, som är betydligt mer optimistiska än under 2023 och 2024, men ungefär lika som 2025

Företag som förväntar sig ett bättre makroekonomiskt läge inför nästkommande år
(Andel företag %)



- > Prognoserna indikerar att den globala BNP-tillväxten har stabiliserats kring cirka 3 procent sedan 2024, vilket motsvarar ett mer normalt tillväxtläge efter de senaste årens volatilitet.
- > VD:arnas förväntningar på det makroekonomiska läget inför 2026 är markant mer optimistiska än inför 2023–2024 och ligger i nivå med bedömningarna inför 2025, vilket signalerar en förväntan på gradvis konjunkturförbättring.

MAKROEKONOMI SVERIGE

68%

har uppgett att de tror på ett bättre makroekonomiskt läge i Sverige under 2026 jämfört med 2025

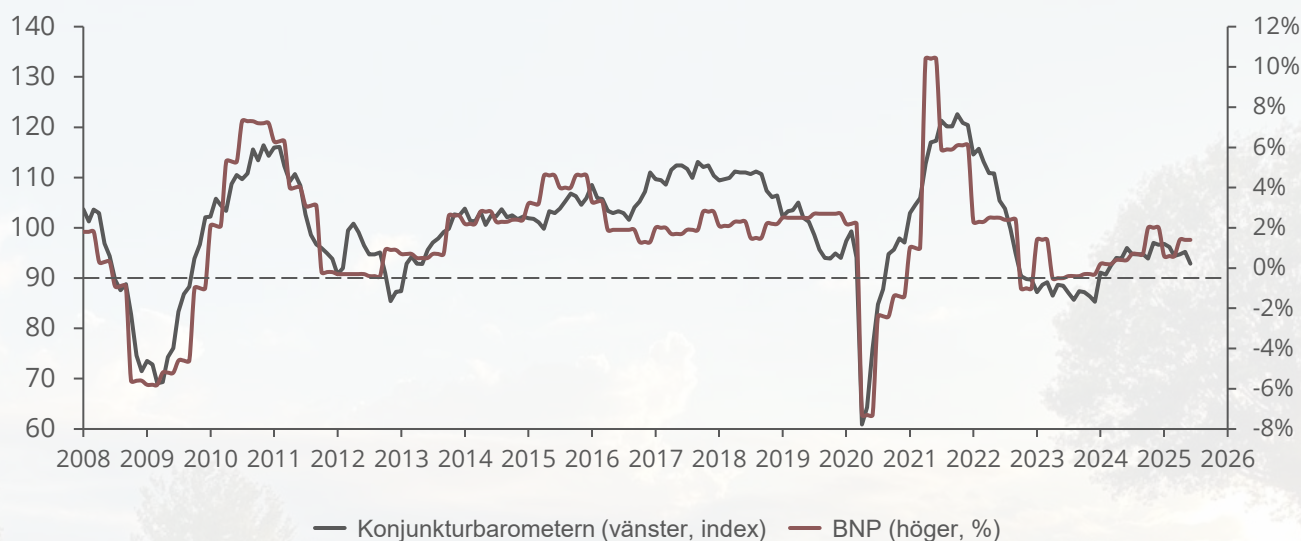
69%

förväntar sig en positiv utveckling inom den egna branschen, i linje med förra årets resultat

Konjunkturbarometern är kvar på svag nivå, men VD:ar fortsätter att förvänta sig ett starkare svenskt makroläge 2026 än 2025

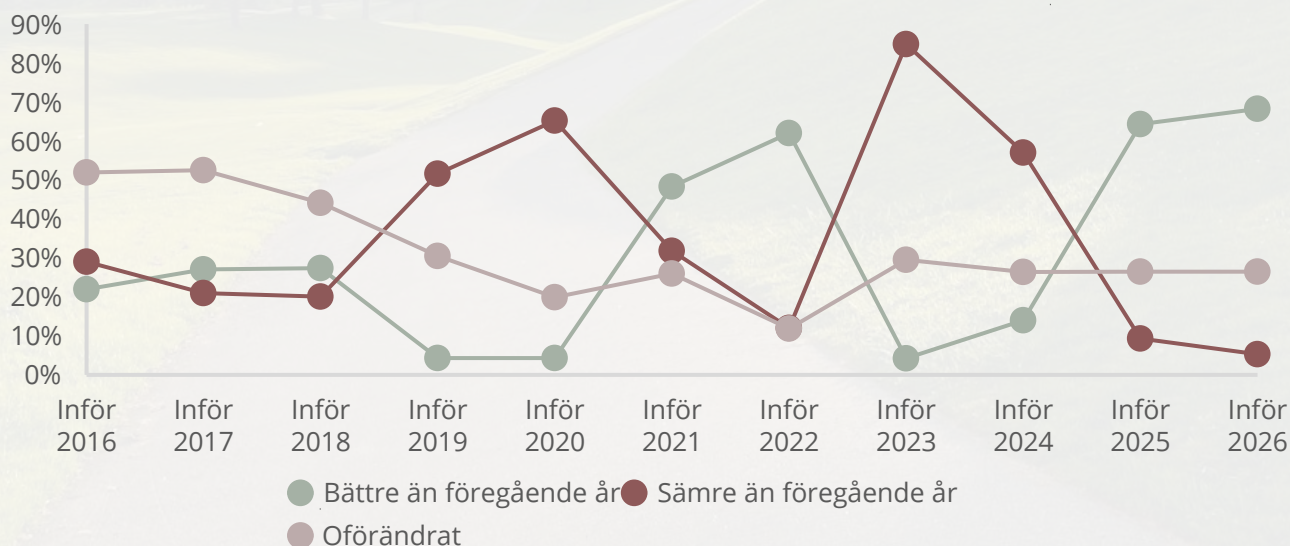
Stämningsslaget för ekonomin har förbättrats under 2025, även om konjunkturen är fortsatt svag och underträffade VD:arnas förväntningar för året...

Konjunkturbarometern (månad)¹ & BNP-tillväxt (kvartal)²



...däremot har VD:ar höga förväntningar på det svenska makroekonomiska klimatet, där nästan 70% tror att 2026 kommer blir bättre än 2025

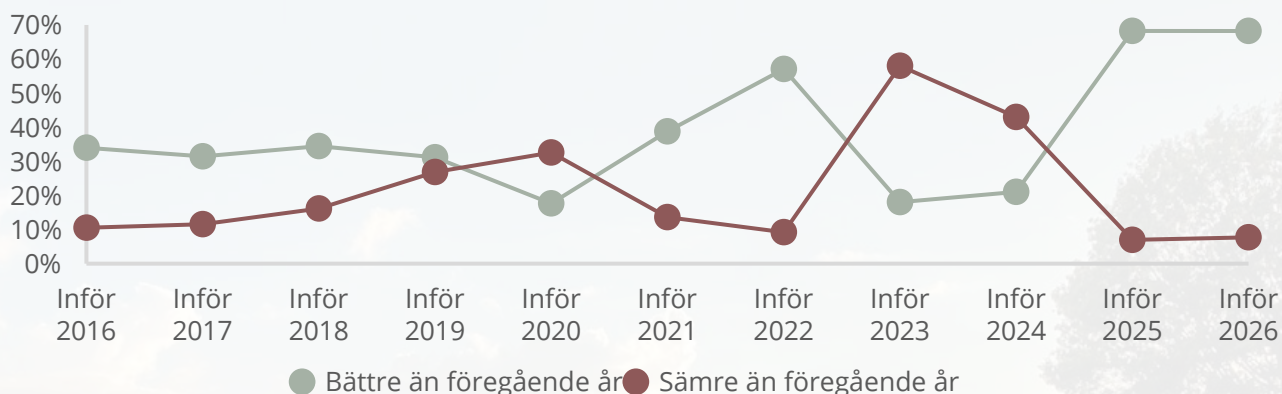
Företagens tro på det makroekonomiska läget i Sverige jämfört med föregående år
(Andel företag %)



Tron på ekonomin speglas framförallt i förväntningarna på den egna branschen där det råder en stark positiv syn, även om det varierar något mellan branscher

Antalet som tror på positiv utveckling i den egna branschen inför 2026 är den högsta nivån hittills...

Hur tror du att din bransch kommer att utvecklas nästkommande år i jämförelse med föregående år? (Andel företag %)

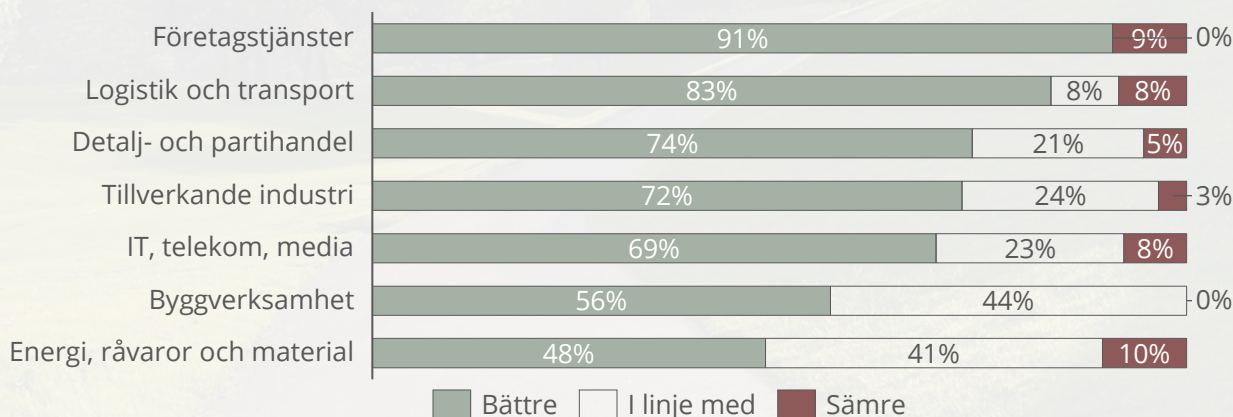


> VD:ar har en fortsatt optimism avseende sin egna bransch inför 2026 likt inför 2025, vilket ligger på betydligt högre nivåer än tidigare år.

...men det finns tydliga skillnader mellan olika branscher

Hur tror du att din bransch kommer att utvecklas 2026 i jämförelse med 2025?

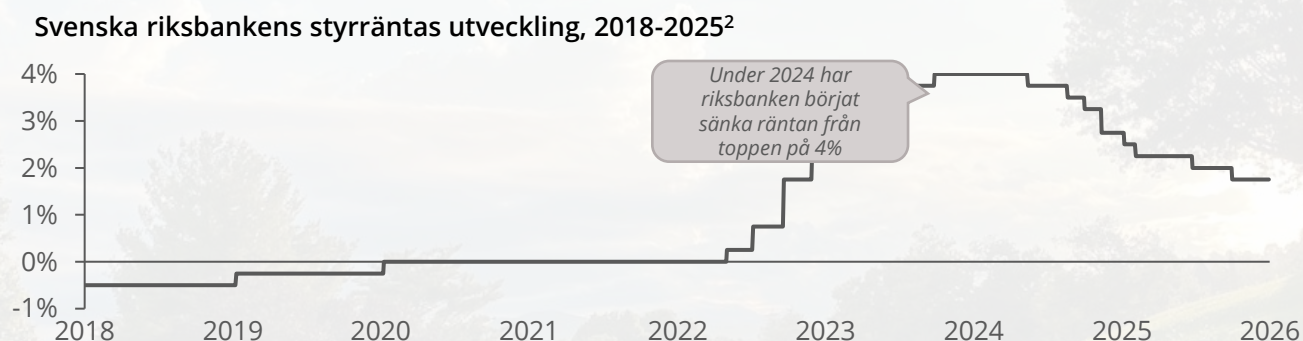
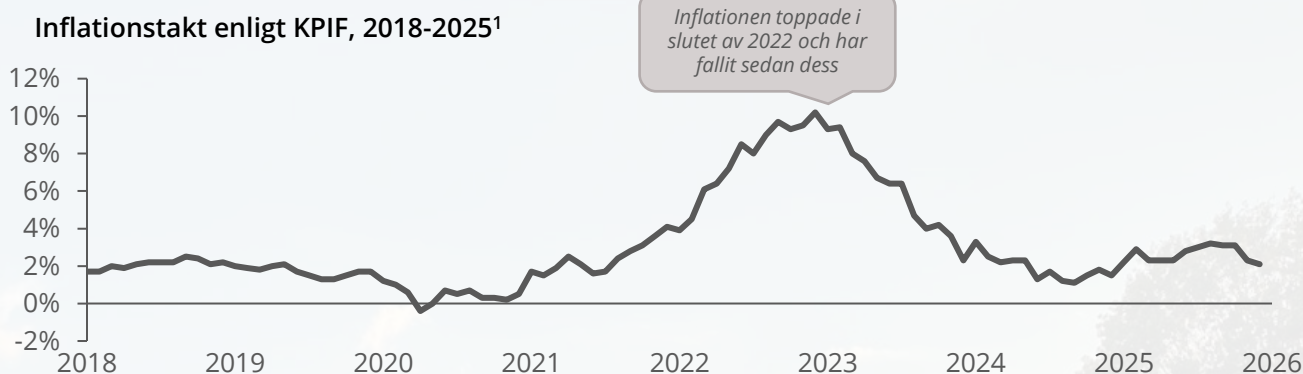
(Andel företag %, branscher med 11 eller fler svarande)



- > Företagstjänster, där över 90% av svarande tror på en positiv utveckling, har den mest positiva framtidssynen inför 2026.
- > Bygg- och energibranschen är mer försiktiga än övriga, vilket kan hänga ihop med att effekterna av räntesänkningar dröjer, även om de är markant mer positiva än inför 2023 och 2024.

Även om både styrräntan och inflationen sjunkit under senaste året ligger de fortsatt på högre nivåer än innan pandemin, och Konjunkturinstitutet beräknar att lågkonjunkturen kommer hålla i sig till 2028

Inflationen har stigit igen under 2025, även om det varit långt lägre nivåer än under 2022 och 2023



"Amerikanska administrationens politik och särskilt handelskriget har skapat stor osäkerhet i världsekonomin. Det får effekter även i svensk ekonomi. Den återhämtning vi såg i höstas är bruten och lågkonjunkturen mer utdragen."

Elisabeth Svantesson
Finansminister
24 juni 2025

- > Svensk ekonomi har förbättrats under 2025 men har fortsatt befunnit sig i en lågkonjunktur som Konjunkturinstitutet beräknar vara över 2028. Riksbanken har successivt justerat ned styrräntan och inflationen har stigit under året ligger i slutet av året straxt under målet på 2 procent.
- > Svensk BNP-tillväxt under 2026 och 2027 väntas främst drivas av hushållens konsumtion och ökad investeringstakt. I början av 2026 väntas arbetsmarknaden även börja återhämta sig efter ett par svåra år.

MAKROEKONOMI OMVÄRLDSFAKTORER

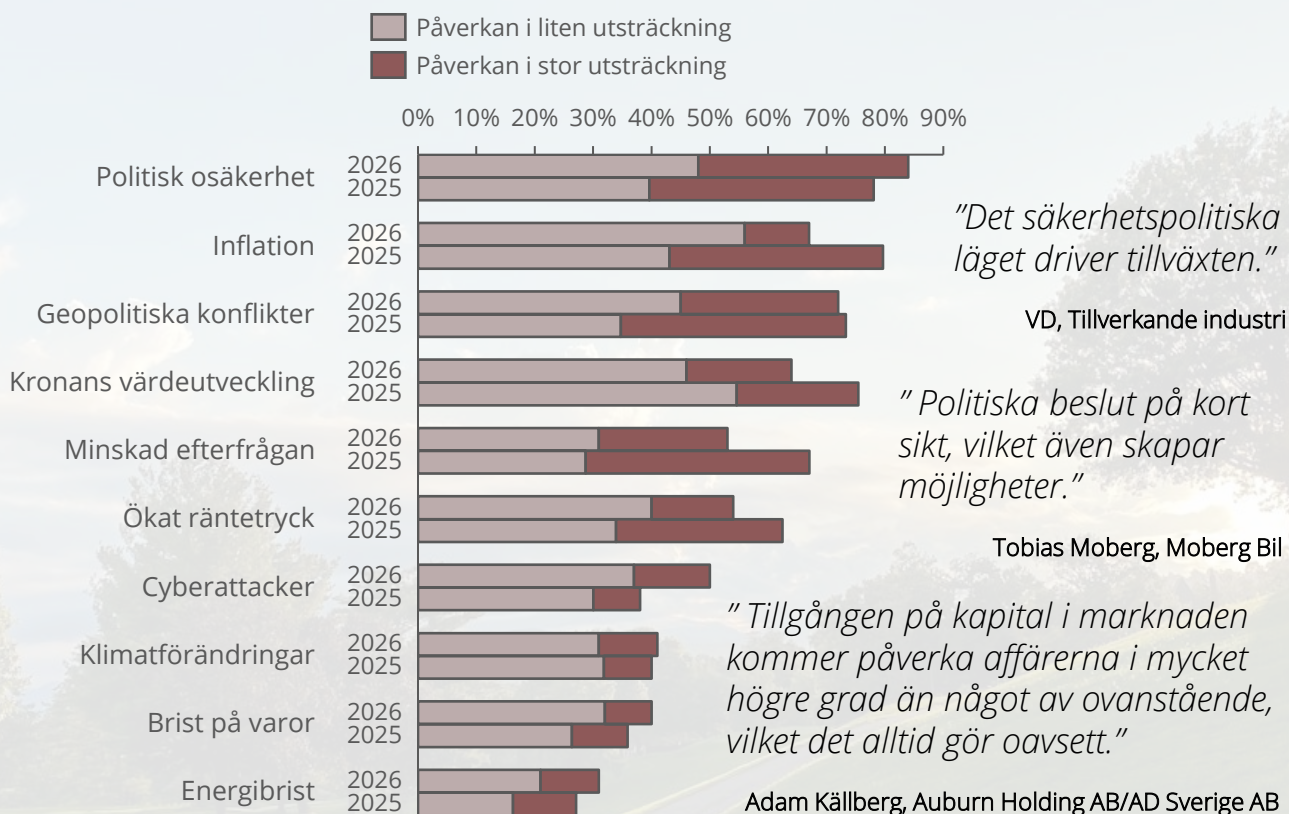
84%

av svenska VD:ar förväntar sig
att politisk osäkerhet kommer
att påverka deras företag
negativt under 2026

Studien visar att omvärldsfaktorer förväntas ha en mindre negativ påverkan än tidigare år – främst drivet av lägre inflation och räntor – men den globala politiska osäkerheten förväntas påverka desto mer

Under 2026 förväntar sig svenska VD:ar en lättning i de ekonomiska riskerna, men ser ökade utmaningar kopplade till globala spänningar

I vilken utsträckning har följande risker i omvärlden påverkat ditt företag negativt under 2025, och vad är förväntad påverkan 2026? (Andel företag som påverkas %)



> Totalt sett uppger närmare hälften av företagen att de under 2025 påverkats i stor utsträckning av ökat räntetryck, medan endast 14 % anger att de väntar sig motsvarande påverkan under 2026. Även inflationen minskar tydligt, från 45 % till 11 %, och andelen som ser minskad efterfrågan som en stor risk faller från 46 % till 22 %. Samtidigt anger något färre företag att politisk osäkerhet väntas påverka i stor utsträckning. Sammantaget visar det på en markant lättning i de ekonomiska och politiska riskerna inför 2026.

> För övriga omvärldsfaktorer, som klimatförändringar, cyberattacker och energibrist, ligger påverkan i stor utsträckning kvar på ungefär samma nivå som föregående år.

"I grunden handlar det framförallt i Sverige om hushållssektorn och utvecklingen av konsumtionen som kommer påverka tillväxten, medan det internationellt handlar mer om hur motståndskraftig den globala konjunkturen är, utveckling av energipriser och politiska konflikter. Geopolitiken är otroligt svårbedömd med risker på både upp- och nedsidan. Fred i Ukraina, risk för handelskrig mellan EU och Kina och vad Trump ska hitta på härnäst kan få stora konsekvenser."

Johan Javeus, Chefsstrateg SEB



MAKROEKONOMI: Svenska VD:ar är positiva inför 2026, de flesta tror på ett bättre ekonomiskt läge både i Sverige och globalt. Bakgrunden är en global ekonomi med måttlig men stabil tillväxt, medan Sverige fortfarande är i lågkonjunktur men väntas återhämta sig.

Sida 5

FÖRETAGEN: Tre av fyra tror på högre omsättning under 2026 för det egna företaget och en majoritet kommer prioritera tillväxtsatsningar före kostnadsbesparingar, vilket bekräftar en fortsatt offensiv företagsagenda.

Sida 13

AKTUELLT: Företagen signalerar en tydlig förflyttning där AI ska omsättas i konkret effekt, tullar och handelshinder dämpar tilltron till global tillväxt, och Agenda 2026 pekar ut vilka prioriteringar som dominerar VD-agendan inför året.

Sida 24

REFLEKTIONER: När global tillväxt inte är given blir skarpa prioriteringar och hög genomförandekraft avgörande, där strukturerad prissättning och en tydlig tillväxtagenda blir centrala verktyg för att skapa lönsam tillväxt.

Sida 34

FÖRETAGEN

76%

av respondenterna tror på högre omsättning under 2026 för det egna företaget jämfört med föregående år, vilket indikerar större optimism än i 2025 års studie

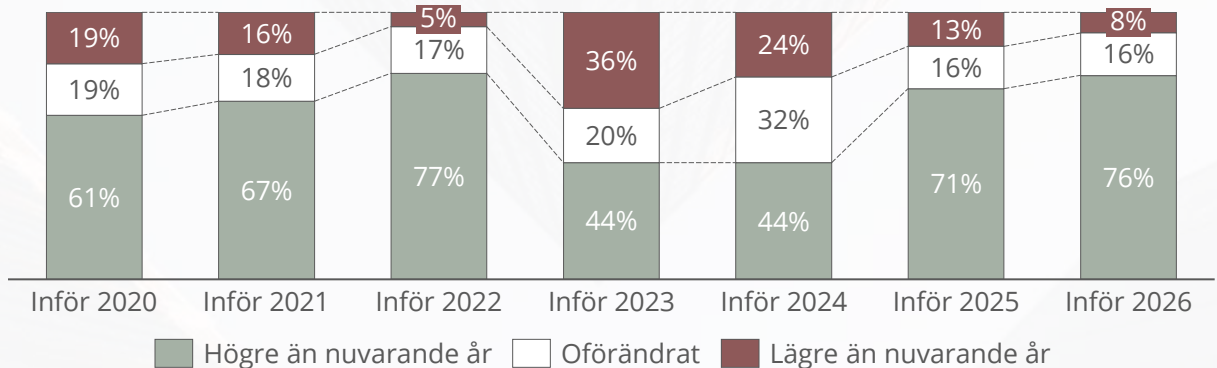
62%

planerar att prioritera tillväxtsatsningar framför kostnadsbesparingar under 2026, vilket bekräftar att tillväxtfokus fortsätter att stärkas

Respondenterna är mycket optimistiska kring ökad omsättning under 2026 jämfört med 2025, där tron på det egna företags utveckling generellt är positivare än tron på utvecklingen i branschen

Antalet som tror på högre omsättning i det egna bolaget inför 2026 är det näst högsta under de senaste 7 åren...

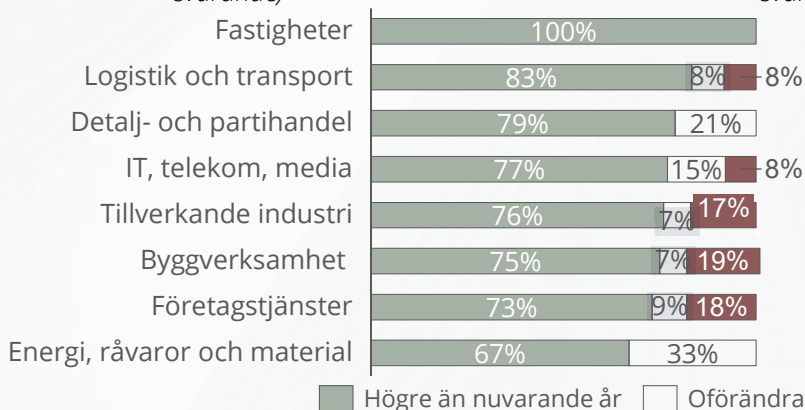
Hur tror du att ditt företags omsättning kommer att förändras under nästkommande år?
(Andel företag %)



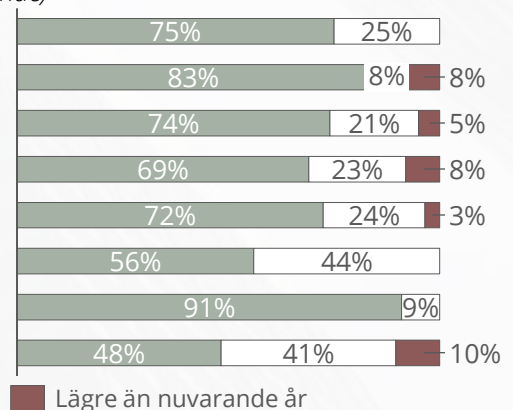
- > Optimismen är tillbaka på en hög nivå och de flesta företag räknar med ökande omsättning nästa år, men historiken visar att läget kan svänga snabbt vid ökad osäkerhet.

...men optimismen skiljer sig mellan olika branscher, och mellan det egna bolaget jämfört med branschen

Hur tror du att ditt företags omsättning kommer förändras under 2026?
(Andel företag %, branscher med 8 eller fler svarande)



Hur tror du att din bransch kommer att utvecklas 2026 i jämförelse med 2025?
(Andel företag %, branscher med 8 eller fler svarande)

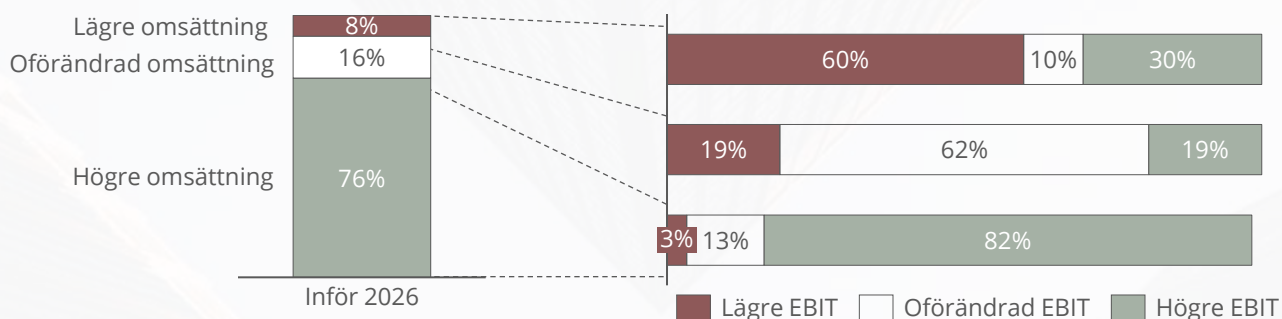


- > Inom fastighets-, bygg och energibranschen är det flera företag som tror att det egna bolaget kommer gå bättre än branschen 2026, vilket i praktiken betyder att man måste ta marknadsandelar, inte bara växa med marknaden.

En förväntan om högre omsättning korrelerar med en mer optimistisk förväntan på marginalerna, även om bilden varierar mellan branscher

En stark majoritet av svenska VD:ar som har en positiv förväntan på 2026, där 76% förväntar sig en högre omsättning för det egna företaget...

För 2026, hur tror du att ditt företags omsättning och lönsamhet kommer förändras?
(Andel företag %)

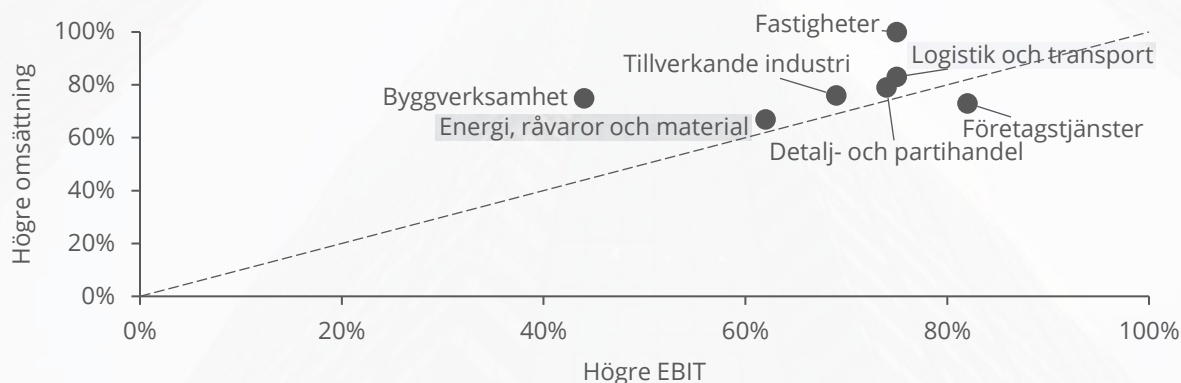


- > Det finns en korrelation mellan respondenternas förväntningar på omsättning och lönsamhet, där högre omsättning förknippas med högre marginaler och vice versa.
- > Det som sticker ut är att 30% av bolagen som tror på lägre omsättning ändå tror på högre EBIT, vilket kan bero på att de räknar med marginallyft via prishöjningar, effektiviseringar eller bättre mix, eller att de medvetet skalar bort olönsam affär.

...men det finns också en spridning bland branscherna kring om det är omsättningen eller lönsamheten som kommer påverkas mest

För 2026, hur tror du att ditt företags omsättning och resultat (EBIT-marginal) kommer förändras?

(Andel företag % som tror på högre omsättning resp. EBIT, branscher med 8 eller fler svarande)

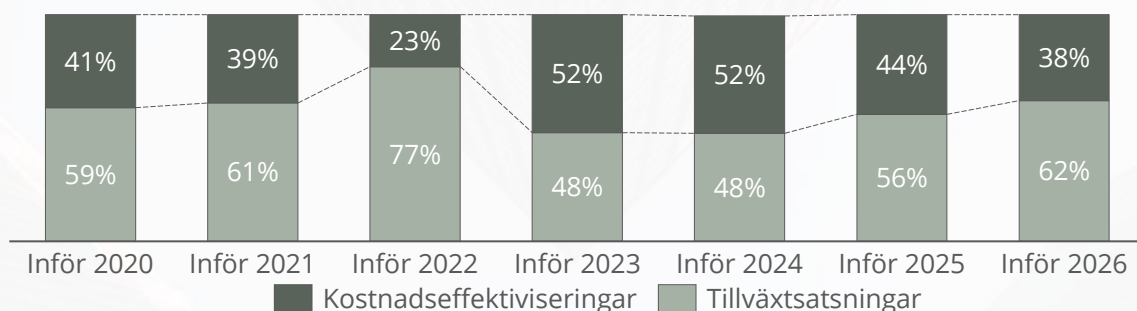


- > Likt 2025 anser respondenterna att vändningen under 2026 främst kommer driva på ökad omsättning snarare än förbättrade marginaler.
- > Tjänstebranschen sticker ut där respondenterna tror att marginalerna kommer öka i högre utsträckning än omsättningen, vilket är rimligt i en mindre kapitalintensiv bransch.

Tillväxtfokus stärks: Inför 2026 prioriterar fler tillväxt och färre kostnadseffektivisering, men konjunkturkänsliga branscher håller hårdare i effektiviseringsspåret

Drygt hälften av de svarande prioriterar tillväxtsatsningar jämfört med kostnadseffektiviseringar inför 2026...

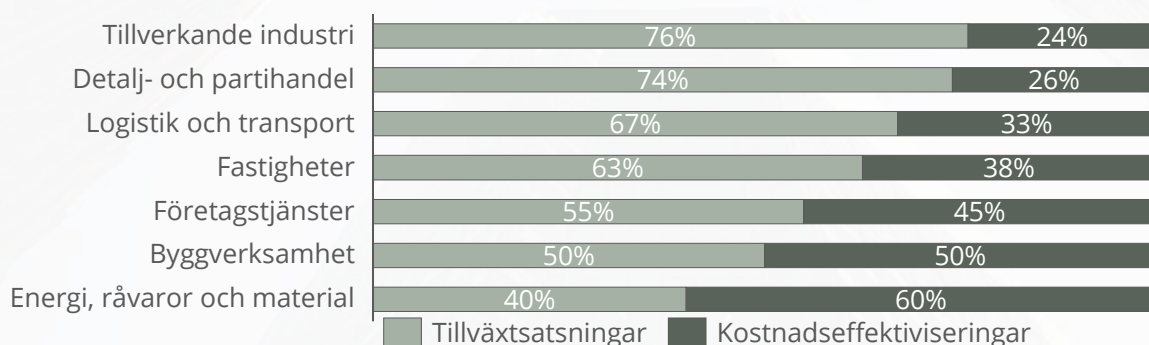
Företagens prioritering mellan kostnadseffektiviseringar och tillväxtsatsningar inför nästkommande år (Andel företag %)



- > Trenden från förra året fortsätter och inför 2026 prioriterar ännu fler företag tillväxtsatsningar medan färre fokuserar på kostnadseffektiviseringar.

...men det varierar mellan de olika branscherna

Företagens prioritering mellan kostnadseffektiviseringar och tillväxtsatsningar inför 2026
(Andel företag % per bransch med fler än 8 respondenter)

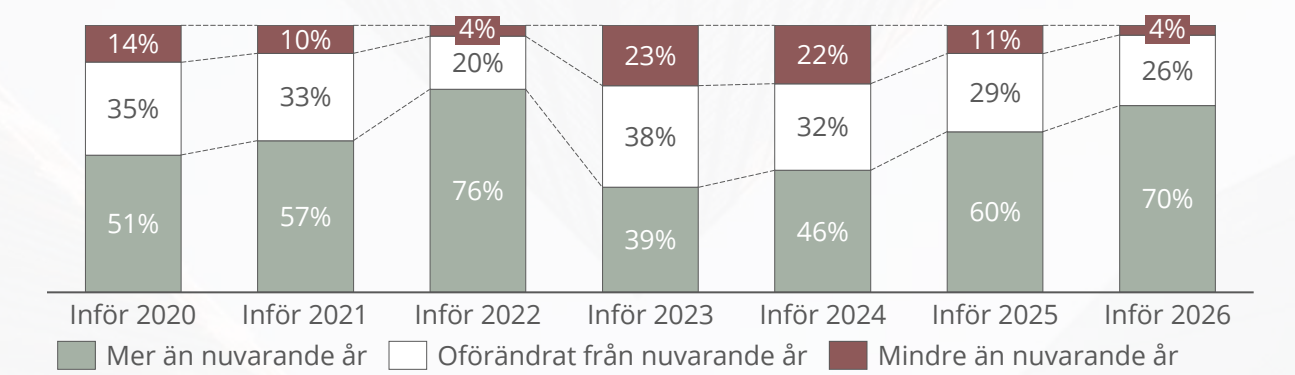


- > VD:arna för bolag inom Tillverkande industri samt Detalj- och partihandeln kommer prioritera tillväxtsatsningar framför kostnadseffektiviseringar, vilket kan förklaras av en tro på att investeringsviljan hos både konsumenter och företag kommer att öka.
- > Byggbranschen och Energibranschen är branscher som utmärker sig genom ett större fokus på kostnadseffektiviseringar, vilket kan härledas till att dessa branscher är mer påverkade av konjunktursvängningar och de senaste årens höga räntor.

Företagen visar ökad optimism inför 2026 med planer på fler tillväxtsatsningar jämfört med tidigare år, med fokus på utveckling av varor och tjänster, kapacitetsökning och försäljning

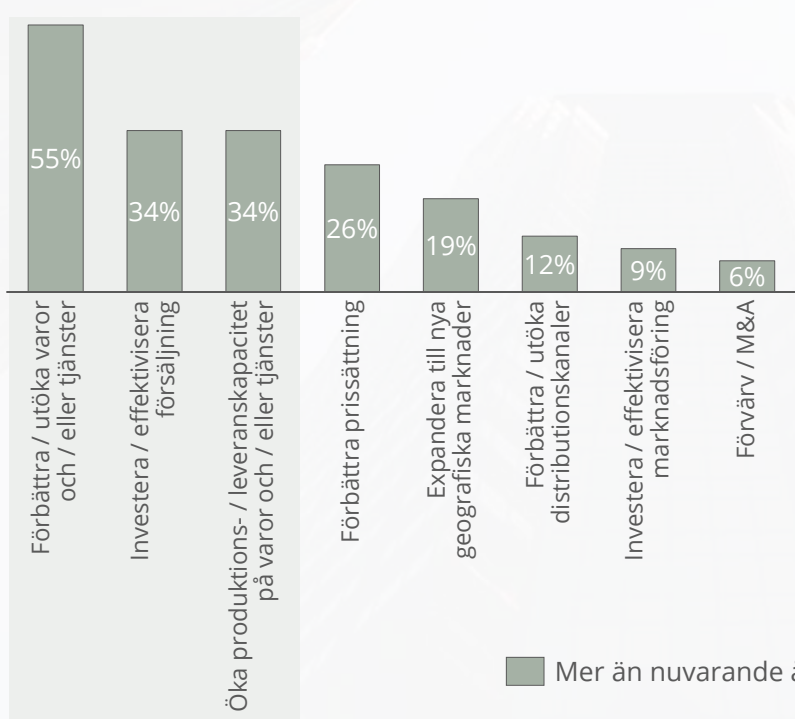
70 % av företagen planerar att satsa mer på tillväxt jämfört med nuvarande nivåer, en fortsatt uppgång från föregående års planer...

I vilken utsträckning planerar ditt företag att genomföra tillväxtsatsningar 2026?
(Andel företag som planerar kostnadseffektiviseringar %)



...och fokus kommer ligga på förbättring och innovation, där företag prioriterar utveckling av varor och tjänster samt försäljning inför 2026

Rangordna de områden där ert företag kommer genomföra tillväxtsatsningar under 2026:
(Andel företag som svarat 1:a eller 2:a prioritet %)

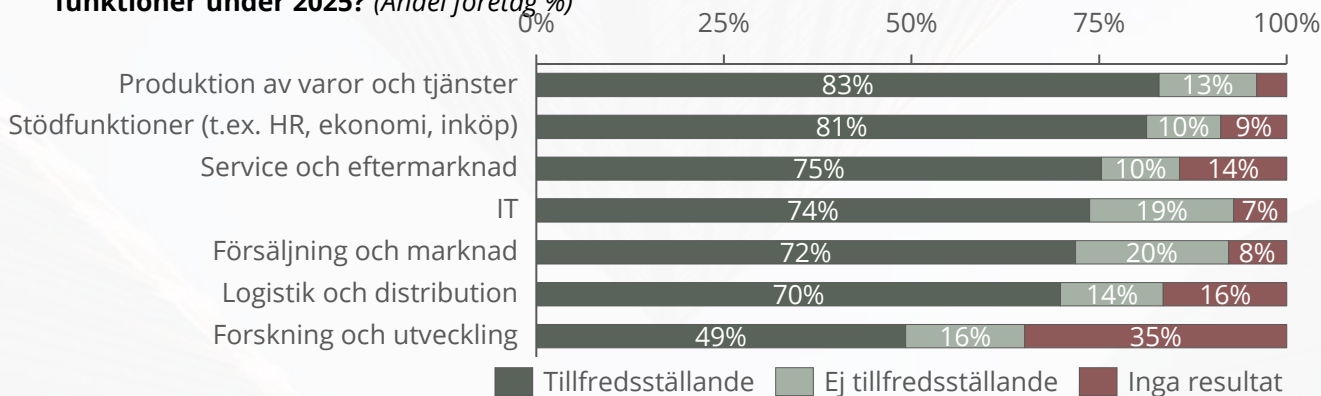


- > En majoritet av företagen (55%) planerar att förbättra eller utöka sina varor och tjänster, vilket tyder på att tillväxten främst ska drivas av att utveckla och bredda erbjudandet – genom både produktutveckling och utökade/ompaketerade tjänster.
- > Investeringar i försäljning och produktionskapacitet rankas även de högt, vilket speglar ett behov av att stärka både intäktsgenerering och leveransförmåga.
- > Trots tillväxtfokus är M&A lågt prioriterat (6%), vilket tyder på att företagen vill driva tillväxt organiskt snarare än via förvärv.

Tillväxt som huvudfokus 2026 är troligen drivet av att VD:ar upplever en tillfredsställande effekt från kostnadseffektiviseringar under 2025

Majoriteten av kostnadseffektiviseringarna under 2025 har varit tillfredsställande, där produktionsrelaterade åtgärder återigen gett bäst resultat...

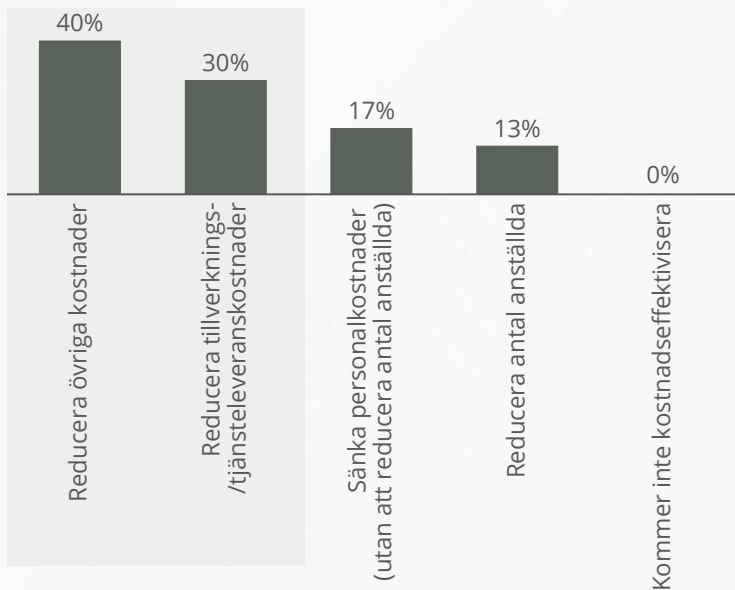
Vilka resultat har ert företag uppnått genom kostnadseffektiviseringar inom följande funktioner under 2025? (Andel företag %)



> Effektiviseringsarbetet har gett mest positiva utfall där åtgärderna är mest operativa och mätbara (produktion och stödfunktioner), medan Forskning och utveckling sticker ut med lägre träffsäkerhet och fler som inte ser resultat.

...och i 2026 planerar företagen att främst driva effektiviseringar genom minskade övriga kostnader och effektivisering i leverantörs- och tillverkningsled

Rangordna de initiativ ditt företag kommer genomföra i syfte att kostnadseffektivisera under 2026: (Andel företag som svarat 1:a eller 2:a prioritet %)



> Studien visar att kostnadseffektiviseringar främst handlar om att minska andra kostnader och effektivisera leverantörs- och tillverkningsled, snarare än att reducera personalstyrkan.

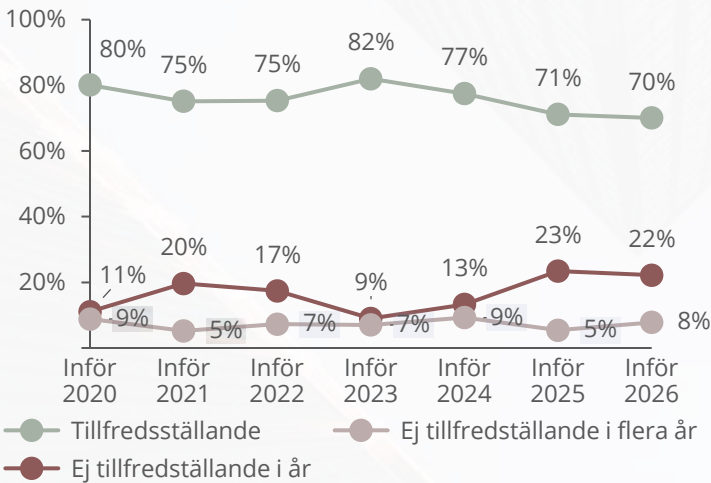
"Effektivisera tjänster som inte är direkt kopplat till försäljning eller produkt skapande för att minska overhead."

Tobias Moberg, Moberg Bil AB

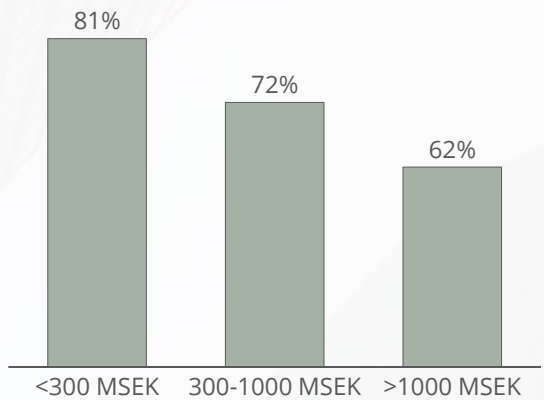
Fler företag växlar upp investeringarna inför 2026, en potentiell följd av de begränsade möjligheterna att genomföra investeringar senaste två åren

Rekordlåg andel av respondenterna svarar att de kunnat genomföra önskade investeringar under 2025 (70%)...

Vad beskriver bäst nuvarande investeringsnivå i ditt företag?
(Andel företag %)

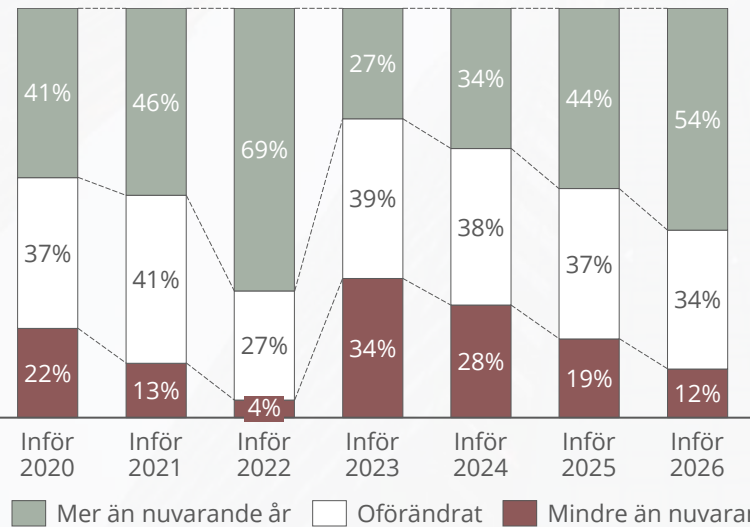


Storbolag är i högre grad mindre nöjda med sina investeringsnivåer



...men det är tydligt att företagen planerar att investera mer under 2026 än vad som var planen inför 2025

Hur kommer ditt företag att investera under nästkommande år jämfört med innevarande år?
(Andel företag %)

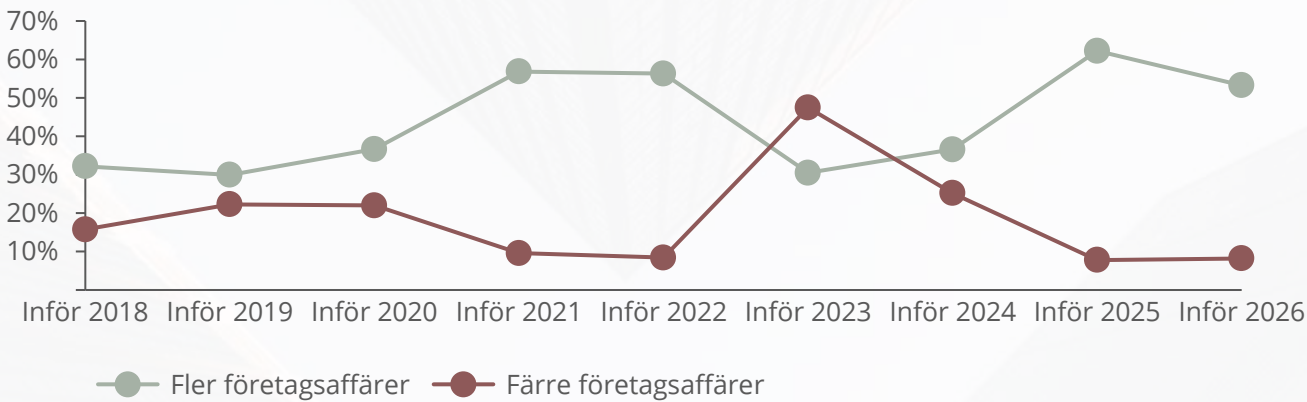


- > Andelen VD:ar som planerar att investera mer än nuvarande nivåer har ökat ytterligare inför 2026, vilket signalerar att återhämtningen i investeringsviljan håller i sig.
- > Sedan 2023 har andelen VD:ar som planerar att investera mer än nuvarande år ökat successivt – från 27% till 54%, vilket motsvarar en genomsnittlig ökning på cirka 26% per år (relativt).

Trots att M&A inte rankades som fokusområde för tillväxt finns en stark förväntan om fler företagsaffärer på marknaden generellt inför 2026, särskilt bland riskkapitalägda bolag

Antalet svenska VD:ar som förutser fler förvärv och försäljningar av verksamheter i Sverige är fortsatt högt...

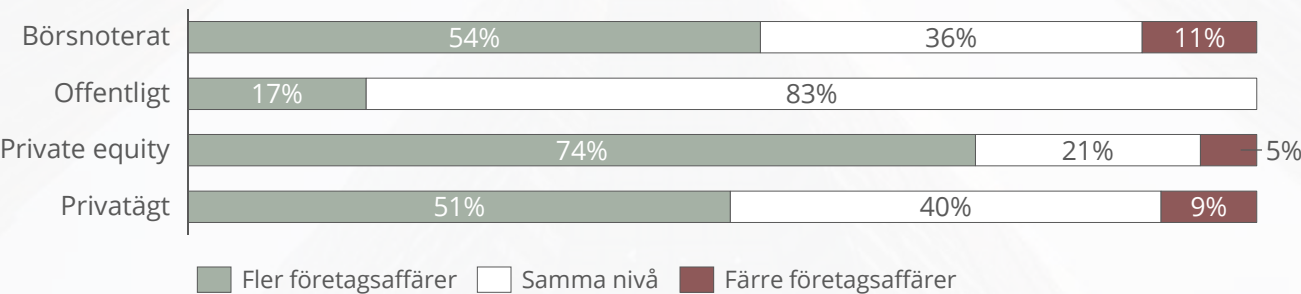
Hur förväntar du dig att antalet företagsaffärer i Sverige kommer att förändras under nästkommande år jämfört med föregående år? (Andel företag %)



- > Förväntningarna på företagsaffärer är fortsatt höga (53%) och ligger över ett normalår, men under föregående års toppnivå.

...där störst optimism syns bland riskkapitalägda företag

Hur förväntar du dig att antalet företagsaffärer i Sverige kommer att förändras under 2026 jämfört med 2025? (Andel företag %, ägandeform)

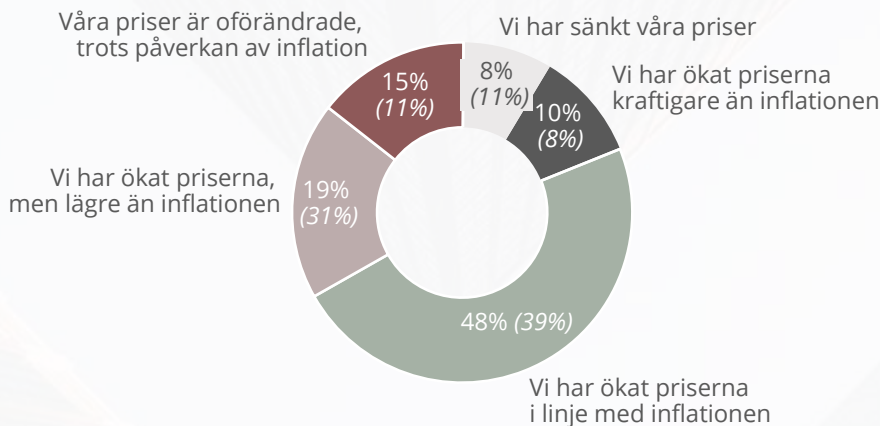


- > Riskkapitalägda är mest optimistiska, med högst andel som väntar fler affärer och lägst andel som väntar färre, vilket speglar en hög transaktionsbenägenhet i denna ägarform.
- > En övervägande majoritet (89%) av företagsledare för börsnoterade företag förväntar sig en bibehållen eller ökad nivå av antalet företagsaffärer under 2026, vilket indikerar en försiktig optimism inom denna sektor.

Jämfört med 2025 är det ännu fler VD:ar som planerar att göra prishöjningar, 78% vs föregående års 70%, 18% räknar med att höja priset kraftigare än inflationen under 2026

58% av respondenterna har redan justerat sina priser i linje med eller över inflationen under 2025...

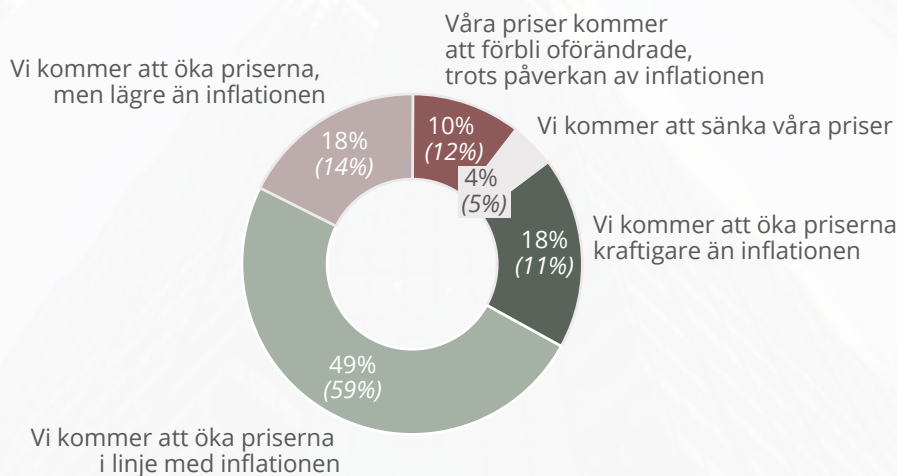
Vilken har varit ert företags prissättningsstrategi under 2025? (Andel företag %, 2025 (2024))



> Inför 2025 planerade nästan 70 % av företagen att höja priserna i linje med eller över inflationen, men utfallet blev lägre – 58 % genomförde det. Utfallet tyder på en mer försiktig prisutveckling än planerat.

...och runt 67% av respondenterna planerar att höja sina priser i linje med eller över inflationen under 2026

Vilken prissättningsstrategi kommer ert företag ha under 2026? (Andel företag %, 2025 (2024))





MAKROEKONOMI: Svenska VD:ar är positiva inför 2026, de flesta tror på ett bättre ekonomiskt läge både i Sverige och globalt. Bakgrunden är en global ekonomi med måttlig men stabil tillväxt, medan Sverige fortfarande är i lågkonjunktur men väntas återhämta sig.

Sida 5

FÖRETAGEN: Tre av fyra tror på högre omsättning under 2026 för det egna företaget och en majoritet kommer prioritera tillväxtsatsningar före kostnadsbesparingar, vilket bekräftar en fortsatt offensiv företagsagenda.

Sida 13

AKTUELLT: Företagen signalerar en tydlig förflyttning där AI ska omsättas i konkret effekt, tullar och handelshinder dämpar tilltron till global tillväxt, och Agenda 2026 pekar ut vilka prioriteringar som dominerar VD-agendan inför året.

Sida 24

REFLEKTIONER: När global tillväxt inte är given blir skarpa prioriteringar och hög genomförandekraft avgörande, där strukturerad prissättning och en tydlig tillväxtagenda blir centrala verktyg för att skapa lönsam tillväxt.

Sida 34

AKTUELLT AI

>50%

av företagen uppger att AI redan bidragit till ökad omsättning och/eller minskade kostnader, främst genom effektivisering av processer

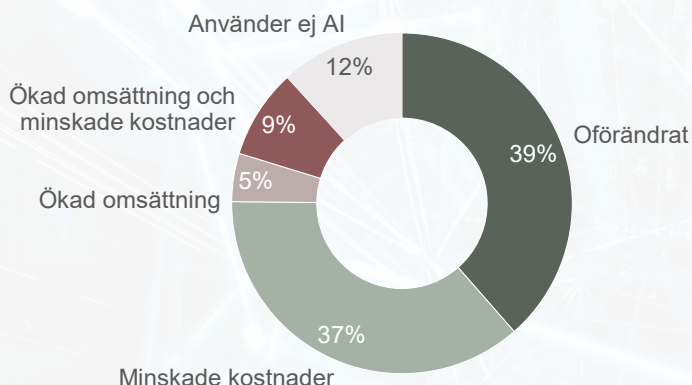
~80%

planerar att öka sina AI-satsningar inför 2026, med störst fokus på utbildning och kompetensutveckling, vilket tyder på att nästa steg handlar om att bygga förmåga och skala

Allt fler företag ser positiva effekter av AI, främst minskade kostnader, men också i form av ökad omsättning

51% av respondenterna har upplevt positiva effekter av AI under 2025, så som ökad omsättning och/eller minskade kostnader...

Vilka effekter har nyttjandet av AI haft för ert bolag under 2025? (Andel företag %)



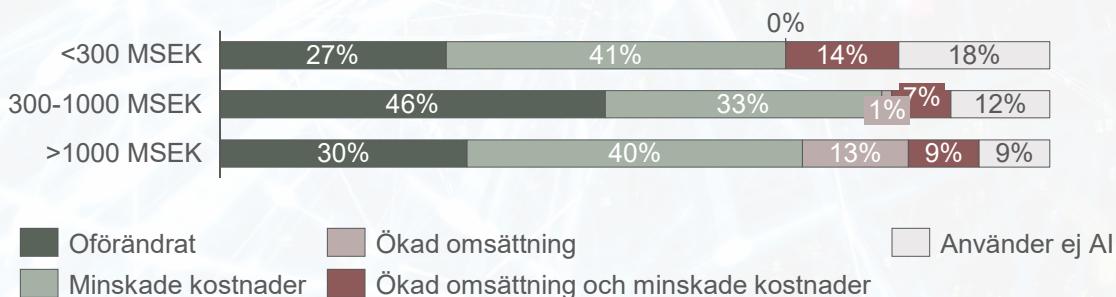
> Andelen företag som uppger att de inte använder AI har minskat från 36 % till 12 %, vilket tyder på att användningen av AI har ökat markant sedan föregående år.

"AI används främst för att höja kvaliteten på arbetsuppgifter, effektivisera processer och frigöra tid till andra uppgifter hos medarbetare"

VD, Detalj- och partihandel

...främst i form av minskade kostnader, medan större bolag oftare ser omsättningseffekter och mindre bolag oftare inte använder AI

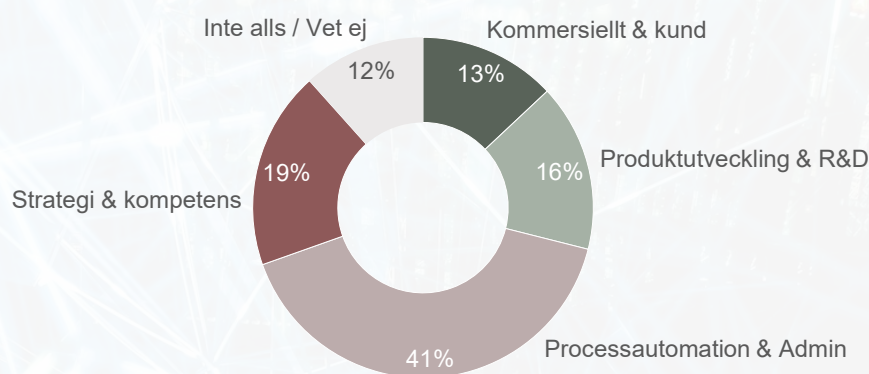
Vilka effekter har nyttjandet av AI haft för ert bolag under 2025? (Andel företag %, omsättning)



- > Reducerade kostnader är den tydligaste effekten i alla storleksklasser, vilket tyder på att AI främst används för effektivisering eller automation snarare än att driva omsättning på kort sikt.
- > Större bolag (>1000 MSEK) ser oftare omsättningseffekter än mindre bolag, vilket kan indikera att de kommit längre i att skala AI i kundnära processer.
- > Mindre bolag (<300 MSEK) har högst andel som inte använder AI, vilket kan spegla resurs- och kompetensgap eller att nyttan är svårare att realisera eller att man har begränsad tillgång till relevant data.

Praktiska AI-tillämpningar har inte förändrats radikalt mellan 2024 och 2025 där processerautomation och administration är vanligast. Kärnverksamheten och kommersiella användningsområden är alltmer i fokus

Fritextsvar beskriver respondenten praktiska AI-tillämpningar de investerat i



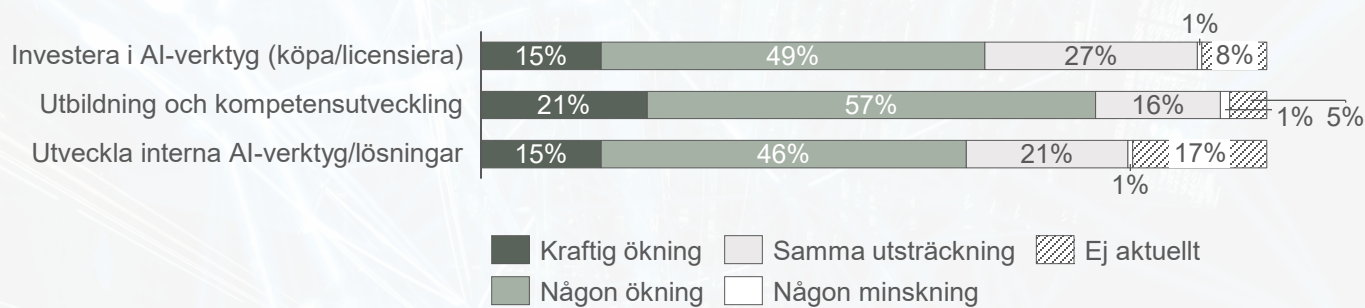
Exempel på AI-applisering	Bransch	Kategori
Planering och resursoptimering	Logistik & transport	Processautomation & admin
Ökad användning av ChatGPT och Copilot internt	Logistik & transport	
Test med Copilot för administrativ effektivisering	Tillverkande industri	
Enkel AI för vardaglig support till anställda	Läkemedel & biotech	
Intern chatbot för repetitiva processer	Detalj- och partihandel	
Automatiserad orderhantering	Tillverkande industri	
Effektiviserad intern kommunikation och rapportering	Energi, råvaror och material	
AI-baserat schemaläggningssystem	Annan bransch	
Installerad supportchatt	Fastigheter	
Licenser och egen utveckling av AI-verktyg	Företagstjänster	Strategi & kompetens
Digital AI-plan, utbildning och piloter	Energi, råvaror och material	
Vidareutveckling av scoringmodeller i kärnverksamheten	Finans & försäkring	Produktutveckling & R&D
AI-first strategi inom R&D	IT, telekom, media	
Produkt som automatiserar bilkörning	SaaS	Kommersiellt & kund
Digital agent för rekrytering och försäljning	IT, telekom, media	
AI-integration i säljmetodik och marknadskonvertering	Företagstjänster	
Analys av kunddata	Fastigheter	Inte alls / låg mognad
Knappast något / Vi är för dåliga på att utnyttja det	Annan bransch	
Användningen är i sin linda, inga effekter ännu	Byggverksamhet	

> På frågan kring praktiska AI-tillämpningar som företagen investerat i under 2025 ser vi att processautomation & Admin dominerar brett över branscher, produktutveckling & R&D är tydligast i IT/telekom/media, SaaS och finans. Medan strategi och kompetens syns mest inom Industri- och Energiföretag.

Över hälften av VD:arna planerar att öka sina AI-satsningar under 2026 med fokus på kompetens och verktyg, där tid och kapacitet i organisationen är en avgörande förutsättning

Majoriteten av tillfrågade företagen planerar att öka sina AI-satsningar under 2026...

Hur tänker ni satsa på AI under 2026? (Andel svarande %)



- > En tydlig majoritet av företagen planerar att öka sina AI-satsningar under det kommande året, med särskilt fokus på utbildning och kompetensutveckling.
- > Endast omkring 1 % anger att de väntar sig en minskning inom något område – vilket visar att AI nu är en etablerad och långsiktig del av företagets verksamhetsutveckling.

... där den viktigaste förutsättningen är tid och kapacitet i organisationen, snarare än tekniken i sig

För satsningarna som ni kommer öka 2026: Avser ökningen främst [begränsning]? (Andel svarande JA %)

Satsning	Budget (pengar / licenser)	Personal (nya roller / FTE)	Processer / förändringsledning	Tid (Personalens)	Annat
Investera i AI-verktyg (köpa/licensiera)	60%	26%	50%	75%	2%
Utbildning och kompetensutveckling	32%	23%	44%	71%	2%
Utveckla interna AI-verktyg/lösningar	48%	20%	59%	71%	

- > Tid är den största begränsningen för alla satsningsområden, vilket indikerar att uppskalning av AI främst handlar om kapacitet i organisationen snarare än bara teknik.
- > Intern utveckling kräver mer förändringsledning (59%) än nya AI-verktyg (50%), medan inköp av AI-verktyg oftare drivs av budget (60%), vilket tyder på att “build” är en större omställning, och “buy” mer en investeringsfråga.

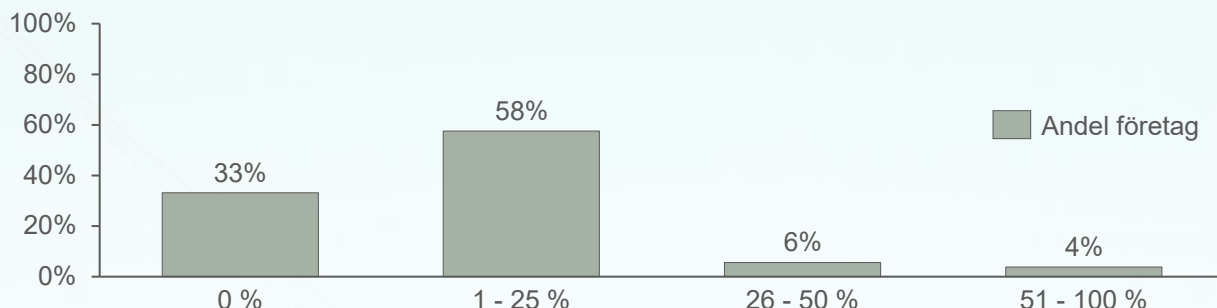
AKTUELLT USA TULLAR

67%

av företagen förväntar sig att
USA-tullarna kommer ha
någon påverkan på deras
verksamhet

Majoriteten av respondenterna bedömer att effekten av USA-tullarna bedöms vara hanterbara, även om de kan skilja sig mellan olika branscher - handel och industri är mest exponerade

Hur stor del av era inköp eller försäljning förväntar ni kommer att påverkas av tullar, handelshinder eller motåtgärder från eller mot USA nästkommande år?



- > För majoriteten (1-25%) handlar tullrisken ofta om marginalfriktion och operativ komplexitet snarare än om signifikant omställning. Effekten av exponeringen kan dock bli stor om den är riktad mot ett kritiskt flöde (en nyckelkomponent, en storkund eller en begränsad leverantörsbas).
- > För gruppen med >25% exponering är slutsatsen en annan. Den grupp behöver vidta mer åtgärder än generella riskåtgärder. Tullarna förväntas slå direkt mot dessa företags prismodell, kontrakt och leverantörsupplägg samt deras kundrelationer.

Branscher med högst exponering (andel bolag med >25 % exponering):

- Detalj- och partihandel: runt 16 % ligger över 25 % (3 av 19).
- Tillverkande industri samt Energi, råvaror och material: runt 10 % över 25 % (3 av 29 i respektive grupp).

Detta är logiskt i en tullkontext: handel och industri har oftare direkta varuflöden, komponentberoenden eller exportflöden där tullar snabbt blir både en kostnads- och efterfrågefråga.

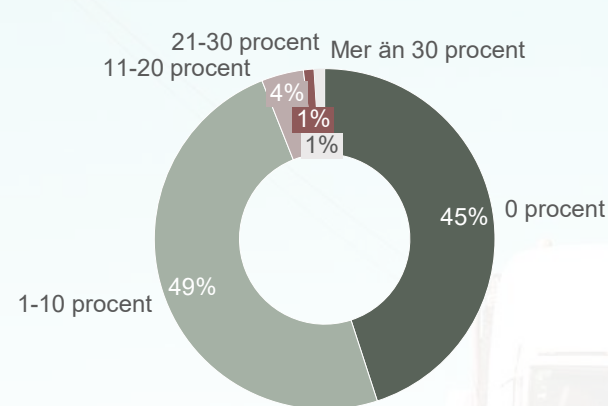
"Den stora oron kring USA-tullarna är till stor del överspelad och i Europa har vi fått ett avtal med USA som de flesta företag verkar kunna leva med... många företag verkar tro att det går att hantera tullarna både genom att styra sina produktionsflöden och göra nödvändiga prisjusteringar för att kompensera för fördyrande tull-effekter."

Johan Javeus, Chefsekonom SEB

EBIT-effekten bedöms också som hanterbar: 45 % räknar med 0 % nettoeffekt trots att 33% svarat att de helt saknar exponering

Stor andel av företagen förväntas sig kunna parera genom prissättning, mix, inköp och interna program...

Givet ert basscenario för nästkommande år, hur bedömer ni nettoeffekten på EBIT-marginalen från tullar/handelshinder? (Andel företag %)



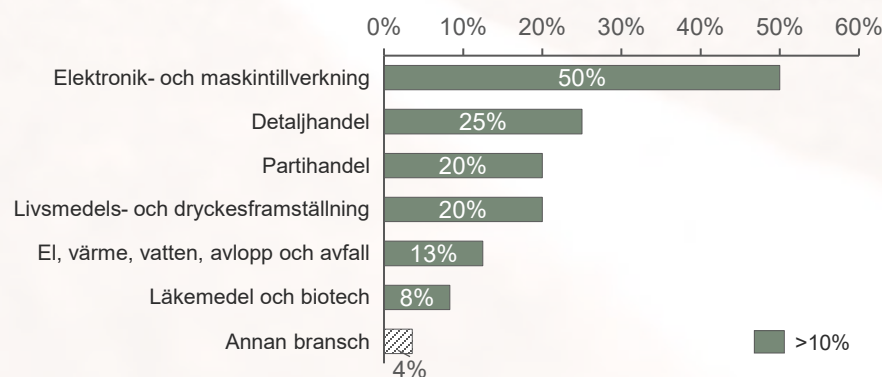
Respondenternas svar visar på ett det inte finns en direkt korrelation mellan exponeringen mot USA-tullar och påverkan på EBIT-effekten.

Bland bolag med >25% USA-exponering finns flera bolag som ändå bara ser 0-10 % EBIT-effekt. Det tyder på att de räknar med att kunna parera tullarna genom exempelvis:

- prishöjningar mot kund,
- inbyggda kontraktsmekanismer (indexering, kostnadsöverföring),
- eller omstrukturering av flöden och leverantörer

... samtidigt visar data att inte alla tror sig kunna neutralisera effekten - närmare hälften av företagen räknar med 1-10% marginalnedgång och 4% räknar med en EBIT-effekt på över 10%

Givet ert basscenario för nästkommande år, hur bedömer ni nettoeffekten på EBIT-marginalen från tullar/handelshinder? (Andel företag inom respektive bransch %)



Branscher som sticker ut i EBIT-press (>10% EBIT-effekt):

- Tillverkande industrier
- Handelsbolag
- Energi, råvaror och material

The background of the slide is a photograph of an open notebook. On the left page, a pair of glasses is resting. On the right page, a pen is lying horizontally. The notebook has a calendar grid at the top of each page and a 'Memo No.' and 'Date' field on the right. The text 'AKTUELLT AGENDA 2026' is overlaid in the center.

AKTUELLT AGENDA 2026

När företagen beskriver sina **prioriteringar** inför 2026 dominerar tre teman

- ✓ Kommersiellt fokus
- ✓ Effektivisering
- ✓ AI/Digitalisering

Bilden är mer **operativ och genomförandeinriktad** snarare än strukturell och transformationsinriktad

VD-agendan 2026 kretsar kring att säkra lönsam tillväxt, få digitalisering och AI att faktiskt driva ett positivt EBIT-resultat, samt bygga kompetens och hållbarhetsförmågor som krävs vid nästa våg av regleringar och kundkrav



Lönsam tillväxt toppar VD-agendan

Företagsledare går in i 2026 med tydligt fokus på att växa intäkter och marknadsandelar. Nya affärer, nya kunder och expansion på utvalda marknader prioriteras högt. Samtidigt betonas kontrollerad, lönsam tillväxt där resurser styrs mot de segment och erbjudanden där hävstången på marginal och kassaflöde är som störst.



Effektiviseringar och kostnadskontroll ska stärka marginalerna

Parallellt med tillväxtplanerna fortsätter jakten på högre produktivitet och bättre kostnadskontroll. Ledningarna fokuserar på effektivare processer, smartare inköp, lägre energi- och produktionskostnader samt tydligare uppföljning. Målet är att frigöra utrymme för investeringar och skydda EBIT, ofta i kombination med mer aktiv prissättning och portföljstyrning.



Digitalisering och AI ska gå från projekt till kärnverktyg

Digitalisering och AI lyfts fram som centrala verktyg för både tillväxt och effektivitet. Fokus ligger på att standardisera, automatisera och fatta bättre datadrivna beslut inom försäljning, produktion, logistik och ekonomi. Ambitionen är att flytta AI från experiment till skalade lösningar som märks i kundupplevelse, kostnadsnivå och marginaler.



Rätt kompetens, stark organisation och hållbarhetsförmåga blir avgörande

VD:ar ser kompetensförsörjning, ledarskap och kultur som avgörande för att planen ska hålla. Rekrytering och utveckling av nyckelkompetenser kombineras med satsningar på engagemang, värdegrund och tydligare styrning. Samtidigt byggs hållbarhets- och ESG-förmåga, både för att möta ökade regelkrav och för att stärka konkurrenskraft och attraktivitet hos kunder, investerare och medarbetare.



MAKROEKONOMI: Svenska VD:ar är positiva inför 2026, de flesta tror på ett bättre ekonomiskt läge både i Sverige och globalt. Bakgrunden är en global ekonomi med måttlig men stabil tillväxt, medan Sverige fortfarande är i lågkonjunktur men väntas återhämta sig.

Sida 5

FÖRETAGEN: Tre av fyra tror på högre omsättning under 2026 för det egna företaget och en majoritet kommer prioritera tillväxtsatsningar före kostnadsbesparingar, vilket bekräftar en fortsatt offensiv företagsagenda.

Sida 13

AKTUELLT: Företagen signalerar en tydlig förflyttning där AI ska omsättas i konkret effekt, tullar och handelshinder dämpar tilltron till global tillväxt, och Agenda 2026 pekar ut vilka prioriteringar som dominerar VD-agendan inför året.

Sida 24

REFLEKTIONER: När global tillväxt inte är given blir skarpa prioriteringar och hög genomförandekraft avgörande, där strukturerad prissättning och en tydlig tillväxtagenda blir centrala verktyg för att skapa lönsam tillväxt.

Sida 34

REFLEKTIONER

I detta kapitel belyser vi utvalda perspektiv från årets VD-studie

Baserat på VD-studien 2026 sammanfattar vi här fyra centrala perspektiv som speglar hur svenska VD:ar ser på marknadens utveckling, strategiska förskjutningar och nya normaler inför 2026. Perspektiven bygger uteslutande på studiens resultat och avser att ge en samlad bild av hur VD:ar tolkar omvärlden och sina strategiska vägval.

Norden drar – optimismen är tydlig men selektiv

VD:ar går in i 2026 med en tydlig förväntan om ett förbättrat makroekonomiskt klimat, där Norden uppfattas som starkare än den globala utvecklingen. Tilltron till både Sverige och den egna branschen är påtaglig, vilket indikerar att många ser ett mer gynnsamt affärsklimat på hemma-marknaden. Samtidigt präglas bilden av viss försiktighet, där VD:ar fortsatt navigerar med medvetenhet om osäkerheter i omvärlden.

Prissättning som strategiskt verktyg i en mer kontrollerad marknad

Prissättning fortsätter att vara ett centralt strategiskt verktyg för VD:ar. Utfallet under det senaste året har varit mer återhållsamt än planerat, men inför 2026 planerar allt fler prisjusteringar, inklusive höjningar över inflationen. Samtidigt upplevs de makroekonomiska motvindarna som mindre negativa än tidigare, vilket pekar mot en marknad där prissättning används mer selektivt och med större precision snarare än som ett brett inflationsskydd.

Stark framtidstro både på branschen och det egna företaget

VD-agendan har fortsatt fokus på tillväxtsatsningar, i linje med föregående år. En majoritet av VD:arna förväntar sig ökande omsättning och prioriterar tillväxt framför besparingar, vilket signalerar en mer offensiv hållning inför 2026. Samtidigt visar studien att tron på det egna företaget ofta är starkare än tron på branschens utveckling, vilket innebär att tillväxt i många fall förutsätter aktiva val och förmåga att vinna marknadsandelar.

Nya VD-normaler: AI och handelshinder

AI upplevs i allt högre grad ge konkreta effekter, framför allt genom kostnadsbesparingar, och investeringsviljan ökar. Samtidigt anges tid och organisatorisk kapacitet som de största begränsningarna. När det gäller handelshinder och tullar bedömer de flesta VD:ar påverkan som hanterbar. I båda fallen handlar marknadsutvecklingen mindre om själva omvärldsfaktorn och mer om företagens förmåga att omsätta strategi i praktisk handling.

Är de svenska företagen redo för 2026?

Från optimism till genomförbar tillväxtstrategi

Årets VD-studie pekar på ett tydligt skifte: fler företagsledare går in i 2026 med en mer offensiv agenda där tillväxt prioriteras före kostnadsfokus. Samtidigt ser vi en marknad där återhämtningen drivs av förbättrade förutsättningar – men också av ökad osäkerhet kopplad till geopolitik och handelshinder.

I en sådan marknad blir tillväxtstrategi mindre en ambition och mer en portfölj av val: var vi ska vinna, hur vi ska vinna och vilka initiativ som faktiskt flyttar intäkt och lönsamhet.

På Axholmen arbetar vi tillsammans med ledningsgrupper för att ta strategin från ambition till prioriterad exekveringsplan, med tydliga kommersiella hävstänger och mätbar effekt.

Vad bör företagen tänka på i arbetet med att formulera sin tillväxtstrategi?

- > **Skärp “Vart & Hur vi ska vinna”:** Kombinera kund- och marknadsinsikter med intern kvantitativ data för att eliminera gissningsleken och tydligt välja segment, erbjudanden och kanaler utifrån faktabaserade insikter där ni har störst sannolikhet att vinna, och definiera vad som krävs för att göra det.
- > **Bygg en kommersiell tillväxtmotor – inte en lista med initiativ:** Översätt strategin till en sammanhängande kommersiell modell (värdeerbjudande, paketering, säljlogik, prissättning, leverans) som gör att varje aktivitet förstärker nästa.
- > **Prioritera och koppla till effekt:** Sätt en tydlig prioriteringslogik kring kundsegment, marknader, kanaler etc. och följ upp på ett sätt som gör det enkelt att skala det som fungerar, och stoppa det som inte levererar resultat.
- > **Säkra genomförandekraften:** I en mer kapacitetsbegränsad verklighet blir resursallokering och styrmodell avgörande. Etablera ägarskap, beslutspunkter och en plan som håller även när marknaden svänger.

Tillväxtstrategi 2026 – från ambition till effekt

Vi hjälper ledningsgrupper att formulera en konkret tillväxtstrategi och omsätta den i prioriterade initiativ, kommersiell modell och genomförandeplan.

Läs mer på axholmen.com.



Är de svenska företagen redo för 2026?

Prissättning som lönsam tillväxt – i en mer differentierad marknad

Efter flera år av inflation och kostnadspress är prissättning fortsatt ett av de mest kraftfulla verktygen för att försvara och utveckla marginaler - men 2026 handlar mindre om breda prislyft och mer om precision.

I VD-studien uppger 58% att de redan under 2025 har justerat priser i linje med eller över inflationen. Inför 2026 planerar runt 67% att göra motsvarande – och samtidigt planerar 78% att genomföra prishöjningar, varav 18% anger att de kommer höja kraftigare än inflationen.

Samtidigt pekar studien på ett skifte där AI och datadrivna arbetssätt lyfts fram som verktyg för att fatta bättre beslut och standardisera arbetssätt i kommersiella processer. För prissättning innebär det en möjlighet att gå från "prisjustering" till en prissättningsmodell som kopplar pris till kundvärde, kostnadsdrivare och faktisk betalningsvilja.

Med nya osäkerheter (t.ex. handelshinder) blir prissättning och kommersiella villkor också en del av företagets motståndskraft. För många bolag är prissättning därför både en lönsamhetsfråga och en styrningsfråga inför 2026.

Vad bör företagen tänka på inför 2026 kopplat till prissättning?

- > **Gå från prisjustering till prisstrategi:** Etablera en tydlig logik för när och hur priser förändras (governance, mandat, process, kommunikation) – så att pris blir ett styrmedel, inte en ad hoc-reaktion.
- > **Differentiera på värde och kundekonomi:** Segmentera kunder utifrån värde, beteende och cost-to-serve och bygg en struktur som möjliggör riktade åtgärder – från prisförhandlingar till värdeskapande tilläggstjänster.
- > **Säkra prissättning vid förändring (t.ex. M&A, nya erbjudanden):** Harmonisering, paketering och villkor måste hänga ihop för att undvika läckage i nettopris och skapa tydlighet i kundledet.
- > **Utnyttja data och AI där det faktiskt gör skillnad:** Prioritera use-cases som stärker prissättningsbeslut i vardagen (ex. prissättning per segment/produkt, avvikelsehantering, offertlogik) och bygg förankring i organisationen.

Prissättning 2026 – frigör potentialen i er kommersiella modell

Vi hjälper företag att identifiera prispotential, designa prisstruktur och genomföra förändringar som stärker lönsamhet och tillväxt.

Läs mer på axholmen.com.



Prissättning – Ditt företags
outnyttjade källa till högre
lönsamhet?

Axholmen i korthet

Managementkonsultbolag som grundades 2007 i syfte att erbjuda ett personligt och modernt svenskt alternativ till de amerikanska strategihusen. Vi delar alla synen att moderna konsulttjänster motiveras av de faktiska resultat och finansiella värden som skapas. Sedan 2007 har vi levererat över 400 uppdrag och hjälpt kunder i Norden, Europa och USA att accelerera sin tillväxt samt förbättra sin lönsamhet.

Hur vi gör?

Vi är specialister på kommersiell optimering och effektivisering, vi jobbar i effektiva team, tillsammans med dig som kund från start. Våra konsulter har en gedigen erfarenhet av att lösa kritiska affärsutmaningar och leverera bestående resultat. Våra kunder beskriver oss som både strategiska och konkreta genom att belysa vår förmåga att hjälpa dem att hitta relevanta lösningar samt vara med dem hela vägen tills förändringen är genomförd och resultat uppnås. Vi är villiga att dela den kommersiella risken och knyta en stor del av vårt arvode till att de överenskomna resultaten uppnås.

Vilka vi är?

Axholmen har ett starkt team av erfarna managementkonsulter som alla delar tanken att moderna konsulttjänster är motiverade av de faktiska resultaten och det ekonomiska värdet som skapats. Vi är villiga att dela den kommersiella risken och knyta en stor del av vårt arvode till att de överenskomna resultaten uppnås.



Milosz Tersmeden, Partner & VD
milosz.tersmeden@axholmen.com
076-161 21 99



Erik Mokvist, Partner
erik.mokvist@axholmen.com
070-749 14 95



Richard Cecchini, Partner
richard.cecchini@axholmen.com
073-068 11 34



Caroline Öhrberg, Partner
caroline.ohrberg@axholmen.com
073-517 61 83



Felix Mörée, Partner
felix.moree@axholmen.com
070-332 45 29



Gustaf Smedman, Partner
gustaf.smedman@axholmen.com
070-730 79 94



Daniel Bajka, Partner
daniel.bajka@axholmen.com
073-057 51 90

Ingmar Bergmans gata 2, 3tr
114 34 Stockholm

+46 8 55 00 24 80

www.axholmen.com info@axholmen.com