



Fremtidens konkurransekraft bygges i dag

Den 29. utgaven av PwCs globale CEO survey



Fremtidens konkurransekraft bygges i dag

- 1 Norske CEO-er sine forventninger til 2026
- 2 Norske virksomheters innovasjonsevne
- 3 Oppkjøp, vekst og strategiske prioriteringer
- 4 Hvordan sikre økt konkurransekraft gjennom langsiktig fokus og transformasjon

Årets CEO Survey viser at verdens toppledere står midt i et nytt landskap, der KI, geopolittikk og bransjegliding endrer spillereglene.

4 454 CEO-er fra 109 land, inkludert 83 norske administrerende direktører, har delt sine erfaringer og prioriteringer. Mange investerer allerede i innovasjon og ny teknologi, men barrierene for omstilling er fortsatt høye. Spørsmålet er ikke lenger om endring er nødvendig – men hvor raskt og målrettet vi klarer å bryte ned hindringene for å skape varig vekst og konkurransekraft.

Rapporten gir deg innsikt i hvilke utfordringer og muligheter verdens toppledere ser, og hva som skal til for å ligge i forkant av endringene. Norske virksomheter utmerker seg med sterk optimisme, men står også i spagat mellom behovet for raske grep og nødvendigheten av langsiktig omstilling.

God lesning!

Leif Arne Jensen, administrerende direktør i PwC Norge



Norske CEO-er sine forventninger til 2026

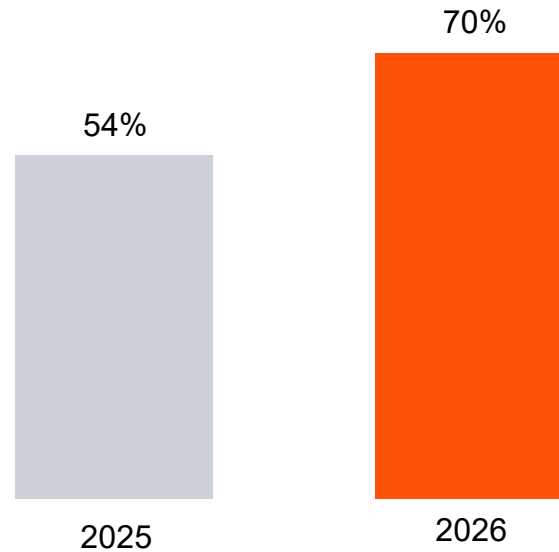
Sterk, men kortsiktig optimisme blant norske toppledere

70 %

Av norske toppledere tror veksten i norsk BNP vil øke de neste 12 månedene

Norske toppledere går inn i 2026 med sterk tro på økonomisk vekst – men optimismen er i stor grad drevet av makroforventninger, ikke av egen omstillingsevne. Selv om flertallet av norske toppledere tror på økt BNP, forventer færre at dette vil bidra til inntektsvekst og demonstrerer et kortsiktig, operasjonelt fokus rettet inn mot kjernevirksomheten.

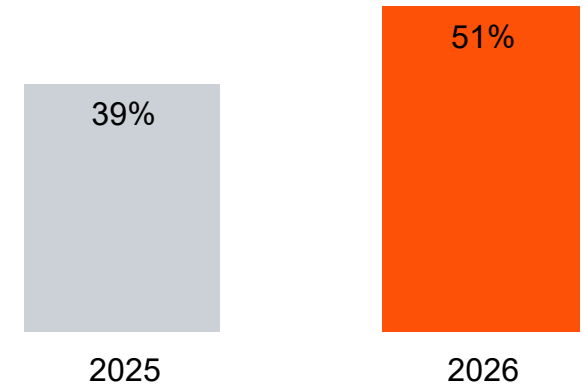
Selv om majoriteten av norske toppledere tror på økonomisk vekst, er det bare halvparten som forventer økte inntekter de neste 12 månedene



Norske CEO-ers tro på vekst i norsk BNP de neste 12 månedene

Spørsmål:

Hvordan tror du at økonomisk vekst (dvs. bruttonasjonalprodukt) vil endre seg, om i det hele tatt, i løpet av de neste 12 månedene i Norge? (Viser de som tror på økning)



Norske CEO-ers tro på inntektsvekst i eget selskap de neste 12 månedene

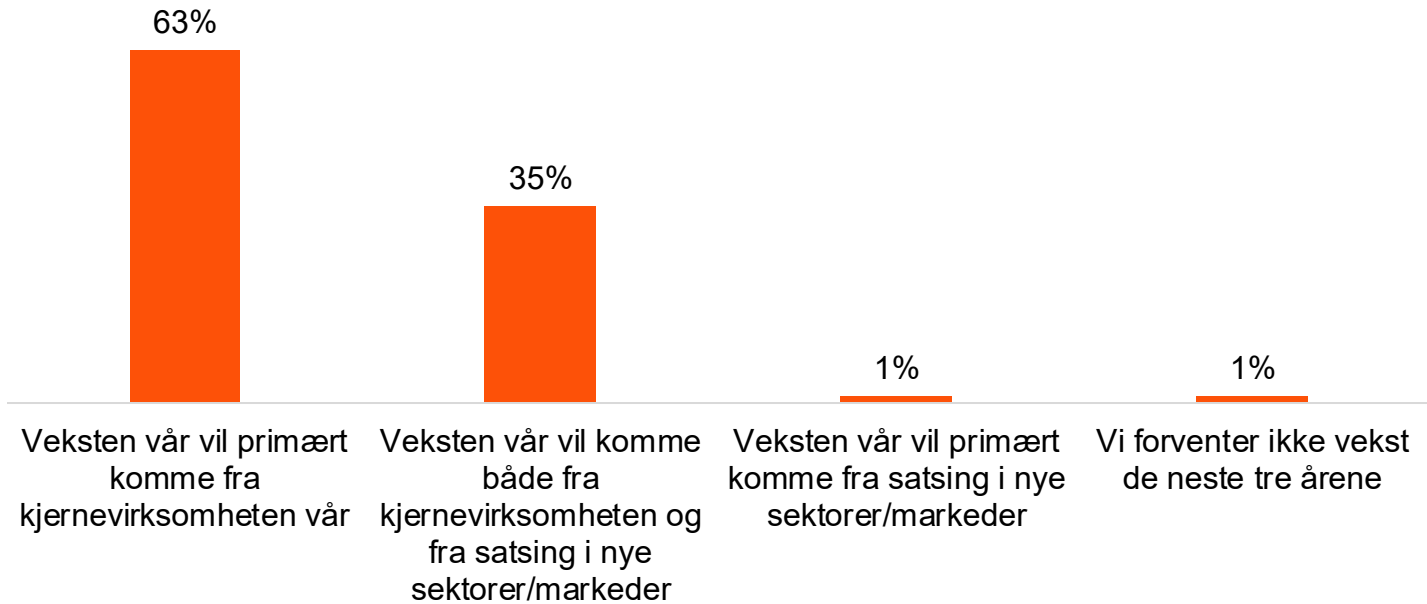
Spørsmål:

Hvor trygg er du på bedriftens utsikter for inntektsvekst de neste 12 månedene? (Viser tall for "veldig sikker" og "ekstremt sikker")

Base: Alle norske respondenter = 83)

Kortsiktig og operasjonelt fokus bidrar til at veksten i hovedsak er forventet å komme fra kjernevirksomheten

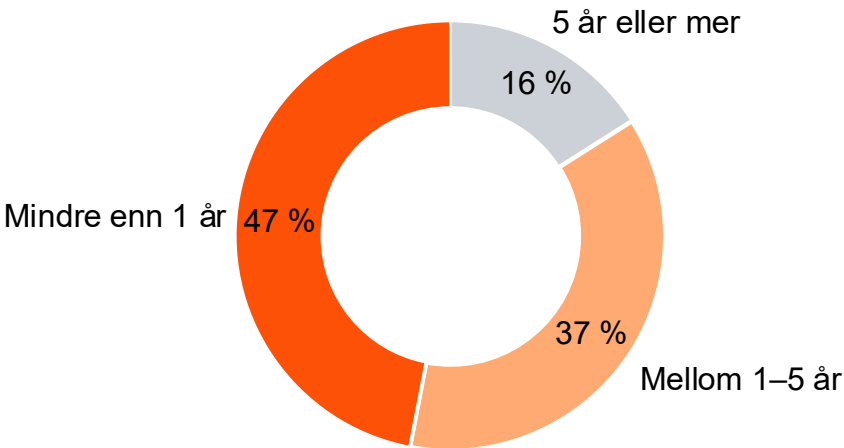
Norske CEO-ers vekststrategi



Spørsmål:
Hvilket utsagn beskriver mest presist selskapets vekststrategi for de neste tre årene?

Base: Alle norske respondenter: 83

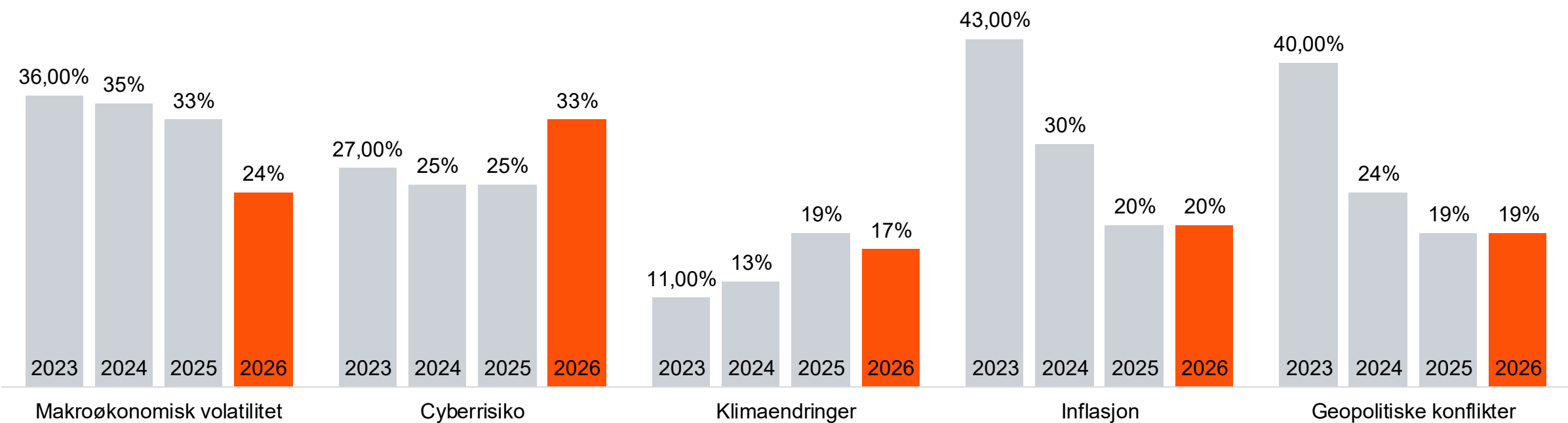
Fordeling av arbeidstid brukt på aktiviteter med ulike tidshorisonter



Spørsmål:
Hvor stor andel av din typiske arbeidsplan er dedikert til aktiviteter knyttet til følgende tidshorisonter? (Viser gjennomsnitt).

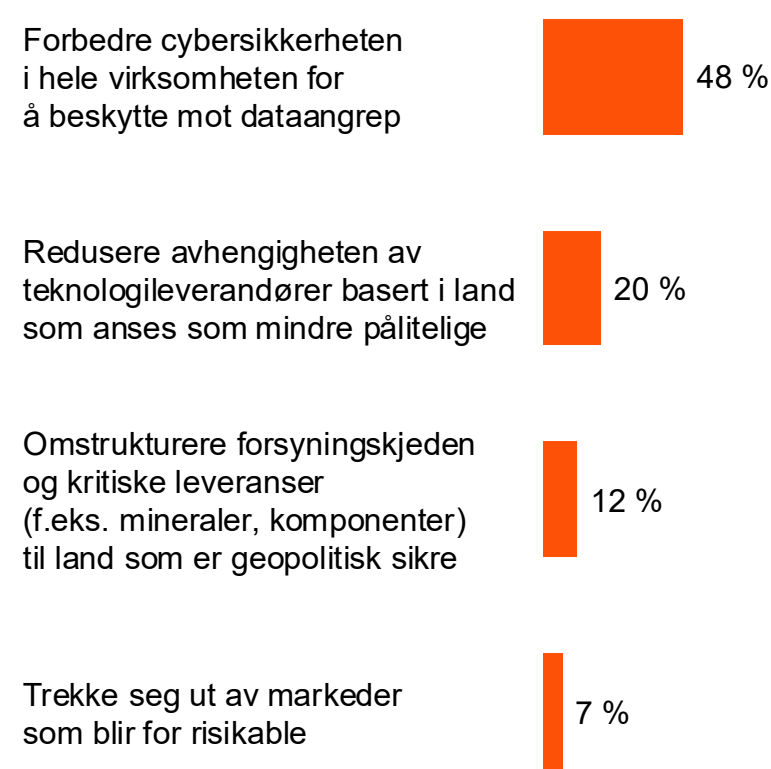
Tydelig trend om at norske toppledere opplever mindre frykt rundt makroøkonomisk volatilitet, mens cyberrisiko har økt

Hvor utsatt tror du at din bedrift vil være for følgende trusler det neste året? (Viser kun «svært eksponert» og «ekstremt eksponert»)



Base: Norske respondenter = 83

Cybersikkerhet har blitt en del av virksomheters beredskap, og investorer forventer økte investeringer i årene fremover



CEO-enes tiltak for geopolitisk risiko kommende tre år

Spørsmål:
I hvilken grad forventer du at din virksomhet vil gjennomføre hver av følgende tiltak som respons på potensiell geopolitisk risiko de neste tre årene?
(Viser kun «i stor grad» og «i svært stor grad»)

Base: Norske respondenter = 83



Forventning til økning i kapitalallokering fra investorer

Spørsmål:
I hvilken grad bør selskapene du investerer i eller dekker øke eller redusere sin kapitalallokering til følgende?
(Viser kun øke «i noen grad» og «i signifikant grad»)

Kilde: PwCs globale investor survey
Base: Globale investeringsprofesjonelle = 1 073



“

Vi ser at forventninger om økt BNP bidrar til større optimisme blant norske toppledere, men det er ikke lenger nok å tro på vekst. Skal vi lykkes i et marked preget av raske teknologiske skifter og nye konkurransearenaer, må vi tørre å utfordre oss selv – og bryte ned barrierene som hindrer reell omstilling. Det er de som kombinerer handlekraft med langsiktig perspektiv som vil skape varig verdi.

Leif Arne Jensen
administrerende direktør

2

Norske virksomheters innovasjonsevne

Under halvparten av
norske CEO-er anser
innovasjon som kritisk

45 %

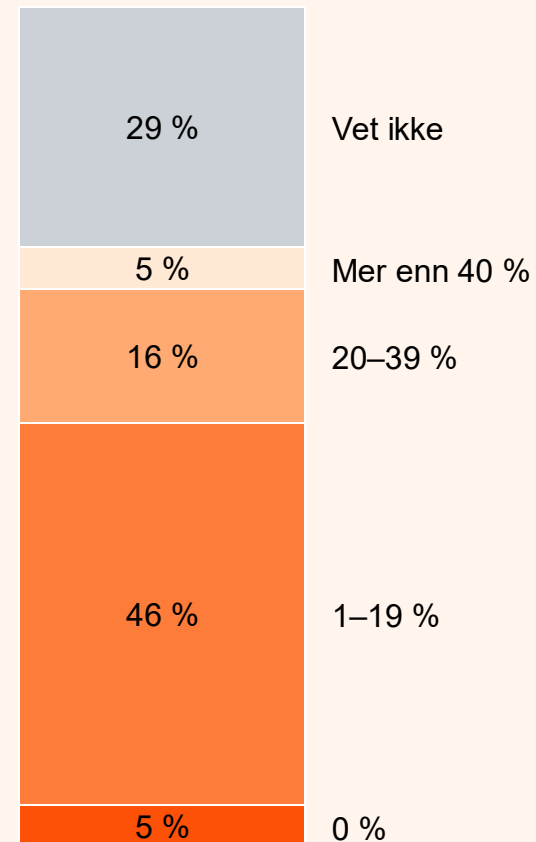
Av norske CEO-er anser innovasjon som en kritisk del av deres overordnede forretningsstrategi

Norske selskaper har i stor grad et bevisst forhold til innovasjon, men prioriterer kjernevirksomhet og kortsiktige behov fremfor nytenkning. Samtidig ser vi at kunstig intelligens blir stadig viktigere som drivkraft for innovasjon, men at norske virksomheter fortsatt har et stykke igjen før de utnytter potensialet fullt ut. Dette understreker et tydelig behov for å løfte både innovasjonskultur og teknologisk modenhet for å faktisk omsette ideer til kommersielle resultater.

Norske selskaper har høy selvtillit på innovasjonstempo, men mindre fokus på, eller oversikt over, effekten av innovasjon på inntektene

43 %

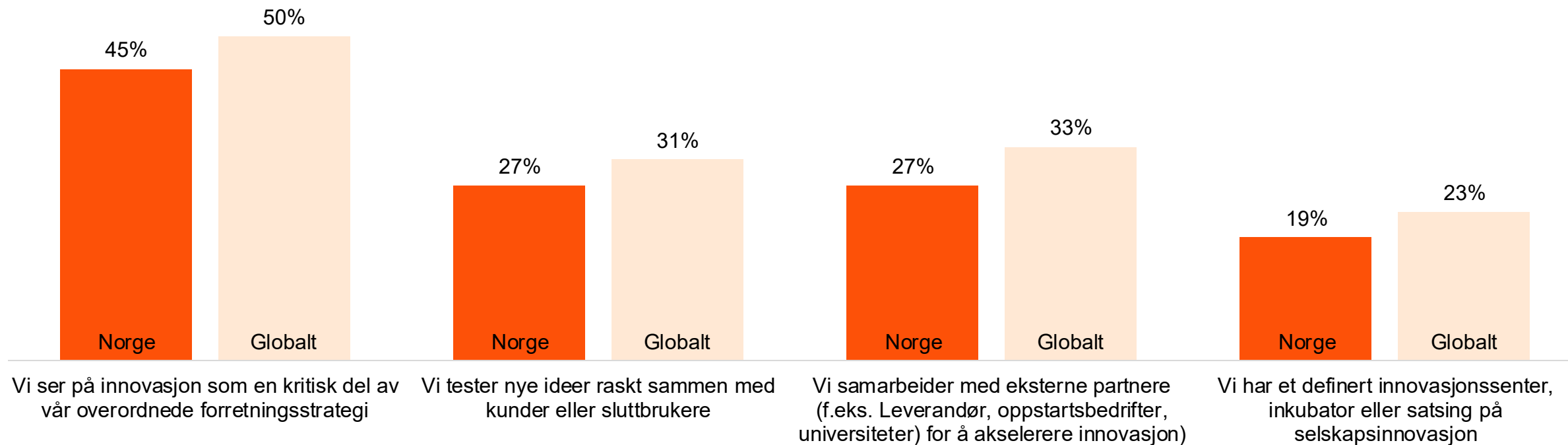
Av norske CEO-er mener de får produkter/tjenester raskere ut på markedet enn sine konkurrenter



Hvor stor andel av selskapets totale inntekter for inneværende regnskapsår kan tilskrives nye produkter eller tjenester som er introdusert i løpet av de siste tre årene?

Sammenlignet med sine globale kollegaer har norske CEO-er mindre fokus på innovasjon til tross for at forutsetningene ligger til rette

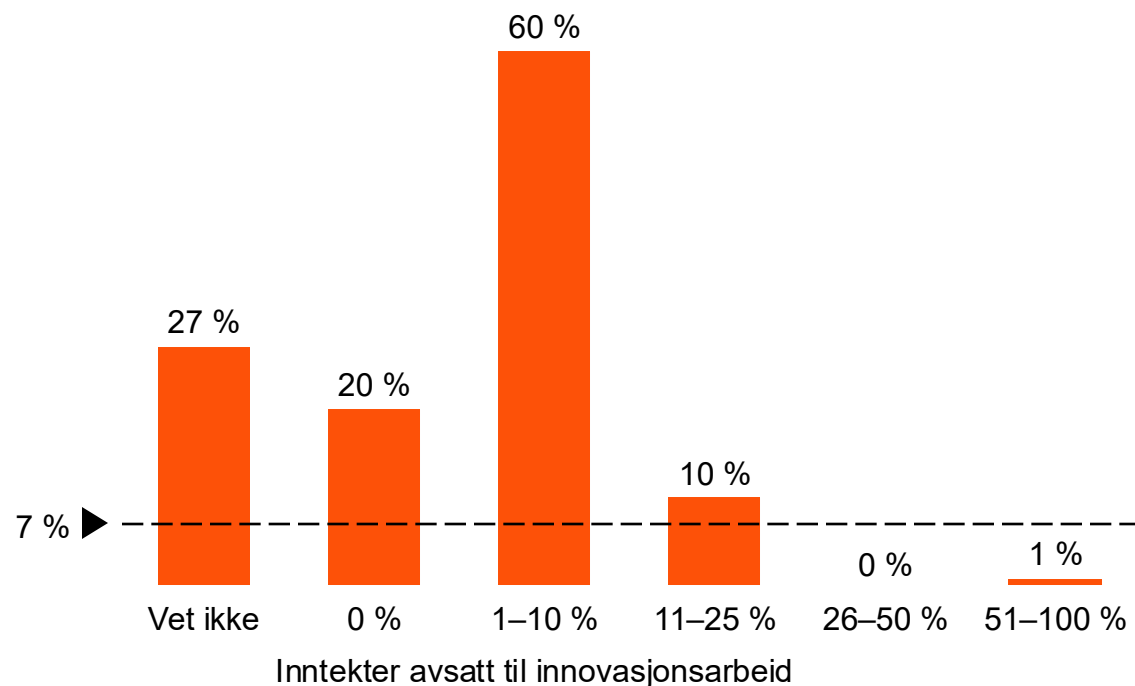
I hvilken grad kjennetegner hvert av de følgende utsagnene virksomhetens tilnærming til innovasjon?



Base: Alle respondenter (Global: 4454, Norge: 83)

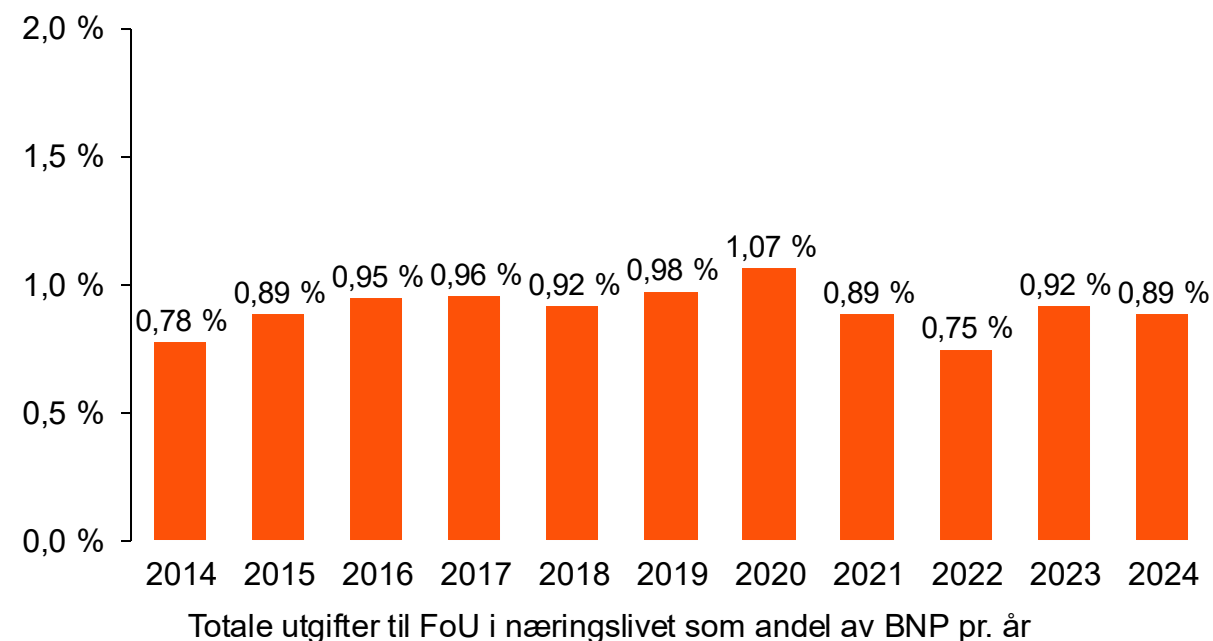
En begrenset andel av inntektene allokeres til innovasjonsprogrammer, og dette svekker norsk omstillingsevne i møte med makrotrusler og teknologisk utvikling

7 % av selskapers inntekter blir i gjennomsnitt avsatt til innovasjonsarbeid



Spørsmål: Hvor stor prosentandel av selskapets inntekter er avsatt til innovasjonsarbeid?
Base: Alle norske respondenter = 83

Mål for norsk forskningspolitikk at FoU-utgiftene i næringslivet skal utgjøre 2 % av bruttonasjonalprodukt (SSB)



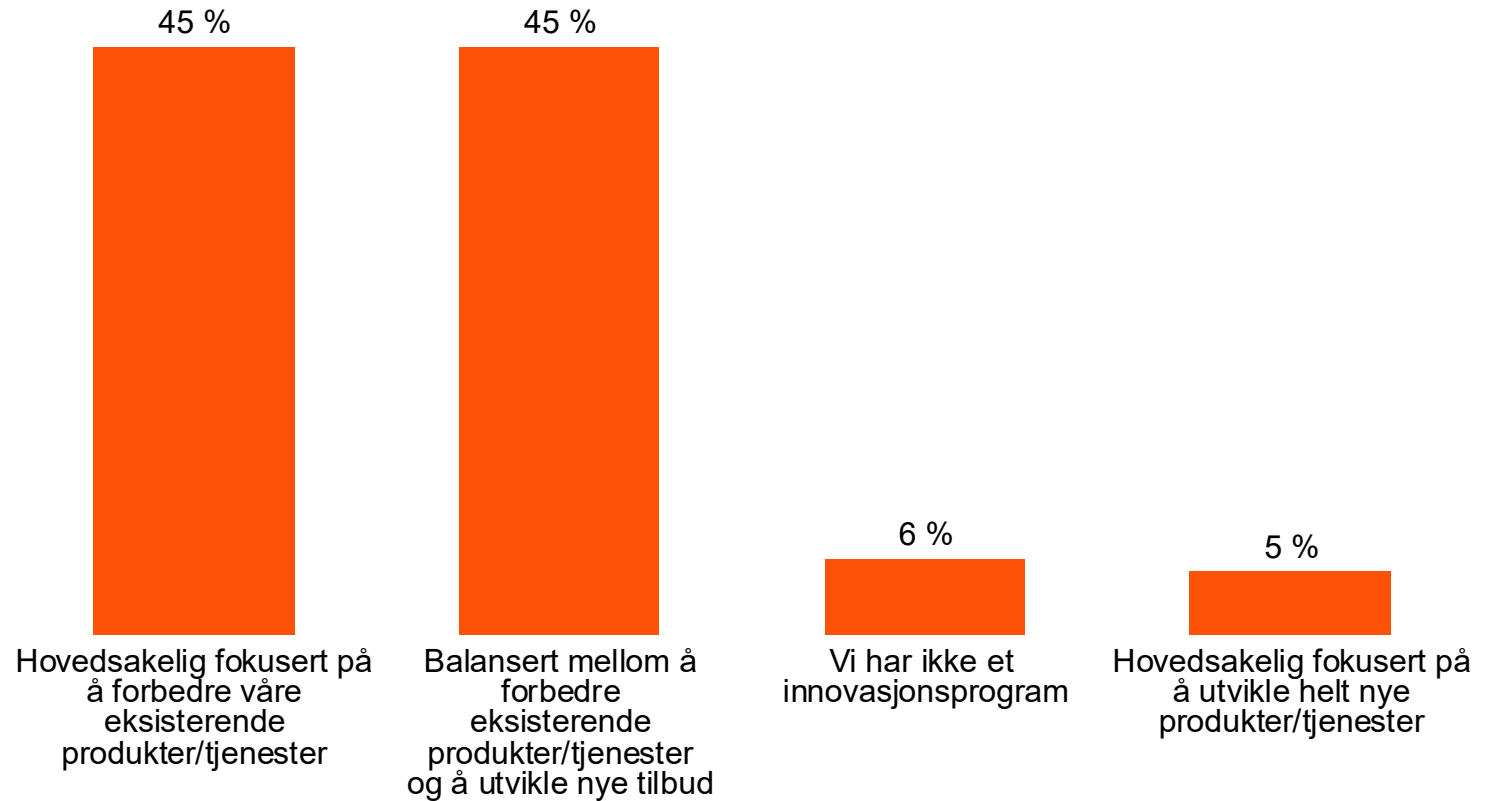
Kilde: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/forskning-og-innovasjon-i-naeringslivet/statistikk/forskning-og-utvikling-for-alle-sektorer/artikler/nedgang-i-norsk-fou-i-2024>

Kjernevirksomheten er i fokus for vekst og innovasjon i norsk næringsliv

Norske CEO-ers innovasjonsstrategi

Hvilket utsagn beskriver mest presist selskapets innovasjonsstrategi?

«Vårt innovasjonsprogram er...»



Base: Alle norske respondenter = 83

KI er en sentral drivkraft for innovasjon, men norske selskaper mangler de nødvendige forutsetningene for å utnytte dette fullt ut

90 %

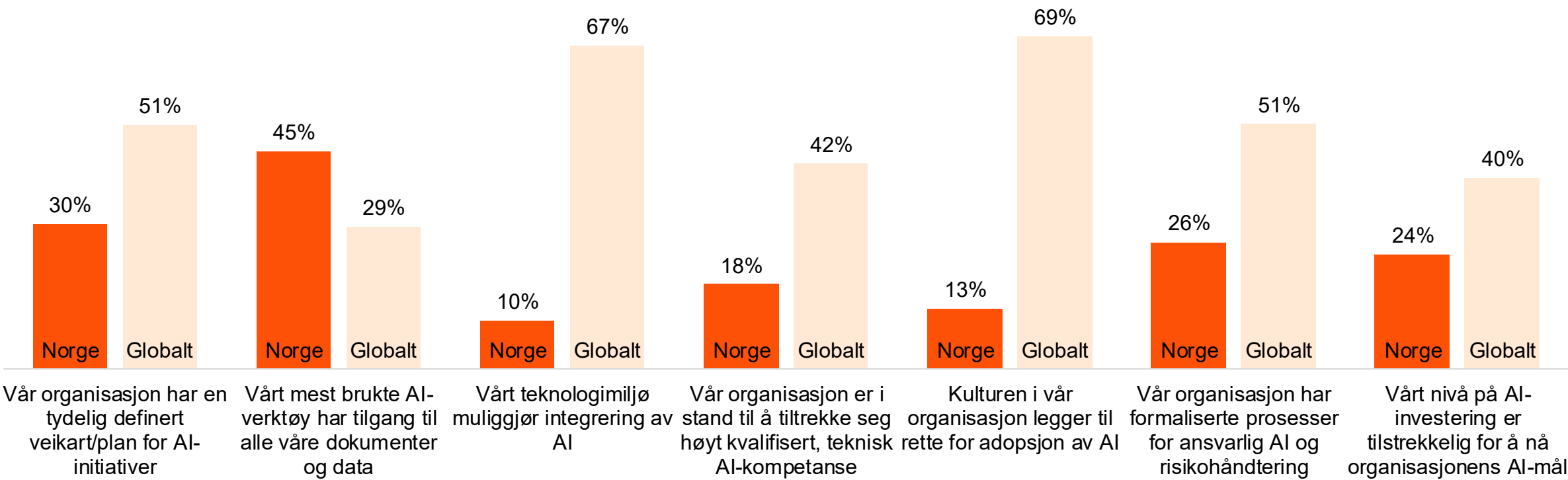
Av norske CEO-er mener at teknologimiljøet deres ikke muliggjør integrering av KI

Norske virksomheter står overfor et teknologisk skifte som kan redefinere innovasjonstakten, men funnene viser et tydelig gap mellom ambisjon og gjennomføring. Til tross for høy selvtillit på innovasjonstempo, mangler mange de strukturelle forutsetningene som skal til for å ta ut reell verdi av KI. De fleste selskaper har tatt KI i bruk i liten eller moderat grad, og bruken er i hovedsak for effektivisering i støttefunksjoner – ikke i utvikling av nye produkter, tjenester eller i kjerneprosesser der verdi faktisk skapes.

Norsk næringsliv preges av lavere KI-modenhet enn globalt, noe som kan begrense innovasjonsevnen til norske virksomheter

CEO-ers enighet i påstander om kunstig intelligens

Viser kun «noe enig» eller «helt enig»



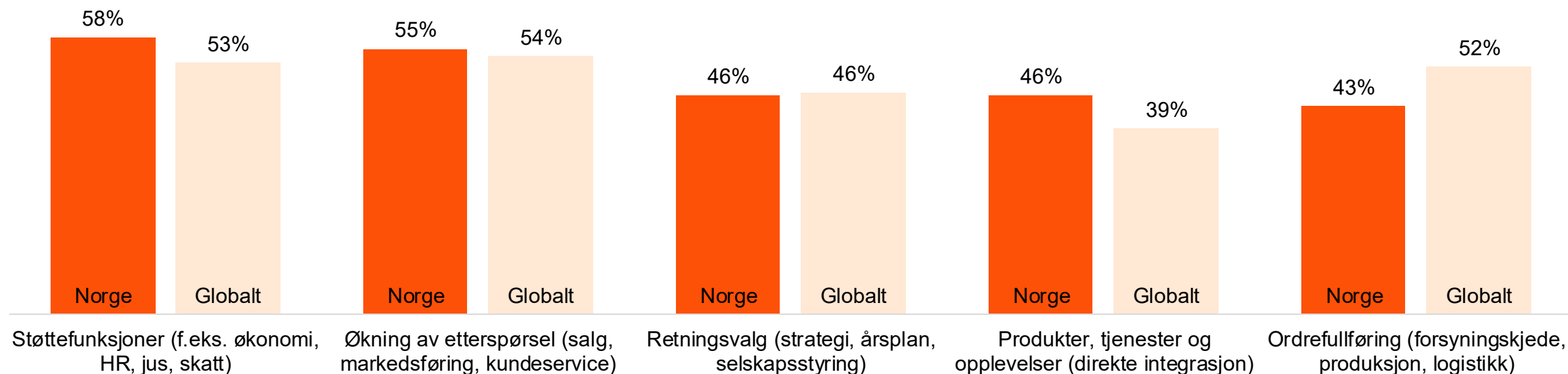
Spørsmål: I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om bruk av kunstig intelligens (AI) i din virksomhet?

Base: Alle respondenter (Global: 4454, Norge: 83)

KI brukes i stor grad til å effektivisere støttefunksjoner, mer enn som katalysator for innovasjon

I hvilken grad har kunstig intelligens (KI) blitt tatt i bruk innen følgende områder av virksomheten din?

Viser kun «i en moderat grad» og «i stor grad» og «i svært stor grad»



Base: Alle respondenter (Global: 4454, Norge: 83)

		Inntektsendringer drevet av KI		
		Nedgang	Ingen endring	Økning
Kostnadsendring drevet av KI	Nedgang	3 %	10 %	5 %
	Ingen endring	0 %	53 %	9 %
	Økning	0 %	13 %	9 %

66 % av selskapene ser foreløpig ingen positiv effekt av KI.

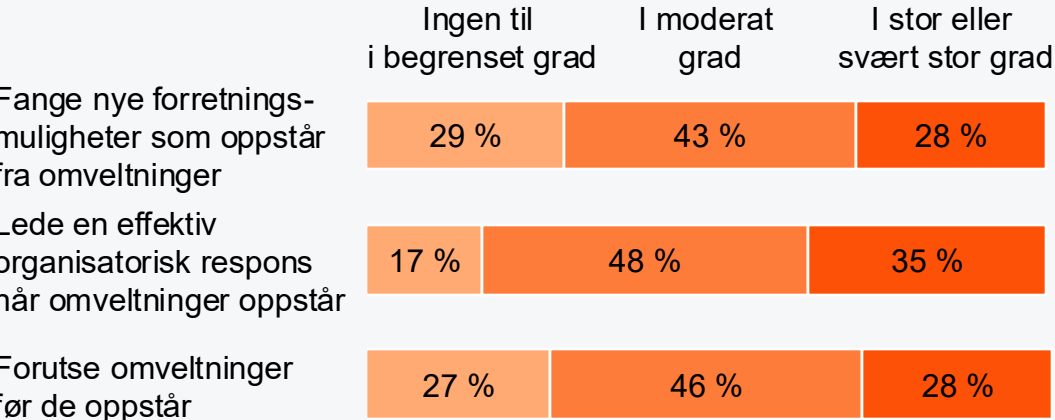
Spørsmål: «I løpet av de siste 12 månedene, hvilken effekt har KI hatt på følgende områder i din virksomhet? [Inntekter; Kostnader]» Viser svarene «Redusert (2 % reduksjon eller mer)», «Liten eller ingen endring (mellom 2 % reduksjon og 2 % økning)» og «Økt (2 % økning eller mer)». Spørsmålet er stilt til respondenter som har tatt i bruk KI i minst ett område i virksomheten (Q14) og ekskluderer «Vet ikke»-svar (0–2 %). n = 80
Prosentene summerer ikke nødvendigvis til 100 % på grunn av avrunding.

Kun 5 % av norske selskaper har lykket med både å redusere kostnader og øke inntektene ved bruk av KI

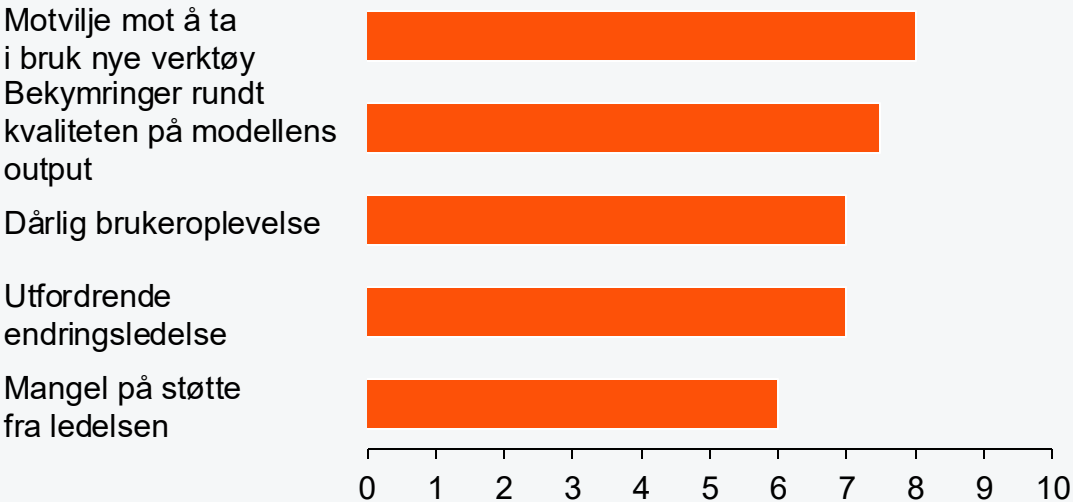
En MIT-studie (2025) viser at GenAI-piloter ofte mislykkes fordi virksomheter gjør for lite strukturell endring, store selskaper sliter med skalering, investeringene vris mot synlige prosjekter fremfor områder med høyest avkastning, og eksterne partnerskap lykkes klart bedre enn interne løp.

Kilde: MIT NANDA, State of AI in Business 2025 Report. Tilgjengelig fra: https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf

I hvilken grad har ledergruppen (C-suite) forberedt virksomheten din på å gjennomføre følgende tiltak ved store omveltninger?



De største barrierene for skalering av KI i virksomheter, frekvensskala 1–10 (MIT, 2025)



Mange norske virksomheter mangler den omstillingsevnen som skal til for å realisere verdien av KI og innovasjon

Norske virksomheter har i liten grad rigget ledergruppen for å møte store endringer og uforutsette hendelser. Dette fremhever et gjennomgående behov for økt omstillingsevne og endringskompetanse i norsk næringsliv. Funnene støttes av en MIT-studie, som viser at det nettopp er lederskap og evne til å drive endring, ikke teknologien alene, som avgjør om virksomheter lykkes med å realisere verdien av KI og innovasjon.

Base: Alle respondenter (Global: 4454, Norge: 83)
Kilde: MIT NANDA, State of AI in Business 2025 Report. Tilgjengelig fra: https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf



Innovasjon handler ikke bare om å teste nye ideer, men om å bygge en kultur hvor vi tør å utfordre etablerte sannheter – sammen med kunder, partnere og egne ansatte. Norske virksomheter har fantastiske forutsetninger for å lede an innen innovasjon, men vi utnytter dem alt for lite. Skal vi styrke konkurransekraften, må vi tørre å utfordre egen kjerne, samarbeide på nye måter og bruke KI der den virkelig skaper verdi.

Maria Borge Andreassen
partner i Consulting

3

Oppkjøp, vekst
og strategiske
prioriteringer

Norske selskapers
oppkjøpsstrategi er
primært rettet mot å
styrke og ekspandere
kjernevirksomheten

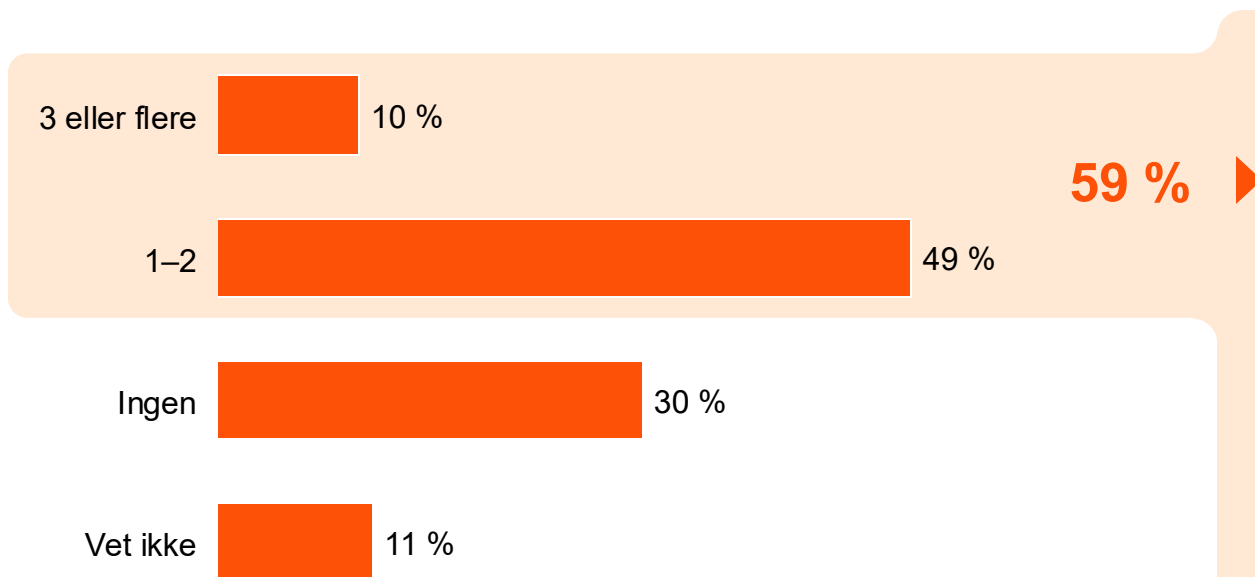
51 %

Av norske selskaper planlegger å kun investere i egen sektor eller bransje de neste tre årene

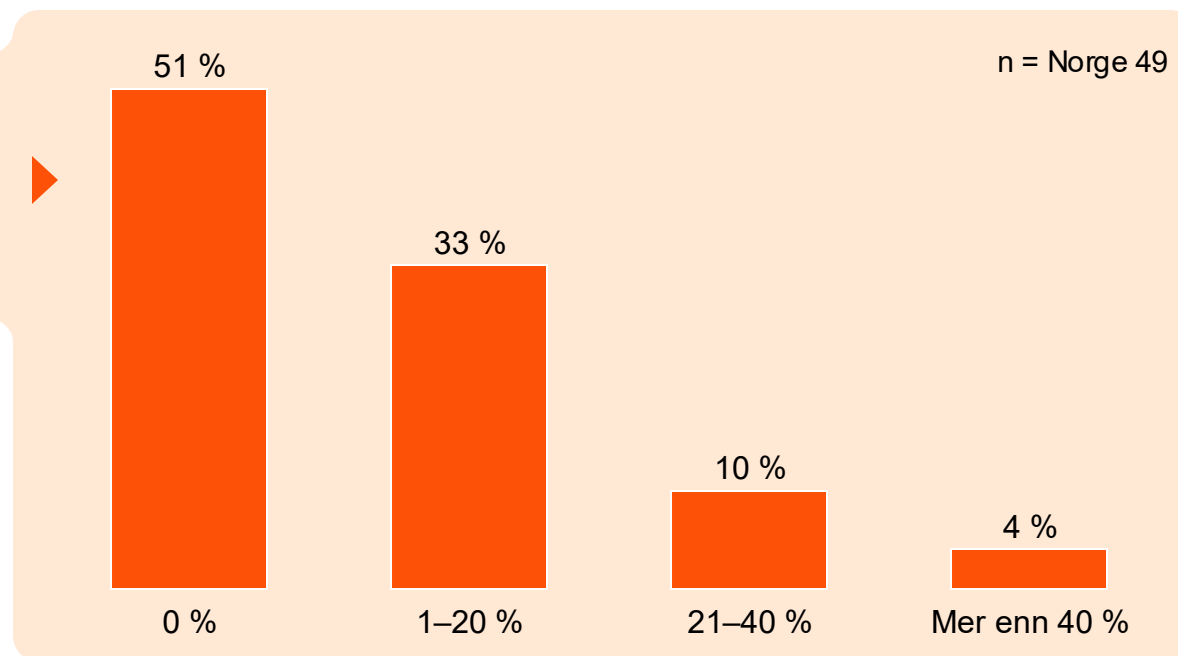
Norske selskaper går inn i 2026 med sterkere oppkjøpsambisjoner sammenliknet med globale virksomheter, men holder seg hovedsakelig til oppkjøp innenfor egen bransje. Det er særlig økt markedsmakt og geografisk ekspansjon som er motivasjonen bak oppkjøpene og færre er opptatt av å bruke en oppkjøpsstrategi aktivt for å seg skaffe ny teknologi eller å bygge nye kapabiliteter.

Norske selskaper planlegger flere mindre oppkjøp for å vokse i egen bransje

Planlagte oppkjøp >10 % av selskapets eiendeler de neste tre årene



Forventet andel av total transaksjonsverdi fra sektorer/bransjer utenfor sin egen
(kun selskaper som planlegger ≥ 1 oppkjøp de neste tre årene)

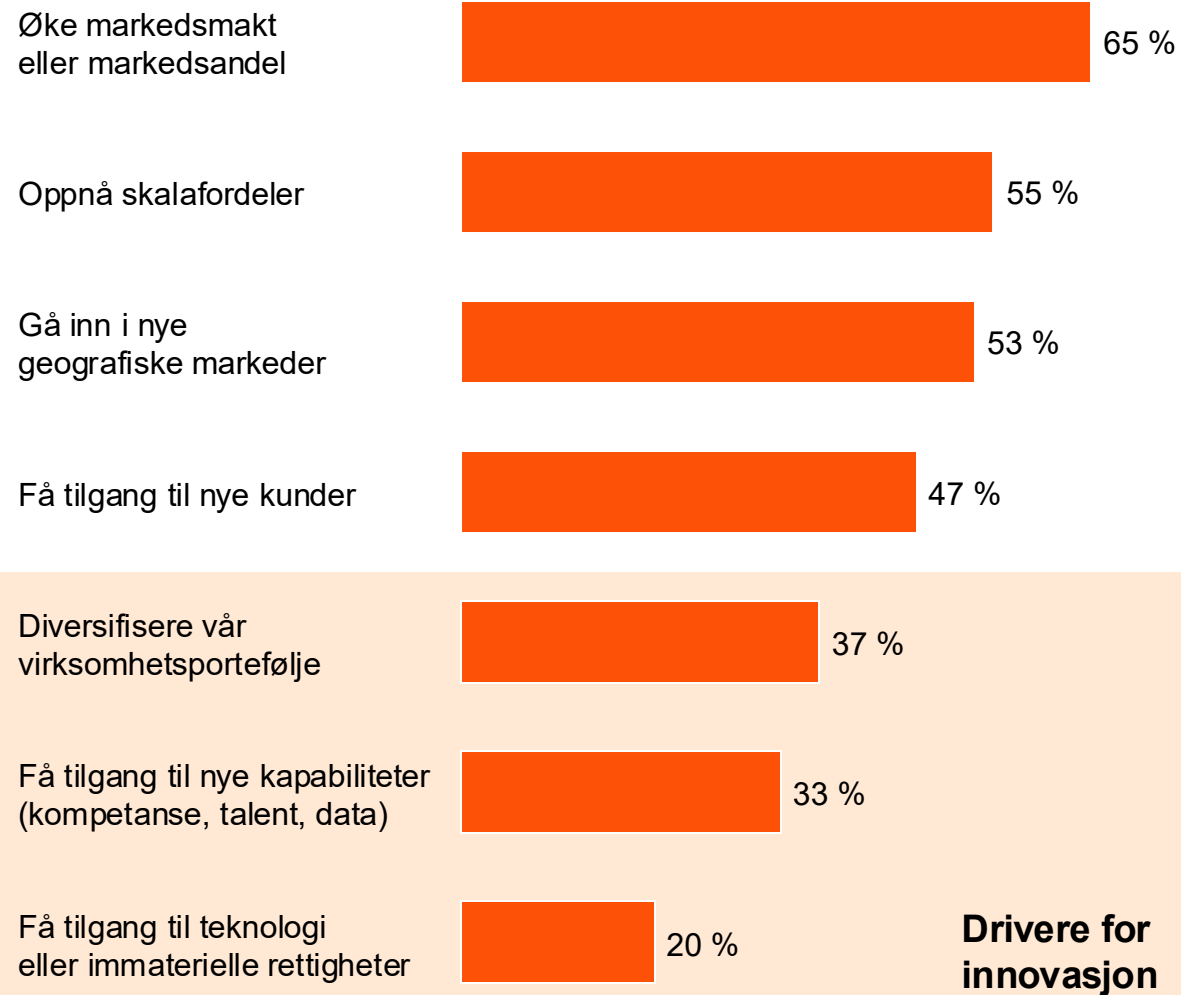


Spørsmål: Til venstre: Hvor mange større oppkjøp, verdt mer enn 10 % av selskapets eiendeler, planlegger virksomheten din å gjennomføre i løpet av de neste tre årene?.

Til høyre: Av de oppkjøpene virksomheten din planlegger å gjennomføre de neste tre årene, hvilken andel av den totale transaksjonsverdien forventer du vil komme fra sektorer eller bransjer utenfor din egen?

Motivasjon for oppkjøp er hovedsakelig å ekspandere kjernevirksomheten – ikke innovasjon og større strategiske skift

Hvilke av følgende utsagn beskriver virksomhetens motivasjon for å gjennomføre disse oppkjøpene?



Base: Alle respondenter (Global: 4454, Norge: 83)

Mens norske toppledere forventer vekst innenfor egne bransjer, mener globale investorer at veksten ligger på tvers av sektorer

Årets globale investorundersøkelse viser at investorer har klart større tro på selskaper som beveger seg utover sin tradisjonelle bransje og samarbeider på tvers. Når alt annet er likt, vil investorer plassere nesten to tredeler mer kapital i tverrsektorielle selskaper enn i virksomheter som holder seg innenfor én sektor. Det er her de mener fremtidens vekst skapes.

Merk: Dataene illustrerer hvordan investorer vurderer selskaper som fokuserer på én enkelt sektor (fokuserte) og tverrsektorielle selskaper som opererer på tvers av ulike bransjer i en sammenligningssituasjon.

Kilde: PwCs globale investor survey

Base: Globale investeringsprofesjonelle = 1 073

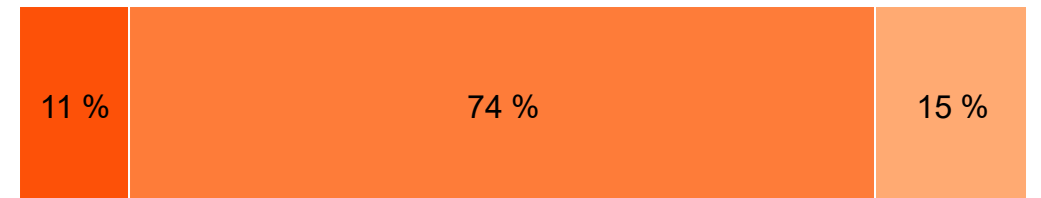
Fordeling av hvor investorer ville allokert sine investeringer

Om du hadde hatt 100 dollar å investere, hvor mye ville du allokert til de ulike?



Investorers forventning til vekstpotensial i ulike selskaper

Hvilke type selskap har størst vekstpotensial?



■ Begge ■ Tverrsektorielle ■ Fokuserte



“

Bransjeglidningene vi ser nå viser at verdiskaping ikke lenger er statisk – den er i konstant bevegelse. For å lykkes holder det ikke å beskytte dagens kjerne. Norske selskaper må være villige til å utvikle den, utvide den og samarbeide på tvers av sektorer gjennom å utfordre etablerte grenser. Fremtidens vinnere er de som ser mulighetene der andre ser risiko – og som klarer å omsette investeringsvilje til reell forretningsverdi i takt med at markedene endrer seg.

Andre Kopperud Gill
partner i Consulting

4

Hvordan sikre økt
konkurransekraft
gjennom langsiktig fokus
og transformasjon

Vi ser behov for et mer langsiktig fokus med en tydeligere transformasjonsagenda i årene fremover

57 %

Av norske CEO-er er bekymret for om egen virksomhet holder tritt med omfanget og tempoet til den teknologiske utviklingen

Norske CEO-er opplever møter et forretningslandskap som endrer seg stadig raskere, forsterket av den raske utviklingen innen KI. Dette stiller helt nye krav til virksomhetenes evne til å omstille seg.

Gapet mellom ambisjon og gjennomføring øker, noe som gjør transformasjonsevne til et avgjørende konkurransefortrinn i årene fremover.

Fremtidig vekst forutsetter at vi både forvalter og forny dagens forretnings- modell

Slik mener investorer at ledere bør fordele tiden sin

36 %

Drifte dagens forretningsmodell

Når spillereglene endrer seg – teknologi, kundeatferd, regulering og verdikjeder – må virksomheter først modernisere og styrke kjernen før de ekspanderer utover. Ledere bør bruke omtrent en tredjedel av tiden på å:

- levere stabilt på eksisterende produkter og tjenester
- forbedre kvalitet, kostnader og prosesser
- beskytte og styrke lønnsomheten i kjernevirksomheten

64 %

Skape fremtidig vekst

Når nye mulighetsrom åpner seg – nye kunder, nye markeder og nye kapabiliteter – må virksomheter utvide forretningsmodellen for å gripe vekst utenfor dagens kjerne. Ledere bør bruke rundt to tredjedeler av tiden på å:

31 %

Utvikle nye kapabiliteter og forretningsmodeller

- utvikle nye digitale tjenester og løsninger
- bygge nye kapabiliteter (teknologi, data, partnerskap)
- teste og skalere nye måter å tjene penger på

33 %

Utvide til nye kunder og markeder

- ta dagens produkter og tjenester inn i nye markeder og segmenter
- bruke eksisterende styrker inn i nye bransjer
- utnytte muligheter på tvers av tradisjonelle sektorgrenser

Kilde: PwCs globale investor survey

Base: Globale investeringsprofesjonelle = 1 073

Når logikken i markedet endrer seg, vil virksomheters evne til omstilling være avgjørende

Norske virksomheter har tidligere lyktes gjennom sterke naturgitte fortrinn, stabil drift og konsistent kvalitet. Men når konkurranse, teknologi og markeder endrer seg raskere enn før, holder ikke historiske styrker alene.



Historiske styrker

- Sterke naturgitte eller strukturelle fortrinn
- Lang tradisjon for stabile, forutsigbare markeder
- Evne til å skalere produksjon og leveranser
- Kvalitetsfokus og konsistente prosesser



Nåværende utfordringer

- Rendyrket driftsfokus og høy effektivitet
- Lav andel investeringer i FoU
- Selskaper rigger for stabilitet, mer enn endring
- Innovasjon skjer mest inkrementelt



Fremvoksende risiko

- Nye aktører med teknologi-drevne forretningsmodeller
- Nye verdikjeder etableres utenfor Norge
- Teknologiske skift gir omstillinger som går raskere enn før
- Fare for å miste konkurransekraft hvis andre beveger seg raskere



Strategiske behov fremover

- Øke innovasjonstakten og modernisere kjerne
- Øke FoU-andel og styrke evnen til å utvikle nye produkter/tjenester
- Transformere driftsmodeller og kapabiliteter
- Flytte innovasjon nærmere kjerne og kommersialisere raskere

Vinnerne i morgendagens marked har en tydelig fornyelsesstrategi og sikrer reell transformasjon



Identifiserer nye vekstområder

Norske selskaper må våge å satse på fremtidige vekstområder, ikke bare bevare sin nåværende posisjon.

De bør inngå i økosystemer for å få tilgang til ny data, innsikt, kunder og markeder.

En tydelig fornyelsesstrategi som kontinuerlig innoverer forretningsmodellen med digitale løsninger, er avgjørende for å tilpasse seg endrede markedsforhold og skape nye inntektskilder.



Fornyer forretningsmodellen

Revurder kapabilitetene som trengs for fremtiden, og tett gapene i driftsmodellen for å oppnå skalerbarhet.

Øk transaksjonseffektiviteten ved å redusere friksjon og kostnader både internt og eksternt i organisasjonen, samtidig som dere utnytter data og kunstig intelligens for å bli en innsiktsdrevet og smartere virksomhet.



Styrker digital og organisatorisk robusthet

Transformativt lederskap som driver endring er avgjørende for å bygge en robust og tilpasningsdyktig virksomhet i dagens skiftende landskap.

Det er viktig å ha et tydelig fokus på de unike aktivitetene som gir selskapet et konkurransefortrinn.

Samtidig må man være fullt engasjert og prioritere investeringer i helhetlig transformasjon – fra front office til back office.