

CANEA Research

# Strategiarbete i svenska organisationer

# 2026

CANEA och Styrelseakademien  
tar tempen på strategiarbetet  
i Svenska organisationer

RAPPORT

## Strategi- barometern 2026

Hur fungerar strategiarbetet i svenska organisationer?

Undersökningen är gjord i partnerskap mellan

**CANEA Partner Group AB**, StyrelseAkademien Stockholm  
och StyrelseAkademien Västsvrige

- **Managementkonsult,  
rådgivare och utbildare**
- **Strategi**
- **Ledarskap**
- **Projektledning**
- **Verksamhetsutveckling**
- **Projektledare  
Strategibarometern**



John Saldin, MSc  
*Seniorkonsult*  
john.saldin@canea.se  
Mobil: +46 (0)736-002807

# Agenda

- Introduktion
- Om Strategibarometern
- Vem, vad, hur?
- Strategiprocessen
- Aktuellt fokus
- Strategiska paradoxer
- Summering



# Syfte och Bakgrund

- ▶ Hur fungerar strategiarbetet i svenska företag egentligen?
- ▶ Vilka frågor är prioriterade? Vilka verktyg används?
- ▶ Vilka är inblandade och var fattas besluten?
- ▶ Vilka är utmaningarna och fokusområdena framåt?



# Strategi är inte planen – det är förmågan att välja

Fritextsvaren visar en stark samsyn kring riktning, vägval och genomförande – men mindre fokus på marknadsposition och konkurrens.

## Slutsats

- ▶ Strategi beskrivs främst som riktning, vägval och fokus.
- ▶ Genomförandet ses som avgörande – inte dokumentet i sig.
- ▶ En utmaning är att tydligare koppla strategin till positionering och konkurrenskraft.

”

Strategi är att våga välja väg – och sedan rusta organisationen så att den faktiskt kan gå den vägen. Visionen är gratis. Genomförandet kräver prioriteringar, mod och rätt människor.

SVAR FRÅN ENKÄTEN

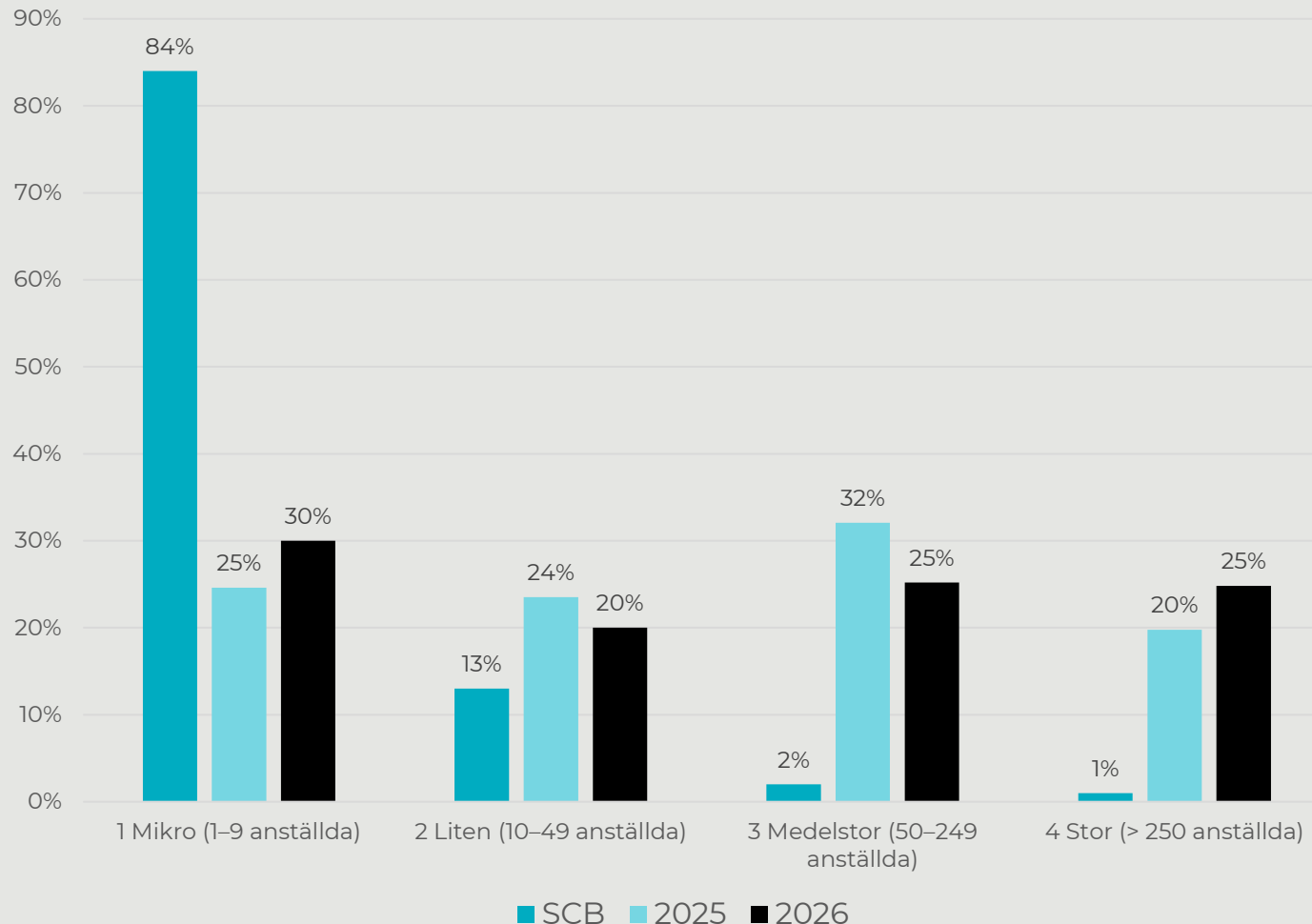
**Reflektionsfråga: Är vår strategi tillräckligt tydlig i vad vi väljer bort?**



**| Vilka har svarat?**

# De som har svarat

## Hur stor är organisationen du arbetar i?



I förhållande till SCBs data över **antalet bolag** i varje storlekskategori i Sverige är det en kraftig övervikt mot stora och medelstora företag.

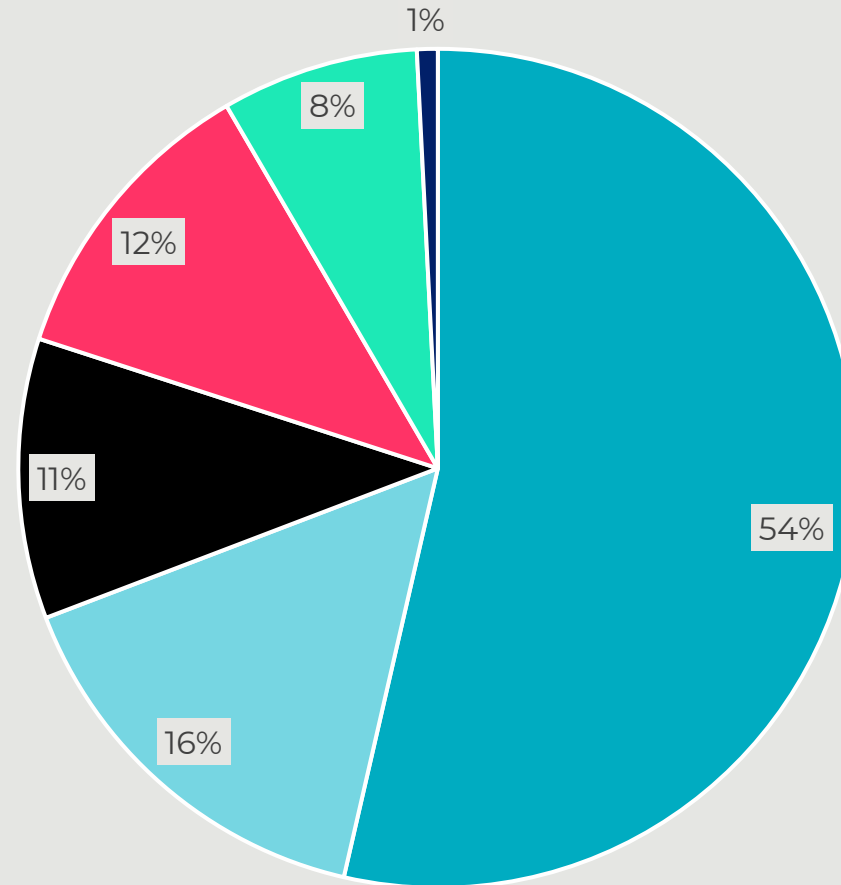
Jämfört med **antal anställda** i SCBs statistik är det ungefär samma fördelning som i enkäten.

Bra spridning bland svaren som speglar utskicket från CANEA och Styrelseakademien.

# De som har svarat

## Hur ser ägarskapet ut?

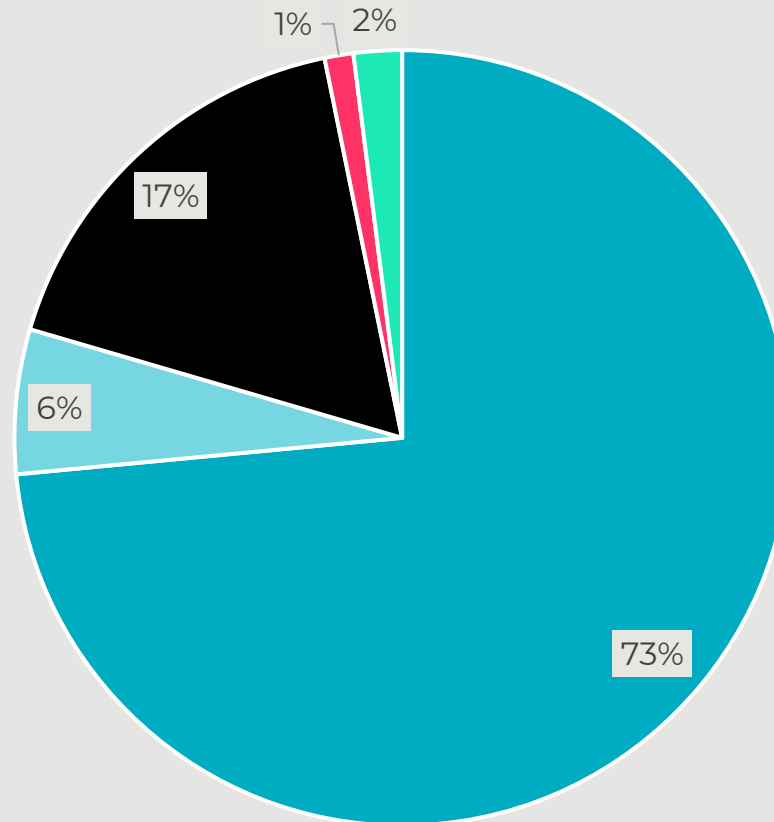
- Privat ägt (ägarlett/partnerbolag - ägarna är aktiva i den operativa/dagliga verksamheten)
- Privat ägt (ägarna är INTE aktiva i den operativa/dagliga verksamheten)
- Offentligt (bolag eller organisation ägd av kommun, region eller staten)
- Noterat (privatägt men aktierna är noterade på någon marknad)
- Förening eller stiftelse
- Annat



# De som har svarat

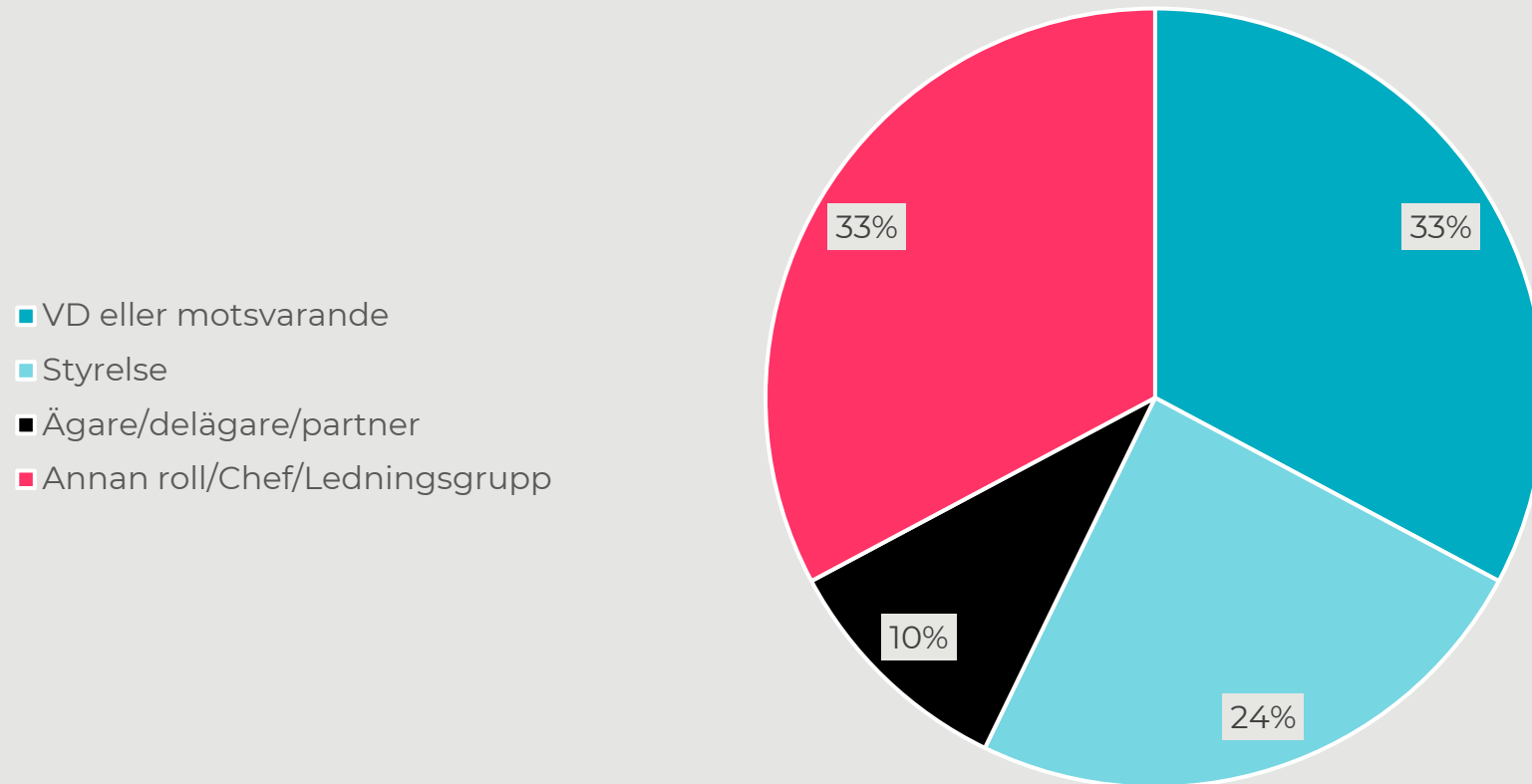
## Har ni en aktiv styrelse?

- Ja – en formell styrelse
- Ja – en advisory board/skuggstyrelse (rådgivande, utan juridiskt ansvar)
- Nej, vår styrelse är passiv, dvs finns bara "på papperet"
- Vet ej
- Annat?



# De som har svarat

## Vilken är din huvudsakliga roll

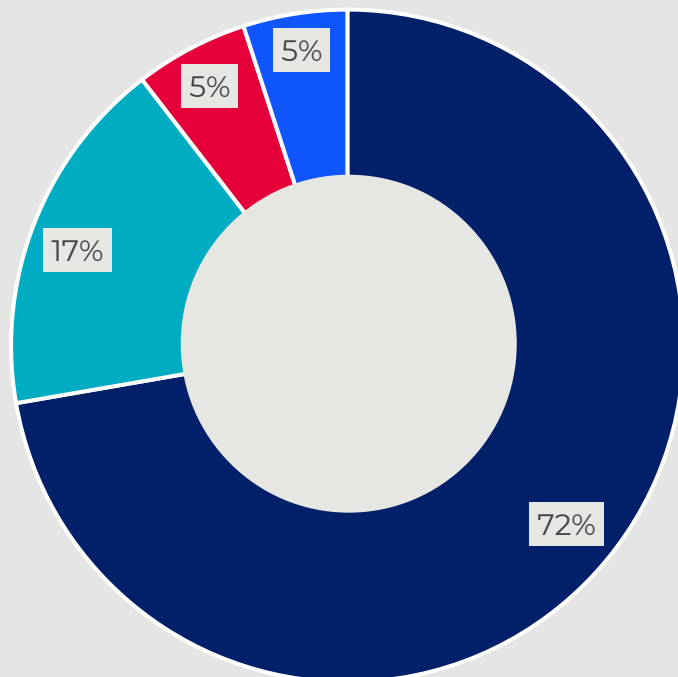




# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

## Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?



■ Ja, den är tydlig ■ ja, men den är otydlig ■ Nej ■ Noterat bolag

Resultaten visar att ca **5 %** av respondenterna **inte** utgår från ägarnas vilja.

Ca 35 % av respondenterna inte har någon **nedskriven** ägarvilja.

Av de som **inte har en nedskriven ägarvilja**, är 48 % mikroföretag (1-9 anst).

# Ägarviljan är strategins startpunkt – inte en formalitet

Ägarvilja framträder som en strategisk effektivitetsfaktor: den skapar riktning, mandat och samsyn.

## Slutsats

- ▶ Tydlig ägarvilja minskar tolkningsutrymmet.
- ▶ Den gör strategiska vägval lättare att prioritera och försvara.
- ▶ Utan dokumenterad ägarvilja ökar risken för parallella tolkningar.

”

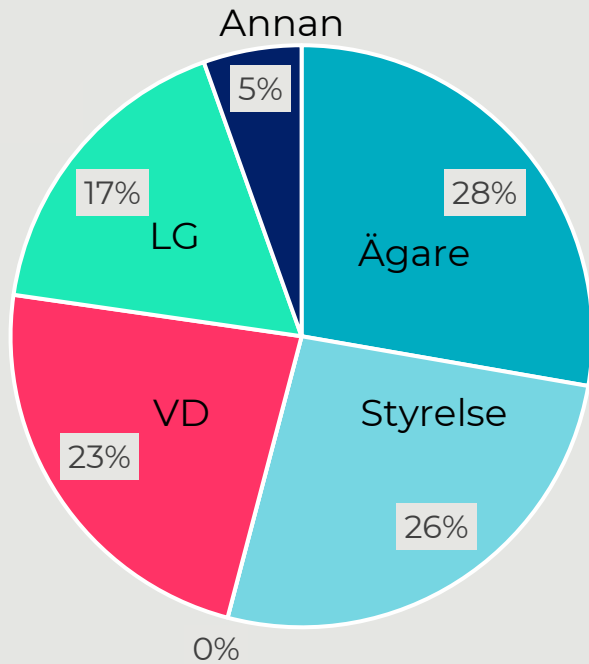
En tydlig och känd ägarvilja är inte enbart en formell styrningsfråga, utan en central förutsättning för samsyn, mandat och upplevd kvalitet i strategiarbetet.

STRATEGIBAROMETERN 2026

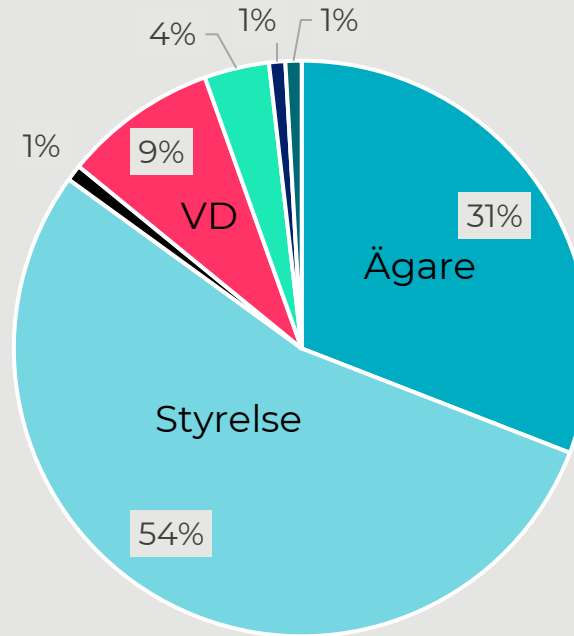
**Reflektionsfråga: Vet alla beslutsfattare vad ägarna faktiskt vill?**

# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

## Var börjar strategiprocessen?



## Vem har det slutliga godkännandet av strategin?



- Ägare
- Advisory board/skuggstyrelse
- Ledningsgruppen
- Styrelsen
- VD
- Annan

- Ägarna
- Advisory board/skuggstyrelsen
- Ledningsgruppen
- Annan
- Styrelsen
- VDn
- Landschef/AO-chef/Regionchef

# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

## Var börjar och slutar strategiprocessen?

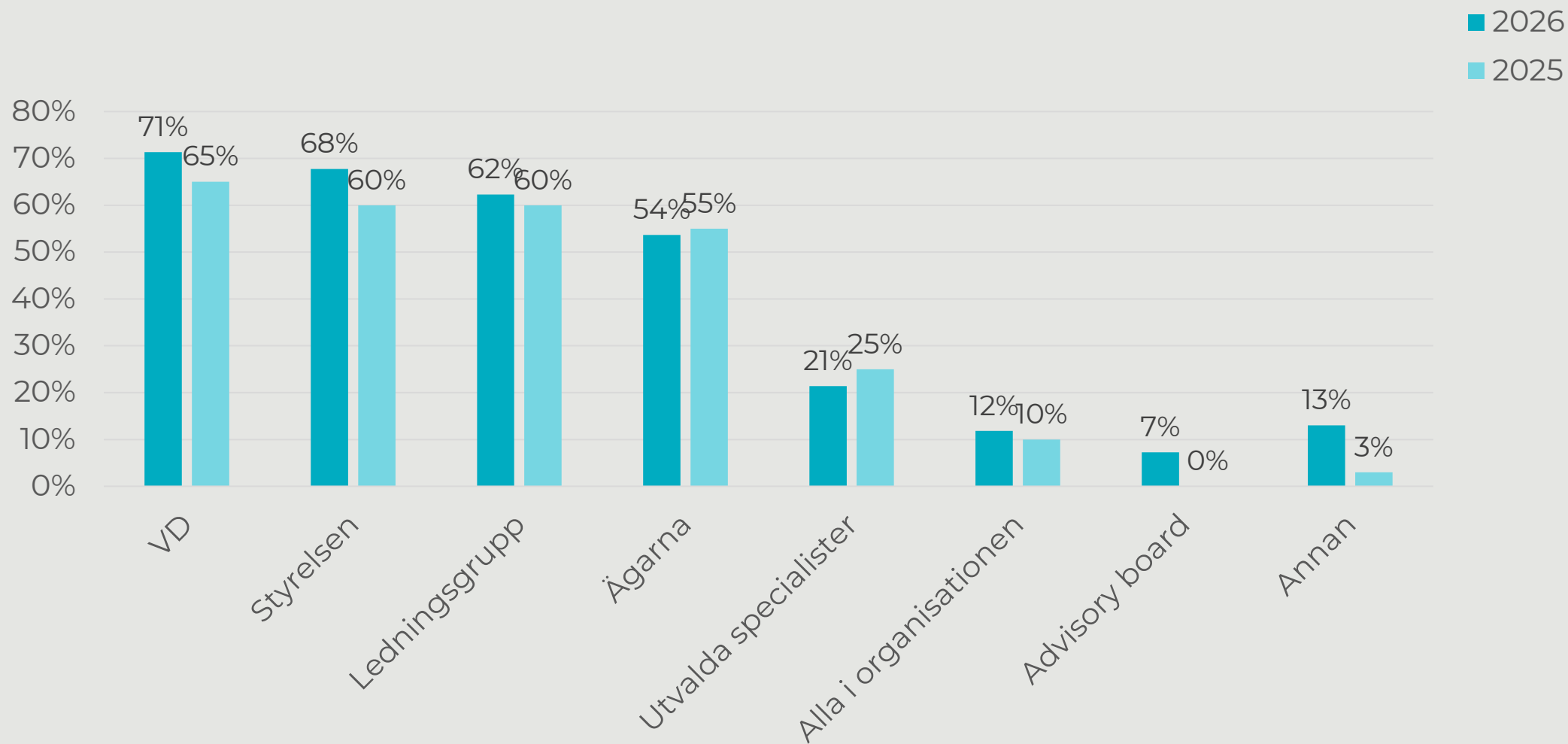
Organisationer där **initiering och godkännande är samlat på samma nivå** uppvisar genomgående:

- högre självskattning av strategiarbetets kvalitet
- färre upplevda utmaningar, särskilt avseende samsyn och tydlighet.

Detta mönster är **tydligast** i organisationer där **styrelsen både initierar och godkänner strategin**, framför allt i verksamheter med högre komplexitet (stora och medelstora som anger att många nivåer/roller deltar i strategiarbetet) och samtidigt anger att de har en tydlig ägarvilja.

# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

## Vilka är involverade i strategiutvecklingen?



# Strategiprocessen – vem, vad, hur?

## Vilka är involverade i strategiutvecklingen?

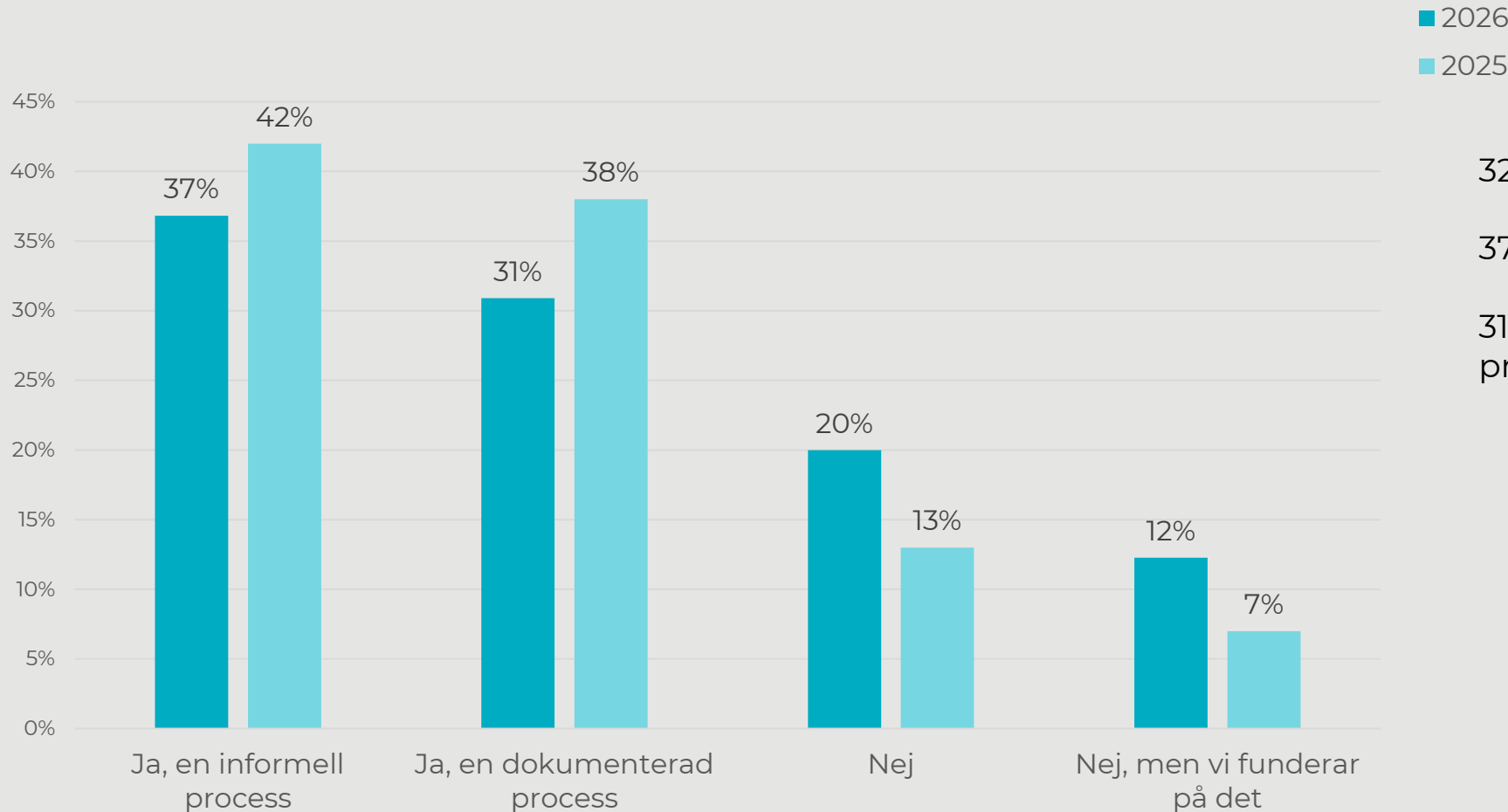
- **Begränsad involvering**, främst med ledning och styrelse, gynnar strategisk riktning, fokus och prioritering.
- **Bred involvering** i organisationen bidrar i stället till att strategin får genomslag genom tydligare målstyrning, uppföljning och koppling till vardagsbeslut.

The image features a dark blue background. In the foreground, a dark, textured chess piece, possibly a pawn, is positioned on the right side. The background is filled with a faint, circular pattern resembling a circuit board or a maze. The word "Processor" is written in white, bold, sans-serif font, with a vertical teal bar to its left.

# | Processor

# Strategiprocessen

## Har ni en process för strategiutveckling?



32 % (20 %) saknar helt process

37 % (42 %) har en informell process

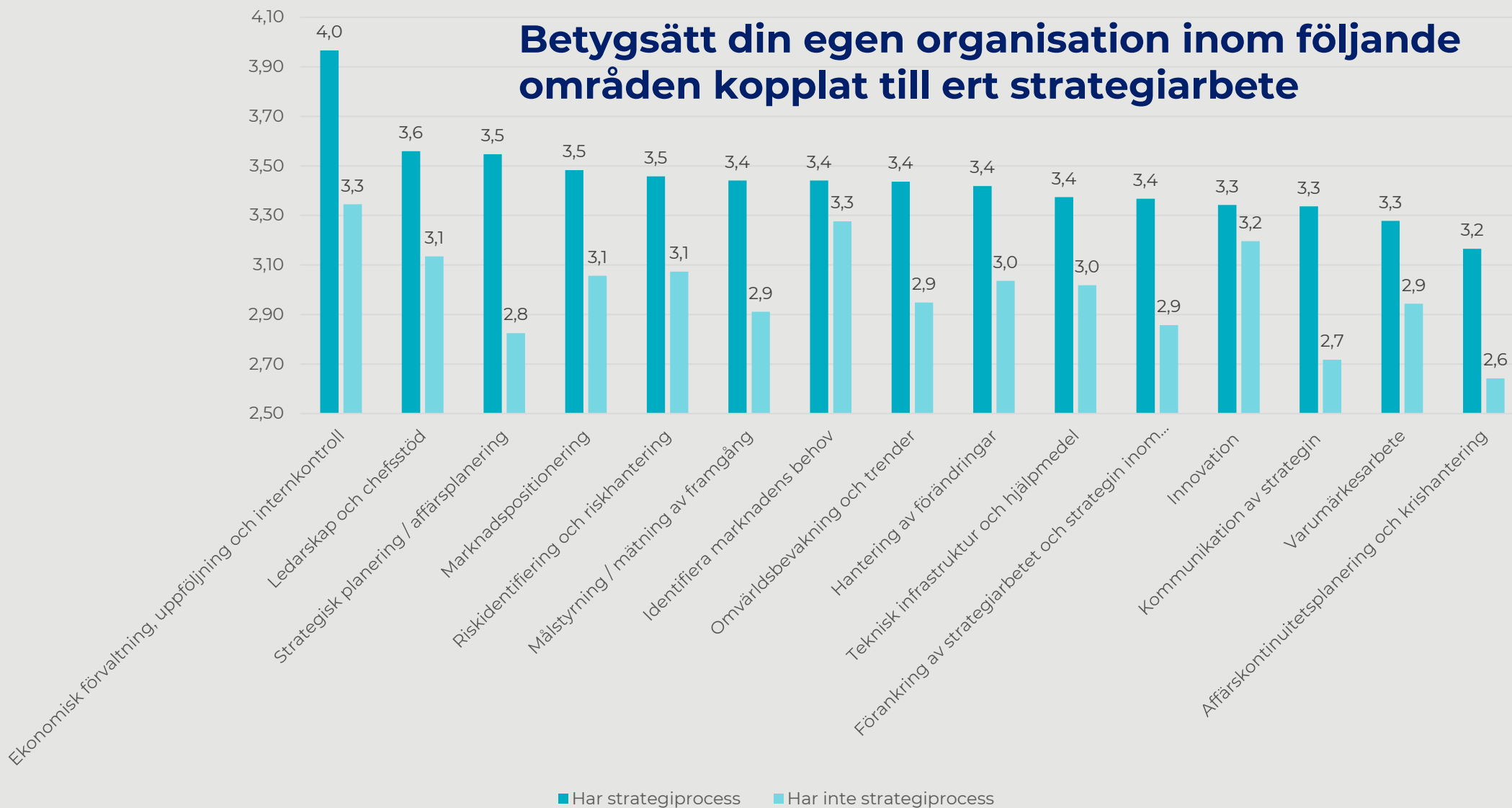
31 % (38 %) har en dokumenterad process

# Strategiprocess – vad ger det?

- ▶ Vad händer om vi har en tydlig, dokumenterad strategiprocess?
- ▶ Vår hypotes var att en tydlig process gör att vi arbetar bättre och mer effektivt med strategifrågor.
- ▶ **Resultatet bekräftar detta även i år.**

# Strategiprocess – vad ger det?

**Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete**



# Strategiprocessen – vad ger det?

	Ja, en dokumenterad process	Ja, en informell process	Nej	Nej, men vi funderar på det
Ekonomisk förvaltning, uppföljning och internkontroll	4,14	3,83	3,30	3,43
Strategisk planering / affärsplanering	3,85	3,31	3,03	2,48
Riskidentifiering och riskhantering	3,73	3,24	3,00	3,20
Ledarskap och chefsstöd	3,69	3,45	3,19	3,05
Målstyrning / mätning av framgång	3,67	3,26	2,89	2,95
Förankring av strategiarbetet och strategin inom organisationen	3,67	3,12	3,00	2,62
Kommunikation av strategin	3,63	3,11	2,88	2,48
Hantering av förändringar	3,54	3,32	3,26	2,67
Omvärldsbevakning och trender	3,52	3,37	3,00	2,86
Affärskontinuitetsplanering och krishantering	3,47	2,92	2,69	2,57
Teknisk infrastruktur och hjälpmedel	3,46	3,30	3,15	2,80
Marknadspositionering	3,43	3,52	3,24	2,75
Identifiera marknadens behov	3,42	3,45	3,43	3,00
Varumärkesarbete	3,39	3,19	2,94	2,95
Innovation	3,24	3,43	3,37	2,90

# Strategiprocess – vad ger det?

Störst positiv påverkan på:

- ▶ Strategisk planering / Affärsplanering
- ▶ Ekonomisk förvaltning
- ▶ Uppföljning och internkontroll
- ▶ Kommunikation av strategin
- ▶ Målstyrning, marknadspositionering
- ▶ Affärskontinuitetsplanering och krishantering

# Strategiprocessen ska inte bara planera – den ska hantera osäkerhet

I en rörlig omvärld räcker det inte med en årlig plan. Strategiprocessen måste stödja omprövning.

## Slutsats

- ▶ Skapa gemensam lägesbild oftare än en gång per år.
- ▶ Koppla omvärld, vägval, mål, resurser och uppföljning i samma process.
- ▶ Bygg in lärande och omprövning som en naturlig del av styrningen.



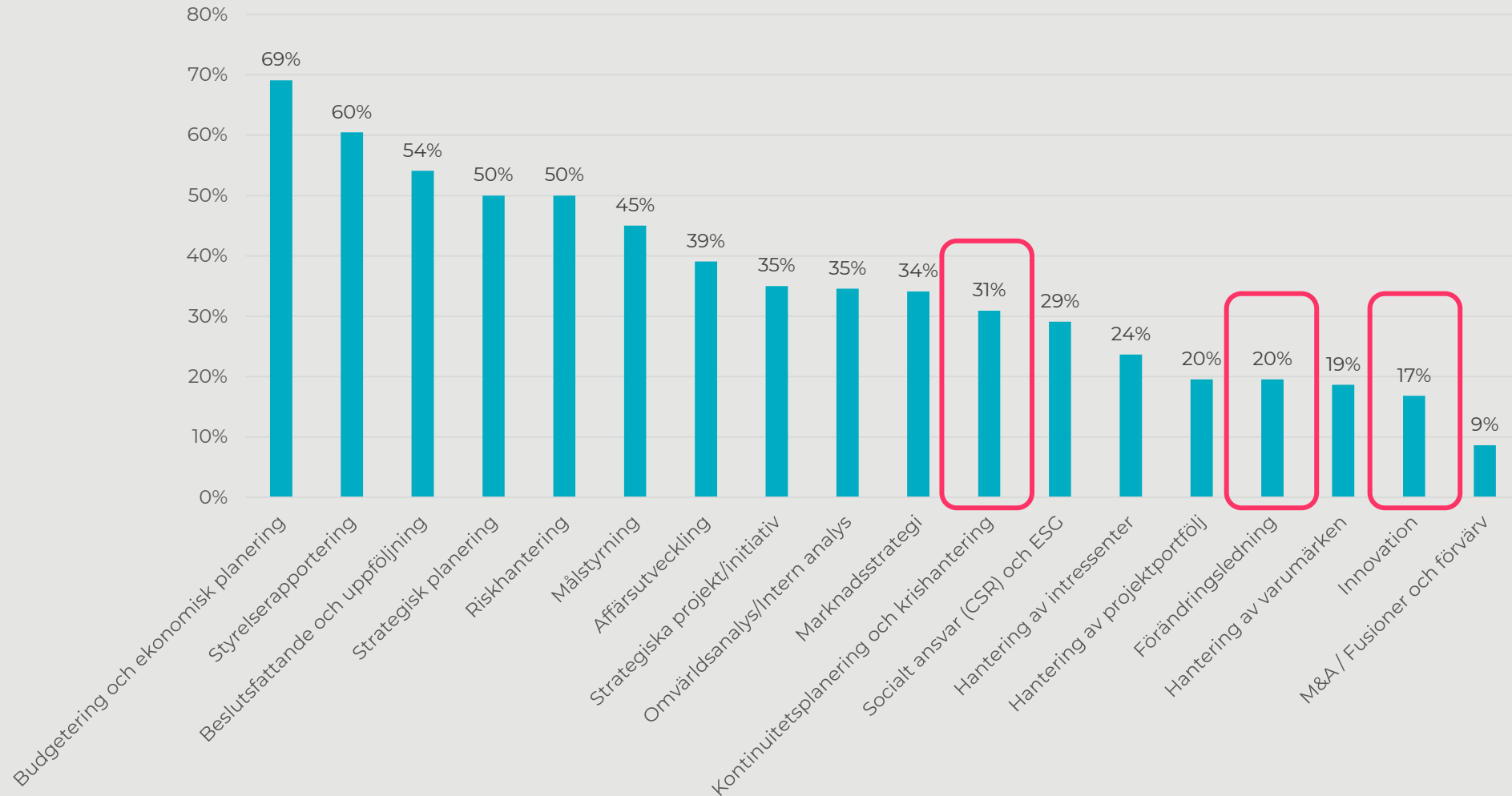
I en mer osäker omvärld behöver strategiarbetet stödja snabb omprövning, tydliga vägval och gemensam lägesbild – inte bara långsiktiga planer.

STRATEGIBAROMETERN 2026

**Reflektionsfråga: Är vår strategiprocess en planeringsritual eller till för att strategiskt styra verksamheten?**

# Etablerade processer

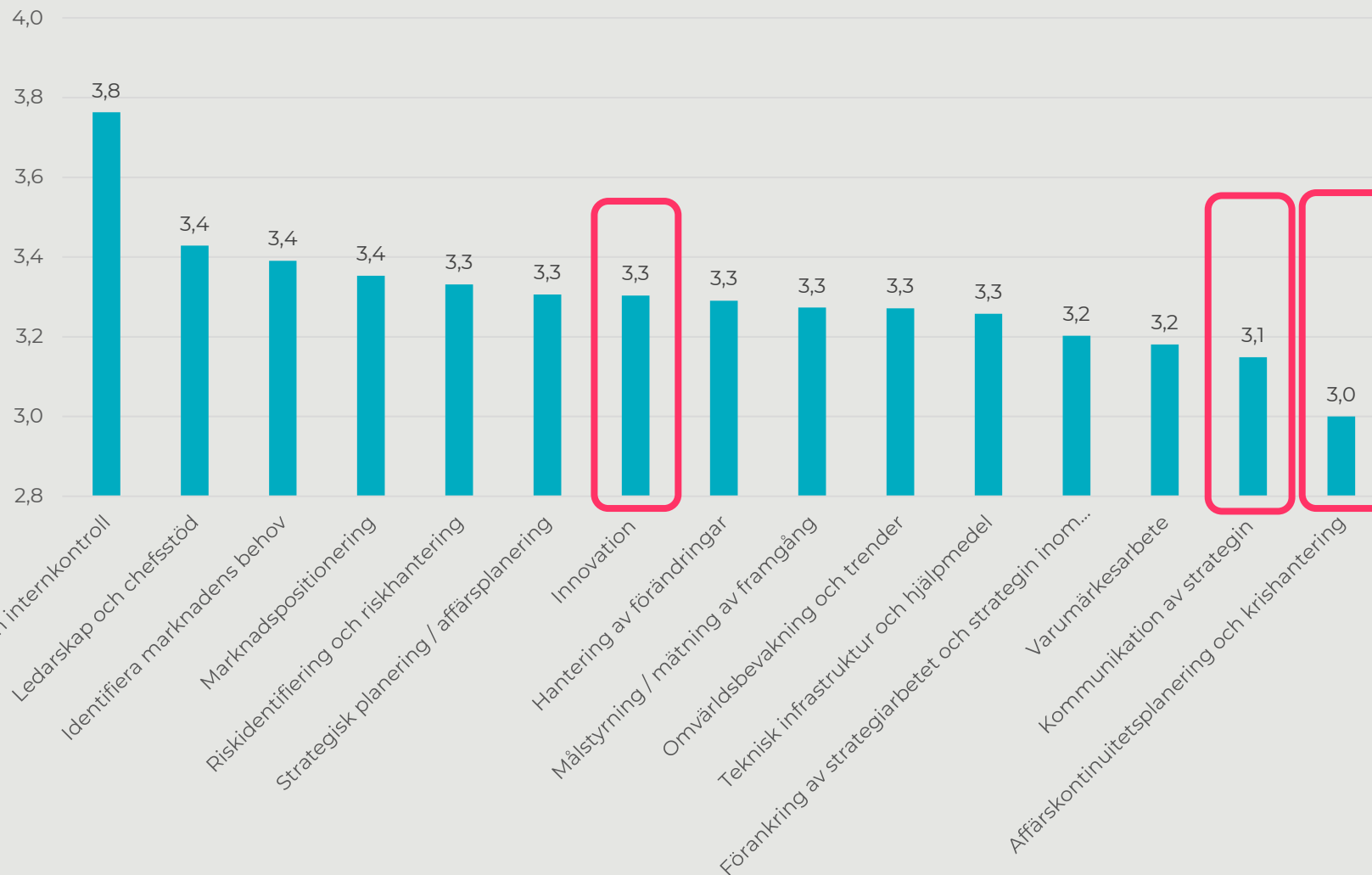
För vilka av dessa områden har ni etablerade processer?





Hur duktiga  
tycker vi att vi är?

## Betygsätt din egen organisation inom följande områden kopplat till ert strategiarbete - medelbetyg



The background is a deep blue gradient. In the foreground, a dark, textured chess piece, possibly a pawn, is positioned on the right side. The piece has a spherical top and a cylindrical body with a flared base. In the background, another similar chess piece is visible but out of focus. A faint, light blue grid pattern is overlaid on the bottom half of the image, suggesting a strategic or analytical theme.

# Strategiska paradoxer

# Paradoxer – när vilja och verklighet inte möts

- ▶ **Innovation** ses som affärskritiskt – men saknar ofta tydliga processer och styrning
- ▶ **Förändring** upplevs som nödvändig – men förändringsledning är sällan etablerad
- ▶ **AI och digitalisering** ses som framtidsavgörande – men hanteras främst operativt
- ▶ **Risk, resiliens och informationssäkerhet** är objektivt viktiga – men lågt prioriterade strategiskt
- ▶ Hög ambition om **tillväxt och förnyelse** – men styrmodeller ofta byggda för stabilitet och kontroll

# 2030-tempo möter 2010-styrning

Många organisationer formulerar framtidsambitioner snabbare än de utvecklar sin styrning.

## Slutsats

- ▶ Ambitionerna handlar om tillväxt, AI, innovation, agilitet och resiliens.
- ▶ Styrningen är ofta byggd för stabilitet, budgetkontroll och regelefterlevnad.
- ▶ Utmaningen är inte att välja mellan stabilitet och förnyelse – utan att klara båda.

”

Strategisk ambition i 2030-tempo,  
men styrning i 2010-tempo.

STRATEGIBAROMETERN 2026

Reflektionsfråga: Vilka delar av vår styrning är byggda för en verklighet som redan har förändrats?

# Innovation och förändring är inte sidospår

Det som avgör framtiden behöver integreras i verksamhetens styrning – inte drivas som projekt vid sidan av.

## Slutsats

- ▶ Innovation utan process blir idéer.
- ▶ Förändring utan ledning blir trötthet.
- ▶ AI utan styrning blir experiment.
- ▶ Risk utan strategi blir regelefterlevnad.

”

Innovation, förändringsledning, AI och informationssäkerhet bör inte behandlas som sidospår eller projekt, utan integreras i den återkommande strategicykeln.

STRATEGIBAROMETERN 2026

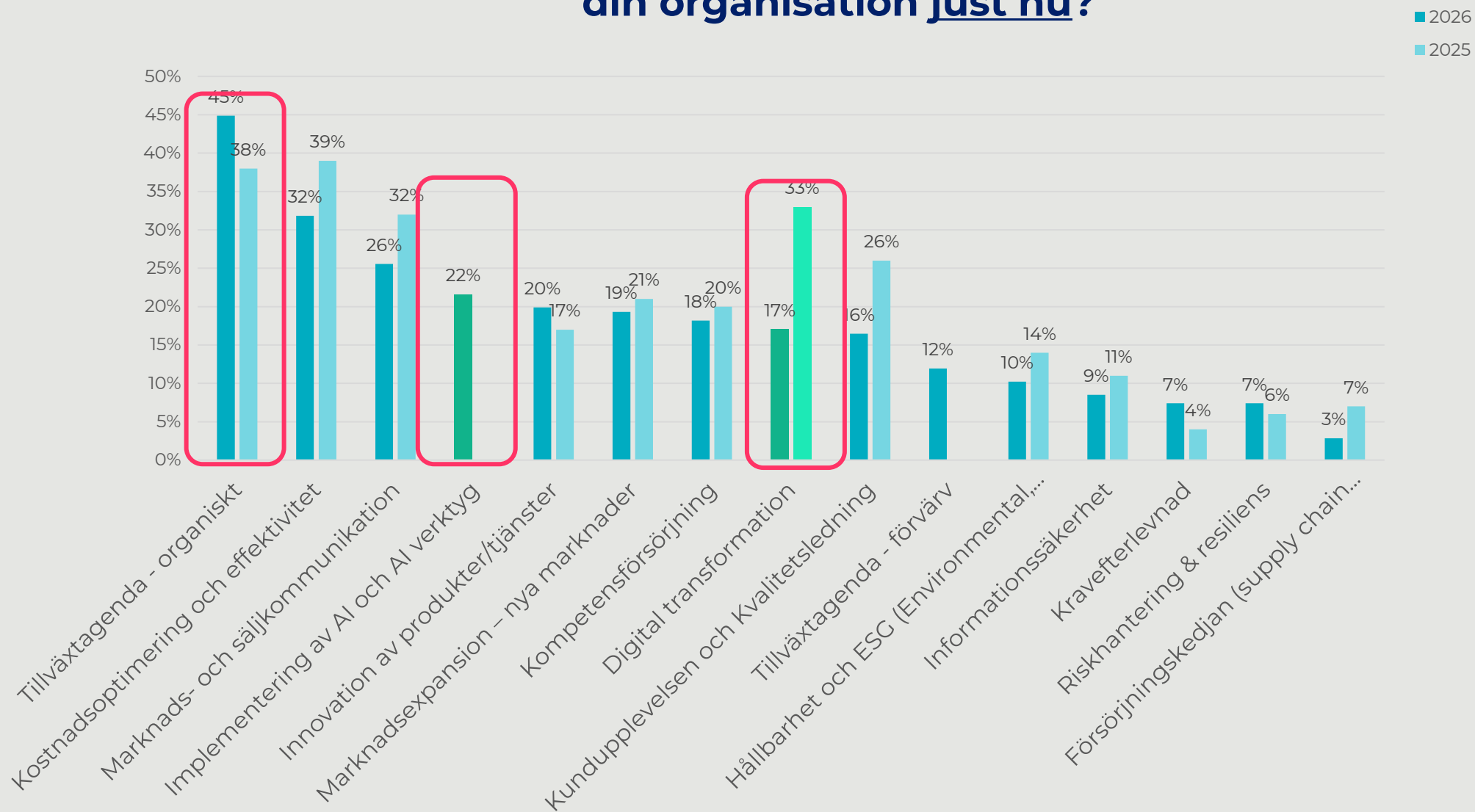
Reflektionsfråga: Vilka framtidsfrågor ligger fortfarande vid sidan av vår ordinarie styrning?



# Aktuellt fokus och utmaningar?

# Aktuellt fokus

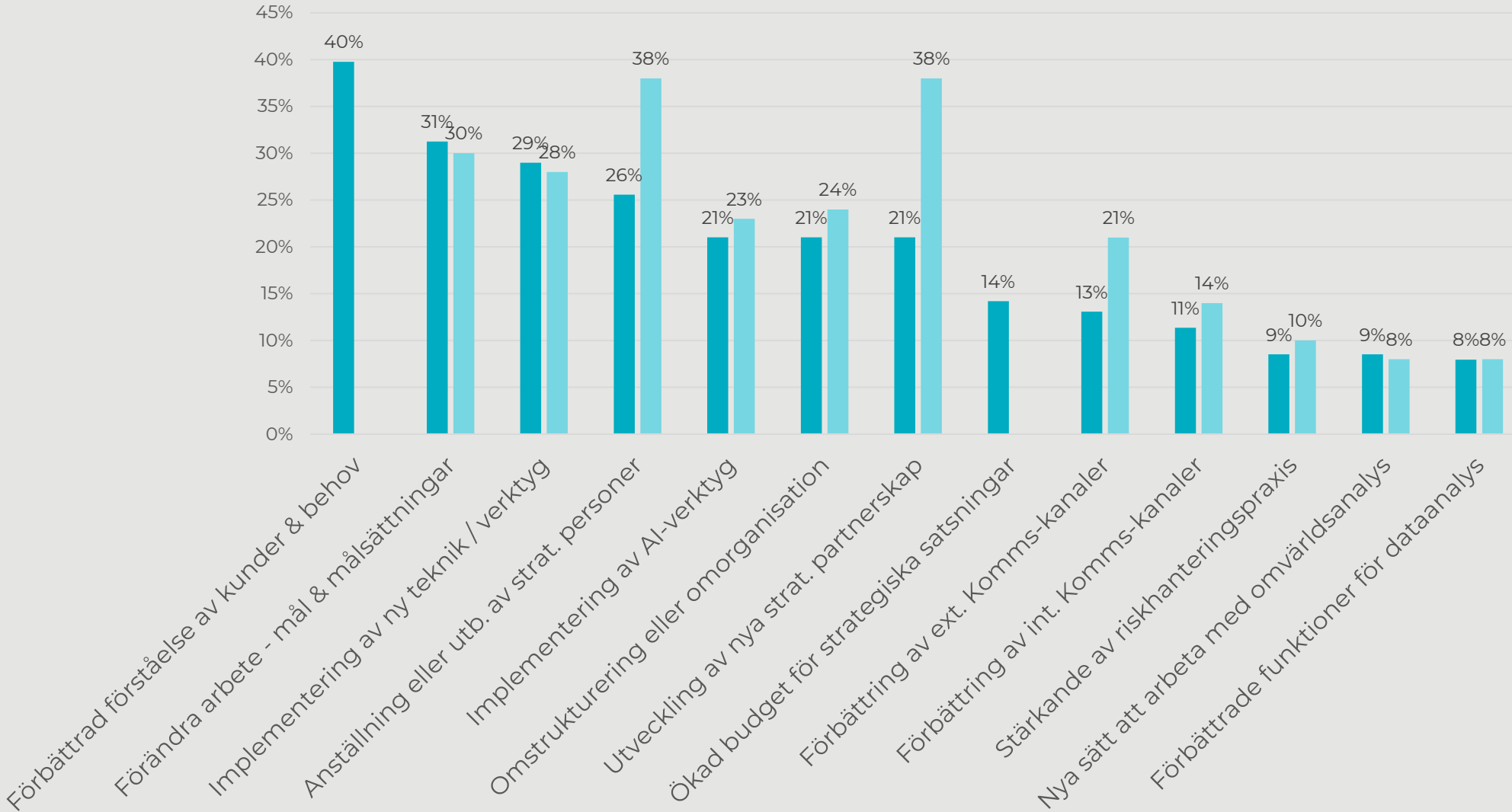
Vilka av följande områden är i strategiskt fokus för din organisation just nu?



# Aktuellt fokus

## Vilka åtgärder är prioriterade för ert strategiarbete de kommande 12 månaderna?

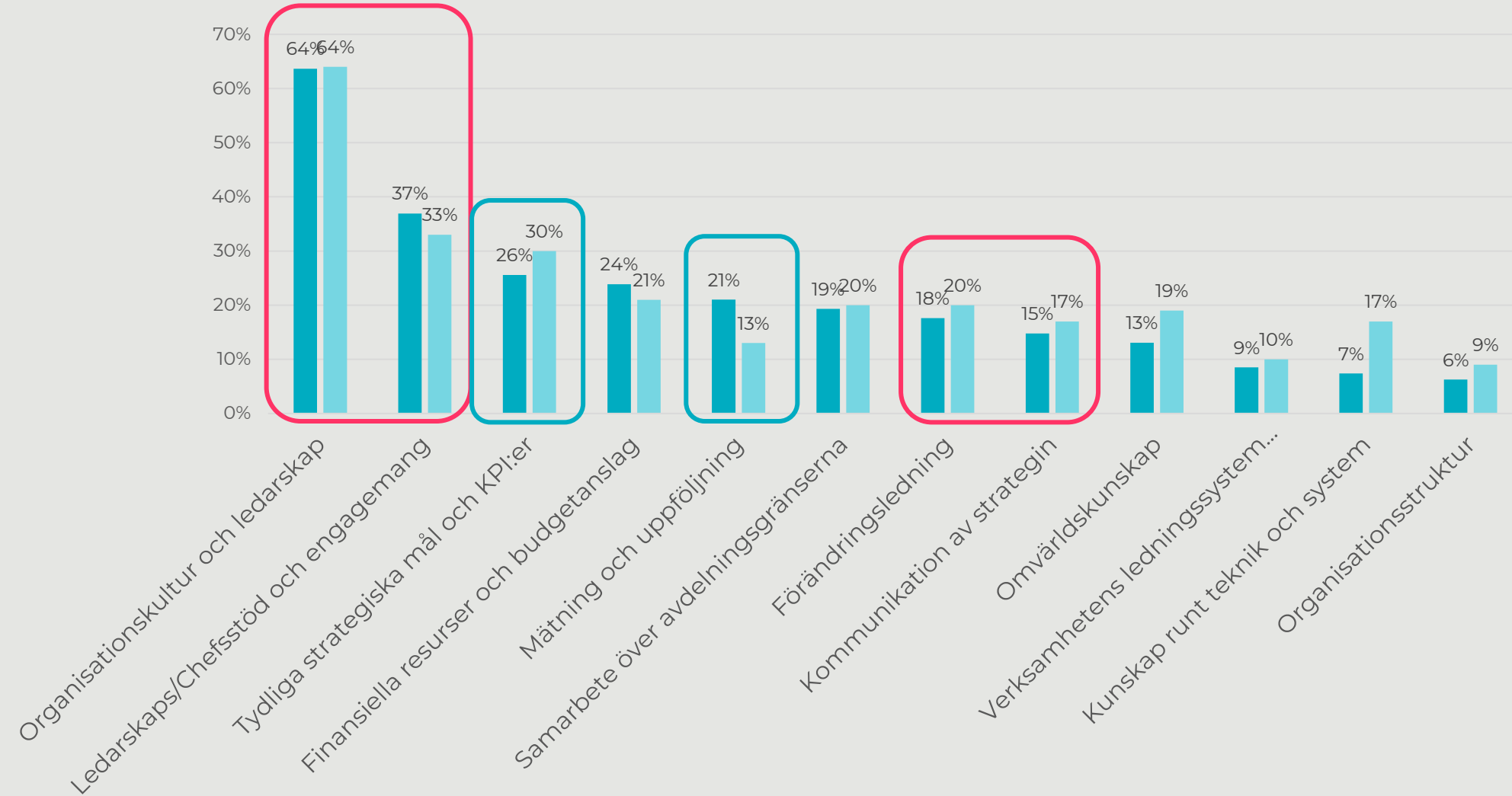
■ 2026  
■ 2025



# Hur ser framtiden ut?

## Vilka områden är viktigast för att lyckas implementera strategin

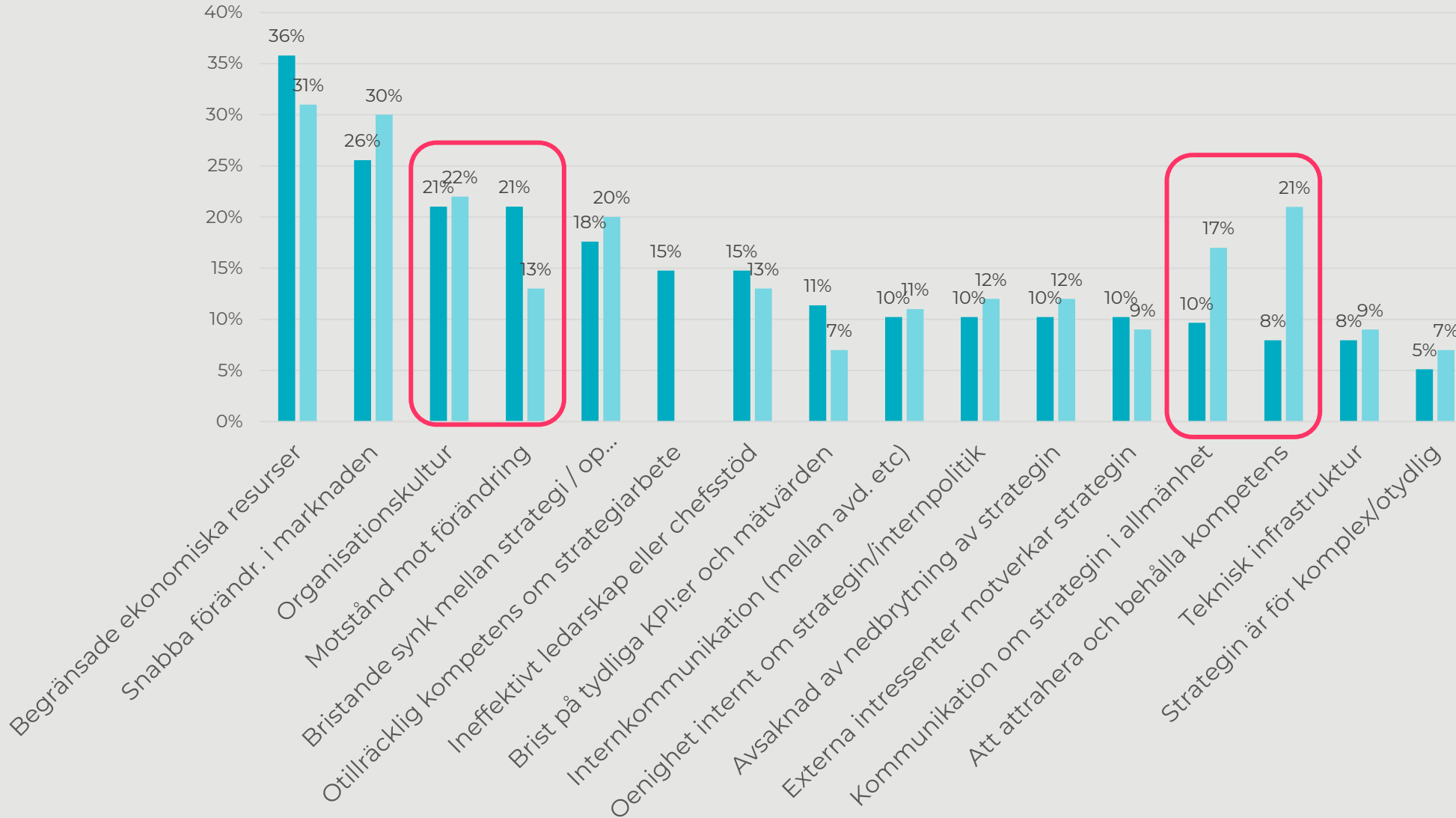
■ 2026  
■ 2025



# Hur ser framtiden ut?

## Vilka är de största utmaningarna för att implementera strategin?

■ 2026  
■ 2025



# Generella spaningar framåt

- ▶ **Ett ökat fokus på målstyrning och uppföljning**, vilket är en tydlig förändringen jämfört med föregående år.
- ▶ Ett fortsatt starkt samband mellan **tydlig strategiprocess**, klar ägarvilja och högre kvalitet i strategiarbetet.
- ▶ Att **ledarskap och organisationskultur** lyfts som avgörande för implementering, samtidigt som strukturer för förändringsledning ofta saknas.
- ▶ Att **prioritering och förmåga att välja bort** framstår som en central mognadsfråga för att få strategin att få genomslag.
- ▶ Att **digitalisering och AI** i hög grad ses som strategiskt viktiga framtidsfrågor, medan informationssäkerhet, risk- och kontinuitetsarbete i betydligt lägre grad prioriteras som strategiska frågor och oftare hanteras operativt eller som regelefterlevnad.
- ▶ Att **innovation** uppfattas som viktig, men **saknar tydliga processer** och styrning i många organisationer.

# Prioritering är strategisk mognad

Strategisk mognad syns inte i hur många initiativ organisationen startar – utan i vad den vågar välja bort.

## Slutsats

- ▶ Fokus kräver aktiva nej, inte bara fler mål.
- ▶ Resurser måste koncentreras till det som är strategiskt viktigast.
- ▶ Prioritering behöver synas i budget, tid, kompetens och ledningens uppmärksamhet.

”

Ett centralt mognadssteg är inte att välja fler initiativ, utan att medvetet kunna välja bort.

STRATEGIBAROMETERN 2026

Reflektionsfråga: Vilka initiativ borde vi avsluta för att ge strategin kraft?

The image features a dark blue background. In the foreground, a dark, textured chess piece, possibly a pawn, is positioned centrally. Behind it, another chess piece is visible but out of focus. The background also contains faint, circular patterns resembling a map or a technical diagram. The text 'Summering' is written in a white, sans-serif font, with a vertical teal bar to its left.

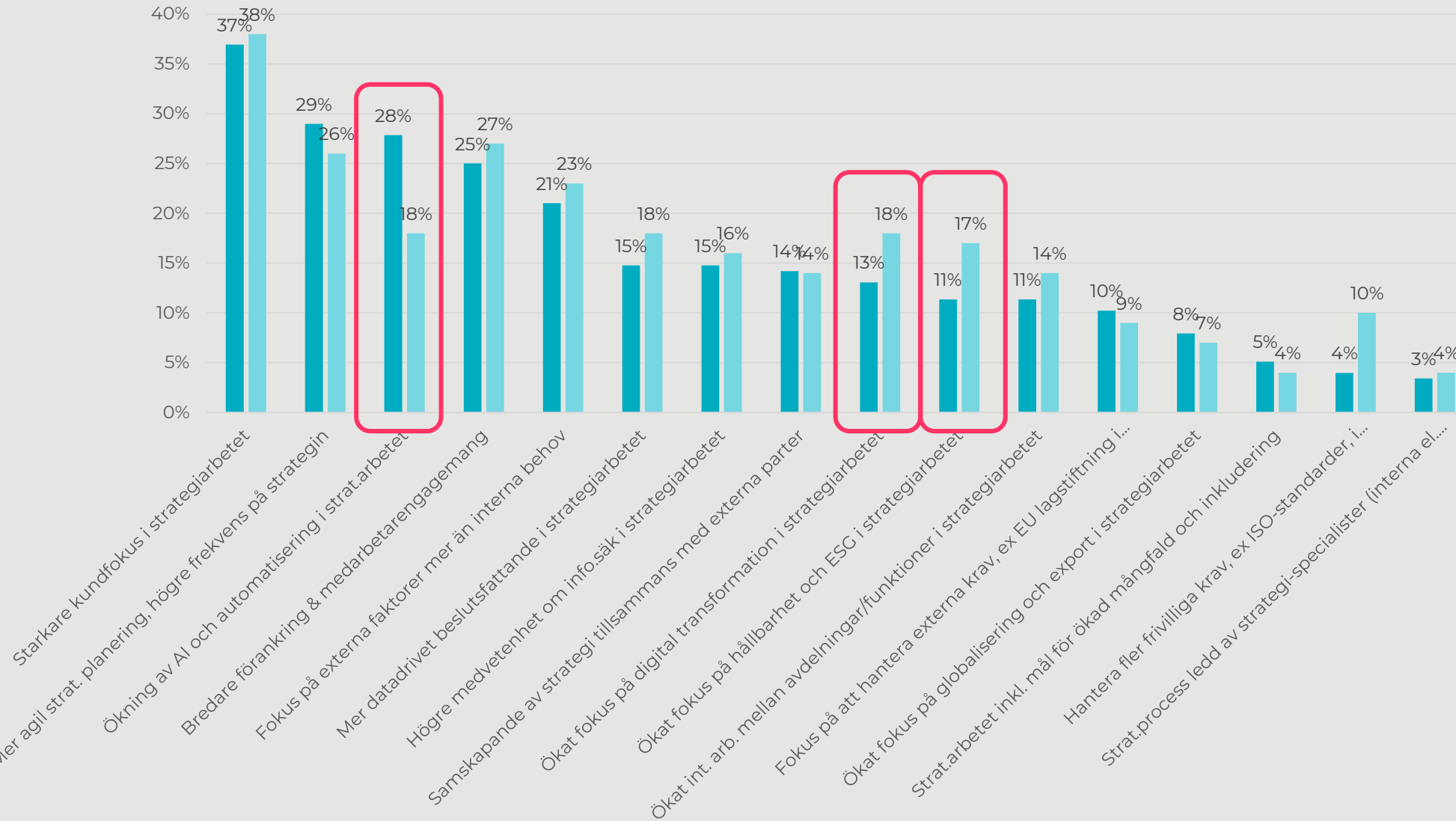
# | Summering

# CANEAs rekommendationer framåt

- ▶ **Tydlig struktur hänger ihop med bättre strategikvalitet**  
Organisationer med dokumenterad ägarvilja, aktiv styrelse och etablerad strategiprocess skattar genomgående högre inom analys, prioritering, beslutsunderlag och genomförande än de som saknar dessa strukturer.
- ▶ **Målstyrning och uppföljning har stärkts, men förändringsledning och innovation saknar fortfarande processer**  
Mål och uppföljning har ökat i prioritet jämfört med föregående år, medan förändringsledning och innovationsarbete fortsatt upplevs som viktiga men saknar motsvarande arbetssätt och styrning.
- ▶ **Nya strategiska områden prioriteras, men integreras svagt i styrningen**  
AI, digitalisering och omvärld är centrala för framtiden, samtidigt som direkt relaterade områden såsom risk, informationssäkerhet och kontinuitet får låg strategisk prioritet och oftare hanteras operativt än i det övergripande strategiarbetet.

# På vilka sätt tror du att din organisations strategiarbete kommer att utvecklas mest de kommande 3-5 åren, jämfört med idag?

■ 2026  
■ 2025



# Summering: Framtiden

- ▶ Organisationer uttrycker en stark ambition att växa, stärka kundfokus, bli mer innovativa och möta en osäker omvärld.
- ▶ Samtidigt visar resultaten att ledarskap, kultur, engagemang och förändringsförmåga är avgörande för att lyckas – men fortfarande svagt strukturerade och sällan systematiskt styrda.
- ▶ Detta pekar på **behov av ett skifte från "strategi som plan" till "strategi som gemensam riktning och genomförandeförmåga"**, där ledarskap, kundinsikt och förmågan att prioritera och driva förändring blir minst lika viktiga som själva vägvalen.

# Strategin avgörs i vardagsbesluten

Strategin är inte färdig när den är beslutad. Den blir verklig när den påverkar prioriteringar, mål och beteenden.

## Slutsats

- ▶ Strategi behöver brytas ned till mål, ansvar och uppföljning.
- ▶ Den måste hjälpa organisationen att fatta bättre beslut i vardagen.
- ▶ Genomförandet är strategins verkliga test.

”

Strategi är vägen som ska leda fram till målet.

SVAR FRÅN ENKÄTEN

**Refleksionsfråga: Vilka vardagsbeslut ska bli annorlunda på grund av strategin?**

RAPPORT

# Strategi- barometern 2026

Hur fungerar strategiarbetet i svenska organisationer?

Undersökningen är gjord i partnerskap mellan

**CANEA Partner Group AB**, StyrelseAkademien Stockholm  
och StyrelseAkademien Västsverige



## Ladda ned hela rapporten



# Tack för visat intresse!

Ni kommer efter seminariet få ett mail med länk till både rapporten och materialet från seminariet

# Från ambition till systematik

Ett återkommande mönster är att medvetenheten ökar snabbare än arbetssätten.

## Slutsats

- ▶ Organisationer ser vikten av AI, förändringsledning, innovation och målstyrning.
- ▶ Men processer, ansvar, styrning och uppföljning hänger inte alltid med.
- ▶ Strategiprocessen behöver bli bron mellan insikt och genomförande.

”

Vi vet vad som krävs – men har ännu inte byggt systematiken för att göra det.

STRATEGIBAROMETERN 2026

**Reflektionsfråga: Var har vi hög insikt men låg systematik?**