



THE NORDIC CMO

SURVEY 2026

Resumé

Kampanje^{com}

M DANSK
MARKEDSFØRING

Synlightet.



Innhold

Forord	03
Om undersøkelsen	04
Hovedfunn	07
2026 fra CMOs perspektiv	10
CMOs rolle i 2026	24
Dette prioriterer markedsavdelingene	37
Hva gjør de som lykkes?	48
Artificial Intelligence	71
Kilder	82
Nyhetsbrev	83



Chief Executive Officer, Synlighet

ARNULF RØKKE

THE NORDIC CMO SURVEY 2026!

The Nordic CMO Survey versjon 4.0 er her, med en rykende fersk temperaturmåling på hva nordiske markedssjefer tenker og gjør, her og nå.

Og det er mye å stå i for tiden. Dagens geopolitiske bilde, med handelskrig, så vel som konvensjonell krig, er videreføringen av det uforutsigbare kartet som oppstod ifbm. Covid, senere forsterket av krigen i Ukraina. Toll, store valutasvingninger og høye energipriser er bakteppet, når årets undersøkelse bekrefter at en urolig verden har slått inn i bekymringsfæren til de nordiske markedssjefene. Spillereglene endrer seg raskere enn før.

Bevegelse finnes også i teknologisektoren. Krav om effektivisering, ved hjelp av AI, virker stadig sterkere inn på CMO-ens hverdag. -Hvordan effektivisere prosesser? -Hvordan verdiøke leveranser? Årets undersøkelse fanger opp "AI-tretthet", en stresstilstand mange rapporterer om, når krav fra styre og ledelse skal omdannes til bunnlinjevekst. Akkurat nå ser mange CMO-er AI mer som et imperativ enn en mulighet.

Gårsdagens rene teknologioptimisme har modnet og balanseres nå av erkennelsen rundt utfordringene som følger med.

Bak de imponerende AI-verktøyene, lurer store kostnader knyttet til komplekse teknologivalg, omfattende opplæringsbehov og nye sårbarheter.

Dessuten skjønner alle at dagens bilde, hvor prisen på kraftfulle AI-verktøy brukt i markedsføring oppleves som kunstig lav, ikke vil vedvare. De mest høytflyvende AI-selskapene løftes frem av astronomiske forventninger til fremtidig inntjeningsvekst, med P/E-multipler opp mot 200. Det er rundt 10 ganger høyere enn den gjennomsnittlige prisingen på de nordiske børsene. "Runaway budgets" og prishopp på AI-funksjonalitet forventes å skvise marginbildet for mange CMO-er framover.

Siden årets undersøkelse er den fjerde i rekken, kan vi for alvor følge utviklingen i våre initielle funn. Vi ser blant annet at tendensen til økt samarbeid med eksterne byråer fortsetter, parallelt med en kontinuerlig slanking av egen stab. Dreiningen mot outsourcing og automatisering er gjennomgående i alle de tre nordiske landene.

Årets undersøkelse viser at de mest verdidrivende CMO-er ikke lenger bare kan

fokusere på hvordan utføre taktiske markedsaktiviteter – det handler snarere om rollen markedsførere spiller, hvilken innsikt de representerer og langs hvilke modeller de kan argumentere for gjennomslag i egen organisasjon. I altfor mange organisasjoner er markedsføring en utførende funksjon, som yter service til andre områder. Fortsatt måles innsatser og resultater for kortsiktig, sekvensielt og silobasert til at bedrifter kan høste full effekt fra sine markedsinvesteringer.

Derfor ønsker vi at The Nordic CMO Survey skal være mer enn en oppdatering for markedsføringens state of the art. Vi håper den kan gi CMO-er inspirasjon til å ta plass der premissene legges, der de strategiske beslutningene tas. Og det er markedssjefene selv som må eie dette perspektivet. Bare de kan gjøre noe med det. Ballen ligger hos dere!

Hvordan tenker vinnerne? Hva gjør de nå? La deg utfordre og inspirere til å løfte markedsføringen i din egen virksomhet til det nivået faget fortjener. **En ting er sikkert: Business as usual er ikke nok. Det er det aldri. God lesning!**



Om undersøkelsen

676 markedssjefer i Norden har svart på undersøkelsen

OM UNDERSØKELSEN

The Nordic CMO Survey er en nettbasert undersøkelse som er utarbeidet av Synlighet i samarbeid med bransjemediene Kampanje i Norge, Resumé i Sverige og Dansk Markedsføring. Undersøkelsen ble gjennomført for første gang i april 2023.

Alle respondentene har tittelen Chief Marketing Officer (CMO), markedssjef, eller tilsvarende roller i sine bedrifter med beslutningsmyndighet og budsjettansvar.

Totalt har 676 markedssjefer svart på undersøkelsen – en økning på 15% (88 svar) fra 2025. Det er en hovedvekt av svar fra Norge med 362 stk (54%). 190 svar kommer fra Sverige (28%) og 124 svar fra Danmark (18%). Undersøkelsen var aktiv i perioden 2. februar til 15. mars 2026.

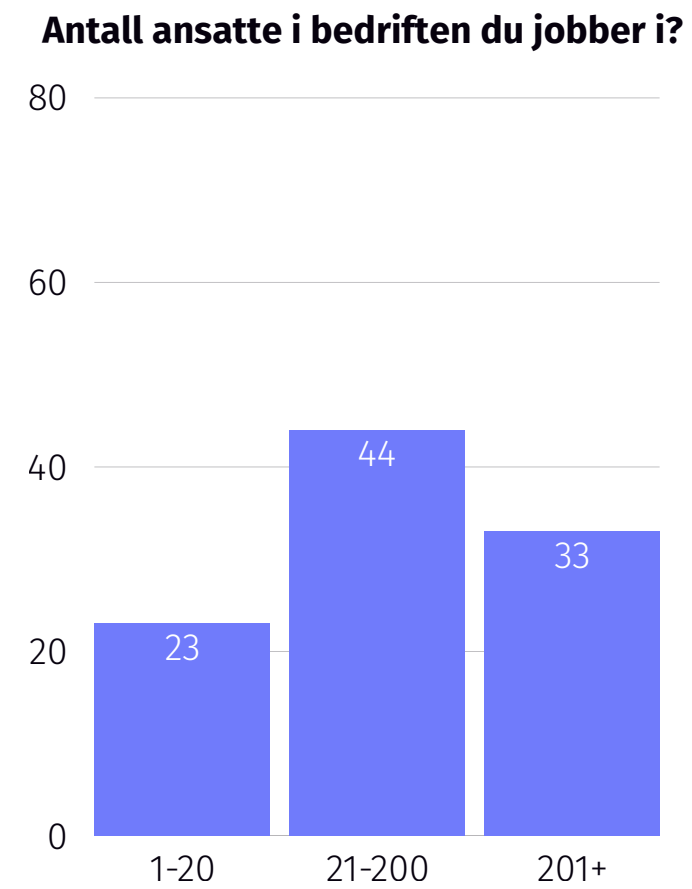
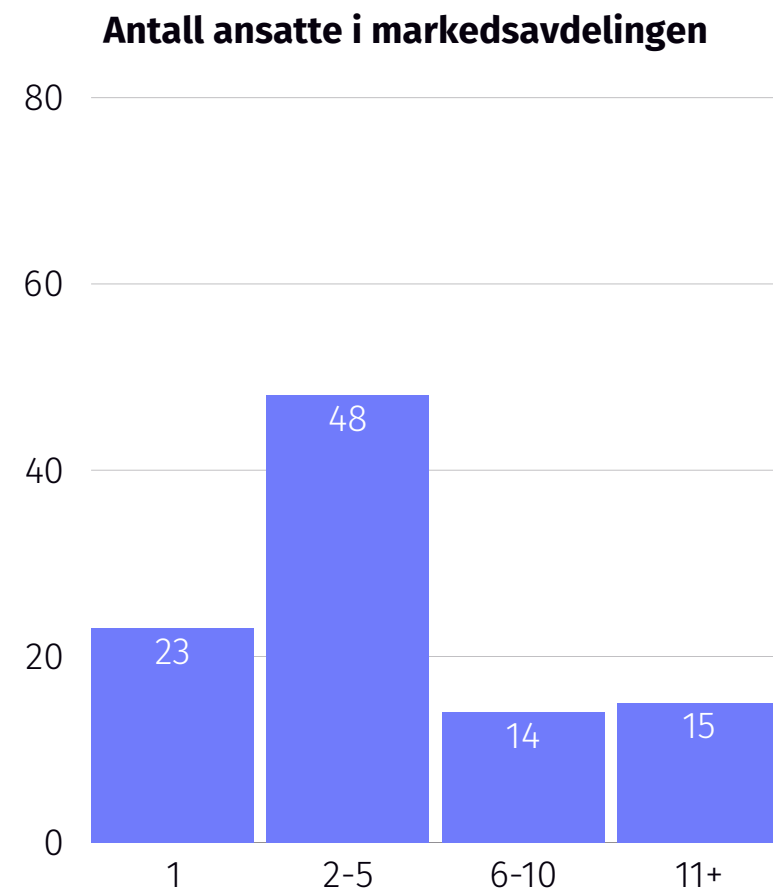
I år inkluderer undersøkelsen nye spørsmål om AI, som følger utviklingen etterhvert som alle høster erfaringer og tester AI i arbeidshverdagen. I tillegg har vi spurt om kjønn og lønn, samt gravd litt i hva markedssjefen tenker når kampanjer og medieplaner skal legges.

Resumé Kampanje^{com}

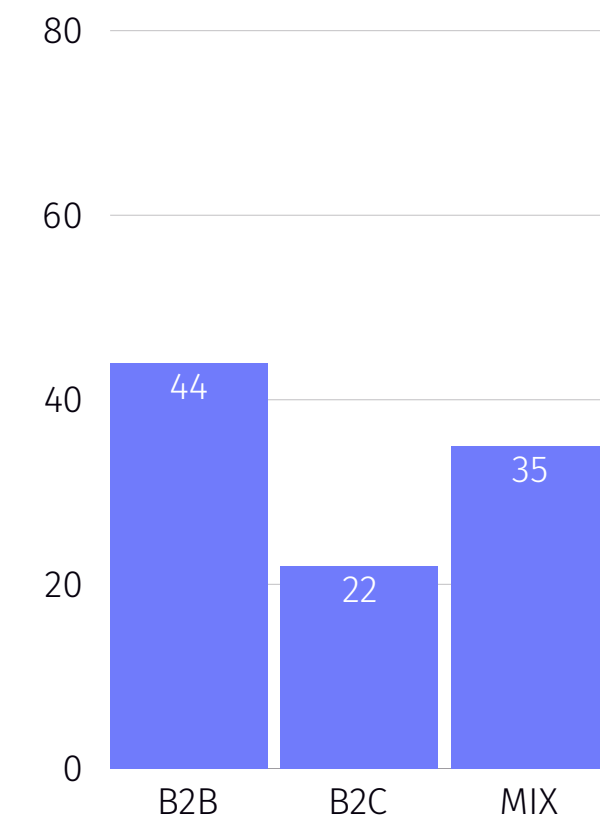


Synlighet.

HVEM ER DE NORDISKE MARKEDSSJEFENE SOM HAR SVART PÅ UNDERSØKELSEN?



**Hva er bedriftens tjenesteprofil?
(Mulig å velge begge alternativer)**



Svarene kommer fremdeles i stor grad fra bedrifter med små markedsavdelinger. 71 % av markedsavdelingene består av 1 til 5 ansatte. 29 % er markedssjef for et team på 6 eller flere.

Mellomstore og store bedrifter har også i år høyest representasjon. 77 % av bedriftene har over 20 ansatte totalt, mens 23 % har 20 ansatte eller færre.

I år har vi delt bedriftene inn i tre forskjellige tjenesteprofiler. Der vi tidligere kun har sett på B2B vs B2C, og det har vært et overlapp, vil vi nå se på rene B2B- og rene B2C-bedrifter sammenlignet med bedrifter som leverer produkter eller tjenester til både bedrifter og privatpersoner (MIX). I all hovedsak sammenligner vi rene B2B og rene B2C fordi det er her de interessante forskjellene blir tydelige, men innimellom referer vi også til MIX.

Hovedfunn

9 NØKKELFUNN

01

Geopolitisk uro splitter Norden:

De svenske (60 %) og de danske (57 %) markedssjefene er mest bekymret for den geopolitiske usikkerheten. De norske markedssjefene er fremdeles mest bekymret for økte kostnader og inflasjon (52 %).

03

Strategisk mandat gir millionlønn:

Det er en sammenheng mellom en plass i ledergruppen og lønnsnivå. Blant markedssjefene i ledergruppen tjener 35 % mer enn 1,2 millioner kroner i året, mot bare 15 % av kollegaene som står utenfor.

02

Fra økonomisk krise til kamp om markedet:

Frykten for lavkonjunktur og sviktende forbruk har falt over tid – fra hele 61 % i 2023 til kun 25 % i år. Det er nye konkurrenter og endret forbrukeratferd som gjør flere bekymret nå.

04

Skjevt lønnsnivå i toppen: Det er tydelige forskjeller i kompensasjon mellom menn og kvinner på ledernivå. Blant markedssjefer i ledergruppen tjener 49 % av mennene over 1,2 millioner kroner, mens tilsvarende andel for kvinner er 26 %.

05

Ansettelsesviljen fortsetter å stupe:

Siden 2023 har viljen til å utvide markedsteamene falt. I dag planlegger kun 29 % å ansette. Danmark skiller seg ut hvor hele 42 % planlegger å ansette. Det er dobbelt så mange som i Norge.

08

Individet leder AI-utviklingen:

Hele 79 % av markedssjefene bruker AI på eget initiativ, fremfor at det styres av bedriften. Samtidig svarer 75 % at det teknologiske skiftet nå preger hverdagen deres i større grad enn tidligere.

06

Vekstvinnerne har ledelsen med på laget:

Blant bedriftene som opplever vekst, svarer 56 % at ledelsen forstår effekten av markedsføring. Der forståelsen mangler, reduserer 41 % markedsbudsjettet.

09

Svensk ledelse krever AI-kutt:

Forventningene til AI skaper ulikt press i Norden. Hele 38 % av de svenske markedssjefene er enig i at ledelsen forventer raske kostnadskutt i markedsbudsjettet som følge av AI.

07

Suksessbedriftene måler bredere:

Bedriftene som lykkes har en mer moden målekultur. 47 % mestrer å bruke data til strategiske beslutninger. De måler bredt, og investerer mer i å måle markedsandeler og kjennskap, enn de som ikke lykkes.

**THE NORDIC
CMO**
SURVEY 2026



2026 fra CMOs perspektiv

48 % AV BEDRIFTENE OPPLEVER VEKST

Blant bedriftene som deltok i undersøkelsen, er fordelingen nesten identisk til 2025. Cirka halvparten (48 %) av bedriftene har opplevd vekst det siste året, mens ytterligere 38 % anser situasjonen som stabil. Mange bedrifter lykkes altså fremdeles med å skape vekst eller beholde posisjonen sin i et krevende marked.

Samtidig rapporterer 15 % en tilbakegang. Dette synliggjør at en andel av bedriftene står i en situasjon der utfordringene i markedet eller interne prioriteringer har gitt andre utslag enn for vekstbedriftene

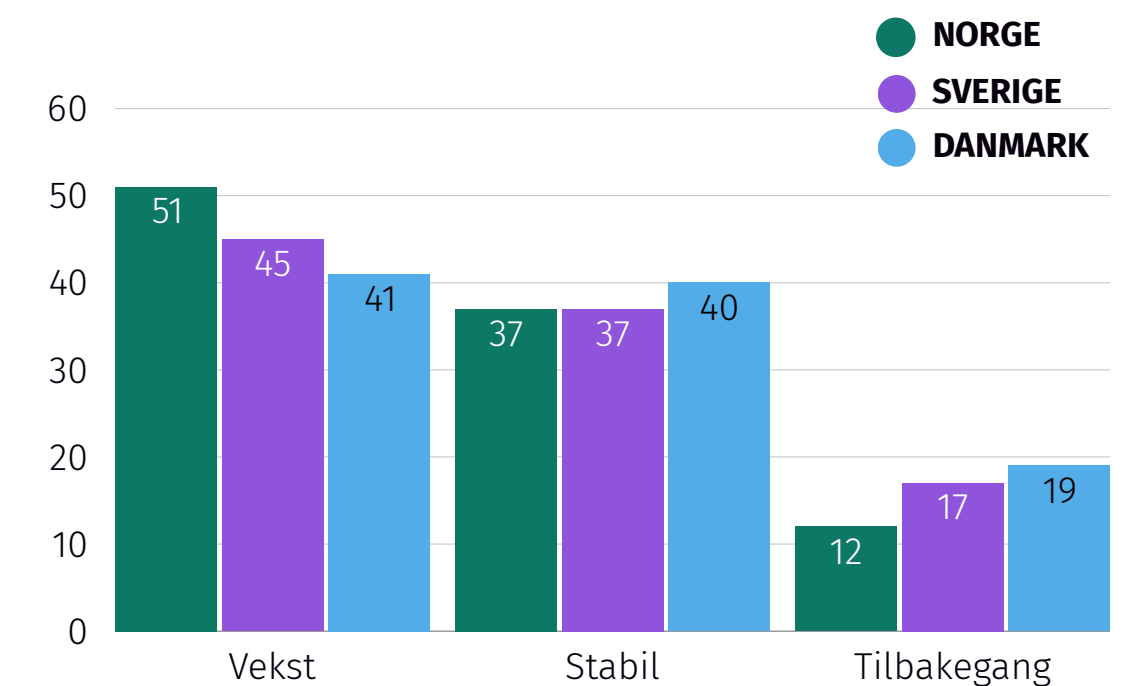
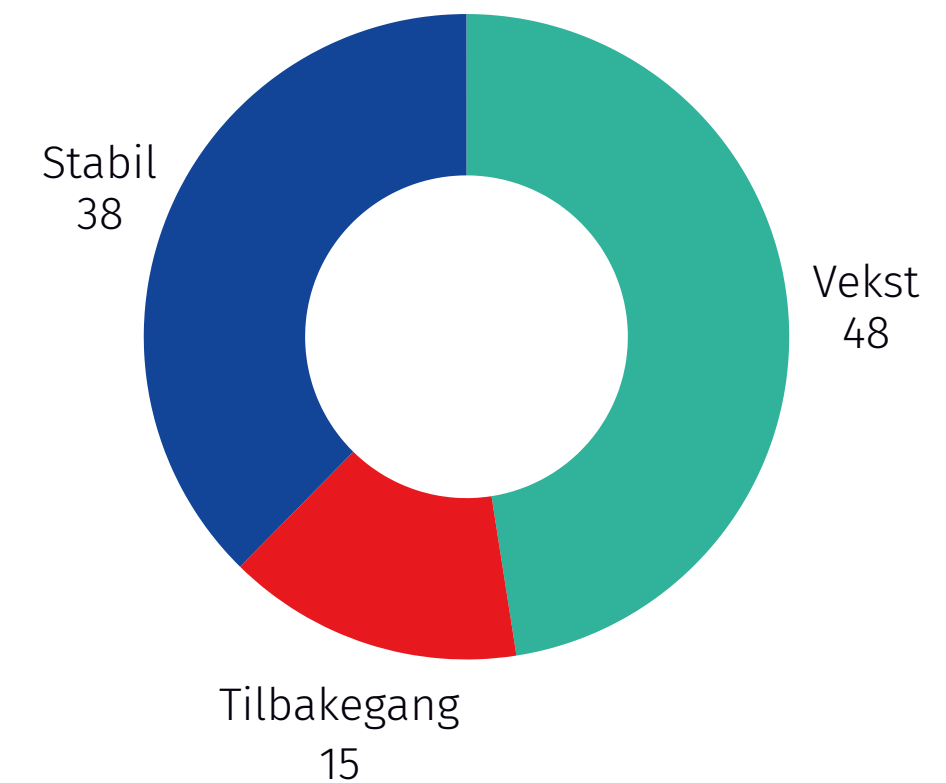
Mest tilbakegang i Danmark

Norge: 51 % av de norske markedssjefene rapporterer om vekst, mens kun 12 % rapporterer om nedgang. I år som i fjor er andelen som opplever vekst størst her.

Sverige: Her rapporterer 45 % vekst, 37 % stabilitet og 17 % nedgang, og ligger midt mellom nabolandene.

Danmark: De danske markedssjefene må i størst grad håndtere en situasjon preget av usikkerhet og stagnasjon. Kun 41 % opplever vekst og hele 19 % rapporterer om nedgang – det høyeste blant de tre landene.

Hvordan vil du vurdere bedriftens prestasjon det siste året?



OPTIMISMEN SPRETTER OPP IGJEN I SVERIGE

I motsetning til i 2025 – da veksten var omtrent den samme som i år, men optimismen var dalende – ser vi i 2026 en økende optimisme som komplementerer veksten.

Andelen som er optimistiske med tanke på den nasjonale økonomien har økt fra 30 % i 2025 til 37 % i 2026.

Denne økningen drives i stor grad av Sverige, hvor andelen optimistiske har kommet tilbake til 50 % etter stor nedgang i 2025, da det kun var 30 % som var optimistiske.

Det kan se ut som de svenske markedssjefene svinger mellom optimisme og pessimisme annenhvert år i større grad enn de andre landene.

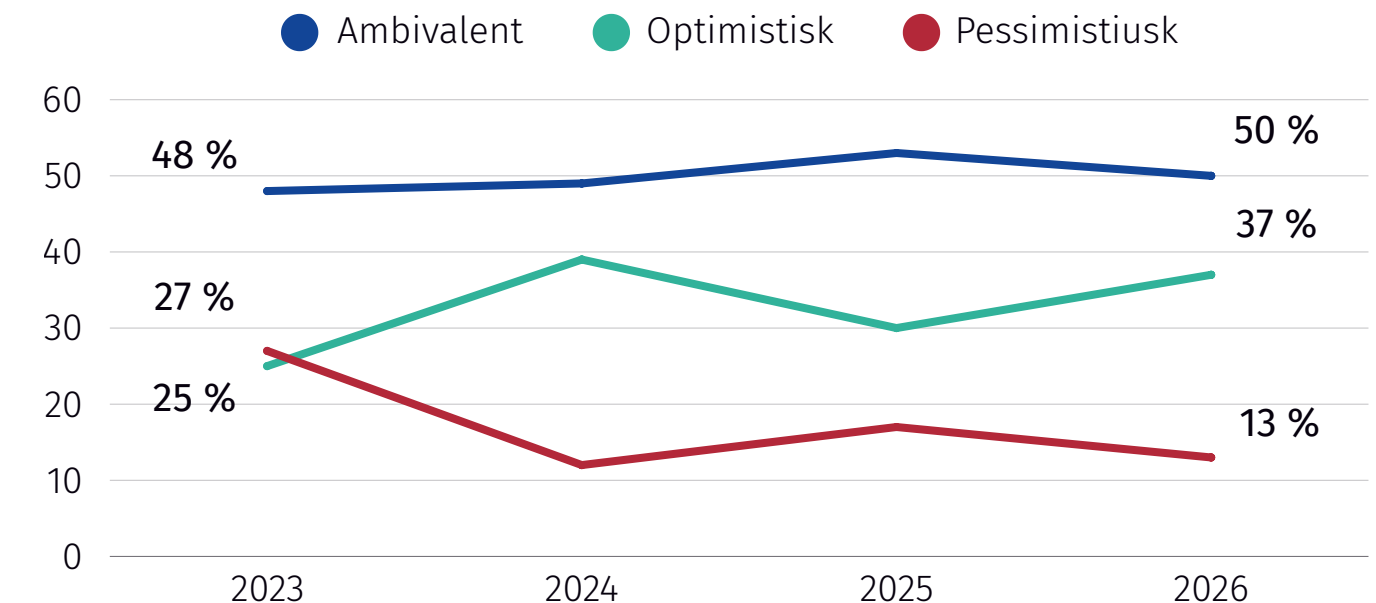
Stadig færre av danskene er optimistiske

Danmark skiller seg ut som det eneste landet der optimismen konsekvent har gått ned de siste fire årene. 37 % av danskene var optimistiske i 2023, mens i år er det kun 23 % – den laveste andelen blant de tre landene.

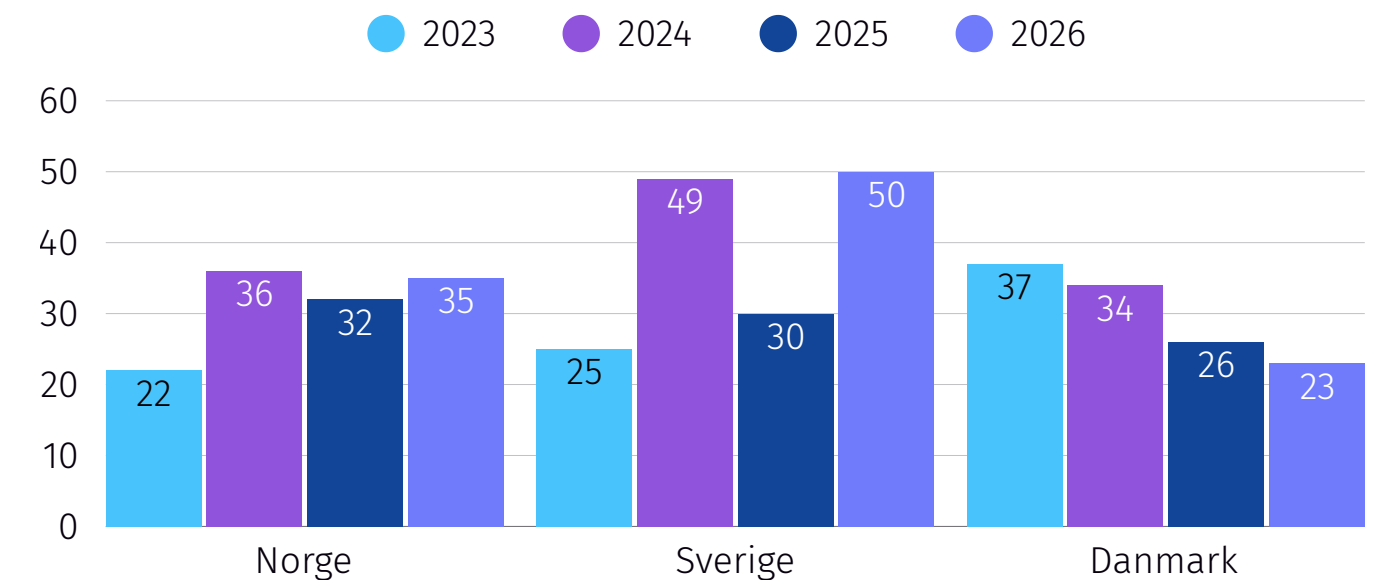
Norge holder seg relativt stabilt på 35 % i 2026, etter et hopp opp fra 22 % i 2023.

Resultatene gir et øyeblikksbilde fra første kvartal 2026 som må tolkes i lys av stor global usikkerhet. Raske geopolitiske endringer skaper ringvirkninger for nasjonale økonomier, og det er derfor rimelig å anta at optimismen kan ha endret seg etter at datainnsamlingen ble avsluttet.

Er du mer eller mindre optimistisk med tanke på den nasjonale økonomien i fjor sammenlignet med i år?



Andel som svarte "optimistisk"



GEOPOLITISK USIKKERHET ER DEN STØRSTE UTFORDRINGEN

Verden i 2026 ser annerledes ut enn før. Derfor kom det tre nye alternativer til spørsmålet om hvilke utfordringer markedssjefene forventer at bedriften deres vil møte i løpet av de neste 6-12 månedene:

- Geopolitisk usikkerhet
- Valutasvingninger
- Endrede handelsbetingelser

Geopolitisk usikkerhet er den største utfordringen i 2026. Over halvparten av markedssjefene mener det er en utfordring framover.

De andre to alternativene er ikke valgt i like stor grad, men er sett på som utfordrende for en god andel av bedriftene. En fjerdedel mener **valutasvingninger** vil bli en utfordring, og en femtedel oppgir at **endrede handelsbetingelser** vil være en utfordring.

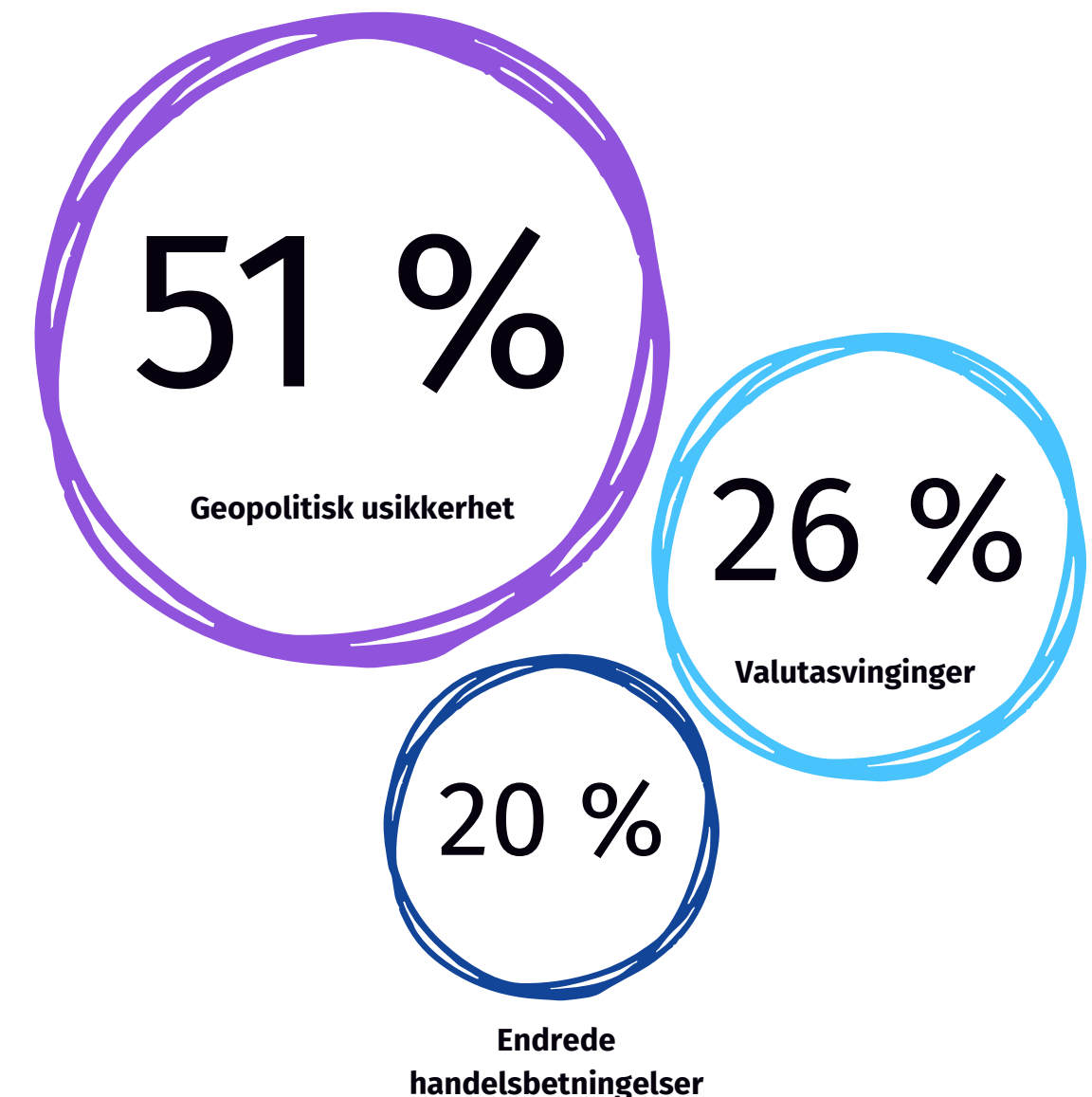
B2B-bedriftene er mest bekymret for det globale bildet. Hele 57 % ser på geopolitisk usikkerhet som en utfordring, mot 48 % av B2C-bedriftene. Samme tendens finnes for endrede handelsbetingelser (23 % mot 15 %), mens valutasvingninger treffer profilene likt.

"Markedet er på et sted akkurat nå hvor man opplever markant større usikkerhet. Økonomisk og geopolitisk uro gjør at virksomheter holder igjen på investeringer, og forbrukerne er mer tilbakeholdne. Det betyr at man ikke lenger kun arbeider med å skape vekst, men i høyere grad også skal kunne rettferdiggjøre markedsføringsinnsatsen løpende."

Fritekstsvar på "Hva er din største utfordring?*

*Vi har valgt å vise et utvalg fritekstsvar fra undersøkelsen i rapporten for å gi et innblikk i hva markedssjefene står i. Fritekstsvarene er anonymisert og oversatt til samme språk som rapporten forøvrig.

Hvilke utfordringer forventer din bedrift å møte i løpet av de neste 6-12 måneder?



FRA ØKONOMISK KRISE TIL KAMP OM MARKEDET

Selv om **økte kostnader og inflasjon** fortsatt topper listen over utfordringer, er trenden dalende. I 2026 oppgir 45 % dette som en bekymring, en nedgang fra 52 % i 2025.

Samtidig er frykten for **lavkonjunktur og synkende forbruk** betydelig redusert over tid, fra 61 % i 2023 til 25 % i år.

Mens de makroøkonomiske forholdene treffer relativt likt blant bedriftsprofilene, ser vi et tydelig skille knyttet til markedet. B2C opplever det mer utfordrende å navigere **endret forbrukeratferd** (45 %) sammenlignet med B2B (27 %).

«Markedet er i større grad uoversiktlig og skiftende. Uro i verdensbildet og usikkerhet rundt kronekurs og økonomi påvirker kjøper i både B2B og B2C-segmentene.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Utviklingen viser at bekymringen for endret forbrukeratferd har stagnert på totalnivå, men bedriftene møter nå en skjerpet konkurranse i markedet. Det er en jevn stigning i andelen som ser **nye konkurrenter** som en utfordring siden 2023.

Her er det B2B-bedriftene som er mest på vakt. 38 % ser nye konkurrenter som en utfordring, mot 31 % i B2C.

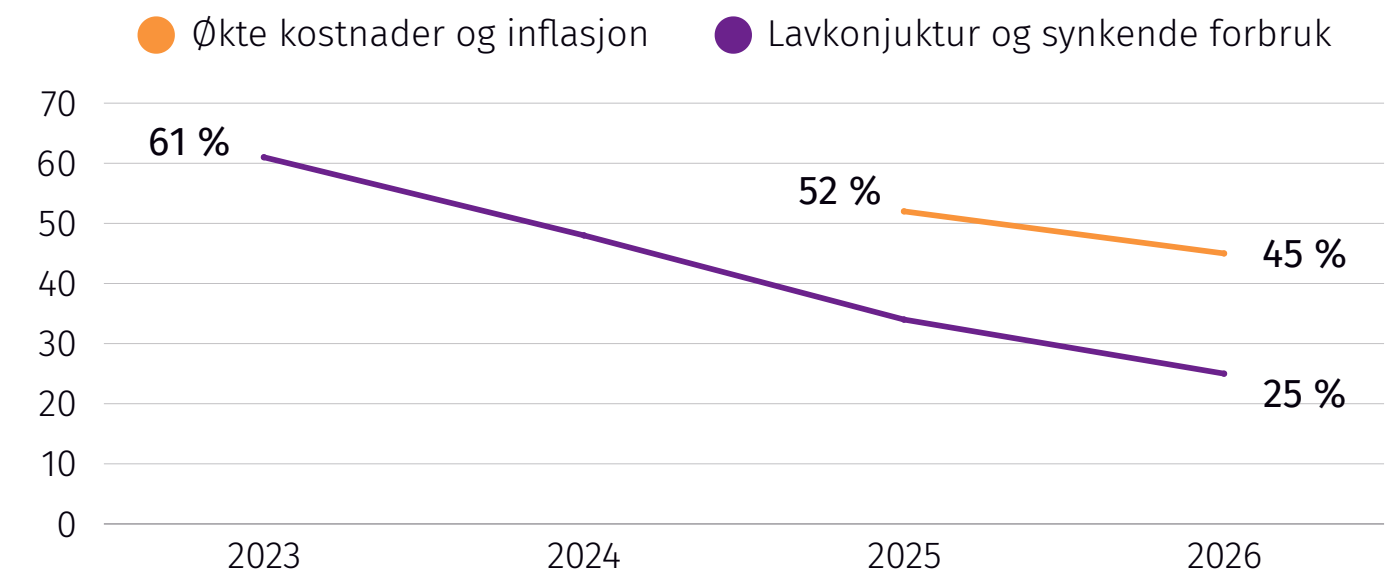
For mange handler 2026 mindre om å avvente økonomiske svingninger, og mer om å manøvrere offensivt i et marked med nye spilleregler og utfordrere.

«Uforutsigbar forbrukeratferd som konsekvens av makroøkonomiske og geopolitiske faktorer, blandet med den brede kanalpaletten der det koster mer og mer å nå ut.»

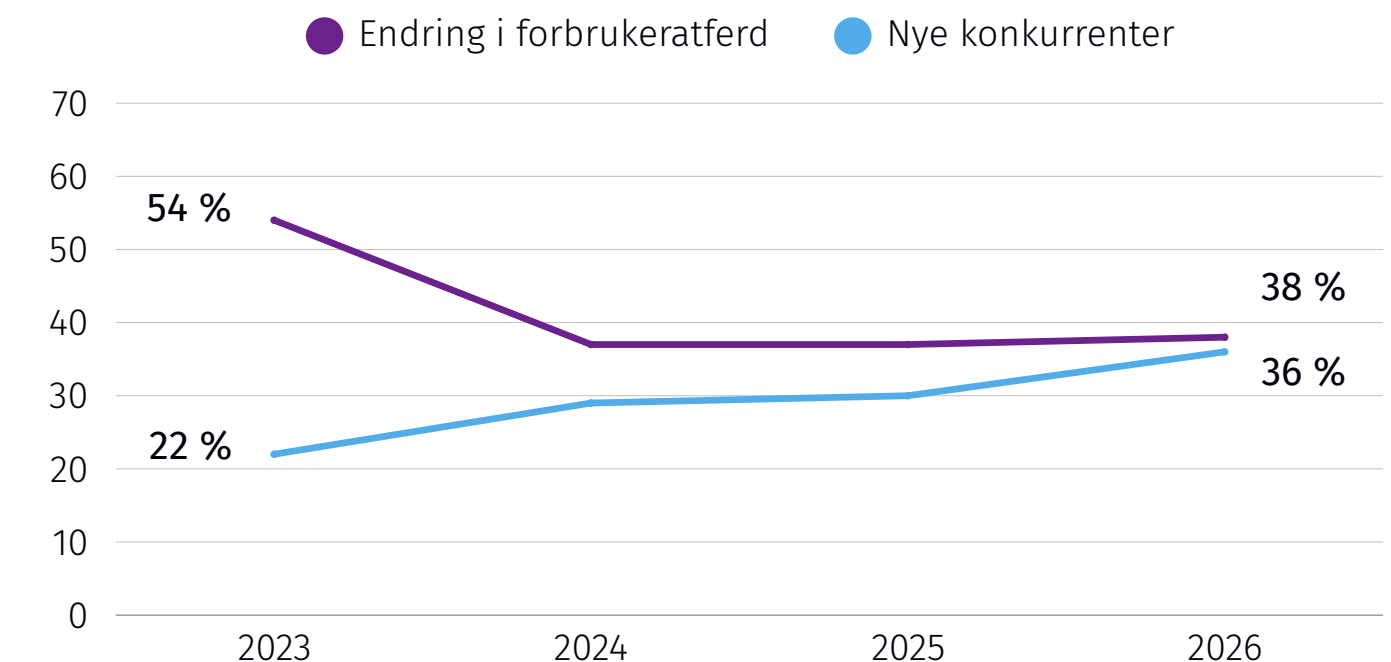
Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Hvilke utfordringer forventer din bedrift å møte i løpet av de neste 6-12 måneder?

Makroøkonomiske og eksterne forhold



Marked og etterspørsel



FRA KOMPETANSEMANGEL TIL BUDSJETTPRESS

Samtidig som de økonomiske bekymringene avtar, er det en forskyvning i de interne utfordringene.

Mangel på kvalifisert arbeidskraft trender nedover. Denne bekymringen har sunket fra 19 % i fjor til 15 % i 2026.

Derimot holder utfordringen med **lavere markedsføringsbudsjetter** seg på et stabilt nivå. Her er B2C-bedriftene minst representert med kun 23 % som ser på det som en utfordring.

«Lite ressurser til arbeidet.
Lite kunnskap i ledergruppen.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Når det gjelder data og teknologi, ser vi en tydelig utflating. Utfordringer knyttet til **datakvalitet** har stagnert på 19 % etter et kraftig fall fra 40 % i 2023.

Dette kan tyde på at de fleste bedriftene nå har fått bedre kontroll på egne datastrukturer eller at andre utfordringer tar mer plass.

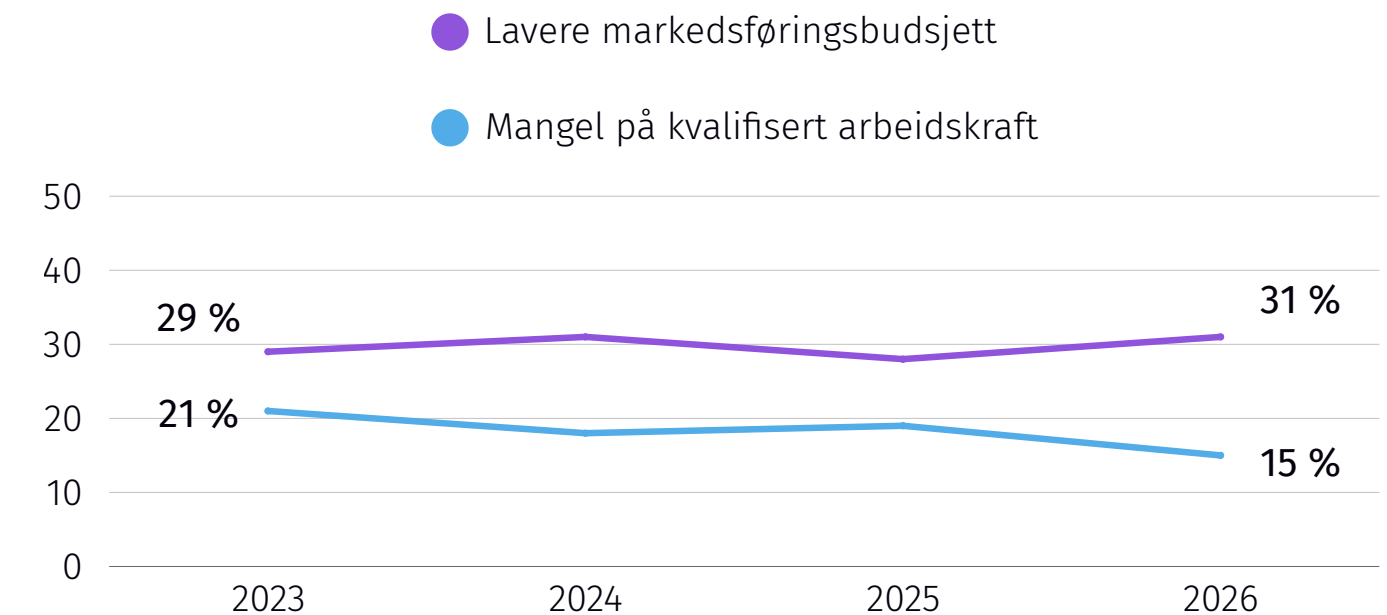
Det fortsatt en merkbar forskjell mellom bedriftsprofilene. Datakvalitet er en større utfordring for B2C-bedriftene (22 %) enn for B2B-bedriftene (15 %).

«Skalere vår markedsføringsinnsats
grunnet manglende/ustrukturert data»

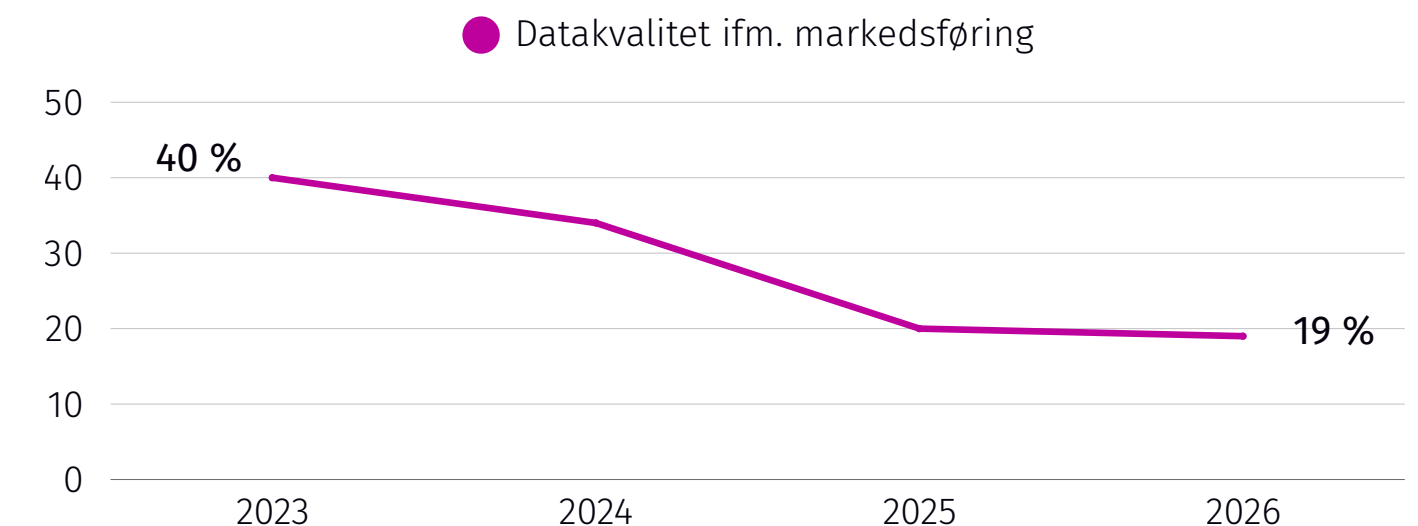
Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Hvilke utfordringer forventer din bedrift å møte i løpet av de neste 6-12 måneder?

Interne ressurser og prioriteringer



Data, teknologi og regulering



KOSTNADSFOKUS VS GEOPOLITIKK I NORDEN

Når vi sammenligner utfordringene på tvers av de nordiske landene, ser vi tydelige nasjonale forskjeller.

For bedriftene i Norge er **økte kostnader og inflasjon** fremdeles den mest kritiske faktoren (52 %). Dette skiller seg fra Sverige og Danmark, hvor **geopolitisk usikkerhet** topper listen med henholdsvis 60 % og 57 % av markedssjefene som oppgir dette som en utfordring.

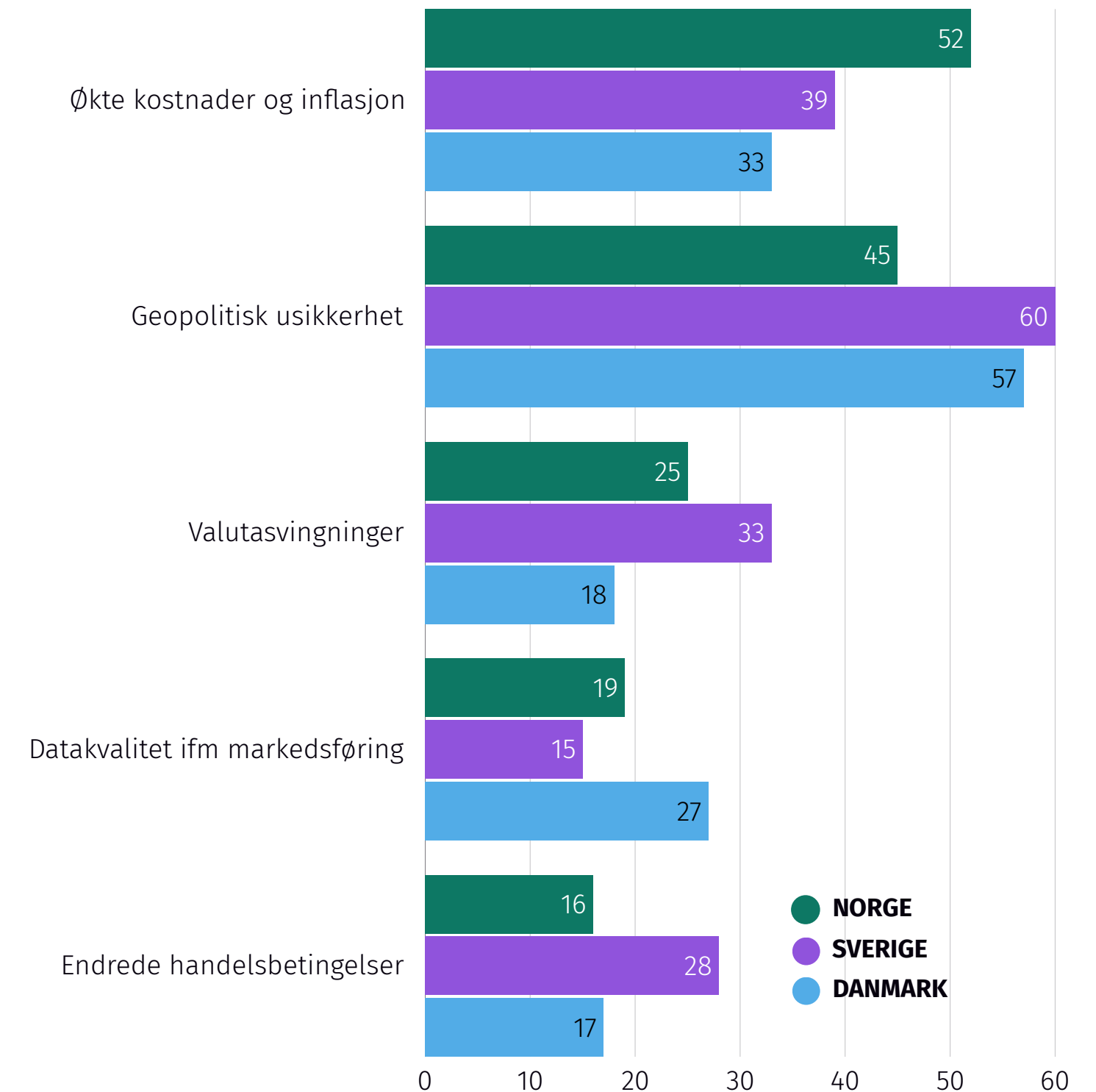
Svenske bedrifter er mest utsatt for internasjonale svingninger

Utover de to øverste utfordringene finnes det også andre ulikheter. Sverige skiller seg ut ved at langt flere ser på **valutasvingninger** (33 %) og **endrede handelsbetingelser** (28 %) som utfordrende, sammenlignet med rundt 20 % i Norge og Danmark.

Datakvalitet har mye mer fremtredende fokus for de danske markedssjefene (27 %) enn for de norske (19 %) og svenske (15 %).

For de øvrige utfordringene, som mangel på arbeidskraft, lavere markedsføringsbudsjetter og endret forbrukeratferd, er det tilnærmet likt blant de nordiske landene.

Hvilke utfordringer forventer din bedrift å møte i løpet av de neste 6-12 månedene?



DEN AVVENTENDE HOLDNINGEN FRA 2025 HAR SNUDD

I år har flere bedrifter økt markedsbudsjettet – hele 40 %. Det er en økning fra 36 % i 2025.

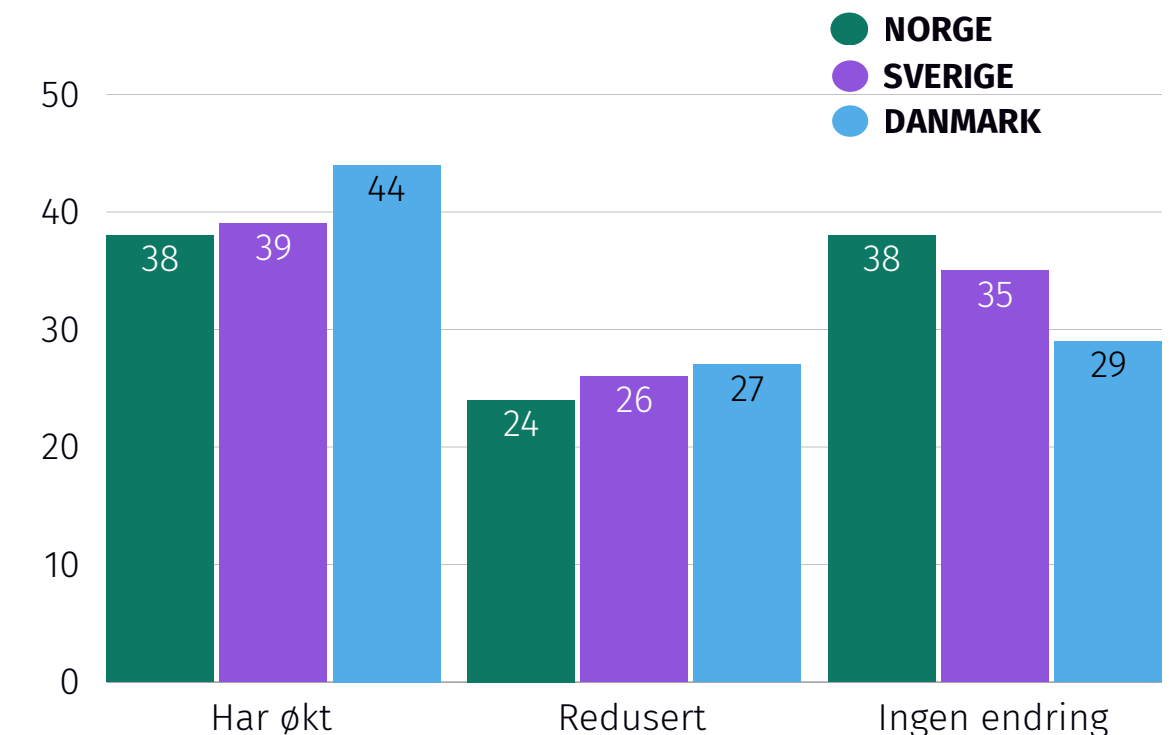
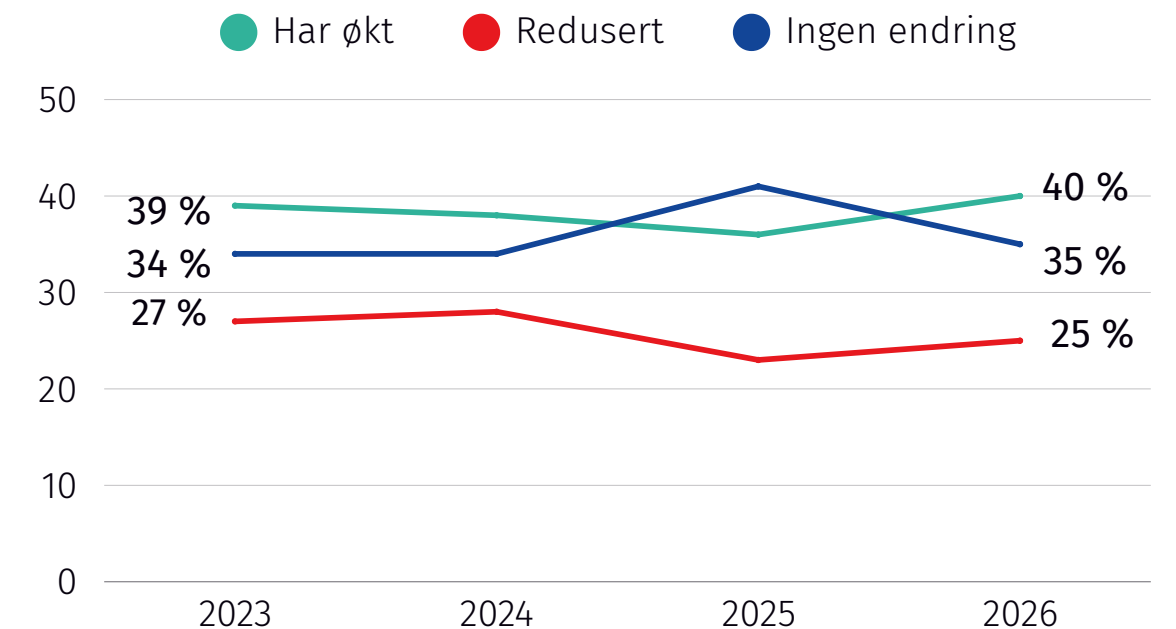
Danskene leder fortsatt an når det gjelder å øke markedsbudsjettet. 44 % av de danske bedriftene rapporterer om økning, opp fra 38 % i 2025.

Svenskene er mindre avventende enn i fjor da hele 47 % ikke endret på markedsbudsjettet. I 2026 er det kun 35 % av de svenske bedriftene som rapporterer om ingen endring.

De norske bedriftene er de som i størst grad holder budsjettene uendret, men de skiller seg også ut ved å ha lavest andel budsjettkutt.

Blant bedriftene som reduserer sine budsjetter, ser vi en tydelig overrepresentasjon på to spesifikke utfordringer. **Forventningen om lavkonjunktur** er markant høyere i denne gruppen (32 %) enn i utvalget totalt (25 %). Det samme mønsteret gjelder for **bekymring rundt nye konkurrenter**, hvor 45 % av de som kutter i budsjettet trekker frem dette som en utfordring, mot 36 % totalt.

Hvordan har markedsbudsjettet i din bedrift endret seg i løpet av de siste 12 månedene?



4 AV 10
BEDRIFTENE HAR
ØKT BUDSJETTET

4 AV 10 BEDRIFTER BRUKER OPPTIL 2 % AV OMSETNINGEN PÅ MARKEDSFØRING

Hvor stor andel av omsetningen investeres i markedsføring?

I 2025 lå 55 % av bedriftene på intervallet 0-5 %. Derfor har vi i 2026 valgt å dele dette nivået i to – 0-2 % og 3-5 % – for å få dypere innsikt.

Det er tydelig at **opptil 2 %** av omsetning som investeres i markedsføring er det vanligste nivået å ligge på. Flesteparten av de norske bedriftene (45 %) bruker 0-2 % av omsetningen på markedsbudsjettet, etterfulgt av de svenske (37 %) og de danske (32 %).

Det er få bedrifter som investerer **over 16 %**. Kun 3 % oppgir dette nivået. De danske bedriftene skiller seg ut med 9 % som oppgir over 16 % investering.

De største bedriftene (over 200 ansatte) har både en høyere andel i de laveste og de høyeste investeringsnivåene, noe som tyder på større spredning i prioriteringene.

Hva brukes markedsbudsjettene til?

Markedsbudsjettene domineres av **mediekjøp og annonsering**, som står for 42 % av den gjennomsnittlige allokeringen.

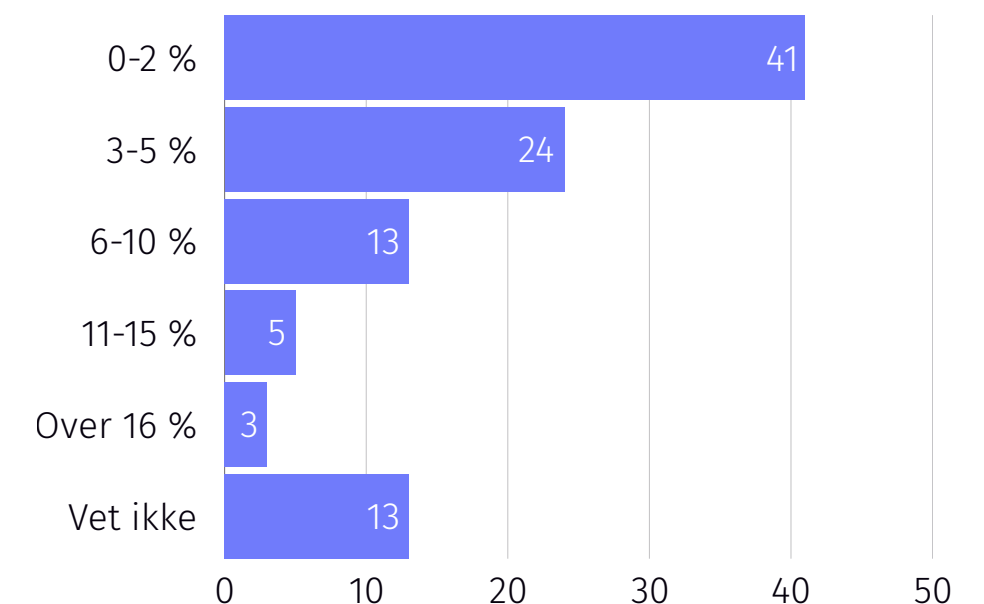
Eventer og messer (22 %) og **bruk av byråer** (20 %) er sekundære prioriteringer.

Analyse og kompetanseutvikling får fremdeles en betydelig lavere andel av markedsbudsjettene enn de øvrige postene.

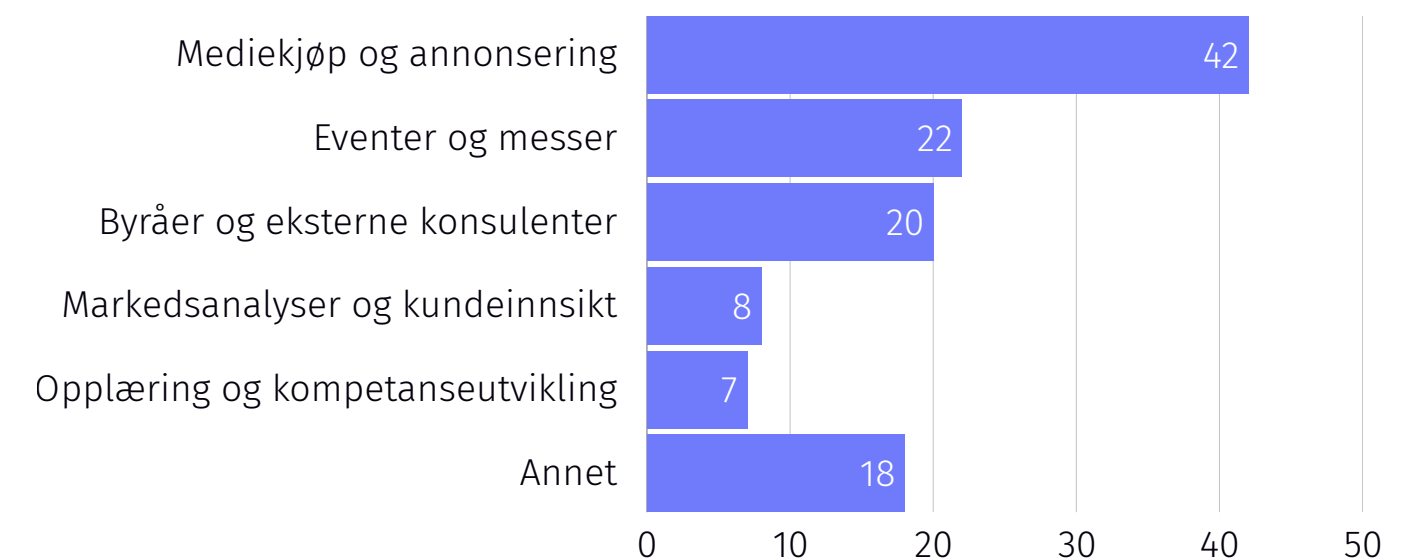
Hele 18 % av markedsbudsjettet allokeres til **annet**. Fritekstsvarene viser at markedsføringsbudsettet hos mange bedrifter dekker et bredt spekter av poster.

Fordelingen mellom postene er relativt lik uavhengig av bedriftsstørrelse.

Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør markedsbudsjettet?



Omtrent hvordan fordeles markedsføringsbudsjettet ditt mellom disse hovedressurskategoriene?



B2C-BEDRIFTENE VEKTER BETALT SYNLIGHET HØYEST

Hvor mye investerer de ulike profilene?

Det er markante forskjeller i investeringsviljen mellom bedriftsprofilene.

For B2B-bedriftene er det laveste nivået **(0-2 %)** dominerende. Over halvparten ligger på dette nivået. Til sammenligning er det kun 22 % av B2C-bedriftene som er på dette nivået.

65 % av B2C-bedriftene investerer **over 3 %**, mot kun 35 % av B2B.

En interessant observasjon er imidlertid usikkerheten hos B2B-markedssjefene. Hele 17 % oppgir at de **ikke vet** hvor stor andel av omsetningen markedsbudsjettet utgjør. Hele 14 % av B2C-markedssjefene er også usikre.

Hvordan prioriteres ressursene?

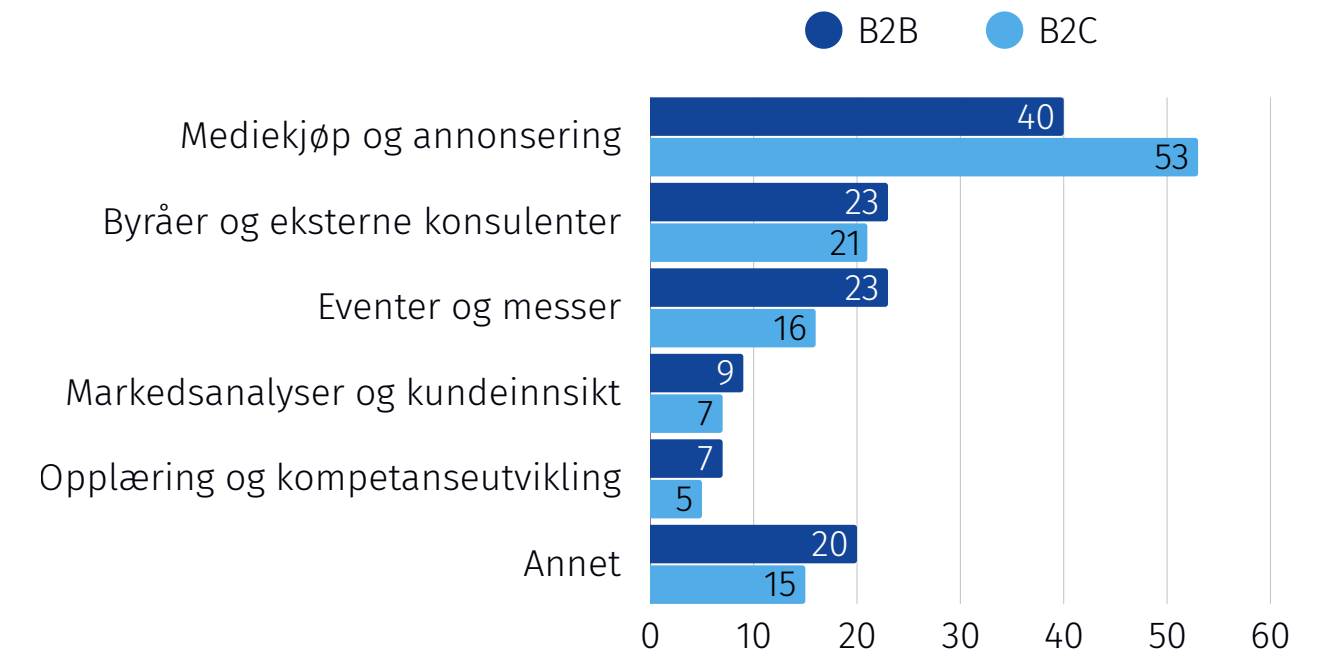
Selv om både B2C og B2B prioriterer mediekjøp høyest, reflekterer budsjettfordelingen to ulike tilnærminger til markedet.

B2C-bedriftene rendyrker en rekkevidde-strategi der over halvparten av budsjettet går til **mediekjøp og annonsering**.

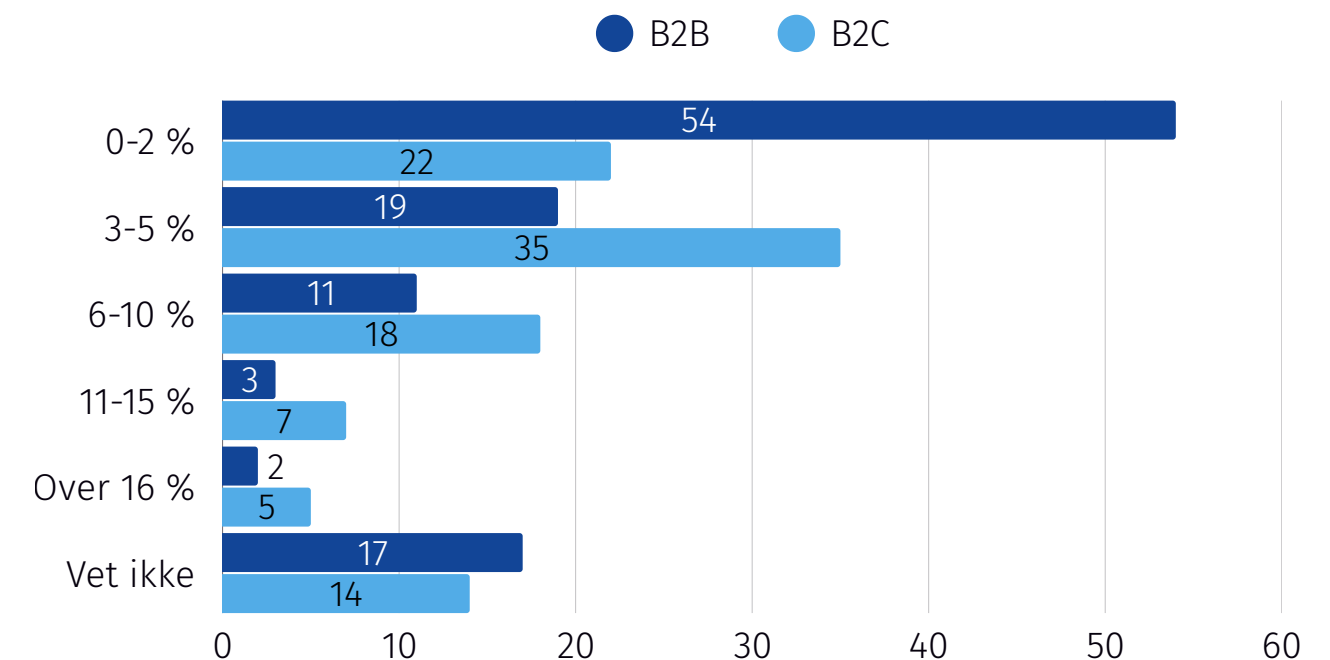
For B2B-bedriftene er strategien i større grad sentrert rundt relasjonsbygging. De allokerer hele 23 % til **eventer og messer**, mot kun 16 % i B2C-bedriftene.

Ser vi på de øvrige kategoriene, som **byråbruk, analyse og kompetanseutvikling**, er prioriteringene nesten identiske på tvers av profilene. Dette tyder på at det viktigste skillet i markedsføringen handler om kanalstrategi – betalt synlighet versus relasjonsbygging.

Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør markedsbudsjettet?



Omtrent hvordan fordeles markedsføringsbudsjettet ditt mellom disse hovedressurskategoriene?



KREATIVITET OG MERKEVARE PRIORITERES

Når investeringene det siste året summeres opp, troner **nye kreative konsepter og kampanjer** øverst som tiltak for å forbedre resultatene. Dette er spesielt tydelig i Sverige, som har en økning fra 52 % til 62 % på ett år.

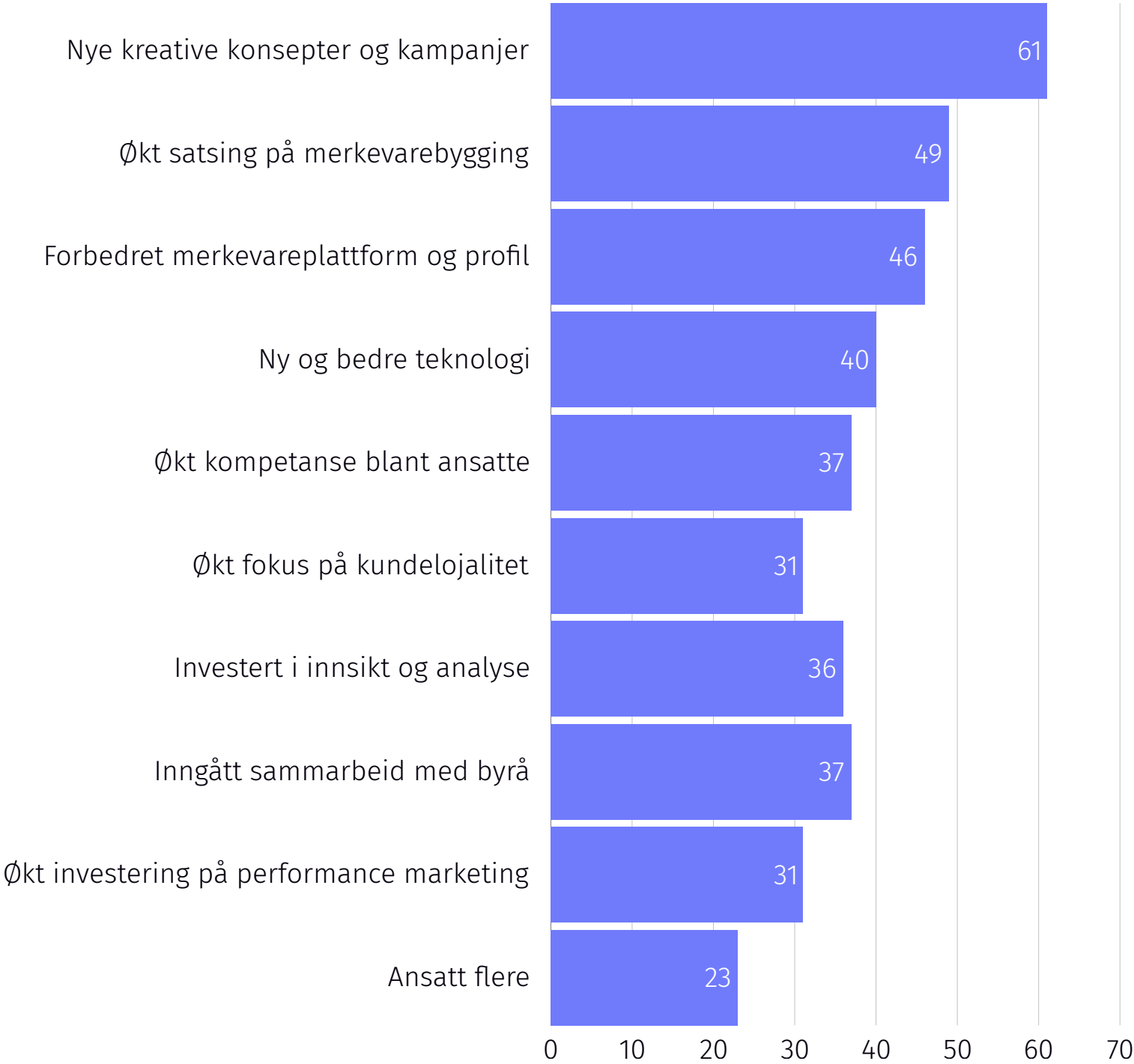
Investeringsviljen i kreativitet øker også i takt med størrelsen på bedriftene. Mens 57 % av de minste aktørene har investert her, er andelen 65 % hos de største. Denne trenden preger også innsikt, analyse og merkevareplattform.

Det er flere interessante bevegelser i tallene fra 2025 til 2026. Vi ser en nedgang i investeringer knyttet til **kundelojalitet**, som har sunket fra 36 % til 31 %. Dette skyldes i hovedsak et skifte hos B2B-bedriftene, der andelen har falt fra 34 % til 26 %.

Når vi sammenligner landene, trer tydelige forskjeller frem. Norge skiller seg ut med høyest fokus på **merkevarebygging** (54 %), mens Danmark leder an i satsingen på **performance marketing** med hele 44 %. På totalnivå er det også tydelig at B2B-bedriftene nå ruster opp innen performance marketing (33 % mot 26 % i fjor).

Sverige skiller seg på sin side ut med en markant høyere andel som har inngått **samarbeid med byrå** (48 %), sammenlignet med Norge (34 %) og Danmark (28 %). Blant mellomstore bedrifter ser vi også at samarbeid med byrå står sterkere (40 %) enn hos både de minste (30 %) og de største bedriftene (37 %).

Hvilke markedsføringsinvesteringer har din bedrift foretatt for å forbedre resultater i løpet av de siste 12 månedene?



ANSETTELSESVILJEN FORTSETTER Å STUPE

Siden 2023 har det vært en jevn nedgang i andelen av bedrifter som planlegger å utvide markedsavdelingen. I 2026 svarer kun 29 % ja på dette, mot 34 % i fjor. Den kraftigste nedgangen vises hos de minste bedriftene (1–20 ansatte), der viljen har falt fra 39 % til 14 % på fire år. De største bedriftene holder seg mer stabile, der én av tre sier de planlegger å ansette.

De nordiske kontrastene er tydelige. De norske bedriftene har det mest dramatiske fallet, fra 39 % til 21 %. De danske bedriftene skiller seg ut som de mest optimistiske. Her planlegger hele 42 % å ansette, noe som er dobbelt så høyt som i Norge.

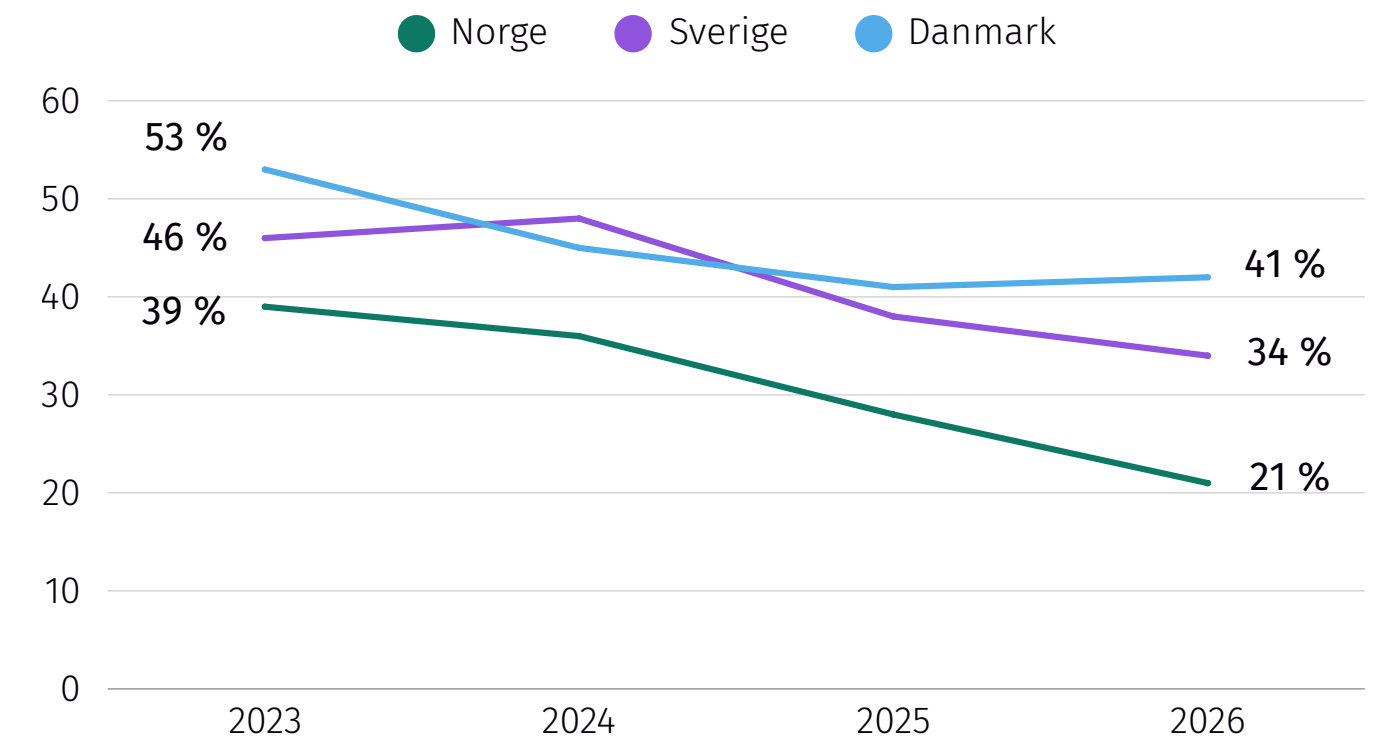
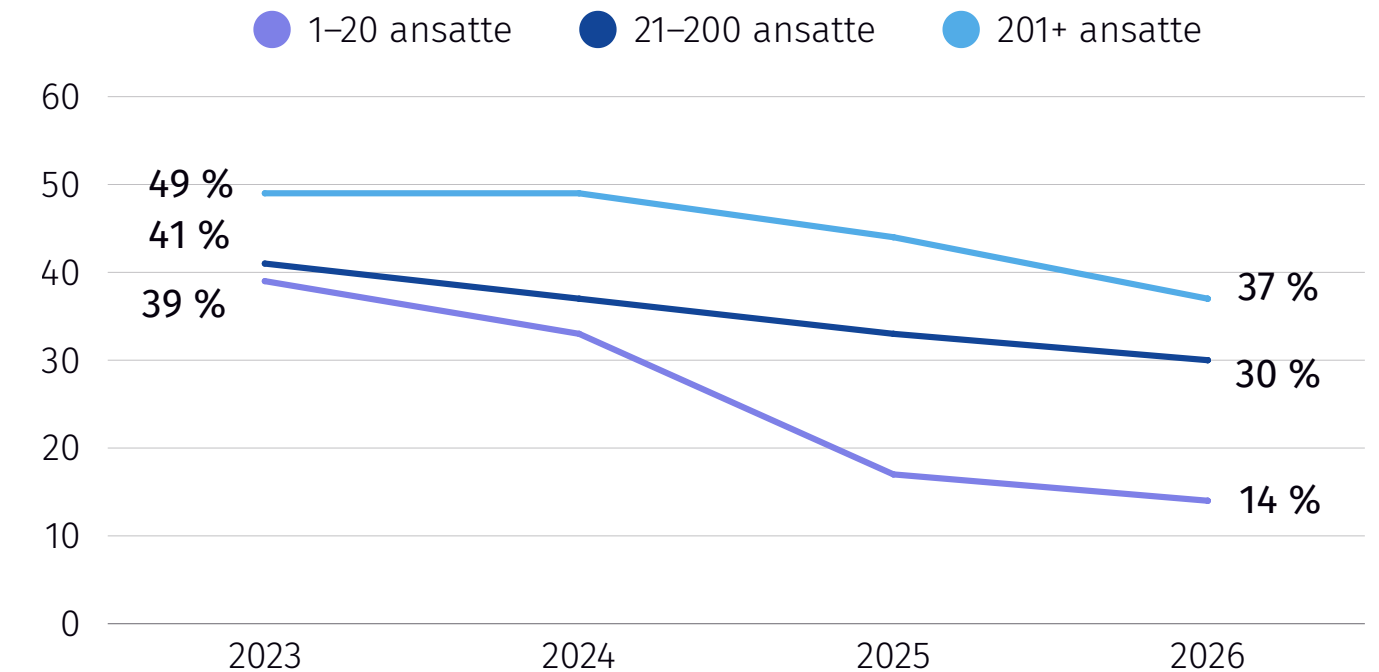
«Det er utfordrende å planlegge for fremtiden i form av antall ansatte, hvilke roller som trengs og hvilke som kan outsources eller erstattes av AI.»

Fritekstsvar på "Hva er din største utfordring?"

Blant bedriftsprofilene står MIX-bedriftene for det største fallet det siste året, fra 36 % til 27 %. Til sammenligning er endringen hos de rendyrkede B2B- og B2C-bedriftene insignifikant.

Den generelle nedgangen i Norden peker mot en periode der markedsavdelingene må prioritere effektivisering og optimalisering av eksisterende ressurser fremfor vekst i antall hoder.

Har dere planer om å ansette i markedsavdelingen kommende år? Andel "ja"



BEDRIFTENE VELGER BYRÅ FREMFOR Å ANSETTE

I de siste to årene har flere bedrifter inngått nye samarbeid med byrå (37 %), mens andelen som har ansatt flere er synkende, og er nå på 23 %. Trenden er aller mest markant blant B2C-bedriftene. Her har nye byråsamarbeid økt fra 31 % i 2025 til 43 % i 2026, samtidig som nyansettelser har sunket fra 27 % til 17 %.

Investering i intern kompetanseheving holder seg stabilt på 37 % og har ligget relativt flatt de siste fire årene.

Tallene indikerer at B2C-bedriftene aktivt har omfordelt ressurser – fra nyansettelser til eksterne partnere. Dette kan signalisere en dreining mot en mer fleksibel organisering, eller at spisskompetanse i økende grad hentes inn utenfra fremfor å bygges internt.

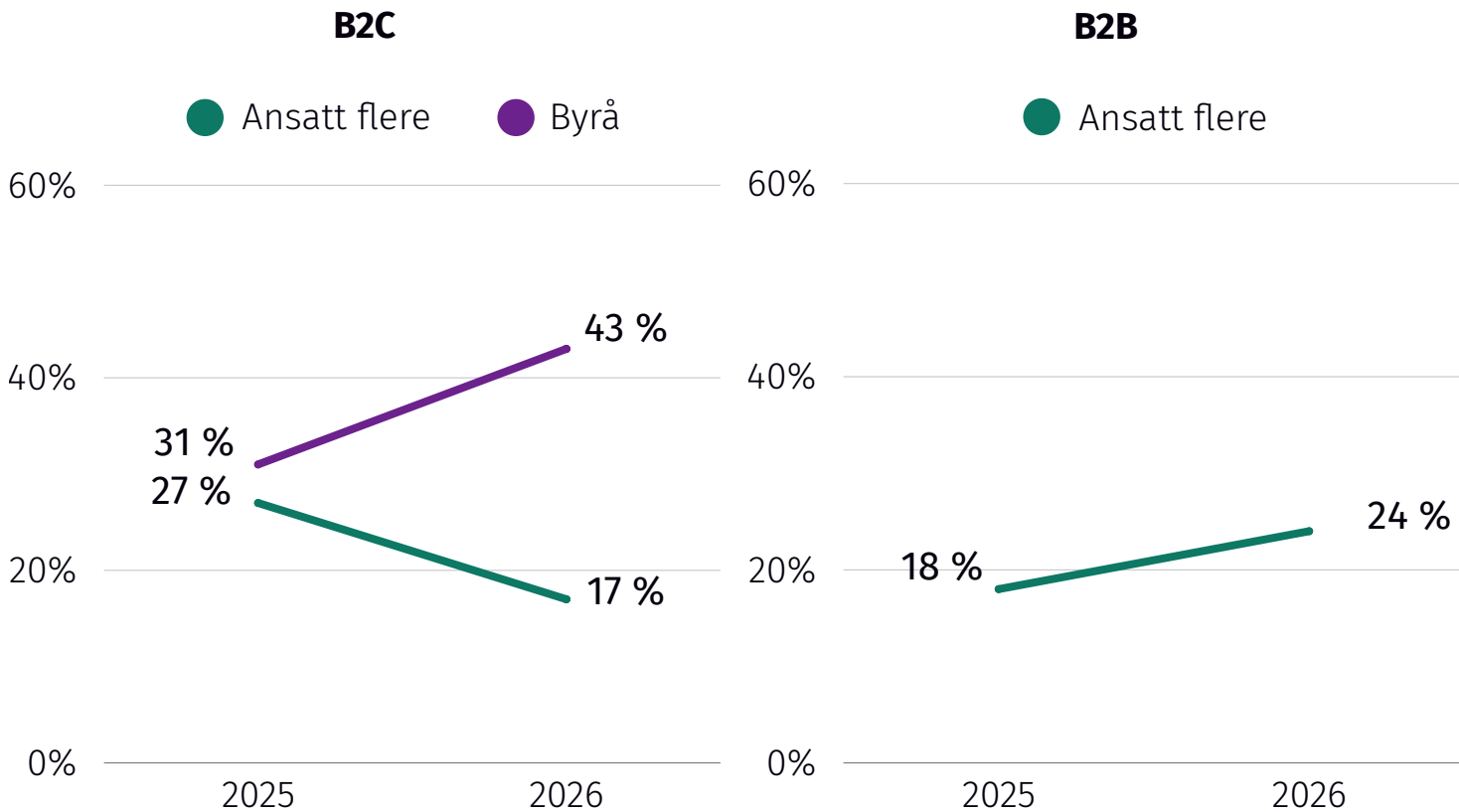
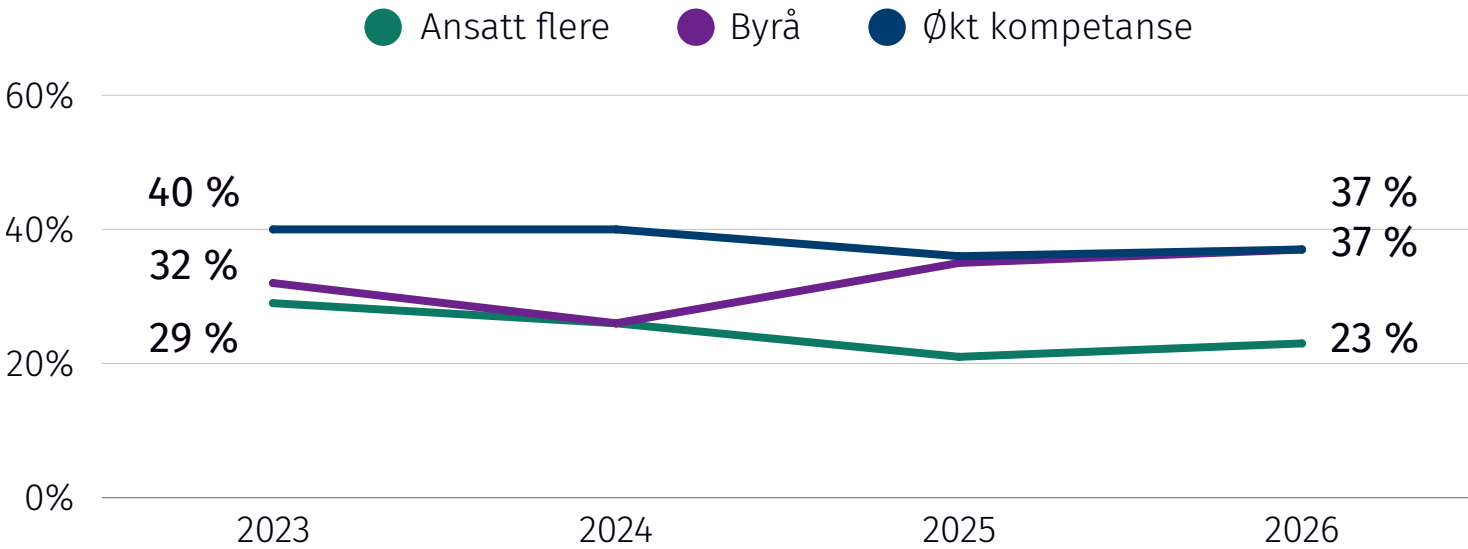
«Det oppleves utfordrende å allokere rett mellom interne og eksterne ressurser, særlig sett i sammenheng med de mulighetene som ligger i bruk av AI.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

«Det er svært utfordrende å være en støttefunksjon for stort sett alle avdelinger med få ressurser, samtidig som man skal lede markeds- og salgsstrategier samt kampanjer fra start til mål – og i tillegg produsere alt innholdet.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Hvilke markedsføringsinvesteringer har din bedrift foretatt for å forbedre resultater i løpet av de siste 12 månedene?



“ Markedsdirektøren skal snakke om at de driver salg og dermed vekst på kort og lang sikt. Det handler også om å gjøre det vanskeligere for konkurrenter å ta markedsandeler. Jeg tror mange markedsdirektører ville tjent på å snakke mer om hvordan de svekker situasjonen for konkurrentene – det pleier ledelsen å forstå.



Erik Modig,
Forfatter, foredragsholder og forsker
ved Stockholm School of Economics

Kilde: Kampanje.com, Resume.se, markedsforing.dk



CMOs rolle i 2026

KJØNNSBALANSEN BLANT MARKEDSSJEFENE

For første gang har vi kartlagt kjønnsfordelingen blant de nordiske markedssjefene. Undersøkelsen viser en fordeling på 61 % kvinner og 38 % menn, som ligger tett opptil ønsket om kjønnsrepresentasjon i topplederstillinger i Nordisk næringsliv.

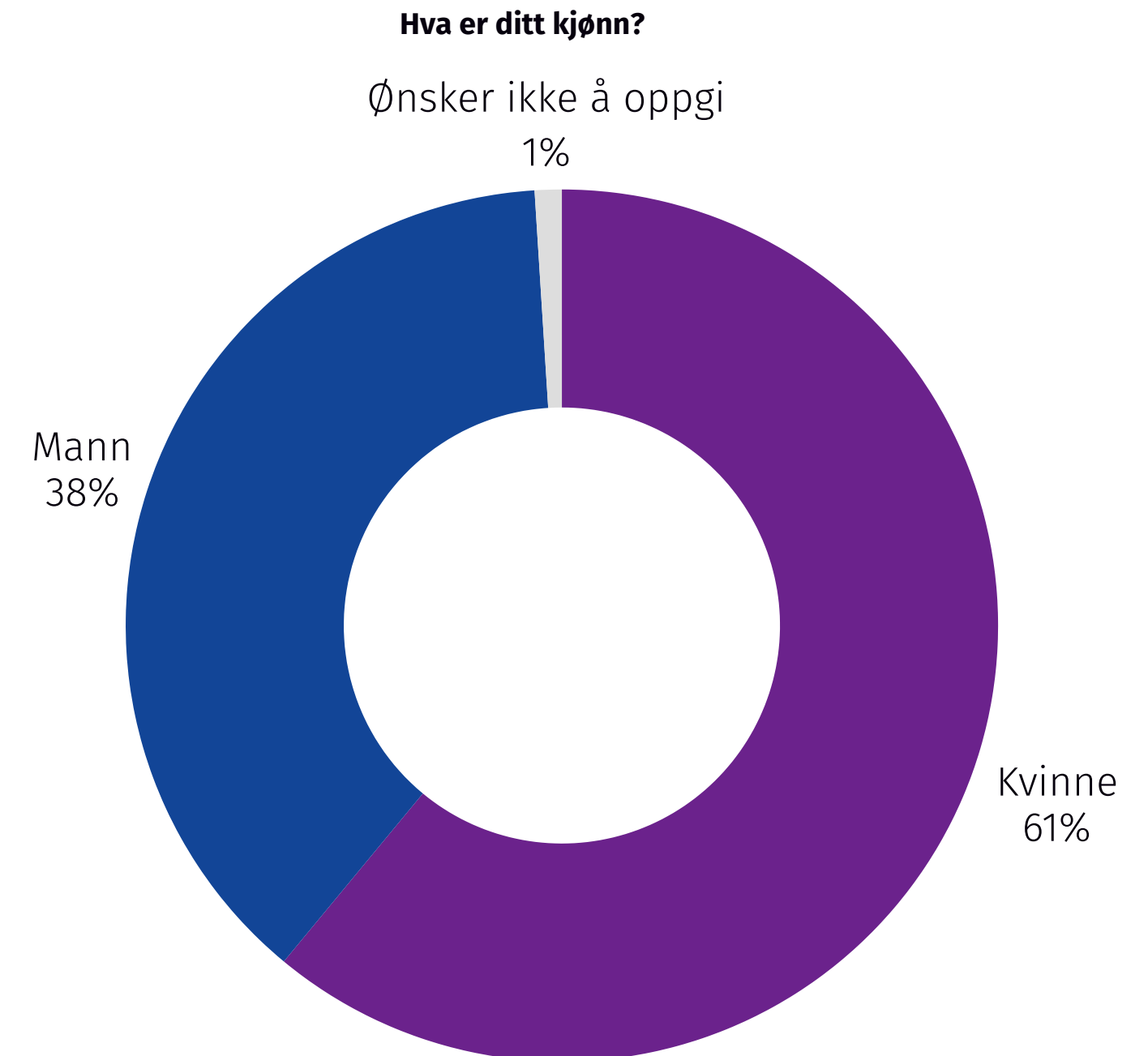
Denne balansen er gjennomgående uavhengig av land, bedriftens størrelse eller om de opererer i B2B- eller B2C-markedet. At fordelingen er såpass jevn, underbygger at rollen som markedssjef er en profesjonalisert og forretningskritisk posisjon som tiltrekker seg ledertalenter på tvers av kjønnene.

INNSIKT

Utdanningsstatistikk fra de nordiske landene viser at kvinner utgjør rundt 70 % av studentmassen innen markedsførings- og kommunikasjonsfag.

Til tross for denne skjevheten i rekrutteringsgrunnlaget, viser tall fra årets undersøkelse at toppen er langt mer balansert. Selv om mannlige studenter er i mindretall, er de relativt sett sterkere representert i lederposisjoner.

Kilde: Samordna opptak/SCB/DST



**63 %
AV CMOS
SITTER I
LEDERGRUPPEN**

CMOS PLASS I LEDERGRUPPEN

Andelen markedssjefer som inngår i bedriftens ledergruppe holder seg stabil på 63 %. Av de 37 % som ikke er med i ledergruppen, er det 40 % som vet at det finnes andre i ledergruppen med kompetanse på markedsføring. 69 % av de mannlige markedssjefene sitter i ledergruppen, mot kun 60 % av kvinnene.

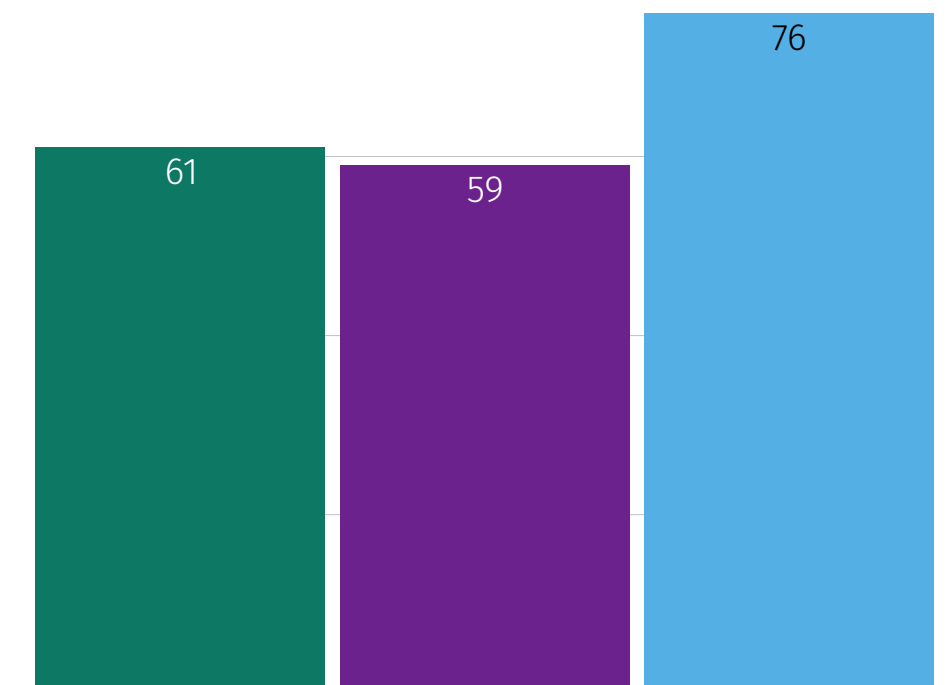
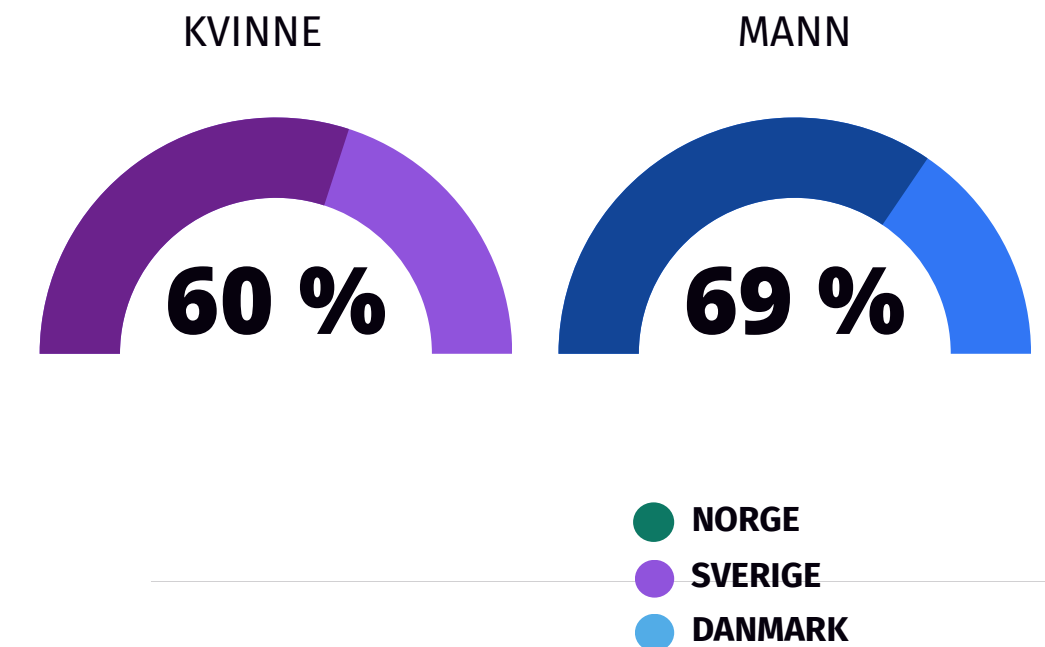
Danske CMOs har sterkest representasjon

Hvorvidt markedssjefen er en del av ledergruppen varierer stort mellom landene. Hele 76 % av de danske markedssjefene sitter i ledergruppen, mens andelen er 61 % blant de norske og 59 % blant de svenske.

Når vi bryter ned ledergruppetilhørighet på kjønn og land, endrer mønsteret seg fra de overordnede tallene.

Mens menn har en høyere sannsynlighet for å sitte i ledergruppen i Norge (72 % mot 58 %) og i Danmark (77 % mot 70 %), skiller Sverige seg ut med en tilnærmet lik representasjon mellom kjønnene (58 % mot 59 %).

Er du en del av bedriftens ledergruppe? Andel "Ja"

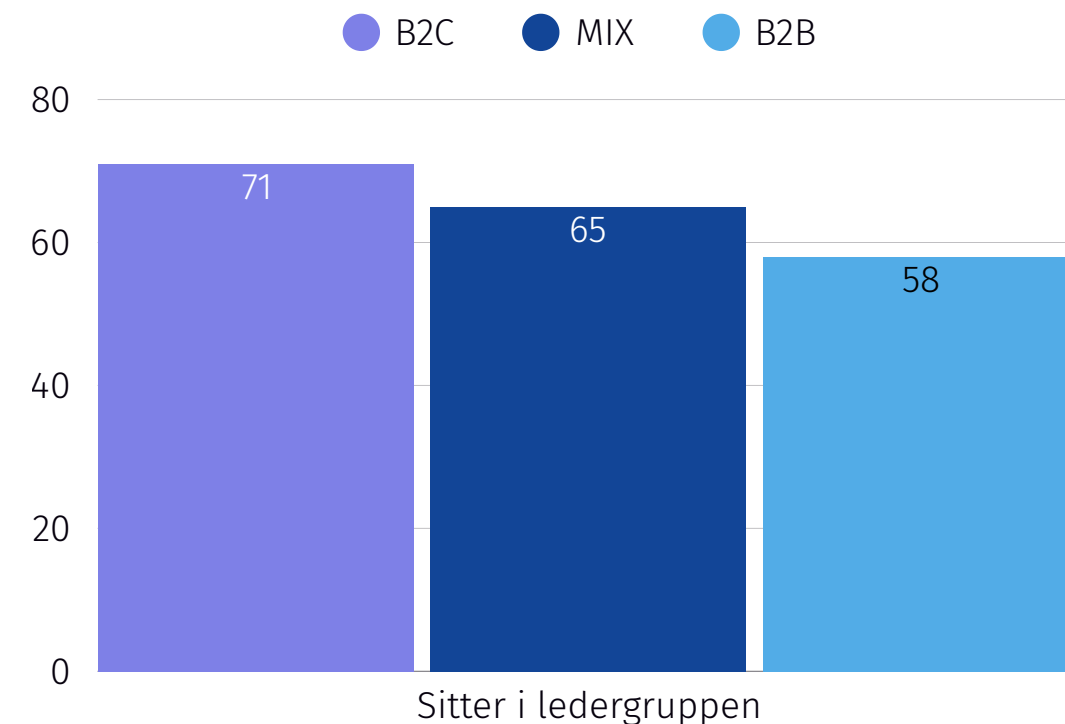


HVILKE CMOS FÅR Plass I LEDERGRUPPEN?

Plasseringen av markedssjefen i ledergruppen varierer betydelig mellom de ulike bedriftsprofilene. I B2C-bedriftene sitter 71 % av markedssjefene i ledergruppen, mot 58 % i rene B2B-bedrifter.

En plass i ledergruppen henger ofte sammen med hvorvidt ansvarsområdet knyttes tett til kjernevirksomheten eller om det heller ses på som en støttefunksjon.

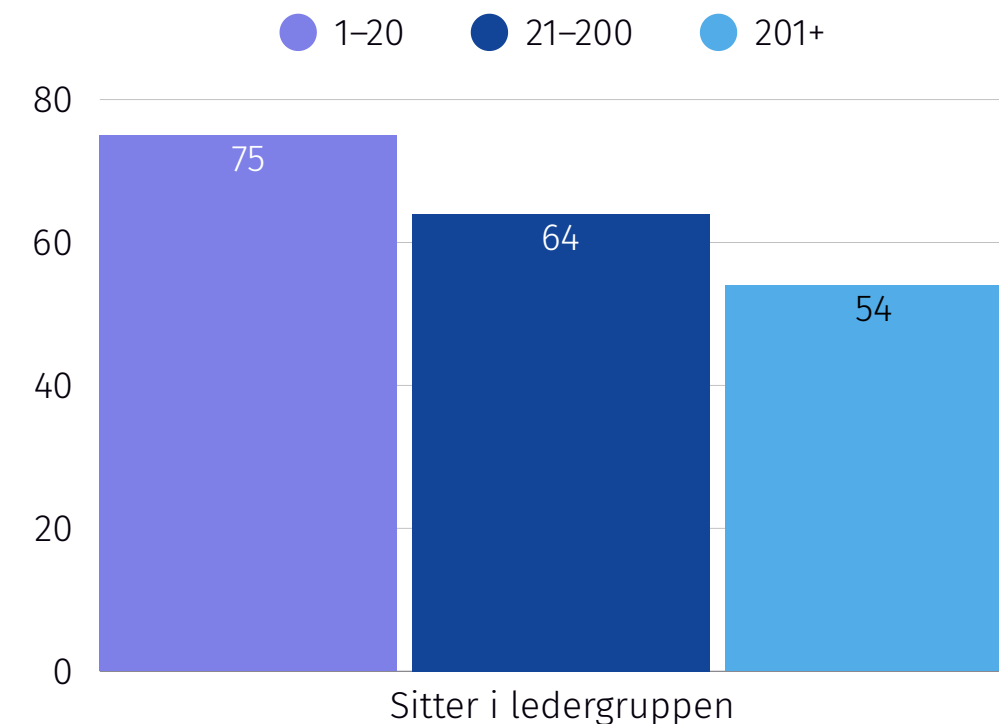
Er du en del av bedriftens ledergruppe? (andel som svarte "ja")



Bedriftens størrelse spiller også en vesentlig rolle. I selskaper med over 200 ansatte faller andelen i ledergruppen til 54 %.

Her skiller Danmark seg ut; mens kun halvparten av de norske og svenske markedssjefene i store selskaper har en plass ved lederbordet, gjelder dette hele 70 % i Danmark.

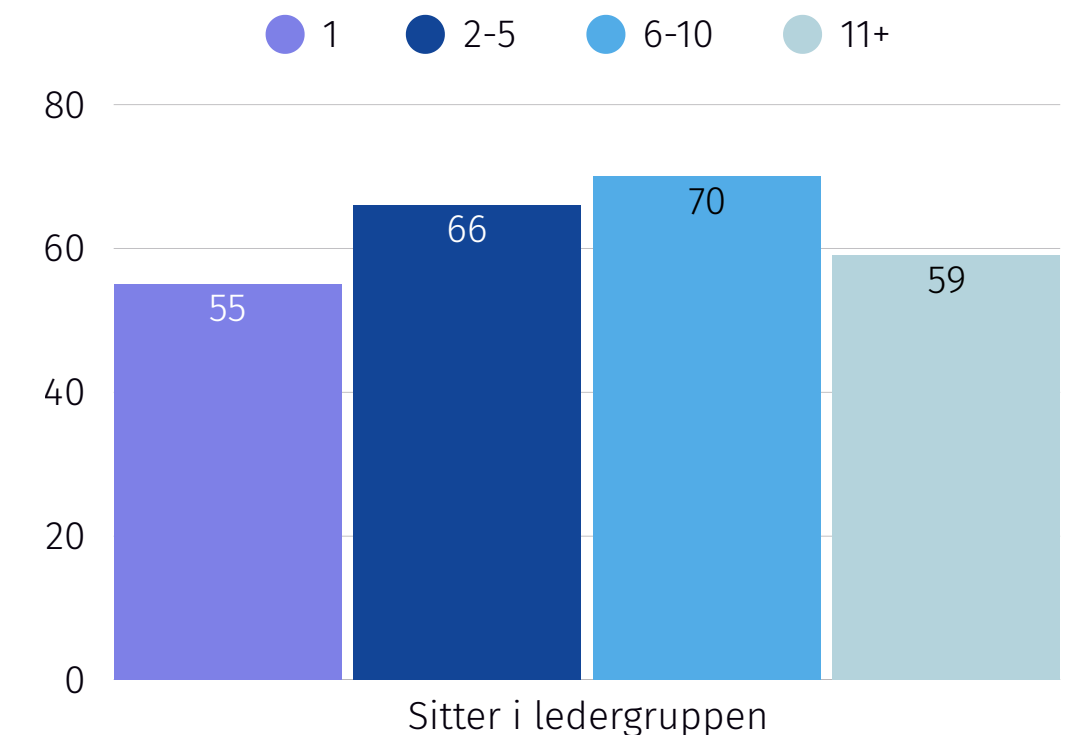
I de små bedriftene (1–20 ansatte) sitter derimot 75 % i ledergruppen – i Danmark hele 95 %.



Også størrelsen på selve markedsavdelingen spiller inn, men her er ikke mønsteret lineært. Sannsynligheten for å sitte i ledergruppen er størst for de som leder et team på 6 til 10 personer (70 %).

Når teamet vokser utover dette, faller andelen til 59 %. Det kan skyldes en høyere grad av spesialisering, eller at rollen rapporterer til et annet ledernivå.

Kun 55 % av markedssjefene som bare er én person på markedsteamet sitter i ledergruppen.



STRATEGISK PLASSERING GIR ØKT GJENNOMSLAGSKRAFT

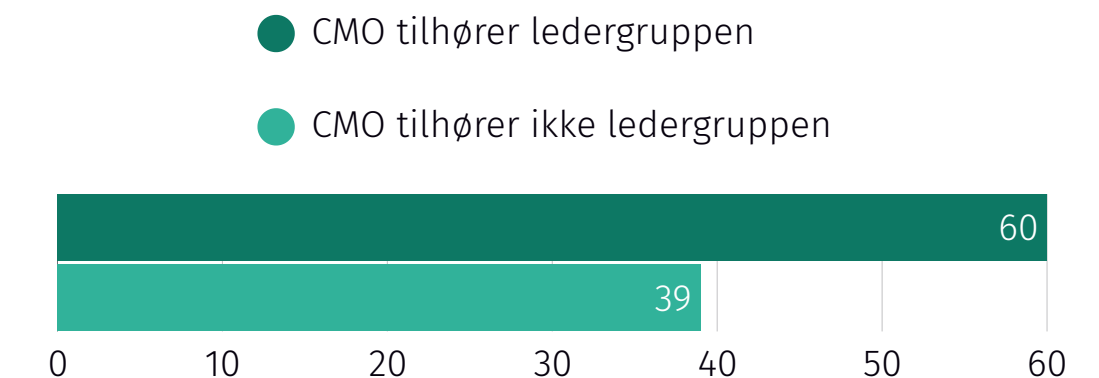
Plassen ved lederbordet har en direkte innvirkning på hvordan markedsfaget blir forstått og prioritert i virksomheten. Totalt sett oppgir 53 % at ledelsen har god forståelse for effekten av markedsføring, men bak dette tallet skjuler det seg store forskjeller.

Der markedssjefen selv sitter i ledergruppen, stiger denne forståelsen til 60 %. Til sammenligning faller andelen til kun 39 % når markedssjefen står utenfor.

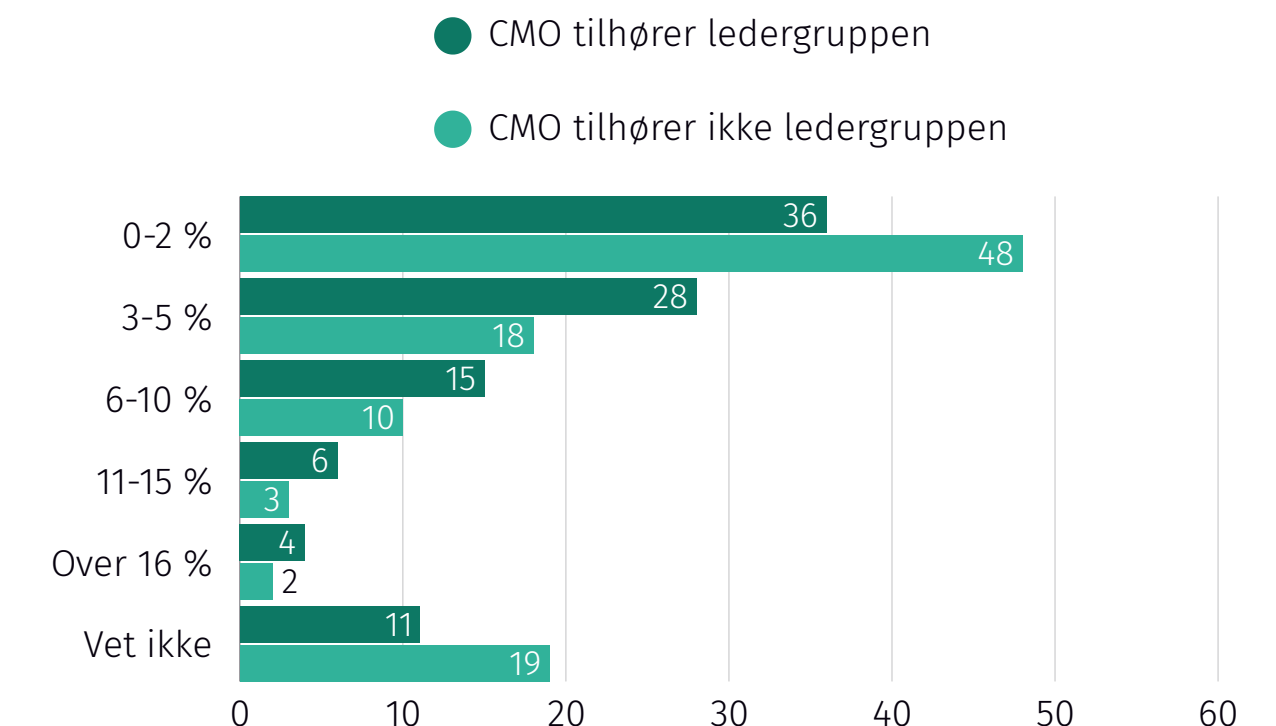
Når markedssjefen har en plass ved bordet, følger også ressursene etter. Disse bedriftene opererer med en høyere andel av omsetningen avsatt til markedsbudsjett.

Mens de utenfor ledergruppen oftest ligger i de laveste kategoriene (0–2 %), ser vi en markant større andel av markedssjefer med ledergruppeplass som forvalter budsjetter på over 5 %.

Helt enig/ litt enig i påstand “Ledelsen forstår effekten av markedsføring”



Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør markedsbudsjettet?



Det er utfordrende å få øvrige funksjoner i bedriften til å forstå hva markedsavdelingen gjør og kan bidra med.»

Fritekstsvar: “Hva er din største utfordring?”

Det er mangel på forståelse for at markedsføring ofte tar tid før det gir full effekt, og dermed er det også vanskelig å få gehør for investeringer i langsiktige markedsaktiviteter.»

Fritekstsvar: “Hva er din største utfordring?”

MARKEDSSJEFENS BREDE ANSVARSFELT

Kjerneoppgavene for markedssjefene ligger fast, med markedsaktivering, merkevarebygging og markedsstrategi som de tre ubestridte pilarene. I årets undersøkelse har vi gjort en justering ved å endre alternativet «digital markedsføring og kommunikasjon» til «kampanjer og markedsføring», samt lagt til «internkommunikasjon» som et nytt svaralternativ for å fange opp bredden i rollen.

46 % av markedssjefene har ansvar for internkommunikasjon. Dette tyder på at markedsavdelingens verktøy for posisjonering og historiefortelling i dag er sentrale for å bygge kultur internt. I tillegg er forvaltning av markedsføringsteknologi etablert som en kjerneoppgave for rundt halvparten av de spurte.

Fritekstsvarene under kategorien «Annet» (7 %) tydeliggjør rollens kompleksitet. Her rapporterer markedssjefene om strategisk ansvar for forretningsutvikling, digital transformasjon og e-handel. Mange har også eierskap til CRM og den totale kundereisen.

Samlet tegner dette et bilde av en rolle som fungerer som et bindeledd mellom teknologi, marked og forretning – der ansvaret strekker seg langt utover tradisjonell kommunikasjon.

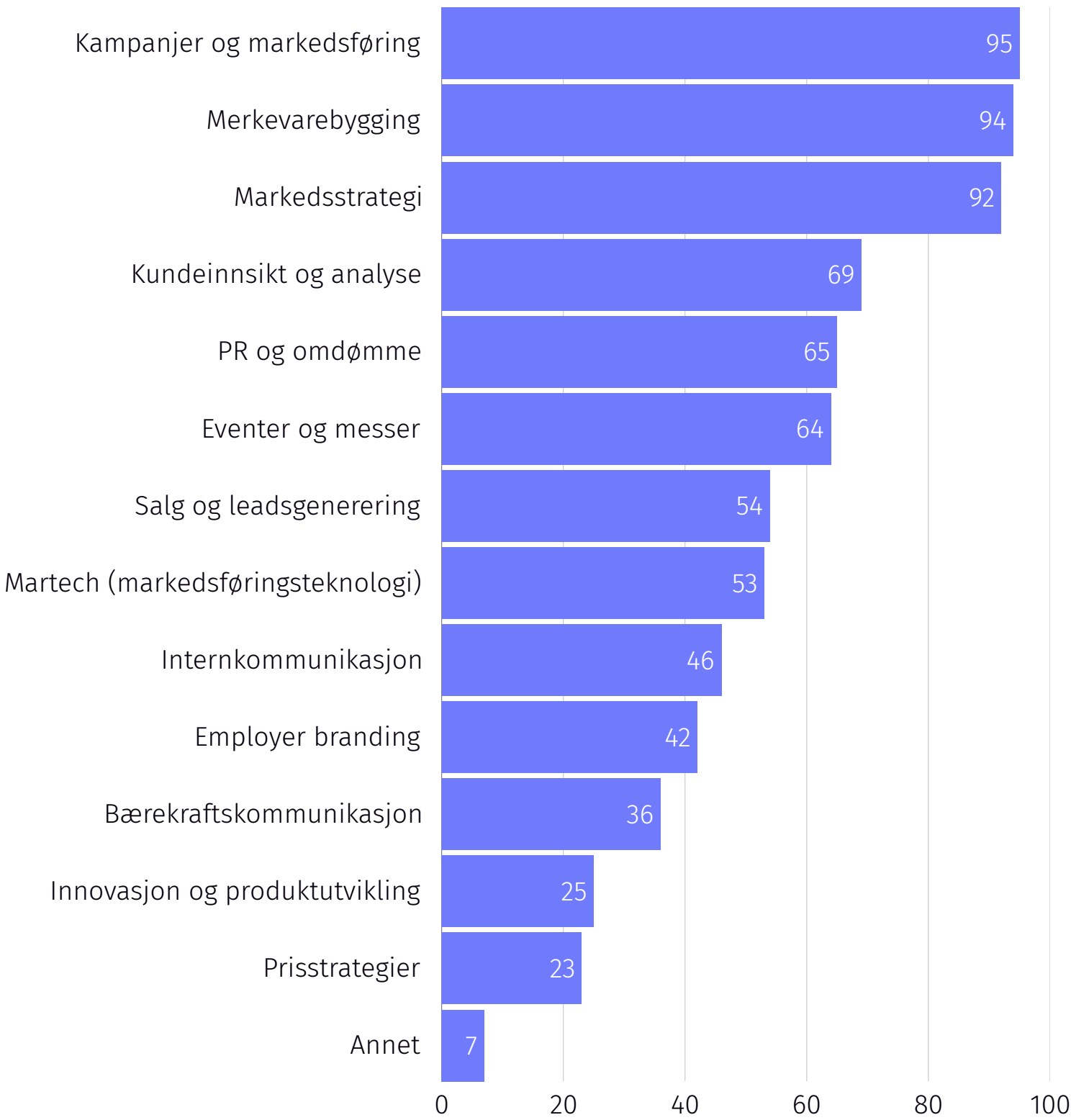
«Det utrolig brede og store ansvaret. Man skal være en ninja som kan alt. Ikke bare strategisk, men også operativt.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

«Fagfeltet er så bredt og omfattende. Utfordring å skulle strekke til på alle de ulike fagfeltene. På alt fra SoMe-strategi til innholdsproduksjon til SEO og markedsundersøkelser og GDPR.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Hvilke områder har du ansvaret for i din rolle som CMO? Velg alle relevante



ANSVARET ENDRES MED TEAMETS STØRRELSE

Hva markedssjefen har ansvar for, endrer seg mye etter hvor mange som jobber i markedsavdelingen.

I de minste teamene der markedssjefen ofte opererer alene, er bredden spesielt stor. Hele 73 % av de som bare er én person i markedsteamet har ansvar for **PR og omdømme**, og over halvparten av dem har ansvar for **internkommunikasjon**.

Når markedsavdelingene vokser, ser vi en tydelig trend mot en mer spesialisert lederrolle. I team med mer enn 10 ansatte er det for eksempel bare 28 % av markedssjefene som har direkte ansvar for pris. Det samme ser vi innen **Employer branding**. Nesten halvparten av «enmanns-avdelingene» har dette ansvaret, mot 30 % i de større teamene.

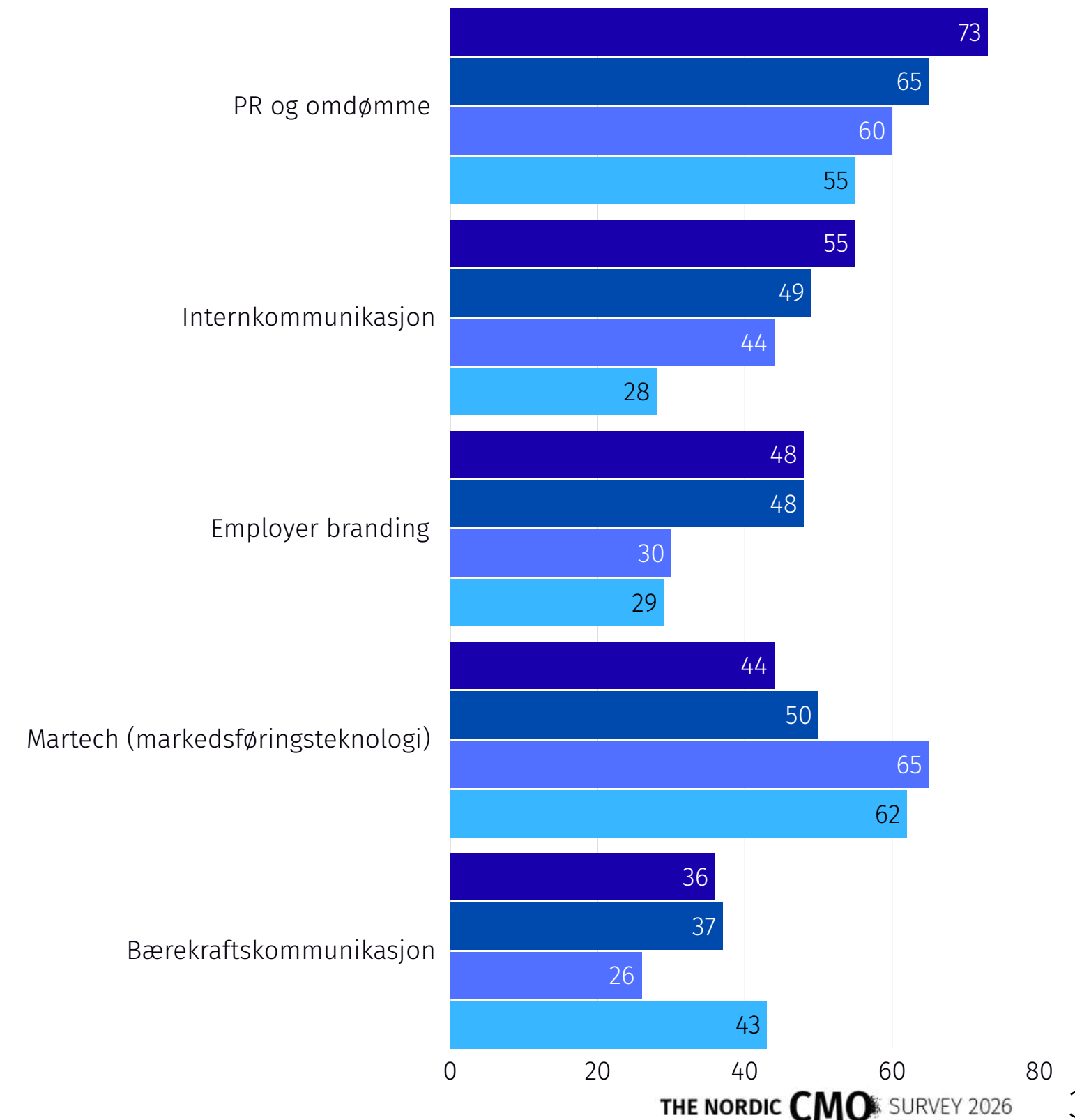
I de store markedsavdelingene får markedssjefene andre viktige ansvarsområder. **Martech** øker kraftig i takt med teamstørrelsen – fra 44 % hos de som er alene til over 60 % i de største teamene. I tillegg ser vi at de største avdelingene i større grad har ansvar for **bærekraftskommunikasjon** (43 %).

«Jeg er kun én person som gjør alt på marked og har ikke budsjetter nok til å outsource. Jeg strekker derfor ikke til overalt, det blir et konstant tidspress og det blir vanskelig med balansen mellom strategisk og operativt arbeid.»

Fritekstsvar på "Hva er din største utfordring?"

Hvilke områder har du ansvaret for i din rolle som CMO? Velg alle relevante

● 1 ● 2-5 ● 6-10 ● 11+



HVA TJENER DE NORDISKE MARKEDSSJEFENE?

For første gang har vi kartlagt lønnsnivået blant markedssjefene i Norden.

Tallene viser at rollen i dag er solid kompensert; **nesten halvparten av markedssjefene har en årslønn som passerer én million kroner.**

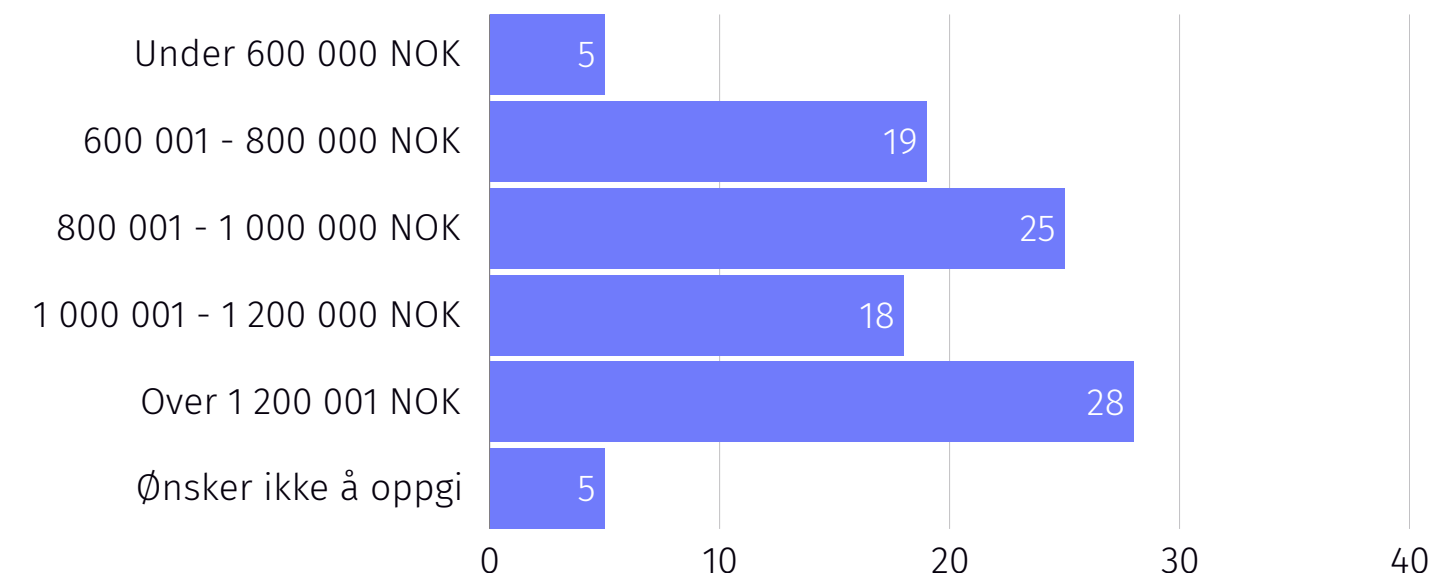
Det er en naturlig tendens til høyere lønninger i de største bedriftene. Jo større bedrift, jo høyere lønn. I bedrifter med over 200 ansatte tjener 45 % over 1,2 millioner i året, mot 12 % i bedrifter med 1-20 ansatte.

Det har også noe å si om markedssjefen jobber innen B2B eller B2C. Flere innen B2C tjener over 1,2 millioner i året (34 %) enn B2B (23 %).

Plassen i ledergruppen er en viktig driver for høyere lønn

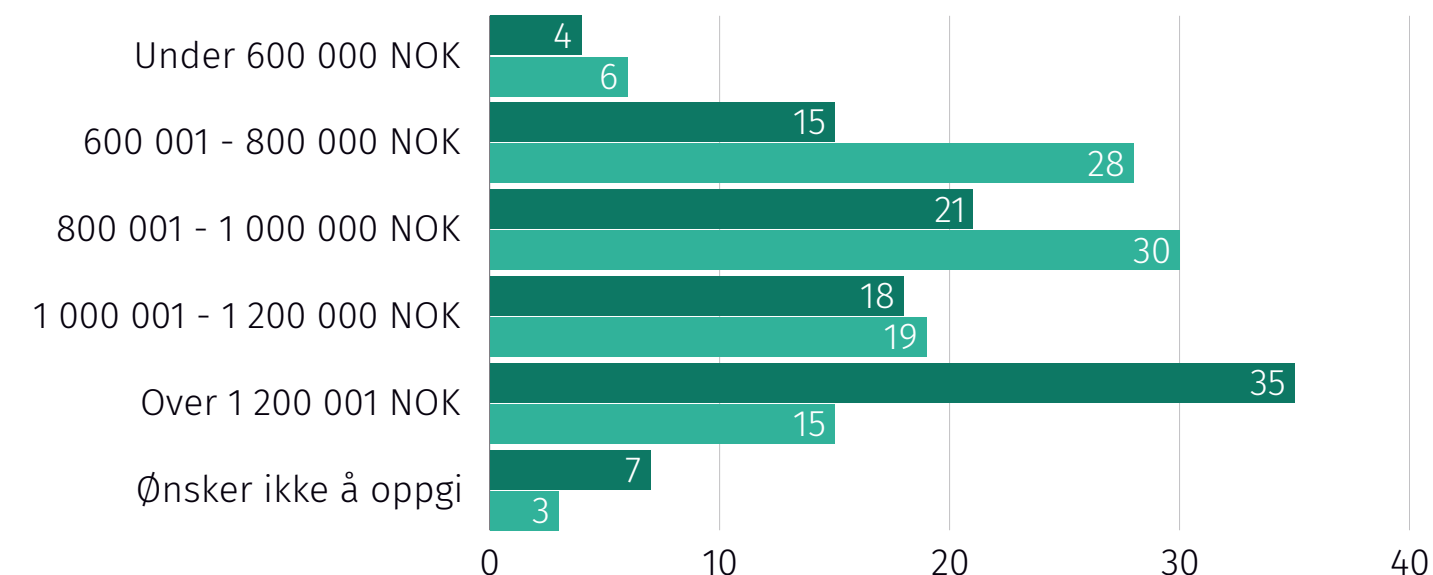
En viktig faktor for høyt lønnsnivå er hvorvidt markedssjefen sitter i ledergruppen. Blant de som gjør det, tjener 35 % mer enn 1,2 millioner kroner. Til sammenligning er det kun 15 % av kollegene utenfor ledergruppen som når det samme lønnsnivået.

Hva er ditt omtrentlige årlige lønnsnivå?



● Tilhører ledergruppen

● Tilhører ikke ledergruppen



DANMARK TOPPER LØNNSSTATISTIKKEN

Danmark skiller seg ut med det høyeste lønnsnivået i Norden. Ingen danske respondenter oppgir det laveste lønnstrinnet, og blant de som er i ledergruppen tjener hele 51 % over 1,2 millioner kr.

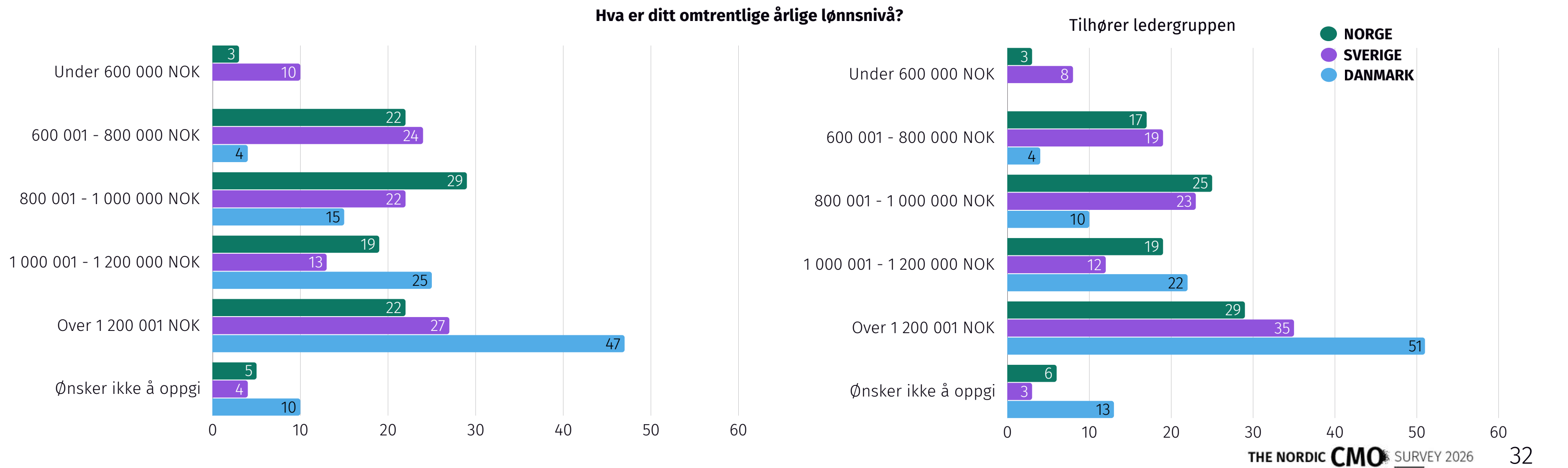
Dette tyder på at rollens strategiske betydning er spesielt høyt verdsatt i det danske markedet.

Sverige er preget av aller størst variasjon i lønnsnivået. Her tjener 27 % over 1,2 millioner kroner, mens nesten like mange (24 %) ligger i intervallet 600 000–800 000 kroner.

I tillegg tjener hver tiende svenske markedssjef mindre enn 600 000 kroner.

Norge er lønnsnivået mer konsentrert rundt midten av skalaen. Her tjener rundt halvparten av markedssjefene mellom 600 000 og 1 000 000 kr.

Samtidig ser vi at de norske markedssjefene i mindre grad når de høyeste lønningene. Selv med plass i ledergruppen, er det kun 29 % som tjener over 1,2 millioner kr.



NØKKELEN TIL LEDERGRUPPEN - OG HØYERE LØNN

Tidligere i rapporten så vi at ledelsens forståelse for markedsføring påvirker hvorvidt markedssjefen sitter i ledergruppen. Ser vi på lønn, blir denne sammenhengen forsterket. Der forståelsen er høy, tjener 31 % av markedssjefene over 1,2 millioner kr, mot kun 20 % der forståelsen mangler.

Dette henger tett sammen med at markedssjefer i topplederposisjoner har et tyngre og mer kommersielt mandat. Mens de utenfor ledergruppen i større grad styrer operative oppgaver, tar markedssjefene rundt lederbordet et tydeligere eierskap til forretningsutvikling og strategi.

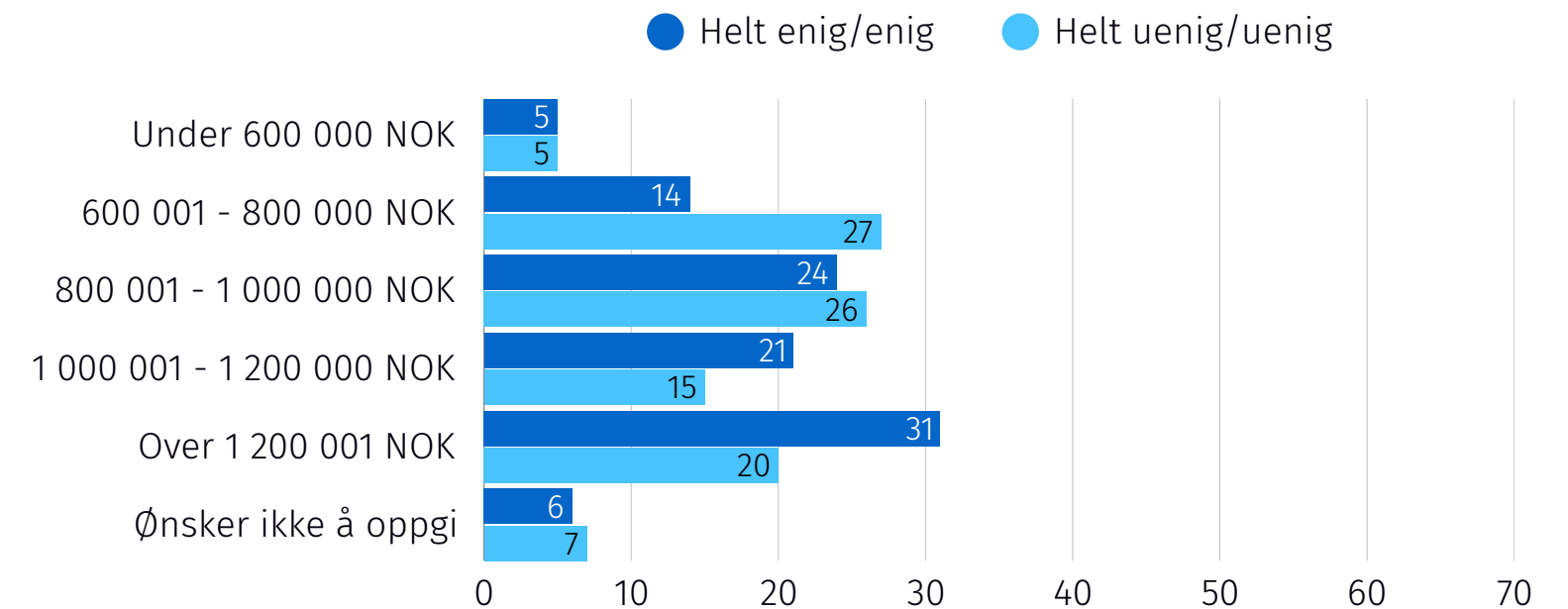
Denne forskjellen blir spesielt tydelig når vi ser på ansvarsområder som ligger tett på kjernen av forretningen. Blant markedssjefene som sitter i ledergruppen har 31 % ansvar for **prisstrategier**, mot bare 8 % hos de som står utenfor. Vi ser det samme mønsteret innen **innovasjon og produktutvikling**. Her har over dobbelt så mange i ledergruppen ansvaret (31 %) sammenlignet med kollegaene utenfor (15 %).

Tallene indikerer klart at et slikt **strategisk og forretningsorientert fokus** sammenfaller med både en plass i ledergruppen, et tyngre mandat og et høyere lønnsnivå.

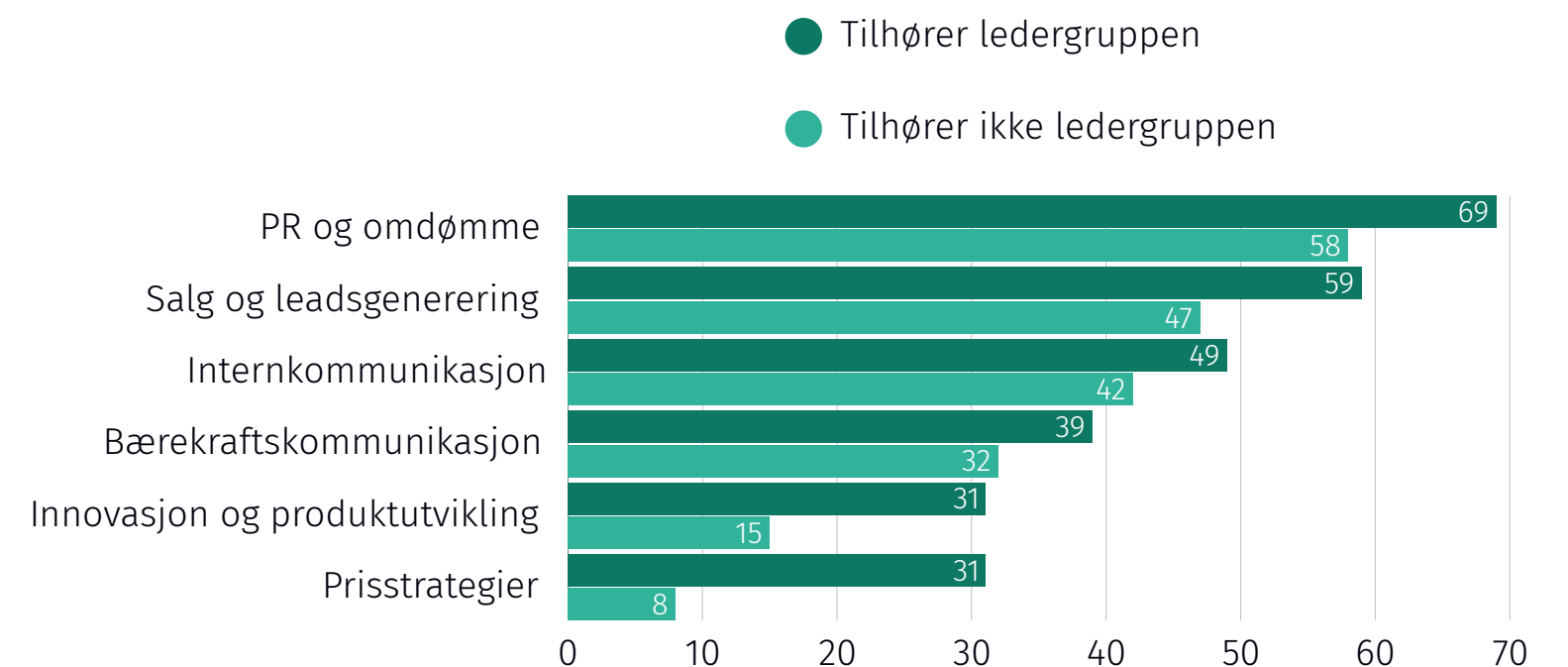
TIPS: TA ROLLEN SOM EN STRATEGISK PARTNER

Vis forståelse for de kommersielle målene bedriften styres etter, og ta initiativ til samtaler som handler om mer enn bare kampanjer. Ved å bruke ledelsens språk og rette fokuset mot forretningsutvikling, posisjonerer du deg som en naturlig bidragsyter rundt lederbordet.

Hva er ditt omtrentlige årlige lønnsnivå?
Hvor enig er du i påstand "Ledelsen forstår effekten av markedsføring"



Hvilke områder har du ansvaret for i din rolle som CMO? Velg alle relevante



KVINNEDOMINERT FAG, MANNSDOMINERT LØNN

Kjønnsbalansen blant markedssjefene gjenspeiles ikke på samme måte i lønnsnivået. Mens flertallet av markedssjefene som har svart på undersøkelsen er kvinner, er menn overrepresentert i de høyeste lønnsklassene.

59 % av mennene tjener over 1 million kroner, mot 39 % av kvinnene.

Dette gapet vdevarer selv når vi isolerer de markedssjefene som sitter i ledergruppen.

Blant de kvinnelige markedssjefene i ledergruppen tjener 26 % mer enn 1,2 millioner kr, mens tilsvarende andel for menn er 49 %.

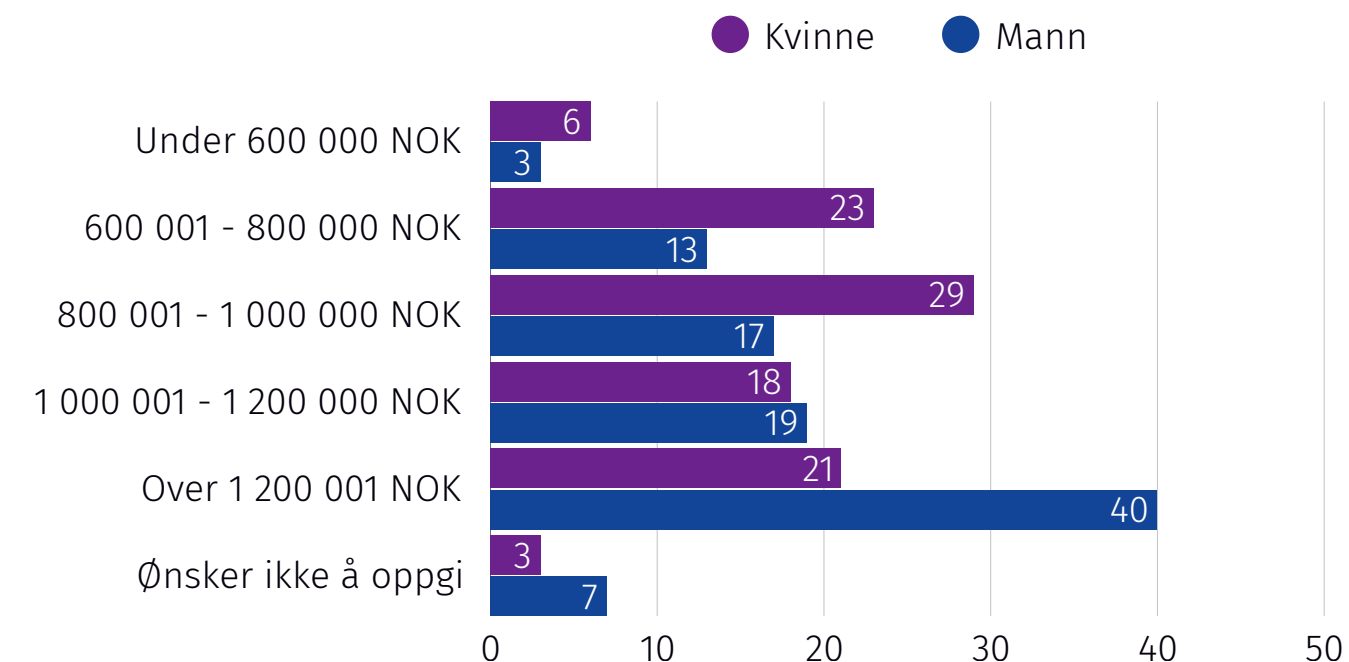
Norge har størst lønnsgap

Forskjellene er mest fremtredende i Norge, der 46 % av de mannlige markedssjefene i ledergruppen tjener over 1,2 millioner kr, mot 20 % av de kvinnelige.

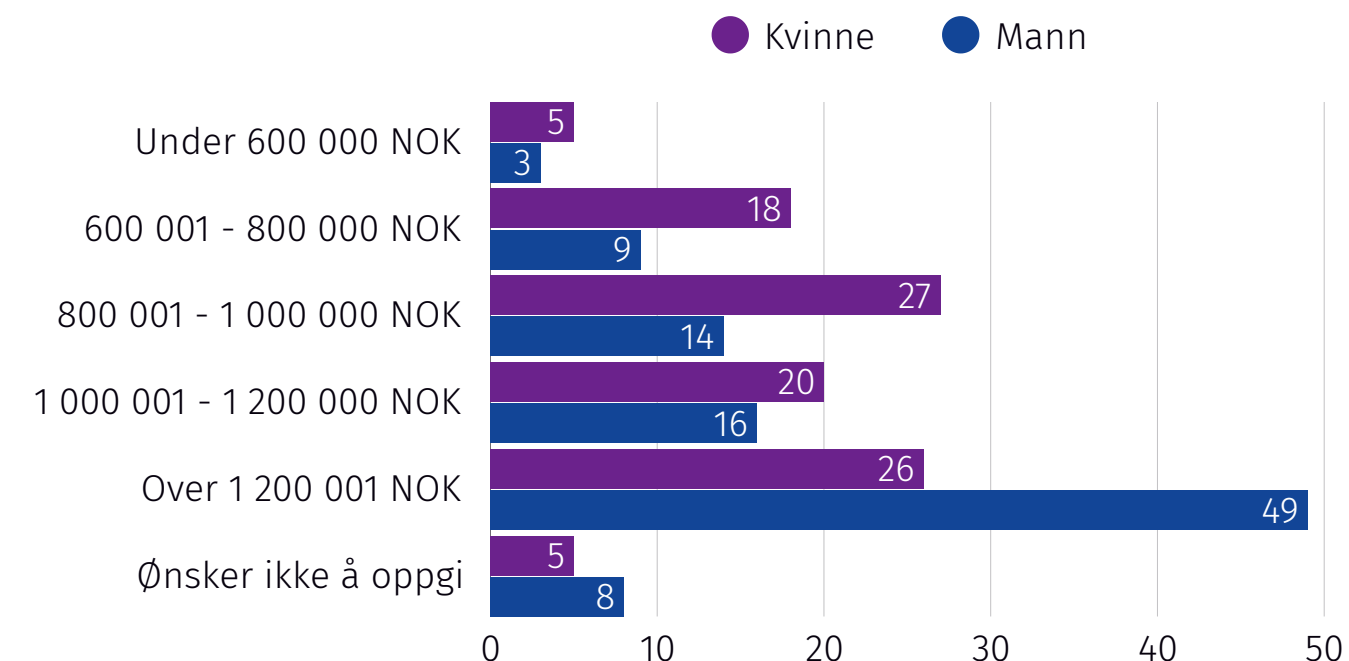
I Danmark er nivået generelt høyere, men skjevheten er også der. 61 % av mennene i ledergruppen når topplønn mot 43 % av kvinnene.

Sverige fremstår som det mest likestilte landet. 44 % av de mannlige markedssjefene og 30 % av de kvinnelige markedssjefene i ledergruppen ligger i det øverste lønnsjiktet.

Hva er ditt omtrentlige årlige lønnsnivå?



Utvalg der alle tilhører ledergruppen



SUKSESS ER LIKT FORDELT

Undersøkelsen viser ingen korrelasjon mellom kjønn og evnen til å skape resultater.

Når vi ser på bedriftene som lykkes med sin markedsføring*, er fordelingen mellom de mannlige og de kvinnelige markedssjefene nesten identisk med den generelle kjønnsbalansen i utvalget. Og både menn og kvinner rapporterer i like stor grad at markedsføringen er en viktig driver for bedriftens vekst.

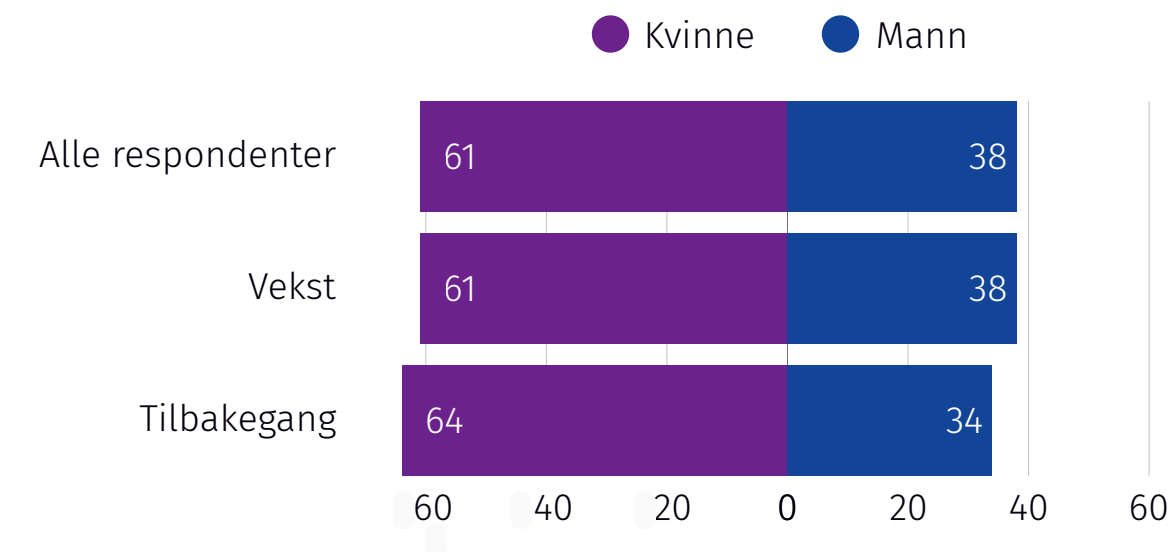
Dette indikerer at evnen til å skape vekst og resultater er likt fordelt mellom kjønnene, og at lønnsgapet ikke kan forklares med forskjeller i prestasjon eller verdiskaping.

*Les mer om hva som kjennetegner bedrifter som lykkes på side 48

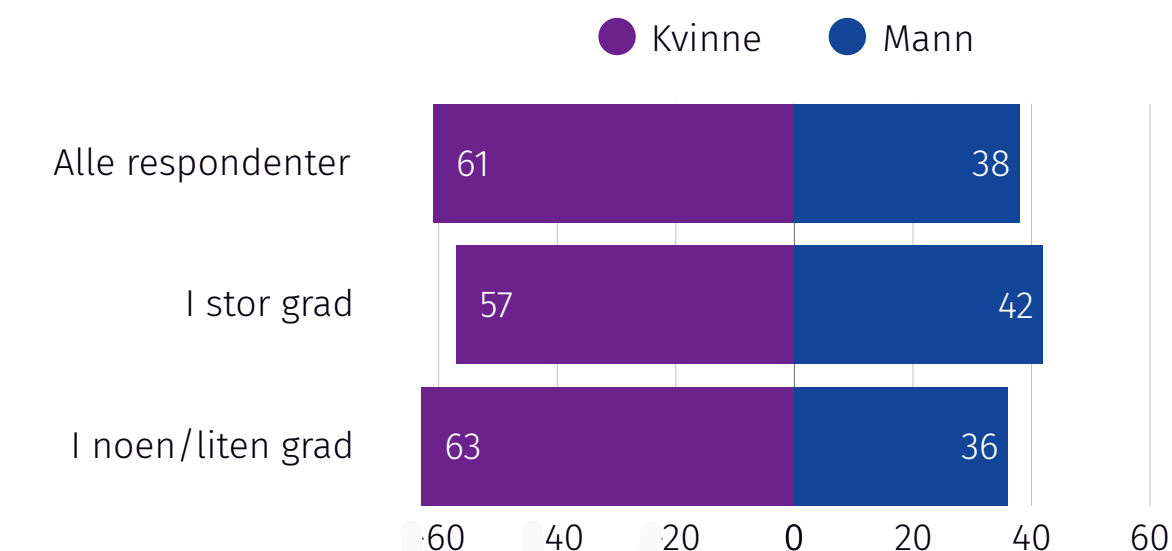
INNSIKT

Til tross for de tydelige lønnsforskjellene som kommer frem i statistikken, nevnes ikke dette i fritekstsvarene om utfordringer knyttet til rollen. Fokuset ligger i stedet på de faglige og praktiske oppgavene, som bruk av AI, sammensatte kundereiser og begrensede budsjetttrammer.

Hvordan vil du vurdere bedriftens prestasjon det siste året?



I hvilken grad oppnår dere ønskede resultater med markedsføring?



“ Lønnskneken du får når du får barn forfølger deg resten av karrieren.



Aina Lemoen Lunde,
Daglig leder i Annonsørforeningen

Kilde: Kampanje.com, Resume.se, markedsforing.dk

THE NORDIC **CMO** SURVEY 2026

Dette prioriterer markedsavdelingene

DE VANLIGSTE KANALENE I MARKEDSMIKSEN

Sosiale medier står stødig som noe alle nordiske markedssjefer inkluderer i markedsmiksen (93 %) uansett hvilken bedriftsprofil de jobber med. Nivået er likt som årene før. Nær 4 av 5 prioriterer også **e-postmarkedsføring, digital annonsering og SEO**. De fire viktigste taktikkene for de fleste bedrifter er alle digitale.

Denne prioriteringen har holdt seg påfallende stabil over tid, noe som tyder på at de fleste nå har funnet en fast grunnmur i markedsmiksen sin. Kun én ny taktikk har blitt lagt til i år: **GEO (Generative Engine Optimization)**. Dette alternativet fanger opp arbeid med å bli synlig i ulike AI-verktøy.

FÅ MER UT AV MARKEDSMIKSEN

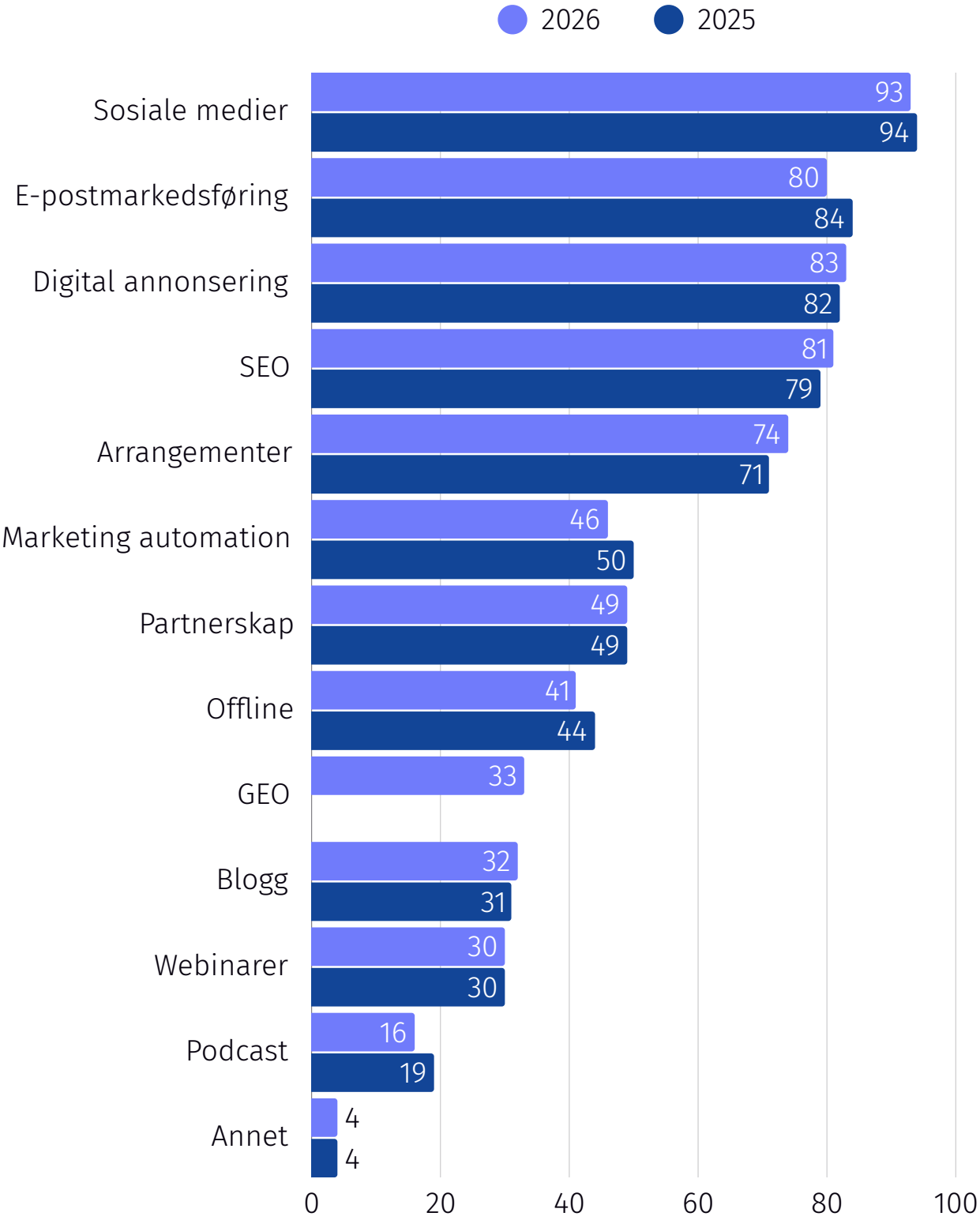
Når kanalvalgene ligger fast år etter år, er det fort gjort å gå på autopilot. Her er tre grep for å sikre at du prioriterer riktig:

Gjør en verdisjekk: Ta de to kanalene dere bruker mest penger på. Hvis dere kuttet dem i morgen – vet du hva konsekvensen for resultatet ville vært?

Test noe nytt: Bruk 5–10 % av budsjettet på noe helt nytt, som et nytt event-konsept eller en utradisjonell samarbeidspartner. Slik finner du framtidens vinnertaktikk.

Sjekk samspillet: Ikke bare se på hver kanal for seg. Sikre at innholdet i for eksempel sosiale medier også støtter opp under SEO-arbeidet og den totale kundereisen.

Hvilke av disse taktikkene/kanalene bruker dere i dag?



B2B: MESSER GIR LEADS – TEKNOLOGIEN FANGER RESTEN

Fysiske arrangementer er viktigere enn noen gang for de rene B2B-bedriftene. Hele 85 % av de spurte B2B-markedssjefene har **messer og eventer** i markedsmiksen. Det er en økning fra 80 % i fjor.

Det personlige møtet vektes høyt.

Samtidig ser vi et fall i bruken av digitale verktøy. **E-postmarkedsføring (Nyhetsbrev og lojalitetsprogram)** synker fra 82 % til 76 %, sammen med **marketing automation** som går fra 50 % til 40 %.

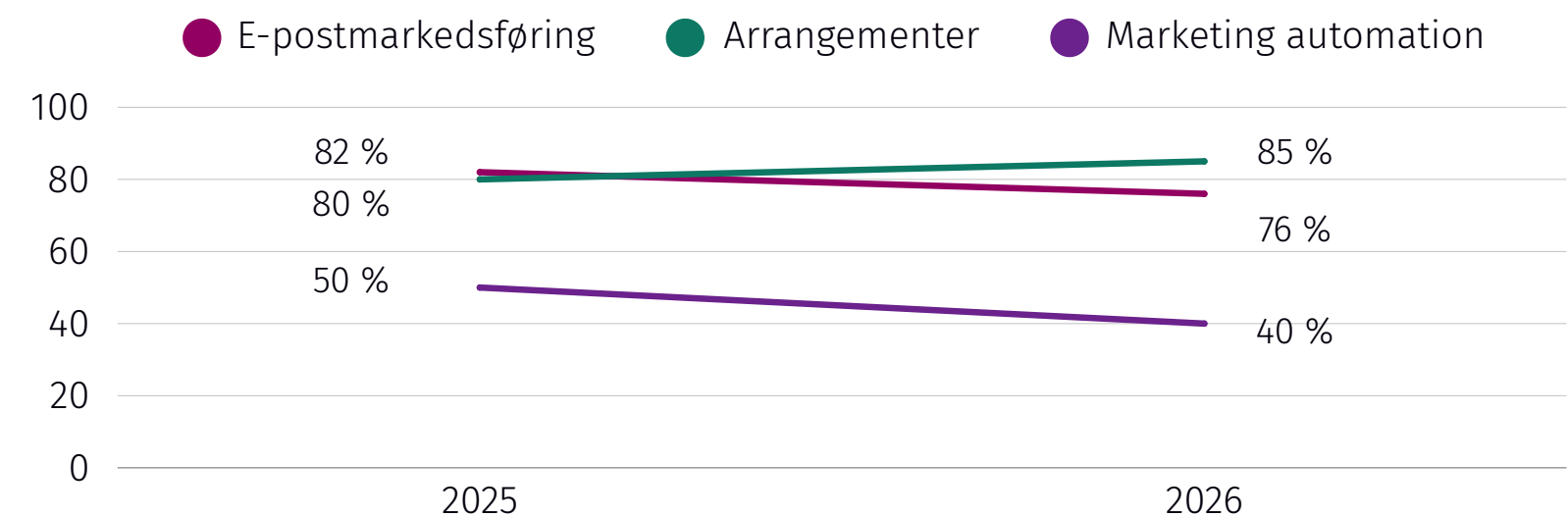
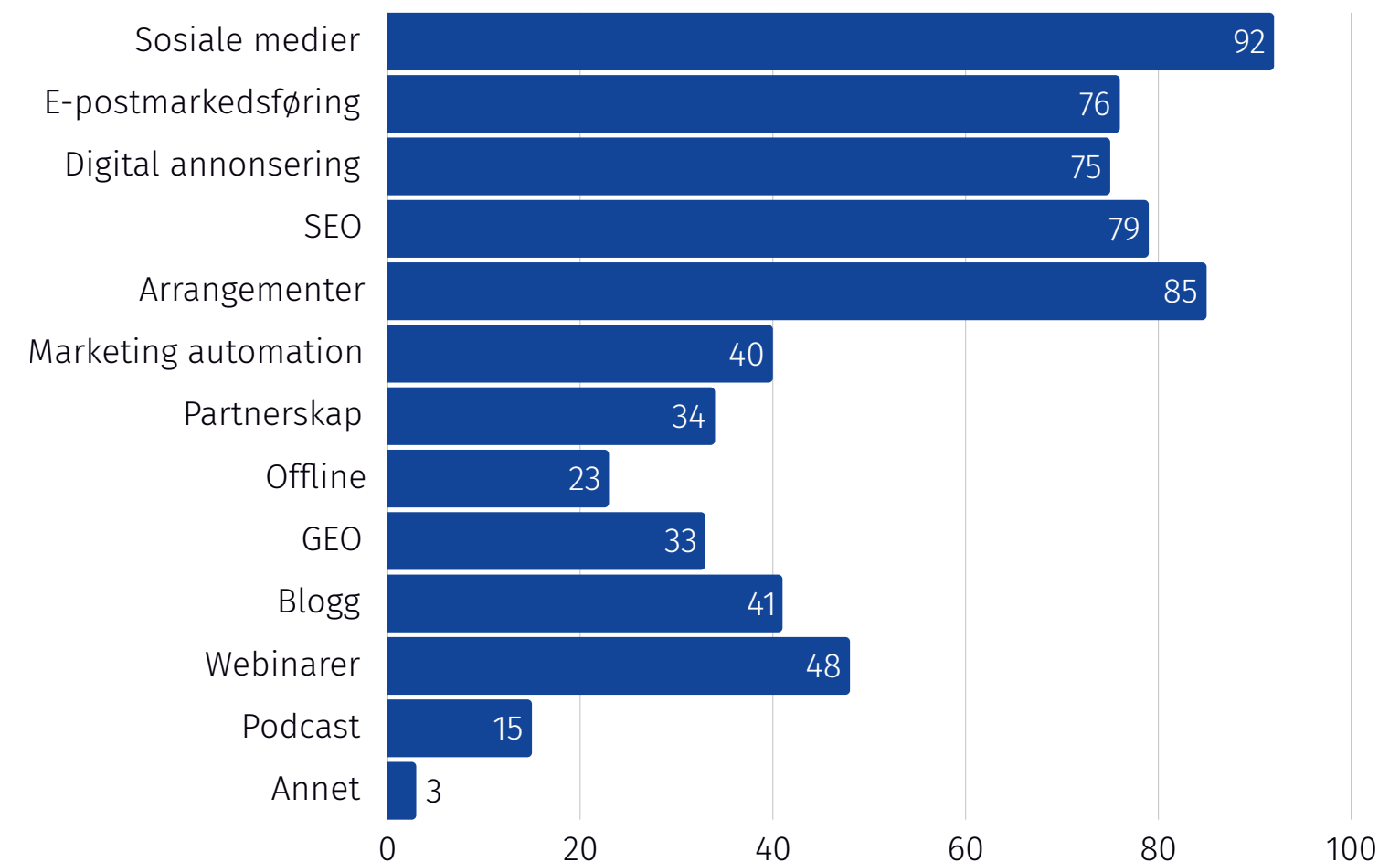
INNSIKT

95 % av B2B-markedet er ikke i kjøpsmodus her og nå.*

Variasjonen mellom ulike bransjer er stor, men å holde kontakten både digitalt og fysisk også når målgruppen ikke er kjøpeklare, er en viktig del av B2B-markedssjefens oppdrag.

Kilde: The B2B Institute & Ehrenberg-Bass Institute.

Hvilke av disse taktikkene/kanalene bruker dere i dag? (B2B)

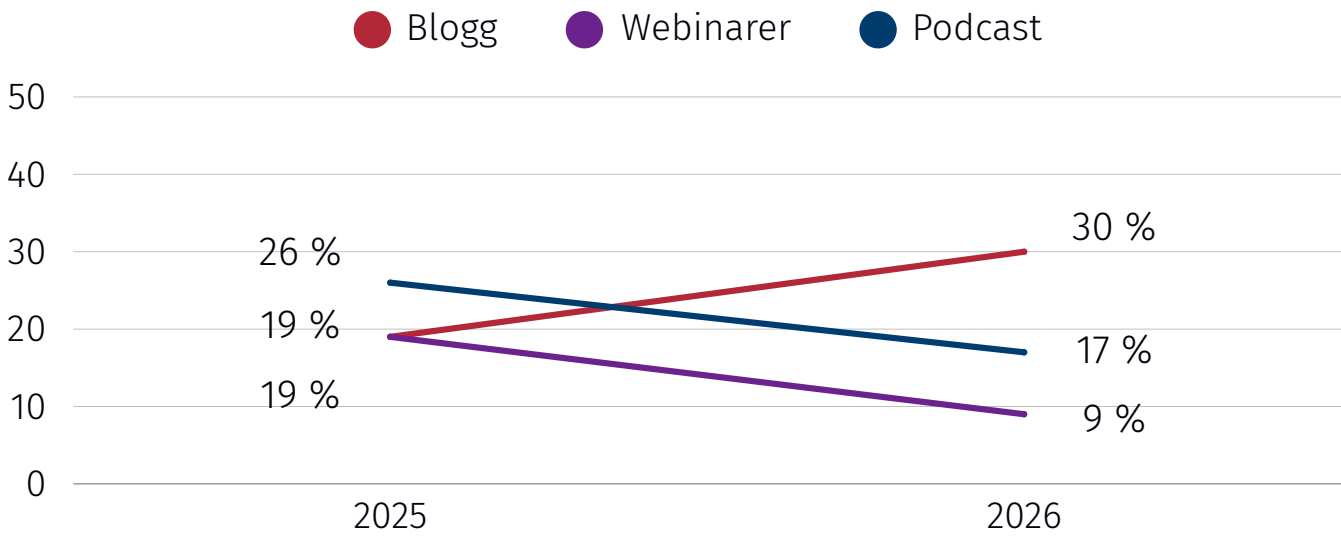


B2C: BLOGGEN GJØR COMEBACK – WEBINAR FORSVINNER

B2C-bedriftene lener seg tungt på digitale kanaler. Likevel prioriterer en betydelig andel også offline-kanaler (59 %) og partnerskap, sponsorater og influensere (60 %).

Bruken av blogg skyter i været. Andelen har økt fra 19 % i 2025 til 30 % i 2026. Dette kan skyldes at AI-verktøy gjør det enklere å produsere innhold. Samtidig gjør bloggen det mulig å bli sitert i AI-søk, som kunder i økende grad bruker.

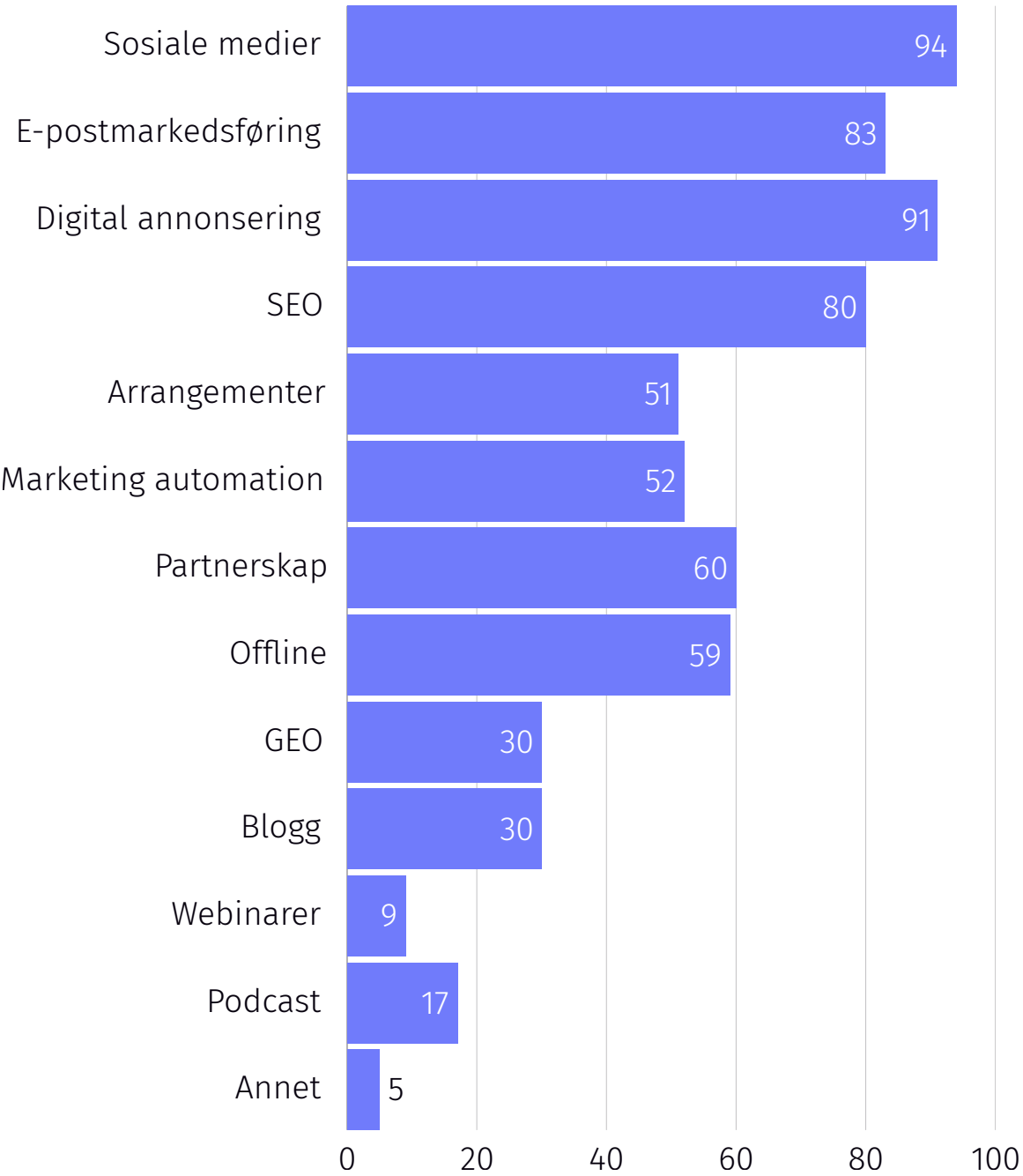
Trenden for webinarer og podcast er derimot negativ. Kun 17 % av de spurte B2C-markedssjefene bruker podcast i dag. For webinarer er tallet så lavt som 9 %. Dette er mer enn en halvering fra året før.



TIPS: LØFT BLIKKET FORBI DE NÆRMESTE KONKURRENTENE

La deg inspirere av de beste i andre bransjer. Finn metoder i hvordan nettbutikker driver kunden gjennom kjøpstrakten, eller hvordan B2B-bedrifter lykkes med eventer og nettverksbygging.

Hvilke av disse taktikkene/kanalene bruker dere i dag? (B2C)



MÅLGRUPPENS VANER TRUMFER MERKEVARESIKKERHET

Det er liten tvil om hva som veier tyngst når markedssjefene legger mediestrategien i 2026. Et overveldende flertall på 86 % er enige i at **målgruppens egne brukervaner** må styre kanalvalget. Dette er det desidert viktigste hensynet, langt foran mer prinsipielle spørsmål om etikk og kontekst.

58 % av markedssjefene er enig i at **etikk og prinsipper** er viktig når budsjettet fordeles, samtidig som 56 % er enig i at **ROAS** er en av de viktigste faktorene i valg av kanaler.

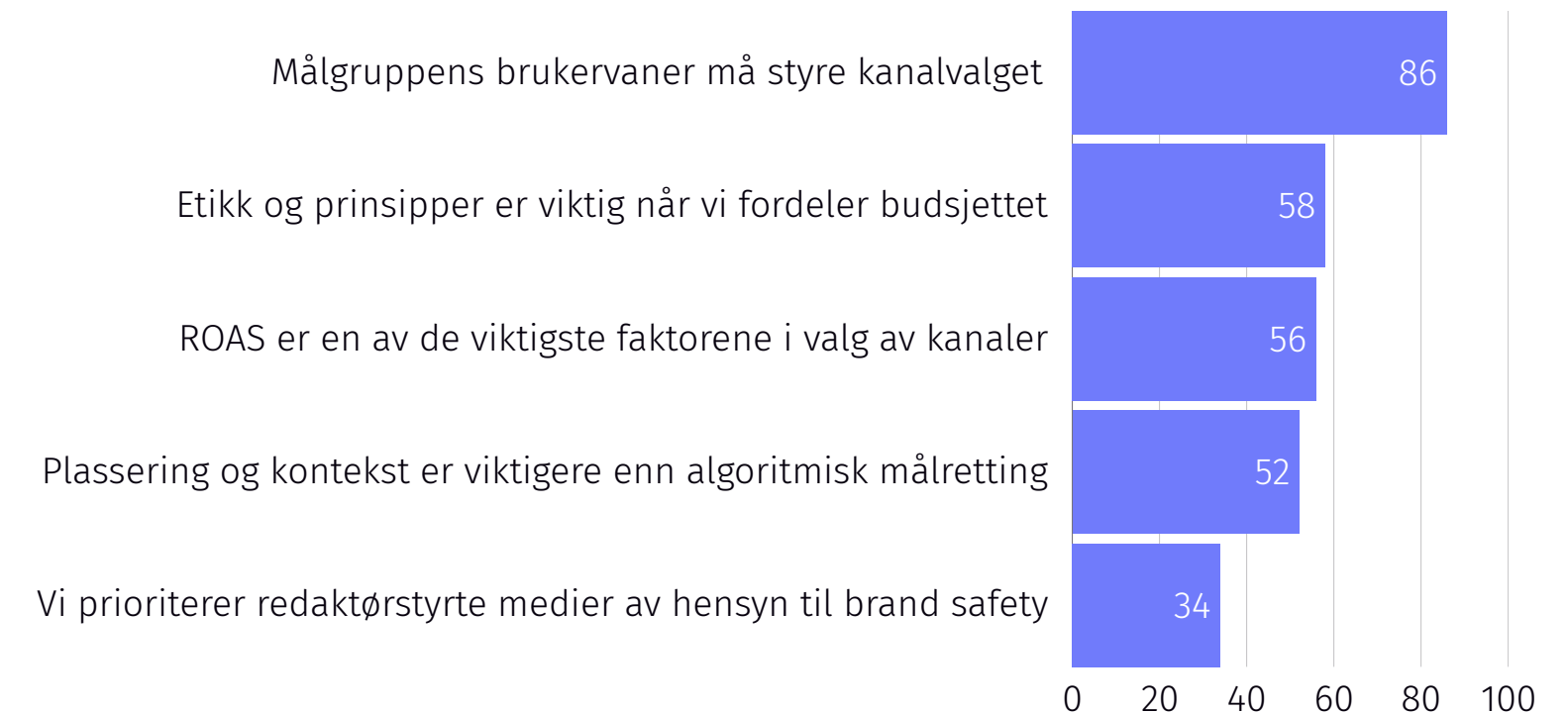
Det er også verdt å merke seg at over halvparten er enig i at **plasseringen og kontekst** er viktigere enn algoritmisk målretting.

Den påstanden markedssjefene er minst enige i, handler om merkevaresikkerhet.

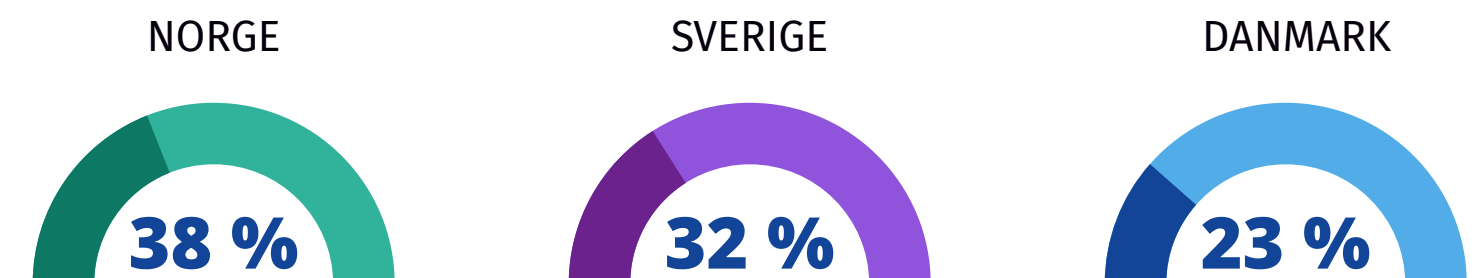
Kun 34 % oppgir at de **prioriterer redaktørstyrte medier** av hensyn til brand safety. Her ser vi også tydelige internasjonale forskjeller:

Mens de norske markedssjefene er mest opptatt av dette (38 %), er de danske kollegene betydelig mindre bekymret. I Danmark er det kun 23 % som prioriterer redaktørstyrte flater av hensyn til brand safety.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander om kanalvalg og mediestrategi i markedsarbeidet hos dere? “Helt enig/enig”



Vi prioriterer redaktørstyrte medier av hensyn til brand safety. “Helt enig/enig”



VEKSTBEDRIFTENE LYKKES BEDRE MED DATA OG MERKEVARE

Det er en klar sammenheng mellom bedriftene som opplever vekst, og markedsavdelingene som opplever at de leverer sterkt på sine kjerneområder.

Totalt sett opplever markedssjefene at de er gode til å **bygge merkevare** (72 %) og **lage og distribuere relevant innhold** (70 %). Utfordringen ligger fortsatt i den analytiske delen, der kun 34 % mener de leverer godt på å **analysere og bruke data for å ta bedre beslutninger**.

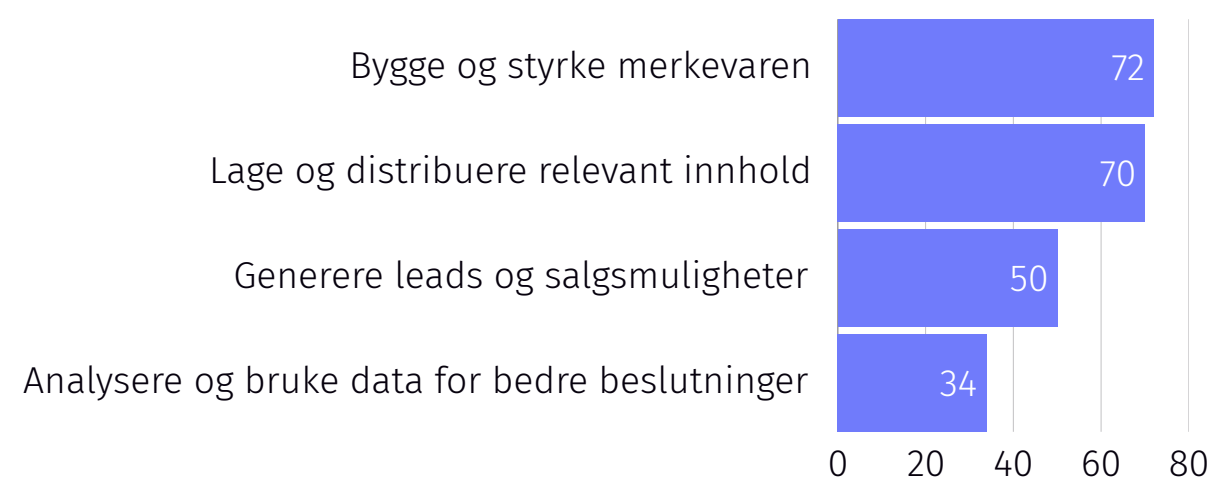
Når vi bryter disse tallene ned på bedriftenes prestasjon det siste året, ser vi at vekstbedriftene skiller seg ut på to kritiske områder.

For det første er de betydelig sterkere på merkevarebygging. Hele 76 % av vekstbedriftene mener de leverer godt på å **bygge og styrke merkevaren**, mot bare 57 % av bedriftene i tilbakegang.

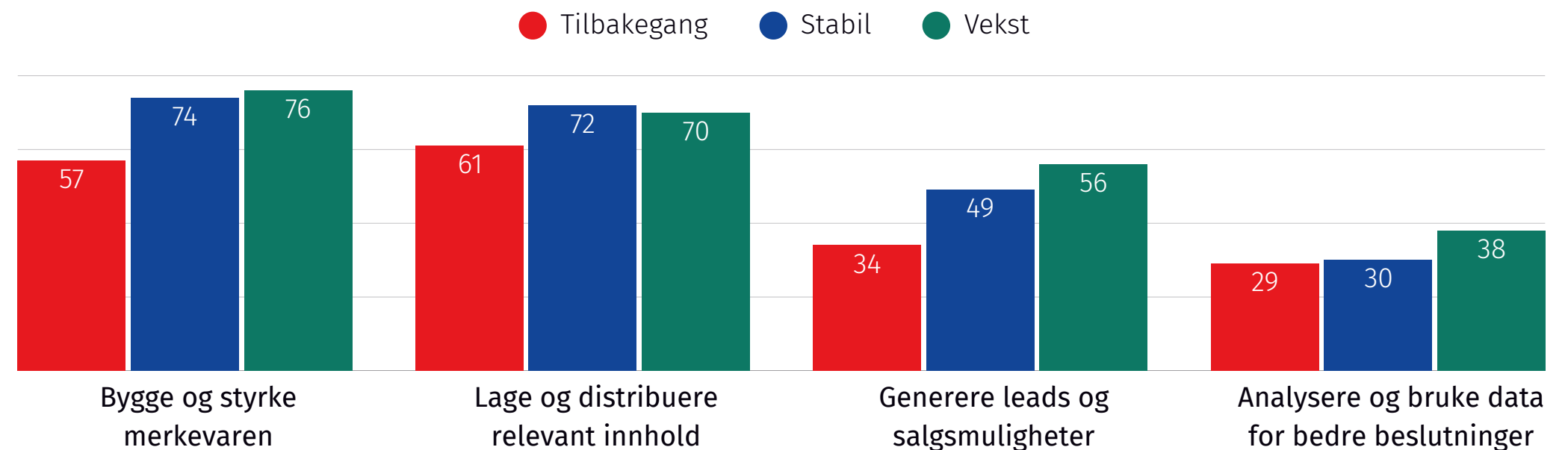
For det andre ser vi at vekstbedriftene har et forsprang når det kommer til datadrevet innsikt. Mens 30 % av bedriftene med stabil eller negativ utvikling mener de leverer godt på å **analysere og bruke data for bedre beslutninger**, oppgir 38 % av vekstbedriftene at de leverer bra på dette.

Evnen til å **generere leads og salgsmuligheter** er også et tydelig skille. 56 % av vekstbedriftene opplever å mestre dette, mens tallet faller til kun 34 % for bedriftene i tilbakegang.

Hvor godt opplever du at markedsavdelingen leverer på følgende områder? (Veldig bra/Bra)



Hvor godt opplever du at markedsavdelingen leverer på følgende områder? (Veldig bra/Bra)
Bedriftens prestasjon det siste året

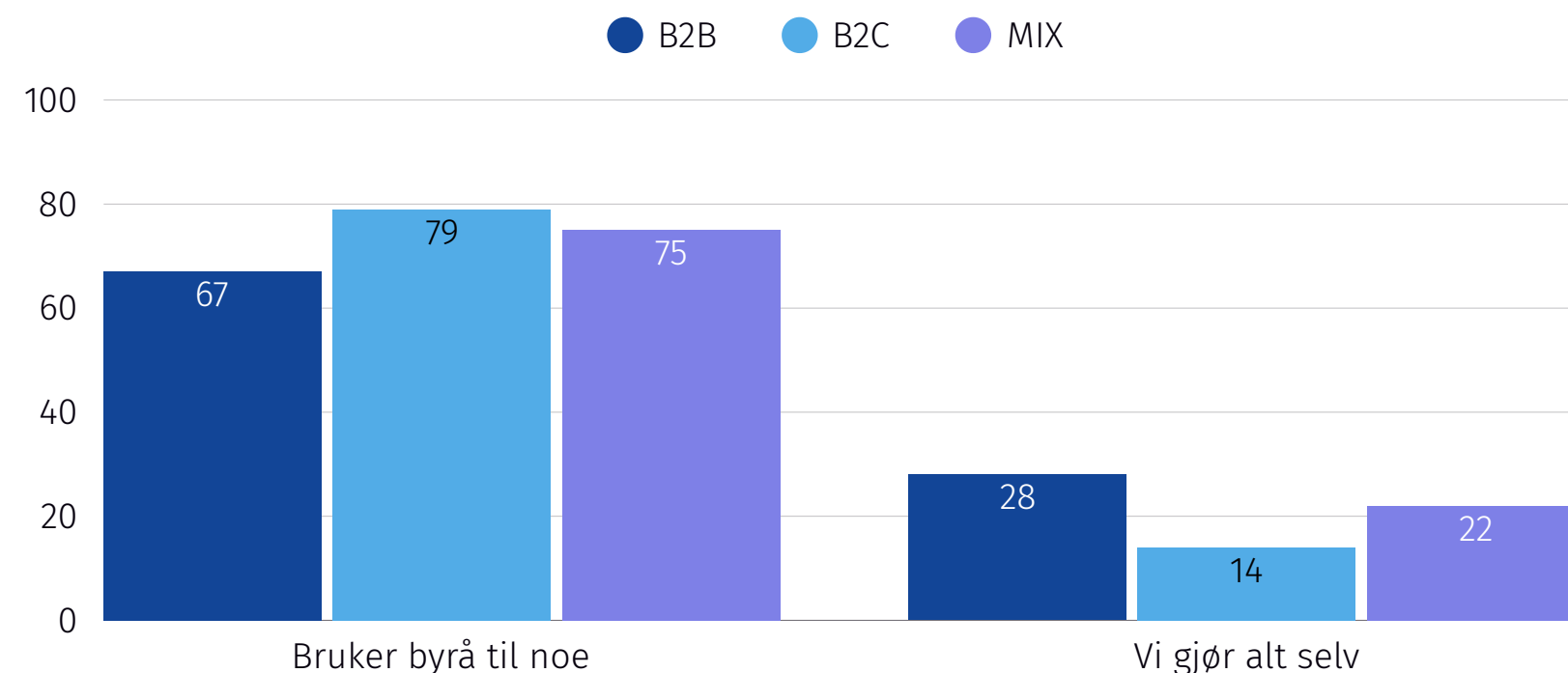


BRUK AV BYRÅ: STØRRELSEN AVGJØR

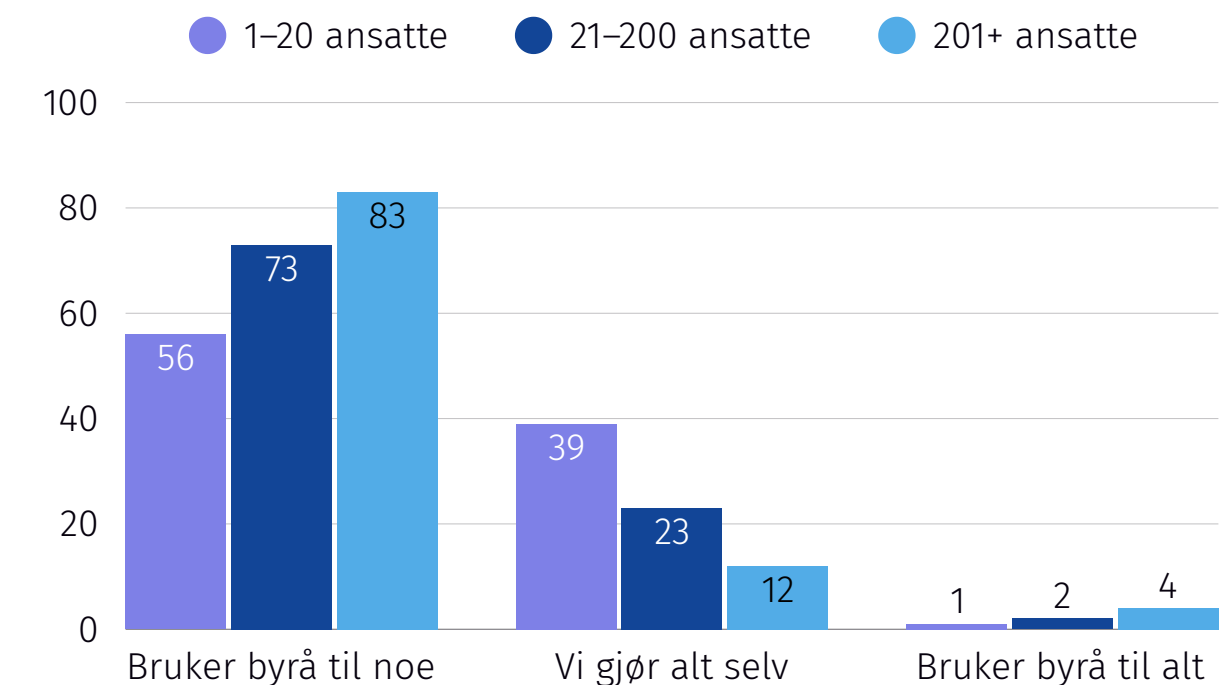
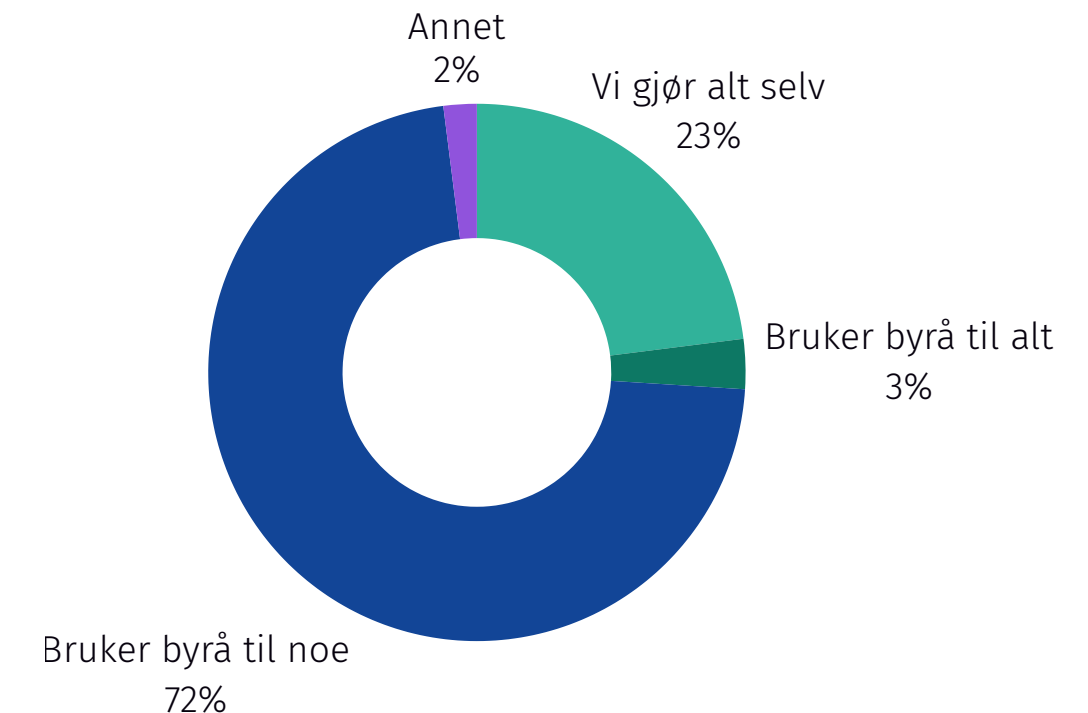
Til tross for rask teknologisk utvikling står tallene for byråbruk stille. Organiseringen i Norden er nesten identisk med fjoråret. Valget mellom in-housing og outsourcing varierer i stor grad med bedriftens størrelse. 83 % av de største bedriftene bruker byrå til noe, mens 39 % av de minste gjør alt selv.

Små bedrifter i Sverige skiller seg ut som de mest villige til å bruke byrå. Her henter 64 % ekstern hjelp, mot bare 50 % av de små bedriftene i Danmark. Norge er midt i mellom på 55 %. Det tyder på at svenske markedssjefer i mindre bedrifter prioriterer ekstern spisskompetanse høyere enn sine nordiske kolleger.

Det er også en tydelig forskjell mellom bedriftsprofiler. B2C-bedriftene lener seg i langt større grad på byrå enn B2B-bedriftene. Faktisk er det dobbelt så mange av B2B-markedssjefene som velger å løse alle oppgaver internt.



Utfører dere markedsføring internt, bruker byrå, eller en kombinasjon?



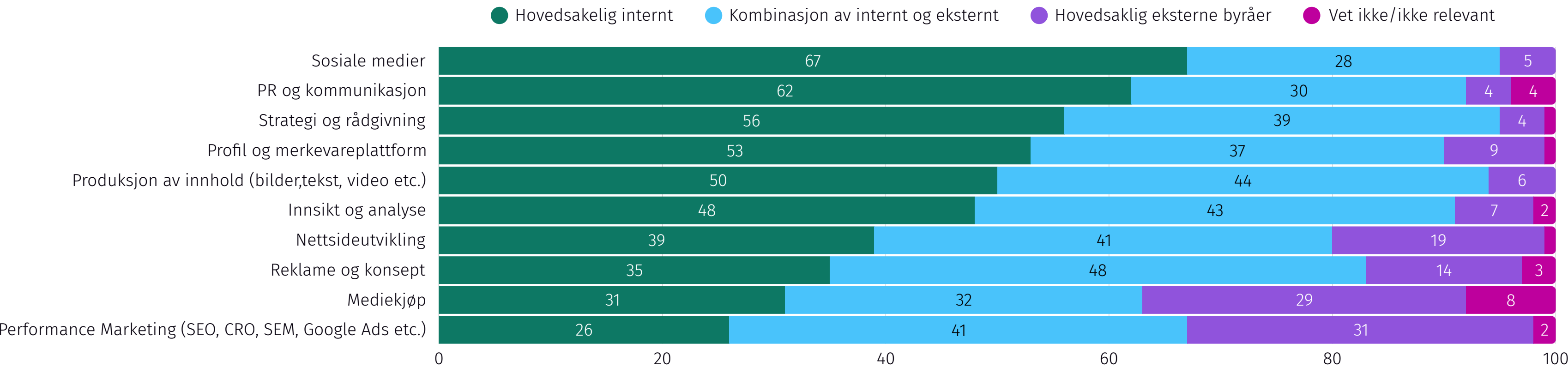
STRATEGI EIES INTERNT – UTFØRELSEN KREVER HJELP

Markedsavdelingene prioriterer å holde kontroll på merkevarens stemme og de strategiske føringene selv. Samtidig benyttes ekstern spisskompetanse som en forlengelse av teamet når det kommer til teknisk utførelse og mediekjøp.

Oppgavene de fleste bedriftene løser internt er **sosiale medier, PR og kommunikasjon**, samt **strategi**. Dette er kjerneområder hvor nærhet til bedriften er avgjørende.

I motsatt ende av skalaen ser vi at **performance marketing, mediekjøp og reklame og konsept** er oppgaver som gjerne settes bort helt, eller gjøres i kombinasjon med eksterne byråer. Over 60 % velger å løse disse tre oppgavene helt eller delvis ved bruk av eksterne partnere.

Hvordan håndteres følgende oppgaver hos dere? Velg det alternativet som passer best for hver oppgave.



DE SMÅ GJØR MEST SELV – MEN DE STORE EIER NETTSIDEN

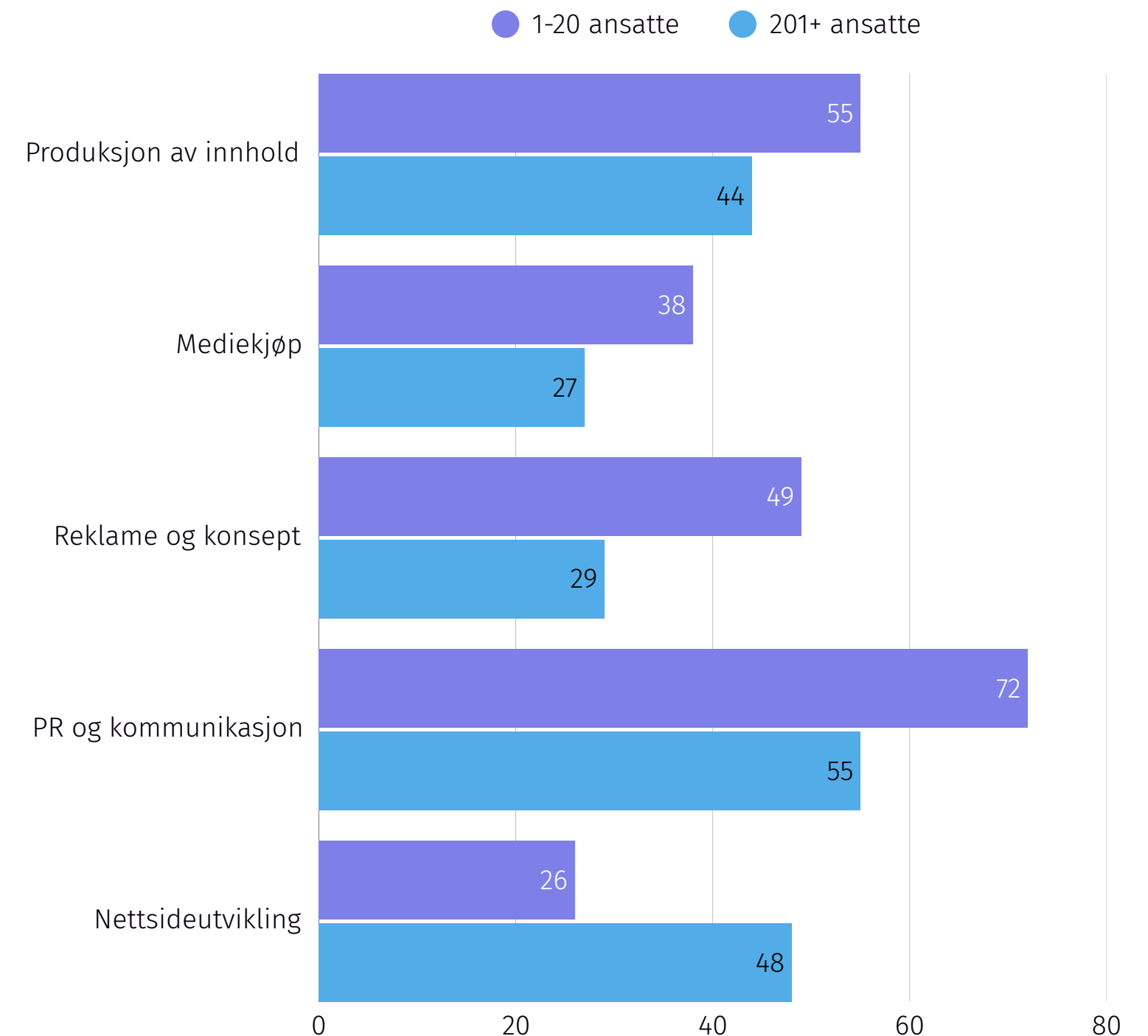
Når vi ser på markedsføringsoppgavene etter bedriftsstørrelse, ser vi et skille i hvordan de organiserer seg.

Det tydeligste skillet ligger i **PR og kommunikasjon** og **reklame og konsept**, hvor de minste bedriftene (1–20 ansatte) gjør det selv i mye større grad (henholdsvis 72 % og 49 %). Til sammenligning løser 55 % av de store bedriftene PR og kommunikasjon internt, og kun 29 % fikser reklame og konsept selv.

De små bedriftene løser også i litt større grad **mediekjøp** (38 % vs 27 %) og **produksjon av innhold** (55 % vs. 44 %) selv. Dette kan tyde på en utpreget «gjør-det-selv»-kultur i mindre bedrifter, hvor markedssjefen er avhengig av å løse kreative oppgaver med egne ressurser.

Snur vi blikket mot **nettsideutvikling**, er bildet motsatt. Nesten halvparten av de store bedriftene løser nettsideutvikling internt, mot bare 26 % hos de små. Dette antyder at eierskap til teknologi prioriteres høyere i de store bedriftene, som trolig har ressursene til å bygge opp egne tekniske miljøer fremfor å kjøpe dette som en tjeneste.

Hvordan håndteres følgende oppgaver hos dere?
Velg det alternativet som passer best for hver oppgave.
[Hovedsakelig internt]



INTERNT ELLER EKSTERNT? - ULIK ORGANISERING

Mens B2B-bedriftene i stor grad sikrer kontroll ved å løse oppgavene internt, ser vi at B2C-bedriftene i langt større grad henter inn eksterne krefter for å navigere i et komplekst medielandskap.

Hele 78 % av de rene B2B-bedriftene håndterer **sosiale medier** hovedsakelig internt, mot 56 % i rene B2C.

Også i det strategiske arbeidet ser vi denne tendensen. 62 % av B2B-bedriftene utfører **strategi og rådgivning** utelukkende med egne ressurser, mot 48 % i B2C.

B2C-bedriftene er i langt større grad vant til å supplere eget team med ekstern spisskompetanse. 66 % av B2C-bedriftene henter hjelp til **reklame og konsept**, og hele 74 % gjør det samme innen **mediekjøp** og **performance marketing**, mens B2B-bedriftene opererer langt mer selvhjulpent over hele linja.

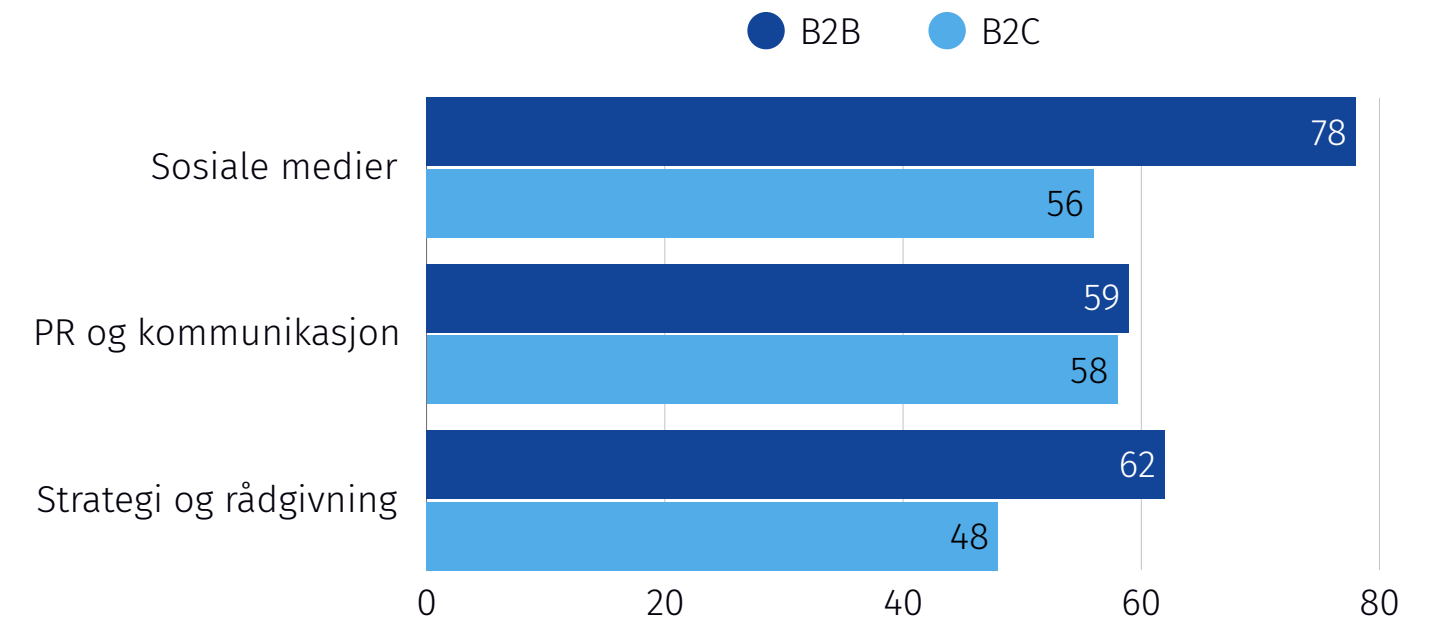
«Å planlegge for fremtiden i form av antall ansatte, hvilke roller som trengs og hvilke som kan outsources eller erstattes av AI.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

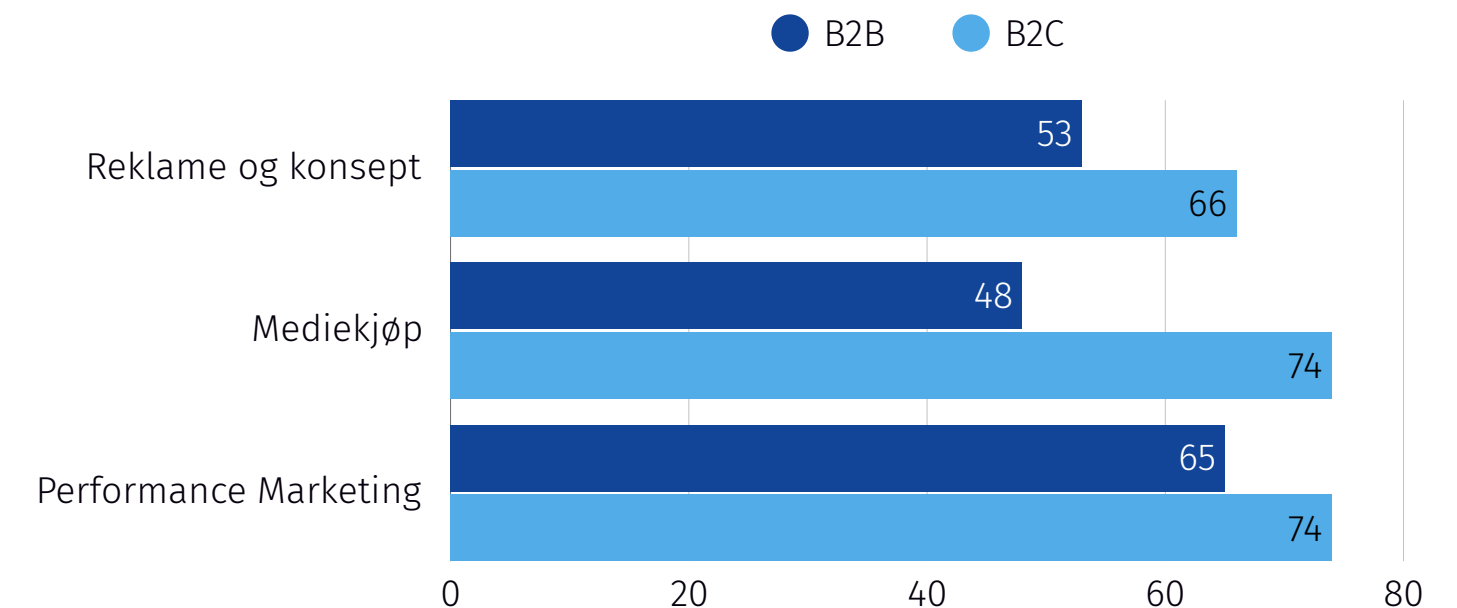
«Det er utfordrende å ha nok budsjett til å kunne markedsføre og kommunisere bredt nok i alle dagens formater og kanaler, samt å finne gode byråsamarbeidspartnere.»

Fritekstsvar: "Hva er din største utfordring?"

Hvordan håndteres følgende oppgaver hos dere?
Velg det alternativet som passer best for hver oppgave.
[Hovedsakelig internt]



Hvordan håndteres følgende oppgaver hos dere?
Velg det alternativet som passer best for hver oppgave.
[Kombinasjon av internt og eksternt + hovedsakelig eksterne byråer]



TIDEN: CMO'ENS STØRSTE FIENDE I 2026?

ET OVERVELDENDE FLERTALL AV MARKEDSSJEFENE NEVNER "TID" SOM DEN STØRSTE UTFORDRINGEN DE STÅR I

Det operative kveler strategien

Dette er den hyppigste frustrasjonen. Markedssjefene beskriver at de blir fanget i «her-og-nå»-oppgaver og brannslukking.

Resultatet er at de aldri får tid til å løfte blikket og jobbe med de lange strategiene som faktisk flytter bedriften.

«Tid nok til å gjøre alt. Hardt å prioritere nok tid til å jobbe strategisk, man blir tatt av det operasjonelle.»

Ingen tid til læring

Siden markedsføring endrer seg så raskt (spesielt AI og Martech), opplever mange at de mangler tid til nødvendig kompetanseheving.

De føler de løper etter en utvikling de ikke har tid til å sette seg inn i, noe som skaper en usikkerhet på om de velger riktige verktøy og metoder.

«For lite tid til faglig oppdatering og henge med i svingene. For lite budsjett å rutte med.»

For mange hatter

Mange beskriver en hverdag der de må være eksperter på «alt».

Tidspresset gjør at de hopper mellom vidt forskjellige fagfelt – fra PR og eventer til dyp dataanalyse. Dette gjør at de aldri får gå i dybden på noe, som igjen går utover kvaliteten på arbeidet de leverer.

«Rollen blir stadig mer fragmentert (...) Kontinuerlig større bredde og mer generalist.»

Aldri tid til evaluering

Når tiden er knapp, er det ofte evalueringen som ryker først.

Markedssjefene sier at de hopper rett fra et prosjekt til det neste uten å rekke å analysere hva som faktisk fungerte. Dette skaper en utfordring når de senere skal bevise effekten av arbeidet sitt til ledelsen.

«...å heve kompetansen til teamet mitt, slik at de arbeider mer strategisk og mindre fra tiltak til tiltak.»

Hva gjør de som lykkes?

**23 % AV
BEDRIFTENE
LYKKES**

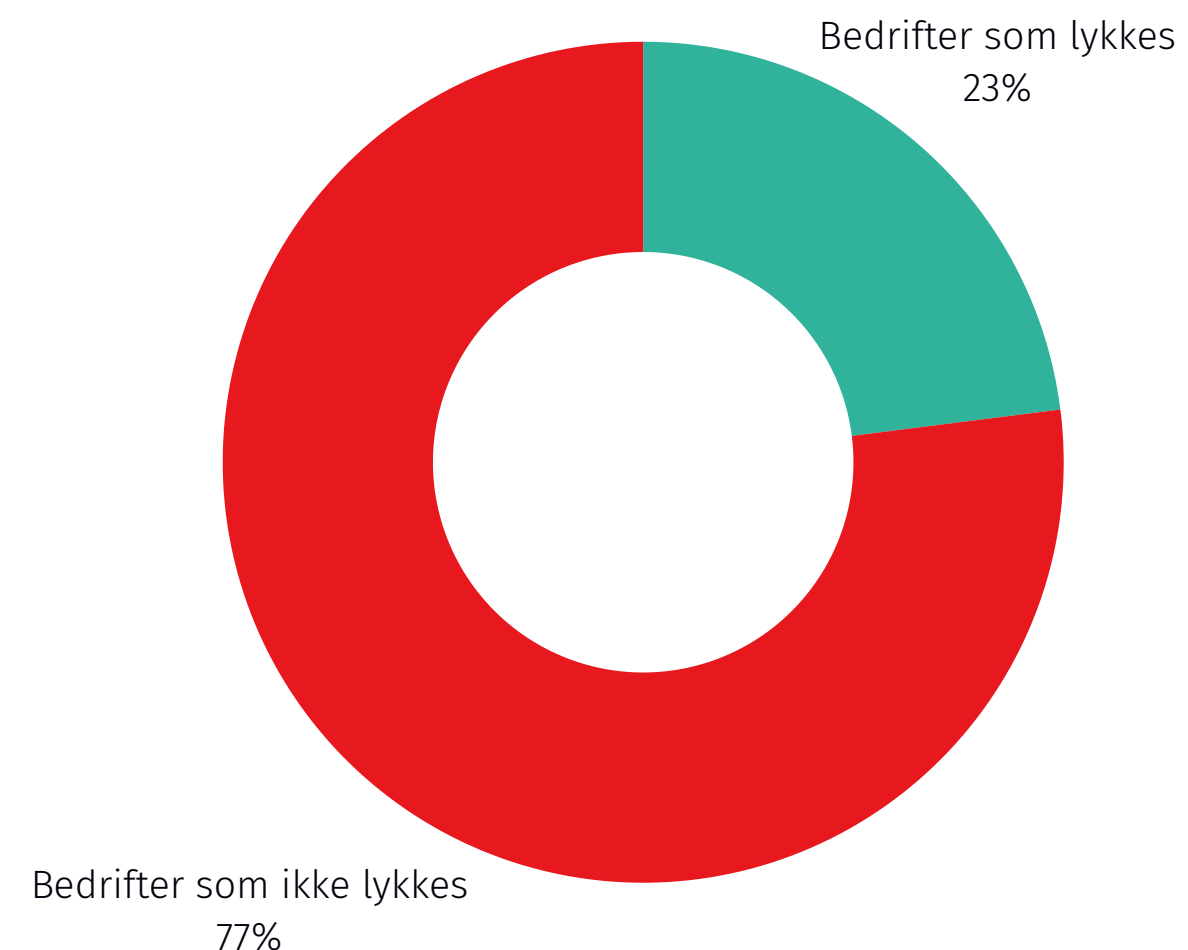
SLIK DEFINERER VI “BEDRIFTER SOM LYKKES”

For å finne bedrifter som lykkes i undersøkelsen, ser vi på både de som har svart at de “i stor grad har oppnådd ønskede resultater med markedsføring” OG opplevd vekst.

Gruppen som svarer positivt på begge disse spørsmålene utgjør 23 % av alle bedriftene som har svart. Det er denne gruppen vi bruker som grunnlag for å finne ut hva suksessfulle bedrifter gjør.

På mange områder ser vi at de som lykkes prioriterer markedsføring på en annen måte enn resten. De investerer mer, tenker mer langsiktig, og bruker markedsavdelingen som en vekstmotor.

**I hvilken grad oppnår dere ønskede resultater med markedsføring?
Hvordan vil du vurdere bedriftens prestasjon det siste året?**



01

Helhetlig effektmåling:

Bedriftene som lykkes skiller seg markant ut på evnen til å hente ut og bruke innsikt. De måler mer, investerer mer i innsikt og analyse og føler i større grad at de mestrer å analysere og bruke data til beslutninger.

04

AI-edruelighet:

Bedriftene som lykkes ser ikke på AI som en mulighet for kortsiktige kostnadskutt, men som et verktøy for økt fart og presisjon. De integrerer teknologien dypere i markedsarbeidet.

02

Balanse mellom brand og performance:

Bedriftene som lykkes mestrer å tenke både kortsiktig og langsiktig. De bygger team som leverer på både merkevare og salg, og velger en bredere mediemiks som bygger kontinuitet i hele kundereisen.

05

Tydelig retning og prioritering:

Hele 81 % av bedriftene som lykkes har en klar markedsstrategi og plan for året, noe som gjør det langt enklere å prioritere riktig og styre unna ad-hoc-oppgaver som ikke gir verdi.

03

Høy forståelse hos ledelsen:

Bedriftene som lykkes har klart å tette gapet til ledergruppen. Når ledelsen forstår verdien av markedsføring, sikres tilliten og budsjettene som kreves for å skape vekst.

**DETTE GJØR
BEDRIFTENE
SOM LYKKES**

DE SOM LYKKES MÅLER BREDERE

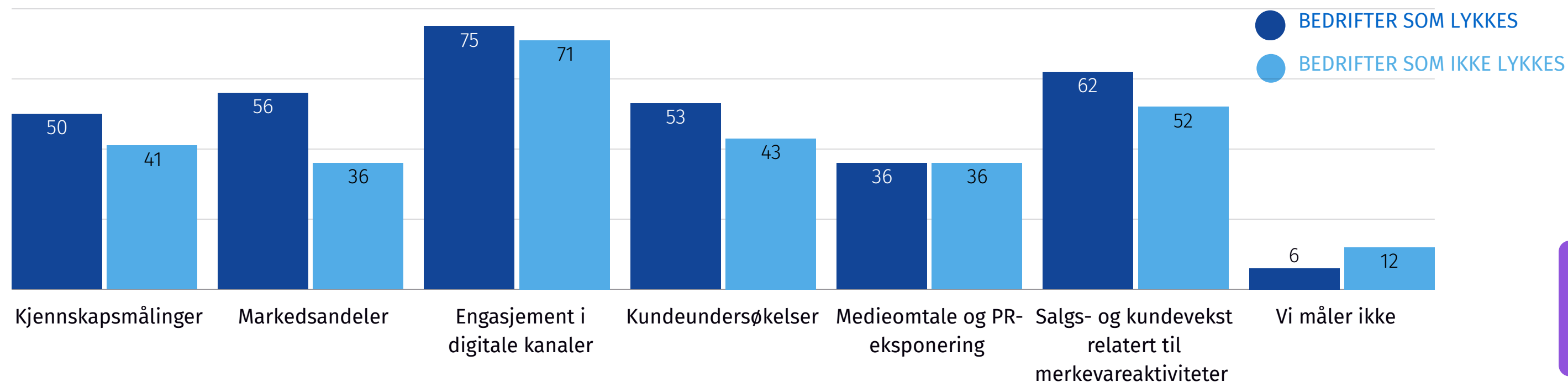
Markedsføring kan påvirke i alle faser av kundereisen, men for mange stopper målingene ved det som er enkelt tilgjengelig. De fleste markedsavdelinger i dag måler **engasjement**, mange måler **salgs- og kundevekst relatert til merkevareaktiviteter**.

Dette er målinger som er lett tilgjengelige i digitale dashboards og enkle å kommunisere oppover, men de gir sjelden nok innsikt alene når du skal styre etter både kortsiktige effekter og langsiktig vekst.

Her skiller de bedriftene som lykkes seg ut ved å måle mer og bredere. Mens kun 42 % av alle bedriftene følger med på sine **markedsandeler**, er det 56 % av de som lykkes som gjør dette. Det samme mønsteret finner vi på **kundeundersøkelser** og **kjennskapsmålinger**. Totalt gjennomfører 43 % kundeundersøkelser og 41 % kjennskapsmålinger. Mens over halvparten av de bedriftene som lykkes har begge disse målingene på plass.

Ved å kombinere de umiddelbare salgstallene med merkevaremålinger, unngår bedriftene som lykkes den klassiske «performance-fellen». De vet at hvis du kun måler det som skjer i dag, mister du kontrollen på hvor du er i morgen.

Hvordan måler dere effekten av merkevarekommunikasjon?



NB! Kun 28% av B2B-bedriftene måler kjennskap!

INVESTERINGENE SOM SKAPER FORSPRANG

Tallene tegner det samme mønsteret som i fjor. Av de som lykkes har 67 % økt markedsbudsjettet det siste året, mot kun 31 % av de som ikke lykkes. 61 % av de som lykkes **investerer mer enn 3 %** av omsetningen i markedsføring.

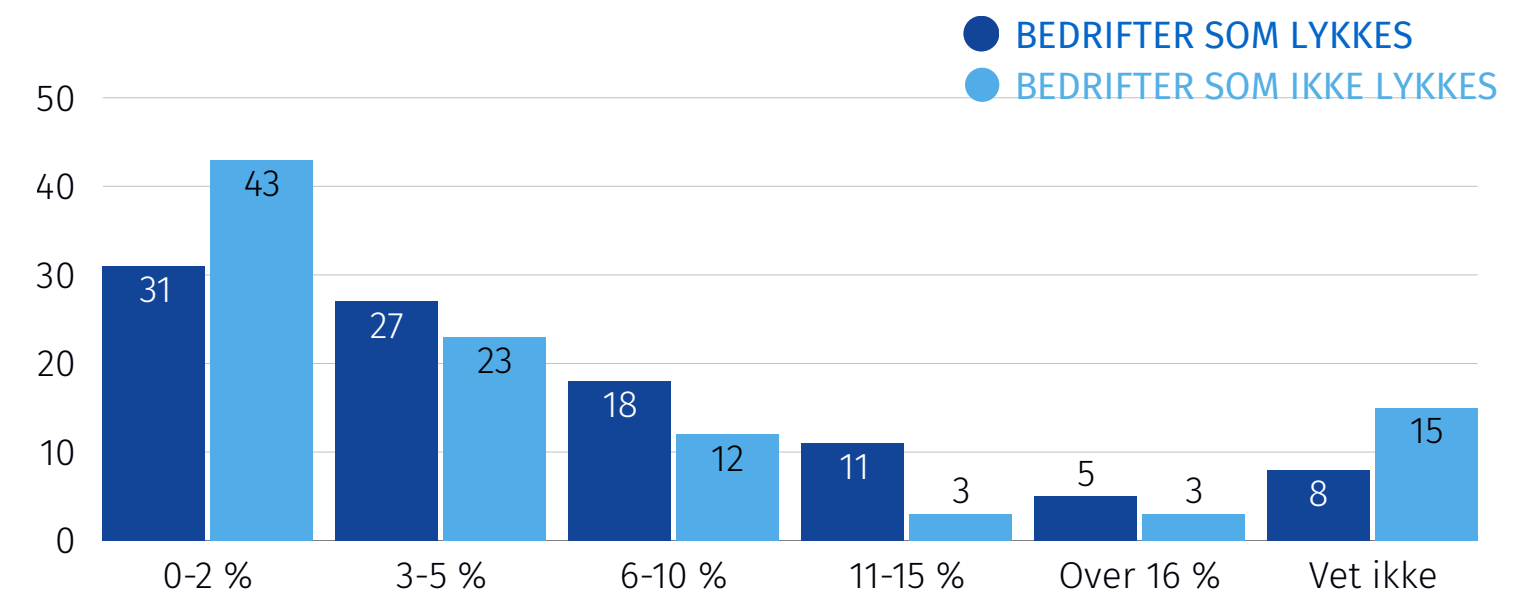
I motsatt ende ser vi at de som ikke når målene sine, enten opererer med budsjetter under 2 % eller **mangler oversikt** over egen ressursbruk.

Mens større budsjetter gir rom for å satse, ser vi at de som lykkes best også bruker penger på å sikre at man forstår bildet godt nok og kan vurdere effekten av tiltakene. Hele 47 % av bedriftene med høy måloppnåelse har **investert i innsikt og analyse** det siste året, mot bare 33 % av de som ikke når målene sine.

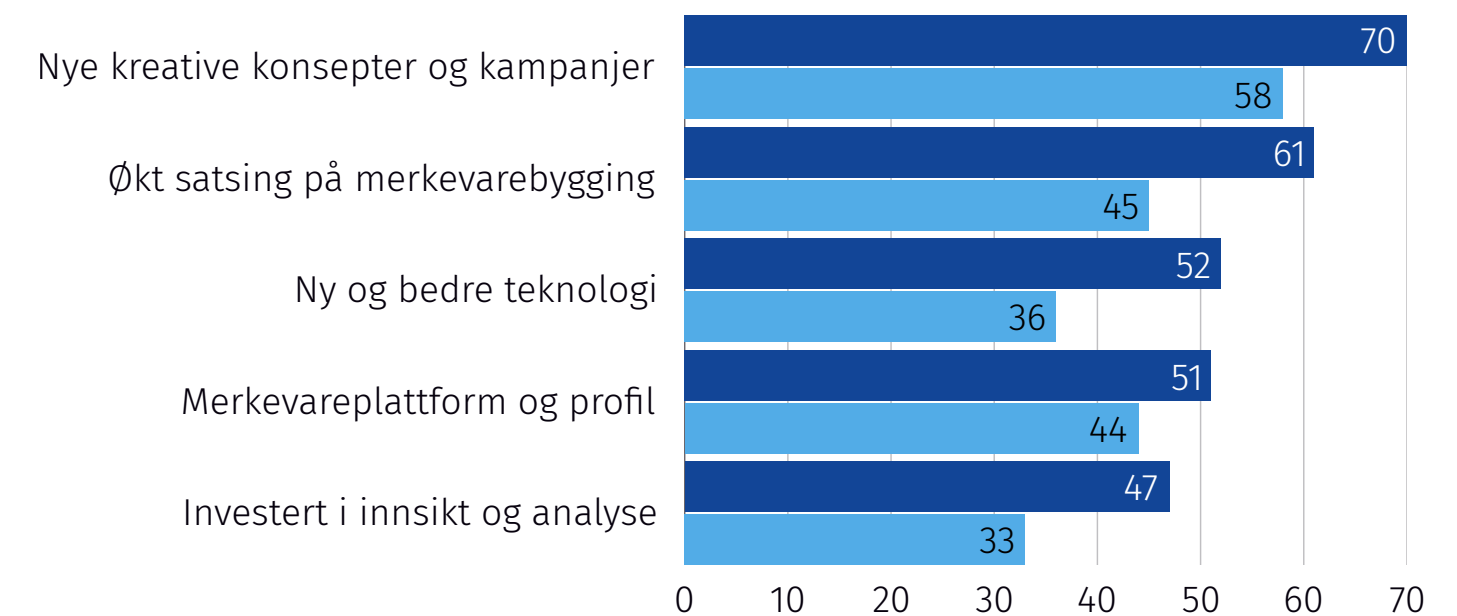
Dette tyder på at evnen til å treffe med for eksempel **nye kreative konsepter og kampanjer** ikke er tilfeldig, men hviler på et solid datagrunnlag.

Samtidig gir et godt datagrunnlag den nødvendige tryggheten til å våge å teste nytt, utfordre etablerte sannheter eller satse fullt på de sporene man har størst tro på, også når effektene ikke nødvendigvis er synlige på kort sikt.

Omtrent hvor stor andel av omsetningen utgjør markedsbudsjettet?



Hvilke markedsføringsinvesteringer har din bedrift foretatt for å forbedre resultater i løpet av de siste 12 månedene?



FRA INNSAMLING TIL HANDLING

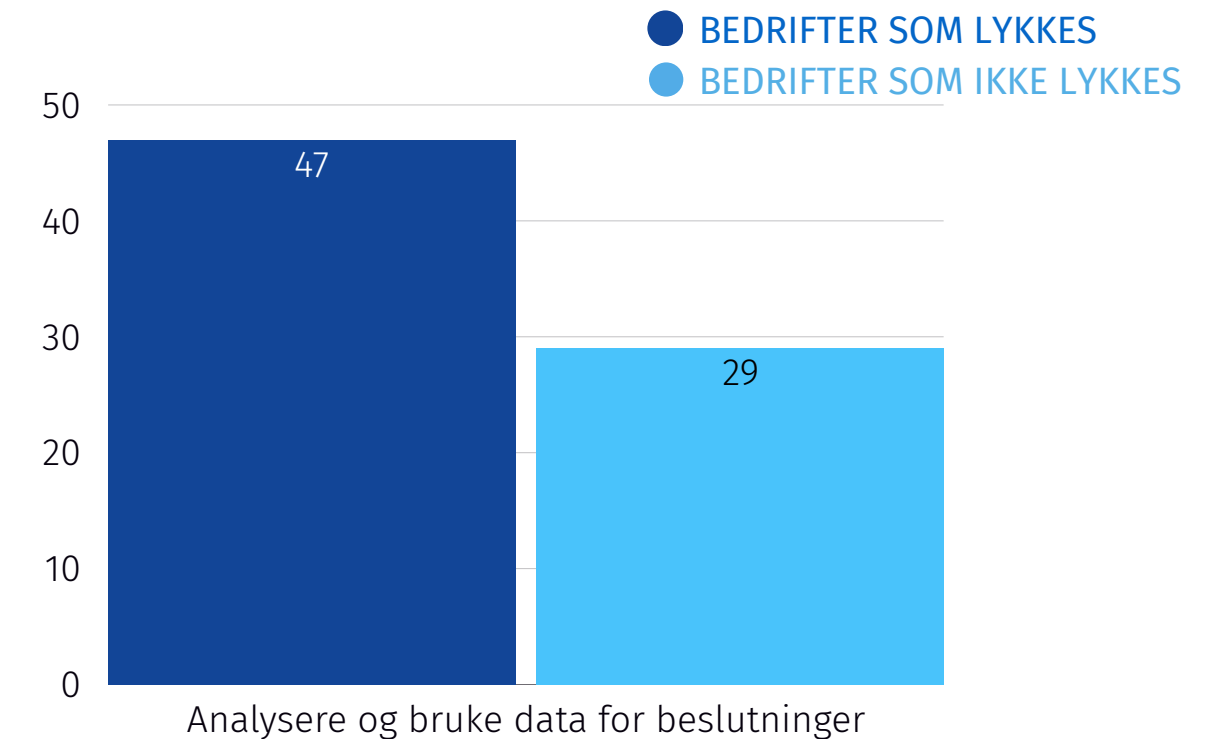
Det er en vesentlig forskjell på å eie data og på å utnytte innsikten dataene gir deg. Ikke bare måler bedriftene som lykkes mer, de har også langt høyere tillit til sin egen evne til å bruke informasjonen strategisk.

Hele 47 % av de som lykkes opplever at de leverer svært godt på å **analysere og bruke data for beslutninger**, mens bare 29 % av de som ikke lykkes sier det samme.

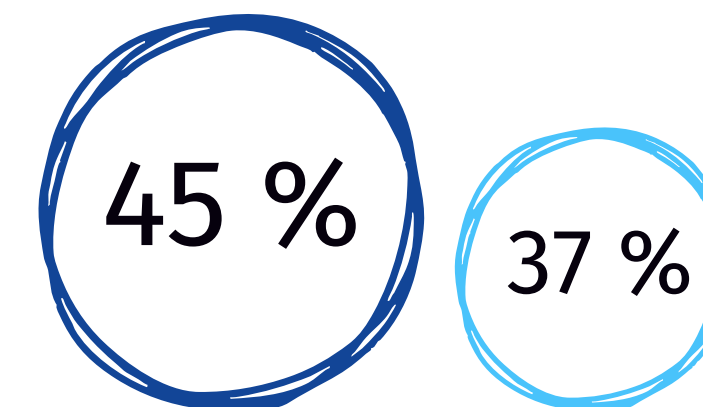
De som lykkes tar gjerne i bruk ny teknologi for å få raskere svar. For eksempel kan vi se at 45 % av de som lykkes **allerede utnytter AI til kunde- og markedsinnsikt** for å bearbeide store datamengder mer effektivt. Ved å automatisere deler av analysearbeidet frigjør de tid til det som faktisk betyr noe: å tolke funnene og justere kursen.

Innsikt har ingen verdi før den fører til handling. Denne evnen til å konvertere komplekse datasett til **konkrete beslutninger** ser ut til å være en viktig fellesnevner blant de som lykkes. Det gir tryggheten som trengs for å navigere, også når markedet svinger.

Hvor godt opplever du at markedsavdelingen leverer på følgende områder?



Bruker AI til "Kunde- og markedsinnsikt"



SLIK TETTER DU ANALYSE-GAPET

Hvis du føler at markedsføringen din mangler retning, skyldes det ofte at du ikke ser hele bildet. For å bevege deg mot en helhetlig måling må du først kartlegge hvor dere står i dag.

1. Plasser dagens målinger i kundereisen

Sett opp alle dagens måleparametere langs en visuell kundereise.

Dekker du de tidlige fasene som kjennskap og preferanse, eller måler du kun det som ligger tett på salget?

Når du tegner det ut, ser du enklere hvor du i dag er "blind."

2. Identifiser dine hull

Finn ut hvorfor gapet eksisterer. Er det tekniske mangler, eller finnes kanskje innsikten allerede i organisasjonen?

Mange får mye nyttig tilbake ved å koble seg tettere på kundeservice eller selgerne i bedriften.

Det kan være et bra startpunkt!

3. Velg ut to prioriterte områder

Du kan ikke måle alt med en gang. Velg ut de to manglene som vil gi deg størst verdi, for eksempel markedsandeler eller en kjennskapsmåling.

Bruk kartleggingen fra punkt 1 til å synliggjøre hullene for ledelsen, og illustrer hvorfor dypere innsikt må prioriteres på budsjettet for å sikre bedre strategiske valg fremover.

SATSER BREDT – OGSÅ OFFLINE

Når presset på kortsiktige resultater øker, er det lett å kun prioritere der du ser umiddelbare resultater. Tallene viser imidlertid at bedriftene som lykkes velger en bredere mediemiks for å sikre vekst over tid.

Særlig tydelig er forskjellen i kanaler som krever mer tålmodighet. Hele 52 % av de som lykkes bruker **offline-kanaler**, mot kun 38 % av de som ikke lykkes. Det samme mønsteret finner vi innen **SEO** (90 % vs. 78 %) og **marketing automation** (59 % vs. 42 %).

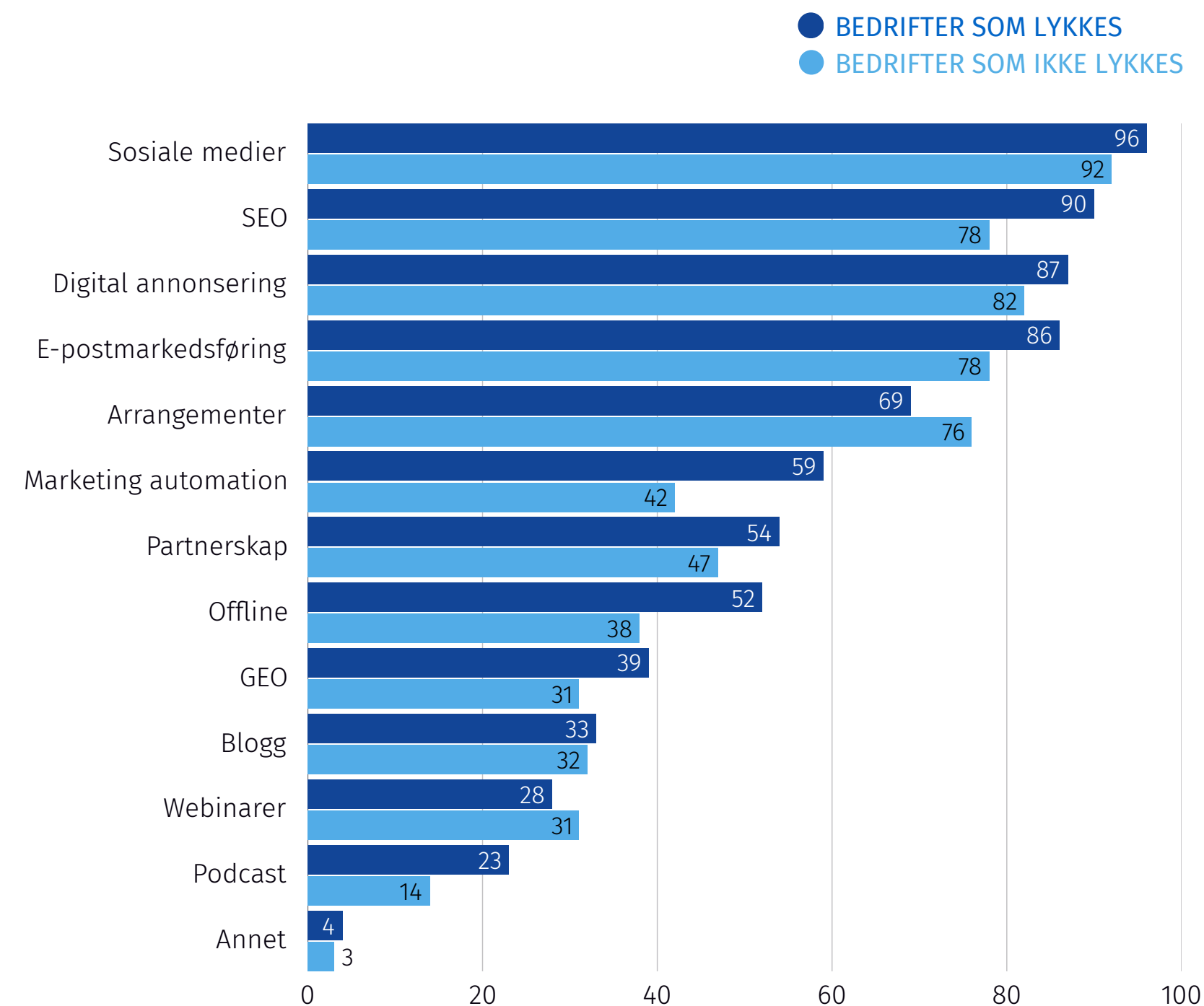
Ved å investere i kanaler som ikke alltid gir umiddelbar gevinst, sikrer bedriftene som lykkes en kontinuitet som bygger merkevaren i flere faser av kundereisen. Det handler ikke kun om hvilken kanal som er best, men om hvordan de spiller hverandre gode.

INNSIKT

ANFO Effekt bekrefter at de mest effektive kampanjene kjennetegnes av kontinuitet og bruk av flere flater. Det er sjelden formatet i seg selv som avgjør, men evnen til å skape høy frekvens og bred dekning over tid.

Kilde: ANFO Effekt-basen

Hvilke av disse taktikkene/kanalene bruker dere i dag?



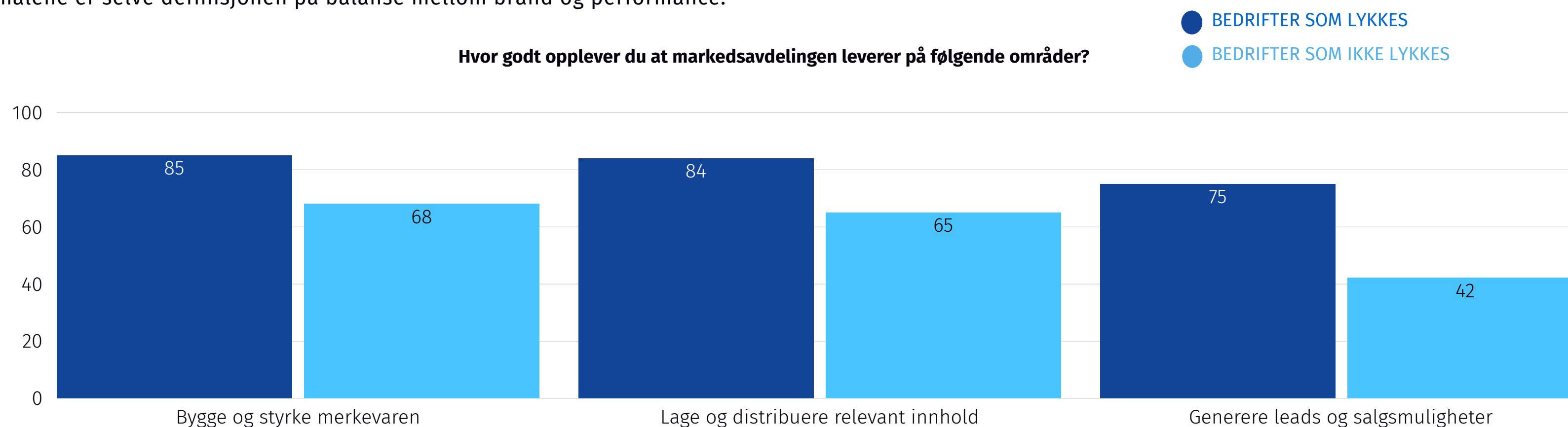
TEAMET SOM MESTRER BALANSEN

Hele 85 % av de som lykkes opplever at markedsavdelingen leverer svært godt på å **bygge og styrke merkevaren**. Samtidig ser vi en massiv forskjell i evnen til å skape faktisk salgsvekst.

Mens 75 % av de som lykkes rapporterer at de leverer godt på å **generere leads og salgsmuligheter**, er tallet kun 42 % for de som ikke lykkes. Denne evnen til å mestre både de "myke" merkevaremålene og de "harde" salgsmålene er selve definisjonen på balanse mellom brand og performance.

Når 84 % av de som lykkes i tillegg leverer sterkt på å **lage og distribuere relevant innhold**, skaper de et fundament som fungerer i alle ledd av kundereisen. De som lykkes balanserer aktiviteter knyttet til både merkevare og salg, og har i tillegg bygd et team som håndterer begge deler godt.

Ved å levere på tvers av disse områdene, skapes den nødvendige sammenhengen mellom markedsinnsatsen og de resultatene som merkes på bunnlinjen.



RETT KOMBINASJONEN AV KREFTER

For å lykkes med både merkevarebygging og taktiske kampanjer må du vurdere hva som er kjernekompetanse i teamet, og når det er hensiktsmessig med eksterne partnere.

Særlig innen **mediekjøp og reklamekonsepter** er suksessraten vesentlig høyere når oppgavene løses i samspill med eksterne partnere. Hele 42 % av de som lykkes bruker en hybridmodell på mediekjøp, mot kun 29 % av de som ikke lykkes.

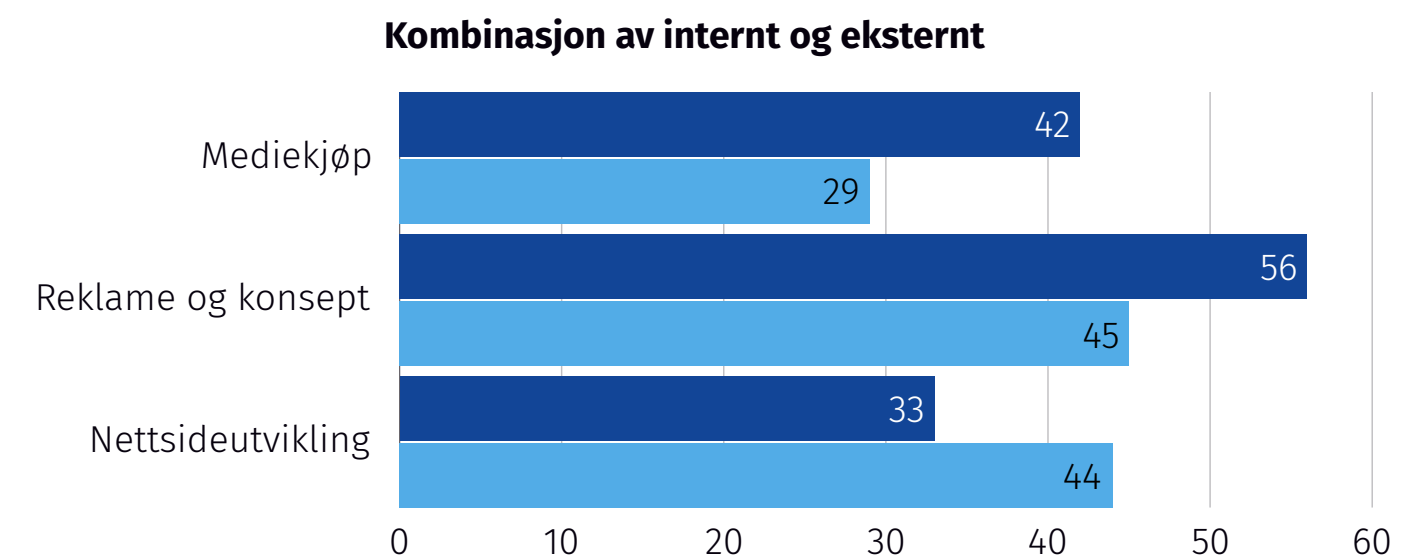
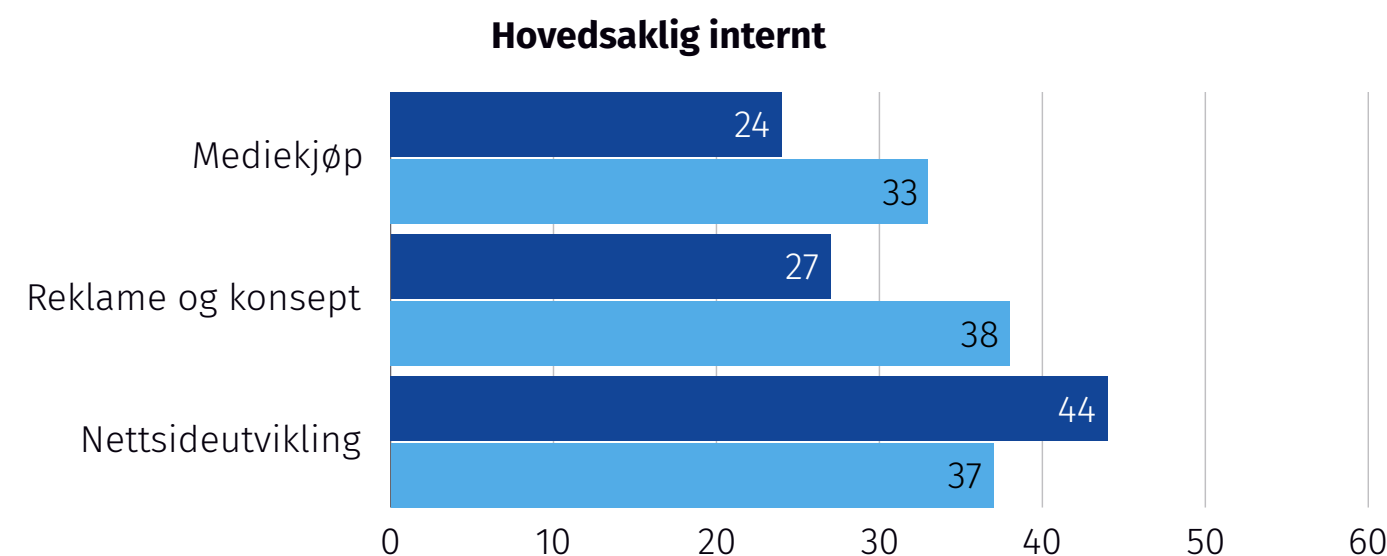
Innen **reklame og konseptutvikling** velger 56 % av de som lykkes å kombinere krefter, mens tallet er 45 % for de som ikke lykkes.

For **nettsideutvikling** ser vi motsatt effekt. Her rapporterer de som lykkes oftere at de håndterer oppgaven hovedsakelig internt (44 %) fremfor i kombinasjon med eksterne byråer (33 %).

Det tyder på at eierskap til egne digitale flater er en suksessfaktor, mens for den kreative og mediestrategiske biten vil et eksternt miljø med spisskompetanse kunne lønne seg.

● BEDRIFTER SOM LYKKES
● BEDRIFTER SOM IKKE LYKKES

Hvordan håndteres følgende oppgaver hos dere? Velg det alternativet som passer best for hver oppgave



SLIK BALANSERER DU BRAND OG PERFORMANCE

Dersom bedriften din har havnet i «performance-fellen», må du aktivt styre ressursene bort fra ren kortsiktighet. Bruk disse tre stegene for å rigge om strategien din.

1. Omfordel budsjettet etter kundereisen

Gå gjennom kanalvalgene dine og identifiser hvor mye som brukes på ren konvertering kontra kjennskap.

For å sikre vekst må du tørre å flytte midler til flater som gir deg synlighet mot potensielle nye kunder, selv om det ikke gir umiddelbare salg. En sunn miks mellom offline og online er ofte det som skalerer best over tid.

2. Definer felles mål for markedsteamet

Slutt å måle innholdsprodusenter på én ting og performance-spesialister på noe annet.

Lag et felles sett med mål der merkevarestyrke og salgsutløsning henger sammen. Når hele teamet føler ansvar for både de «myke» og «harde» målene, tvinger du frem et tettere samarbeid om hele kundereisen.

3. Bruk ressursene der de teller mest

Vurder om teamet ditt sitter for tett på enkelte operative oppgaver. Ved å flytte kreative konsepter og mediekjøp til eksterne eksperter, frigjør du intern tid til å eie strategien og deres egne flater, som f.eks. nettsiden.

Finn den kombinasjonen som gir dere både strategisk kontroll og nødvendig kreativ kraft utenfra.

FORSTÅELSE I TOPPEN GIR VEKST

Ikke overraskende er det en tydelig sammenheng mellom bedriftens resultater og hvor godt ledelsen forstår effekten av markedsføring. 56 % av bedriftene i vekst opplever at ledelsen forstår, mot kun 35 % der ledelsen ikke forstår.

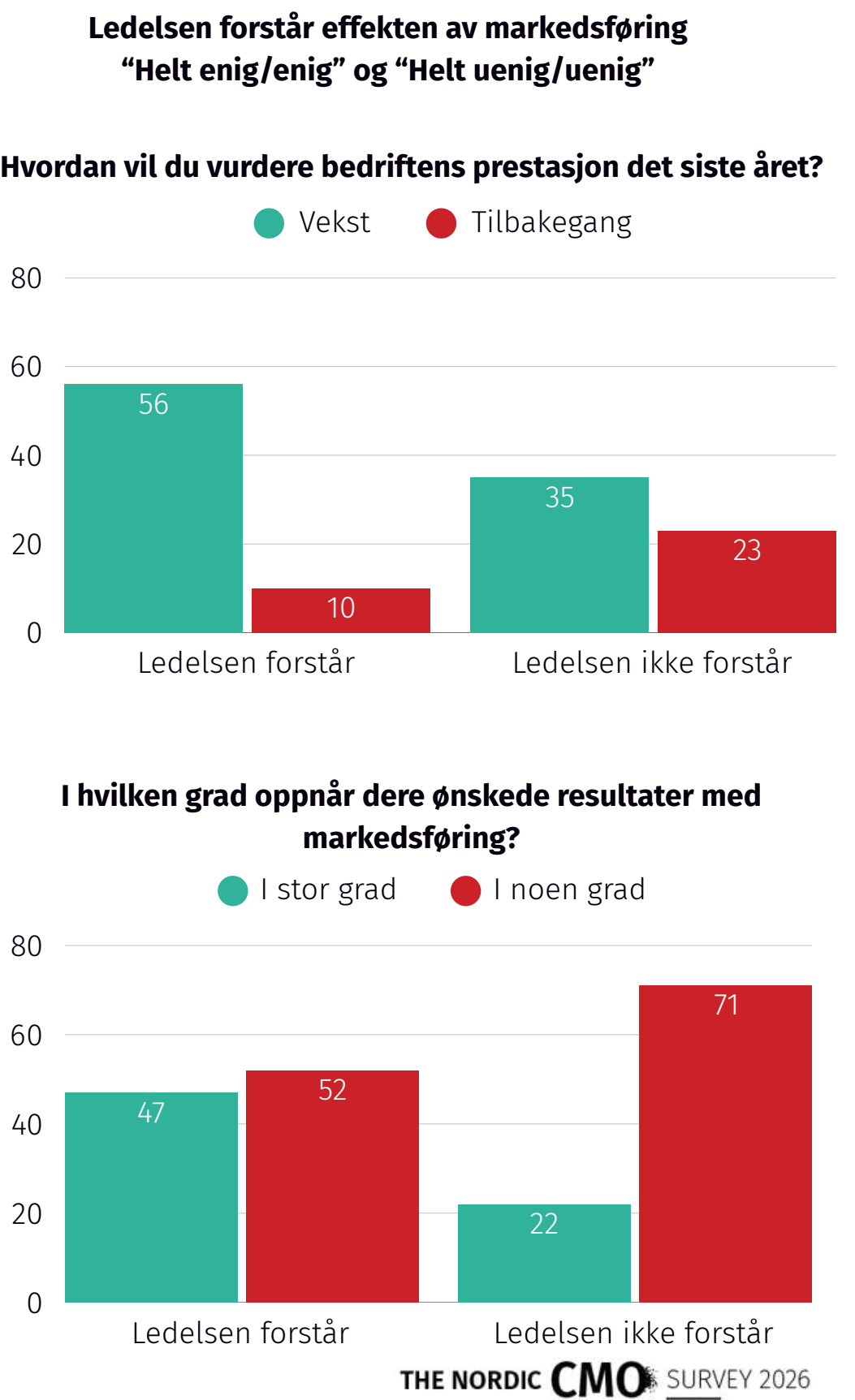
Forskjellen er fortsatt tydelig når vi ser i hvilken grad markedssjefene oppnår ønskede resultater med markedsføringen. Der ledelsen forstår effekten av markedsføring oppnår 47 % ønskede resultater i stor grad, mot kun 22 % der ledelsen ikke forstår.

Dette understreker at en ledelse som forstår faget, skaper et miljø der markedsavdelingen faktisk får rom til å skape vekst.

INNSIKT

Fritekstsvarene beskriver hvordan manglende forståelse i toppen bremser markedsarbeidet. Mange bruker uforholdsmessig mye tid på å forsvare budsjetter overfor en ledelse som prioriterer kortsiktig salg. Denne faglige kløften gjør at markedsføring ofte betraktes som en kostnad som skal minimeres, heller enn en strategisk investering for vekst.

AI-oppsummering av fritekstsvar



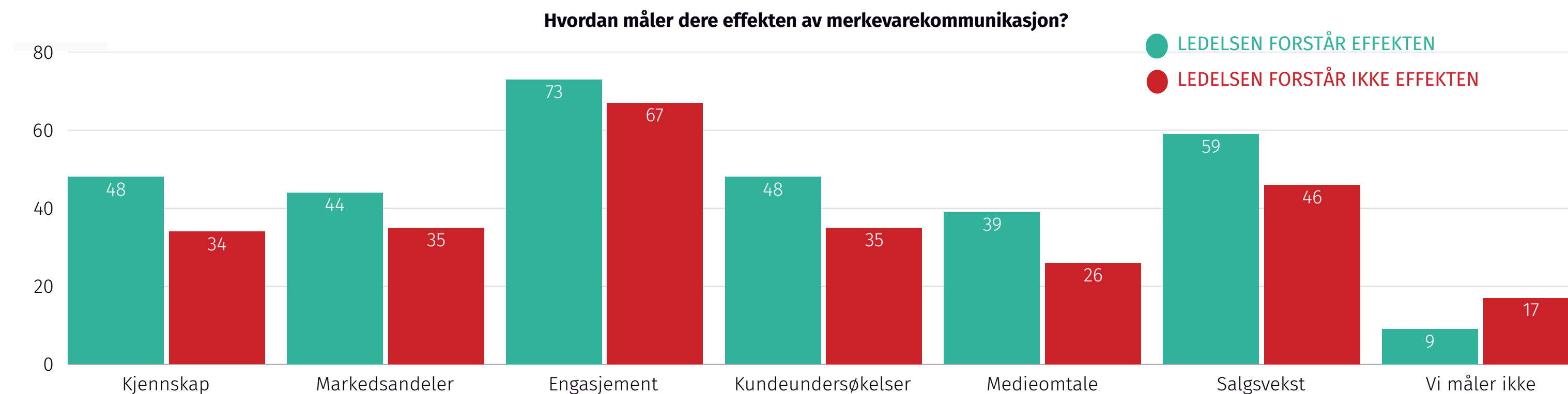
MÅLING BYGGER BRO TIL LEDELSEN

Det er en tydelig sammenheng mellom ledelsens forståelse og hvor omfattende bedriftene måler effekten av markedsføring. De som har ledelsen med seg, måler mer enn de som mangler denne støtten.

Den største forskjellen finner vi i måling av kjennskap. 48 % av bedriftene med høy forståelse i ledelsen måler dette, mot kun 34 % hos bedriftene hvor ledelsen har lav forståelse.

Det samme mønsteret finnes også på kortsiktige mål som salgsvekst og medieomtale, der de som har ledelsen med seg i større grad også måler dette. Den minste forskjellen finner vi i måling av engasjement, som er den mest brukte metoden og kanskje der det er mest tilgjengelig data.

Mangelen på dypere innsikt hos mange ser ut til å forsterke en faglig blindsoner i ledelsen. Blant bedrifter der ledelsen ikke forstår effekten, oppgir nesten dobbelt så mange at de **ikke måler i det hele tatt** – 17 % mot 9 % hos de bedriftene hvor ledelsen forstår effekten av markedsføring.

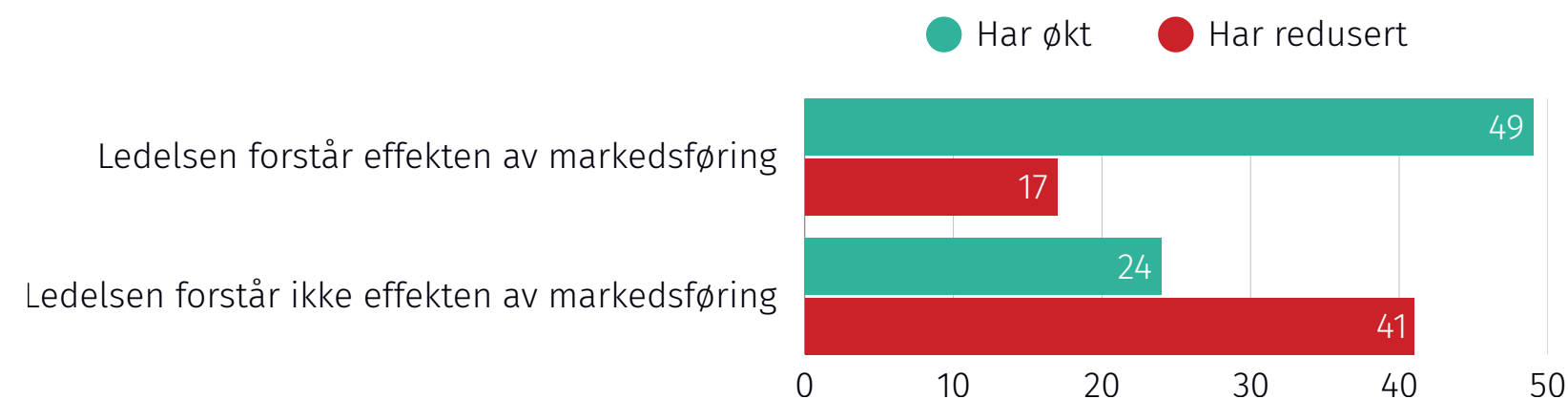


BUDSJETTWINNERNE HAR LEDELSEN MED SEG

Totalt har 40 % av bedriftene økt markedsbudsjettet det siste året, mens 25 % har redusert det. Når vi bryter disse tallene ned på ledelsens forståelse, ser vi en dramatisk forskjell. I bedrifter der ledelsen forstår effekten av markedsføring, har nesten **halvparten økt budsjettene**, mens kun 17 % har kuttet.

Situasjonen er snudd på hodet i de bedriftene hvor ledelsen har lav forståelse. Her er det kun 24 % som har fått økte budsjetter, mens hele 41 % har redusert. Dette tyder på at markedsføring fortsatt blir sett på som en kostnad som kan kuttes når innsikten mangler, mens det betraktes som en **investering for vekst i de bedriftene med ledelsen på laget**.

Hvordan har markedsbudsjettet i din bedrift endret seg i løpet av de siste 12 månedene?



INNSIKT

Ledelsens forståelse påvirker naturlig nok investeringsviljen. Global forskning bekrefter dette:

Markedsføring som vekstmotor

Ifølge LinkedIn B2B Institute står markedsførere som kobler aktiviteter til finansielle resultater sterkere i budsjettmøter. Ved å presentere faget som en investering i verdi, endres samtalen fra kostnad til vekst.

Tillit gir stabilitet

Gartner viser at evnen til å bevise markedsføringens forretningsverdi er den viktigste faktoren for et stabilt budsjett. Måling mot forretningsmål øker tilliten og beskytter budsjettet i usikre tider.

Investering i motgang

Gjentatte analyser fra IPA og Financial Times viser at bedrifter som opprettholder trykket når andre kutter, får en betydelig fordel. Ved å beholde trykket i en nedgangsperiode, henter de seg raskere inn og vinner markedsandeler mer effektivt.

FRA TIDLIGERE VINNERE AV «ÅRETS MARKEDSSJEF»



Lars Istre
Vipps

«Det er en kjempefordel å ha en sjef som kan markedsføring, men det er også krevende. Han er en type som sier at han «enten vil ha en 1-er eller en 10-er» - ikke noe som er midt på treet. Den holdningen sprer seg videre.»

Årets markedssjef B2C, 2025, Kampanje.com



Johanne Borøy
Power Office

«Har man folk i ryggen som har troa på deg, så tør man mye mer. Vi har lagt et solid fundament, så nå er det bare å brette opp ermene og kjøre på videre.»

Årets markedssjef B2B, 2025, Kampanje.com



Mari Husby
McDonald's (i 2023)

«Jeg tror det er viktig for markedssjefer å oversette kundeinnsikten og sørge for at man forklarer den på en måte sånn at man også ser at 'ok, gjør vi dette her, så kan det skape businessresultater'.»

Årets markedssjef, 2023, Kampanje.com

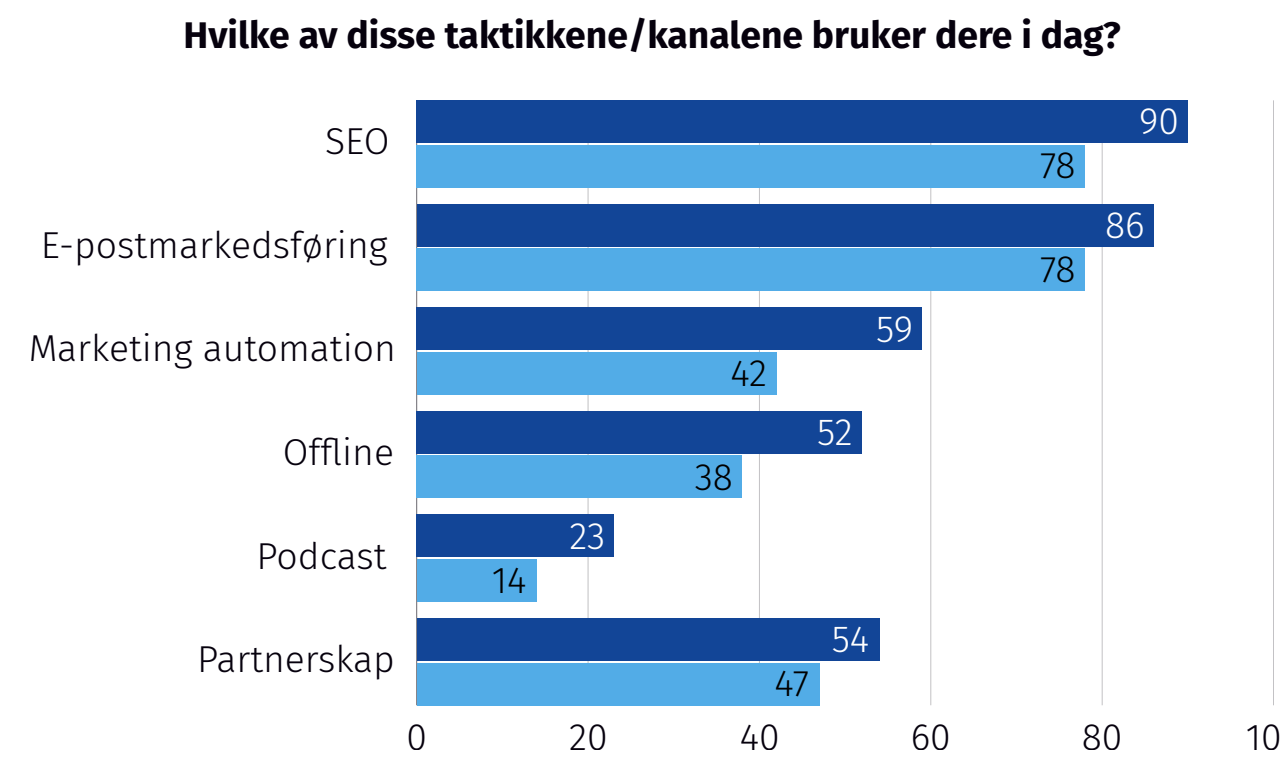
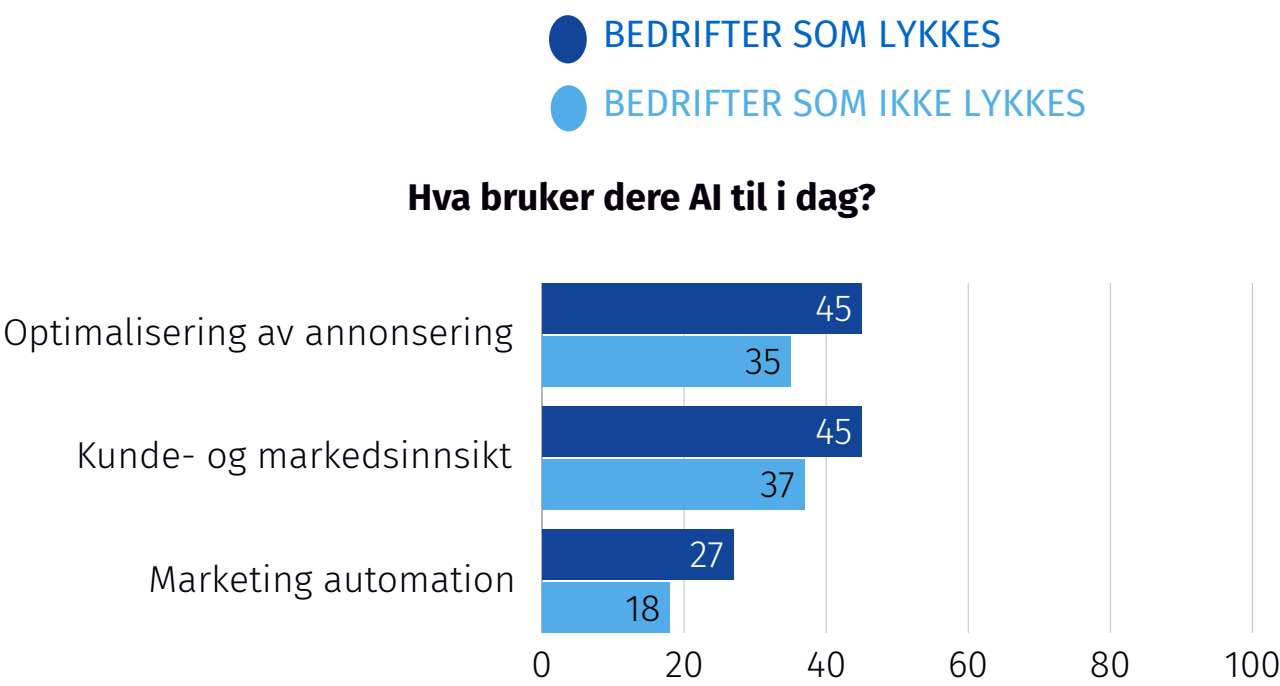
TEKNOLOGISK MODENHET: EN EDRUELIG HOLDNING

De bedriftene som lykkes over tid kjennetegnes av nysgjerrighet, og at de våger å prøve nye ting. Vi så det i 2023 og 2024, da bedriftene som lykkes var raskest ute med å teste TikTok og å ta i bruk AI til mer enn bare tekst. I 2026 ser vi at dette forspranget opprettholdes gjennom en mer målrettet bruk av verktøykassen.

Det er ingen tydelige forskjeller på hvilke gevinster markedssjefene håper å få ut av AI, men de som lykkes, ligger betydelig lenger fremme i den faktiske bruken. De bruker i større grad teknologien til oppgaver som krever dypere integrasjon i markedsarbeidet. Mens 45 % av vinnerne bruker AI til både **optimalisering av annonsering** og **kunde- og markedsinnsikt**, ser vi at de også er i gang med å koble AI på de tyngre systemene: 27 % av de som lykkes bruker AI i **marketing automation**, mot bare 18 % hos de som ikke lykkes.

Dette reflekteres også i hvilke kanaler og taktikker som prioriteres. De som lykkes, bruker konsekvent mer kanaler som krever struktur og langsiktighet. De ligger spesielt frempå med **marketing automation** (59 %), sammenlignet med de som ikke lykkes (42 %).

Dette underbygger at forspranget ikke nødvendigvis handler om teknologien i seg selv, men om evnen til å integrere den i markedsarbeidet.



KOSTNADSKUTT OG JUNIOROPPGAVER

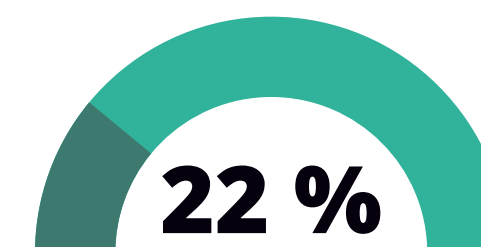
Der de beste ser på AI som en mulighet til å øke farten og presisjonen, ser ledergrupper med lav markedsføringsforståelse på teknologi som en gyllen anledning til å kutte kostnader.

Det er en tydelig sammenheng mellom ledelsens innsikt og forventningene til AI. I bedriftene der ledelsen ikke forstår effekten av markedsføring, forventer hele 41 % at **AI skal føre til raske kutt** i markedsføringsbudsjettet.

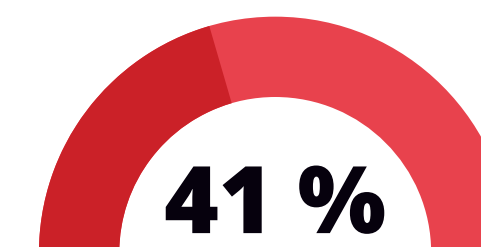
Til sammenligning er det kun 22 % blant bedriftene med høy markedsforståelse i ledelsen som forventer det samme.

Dette presset på kortsiktig effektivitet påvirker også hvordan bransjen rigges for fremtiden. Selv om AI gir gevinster, melder mange om et **redusert behov for juniorroller**. Det tyder på at oppgavene som tradisjonelt har vært inngangsporten til markedsføring er i ferd med å forsvinne.

Ledelsen i min bedrift forventer raske kostnadskutt i markedsføringsbudsjettet som følge av AI. Andel "helt enig/enig"



Bedrifter hvor ledelsen forstår effekten av markedsføring



Bedrifter hvor ledelsen ikke forstår effekten av markedsføring

DEN FØRSTE JOBBEN

Hvordan skal vi sikre god kompetanse i fremtiden? Når junioroppgaver automatiseres, risikerer vi at morgendagens markedsførere ikke får den nødvendige praksisen de trenger for å utvikle seg.

SLIK TAR DU KONTROLL PÅ AI-UTVIKLINGEN

AI er et kraftig verktøy, men for å få mest mulig verdi ut av det må du først bygge et solid fundament. Bruk disse tre stegene for å gå fra tilfeldig testing til strategisk bruk av teknologien.

1. Rydd i data før du automatiserer

AI blir aldri bedre enn det du mater den med. Før du investerer i dyre verktøy, må du ta en ærlig sjekk av datakvaliteten din.

De som lykkes har kontroll på eget datagrunnlag. Ved å vaske og strukturere grunnmuren nå, sikrer du at AI-satsingen faktisk skaper verdi for bedriften.

2. Endre praten fra kutt til kapasitet

Når forventningen om raske kutt øker, er det viktig å synliggjøre hvordan AI i stedet kan frigjøre kapasitet. Vis hvordan frigjorte timer kan brukes på dypere kundeinnsikt, flere tester og mer personlig kommunikasjon.

Ved å flytte fokuset, posisjonerer du markedsføring som en investering i fremtidig vekst.

3. Sett klare kjøreregler for teamet

For å få kontroll må du etablere tydelige rammer for bruk av AI. Lag enkle prinsipper for hva teknologien skal brukes til, og hvor menneskelig kontroll er kritisk.

For juniorer på teamet kan en ny kjerneoppgave være å sikre at AI-bruken styrker merkevaren, fremfor å utvanne den.

DE SOM LYKKES VET HVOR DE SKAL

Tallene for 2026 viser at en tydelig kurs henger tett sammen med resultatene som oppnås. Med en konkret plan går organisasjonen fra å reagere på hendelser til å styre aktivt mot fastsatte mål. **Hele 81 % av bedriftene som lykkes har en klar markedsstrategi og plan** for året, mens tallet er 62 % hos de som ikke lykkes.

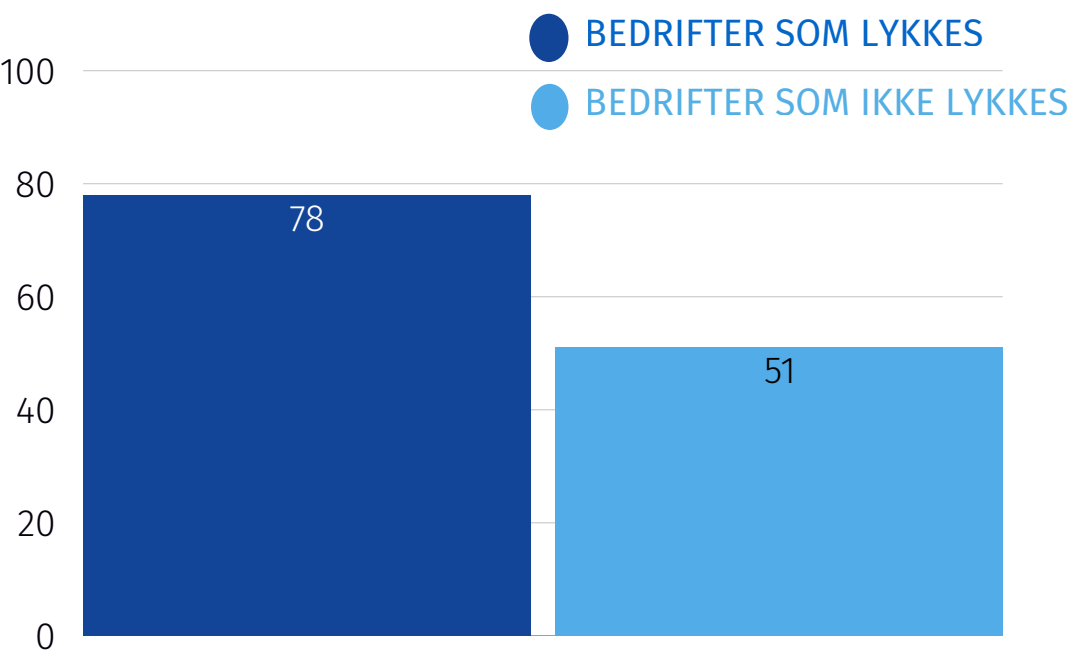
Forskjellen er enda mer markant når vi ser på målsetting. Mens 78 % av de som lykkes har **fastsatte og målbare markedsføringsmål**, gjelder dette kun 51 % av de som ikke lykkes.

Mye tyder på at de som lykkes har etablert og kommunisert strategien tydelig internt slik at alle i bedriften vet hvor man skal. Det gjør det også enklere å se hva som bør prioriteres og hvilke oppgaver som ikke gir verdi, spesielt i perioder der tid og ressurser er begrenset.

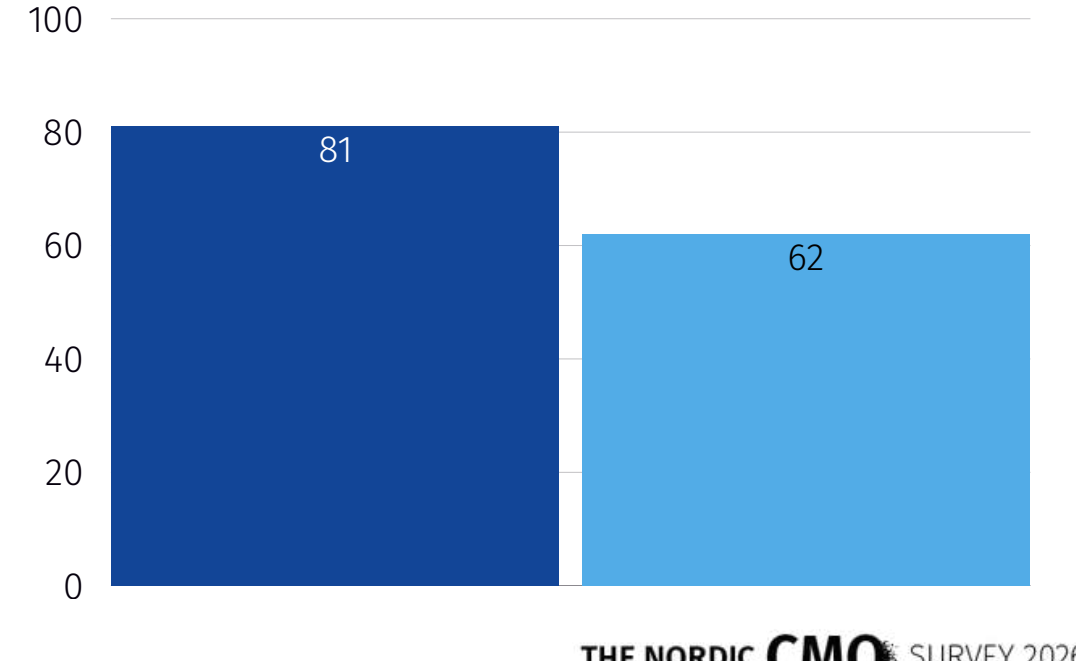
«Vi prøver å gape over alt, men ender opp med å smøre ressursene så tynt at vi ikke får skikkelig effekt av noe.»

Fritekstsvar på “Hva er din største utfordring?”

Vår bedrift har fastsatte og målbare markedsføringsmål (enig/helt enig)



Vår bedrift har en klar markedsstrategi og plan for 2026 (enig/helt enig)



SAMARBEID SOM GIR SALG

Effekten av en god markedsplan øker betraktelig når salg og marked jobber sammen om gjennomføringen. Tallene viser at bedriftene som lykkes i større grad klarer å integrere de ulike rollene. Når felles mål er etablert, blir det enklere å samarbeide fremfor å operere i hver sin silo.

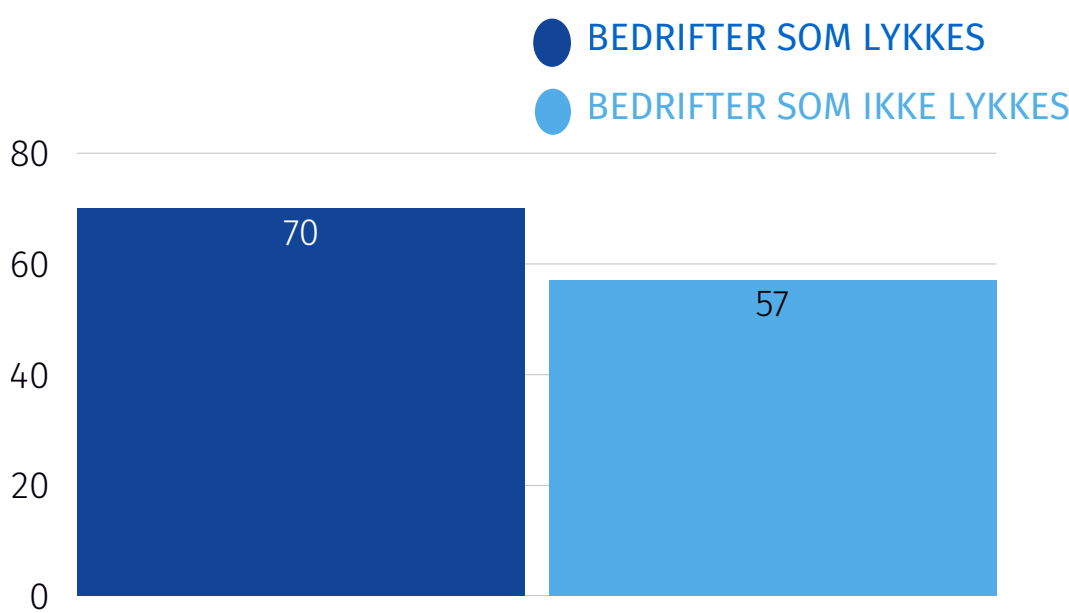
Hele 70 % av bedriftene som lykkes **har felles planer og tiltak for salg og marked**, mot 57 % hos de som ikke lykkes. Samtidig ser vi at bedriftene i toppen er langt bedre på å tiltrekke seg potensielle kunder. Blant de som lykkes svarer 75 % at de bidrar godt til relevante henvendelser, mens tallet er kun 42 % for de som ikke når målene sine.

Når salg og marked samhandler tett, går markedsføringen fra å være en isolert aktivitet til å bli en praktisk støtte for salgsarbeidet gjennom hele kundereisen.

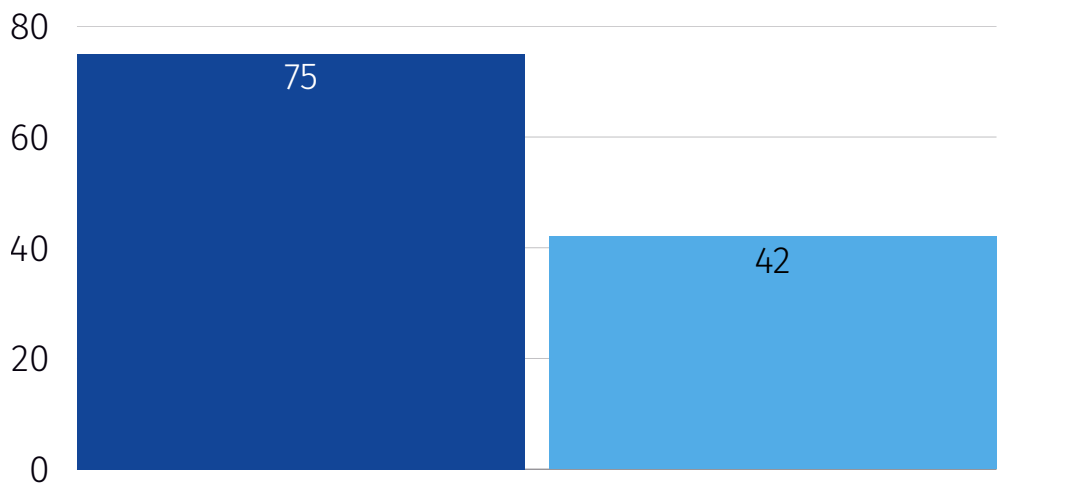
“Overgangen marked-salg. Det er utfordrende å sikre at markedsføringen konverterer ved at organisasjonen følger opp mulighetene.”

Fritekstsvar på “Hva er din største utfordring?”

Salg og marked jobber tett sammen om felles planer og tiltak (enig/helt enig)



Hvor godt opplever du at markedsavdelingen leverer på følgende områder? (enig/helt enig - “Generere leads og salgsmuligheter“)



INGEN GRUNNMUR UTEN LEDELSEN PÅ LAGET

Vi har allerede sett at en tydelig retning, konkrete mål og en ledelse som forstår markedsføring kjennetegner bedriftene som lykkes. Her kan vi se at ledelsens forståelse direkte påvirker markedssjefen sine forutsetninger for å kunne jobbe strategisk.

Der ledelsen forstår effekten av markedsføring, svarer hele 81 % at de har fastsatte og målbare markedsføringsmål, og 67 % oppgir å ha en klar markedsstrategi og plan for 2026. Situasjonen snus helt på hodet der ledelsen ikke har den samme forståelsen. Andelen med målbare mål faller til kun 39 %, og det er bare 35 % som har en klar strategi og plan på plass.

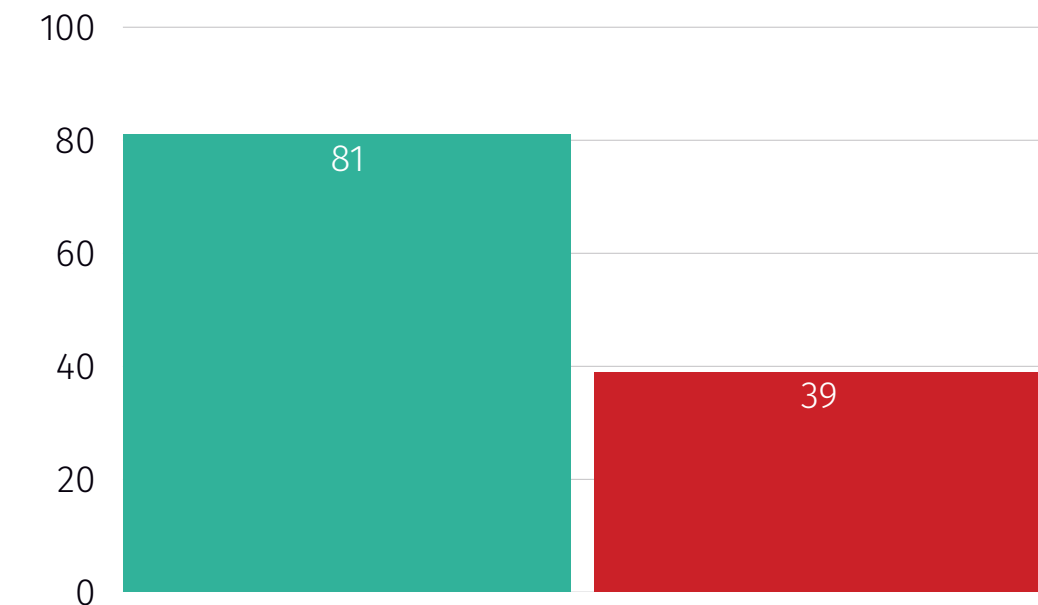
Uten ryggdekning fra toppen blir det i praksis vanskelig å få på plass den grunnmuren som skal til for å lykkes.

«Manglende forståelse for hva man kan forvente av en mindre markedsfunksjon og at en person ikke kan utføre alle typer markedsarbeid selv. Manglende forståelse for langsiktigheten i enkelte typer markedsinvesteringer.»

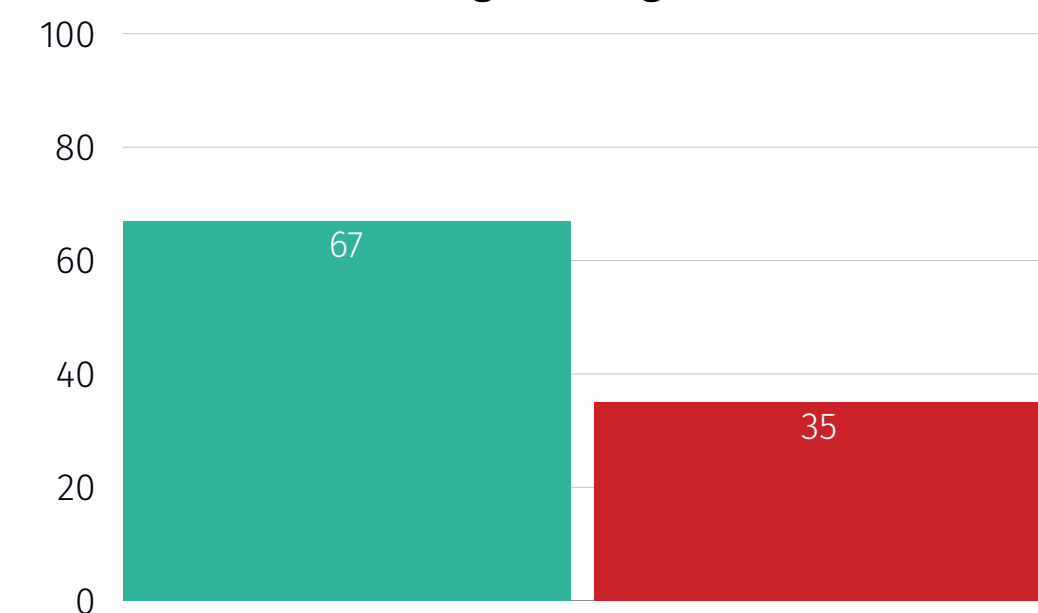
Fritekstsvar på "Hva er din største utfordring?"

● LEDELSEN FORSTÅR EFFEKTEN
● LEDELSEN FORSTÅR IKKE EFFEKTEN

Vår bedrift har fastsatte og målbare markedsføringsmål
(enig/helt enig)



Vår bedrift har en klar markedsstrategi og plan for 2026
(enig/helt enig)



EKSTERNE KREFTER GIR METODISK FORSPRANG

Samarbeid med byrå handler om mer enn bare ekstra kapasitet. Det ser også ut til å bidra til en profesjonalisering av markedsavdelingen. Tallene for 2026 bekrefter at bedrifter som benytter byrå, er flinkere til å dokumentere resultater gjennom hele kundereisen.

Blant bedriftene som bruker byrå, har 59 % **fastsatte og målbare markedsføringsmål**, mot 51 % hos de som gjør alt selv. Det er likevel i hvordan resultatene faktisk måles at de største forskjellene kommer til syne.

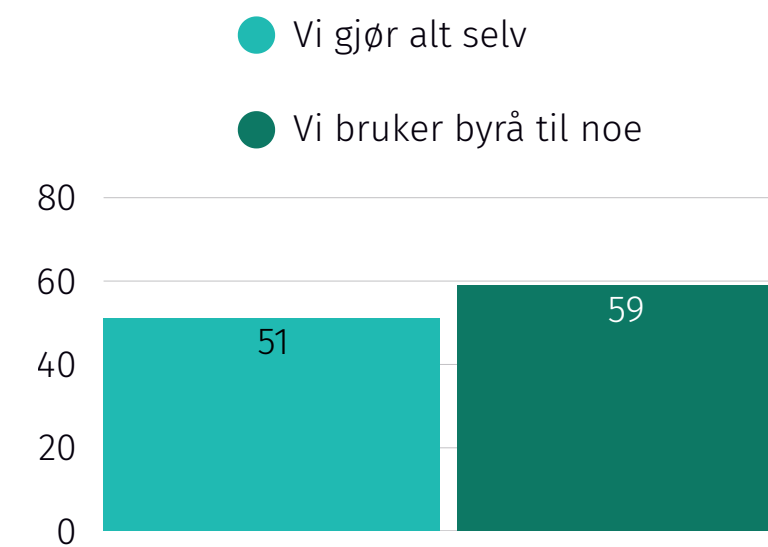
Bedrifter som samarbeider med byrå, løfter i større grad blikket mot det som gir resultater på lang sikt. Hele 48 % av disse bedriftene gjennomfører **kjennskapsmålinger**, mot kun 30 % av de som gjør alt internt. Når det gjelder **markedsandeler**, er trenden den samme: 44 % mot 32 %. Også innen **digitale kanaler og PR-arbeid** er denne gruppen mer aktive i målingene sine.

Å samarbeide med eksterne ser ut til å styrke dokumentasjonsgraden i markedsarbeidet. Ved å måle effekten av både merkevare og aktiviteter, skapes et grunnlag som gjør det enklere å prioritere tiltakene som faktisk fungerer, fremfor å styre etter magefølelsen.

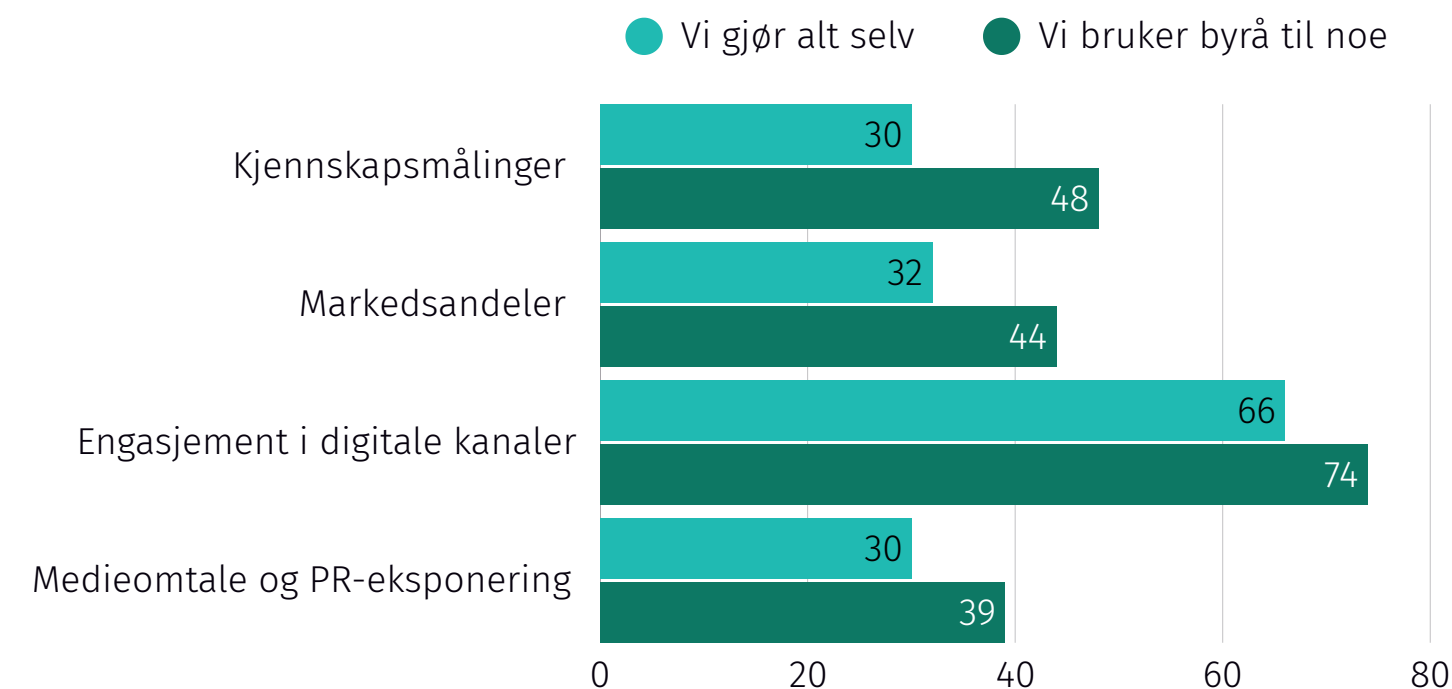
Det internasjonale analysebyrået Forrester påpeker at samarbeid med eksterne partnere er avgjørende for å bygge en moden målekultur. Byråer bringer inn objektive standarder som utfordrer interne antakelser og sikrer at investeringene gir reelle resultater.

Kilde: Forrester

Vår bedrift har fastsatte og målbare markedsføringsmål (Enig/Helt enig)



Hvordan måler dere effekten av merkevarekommunikasjon?



SLIK FÅR DU EN STERKERE GRUNNMUR

Sitter du med en ledelse som ikke forstår markedsføring, samarbeider du ikke med salg eller mangler du klare mål og strategier? Her er tre konkrete grep du kan gjøre for å lukke gapet og sikre ryggdekning fra toppen:

1. Forankre planen i ledelsens egne mål

Koble markedsplanen direkte på forretningsmålene ledelsen selv har satt, og dropp markedsføringsspråk.

Gjør det enkelt: Mål, Strategi og Tiltak. Når planen snakker deres språk, bygger du umiddelbart tillit. Og husk at en god strategi skal gjøre litt vondt. Å prioritere betyr å velge noe bort, fremfor å gjøre bittelitt av alt.

2. Samkjør mål og innsikt med salg

Hvis samarbeidet med salg ikke fungerer i dag, må du ta initiativet. Book et møte!

Finn ut hva selgerne blir målt på, og del innsikten dere imellom slik at innsatsen kan prioriteres. Når salg og marked forstår hverandres hverdag og trekker i samme retning, forsterker dere effekten av alle tiltakene.

3. Krev plass i bedriftens faste rapporter

Sørg for at markedsavdelingens mål og fremdrift blir en fast del av bedriftens eksisterende ledelsesrapporter.

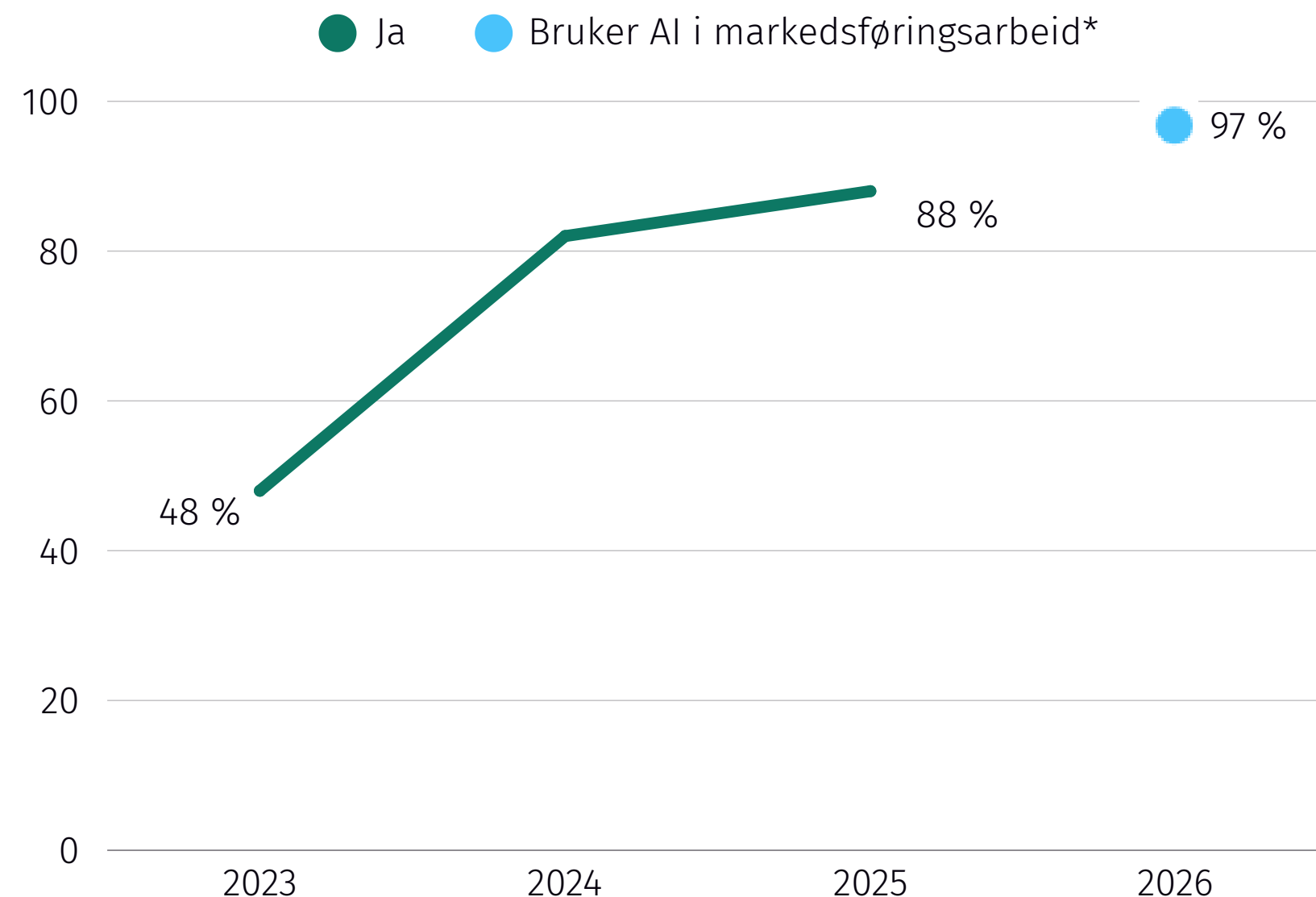
Vis hele reisen. Ikke bare salgstallene, men også de igangsatte aktivitetene som bygger merkevaren over tid. Dette synliggjør markedsføringens verdi, slik at strategien ikke glemmes.

Artificial Intelligence

97 % AV
BEDRIFTENE
BRUKER NÅ AI

NORGE HAR NOE
LAVERE
BRUKSRATE ENN
SVERIGE OG
DANMARK

AI ER EN DEL AV HVERDAGEN: ALLE BRUKER AI I MARKEDSFØRINGSARBEIDET



I 2026 er målingen av AI-bruk endret fra et direkte spørsmål til et indirekte svaralternativ ("bruker ikke AI"). Resultatene er derfor ikke direkte sammenlignbare med tidligere år.

2023-2025. Har din bedrift tatt i bruk AI-verktøy i markedsføringsarbeidet? Andelen "Ja"

2026. Andel som bruker AI (basert på 'bruker ikke AI')

EFFEKTIVITET TRUMFER PERSONALISERING

HVILKE GEVINSTER MENER DU ER DE VIKTIGSTE AI KAN TILFØRE MARKEDSARBEIDET I DERES BEDRIFT?

MARKEDSSJEFENE HAR VALGT DE TRE VIKTIGSTE

86 % av markedssjefene peker på **bruk av AI som sparringspartner for ideer og innhold**. Det er den desidert største fordel.

61 % av markedssjefene trekker frem **bedre innsikt og beslutningsgrunnlag** som en sentral gevinst.

79 % av markedssjefene fremhever **automatisering av rutineoppgaver for å frigjøre tid til andre oppgaver** som viktig.

54 % av markedssjefene rapporterer at **muligheten til å utføre mer markedsarbeid internt** er et tydelig pluss.

68 % av markedssjefene ser en reell nytteverdi i **raskere produksjon og lansering av kampanjer**.

34 % av markedssjefene oppgir **muligheten til å gi flere kunder en mer personalisert opplevelse** som en relevant forbedring.

MARKEDSSJEFENE TAR AI-GREP PÅ EGEN HÅND

Individet leder an

Hele 79 % av markedssjefene bruker AI på eget initiativ, ikke som følge av bedriftens strategi. Samtidig føler 75 % at teknologiskiftet nå preger hverdagen mer enn tidligere.

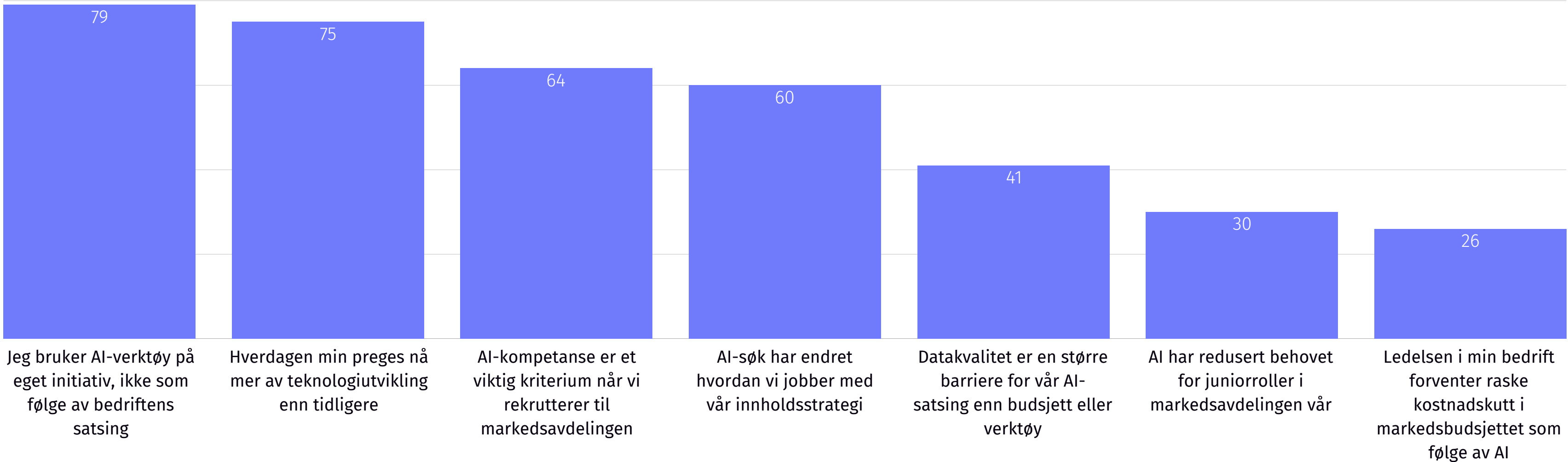
Strategisk omstilling

AI-søk har allerede endret innholdsstrategien til 60 % av de spurte. Dette påvirker også ansettelser: 64 % ser nå på AI-kompetanse som et viktig krav når de rekrutterer.

Press fra ledelsen

Dårlig datakvalitet trekkes frem som en betydelig barriere av 41 % av markedssjefene. Samtidig opplever over hver fjerde at ledelsen allerede forventer raske kostnadskutt som følge av AI-bruk.

I hvilken grad er du enig i følgende påstander om bruk av AI i markedsføringsarbeid? [Helt enig/enig]



FRA TEKSTPRODUKSJON TIL MER AVANSERT MARKEDSFØRING

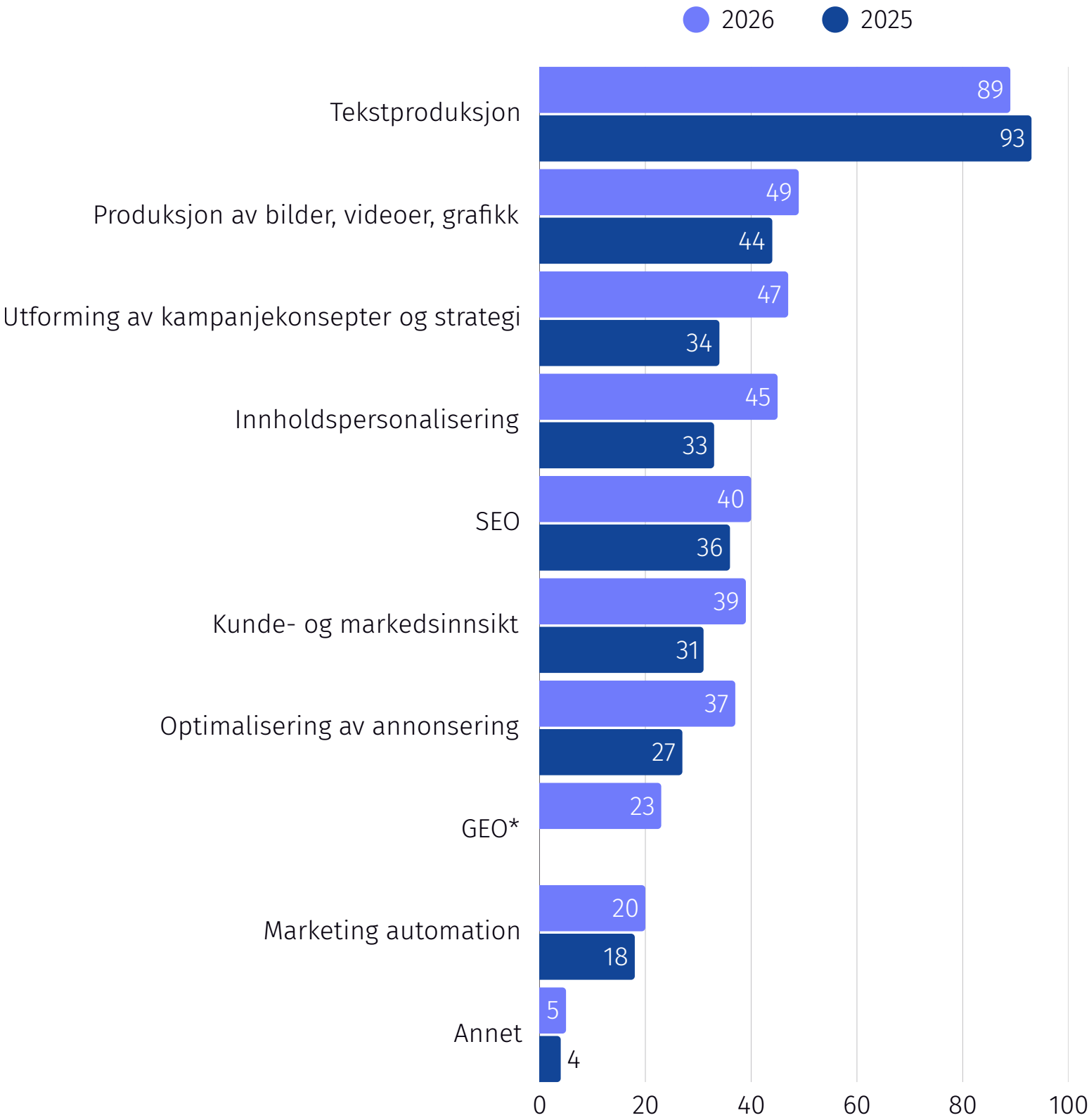
Mens AI i fjor primært ble assosiert med tekstproduksjon, ser vi i 2026 en tydelig dreining mot mer avanserte bruksområder. **Tekstproduksjon** er fremdeles den mest utbredte bruken og ligger stabilt på 89 % (mot 93 % i fjor), men det er i de strategiske disiplinene de virkelige sprangene skjer.

De mest markante endringene det siste året:

- **Strategi og konsept:** Bruken av AI til utforming av kampanjekonsepter og strategi har skutt fart og økt fra 34 % til hele 47 %.
- **Personalisering:** Til tross for at kun 34 % oppgir personalisering som en av de viktigste gevinstene å hente ut, har den faktiske bruken økt betydelig fra 33 % til 45 %.
- **Innsikt og annonsering:** Optimalisering av annonsering har økt til 37 %, mens bruken av AI til kunde- og markedsinnsikt nå er på 39 %.
- **Visuelt innhold:** Produksjon av bilder, video og grafikk fortsetter å vokse og har økt fra 44 % til 49 %.

Et nytt alternativ i årets undersøkelse er **GEO (Generative Engine Optimization)**. Hele 23 % av de nordiske markedssjefene har allerede begynt å bruke AI til å tilpasse innholdet sitt for AI-baserte søkemotorer. Dette viser at markedssjefene er raske med å adoptere nye teknologier som utfordrer tradisjonell SEO, som for øvrig holder seg stabilt på 40 %.

Hva bruker dere AI til i dag?



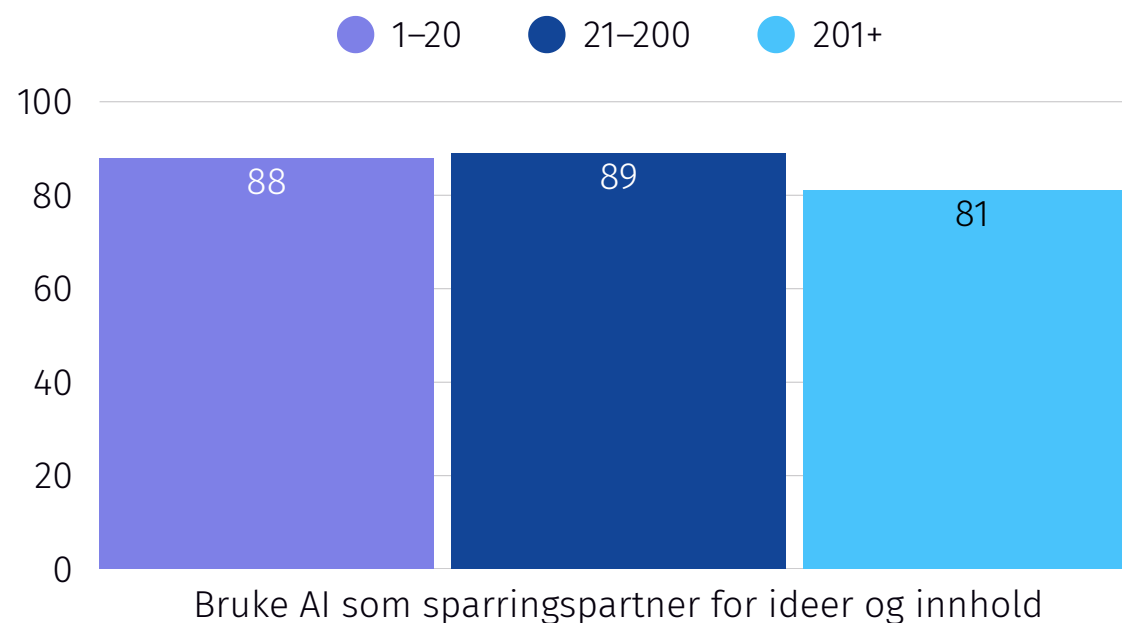
*Nytt alternativ i 2026

STORE BEDRIFTER SER STØRST NYTTE I AUTOMATISERING

Hele 85 % av bedriftene med over 200 ansatte peker på **automatisering av rutiner for å frigjøre tid til andre oppgaver** som den største fordel med AI, mot 76 % hos de små og mellomstore.

Selv om de fleste store bedriftene også bruker teknologien som **sparringspartner for ideer og innhold**, er andelen noe lavere enn hos de mindre bedriftene (81 % mot nær 90 %). Dette tyder på at de store bedriftene i større grad prioriterer operativ effektivitet fremfor kreativ idéutvikling når de bruker AI-verktøy.

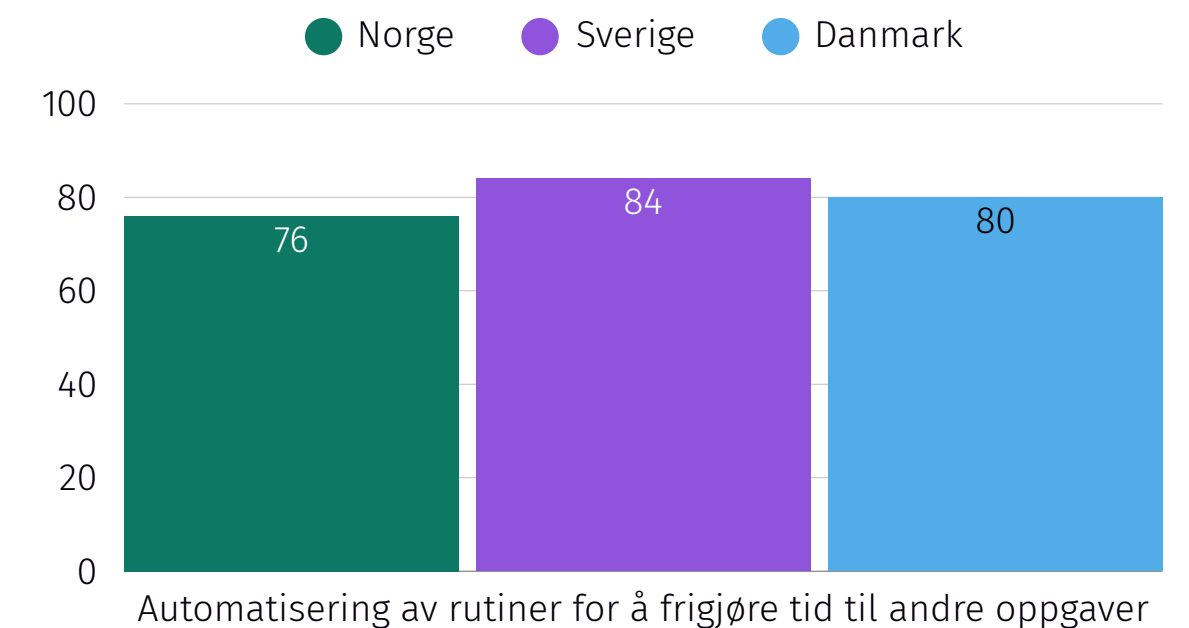
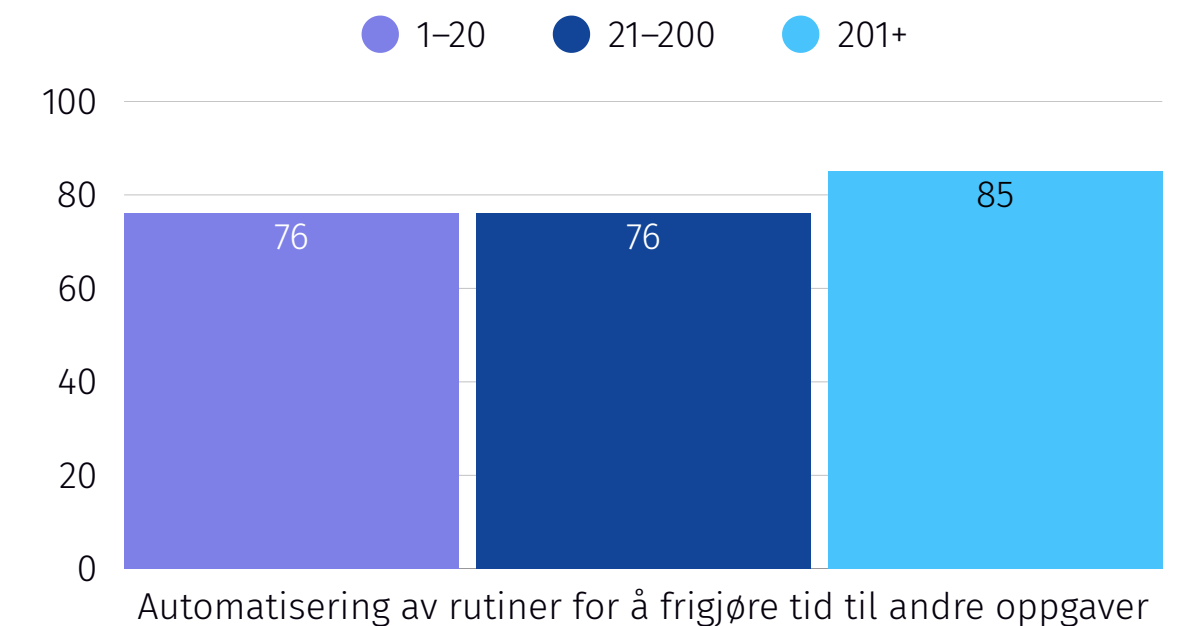
De svenske markedssjefene er mest positive til automatisering av rutiner. Mens 84 % av svenskene fremhever tidsbesparelsen som en viktig gevinst, ligger de norske på 76 % og de danske på 80 %.



“Balansen mellom å ta i bruk nye digitale verktøy for effektivisering, og tiden det brukes på å kvalitetssikre det som verktøyene produserer.”

Fritekstvar: “Hva er din største utfordring?”

Hvilke gevinster mener du er de viktigste AI kan tilføre markedsarbeidet i deres bedrift? Velg tre viktigste

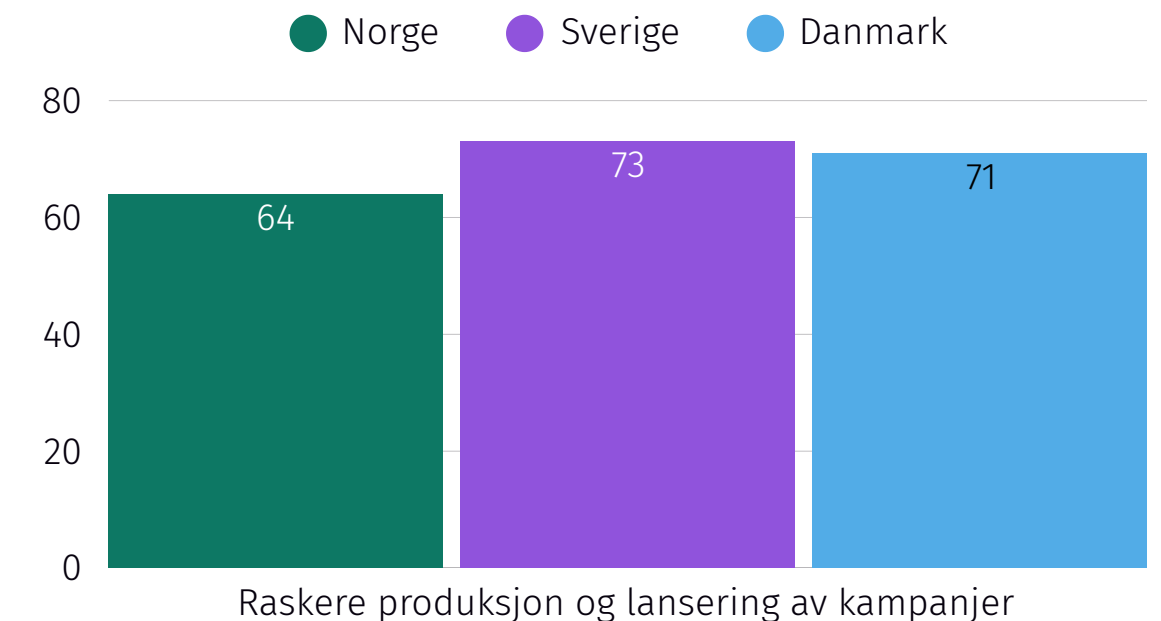
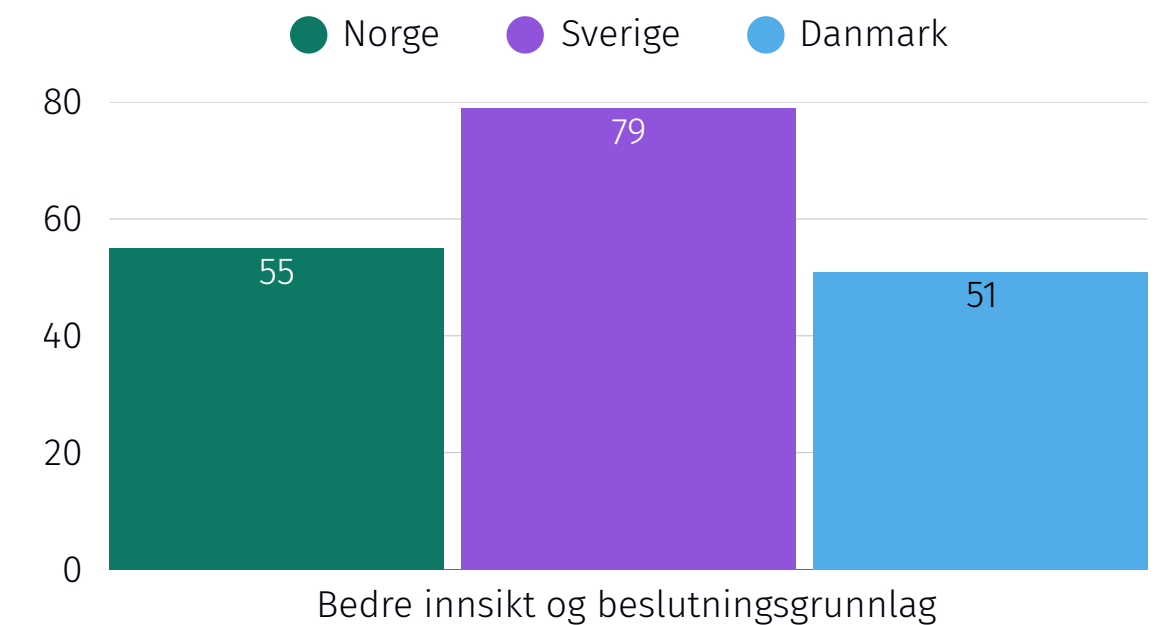


SVERIGE LEDER AN PÅ STRATEGISK BRUK AV AI

De svenske bedriftene skiller seg ut med en betydelig sterkere tro på AI som et strategisk verktøy. Mens 79 % av de svenske markedssjefene ser på **bedre innsikt og beslutningsgrunnlag** som en stor fordel, ligger de norske på 55 % og de danske på 51 %.

Sverige leder også an når det gjelder effektivitet. Hele 73 % av de svenske markedssjefene trekker frem **raskere produksjon og lansering av kampanjer** som en vesentlig merverdi. Her følger de danske tett etter med 71 %, mens de norske ligger noe lavere med 64 %.

Hvilke gevinster mener du er de viktigste AI kan tilføre markedsarbeidet i deres bedrift? Velg tre viktigste



GAPET MELLOM POTENSIAL OG PRAKSIS

Selv om potensialet er stort, viser fritekstsvarene at mange av markedssjefene står fast i praktiske utfordringer:

Data uten verdi: Dataene ligger lagret i for mange ulike systemer. Dette kaoset gjør at intuisjon ofte trumfer faktiske data.

Tempo vs. kontroll: Kravet om høy fart bremses av interne prosesser. Markedssjefene sliter med å holde kontroll på kvaliteten når tempoet øker.

Markedssjefene forteller at utfordringen ikke er teknologien, men hvordan den brukes.

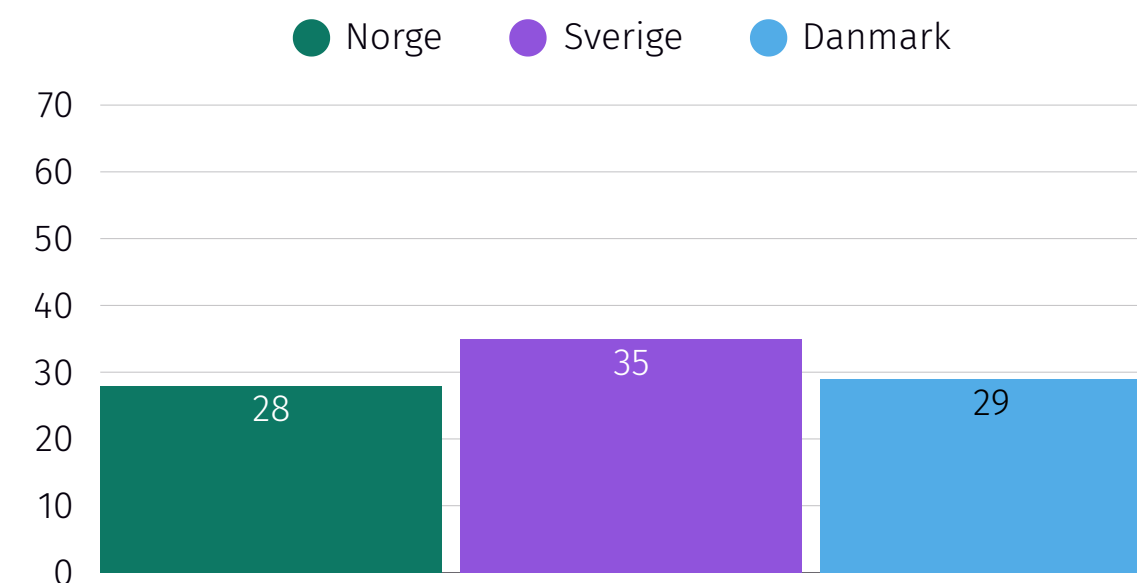
AI-oppsumering av fritekstsvaer

AI PREGER FREMTIDENS MARKEDSAVDELING

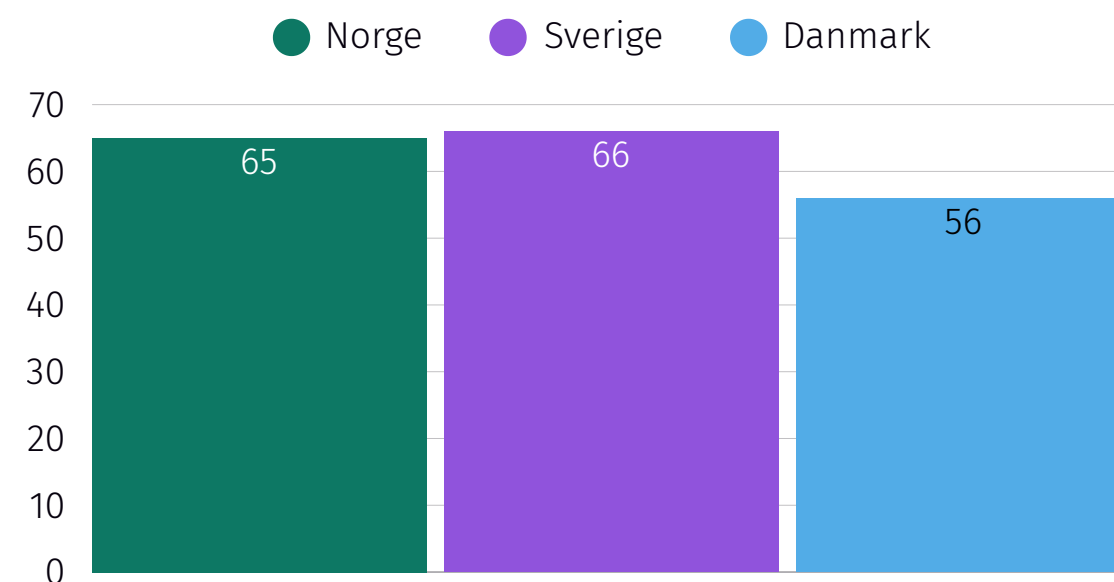
AI påvirker nå sammensetningen av markedsavdelingene, spesielt i Sverige der 35 % oppgir at teknologien har redusert behovet for juniorroller, mot 28 % i Norge og 29 % i Danmark. Det er i de små og mellomstore bedriftene behovet for juniorer faller mest (34 %), mens de største bedriftene foreløpig holder på disse rollene i større grad (24 %).

Samtidig som junioroppgaver automatiseres, skyter kravet om AI-kompetanse fart. I både Norge og Sverige anser 65 %-66 % av markedssjefene dette som et viktig kriterium ved rekruttering, mens Danmark ligger noe lavere på 56 %. Dette tyder på en forventning om at nye hoder må kunne styre og kvalitetssikre teknologien fra dag én, noe som skaper et tøffere nåløye for nyutdannede.

AI har redusert behovet for juniorroller i markedsavdelingen vår
("Helt enig/enig")



AI-kompetanse er et viktig kriterium når vi rekrutterer til markedsavdelingen. ("Helt enig/enig")

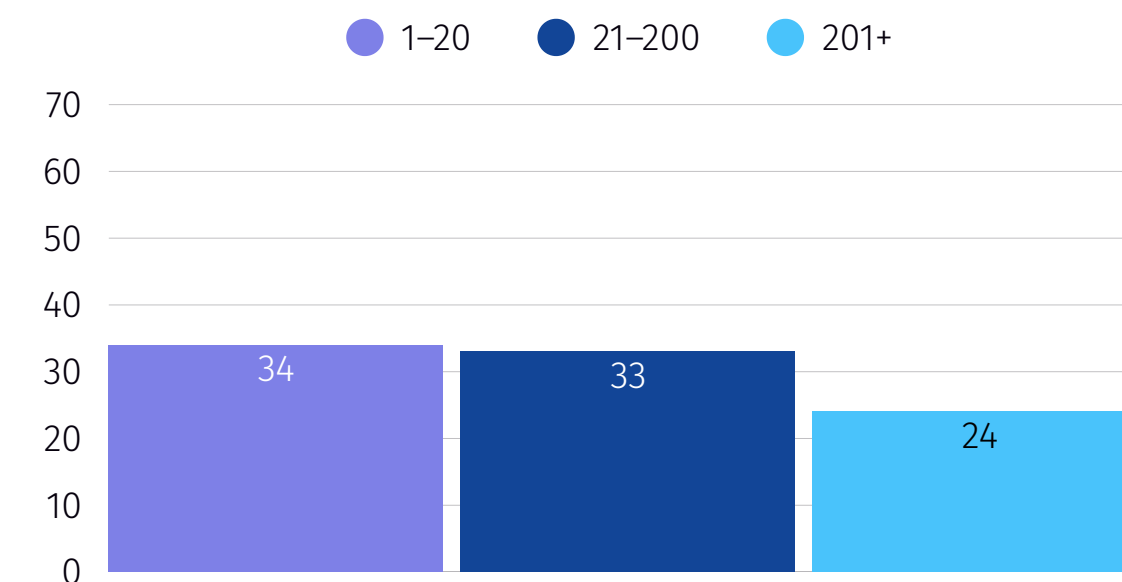


INNSIKT

Disse funnene speiler en global trend. Ferdighetskravene i arbeidslivet forventes å endre seg med 65 % innen 2030 grunnet AI. Dette rammer juniorer hardest, da de tradisjonelle inngangssoppgavene nå er de enkleste å automatisere.

Kilde: LinkedIn Economic Graph

AI har redusert behovet for juniorroller i markedsavdelingen vår
("Helt enig/enig")



STØRRE FORVENTNING OM AI-KUTT I SVERIGE

Det er betydelige forskjeller mellom de nordiske landene når det gjelder forventninger om raske økonomiske gevinster fra AI. Hele 38 % av de svenske markedssjefene opplever at ledelsen forventer raske kostnadskutt i markedsbudsjettet, mens tilsvarende tall er 25 % i Danmark og kun 20 % i Norge.

Presset varierer også med bedriftsstørrelse. Blant de største bedriftene oppgir 30 % at de møter forventninger om kutt, mot 25 % i de små og 23 % i de mellomstore bedriftene. Dette tyder på at ledelsen i de store bedriftene har et sterkere fokus på AI som et rent effektiviseringsverktøy for å redusere faste kostnader.

UTFORDRENDE I PRAKSIS

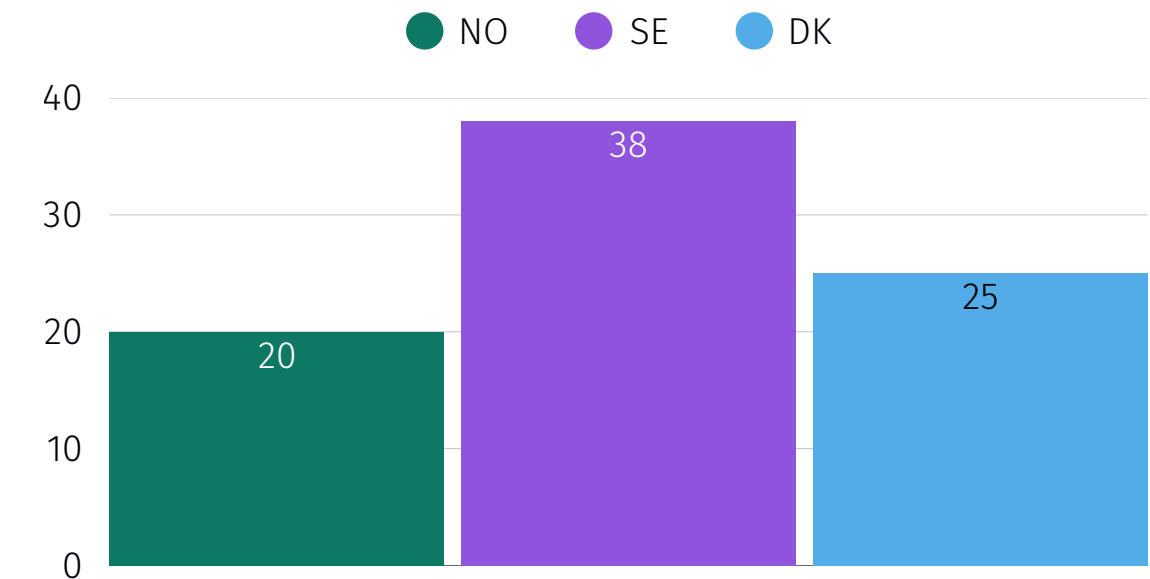
Selv om ledelsen har forventninger til kostnadskutt, viser fritekstsvarene at hverdagen preges av en krevende balanse:

- **Urealistiske kutt:** Det forventes større og raskere budsjettbesparelser enn det som er praktisk mulig å levere med dagens modenhet.
- **Investeringsbehov:** For å hente ut gevinster kreves det først tid og penger til infrastruktur, data-vask og opplæring.
- **Kvalitet vs. Pris:** Det er en frykt for at ensidig fokus på kortsiktige kutt vil vanne ut merkevaren og svekke den kreative kvaliteten.

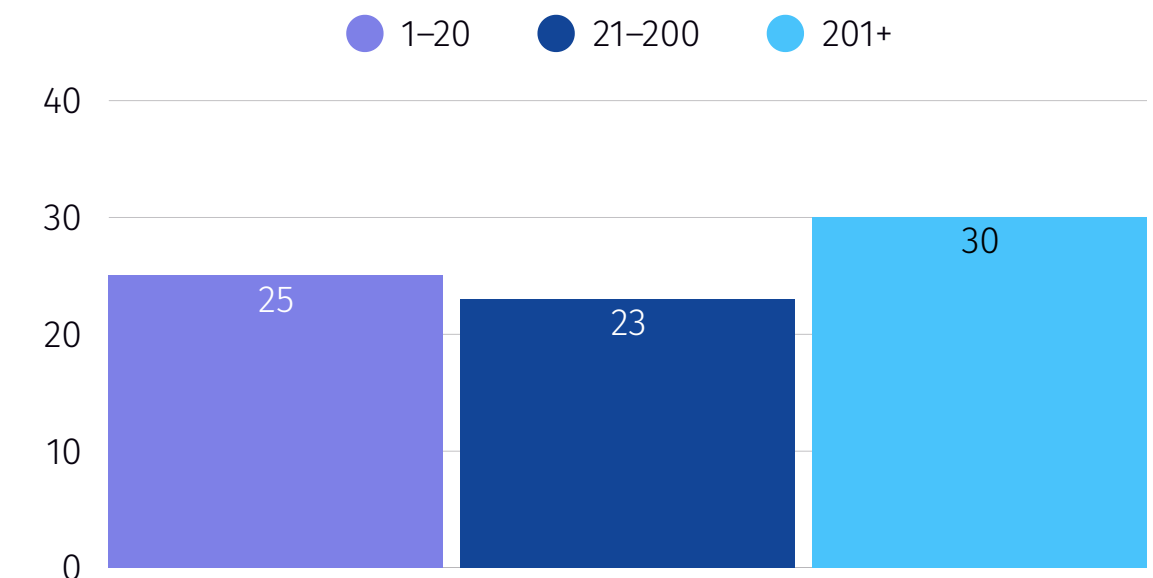
Utfordringen er ikke å spare penger, men å investere riktig for å få effekt.

AI-oppsumering av fritekstsvar

Ledelsen i min bedrift forventer raske kostnadskutt i markedsbudsjettet som følge av AI. ("Helt enig/enig")



Ledelsen i min bedrift forventer raske kostnadskutt i markedsbudsjettet som følge av AI. ("Helt enig/enig")



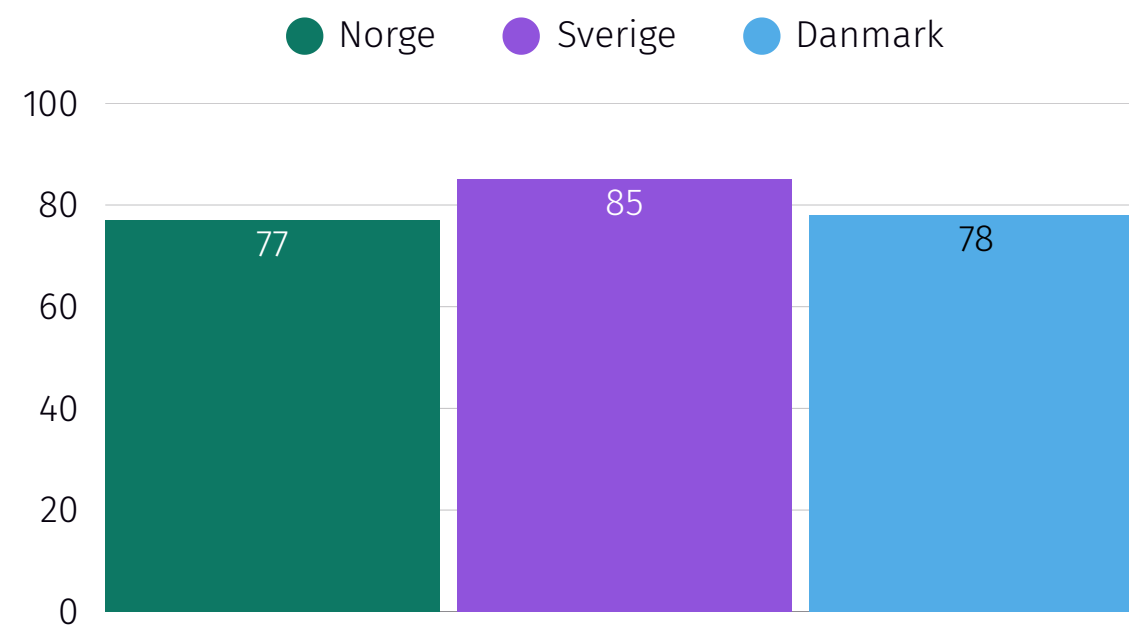
DATAKVALITET BREMSER AI-AMBISJONENE

For mange av bedriftene er det verken mangel på penger eller verktøy som setter grenser, men fundamentet teknologien skal bygge på. 46 % av de danske markedssjefene mener at datakvalitet er en større barriere for deres AI-satsing, mot 42 % av de norske og kun 36 % av de svenske.

Utfordringen eskalerer i takt med bedriftsstørrelse. Mens kun en tredjedel av de små bedriftene ser på datakvalitet som en barriere, gjelder dette 44 % av de største bedriftene.

Når bedriftene mangler fundamentet, skjer gjerne det som vi har sett tidligere i rapporten - ansatte tar initiativ på egenhånd for å hente ut gevinstene. Mens de norske og danske markedssjefene ligger på henholdsvis 77 % og 78 %, er det faktisk hele 85 % av de svenske markedssjefene som bruker AI-verktøy på eget initiativ.

Jeg bruker AI-verktøy på eget initiativ, ikke som følge av bedriftens satsing. ("Helt enig/enig")

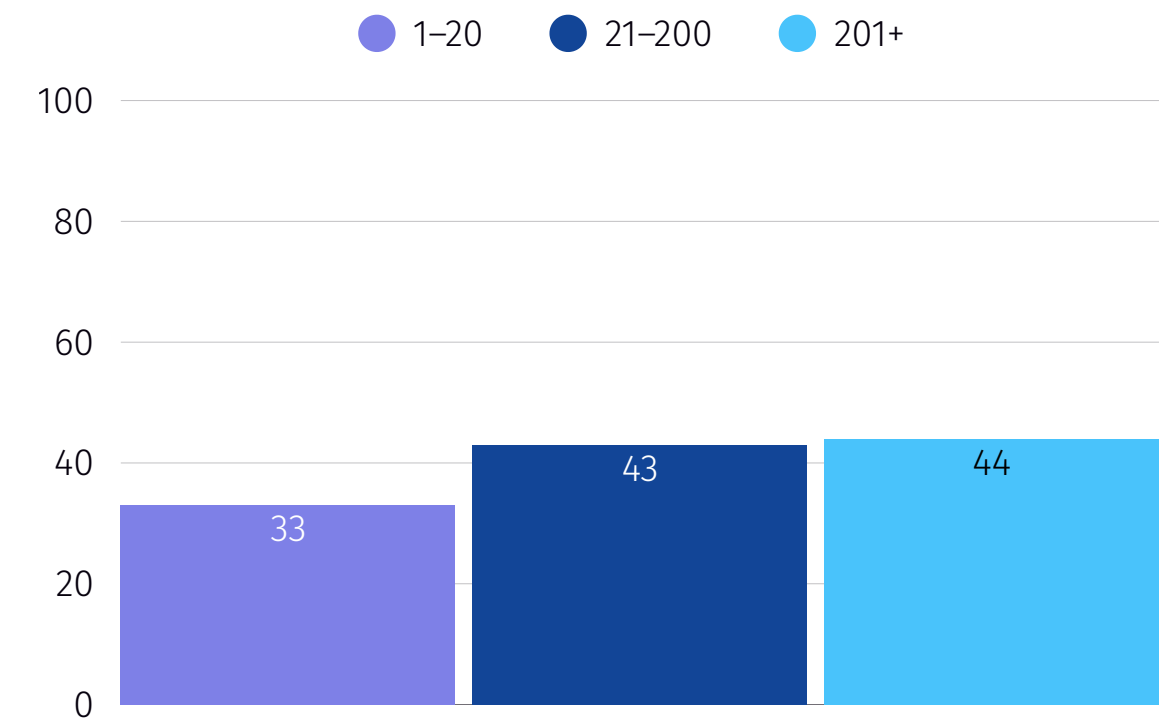
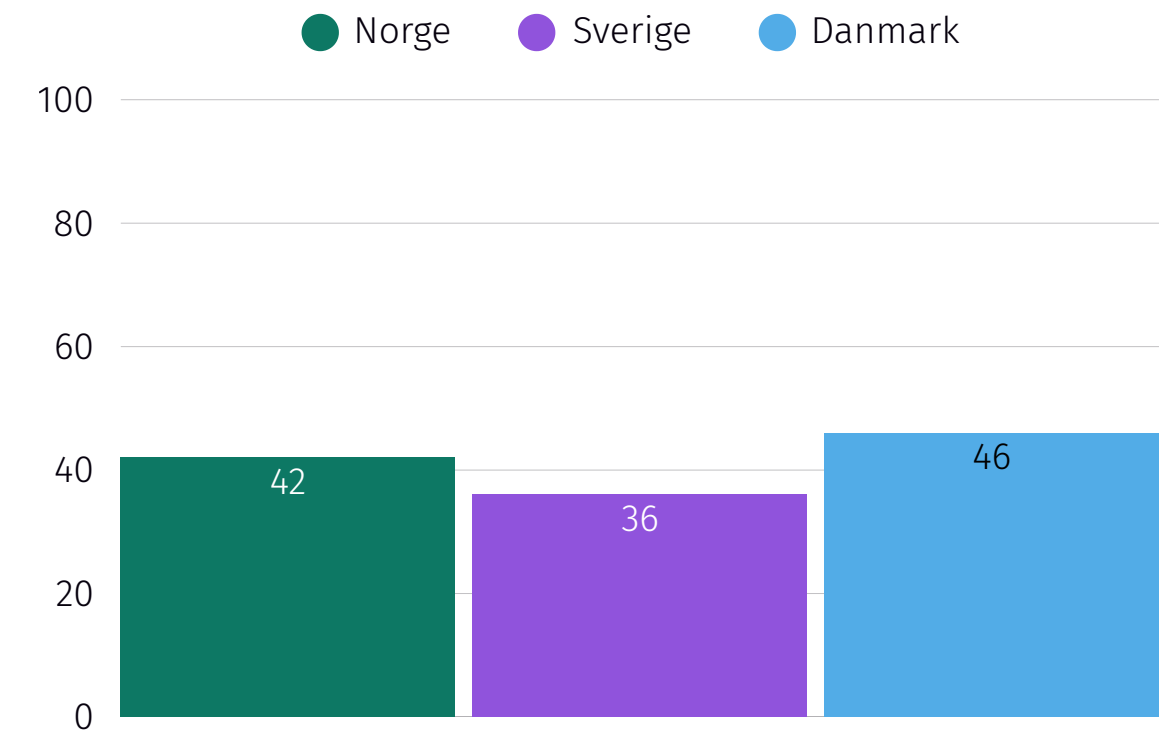


INNSIKT

Disse funnene speiler en global trend kalt "Bring Your Own AI". Hele 78 % av ansatte på verdensbasis bruker egne verktøy på jobb. Når bedriftene ikke holder følge, tar den enkelte ansvar for egen effektivisering – ofte på bekostning av IT-avdelingens kontroll og sikkerhetsrutiner.

Kilde: Microsoft/LinkedIn Work Trend Index

Datakvalitet er en større barriere for vår AI-satsing enn budsjett eller verktøy ("Helt enig/enig")



“ Det er mye å sette seg inn i som markedssjef i hverdagen og mye hype rundt for eksempel kunstig intelligens. Men data i kombinasjon med kunstig intelligens vil være viktig. Ikke bare for å gi deg svaret, men for å forenkle hverdagen.



Heidi Aasen,
Marketing manager
i Electric Way

Kilde: Kampanje.com, Resume.se, Markedsforing.dk

THE NORDIC **CMO** SURVEY 2026

EKSTERNE KILDER

CMOs rolle i 2026

Samordna opptak - Mediefag 2025

Statistika centralbyrån - Journalistik
och Information 2025

Danmarks Statistik 2024 - Information
og formidling

Dette prioriterer markedsavdelingene

The B2B Institute (LinkedIn) &
Ehrenberg-Bass Institute, "The 95-5
Rule"

Hva gjør de som lykkes

ANFO Effekt-basen

LinkedIn B2B Institute - The Three
Drivers of Financial Value

Gartner Marketing Strategy

IPA & Financial Times: Advertising in
recession

Forrester 2026

Artificial Intelligence

LinkedIn Economic Graph

Microsoft/LinkedIn Work Trend Index
2024

Få innhold om The Nordic CMO Survey i innboksen!

Ønsker du mer innhold som dette? Meld deg på vårt nyhetsbrev og få artikler og fremtidige rapporter tilsendt.



Oda Kveen
CMO i Synlighet og ansvarlig for
The Nordic CMO Survey

Besøk [Synlighet.no/nyhetsbrev](https://synlighet.no/nyhetsbrev) for å melde deg på.

Synlighet.



THE NORDIC CMO

SURVEY 2026
