

PwC:s årliga vd-undersökning

# Att skapa värde i en tid av ständig förnyelse



CEO Survey  
Januari 2024

# Innehåll

---

Vd har ordet	<b>3</b>
Behovet att ställa om är här för att stanna – och takten verkar öka	<b>4</b>
Generativ AI – hot eller möjlighet för företagen?	<b>8</b>
Stor andel företag har kommit igång med sitt klimatarbete – svenska företag har kommit längre	<b>12</b>
Världens företagsledare ser ljusare på den globala tillväxten	<b>16</b>
Mindre oro för hot mot egna företaget bland världens företagsledare	<b>21</b>
Slutord	<b>24</b>

---

---

## Om undersökningen

I CEO Survey 2024 har 4 702 företagsledare från 105 länder intervjuats om synen på nuläge och framtid. 116 svenska vd:ar medverkar i undersökningen, som genomfördes under oktober och november 2023.

**I förra årets vd-undersökning** såg vi tydliga signaler på det förändringstryck som råder i näringslivet. Inte mindre än fyra av tio företag svarade då att deras verksamhet kommer att vara konkurrenskraftig i maximalt tio år, om de fortsätter som idag.

I år är den här trenden ännu tydligare. Andelen företagsledare, som nu menar att deras verksamhet endast förblir konkurrenskraftig upp till tio år, om de inte förnyar sina affärsmodeller, har ökat till 45 procent. Det ser alltså ut som att näringslivets behov av att ställa om är här för att stanna, och takten verkar öka.

Vilka faktorer är det då som skapar detta förändringstryck? När det gäller externa faktorer nämner företagsledarna bland annat den snabba teknikutvecklingen, nya lagar och regler samt ändrade preferenser bland kunderna.

Svaren återspeglar tydligt den snabba utvecklingen inom AI, nya långtgående krav på rapportering inom exempelvis hållbarhetsområdet samt snabba skiftningar i konsumentbeteenden. Företagen måste vara innovativa och ständigt hitta nya sätt att skapa värden för sina kunder, för att kunna vara framgångsrika på lång sikt.

Årets vd-undersökning visar att globala företagsledare är mer positivt inställda till AI än de svenska. Av de svenska företagen uppger knappt var femte att de har implementerat tekniken, jämfört med var tredje globalt. Ur ett svenskt perspektiv finns det alltså en hel del kvar att göra för att verksamheter ska omfatta AI.

#### **Ljusare syn på global tillväxt**

För ett år sedan såg en rekordlåg andel av de globala vd:arna positivt på framtida global tillväxt. Resultatet var begripligt mot bakgrund av Rysslands invasion av Ukraina och det som följde i dess kölvatten i form av ökad inflation, räntehöjningar och höjda energi- och drivmedelspriser.

Nu är bilden en annan. Jämfört med förra året har andelen företagsledare som tror på ökad global tillväxt mer än fördubblats, till 38 procent. Faktorer som gynnar mer positiva stämningar är sjunkande inflation, bromsade eller uteblivna räntehöjningar samt en minskad oro för att Ukraina-kriget ska sprida sig till andra länder.

Ur ett svenskt perspektiv är det glädjande att se att svenska företag har kommit längre när det gäller klimatarbetet. Även om en relativt stor andel av de globala respondenterna (65 procent) uppger att de kommit igång med sitt klimatarbete, är andelen ännu högre i Sverige. Svenska vd:ar ser inte heller lika stora hinder på vägen mot att minska sina utsläpp av koldioxid.

Detta känns hoppfullt, inte minst mot bakgrund av COP28-mötet som avslutades i december 2023 och där man enades om en gemensam skrivning om en "övergång bort från fossila bränslen".

#### **90 år av problemlösning**

2023 fyllde PwC:s verksamhet i Sverige 90 år. Vårt företag har en lång historia av att skapa förtroende i samhället och lösa viktiga problem. Jag hoppas att läsningen av årets vd-undersökning ska ge dig nya insikter och kanske bidra till att lösa angelägna problem även för ditt företag.

#### **Sofia Götmar-Blomstedt**

Vd, PwC Sverige





Att ställa om och skapa värden

# Behovet att ställa om är här för att stanna – och takten verkar öka



I dagens turbulenta näringsliv kämpar många företagsledare med uppgiften att parera instabilitet och djupgående förändringar. Nya kundpreferenser och regelverk, utmaningar med kompetensbrist och en ständigt pågående teknisk utveckling kommer helt förändra affärslivet som det ser ut idag. Spelplanen har förändrats och behovet av att modifiera affärsmodellerna är inte längre ett val, utan en nödvändighet.

Ett viktigt tema i årets globala vd-undersökning är just omställning. Förra året fick vi en bekräftelse på det förändringstryck som finns i näringslivet, då inte mindre än fyra av tio företag svarade att deras verksamhet kommer att vara konkurrenskraftig i maximalt tio år, om de fortsätter på den inslagna vägen.

Den här trenden ser i år ut att förstärkas. Andelen globala företagsledare som menar att deras verksamhet endast förblir konkurrenskraftig upp till tio år, om de inte förändrar sin affärsmodell, har nu ökat till 45 procent.

Jämfört med de globala respondenterna har de svenska företagsledarna en något mer positiv syn på sin framtida konkurrenskraft. I Sverige tror 38 procent att det egna företaget endast förblir livskraftigt upp till tio år. På plussidan ser hela 61 procent av de svenska vd:arna den egna affärsverksamheten som konkurrenskraftig i mer än tio år.

#### Tänk nytt och ställ om tillsammans

I tider som dessa, som kräver stora verksamhetsförändringar, måste företagsledare ständigt bevaka sina affärer i förhållande till konkurrenter och våga utmana tidigare sanningar.

Företagsledningarna kan ofta göra viktiga insatser för att ta itu med ineffektivitet och bana väg för omställning, men de kan inte göra allt. Därför är det avgörande att skapa samsyn mellan ledare och medarbetare kring prioriteringar vid förändring, och att bygga en förtroendebaserad kultur där medarbetarna känner sig trygga med att initiera nytänkande i verksamheten.

#### Ny teknik, samt nya produkter och tjänster, lägger grunden för ökad konkurrenskraft

För att företag ska fortsätta vara framgångsrika behöver de vara innovativa och ständigt hitta nya sätt att skapa värden för sina kunder. När de globala företagsledarna får ange vilka egna åtgärder som främst förändrat hur de skapar värden under de senaste fem åren, är det introduktion av ny teknologi samt framtagandet av nya produkter och tjänster som ligger i topp (42 respektive 40 procent). Högt upp på listan ligger också åtgärder som att ingå nya strategiska partnerskap (34 procent), samt att företaget på egen hand utvecklat ny teknik (33 procent).

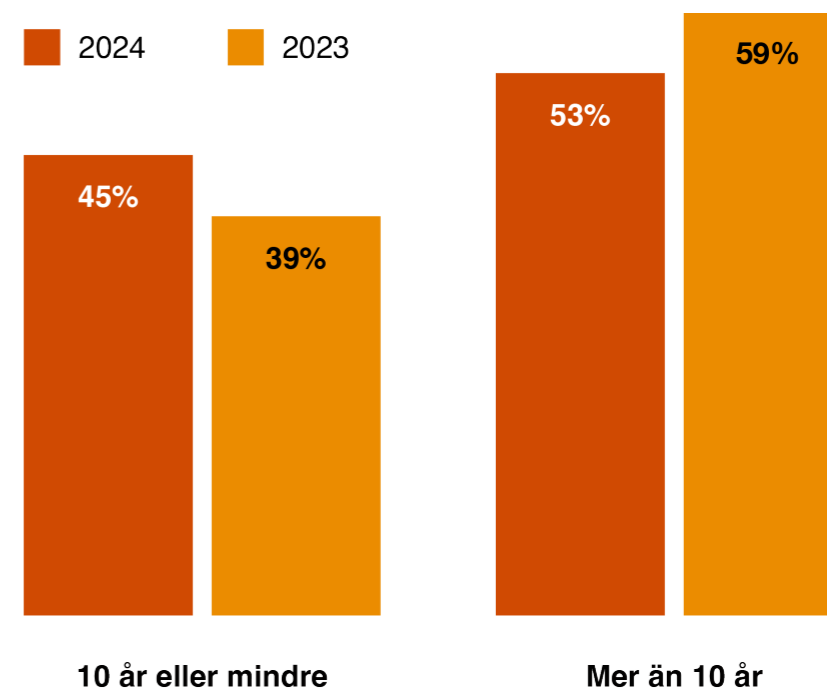
Företagsledare i Sverige ser inte alls samma starka koppling mellan egna åtgärder och förmågan att skapa värde. Endast var tredje svensk vd menar att ny teknik har bidragit till värdeskapande under den senaste femårsperioden, medan var femte ser en koppling mellan värdeskapande och nya produkter och tjänster.

Svenska företag ligger däremot relativt högt när det gäller synen på vikten av strategiska partnerskap respektive förvärv. 24 respektive 23 procent av respondenterna anger dessa båda områden som viktiga för att skapa och leverera värden.

#### Fråga

Om ert bolag fortsätter på den inslagna vägen, hur länge tror du då att er verksamhet kommer att vara konkurrenskraftig?

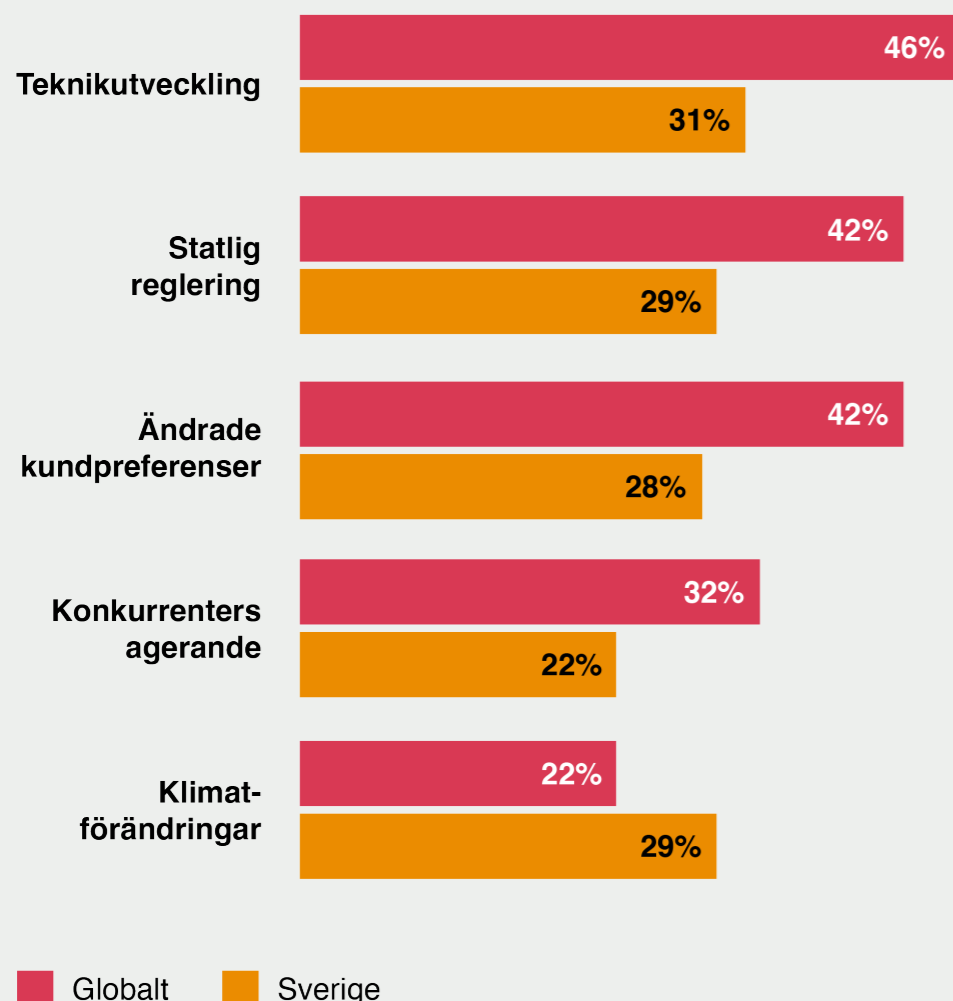
(Svar från samtliga globala företagsledare\*)



\*Under både 2023 och 2024 svarade 2% av företagsledarna "vet ej".

## Fråga

I vilken utsträckning har följande faktorer drivit förändringar i hur ert företag skapat, levererat och fångat värden under de senaste fem åren?



### Teknikutveckling, reglering och kundpreferenser driver på förändring

Vilka är då de *externa faktorer* som har drivit på och förändrat sättet som företagen skapar värde under de senaste fem åren? Av de globala företagen anser knappt hälften att teknikutvecklingen är den främsta drivkraften, följt av statlig reglering och ändrade kundpreferenser. Den snabba utvecklingen inom generativ AI och lanseringen av Chat GPT i slutet av november 2022 är en viktig anledning, likaså långtgående regleringar på hållbarhetsområdet.

De svenska vd:arna har samma syn som sina globala kollegor på vilka faktorer som är viktigast, men ligger konsekvent på en lägre nivå. En av tre svenska vd:ar tycker att teknikutvecklingen är den viktigaste faktorn bakom förändringar i värdeskapande medan 29 procent väljer statlig reglering.

Den enda faktorn där svenska företagsledare ligger något högre än det globala resultatet är när det gäller klimatförändringar. I Sverige menar 29 procent att dessa är en starkt bidragande faktor till förändringar i hur man skapar värde, jämfört med 22 procent globalt.

När vi bad vd:arna om vilka faktorer som kommer att bli avgörande för värdeskapande under de kommande tre åren blir svaren ungefär desamma. Det vill säga teknikutveckling, kundpreferenser och statlig reglering ligger i topp. Även här sticker svenska företag ut genom att värdera klimatförändringarnas påverkan som större.

### Vikten av ett visionärt ledarskap

Genom att analysera pågående trender kan företagsledare identifiera de möjligheter som den egna verksamheten kan bygga vidare på. Vissa trender behöver ses i en gemensam kontext och hur de kan påverka och förstärka varandra. Ett exempel är hur teknik och klimatförändringar samverkar med regleringar och kundpreferenser, och tvingar fram en total omställning av vårt industriella system. Företagsledare måste kunna förstå vad olika intressenter efterfrågar. Utöver kunder handlar det till exempel om leverantörer, affärspartners och investerare.

Företagsledare behöver ha en vision av det framtida ekosystem där företaget ska vara verksamt. Förutom att förstå företagets olika roller i detta system, behöver man även skapa en tydlig bild av hur värden förändras över tid.

### Regelverk och kompetensbrist hinder för värdeskapande

När de globala företagen får rangordna de hinder som de upplever för att skapa och leverera värden nämner de främst regelverk (36 procent), begränsade ekonomiska resurser (24 procent) och operationella prioriteringar (24 procent). Även de svenska bolagen ser regelverk som det största hindret, men för dem kommer brist på kompetens bland medarbetarna på plats två, följt av utmaningar inom infrastruktur.

Andra hinder för värdeskapande som företagsledare nämner i undersökningen är instabila försörjningskedjor, byråkratiska processer inom det egna företaget, samt brist på teknisk kompetens.

### Vägen till värdeskapande

Företagsledare måste ha en tydlig känsla för hur affärer, projekt eller andra investeringar skapar värde. Med detta som utgångspunkt behöver man ta modiga beslut, oavsett om det handlar om att omfördela resurser eller omdefiniera ett företags verksamhetsområden och samarbeten. Resursallokering kan ske på flera nivåer. Dels kan det handla om långsiktiga strategiska vägval, dels om dagliga beslut inom verksamheten, något som företagsledarna betonade vikten av i vår vd-undersökning från 2022.

### Stor potential att arbeta mer effektivt

I dessa tider – när AI-tekniken ger förhoppningar om nya arbetssätt – är det intressant att företagsledare ser en stor potential i att effektivisera företagets aktiviteter och processer. Faktum är att de betraktar cirka 40 procent av tiden som läggs på olika aktiviteter som ineffektiv.

De globala vd:arna menar till exempel att 65 procent av tiden används effektivt i beslutande möten, följt av processer för investeringsbeslut (62 procent) och hantering av tekniska frågor (61 procent). I botten kommer hanteringen av e-post, där endast 55 procent av tiden används på ett effektivt sätt.

De svenska företagsledarna har samma syn på vilka aktiviteter som är mest respektive minst effektiva (det vill säga beslutande möten respektive e-post) och svaren ligger generellt sett också på ungefär samma nivå.

“Svenska vd:ar värderar ny teknologi, liksom nya produkter och tjänster, betydligt lägre som ett medel för värdeskapande jämfört med sina globala kollegor. Det är förvånande med tanke på hur starkt Sverige kommer ut i olika innovationsindex, landets relativa digitala mognad samt hur mycket svenska bolag investerar i forskning och utveckling. Detta väcker också frågan om svenska företag är tillräckligt nytänkande när det gäller att utveckla sina affärsmodeller, med tanke på den snabba omställning vi nu upplever.”

**Fredrik Lindblad**

Ansvarig för strategi och innovation, PwC Sverige





AI:s påverkan på samhälle och företagande

# Generativ AI – hot eller möjlighet för företagen?



Beräkningar visar att AI (artificiell intelligens) väntas bidra med 270 000 miljarder kronor till världsekonomin fram till år 2030. Hela tio procent av den här summan kommer dessutom att genereras i norra delen av Europa. Frågan många ställer sig är därför: Hur kan den affärsmässiga potentialen av AI förverkligas?

Vår vd-undersökning visar tydligt att de globala företagsledarna är mer positivt inställda till AI jämfört med de svenska. 32 procent av de globala företagen uppger att de har implementerat generativ AI under det senaste året, och 31 procent har ändrat sin teknikstrategi på grund av de nya verktygen. Svenska vd:ar har inte varit lika snabba ur startblocken: 18 procent uppger att de har implementerat tekniken och 16 procent har ändrat sin teknikstrategi.

Även när företagsledarna blickar framåt ser de globala företagen större möjligheter. Nästan sex av tio vd:ar globalt anser att AI kommer att öka kvaliteten på företagets produkter och tjänster under det kommande året, och knappt hälften menar att tekniken kommer att stärka förmågan att skapa förtroende.

I Sverige är det bara fyra av tio vd:ar som instämmer i att AI kommer öka kvaliteten på företagets leveranser, medan endast en av fyra anser att tekniken kommer att förbättra möjligheterna att skapa förtroende.

### Möjligheter och ansvar

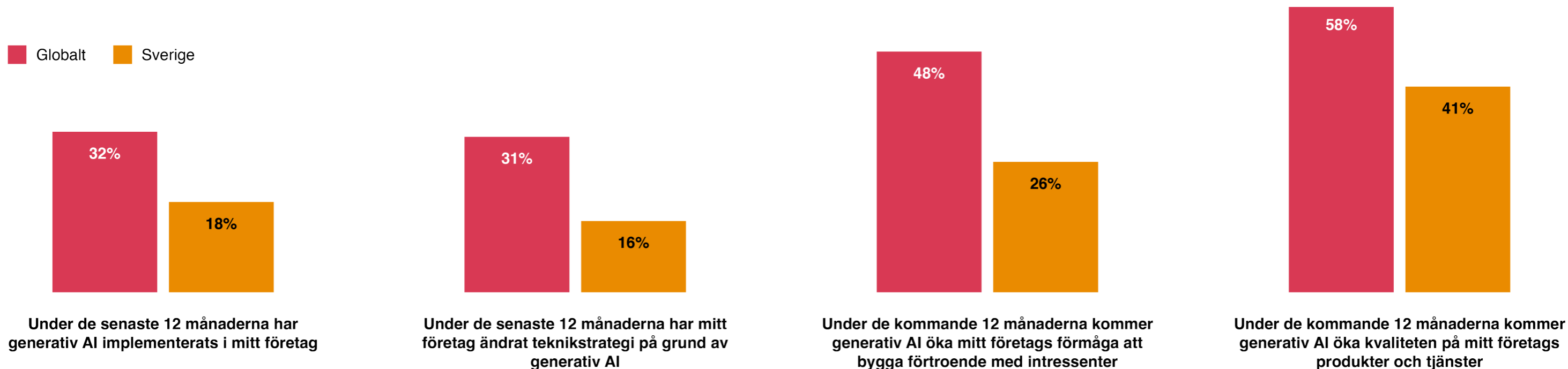
AI kommer att omvandla affärsmodeller, omdefiniera arbetsprocesser och förändra hela branscher. Företagsledare måste navigera mellan potentiella risker och behov av att agera snabbt för att ta vara på nya möjligheter. Det gäller också att få medarbetarna med på tåget. Att vara transparent, målinriktad och förtroendeskapande när det gäller AI-relaterade planer och beslut, gör medarbetarna mer positivt inställda till omställning och förnyelse.

Samtidigt har företagsledare ett ansvar för att deras organisationer använder AI på ett korrekt och sunt sätt. Med tanke på innovationstakten och den oundvikliga fördröjningen när det gäller nya normer och regler, faller mycket av ansvaret på företagen just nu.

### Fråga

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om generativ AI?

■ Globalt ■ Sverige





### Fokus på riskerna med AI

Skillnaden mellan svenska och globala företag kan bero på flera faktorer, dels bristande kunskap om vad AI är och hur det kan bidra till ökad produktivitet, dels att den svenska debatten till stor del fokuserat på riskerna med AI snarare än möjligheterna. Avsaknaden av tydliga riktlinjer och regelverk för hur man kan använda AI på ett ansvarsfullt sätt har troligtvis förstärkt denna position.

Risken med denna otydlighet är att innovationskraften hämmas och att vi inte utnyttjar den enorma potential som finns med användning av AI. EU har nu slutligen antagit EU AI Act, vilket kommer skapa bättre förutsättningar för ansvarsfull AI-innovation med positiva effekter som följd. Företag bör nu fokusera på att skapa ramverk och processer för att möjliggöra just denna typ av innovation.

Både globala och svenska företagsledare är å andra sidan övertygade om att effektiviteten kommer att förbättras med AI. Så tror exempelvis 64 procent av de globala företagsledarna och 56 procent av de svenska att deras medarbetare redan inom ett år kommer att kunna använda sin arbetstid mer effektivt med hjälp av AI.

Andra förväntade positiva aspekter med AI är större lönsamhet och ökade intäkter. 46 procent av de globala vd:arna och 34

procent av de svenska förutser ökad lönsamhet, medan andelen som tror på ökade intäkter är 41 respektive 26 procent.

### AI leder till högre kompetenskrav och större konkurrens

Hela sju av tio globala företagsledare anser att AI markant kommer att höja kraven på att medarbetarna utvecklar nya färdigheter under de kommande tre åren. Två av tre tror också att tekniken kommer att öka konkurrensen inom den egna branschen.

I Sverige är oron inte lika stor. Knappt hälften av svenska vd:ar tror att kraven på att utveckla ny kompetens ökar med AI, och hälften tror att tekniken leder till större konkurrens på marknaden.

Ett annat orosmoment är hur AI kommer att påverka den nuvarande personalstyrkan. Här menar en fjärdedel av vd:arna, både globalt och i Sverige, att antalet anställda kommer att minska under de kommande tolv månaderna som en följd av den nya tekniken.

Samtidigt ges något av dubbla signaler när det gäller påverkan på arbetskraften. På en mer generell fråga om personalstyrkan så svarar 39 procent av de globala vd:arna att antalet medarbetare totalt sett kommer att öka under de kommande tolv månaderna.

Yrken som idag exempelvis går ut på att sammanställa stora mängder information eller göra avancerade beräkningar, kan vara i riskzonen för AI. Samtidigt tillkommer troligen nya roller inom till exempel utveckling och hantering av AI-verktyg för att säkra etisk användning och korrekt hantering.

Oavsett var man som företagsledare står i denna fråga idag är det viktigt att göra en analys av möjligheter och påverkan av AI, och vilka följder det får för behov av personal och kompetens inom företaget.

### Cyberriskerna ökar med AI

Både globala och svenska företagsledare tror att cyberriskerna kommer att öka i och med införandet av AI. 64 respektive 68 procent instämmer i att AI leder till större risker inom cybersäkerhet under det kommande året.

Andra risker som nämns av respondenterna är att AI kan bidra till att sprida felaktig information, risker kopplade till juridiskt ansvar och företagets varumärke, samt att tekniken kan leda till ett snedvridet fokus på vissa kundgrupper eller medarbetare.

“Svenska företag har varit långsammare att implementera AI-tekniken än globala företag. Möjligen kan det återspegla det faktum att svenska folket generellt sett känner stor skepsis inför AI-lösningar. Endast en procent av svenskarna har fullt förtroende för AI, men tror samtidigt att förtroendet kan öka genom bättre säkerhetssystem och reglering. För att AI ska kunna ta fart är det därför avgörande att företagen utvecklar och använder sina AI-lösningar på ett ansvarsfullt och säkert sätt.”

**Fredrik Lundberg**

Ansvarig för AI, Data & Analytics, PwC Sverige





Arbetet med klimatutmaningarna

Stor andel företag har kommit igång med sitt klimatarbete – svenska företag har kommit längre

På klimatmötet COP28, som ägde rum i Dubai i november-december 2023, var en av huvudpunkterna att utvärdera hur långt länderna har kommit i arbetet med att minska utsläppen sedan Parisavtalet slöts 2015. Då enades man om att hålla ökningen av den globala medeltemperaturen till maximalt 1,5°C. Den främsta åtgärden för att nå det målet är att minska utsläppen av växthusgaser.

Inför konferensen menade flera svenska storbolag att omställningen går för långsamt. De önskade större handlingskraft och ökade klimatambitioner från de politiska beslutsfattarna på EU-nivå. Flera av bolagen har gjort stora investeringar i omställningen och är otåliga att se resultat.

Enligt årets undersökning har svenska företag generellt sett kommit längre än de globala företagen. Skillnaderna är relativt små, men i en större andel av de svenska företagen pågår aktiviteter som främjar minskad klimatpåverkan. Till exempel svarar hela 70 procent av de svenska vd:arna att de är på gång med att förbättra sin energieffektivitet, inklusive minskad energikonsumtion (65 procent globalt), och närmare 60 procent uppger att de arbetar med innovationer av klimatvänligare produkter, tjänster och teknik, jämfört med drygt hälften av de globala vd:arna.

Vidare säger knappt hälften av de svenska vd:arna att de säljer produkter, tjänster eller teknik som ökar kundernas anpassningsförmåga när det gäller klimatet, och ungefär samma andel har tagit initiativ för att skydda det egna företags fysiska tillgångar och medarbetare från klimatrelaterade skador. Det kan exempelvis handla om att genomföra ordentliga riskanalyser, men också att skydda företags fastigheter mot översvämningar, erosion och skogsbränder.

Om vi tittar på hur stor andel av de globala bolagen som faktiskt har avslutat sina planerade aktiviteter, så ligger den på en betydligt lägre nivå. 10 procent av de globala respondenterna säger till exempel att de har genomfört sina planerade aktiviteter när det gäller att sälja produkter, tjänster eller teknik som ökar kundernas anpassningsförmåga. Vidare uppger

10 procent av företagsledarna att de har genomfört åtgärder för att förbättra sin energieffektivitet.

Motsvarande siffror bland de svenska vd:arna är 17 procent respektive 16 procent, så även här har svenska företag kommit längre.

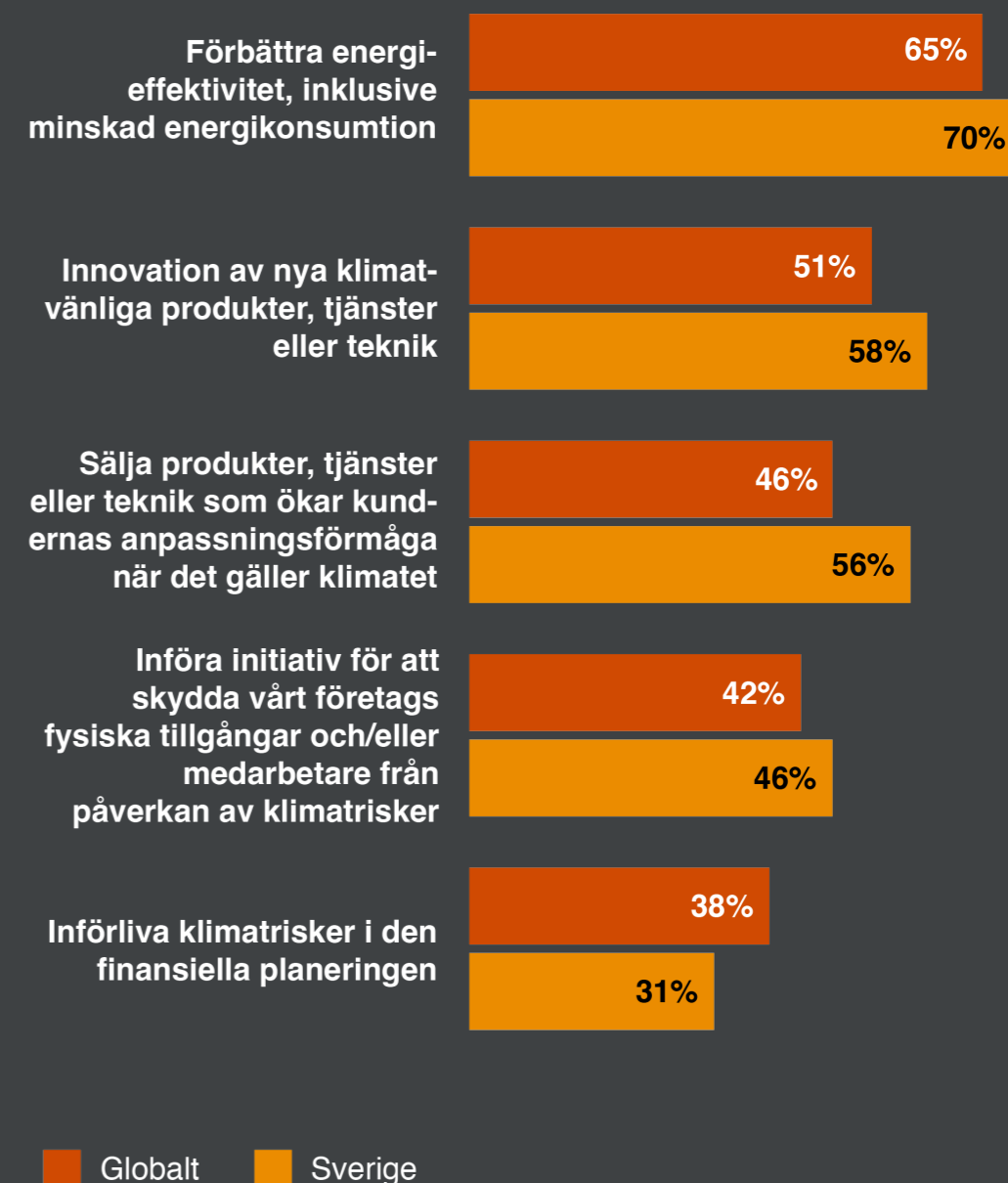
Generellt sett går det definitivt framåt i många företag, men det är ändå mycket som behöver hända i en ännu snabbare takt. Siffrorna sätter fokus på att det finns en stor outnyttjad potential för energieffektivisering i nästan alla branscher och i nästan alla led av en värdekedja.

#### Klimatet kräver nytänkande

Klimatförändringarna innebär ett tryck på nytänkande och omställning, men vd:arna rapporterar blandade framgångar när det gäller att uppnå de här målen. Företagsledare bör leta efter möjligheter att skapa klimatpositiva affärsmodeller som inte bara minskar riskerna och stärker den finansiella avkastningen, utan också gynnar samhället i stort.

## Fråga

Vilka av följande svar beskriver bäst var ert företag befinner sig när det gäller följande aktiviteter? (Visar andel som svarar att aktiviteterna är pågående)





### Hinder på vägen mot minskade koldioxidutsläpp

I undersökningen frågade vi företagsledarna vilka hinder de ser för att minska verksamhetens klimatpåverkan. 24 procent av de globala företagen menar att komplexa lagar och regler är den faktor som främst står i vägen för att minska inslaget av koldioxid i företagets affärsmodell, och ungefär samma andel anger den lägre avkastningen. På delad tredjeplats kommer bristen på efterfrågan från externa intressenter som kunder och investerare samt brist på klimatvänlig teknik inom den egna branschen. Däremot verkar inte bristen på stöd från ledning eller styrelse vara ett problem: endast 7 procent anger det svarsalternativet.

Det är tydligt att svenska företag inte ser lika stora utmaningar på vägen mot lägre koldioxidutsläpp. Just när det gäller komplicerade regelverk ligger svenska vd:ar på samma nivå som de globala svaren (24 procent), men för övriga alternativ ligger de konsekvent lägre. Så till exempel säger endast 18 procent att den lägre avkastningen på klimatvänliga investeringar är ett hinder.

### Ta tillvara på kraften i det interna samarbetet

Finanschefer arbetar långsiktigt med många olika värden och är därför även naturliga interna samarbetspartners för att bygga mer hållbara affärsmodeller. Tillsammans med hela ekonomifunktionen har finanschefer också tillgång till en mängd verktyg för till exempel prognoser, budgetering och riskhantering, som de kan använda för att bygga in hållbarhet i de övergripande strategierna. Det här underlättar för att identifiera vilka insatser som kommer att ha störst effekt på områden som klimat och social hållbarhet.

### Kan företagen acceptera lägre avkastning på klimatvänliga investeringar?

PwC:s globala rapport "State of Climate Tech", som publicerades nyligen, kartlägger riskkapitalinvesteringar inom klimatteknikområdet. Rapporten visar att investeringarna i klimatteknik under 2023 har fallit med 40 procent, främst som en följd av den ekonomiska osäkerheten och geopolitisk oro. Viktigt att notera är dock att eftersom investeringarna i andra branscher och sektorer har fallit ännu mer, har andelen

investeringar i klimatteknik ökat relativt sett, till drygt tio procent.

En slutsats från rapporten är att riskkapitalbolagen och Private Equity-aktörerna lägger mer fokus på startup-bolag med en affär inom utsläppsminskande teknik. Ökningen är till exempel 39 procent under det senaste året när det gäller teknik för infångande och lagring av koldioxid.

Det här är en positiv utveckling, men avgörande för alla investeringar i klimatteknik är om investerarna och företagen kan acceptera en lägre avkastning på sitt kapital. Årets CEO Survey antyder att så är fallet. Cirka 40 procent av de globala vd:arna säger att företaget har accepterat lägre avkastning från klimatvänliga investeringar jämfört med andra investeringar under det senaste året. Samma andel av de svenska företagen instämmer i detta.

Drygt 40 procent av de globala vd:arna menar dessutom att de kan godta en avkastning som är mer än fyra procent lägre än för andra investeringar, och hela 55 procent av de svenska företagen har samma inställning.

“Det senaste året har investeringar i teknik för infångande och lagring av koldioxid ökat markant. Detta är förstås goda nyheter, men en viktig fråga inom alla investeringar i klimatteknik är om det går att acceptera en lägre avkastning jämfört med “traditionella” investeringar. Årets CEO Survey visar att en stor andel av företagsledarna faktiskt är beredda att göra det. För projekten som nu investerar i teknik för infångande och lagring av koldioxid i Sverige är handel med negativa utsläpp ett viktigt styrmedel. Då är det extra roligt att se att Sverige tillsammans med Schweiz kommer att testköra denna handel, vilket kungjordes under COP28. Det i sig kan även markant öka lönsamheten och driva på dessa viktiga projekt.”

**Thea Brorson**  
Hållbarhetsspecialist, PwC Sverige



Tillväxt och ekonomisk utveckling

# Världens företagsledare ser ljusare på den globala tillväxten





I årets undersökning kan vi se en viss ljusning i synen på den makroekonomiska framtiden. Jämfört med förra årets bottennotering, har nu andelen vd:ar som tror på ökad global tillväxt det kommande året mer än fördubblats, till 38 procent. Därmed är vi tillbaka i mer av ett normalläge, sett ur ett tioårsperspektiv.

45 procent ser emellertid fortfarande dystert på framtidsutsikterna, medan 16 procent tror på oförändrad tillväxt. Faktorer som gynnar en mer positiv syn är lägre inflation, bromsade eller uteblivna räntehöjningar samt en minskad oro för en spridning av Ukraina-kriget.

De svenska företagsledarna är dock inte lika positiva som sina kollegor i övriga världen. I Sverige tror bara 31 procent på ökad tillväxt globalt de kommande tolv månaderna, medan drygt hälften menar att den kommer att minska. Svenska vd:ar är även mer negativt inställda till framtida tillväxt på sin hemmamarknad. 21 procent tror på tillväxt i det egna landet det kommande året, jämfört med 44 procent globalt.

Den stora skillnaden kan möjligen hänga ihop med den fortsatta försvagningen av den svenska kronan, i förhållande till både dollarn och euron, vilket driver upp importpriserna. Många företag ser vikande orderingång och försäljning, samtidigt som media skriver om uppsägningar och ett ökat antal konkurser. En annan förklaring kan vara turbulensen i vårt eget land under det senaste året med ökad gängkriminalitet, dödsskjutningar, cyberattacker och en allmän instabilitet i vårt demokratiska samhälle.

### **Återhållen syn på utvecklingen för det egna företaget**

I kontrast till den något mer positiva inställningen till global tillväxt, är det i år färre vd:ar som tror på ökade intäkter för det egna företaget. 37 procent av de globala respondenterna är mycket eller extremt säkra på ökade intäkter under det kommande året (42 procent 2023), jämfört med 22 procent i Sverige (38 procent 2023).

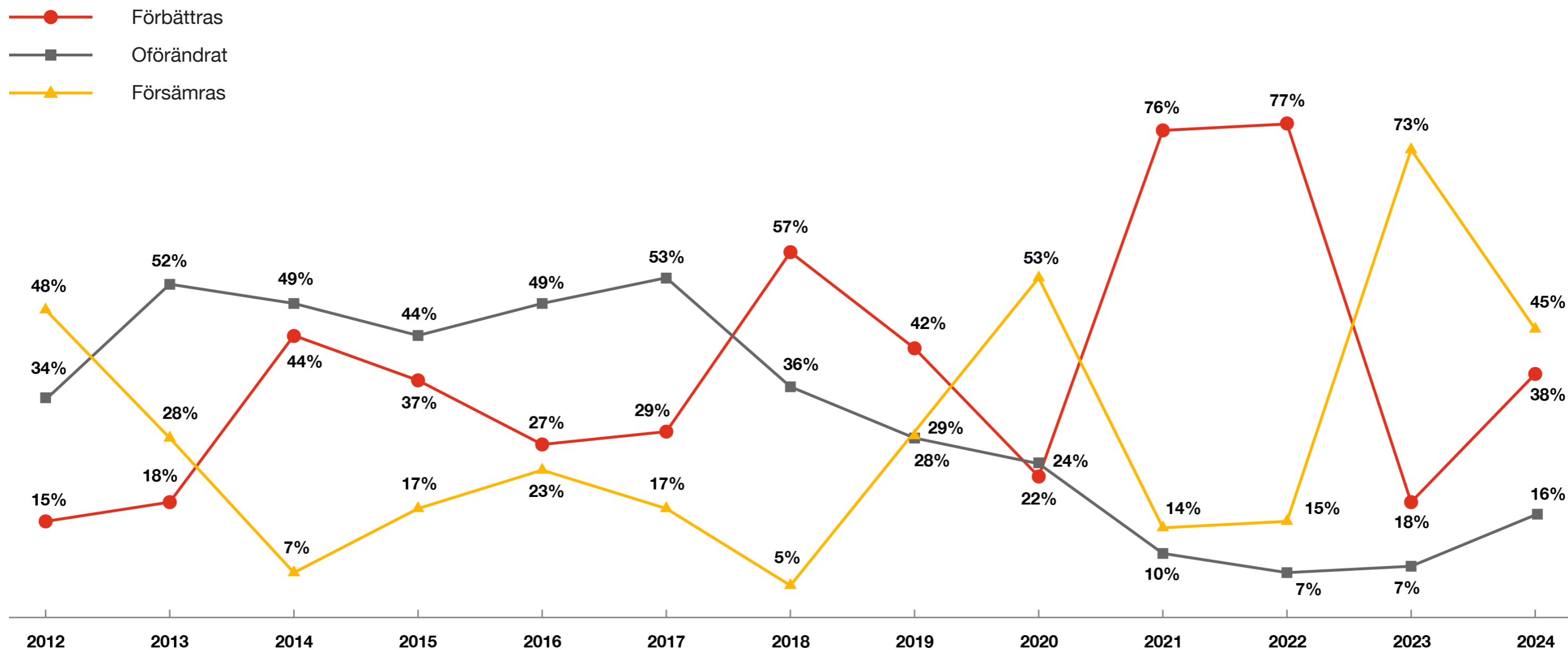
Samtidigt visar vår rapport att företagens marknadsandelar fortsätter att utvecklas positivt. Hälften av vd:arna globalt säger att de har ökat sin marknadsandel under de senaste tre åren och lite drygt hälften uppger detsamma i Sverige.

Förmodligen som en konsekvens av den höga inflationstakten har många företag planer på att höja priserna på sina produkter och tjänster. Ungefär hälften av både de globala och svenska vd:arna (54 respektive 49 procent) uppger att de kommer att höja priserna under de kommande tolv månaderna.

## Fråga

Hur tror du att världsekonomin kommer att utvecklas under de kommande 12 månaderna?

(Svar från samtliga globala företagsledare)



**Näringsliv i snabb förändring – många nya produkter och stort antal förvärv**

Som vi också såg i första avsnittet indikerar årets enkätsvar att förändringstakten i näringslivet för närvarande är hög. 42 procent av de globala bolagen uppger att mer än en femtedel av den totala försäljningen kommer från nya produkter och tjänster (som introducerats under de senaste tre åren). Andelen är lägre i de svenska bolagen (28 procent), men ändå på en relativt hög nivå.

Samtidigt är förvärvstakten hög – mer än vart tredje globalt bolag, och vart fjärde i Sverige, har köpt ett annat företag under de senaste tre åren, motsvarande minst 10 procent av bolagets totala tillgångar. Antalet förvärv förväntas även vara högt i framtiden, där omkring hälften av vd:arna i Sverige och 60 procent globalt planerar minst ett förvärv under de kommande tre åren.

Arbetsmarknaden har visat stor motståndskraft trots den ekonomiska instabiliteten. Både i Sverige och globalt sett är det fler företag som kommer att anställa ny personal, jämfört med andelen som säger att de ska dra ner. 39 procent av de globala företagen tror att antalet medarbetare kommer att öka under de kommande tolv månaderna, jämfört med 35 procent i Sverige.

Detta är i linje med förra årets vd-undersökning då företagsledarna angav att de önskade dra ner på företagets kostnader men inte på personalen. Men med hänsyn taget till att många vd:ar tror att AI kommer att leda till färre antal anställda under det kommande året, återstår det att se vad nettoeffekten blir.

Vi ser att många företag brottas med brist på personal inom eftertraktade områden som teknik, men det finns även stort behov av andra typer av specialistkompetenser. Företagen inser att de inte kan hantera sin omställning – till exempel ökat fokus på hållbarhet och digitalisering – utan tillgång till rätt kunskaper. Medarbetare ses alltmer som den viktigaste resursen för att nå sina strategiska ambitioner och mål.

**USA tappar fart som viktigaste handelspartner**


När de globala vd:arna får svara på vilket land som är viktigast för framtida tillväxt, ligger USA i topp och Kina tvåa. Avståndet mellan de båda har krympt sedan förra året, men samtidigt har även Kina tappat mark i förhållande till förra årets undersökning.

Tyskland och Storbritannien ligger kvar på plats tre och fyra precis som förra året. Ny på den globala topp fem-listan är Indien.






För svenska företag är bilden liksom tidigare år en annan. Här är Tyskland den viktigaste handelspartnern, följt av Norge. Norge har i år petat ner USA till en tredjeplats, följt av Danmark och Finland. Norden är alltså fortsatt en mycket viktig marknad för svenska bolag.

**Fråga**

Vilket land är viktigast för det egna bolagets tillväxt? Jämförelse av globala samt svenska vd:ars svar 2023 och 2024 (svar i procent).

Globalt		2024	2023
	USA	29	40
	Kina	21	23
	Tyskland	15	18
	Storbritannien	14	18
	Indien	8	N/A*

\*Indien har i år tagit sig in på topp fem-listan och petade därmed ner Australien som 2023 låg på femte plats med 11 procent.

Sverige		2024	2023
	Tyskland	33	44
	Norge	31	28
	USA	22	35
	Danmark	20	25
	Finland	20	18

“Trots den ekonomiska osäkerheten under det senaste året har arbetsmarknaden hållit emot och stora neddragningar har uteblivit. Tvärtom är det många globala företag som tror att antalet medarbetare kommer att öka de närmaste tolv månaderna. Företagen ser alltmer sina medarbetare som en strategisk resurs som är helt avgörande för att de ska lyckas med sin omställning. Vi på PwC delar helt och fullt den inställningen – rätt kompetens är helt avgörande för vår, och i förlängningen även våra kunders, framgång.”

**Jörgen Haglund**  
Vice vd och Markets Leader, PwC Sverige



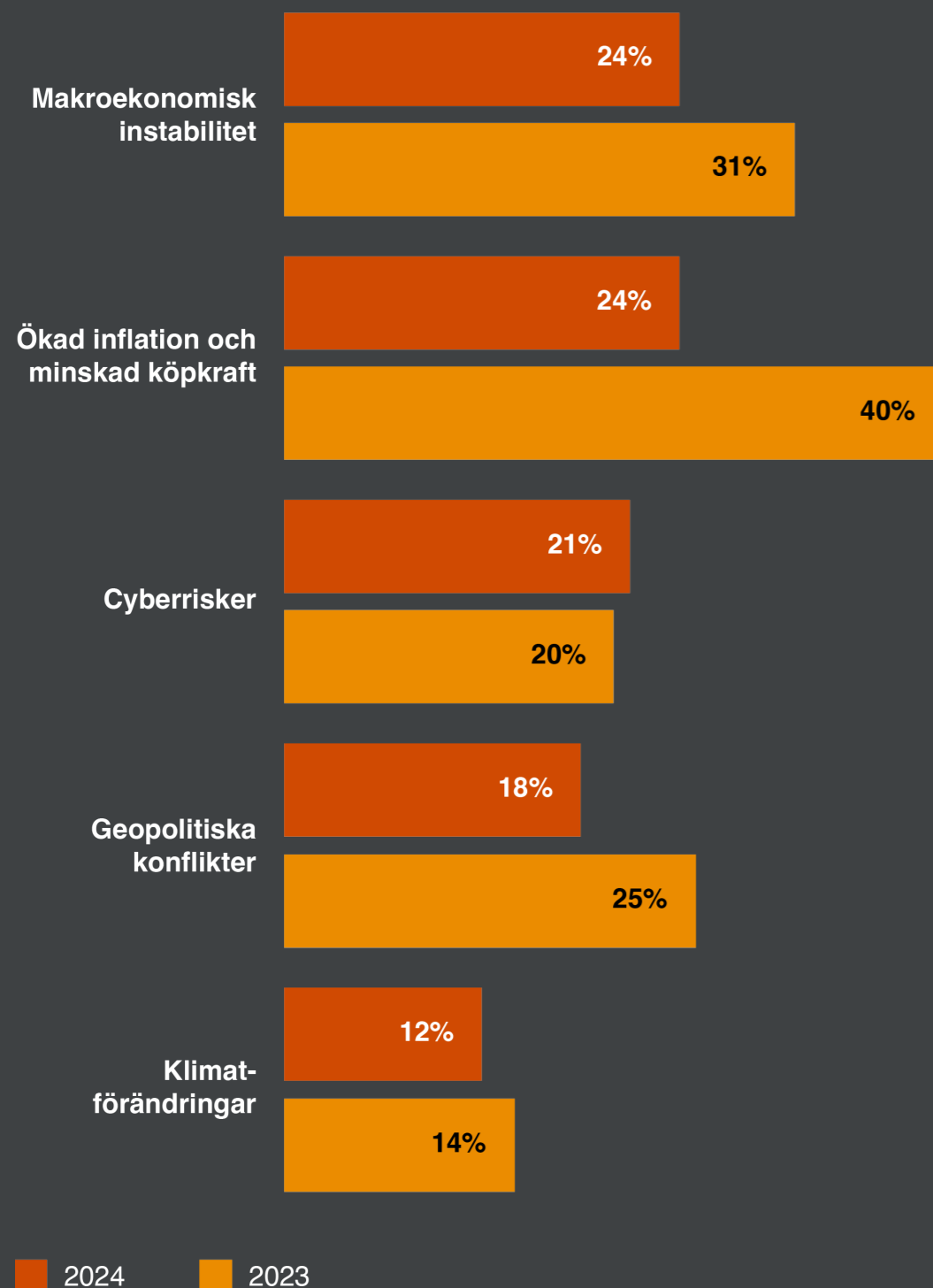
Hoten mot företaget

# Mindre oro för hot mot egna företaget bland världens företagsledare

## Fråga

Hur utsatt tror du att ditt företag är för följande hot under de kommande tolv månaderna?

(Andel globala företagsledare som svarat "extremt eller mycket utsatt")



Precis som synen på global tillväxt i år är något mer positiv, så är även oron för olika hot mot det egna företaget generellt sett mindre. När världens företagsledare får rangordna olika faktorer som kan ha negativ inverkan, är det fortfarande makroekonomisk instabilitet samt ökad inflation och minskad köpkraft som ligger i topp, men nu på en lägre nivå.

I år anger 24 procent av företagsledarna makroekonomisk instabilitet som det största orosmolnet under de kommande tolv månaderna och samma andel oroar sig för ökad inflation och minskad köpkraft. Därefter kommer cyberrisker, följt av geopolitiska konflikter och klimatförändringar.

Cyberrisker är det enda området där den upplevda utsattheten bland de globala vd:arna har ökat sedan förra året, även om det är marginellt (från 20 till 21 procent). För två år sedan låg cyberrisker i topp som det upplevda hotet och valdes då av hela 49 procent av de globala vd:arna.

### Låg krisinsikt när det gäller klimathotet

Intressant att notera är att oron för geopolitiska konflikter har minskat trots det pågående kriget i Ukraina samt Hamas attack på Israel och det efterföljande kriget. Den senare skedde under den tid som denna enkätundersökning var öppen.

Det är samtidigt förvånande att endast 12 procent av vd:arna känner oro för att klimatförändringarna ska påverka det egna bolaget med tanke på att extrema väderhändelser har kommit allt oftare de senaste åren, runt om i världen, och antalet larmrapporter kring klimatpåverkan ökar. En anledning till att oron bland företagsledarna inte är större kan vara att de långsiktiga följderna i form av klimatförändringar ännu inte är fullt synliga för företagen, en annan att det fortfarande saknas krisinsikt.

Den låga andelen vd:ar som oroar sig för klimatet ska också ses mot bakgrund av det nyligen avslutade COP-mötet i Dubai. Efter mötet kan vi konstatera att vi går framåt i det globala samfundet och man talar nu om "en övergång bort från fossila bränslen". Det är lite tidigt att kalla detta för en framgång som kommer att leda oss i den riktning som Parisavtalet förespråkar, däremot så

kan vi konstatera att detta är den tydligaste skrivningen på länge i COP-sammanhang.

Dessutom har vi haft en ekonomisk situation som helt klart minskat företagets vilja att ta fullt ansvar i klimatfrågan, samtidigt som kriget i Ukraina och konflikten mellan Israel och Hamas innebär att stora statliga resurser används för investeringar i vapensystem och större försvarsförmåga.

### Svenska företagsledare mer oroliga

Precis som vi kunde konstatera i förra årets rapport är svenska vd:ar generellt sett mer oroad än sina globala kollegor. Det gäller samtliga områden, förutom risker kopplade till cyberhot och hälsa.

För svenska företag är det i år, liksom förra året, oron för ökad inflation och minskad köpkraft som ligger i topp (40 procent), följt av makroekonomisk instabilitet (32 procent) och cyberrisker (22 procent). På fjärde plats hittar vi klimatförändringar och därefter geopolitiska konflikter.

Precis som det globala materialet visar är de svenska företagen i år mindre oroad för geopolitiska konflikter, men i Sverige är minskningen ännu större. Nedgången sedan förra undersökningen är hela 17 procentenheter (från 35 till 18 procent).

“I förra årets vd-undersökning såg vi tydliga signaler på det förändringstryck som råder i näringslivet. Inte mindre än fyra av tio företag svarade då att deras verksamhet kommer att vara konkurrenskraftig i maximalt tio år, om de fortsätter som idag. I år är den här trenden ännu tydligare. Andelen företagsledare, som nu menar att deras verksamhet endast förblir konkurrenskraftig upp till tio år om de inte förnyar sina affärsmodeller, har ökat ytterligare. Det ser alltså ut som att näringslivets behov av att ställa om är här för att stanna, och takten verkar öka.”

**Sofia Götmar-Blomstedt**  
Vd, PwC Sverige



# Slutord

**Årets undersökning visar på en stor** medvetenhet bland företagsledare. De är på det klara med att de verkar i en tid med strategiska vägval där det krävs snabba beslut som har stor påverkan. Resultaten visar också på ett växande behov av ledarskap som kan ge energi i organisationer, utmana tidigare synsätt och skapa momentum för förändring.

Som företagsledare behöver du säkerställa att det finns personer på ledande befattningar med de kunskaper som är nödvändiga för bolagets fortsatta framgång. Inte minst inom områden som klimat och AI. Samtidigt är det också viktigt att ledningen själv tar kontroll över förändringar, snarare än att enbart överlåta initiativen till specialister inom verksamheten.

Många organisationer kommer att behöva förhålla sig till det faktum att många frågor saknar svar. Det i sin tur kräver nya former av samarbeten för att lösa utmaningar tillsammans, och nya sätt att mäta framsteg

och belöna medarbetare. De företagsledare som menar allvar med sin omställning måste hitta metoder för att bemöta oro, uppmuntra nyfikenhet och skapa vilja att ta till sig ny kunskap.

En del av de här råden kanske är välkända sedan tidigare, men de har det gemensamt att de ställer nya krav på företagsledare. Det handlar till exempel om att leda den strategiska riktningen framåt och att utveckla långsiktiga insatser som skapar nya värden. När vi går in i en tid då omställning blir allt viktigare, och går allt snabbare, har företagsledare fantastiska möjligheter att omforma både verksamheten och den egna rollen. Ta chansen att omfamna det oväntade och omvandla frågetecken till utropstecken!





---

# Kontakt

## Vd

Sofia Götmar-Blomstedt  
sofia.goetmar-blomstedt@pwc.com

## Markets Leader

Jörgen Haglund  
jorgen.haglund@pwc.com

## Kommunikationschef

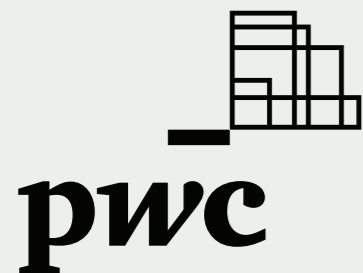
Johan Eriksson  
johan.eriksson@pwc.com  
072-880 95 08

## Om PwC Sverige

PwC Sverige är marknadsledande inom revision och rådgivning med 3 000 medarbetare runt om i landet – vi finns där du finns! Vårt syfte är att skapa förtroende i samhället och lösa viktiga problem och våra värderingar genomsyrar allt vi gör.

Vi är proaktiva rådgivare som drivs av att förstå dig och våra övriga 24 000 kunders verkliga behov och hitta lösningar på komplexa affärsutmaningar – oavsett vilken fas din verksamhet befinner sig i. Det som gör oss unika är att vi kombinerar den senaste tekniken och samverkan mellan våra specialister. Vi är en community of solvers som är med dig hela vägen!

PwC Sverige är en självständig och oberoende juridisk enhet som ingår i det globala PwC-nätverket med 364 000 medarbetare i 151 länder. Det gör att vi kan dela med oss av kunskaper och erfarenheter globalt och tillsammans leverera relevanta lösningar som skapar förtroende och långsiktigt hållbara värden för såväl våra kunder som samhället i stort.



© 2024 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. Att mångfaldiga innehållet helt eller delvis är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering etc.