



PwC:s årliga vd-undersökning

Omställning – nyckeln till framtiden



CEO Survey
Januari 2025

Innehåll

Vd har ordet.....	3
Tillväxt, risker och hot i en osäker omvärld.....	4
Omställning – det nya normala i näringslivet.....	9
Strategier för att hantera förändring.....	12
AI som motor för tillväxt, effektivitet och innovation	16
Klimatinvesteringar för framtiden	20
Slutord: Fem viktiga vd-frågor inför 2025.....	24

Om undersökningen

I CEO Survey 2025 har 4 701 företagsledare från 109 länder intervjuats om synen på nuläge och framtid. 102 svenska vd:ar medverkar i undersökningen, som genomfördes under oktober och november 2024.





”Trots att vi lever i turbulenta tider, ser vi att många företagsledare ser positivt på framtiden. Hela 58 procent tror i år att den globala tillväxten kommer att öka under den kommande tolv månadersperioden.”

Sofia Götmar-Blomstedt
Vd, PwC Sverige



Vd har ordet

Det är nu tjuugoåttonde gången vi presenterar vår vd-undersökning CEO Survey. För tredje året i rad har ett fokusområde varit hur företagsledare i Sverige och världen ser på behovet av att ställa om sin verksamhet. Under den här perioden har svaren legat på ungefär samma nivå, där cirka 40 procent av vd:arna menar att de kommer att vara konkurrenskraftiga i maximalt tio år med nuvarande inriktning.

Slutsatsen vi drar är att omställning och anpassning till nya förutsättningar har blivit ett konstant tillstånd i näringslivet. Dessa förändringar drivs på av både kortsiktiga utmaningar och långsiktiga så kallade megatrender.

Det dagliga nyhetsflödet är fullt av exempel på det. På kortare sikt ser vi kriget i Ukraina, konflikten i Mellanöstern, inflationstryck samt cyberangrepp på företag och organisationer. På längre sikt verkar klimatförändringarna, de omvälvningar som ny teknik för med sig samt demografiska förändringar.

Vi kan konstatera att många verksamheter är i full gång med att implementera strategier för att hantera förändrade förutsättningar. Det kan exempelvis handla om att utveckla nya produkter och tjänster, gå in i nya branscher eller hitta nya sätt att ta betalt för produkter och tjänster.

Höga förväntningar på AI

Implementeringen av AI (inklusive generativ AI) har tagit ordentlig fart det senaste året. Mer än 80 procent av de svenska och globala företagsledarna svarar att de har infört AI på något sätt i sin verksamhet under de senaste tolv månaderna.

Vi ser också att många företagsledare knyter stora förhoppningar till AI-tekniken och de fördelar den

kan ge. Till exempel säger en tredjedel av de globala vd:arna att AI-lösningar har ökat intäkterna och lönsamheten under det senaste året.

Även om de svenska företagen fått upp farten det senaste året, är det oroande att Sverige precis som förra året hamnat på efterkälken när det gäller att dra nytta av fördelarna med AI. Det äventyrar på sikt vår tillväxt och konkurrenskraft, och flera debattörer och experter, inklusive AI-kommissionen som presenterade sin rapport i november 2024, varnar nu för att Sverige håller på att missa AI-tåget.

En nyckelfråga för att öka hastigheten i implementeringen av AI är att öka förtroendet för tekniken, både bland allmänheten och hos företagsledare. Jag hoppas att AI Act, som antogs av EU våren 2024, kommer att påskynda utvecklingen hos oss i Sverige. Utöver politiska initiativ behöver även näringslivet öka engagemanget. Fler svenska företagsledare behöver arbeta aktivt för att förmedla en positiv bild av AI och öka användningen i verksamheten.

Positiv syn på tillväxt

Trots att vi lever i turbulenta tider, ser vi att många företagsledare ser positivt på framtiden. Hela 58 procent av vd:arna tror i år att den globala tillväxten kommer att öka under den kommande tolv månadersperioden. Synen på tillväxt har bara varit mer positiv vid två tillfällen de senaste tio åren: 2021 och 2022. Detta ger hopp inför framtiden!

Jag hoppas att läsningen av årets rapport ger dig nya insikter och kan vara med och bidra till utvecklingen av ditt företag.

Sofia Götmar-Blomstedt
Vd, PwC Sverige



Tillväxt, risker och hot i en osäker omvärld

Den globala osäkerheten har präglat världen under de senaste åren. När väl pandemin klingade av gick Ryssland till anfall mot Ukraina, och därefter har även konflikter i Mellanöstern blossat upp. Först och främst handlar det här naturligtvis om mänskliga tragedier, men det är också händelser som påverkar förutsättningarna för vårt samhälle och för många företag.

Med den här utvecklingen har följt ett ökat fokus på försvar och säkerhet som inte enbart omfattar den militära förmågan, utan även cyberområdet, samhällssäkerhet och robusthet när det gäller kritisk infrastruktur.

I samband med att årets CEO Survey publiceras får USA en ny president och frågetecknen är många när det gäller den globala utvecklingen framåt. Inte minst råder det osäkerhet om den ekonomiska utvecklingen, synen på internationell säkerhetspolitik och protektionism.

Samtidigt breder den politiska polariseringen ut sig i världen. Kina positionerar sig som en aktör med stort inflytande på den gröna omställningen, till exempel inom batteritillverkning och förnybar energi. Kina är även en del av BRICS-grupperingen och det så kallade Globala syd (tidigare Tredje världen), som har intentioner att växa sig allt starkare för att utmana USA och Europa.

Riktat vi fokus mot vår egen världsdelen, märker vi en ökad osäkerhet om EU:s framtida inriktning. Fler auktoritära strömningar vill fokusera på att driva nationella frågor snarare än att hitta gemensamma lösningar för en stark union. EU har länge varit inriktat på reglering medan USA och Kina har satsat mer på innovation och AI. Resultatet är att europeisk konkurrenskraft nu är i fara.

Konsekvenserna av omvärldsläget är tydliga. Som företagsledare behöver du navigera rätt i en komplex tillvaro, där leveranskedjor, samarbeten, etableringar utomlands, krisberedskap och förvävsstrategier bara är några av de utmaningar som måste hanteras.

Ökad optimism i synen på global tillväxt

Mot den här bakgrunden är det kanske inte helt väntat att vi ser en markant uppgång i de globala vd:arnas uppfattning om tillväxten, jämfört med för ett år sedan. Hela 58 procent tror att den globala tillväxten kommer att öka det kommande året, jämfört med 38 procent 2024. Under ett tioårsperspektiv har synen bara varit mer positiv två gånger, nämligen 2021 och 2022.

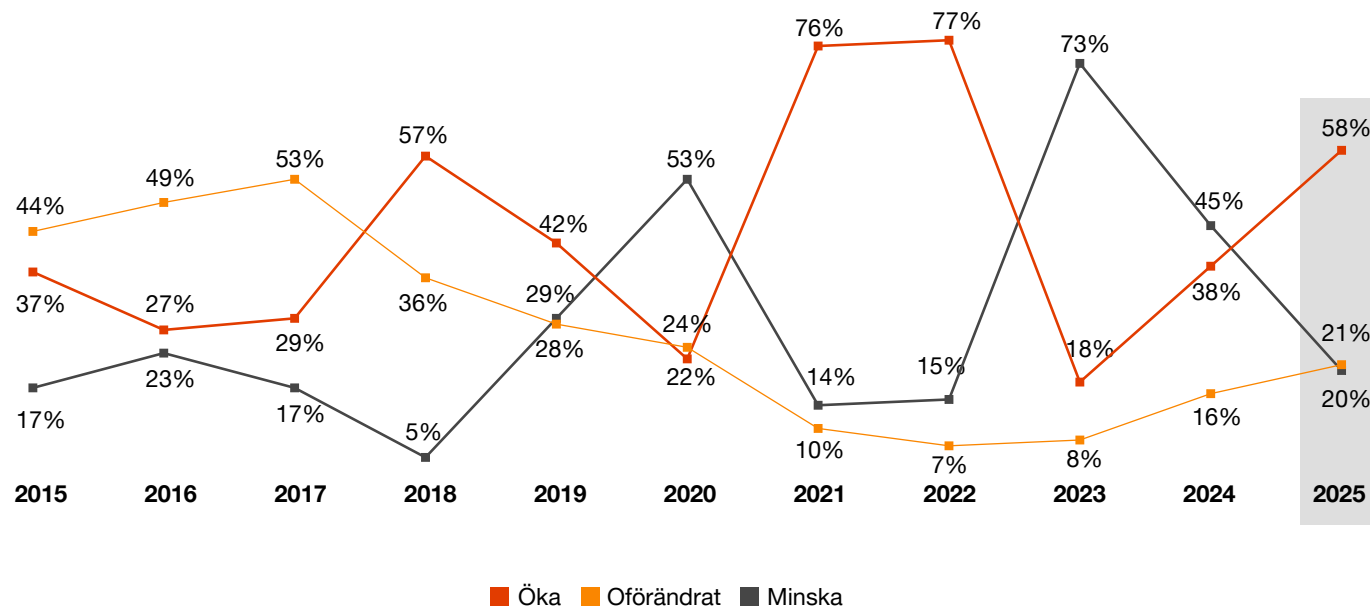
De svenska företagsledarna tillhör de mer positiva – närmare två av tre (65%) tror på ökad global tillväxt de kommande 12 månaderna, vilket är en ökning med hela 34 procentenheter jämfört med förra året.

Även när det gäller utvecklingen av tillväxten i det egna landet, ser de svenska vd:arna mer ljus på utvecklingen. 71 procent tror på en positiv utveckling i Sverige, där det globala snittet för synen på tillväxten i det egna landet ligger på 57 procent.

Det optimistiska stämningläget är i linje med ledande prognoser för den ekonomiska utvecklingen framåt. Till exempel menar Finansdepartementet att svensk ekonomi befinner sig i en lågkonjunktur, men att återhämtningen står för dörren.

Fråga

Hur tror du att världsekonomin kommer att utvecklas under de kommande 12 månaderna?
(Svar från samtliga globala företagsledare)



Departementets förväntan är att konjunkturläget förbättras 2025 och 2026 då BNP-tillväxten väntas tillta ytterligare, drivet av hushållens konsumtion och ökad investeringstakt.

I vår rapport går den positiva inställningen även igen i bedömningen av utvecklingen för det egna företaget under det kommande året. Här har svenska företagsledare en betydligt mer optimistisk syn än för ett år sedan. 32 procent (22% 2024) tror på intäktsökningar under de kommande 12 månaderna, mot 38 procent globalt.

Även om den övergripande bilden av ekonomisk tillväxt var optimistisk, fanns det också tydliga skillnader mellan länder. Bland G20-länderna var vd:arna i Tyskland mest pessimistiska om utsikterna för den inhemska ekonomin, antagligen till följd av en industri som upplever svag efterfrågan och även brist på energi, komponenter och arbetskraft. Vd:arna i Indien och Argentina var däremot de mest optimistiska. Nio av tio vd:ar i Indien (87%) förväntade sig att den inhemska ekonomiska tillväxten skulle accelerera under det kommande året.

Indien har de senaste åren haft god tillväxt och är idag den tredje största ekonomin i Asien efter Kina och Japan. Landet är definitivt en spelare att räkna med framåt.

Rätt strategiska beslut viktigast för företagens ekonomiska resultat

Bland de faktorer som förväntas påverka företagens ekonomiska resultat positivt, hamnar att fatta rätt strategiska beslut i topp för de globala företagsledarna (55%). Därefter kommer verksamhetens effektivitet samt ökad efterfrågan på produkter och tjänster (48 respektive 43%). Men även förändringar av regelverk och tillgång till den kompetens som krävs för att kunna möta konkurrensen anses som kritiska faktorer för ett gott ekonomiskt resultat.

I Sverige är det däremot verksamhetens effektivitet (53%) som väntas påverka företagens resultat mest positivt, följt av ökad efterfrågan på produkter och tjänster (49%) och rätt strategiska beslut (47%).

Bland de faktorer som man å andra sidan tror kommer att ha störst *negativ* påverkan på resultatet nämner de globala företagen förändringar i regelverk, ökade kostnader för produkter och tjänster samt stark konkurrens från aktörer i branschen.



”Trots geopolitiska konflikter och en osäker utveckling i många länder, förblir företagsledare optimistiska om framtiden. Om de har rätt, kommer de närmaste åren innebära stora möjligheter för företag att investera i teknik, inklusive AI, hållbarhet och omställning av affärsmodeller för att skapa tillväxt och högre lönsamhet.”

Sofia Götmar-Blomstedt
Vd, PwC Sverige



Företagen upplever en ökad hotbild

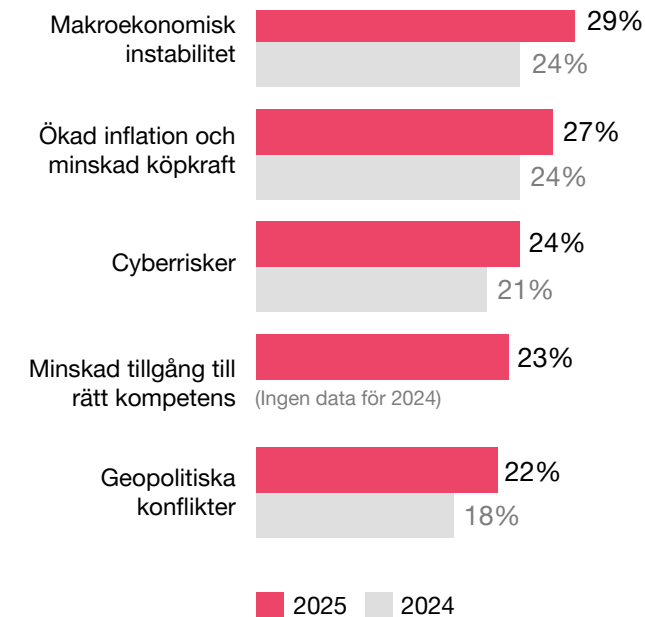
När vi har tittat närmare på företagens utsatthet för risker, kan vi konstatera att det fortfarande är ekonomiska frågor som oroar mest. Makroekonomisk instabilitet samt ökad inflation och minskad köpkraft hamnar fortsatt i topp, både globalt och bland de svenska svaren. Därefter följer cyberrisker på tredjeplats.

Undersökningen visar även på tydliga skillnader när det gäller synen på hot. Till exempel ses cyberriskerna som det största hotet i Storbritannien medan vd:arna i Japan oroar sig mest för att inte ha tillgång till rätt kompetens.

Vi kan också notera att klimatförändringarna hamnar fortsatt långt ner på oroslistan, med en så pass låg svarsandel som 14 procent. I USA, Storbritannien och Kanada är det mindre än var tionde vd som tror att klimatförändringar kommer att innebära en risk för företaget.

Oron verkar däremot vara större i Asien. Till exempel är det 19 procent av de kinesiska företagsledarna som uttrycker oro. I Japan är bilden i princip densamma, med var femte vd som är av samma åsikt. I Kina är vd:arna dessutom mer oroade över kopplingen mellan sociala frågor och det egna bolagets utveckling.

Hoten som påverkar företagen mest – topp fem (globala svar, andel mycket eller extremt utsatta)



Svenska vd:ar mindre oroliga för AI...

I årets undersökning finns två nya valbara alternativ när det gäller vilka risker som påverkar företagen. Dels brist på medarbetare med rätt kompetens, dels teknikförändringar inklusive AI. Båda dessa områden hamnar direkt högt upp bland de globala svaren, där 20 procent av de globala företagsledarna känner utsatthet relaterat till teknikförändringar inklusive AI.

Svenska vd:ar är betydligt mindre benägna att se det här området som ett potentiellt hot, där bara åtta procent ger samma svar. Sverige har länge befunnit sig i framkant när det gäller användning av ny teknik, vilket kan avspeglas i resultaten. Samtidigt ges en motsatt bild i en annan del av undersökningen (se avsnittet "AI som motor för tillväxt, effektivitet och innovation"). Här menar endast 22 procent av de svenska vd:arna att de har ett högt förtroende för AI, vilket är betydligt lägre än det globala snittet på 33 procent.

... och även när det gäller kompetens

Vi ser även stora skillnader i synen på risker kopplade till medarbetarnas kompetens. Svenska företag verkar vara betydligt bättre förberedda för kompetensutmaningar än det globala snittet. I alla fall är det så som företagsledarna själva upplever situationen. Här i Sverige anger nämligen bara 11 procent risker kopplade till kompetensfrågan, vilket kan jämföras med det globala genomsnittet på 23 procent.



”Att framtidssäkra en verksamhet innebär att ta ett helhetsgrepp på riskhantering. Företag får en konkurrensfördel genom att bygga en organisation som kan stå emot cyberattacker och andra säkerhets-hot – och snabbt återhämta sig från incidenter. De företag som är ledande inom säkerhet vinner externt förtroende, lockar till sig investeringar och stärker sitt varumärke. Att tydligt visa att man håller en hög standard inom dataskydd och informationssäkerhet skyddar inte bara verksamheten utan ökar också tillväxten.”

Matt Carey
Ansvarig för Threat Intelligence
PwC Sverige och EMEA




Fokus på cyberriskerna

Finansbranschen lyfter fram cyberhoten


Nya former av cyberhot blir allt mer komplexa. Här finns både enskilda aktörer som drivs av ekonomiska motiv, men även stater och organisationer som vill påverka näringsliv och samhällsfunktioner. Den ökade hotbilden får olika konsekvenser i olika branscher, och undersökningen visar att finansbranschens företagsledare är mest oroad (31%) för olika former av cyberrisker. Därefter följer branscherna teknologi, media och telekom där 29 procent ger samma svar.

Medelstora bolag mest oroad

Det finns även en tydlig skillnad när det gäller företagens storlek. Vi noterar att lägst oro för cyberriskerna (16%) återfinns bland de allra största företagen, som rimligtvis har avsatt stora resurser för att bemöta hotbilderna. Därefter följer de minsta företagen med en omsättning under 100 miljoner dollar. Störst oro återfinns istället bland företag inom omsättningsintervallet 100 miljoner till en miljard dollar, där 27 procent anger cyberriskerna som ett hot.



Omställning – det nya normala i näringslivet



Långsiktiga megatrender

- En fragmenterad värld
- Omvälvande teknik (AI)
- Klimatförändringar/hållbarhet
- Demografiska förändringar
- Social instabilitet

Omställnings- behov

Kortsiktiga utmaningar

- Kompetensbrist
- Inflation och makroekonomisk instabilitet
- Krig och konflikter
- Föränderligt geopolitiskt landskap
- Pressade vinstmarginaler
- Störningar i leveranskedjor
- Skiften i efterfrågan

Omställning och anpassning till nya förutsättningar har blivit ett mer eller mindre konstant tillstånd i näringslivet. Affärsmodeller, produkter och tjänster som var framgångsrika igår, kommer inte nödvändigtvis att vara det imorgon. Förändringarna drivs på av både kortsiktiga utmaningar och långsiktiga så kallade megatrender.

Som exempel på det förstnämnda ser vi en eskalering och utvidgning av det ryska kriget i Ukraina, Kinas hot mot Taiwan och risken för ett storskaligt krig i Mellanöstern. Det skapar osäkerhet och driver bland annat upp kostnaderna för råvaror och transporter. Samtidigt tvingar inflation och pressade vinstmarginaler företag att omvärdera sina prissättningsstrategier och sträva efter ökad kostnadseffektivitet. Störningar i leveranskedjor kan orsaka produktionsförseningar och missnöjda kunder, medan snabba skiften i efterfrågan kräver att företag är flexibla och snabbt kan anpassa sina produktions- och distributionsprocesser.

På längre sikt verkar ett antal megatrender som genom-syrar våra samhällen: en fragmenterad värld, teknologiska omvälvningar, klimatförändringar, demografiska förändringar och social instabilitet. Dessa faktorer, tillsammans

med ökade krav på alltifrån hållbarhetsredovisning till investeringar i cybersäkerhet och AI tvingar företag världen över att snabbt anpassa sina affärsmodeller.

Genom att ta sig an dessa utmaningar kan företag inte bara anpassa sig utan också hitta nya lösningar som leder till en mer hållbar framtid, både för näringsliv och samhälle.

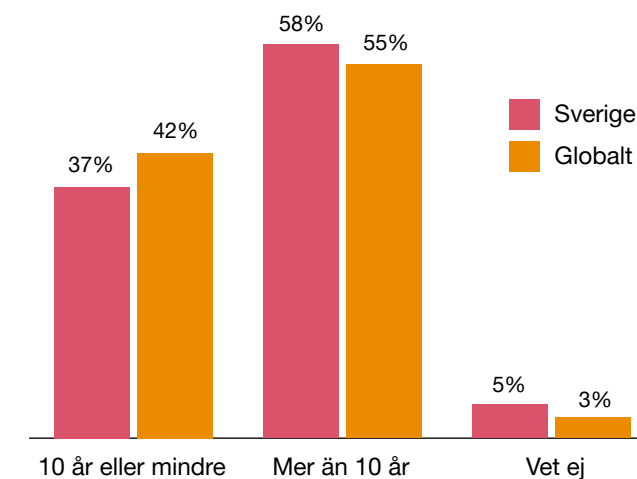
Fyra av tio måste ställa om verksamheten

Det är ett föränderligt landskap som dagens företagsledare behöver manövrera i. Det är därför inte överraskande att fyra av tio vd:ar globalt sett (42%) menar att de kommer att vara konkurrenskraftiga i maximalt tio år med nuvarande inriktning av verksamheten.

På samma nivå ligger också svaren från svenska vd:ar, där 37 procent av respondenterna i årets undersökning ser att deras verksamhet kommer att vara livskraftig i högst tio år till. Det är samma trend vi har sett de senaste tre åren både globalt och i Sverige.

Fråga

Om ert bolag fortsätter på den inslagna vägen, hur länge tror du då att er verksamhet kommer att vara ekonomiskt lönsam? (Jämförelse mellan svenska och globala vd:ar)



Snabbare förändringstakt i vissa branscher

Som väntat är förändringstakten högre inom vissa branscher. Särskilt fort går utvecklingen inom branscherna teknik, media, telekommunikation (TMT) och hälso- och läkemedelsbranschen, vilket troligen sammanfaller med den snabba teknikutvecklingen i dessa branscher.

Ungefär varannan vd inom TMT (53%) och hälso- och läkemedelsbranschen (46%) säger att de kommer att vara konkurrenskraftiga i maximalt tio år om de fortsätter som idag. Hela 39 respektive 31 procent av företagsledarna inom dessa branscher anger till och med tidshorisonten till maximalt fem år.

Just hälso- och läkemedelsbranschen har sett en snabb utveckling under de senaste åren. År 2023 svarade endast 28 procent av vd:arna i branschen att deras företag inte skulle vara livskraftigt i mer än 10 år om de fortsatte som idag. Förra året ökade andelen till 38 procent och i år till 46 procent. En faktor som sannolikt påverkat är introduktionen av GenAI som till exempel skulle kunna revolutionera upptäckten av nya läkemedel och även utveckla patientvården.

Vi ser även ett samband mellan förändringstakten och storleken på företaget. Mindre företag upplever en större påverkan än mycket stora företag.



”Företag och hela branscher kommer att omstruktureras i allt högre takt under det kommande decenniet. För att förstå dessa förändringar måste företagsledare även förstå sitt företags framtida ekosystem och ställa sig ett antal viktiga frågor. Vilka effekter får megatrender som klimatförändringarna och AI? Hur förändras kundpreferenser? Hur och var skapas värde och vilka roller kommer olika typer av företag att ha? De företag som verkligen tar tag i omställningsarbetet får ett givet försprång.”

Fredrik Lindblad
Ansvarig för strategi och innovation
PwC Sverige





Strategier för att hantera förändring

Företagen utvecklar olika strategier för att hantera de snabba förändringarna. Det kan handla om att ta fram nya produkter och tjänster, förändra sätten som man tar betalt på eller att hitta helt nya sätt att tjäna pengar.

I vår undersökning ser vi att de globala företagen under de senaste fem åren har inriktat sig på att utveckla innovativa produkter och tjänster. 38 procent av de globala vd:arna har satsat på detta, jämfört med endast 10 procent i Sverige.

Andra strategier för att hantera nya förutsättningar har till exempel varit att inrikta sig på nya kundsegment och utveckla nya prismodeller. Knappt vart tredje globalt företag har riktat in sig på nya kundgrupper och vart fjärde företag har infört nya sätt att ta betalt för sina tjänster – till exempel att gå över till olika typer av abonnemangstjänster.

Vi noterar att svenska företag här ligger på en klart lägre nivå: 23 procent av de svenska vd:arna har satsat på att utvidga affären till nya kundgrupper och 13 procent har förändrat sina prismodeller.

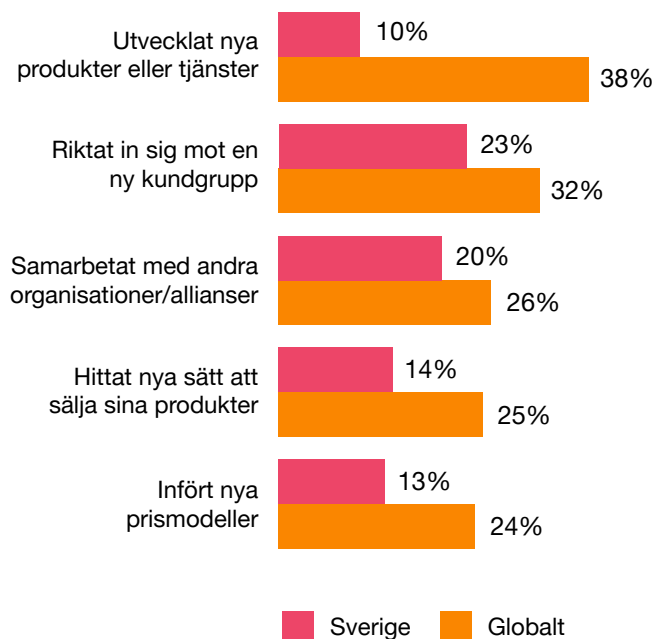
Förvärv som strategi för tillväxt

Även om marknaden för företagstransaktioner har varit avvaktande under 2024 ser många företag förvärv som en aktiv strategi för att nå högre tillväxt, både i Sverige och globalt. Under de senaste tre åren har vart fjärde företag, både globalt och i Sverige, genomfört större förvärv*. Utöver detta planerar en majoritet av både svenska och globala företag nya förvärv under de kommande tre åren.

En betydande andel svarar dessutom att dessa förvärv kommer att göras inom nya sektorer. Var fjärde vd globalt förväntar sig att mer än en femtedel av det totala värdet av kommande förvärv kommer att ske inom nya sektorer.

* Som omfattar mer än 10 procent av det egna bolagets tillgångar.

Företagens initiativ för att ställa om verksamheten de senaste fem åren – topp fem



”2025 blir förhoppningsvis ett år med hög aktivitet när det gäller företagsförvärv. USA-valet är avgjort och vi har sett flera räntesänkningar under hösten. Som vd är det hög tid att förbereda bolaget för ett marknadsläge som kan bjuda på flera investeringsmöjligheter.”

Johan Rosenberg
Ansvarig för M&A
PwC Sverige





Nya intäktskällor

Även om intäkter från kärnverksamheten fortsatt är en viktig del av företagets ekonomi är det samtidigt tydligt att intäkter från helt nya affärsområden har ökat. Sex av tio globala företag som har valt att satsa på nya affärsområden anger att upp till 20 procent av deras intäkter har kommit från nya sektorer eller branscher de senaste fem åren.

Dessutom anger så många som tre av tio vd:ar att nya affärsområden står för 20 procent eller mer av de totala intäkterna, vilket understryker betydelsen av att diversifiera och expandera bortom kärnverksamheten för att skapa tillväxt.

Svenska företag expanderar mindre internationellt

Svenska bolag är mindre benägna att blicka internationellt för expansion. Som exempel uppger mer än vartannat svenskt företag att de inte tänker investera alls utomlands. Globalt är motsvarande siffra 42 procent.

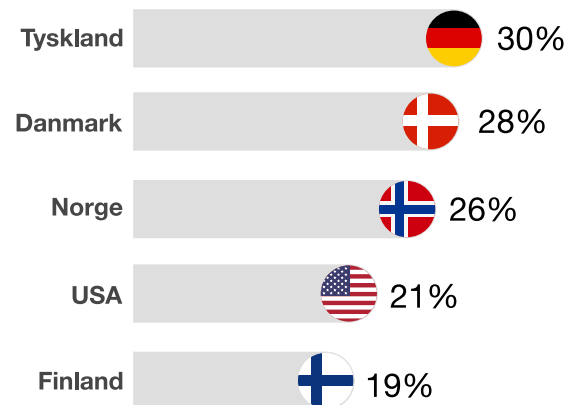
När det gäller storleken på planerade investeringar utomlands, uppger ungefär vart tredje företag att de planerar för internationella investeringar på mer än 10 procent av företagets totala investeringskostnader, både i Sverige och globalt.

I topp, som mest attraktivt för de globala företagets planerade investeringar under de kommande 12 månaderna, ligger USA (30%) före Storbritannien (14%) och Tyskland (12%). Ur ett svenskt perspektiv är det tydligt att företagen i stor utsträckning blickar mot våra grannländer för att göra affärer. Tyskland drar till sig störst andel av investeringarna, följt av Danmark och Norge. För svensk del kommer USA först på en fjärde plats.

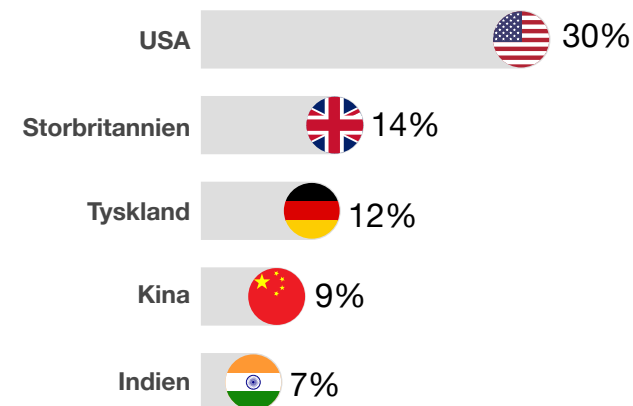
Fråga

Vilka fem länder, bortsett från det du själv verkar i, kommer att få den största andelen av ditt företags planerade investeringar under de kommande 12 månaderna?

Sverige



Globalt





”Förmågan att hantera både linjär och exponentiell förändring är avgörande för dagens och morgondagens ledare. Detta ställer nya krav på vem som är och blir ledare, samt hur ledarskapet bedrivs. Framtidens ledare kan inte agera ensamma utan behöver kunna bygga nya typer av nätverk och använda all tillgänglig talang för att utveckla framtidens affärsmodeller.”

Jessica Carragher Wallner
Ansvarig för People & Organisation
PwC Sverige



Medarbetarnas roll i omställningen

Företagens behov att snabbt anpassa sig till nya omständigheter innebär att medarbetarna påverkas på flera sätt. Företagen behöver inte bara rekrytera nya kompetenser utan även strategiskt omfördela resurser och investera i kompetensutveckling för befintliga medarbetare. Denna omställning skapar både utmaningar och möjligheter för de anställda, som nu behöver anpassa sig till en alltmer dynamisk arbetsmiljö. Dessutom krävs en annan typ av ledarskap, företagsledare behöver hitta nya metoder för att till exempel bemöta oro, skapa trygghet, uppmuntra nyfikenhet och skapa vilja att ta till sig ny kunskap.

I årets CEO Survey har vd:arna fått svara på frågor om hur omställningen påverkat medarbetarna och framför allt i vilken utsträckning de har sett behov av att minska eller öka personalstyrkan. Resultaten visar att globala företag ser större behov att göra sådana förändringar jämfört med sina svenska kollegor. 59 procent av de globala vd:arna säger att de på olika sätt kommer att förändra storleken på personalstyrkan under det kommande året, jämfört med 39 procent i Sverige.

Vi ser en positiv global trend när det gäller nyanställningar. 42 procent av företagen säger att de kommer att nyanställa under det kommande året, en ökning med 3 procentenheter mot 2024. Motsvarande siffra för Sverige är 27 procent (ner 8 procentenheter).

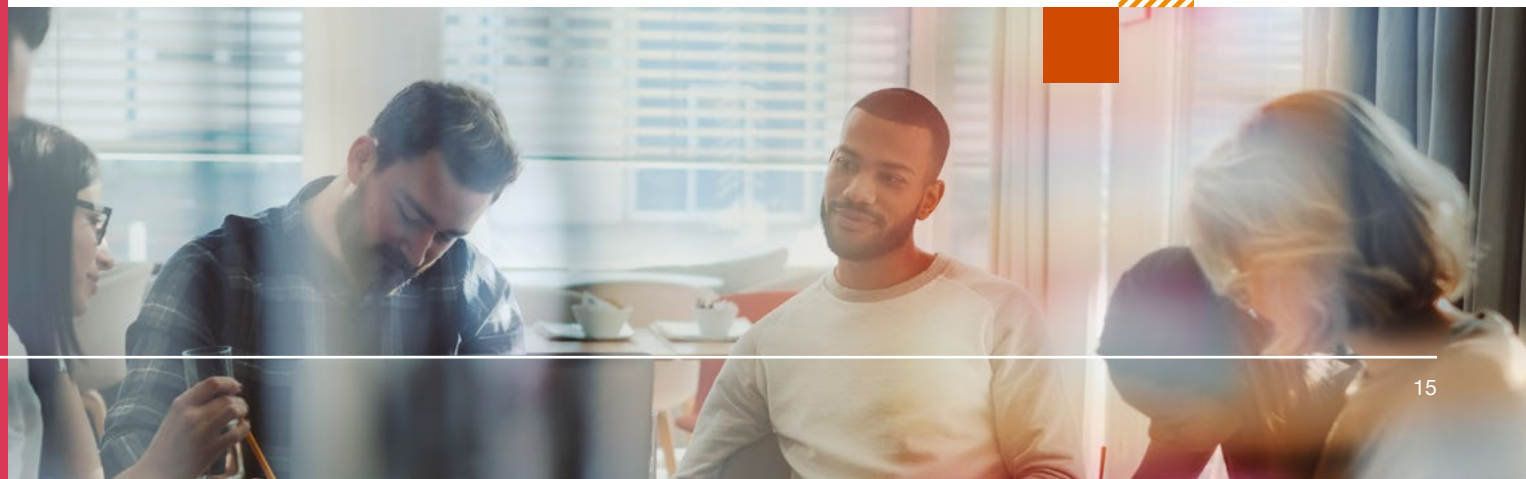
En annan möjlighet att ställa om är att omfördela medarbetare mellan olika affärsområden. Omkring var femte global företagsledare har omfördelat mer än 20 procent av personalen mellan nuvarande och föregående verksamhetsår. Bara 8 procent av de svenska vd:arna ger samma svar.

Nya krav på ledarskapet

I en annan av våra rapporter, ”Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024”^{*}, ser vi att de snabba förändringarna väcker blandade känslor av både optimism och oro hos svenska medarbetare. Ungefär hälften av dem uppger att det sker för många nya förändringar på kort tid. Hela 39 procent förstår inte varför dessa förändringar är nödvändiga och anser att det tidigare arbetssättet fungerade bra. Dessutom känner 44 procent att deras arbetsbörda har ökat markant under de senaste tolv månaderna.

Resultatet ovan indikerar att omställningen kräver en hel del av medarbetarna, och således ställs också nya krav på ledarskapet. Dagens ledare behöver lyssna på medarbetarna, involvera dem i förändringsarbetet och förmedla en tydlig vision.

^{*}I rapporten har 56 000 medarbetare i 50 länder deltagit, varav 1 000 medarbetare i Sverige.





AI som motor för tillväxt,
effektivitet och innovation



Generativ artificiell intelligens (GenAI) och annan ny teknologi kommer att omvandla affärsmodeller, omdefiniera arbetsprocesser och förändra hela branscher i grunden. Med hjälp av GenAI kan företag och organisationer automatisera arbetsprocesser och optimera användningen av resurser, vilket sänker kostnaderna och ökar precisionen. GenAI kan även bidra till att företag kan utveckla och anpassa produkter och tjänster, vilket kan ge ökad kundnöjdhet och bidra till högre tillväxt.

Företagsledare världen över står inför utmaningen att integrera GenAI i sin övergripande strategi för att uppnå sina visioner och mål, samtidigt som de behöver hantera

regulatoriska risker, företagets övriga affärsmöjligheter och få med organisationen på förändringen.

Sverige har halkat efter i AI-utvecklingen

Sverige har under många år varit en ledande nation inom digitalisering, men nu tappar vi fart. Den bilden bekräftades även i förra årets CEO Survey. Vi kunde då konstatera att de globala företagen har varit snabbare att implementera tekniken än de svenska, men också att de har högre förväntningar på vilka möjligheter tekniken ger i framtiden.

När vi nu återigen har frågat om AI – och bitt vd:arna titta tillbaka vad som hänt det senaste året – är förväntningarna

på AI bland globala vd:ar höga. Omkring en tredjedel av vd:arna svarade att AI både har ökat intäkter och lönsamhet. I Sverige ligger svaren på en betydligt lägre nivå för båda indikatorerna: 15 respektive 17 procent.

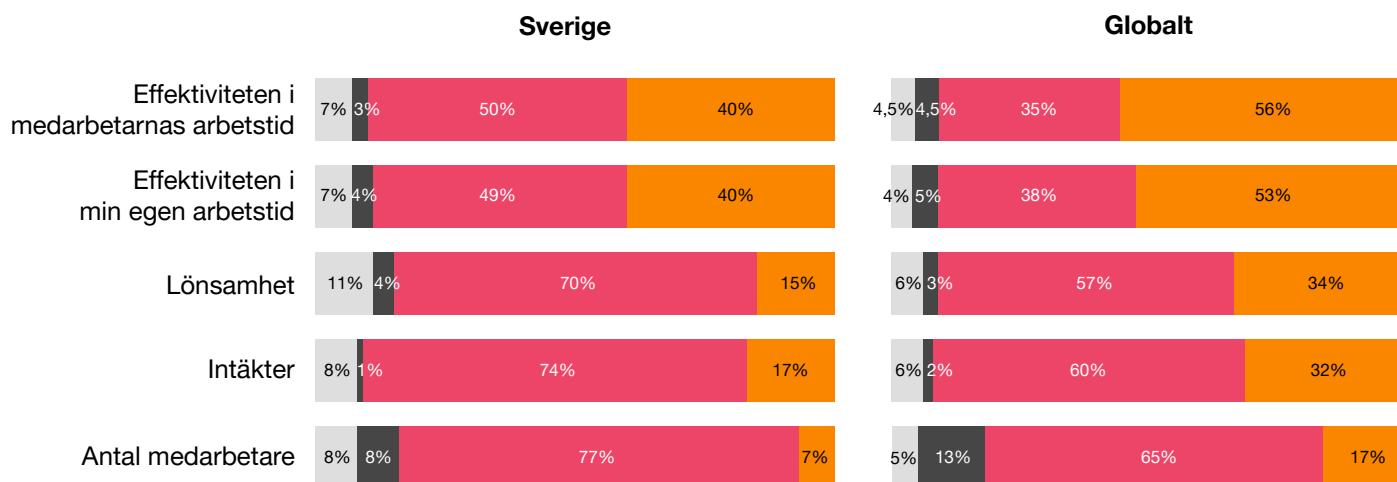
Närmare 60 procent av de globala företagsledarna uppger att medarbetarnas tid har kunnat användas mer effektivt med hjälp av generativ AI och hälften svarar att de har kunnat effektivisera sin egen tid. Bland svenska vd:ar är det endast 40 procent som ger samma svar på respektive fråga.

Det positiva är att såväl svenska som globala företagsledare svarar ungefär lika på frågan om de har implementerat GenAI på något sätt i företaget de senaste tolv månaderna; över 80 procent svarar att de har gjort det. Men det är ändå svårt att undgå slutsatsen att Sverige har hamnat efter både när det gäller att effektivisera arbetet och skapa intäkter och lönsamhet med hjälp av GenAI. Flera kritiska röster har höjts i debatten och varnat för att Sverige håller på att missa AI-tåget och att investeringarna därför måste öka. Detta var budskapet även i AI-kommissionens rapport "Färdplan för Sverige" som presenterades i november 2024, och där kommissionen slog fast att behovet av politisk handlingskraft är akut.

I rapporten presenteras 75 olika förslag inom områden som energi, telekom, datorkraft, data, säkerhet, spetsforskning, kompetens, innovation, offentlig sektor och politiskt ledarskap. Den totala kostnaden för förslagen ligger, enligt kommissionen, på omkring 2,5 miljarder kronor per år, under de första fem åren. Förhoppningsvis kan dessa initiativ bidra till att sätta fart på AI-utvecklingen i svenskt näringsliv.

Fråga

I vilken utsträckning har generativ AI* ökat eller minskat följande faktorer i ditt företag under de senaste 12 månaderna?



* Generativ AI är en typ av artificiell intelligens som kan skapa, förbättra, summera och analysera data såsom text, kod och bild.

■ Vet ej ■ Minskat ■ Liten eller ingen förändring ■ Ökat

Svenska vd:ar har lägre förtroende för AI

Sannolikt finns det ett samband mellan hur snabbt ett land implementerar AI och vilket förtroende människor i allmänhet, och företagsledare i synnerhet, känner för den nya tekniken.

I årets undersökning framkommer att förtroendet för AI (inklusive GenAI) skiljer sig mellan svenska och globala vd:ar. 33 procent av vd:arna globalt har högt förtroende för AI, medan endast 22 procent av de svenska företagsledarna ger samma svar.

Dessa resultat är också i linje med den undersökning PwC gjorde i samarbete med Kantar Media under 2024. Den visar att färre än en procent av svenskarna har fullt förtroende för AI, och knappt var femte känner att de kan lita på AI-system. Detta innebär alltså att en överväldigande majoritet av svenskarna har bristande förtroende för AI-lösningar.

I samma undersökning svarar samtidigt svenskarna att förtroendet kan öka med bättre säkerhetssystem och reglering. AI Act-förordningen som antogs av EU under våren 2024 är ett viktigt steg i rätt riktning.

Resultaten i årets undersökning visar att vd:ar som litar på AI i större utsträckning rapporterade högre vinster från GenAI under de senaste tolv månaderna. De förväntade sig även högre vinster från tekniken under det kommande året och är mer benägna att gå vidare med integrationen av GenAI i teknologiplattformar, affärsprocesser och arbetsflöden.

AI:s påverkan på arbetskraften

När det gäller hur införandet av generativ AI kommer att påverka medarbetarstyrkans storlek framöver, var signalerna förra året något motstridiga. Då trodde en fjärdedel av vd:arna, både globalt och i Sverige, att antalet anställda skulle minska som en följd av den nya tekniken.

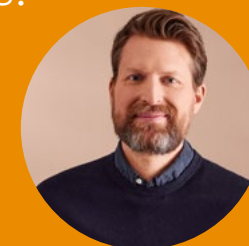
Även om tekniken fortfarande befinner sig i ett tidigt skede, kan vi konstatera att det inte finns något som tyder på en omfattande minskning av antalet medarbetare till följd av implementering av GenAI. Endast 13 procent globalt har dragit ner på antalet medarbetare, där branscher som försäkring, detaljhandel, läkemedel och life science dragit ned i högst utsträckning. Dessutom har en högre andel globala företag (17%) tvärtom ökat sin personalstyrka till följd av AI. I Sverige är motsvarande siffror åtta respektive sex procent.

Företag kan inte bara dra nytta av AI genom att effektivisera arbetet, utan även för att främja innovation och tillväxt. Den bilden stärks i PwC:s globala medarbetarundersökning, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. 70 procent av medarbetarna som har använt GenAI instämde i att verktyget kommer att skapa möjligheter att lära sig nya färdigheter, vara mer kreativa på jobbet och förbättra kvaliteten på arbetet.



”För att skapa långsiktigt förtroende och lyckas med AI-användningen krävs flera delar. Först och främst att säkerställa och bevisa ett tydligt värde för affären. Bolag som lyckats få det rätt kan oftare snabbt öka användningen. En annan viktig faktor är ett ansvarsfullt användande av AI, som skyddar bolagets integritet, men där företaget också har kontroller för att säkerställa att svar och output från modellerna är tillförlitliga och korrekta samt förhåller sig till de regelverk som nu införs inom exempelvis EU.”

Nils Thunberg
Technology & Analytics Lead
PwC Sverige



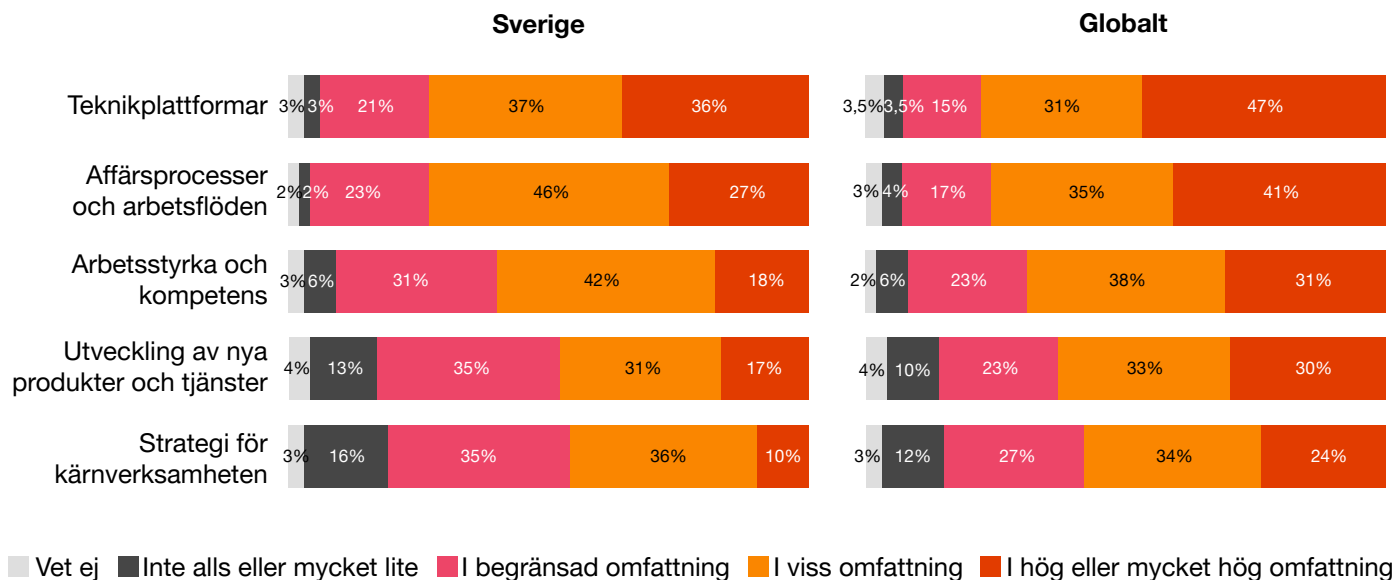
Höga förväntningar inför framtiden

Både svenska och globala vd:ar har höga förväntningar på vad AI (inklusive GenAI) kan bidra med i framtiden. 49 procent av de globala respondenterna förväntar sig en ökning i lönsamhet under de kommande 12 månaderna, jämfört med 44 procent i Sverige.

Företag ser framför allt att AI kommer att integreras i teknikplattformar samt arbetsflöden och processer under de närmaste tre åren, både i Sverige och globalt. En mindre andel planerar att integrera AI i sin kärnaffär. Närmare en tredjedel av de globala vd:arna ser även framför sig att AI kommer att integreras i ny produktutveckling, medan endast 17 procent av svenska vd:ar ger samma svar.

Fråga

I vilken utsträckning, om överhuvudtaget, tror du att AI (inklusive generativ AI) kommer att integreras inom följande områden på ditt företag under de kommande tre åren?





Klimatinvesteringar för framtiden



Klimatförändringarna blir allt mer påtagliga för oss alla. Att bromsa den negativa utvecklingen är helt klart en av vår tids viktigaste frågor.

Tyvärr råder det stor osäkerhet om större ekonomier som USA och Kina är beredda att ta kampen mot klimatförändringarna fullt ut. Inflytelserika ojländar och auktoritära regimer runt om i världen är också skeptiska till de krav som behöver ställas för att nå hållbara lösningar för framtiden. Klimatmötet COP29, som hölls i november 2024, gav även en viss besk eftersmak. Flera utvecklingsländer uttryckte ett stort missnöje med resultaten, där de upplevde brist på kompensation till länder som tampas med både ekonomisk utveckling och direkta klimatproblem.

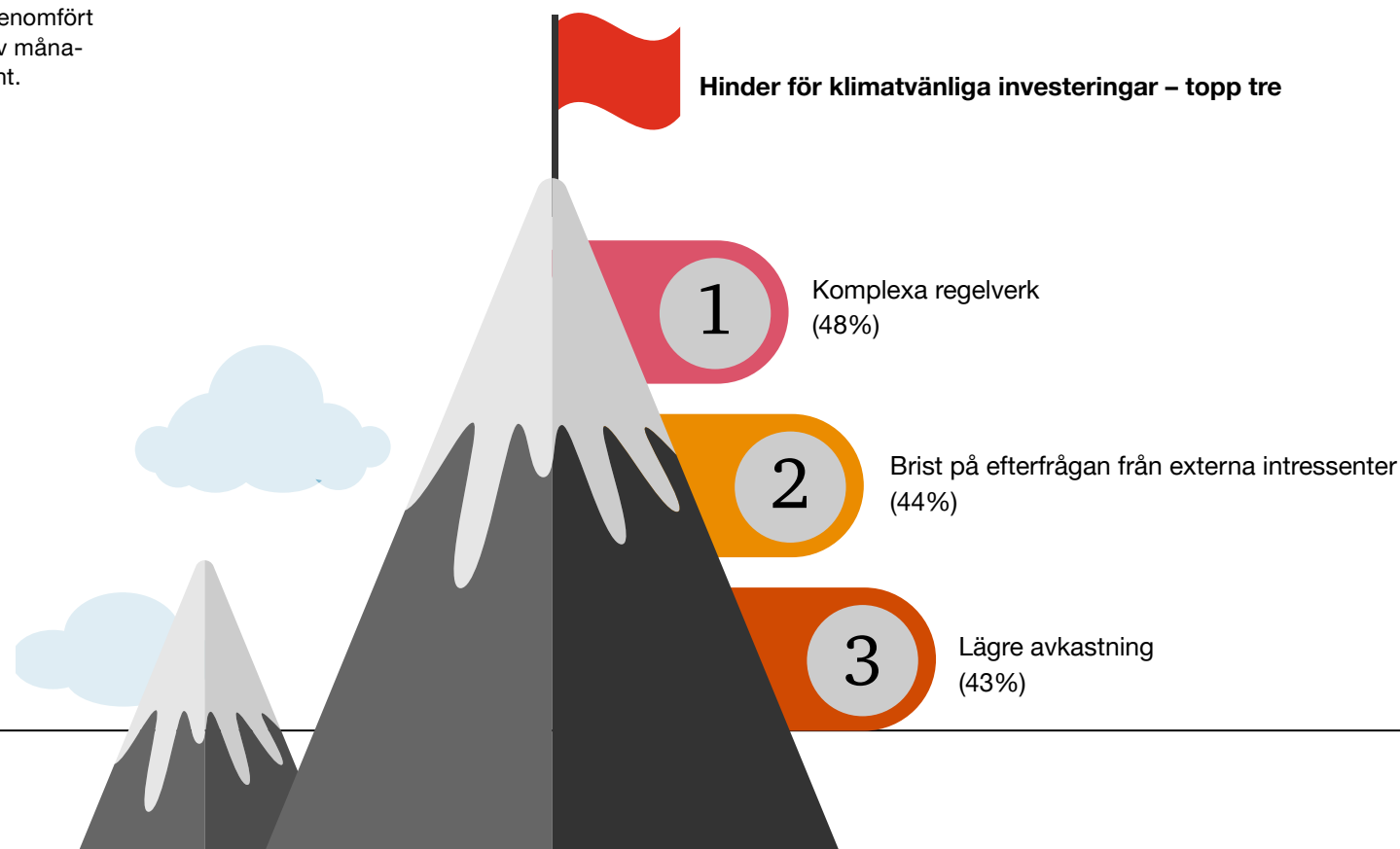
Mot den här bakgrunden ser bilden dyster ut, men samtidigt finns det trots allt ljusglimtar. Ett exempel är att hela 63 procent av företagen i vår undersökning har genomfört klimatvänliga investeringar under de senaste tolv månaderna. I Sverige är siffran ännu högre – 69 procent.

Det är naturligtvis positivt att många företag vill fånga de möjligheter som finns inom klimatområdet, där även företag inom mer traditionella sektorer kan dra nytta av satsningar. För att nå dit måste hållbarhet integreras i verksamheten, vilket till exempel kan handla om cirkulära affärsmodeller, grön produktion och utveckling av energibesparande tjänster. Därutöver behöver företagen omforma sina värdekedjor för att minska sin egen miljöpåverkan.

En avgörande faktor i allt detta omställningsarbete är förtroende. Företag som kan visa att deras hållbarhetsarbete är seriöst och realistiskt skapar förtroende bland kunder, investerare och andra intressenter. Det här i sin tur kräver transparens i hållbarhetsrapporteringen samt regelbundna och tillförlitliga mätningar av klimatpåverkan.

Regelverk bromsar klimatinvesteringar

Näringslivet agerar alltså tydligt på det klimathot som vi ser, men samtidigt upplever de tydliga hinder. Många företag står nu inför ökade krav när det gäller hållbarhetsredovisning, och därför är det inte förvånande att komplexa regelverk hamnar överst på listan över hinder för klimatvänliga investeringar. Därefter följer brist på efterfrågan från externa intressenter och lägre avkastning. När det gäller de svenska resultaten, anger störst andel av vd:arna brist på efterfrågan från externa intressenter följt av lägre avkastning.



Klimatinvesteringar ger ökade intäkter

Visserligen signalerar 36 procent av de globala respondenterna ökade kostnader i samband med klimatinvesteringar, men samtidigt uppger var tredje företagsledare att investeringarna medfört större intäkter från produkter eller tjänster. Eftersom endast fem procent menar att intäkterna har minskat efter klimatsatsningarna, kan vi konstatera att rätt genomförda investeringar i klimatet utvecklar affären i rätt riktning. I Sverige är det fler som rapporterar ökade kostnader (48%), och även något färre som ser ökade intäkter (30%).

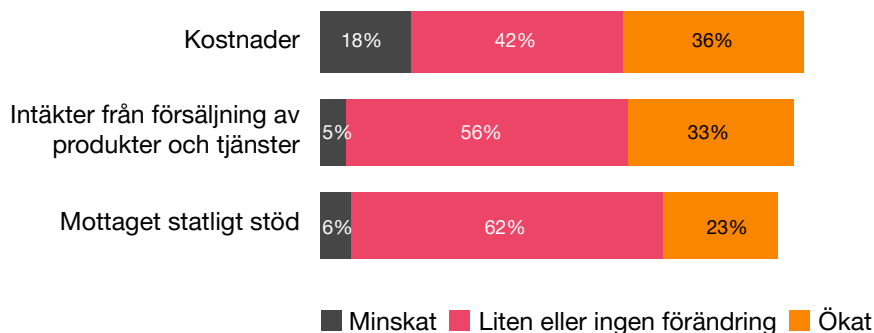
Resultaten visar även på skillnader när det gäller klimatstöd från statligt håll. I Sverige har 32 procent av företagen kunnat ta del av ökade incitament eller bidrag, vilket är klart över det globala snittet på 23 procent.

Tittar vi närmare på några andra länder ser vi att fördelningen mellan intäkter och kostnader skiljer sig åt en hel del. Till exempel rapporterar ungefär hälften av vd:arna i Tyskland och Frankrike att klimatvänliga investeringar har medfört ökade kostnader under de senaste fem åren, jämfört med endast en femtedel av deras amerikanska motsvarigheter. Vi ser även att vd:ar i Kina är mycket mer benägna att rapportera ökade intäkter från klimatvänliga investeringar (60%). I Kina svarade dessutom en betydligt högre andel att de har kunnat ta del av ökade incitament eller bidrag (46%) till följd av klimatvänliga investeringar.

Efter justering för geografi och andra faktorer kan vi dra slutsatsen att klimatvänliga investeringar hänger ihop med högre vinstmarginaler. Detta resultat är i linje med data från förra årets vd-undersökning, som visade ett positivt samband mellan en rad olika klimatåtgärder och starkare finansiell prestation.

Fråga

I vilken utsträckning har klimatvänliga investeringar som ditt företag initierat lett till ökning eller minskningar i följande avseenden, de senaste fem åren?



”En tredjedel av företagen genererar nu intäkter från klimatinvesteringar som gjorts under de senaste fem åren. Den här andelen förväntas öka i takt med att omvärlden minskar koldioxidavtrycket. Samtidigt måste fler företag bidra till en positiv utveckling, och bli bättre på att lansera klimatvänliga produkter, tjänster och teknologier.”

Nicklas Kullberg
Markets Leader
PwC Sverige





Färre tummar på avkastningen

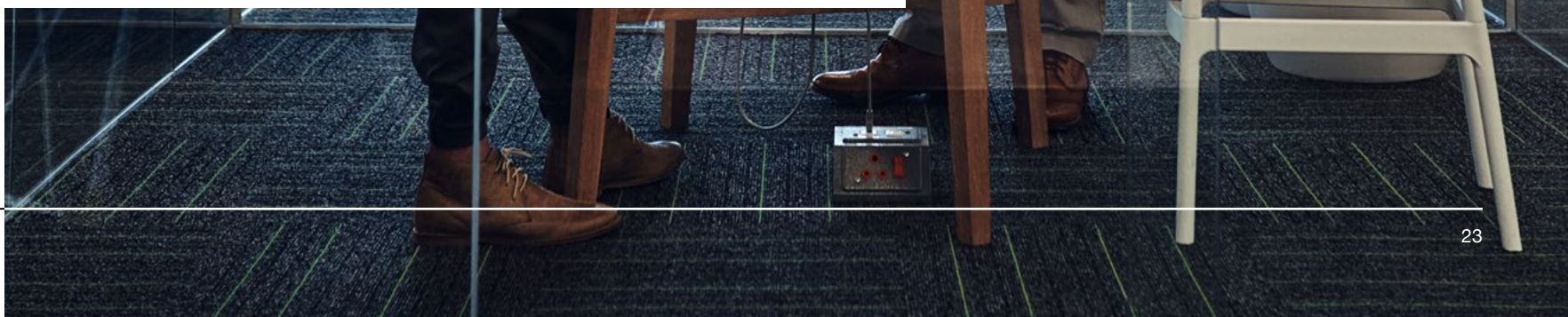
Vår undersökning har även tittat närmare på om företagen har accepterat lägre avkastning för klimatets skull under det senaste året. Här ser vi en tydlig skillnad mellan de svenska och globala synsätten.

32 procent av de svenska företagsledarna har accepterat lägre avkastning vid klimativänliga investeringar, jämfört med 25 procent globalt. Tyvärr är det här betydligt lägre nivåer än i förra årets undersökning. Framförallt gäller det för de globala resultaten, där minskningen är 16 procentenheter. I Sverige är tillbakagången något mindre påtaglig (sju procentenheter). En förklaring till de här resultaten kan vara att fler företag behöver hantera en bister ekonomisk verklighet, där utrymmet för lägre avkastning helt enkelt har krympt.

Av de företag som accepterat en lägre avkastning säger 90 procent att de har godtagit en lägre avkastning på en procent eller mer.

Nya bonussystem ger hävstång för klimatet

En trend som växt sig starkare under senare år är sambandet mellan ledningens egna insatser för hållbarhet och så kallade bonussystem. Här är det betydligt vanligare att de globala vd:arna har individuella incitamentsprogram som innehåller hållbarhetsmål. Andelen är så hög som 56 procent totalt sett, vilket kan jämföras med 39 procent bland svenska företagsledare.



Fem viktiga vd-frågor inför 2025

Hur kommer den globala ekonomin att se ut om tio år? Det finns många möjliga scenarier, men svaret kommer till stor del bero på hur regeringar, företag och det civila samhället agerar när det gäller hotet från klimatförändringarna och den historiska möjligheten som AI innebär.

De företag som blir framgångsrika i framtiden är sannolikt de som proaktivt agerar för att förstå hur dessa krafter kommer att omforma den miljö de verkar i. Det gäller att påbörja arbetet med att förändra affärsmodeller och användningen av teknik, energi och andra resurser för att ligga i framkant.

Mot denna bakgrund är det fem frågor som är särskilt viktiga för dig som vd

1

Gör du tillräckligt för att integrera AI (särskilt GenAI) i arbetsflöden och processer, och gör du det på ett strukturerat och ansvarsfullt sätt?

2

Kan du utöka din verksamhet med klimatvänliga produkter och tjänster för att öka tillväxt och lönsamhet samt bidra till en mer positiv påverkan på miljö och samhälle?

3

Har du en tydlig bild av hur din bransch och ditt företags verksamhet och affärsmodell behöver förändras, när ny teknologi, förändrade kundbeteenden, ökade omvärldshot och klimatförändringar skapar både nya möjligheter och utmaningar?

4

Förmedlar du en tydlig vision för framtiden, och involverar du medarbetarna i tillräckligt hög utsträckning i arbetet med att nå den visionen?

5

Om du skulle vara kvar i din roll i tio år till, vad skulle du göra annorlunda under det närmaste året?

Årets undersökning bekräftar att en del vd:ar redan har ställt sig dessa frågor. Tillsammans med ledningsgrupper och styrelser har de börjat utveckla genomtänkta lösningar för framtiden. Utmaningen i nästa steg är att hålla ett högt tempo, och samtidigt vara medveten om samspelet mellan makroekonomiska förhållanden, geopolitiska omställningar och andra hinder som behöver hanteras.

För de vd:ar som precis har börjat ta itu med dessa frågor är det bråttom. För att komma ikapp krävs ett tydligt fokus på förändring och en övergripande bild av hur kundbehov och konkurrensen förändras. Efter det kommer själva implementeringen. Här krävs tydliga prioriteringar när det gäller hur verksamheten behöver ställas om, kombinerat med omprioritering av resurser.

Sist men inte minst gäller det även att du som vd har rätt inställning, och en positiv syn framåt. För trots oro och utmaningar har du fantastiska möjligheter att påverka och förändra. Se till att möta framtiden genom att utveckla verksamheten och den egna vd-rollen!

Kontakt

Vd

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

Markets Leader

Nicklas Kullberg
nicklas.kullberg@pwc.com

Kommunikationschef

Johan Eriksson
johan.eriksson@pwc.com

Om PwC Sverige

PwC Sverige är marknadsledande inom revision och rådgivning med över 3 200 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 22 000 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 370 000 medarbetare i 149 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.

www.pwc.se/ceo-survey

