



TOPPLEDERUNDERSØKELSE

# Omstilling i praksis: Utforske og gripe muligheter

Global CEO Survey  
Januar 2025



# Omstilling i praksis: Utforske og gripe muligheter

Ifølge de 4 701 topplederne som svarte på PwC's 28. årlige globale CEO-undersøkelse, beveger noen seg raskt for å utnytte vekst- og verdiskapingspotensialet i de definerende kreftene i vår tid. De investerer i generativ kunstig intelligens (KI), tar tak i mulighetene og truslene som klimaendringer medfører, og fornyer sine forretningsmodeller for å skape verdi på nye måter. Likevel beveger mange andre seg sakte, begrenset av ledermentalitet og trege prosesser.

Denne gruppen har to alternativer: enten akselerere innsatsen for å utvikle seg og sine forretningsmodeller eller satse på håp – håp om at med bare noen få justeringer vil dagens forretningsmodeller fortsette å levere resultater, selv når KI og overgangen til en lavkarbonøkonomi skaper nye vekstområder og setter verdi i bevegelse over hele økonomien.

## God lesning!

Leif Arne Jensen, administrerende direktør i PwC Norge

## Definerende trender: KI og klimaendringer

Undersøke to megatrender som vil forme fremtiden til næringslivet og samfunnet, og gi næring til omstilling i tiåret som kommer.

1. Tidlig avkastning på generativ KI
2. Oppside fra klimatiltak

## Business as (un)usual

Utforske de kortsiktige mulighetene, truslene og utviklingen i konkurransedynamikk som bedrifter står overfor i dag.

3. Makroøkonomisk utvikling og trusler
4. Levedyktighet

## Fornyeelse av forretningsmodell

Skissere viktigste tiltak som vil gjøre det mulig for bedrifter å lykkes selv om forretningskonteksten endrer seg raskt.

5. Kontinuerlig omstilling
6. Allokere og investere
7. Fokuser på beslutningskvalitet

# Definerende trender: KI og klimaendringer

Undersøke to megatrender som vil forme fremtiden til næringslivet og samfunnet, og gi næring til omstilling i tiåret som kommer.

## 1. Tidlig avkastning på generativ KI

- 9 av 10 norske selskaper har tatt i bruk generativ KI det siste året og 4 av 10 forventer økt lønnsomhet i det kommende året
- Norske selskaper planlegger betydelig integrasjon innenfor viktige strategiske kjerneområder, spesielt forretningsprosesser, teknologiplattformer og arbeidsstyrkens ferdigheter
- Et flertall opplever økt effektivitet fra KI, men i Norge ser man ikke like stor økning i økonomiske resultater som selskaper globalt
- 12% av norske selskaper rapporterer at KI har ført til en reduksjon i antall ansatte, mens man globalt i større grad har opplevd at teknologien har bidratt til både reduksjon og bemanningsvekst

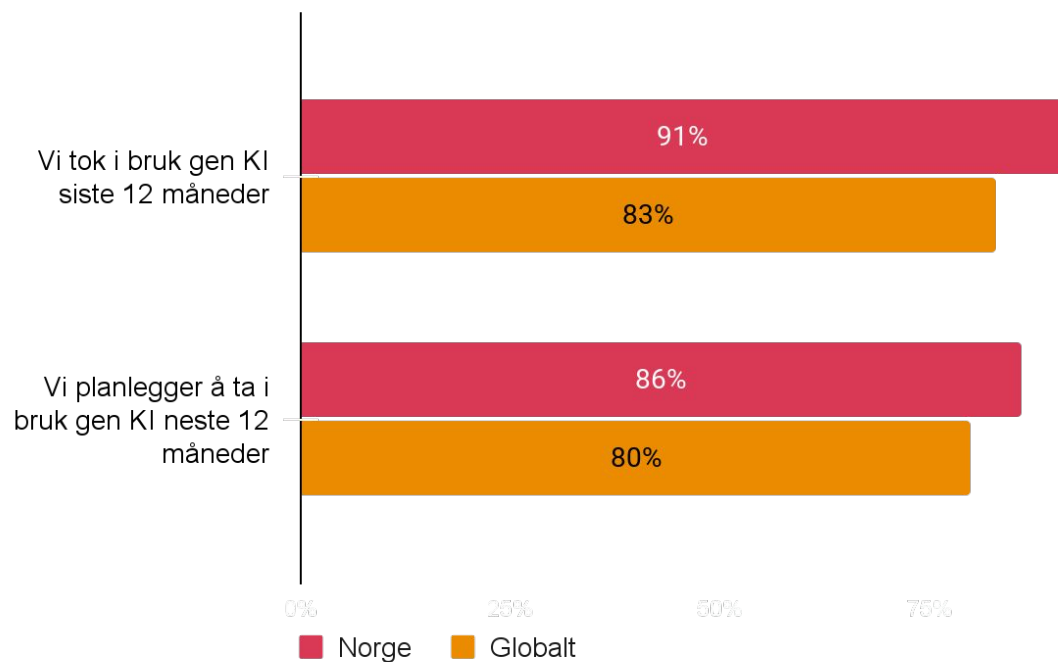
## 2. Oppside fra klimatiltak

- 95% av norske selskaper har gjort klimavennlige investeringer de siste fem årene og viser et noe høyere engasjement for bærekraft enn globalt gjennom å ta aktive investeringstiltak
- Det stilles stadig strengere avkastningskrav til disse investeringene og flertallet av norske og globale selskaper aksepterer ikke lavere avkastning, og dette oppleves også som en av de største hindringene for klimavennlige investeringer
- Klimavennlige investeringer har de siste fem årene gitt økte kostnader for bedriftene, men det bidrar også til økte inntekter og økt mottak av statlige insentiver

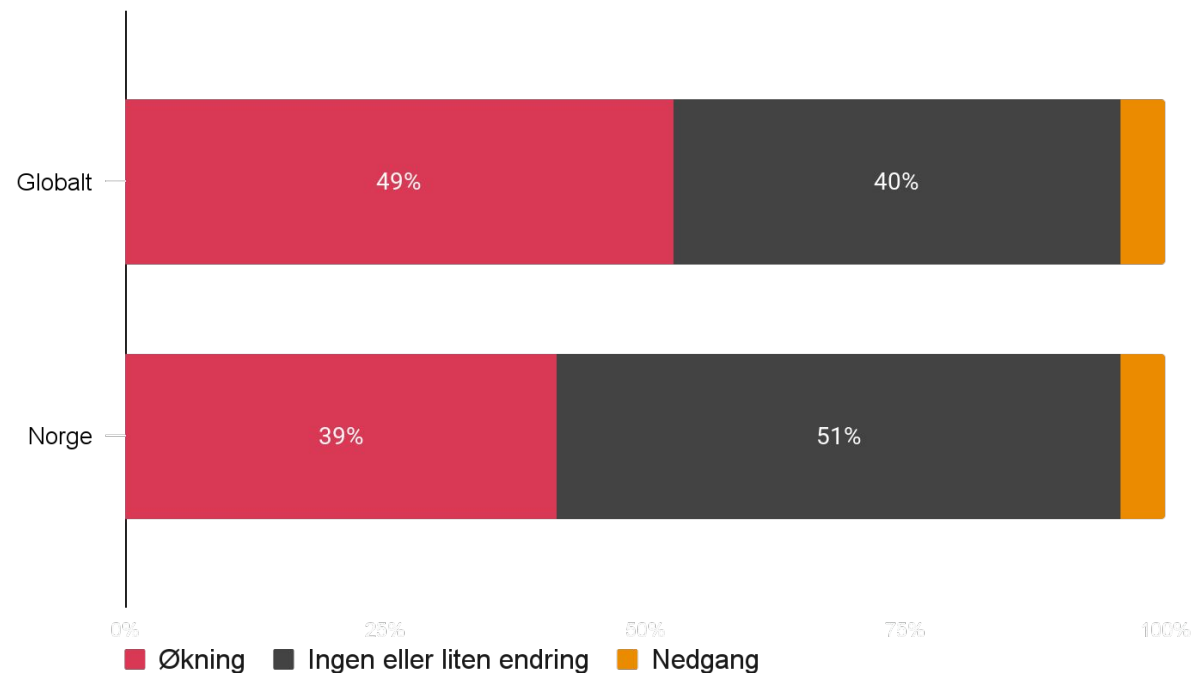
## 1. Tidlig avkastning på generativ KI

# Sterk adopsjon av generativ KI i Norge og 4 av 10 forventer økt lønnsomhet i det kommende året

? I hvilken grad har dere tatt i bruk generativ KI siste år?



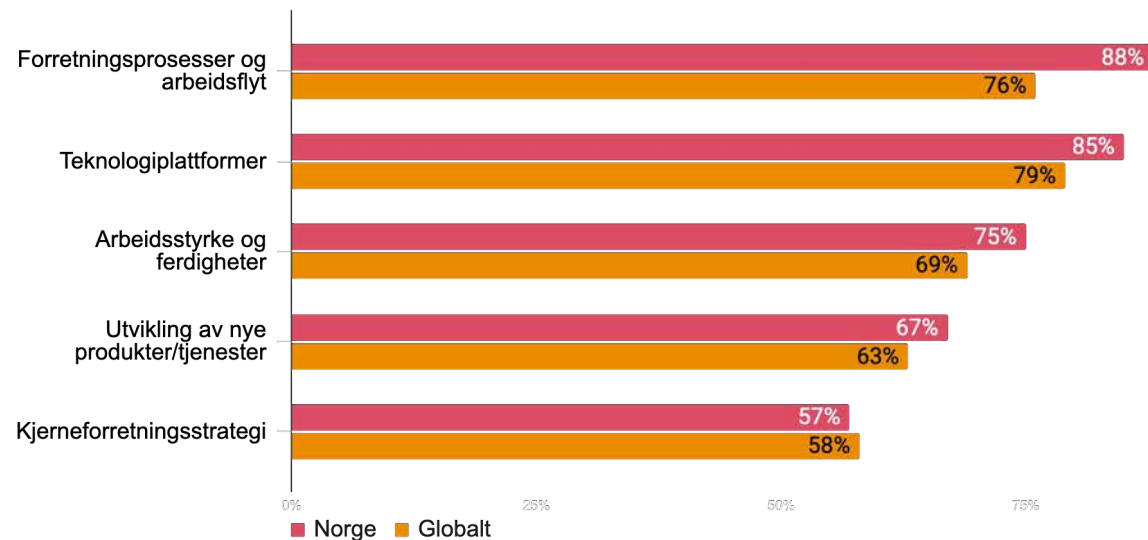
? I hvilken grad vil generativ KI øke/minske profitten det kommende året?



## 1. Tidlig avkastning på generativ KI

Norske selskaper planlegger betydelig integrasjon innenfor viktige strategiske kjerneområder, spesielt forretningsprosesser, teknologiplattformer og arbeidsstyrkens ferdigheter

? I hvilken grad, om i det hele tatt, tror du at KI (inkludert generativ KI) vil bli integrert i de følgende strategiske kjerneområdene, de neste tre årene? (Viser moderat, stor og svært stor grad)



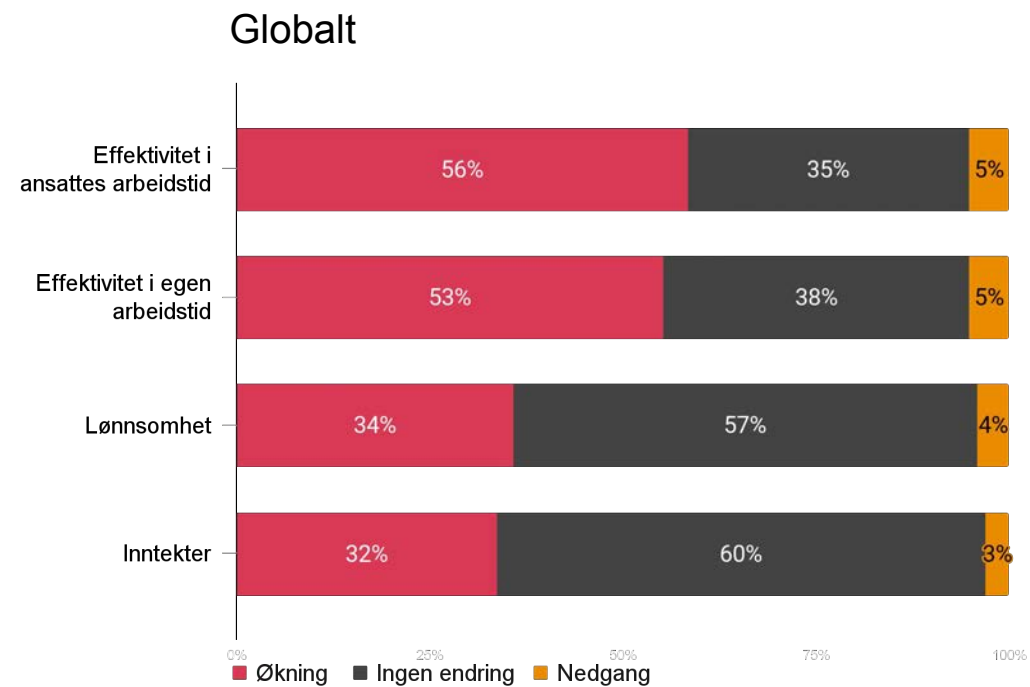
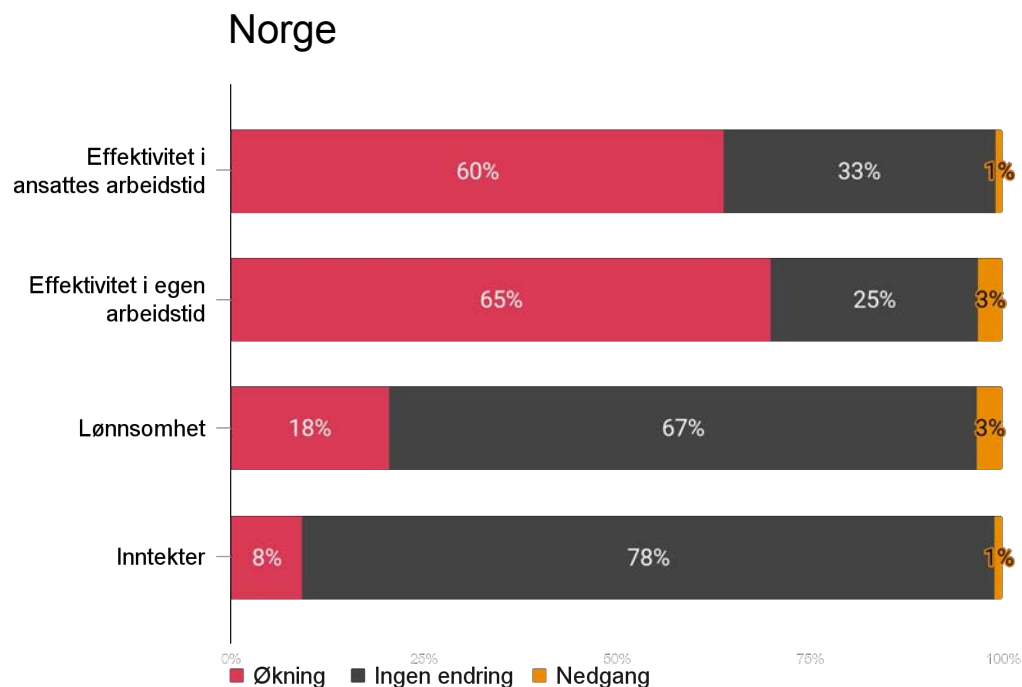
Base: Alle respondenter Norge: 79. Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey.



## 1. Tidlig avkastning på generativ KI

KI har bidratt til betydelig effektivitet, men norske selskaper ser ikke samme nivå av økonomiske resultater som globale selskaper

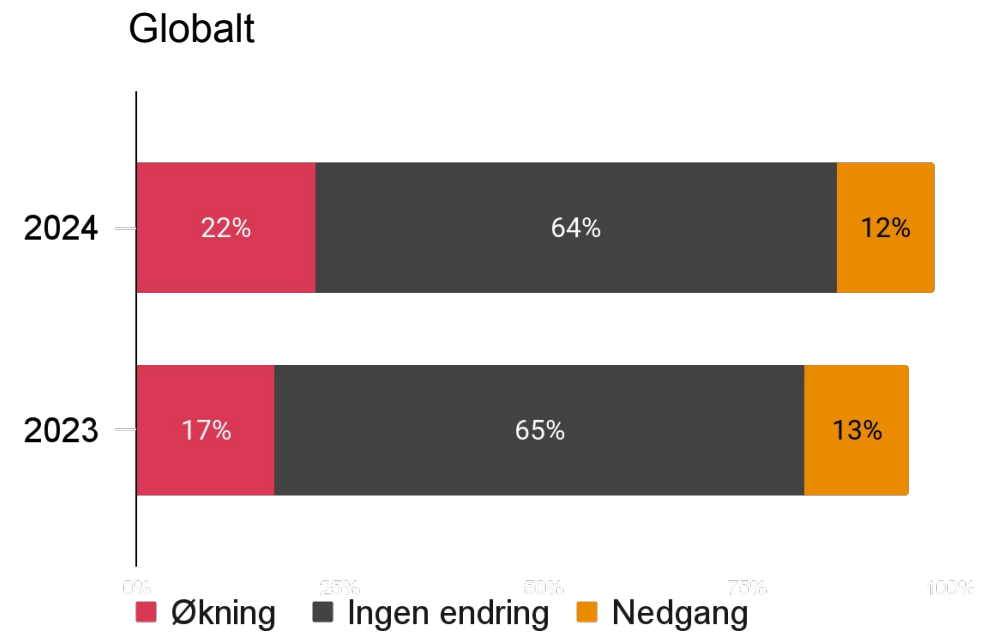
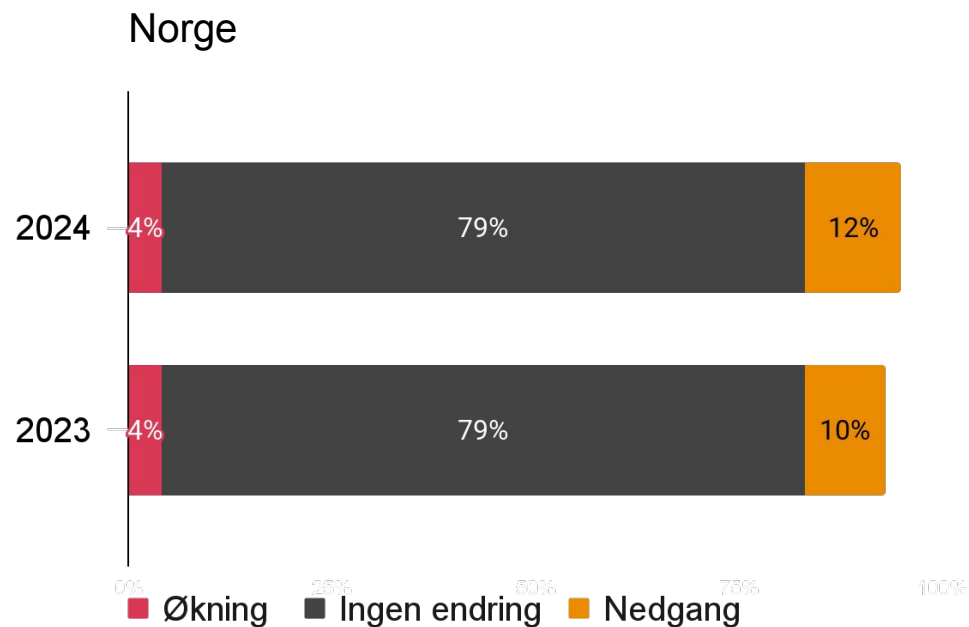
? I hvilken grad har generativ KI økt/minket følgende faktorer det siste året?




## 1. Tidlig avkastning på generativ KI

Til tross for økt effektivitet, rapporterer 8 av 10 norske toppledere at KI ikke har påvirket antall ansatte

? Hvordan har generativ KI påvirket antall ansatte det siste året?





Bedrifter bør utforske hvordan både generativ og tradisjonell KI kan støtte dem i å realisere strategiene deres. Lykkes de, vil det kunne ha en effekt, både på topplinjen og bunnlinjen.

**Lars Meinich Bjørnstad Andersen**  
Teknologiekspert i PwC

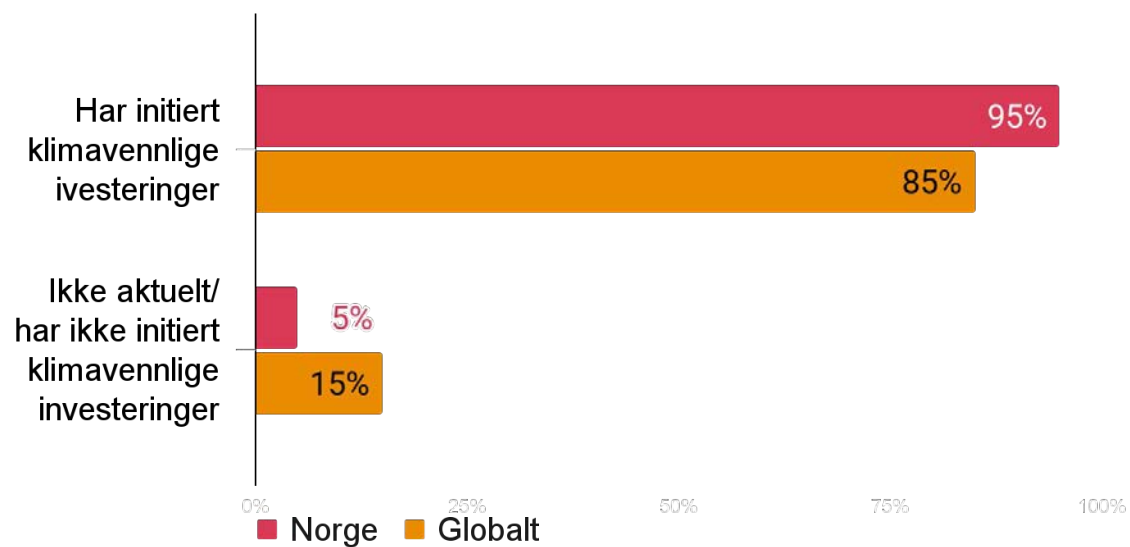




## 2. Oppside fra klimatiltak

# 95% av norske bedrifter har gjort klimavennlige investeringer de siste fem årene

? Har selskapet ditt gjort klimavennlige investeringer de siste fem årene?



Base: Respondenter som har initiert klimavennlige investeringer de siste 5 årene: (Global: 3991, Norge: 75).

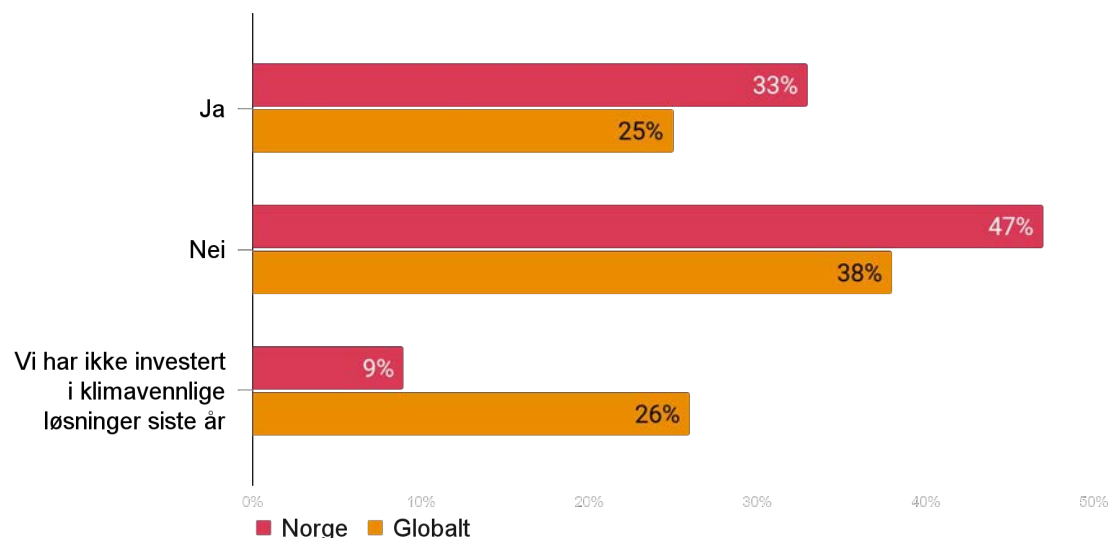
Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey.



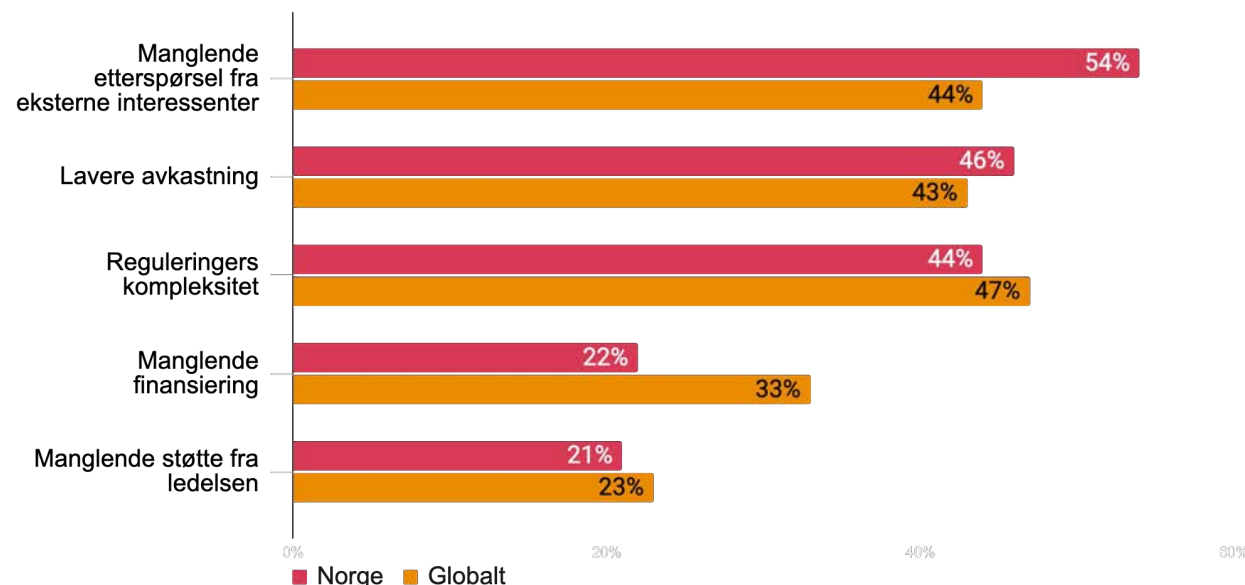
## 2. Oppside fra klimatiltak

# Flertallet aksepterer ikke lavere avkastning og dette oppleves også som en av de største hindringene for klimavennlige investeringer

? Har bedriften din i løpet av det siste året, ved evaluering av klimavennlige investeringer\*, akseptert lavere avkastning enn for andre investeringer?



? I hvilken grad, om i det hele tatt, er følgende faktorer opplevd som begrensende på bedriftens evne til å gjøre klimavennlige investeringer de siste 12 månedene?

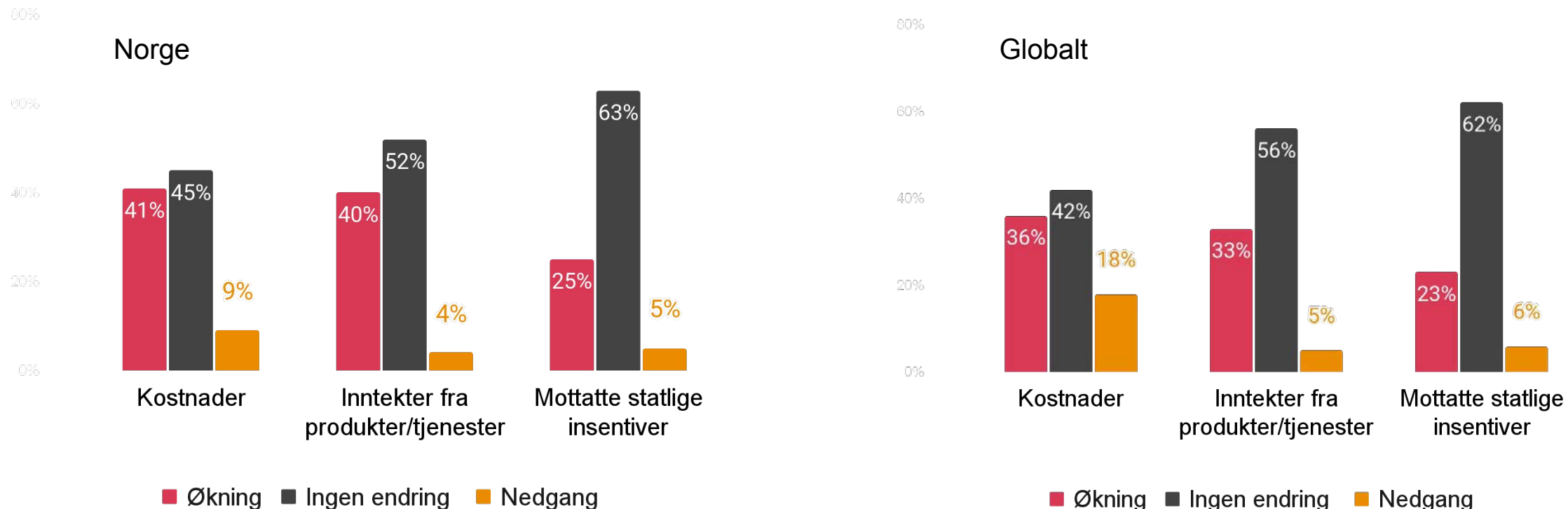



**Base:** Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79). **Kilde:** PwCs 28. utgave av CEO survey. **Notat:** \*Klimavennlige investeringer ble definert som «f.eks. overgang til energieffektive operasjoner, utvikling av grønnere produkter og tjenester, implementering av utslippsreducerende teknologier». Grunnlag: Alle respondenter (4701); deretter de respondentene hvis selskap har akseptert avkastningsrater som var lavere enn for andre investeringer (1161), Norge (26)

## 2. Oppside fra klimatiltak

Klimavennlige investeringer fører til økte kostnader for bedriftene, men det bidrar også til økte inntekter og økt mottak av statlige insentiver

? I hvilken grad har klimavennlige investeringer initiert av selskapet ditt de siste fem årene ført til økninger eller reduksjoner i følgende?





Norske selskaper må gjennomføre nødvendig klimaomstilling for å sikre langsiktig verdiskapning og konkurransekraft, selv om manglende insentiver og ekstern støtte skaper utfordringer.

**Hanne Løvstad**  
Bærekraftsansvarlig i PwC



# Business as (un)usual

Utforske de kortsiktige mulighetene, truslene og utviklingen i konkurranse-dynamikk som bedrifter står overfor i dag.

## 3. Makroøkonomisk utvikling og trusler

- Nesten 60 % av topplederne forventer at den globale veksten vil øke i løpet av de neste 12 månedene, opp fra 38 % i fjor og 18 % for to år siden. De er også stort sett trygge på selskapets utsikter for inntektsvekst.
- For norsk økonomi har det vært en økende optimisme blant norske toppledere de siste årene med halvparten som nå tror på økonomisk vekst det neste året
- Likevel mener norske toppledere at makroøkonomisk volatilitet utgjør den største trusselen for norske selskaper, mens det forventes å være mindre eksponering for inflasjon og geopolitisk konflikter

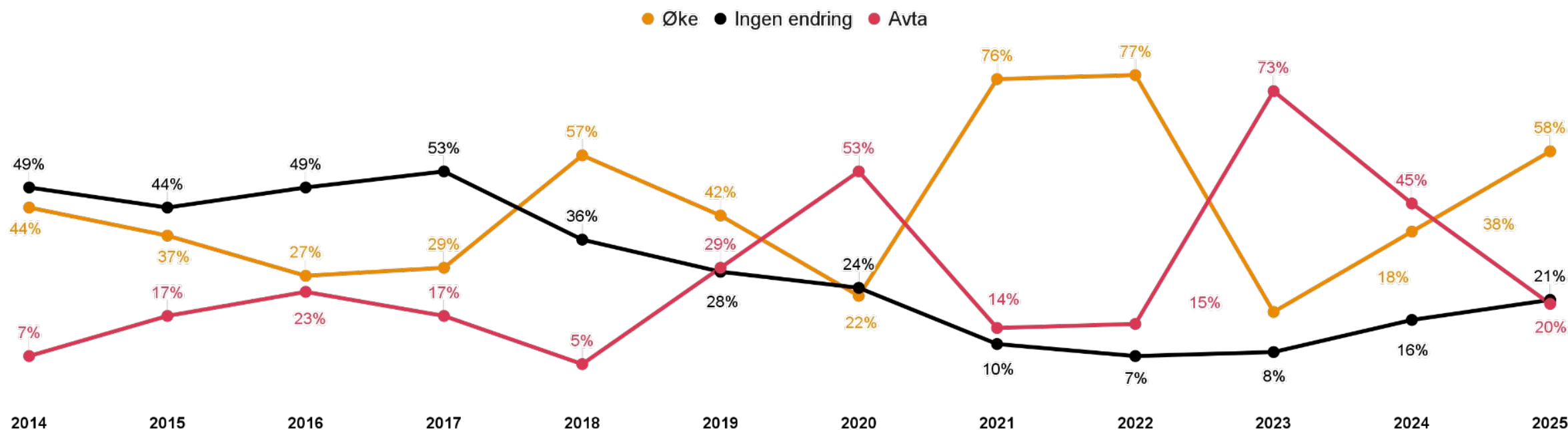
## 4. Levedyktighet

- Norske toppledere har større tro på sine bedrifters levedyktighet enn globale toppledere, men troen har avtatt de siste årene
- Selv om det er en erkjennelse at selskaper må fornye seg for å sikre fremtidig levedyktighet, sier 63% av norske selskaper at de har tro på at det ikke er behov for tiltak for å overleve de neste 10 årene
- For selskaper med tro på egen fremtid trekkes interne faktorer som effektivitet og strategiske valg frem som viktige for å sikre fremtidig suksess
- Selskaper med lav levedyktighet er derimot mer bekymret for regulatoriske endringer, som påvirker deres evne til å tilpasse seg raskt
- Et flertall av norske selskaper rapporterer om økte markedsandeler og opprettholder en konkurransedyktig posisjon

### 3. Makroøkonomisk utvikling og trusler

6 av 10 toppledere i verden tror at veksten i BNP vil bedre seg i 2025, men det er fortsatt 2 av 10 som tror på en avtakende vekst

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



Base: Alle respondenter: (2014=1344, 2015=1322, 2016=1409, 2017=1379, 2018=1293, 2019=1378, 2020=1581, 2021=1779, 2022=4446, 2023=4410, 2024=4702, 2025=4701)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

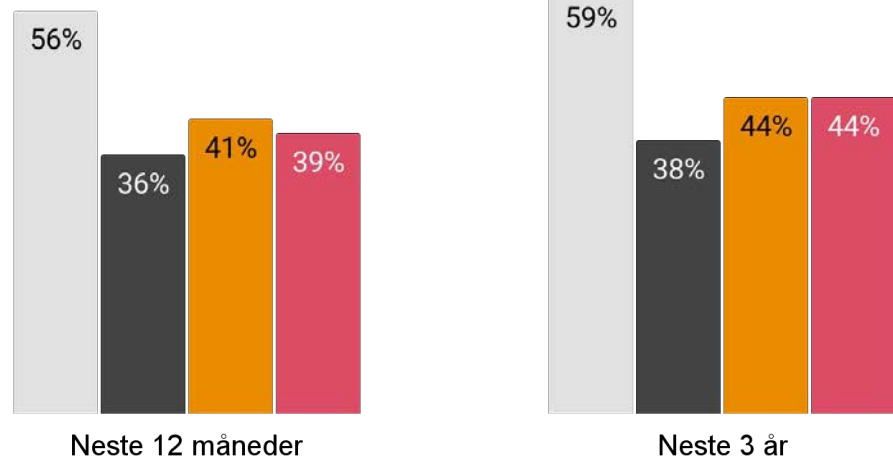
### 3. Makroøkonomisk utvikling og trusler

## Kun 4 av 10 toppledere i verden tror på inntektsvekst i sin bedrift det neste året

? Hvor trygg er du på bedriftens utsikter for inntektsvekst de neste 12 månedene/de neste tre årene? (Viser tall for «veldig sikker» og «ekstremt sikker»)

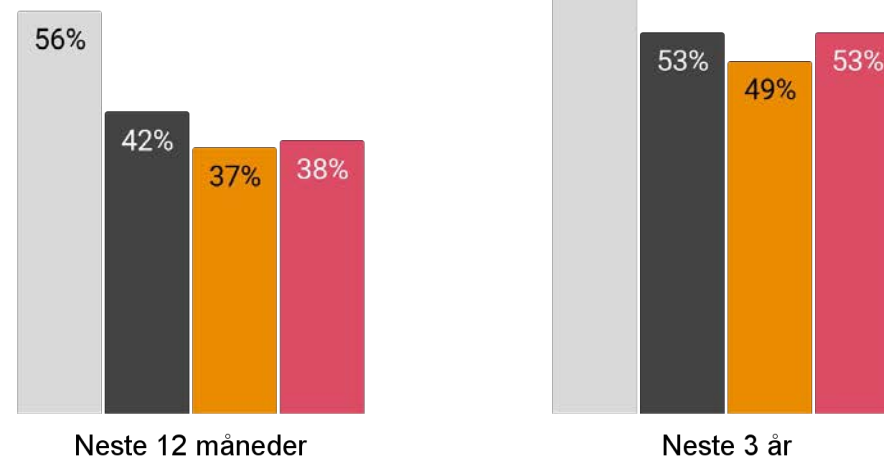
3  
0  
6  
  
3  
0  
6  
  
4  
0  
6  
  
2  
0  
6  
  
0  
6

#### Norge



#### Globalt

3  
0  
6  
  
3  
0  
6  
  
4  
0  
6  
  
2  
0  
6  
  
0  
6

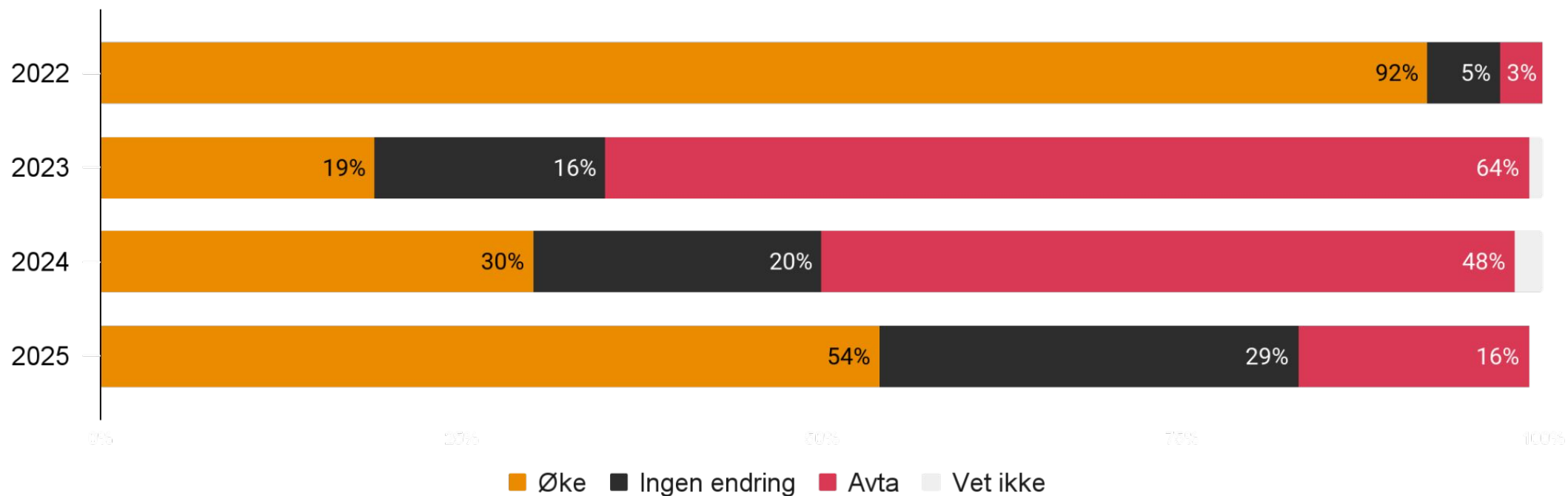


■ 2022 ■ 2023 ■ 2024 ■ 2025

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024 ■ 2025

## Norske toppledere har siden 2023 fått mer og mer tro på økonomisk vekst

? Hvordan tror du at den økonomiske veksten i Norge (dvs. bruttonasjonalprodukt) vil endre seg, om i det hele tatt, i løpet av de neste 12 månedene?

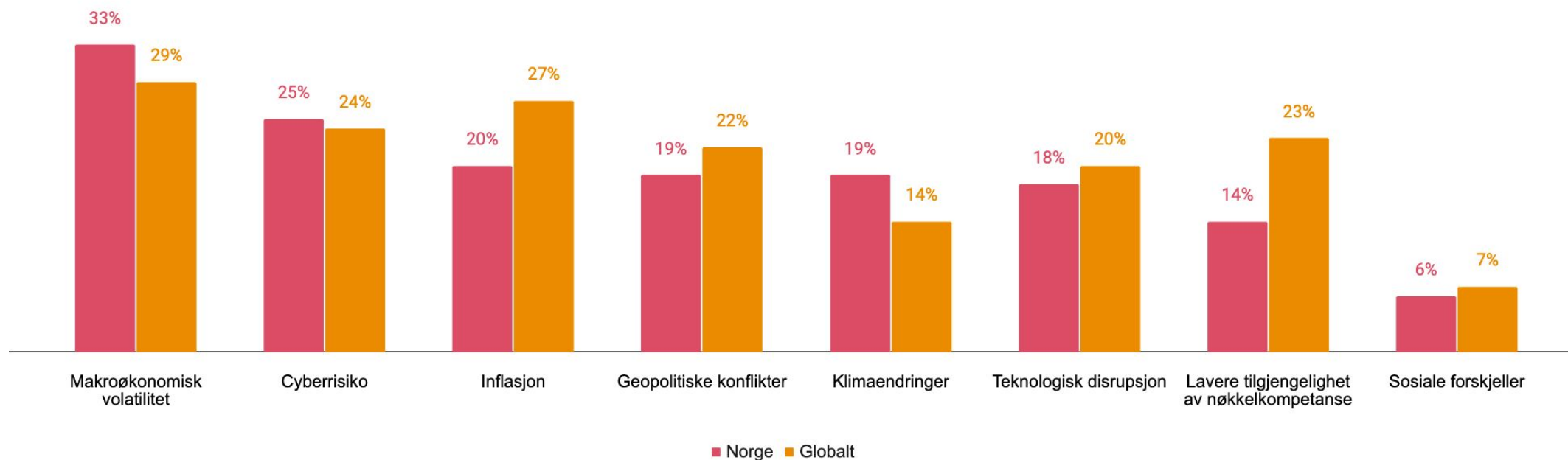





### 3. Makroøkonomisk utvikling og trusler

## Likevel mener norske toppledere at makroøkonomisk volatilitet utgjør den største trusselen for norske selskaper

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





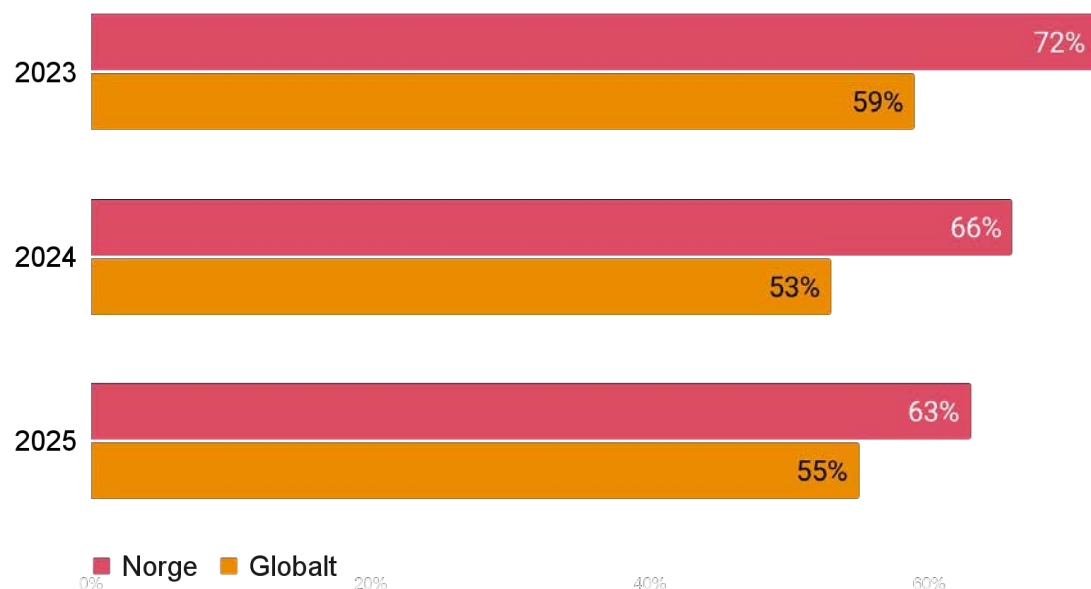
Tillitskapitalen er et konkurransefortrinn for Norge, og en viktig forutsetning for samskaping og innovasjon. Forvalter vi tillitskapitalen godt, er vi rustet til å navigere gjennom megatrender og kriser, og skape nye industrieventyr – som kan være med å forme vår fremtidige nasjonale identitet og stolthet.

**Leif Arne Jensen**  
Administrerende direktør i PwC

#### 4. Levedyktighet

Norske toppledere har større tro på sine bedrifters levedyktighet enn globale toppledere, men troen har avtatt de siste årene

? Hvis bedriften fortsetter som i dag, hvor lenge tror du bedriften vil overleve? (Viser andel av topplederne som svarte «mer enn 10 år»)



Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

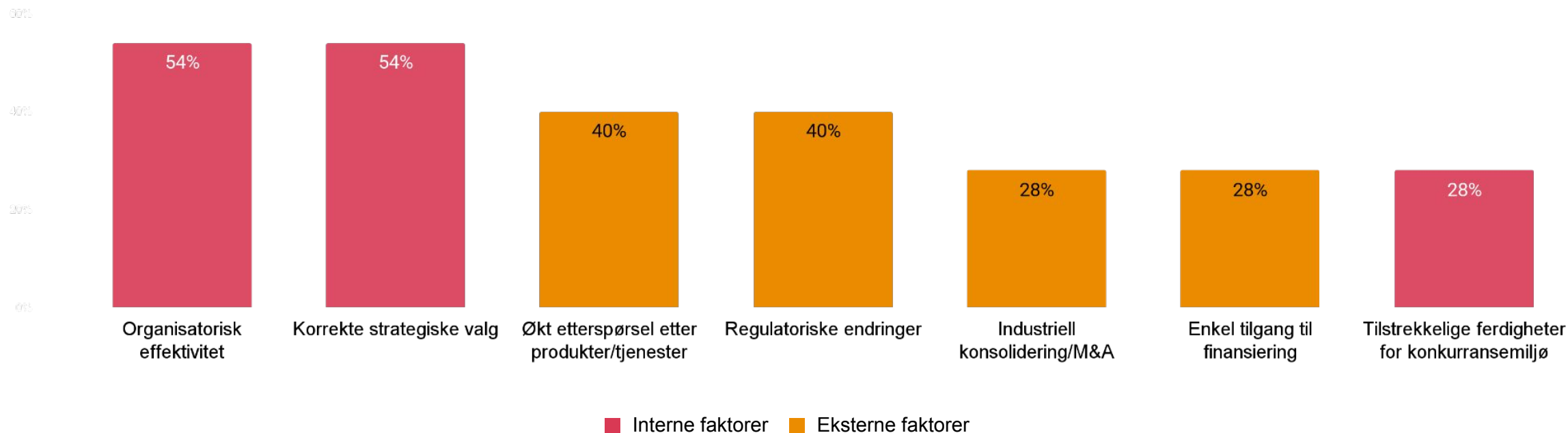
# 63%

Av de norske topplederne tror at deres bedrift vil overleve de neste 10 årene dersom de fortsetter i samme spor som i dag

#### 4. Levedyktighet

For norske selskaper med tro på egen fremtid trekkes effektivitet og strategiske valg frem som viktige for å sikre fremtidig suksess

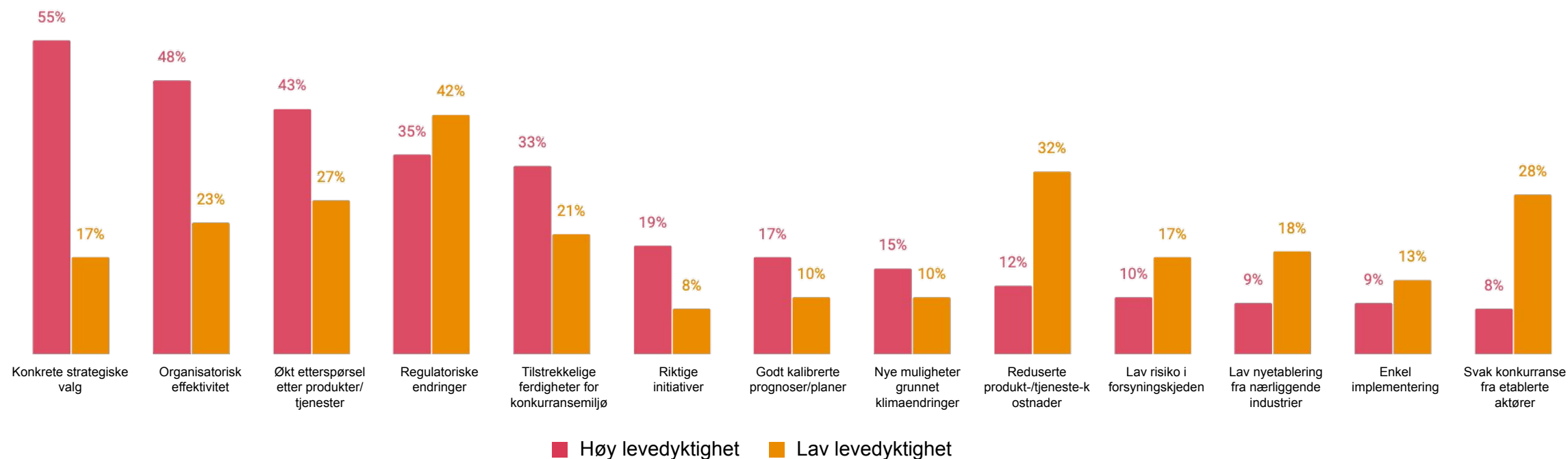
? Hvilke faktorer tror du i størst grad vil påvirke din bedrifts økonomiske levedyktighet? (Blant selskaper med tro på høy levedyktighet)



## 4. Levedyktighet

De som tror på lang levedyktighet globalt sett, er mer opptatt av interne faktorer, hvor eksterne faktorer er mest fremtredende for bedrifter som opplever seg som mer sårbare

? Hvilke faktorer tror du i størst grad vil påvirke din bedrifts økonomiske levedyktighet? (Globale forskjeller mellom tro på høy og lav levedyktighet)



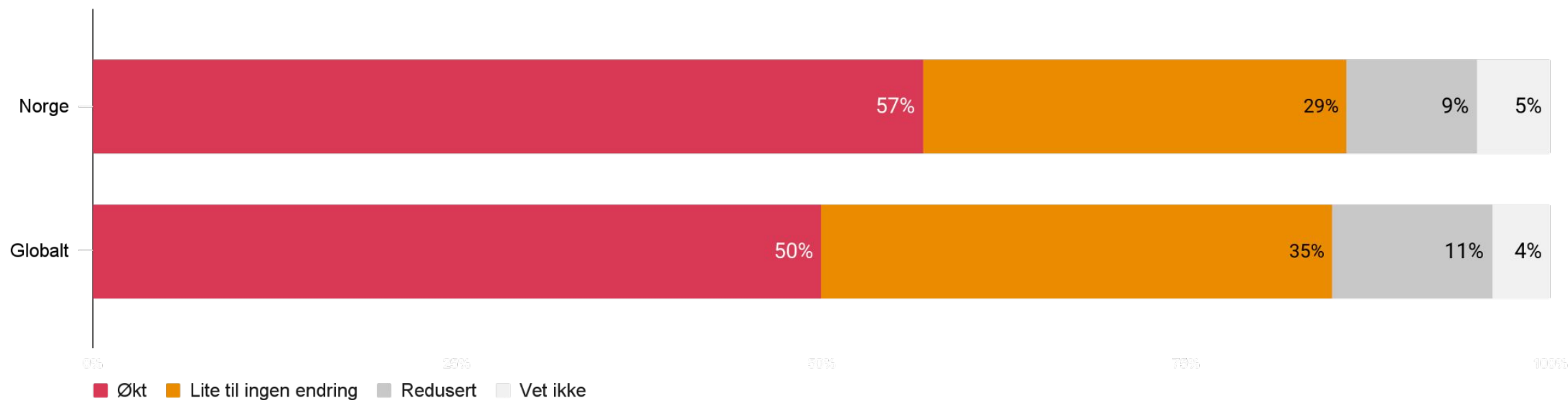
Base: Alle respondenter (Global: 4701) Faktorer hvor det ikke er signifikant forskjell er ekskludert fra graf: (disruptiv teknologi, sterk prissettingsevne, industriell konsolidering, enkel tilgang til finansiering)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

#### 4. Levedyktighet

## Et flertall av norske selskaper rapporterer om økte markedsandeler og opprettholder en konkurransedyktig posisjon

? Hvordan har markedsandelen til selskapet ditt endret seg de siste fem årene?



Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

# Fornyelse av forretningsmodell

Skissere viktigste tiltak som vil gjøre det mulig for bedrifter å lykkes selv om forretningskonteksten endrer seg raskt.

## 5. Kontinuerlig omstilling

- 4 av 10 selskaper har ekspandert utover kjernevirksomhet de siste fem årene
- Av disse rapporterer omtrent 1 av 3 toppledere at minst 20 % av inntektene deres har kommet fra nye sektorer
- Sammenlignet med globale selskaper har norske selskaper de siste fem årene i mindre grad utviklet innovative produkter og tjenester eller rettet seg mot nye kundebaser og markedsføringskanaler

## 6. Allokere og investere

- Norske selskaper viser en noe høyere investeringsvilje og investerer i større grad internasjonalt, og over halvparten av norske og globale selskaper planlegger å gjennomføre oppkjøp
- Til tross for økt optimisme, er det en økning på 7 prosentpoeng av norske selskaper som planlegger å redusere antall ansatte det kommende året, mens det er nedgang globalt
- Over halvparten av norske toppledere forteller at de reallokerer 10% eller mindre av finansielle og menneskelige ressurser fra år til år
- PwCs globale analyser viser at en høyere andel av reallokeringer på tvers av prosjekter og selskap er assosiert med økt lønnsomhet og omsetning

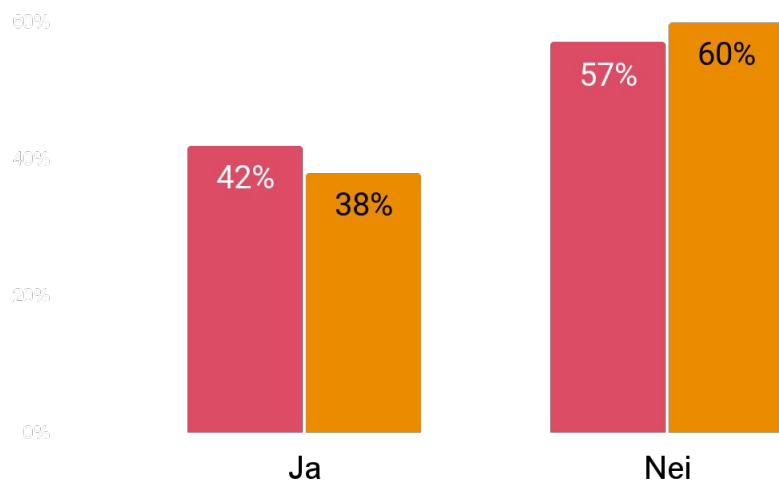
## 7. Fokus på beslutningskvalitet

- Når man tar strategiske beslutninger, inkluderer kun 6 av 10 norske toppledere informasjon som kan motstride hypotesen deres
- På samme måte vurderer hele 65% av norske toppledere de strategiske avgjørelsene de tar basert resultater, ikke kvaliteten av beslutningsprosessen
- Mer solide beslutningsprosesser er forbundet med høyere fortjenestemarginer

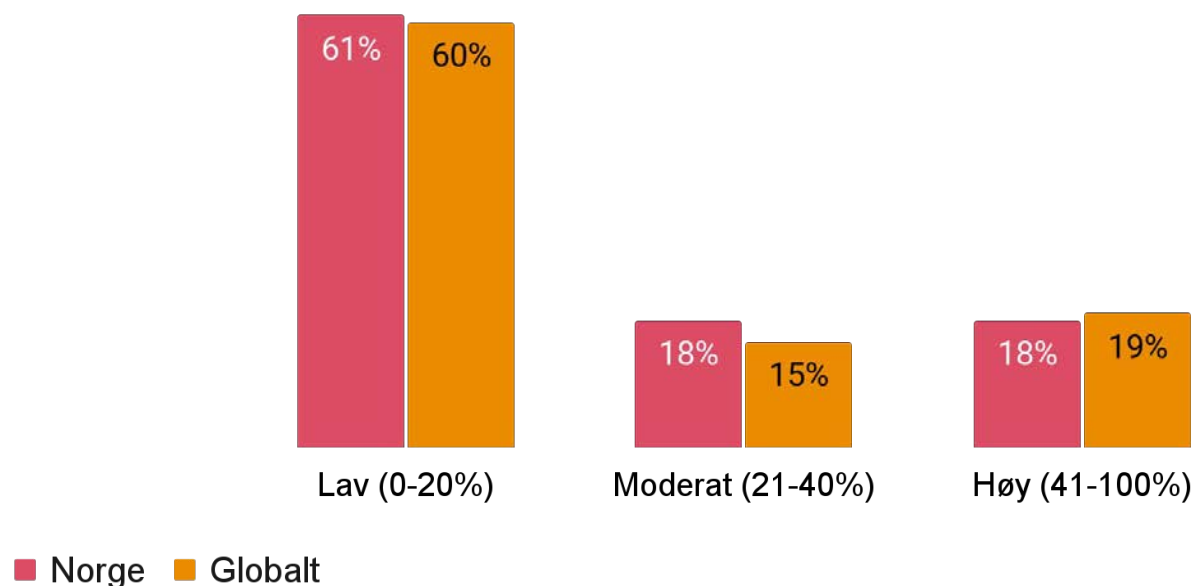
## 5. Kontinuerlig omstilling

# 4 av 10 selskaper har ekspandert utover kjernevirksomhet de siste fem årene, men for få lykkes og rapporterer i liten grad økt inntekt

? Har bedriften din de siste fem årene begynt å konkurrere i andre sektorer eller industrier, som dere tidligere ikke har konkurrert i?



? Hvis du konkurrerer i nye sektorer, hvor stor andel av selskapets inntekter de siste fem årene har kommet fra å konkurrere i de nye sektorene?



Base: Respondenter som har begynt å konkurrere i nye sektorer: (Global: 1785, Norge: 33)

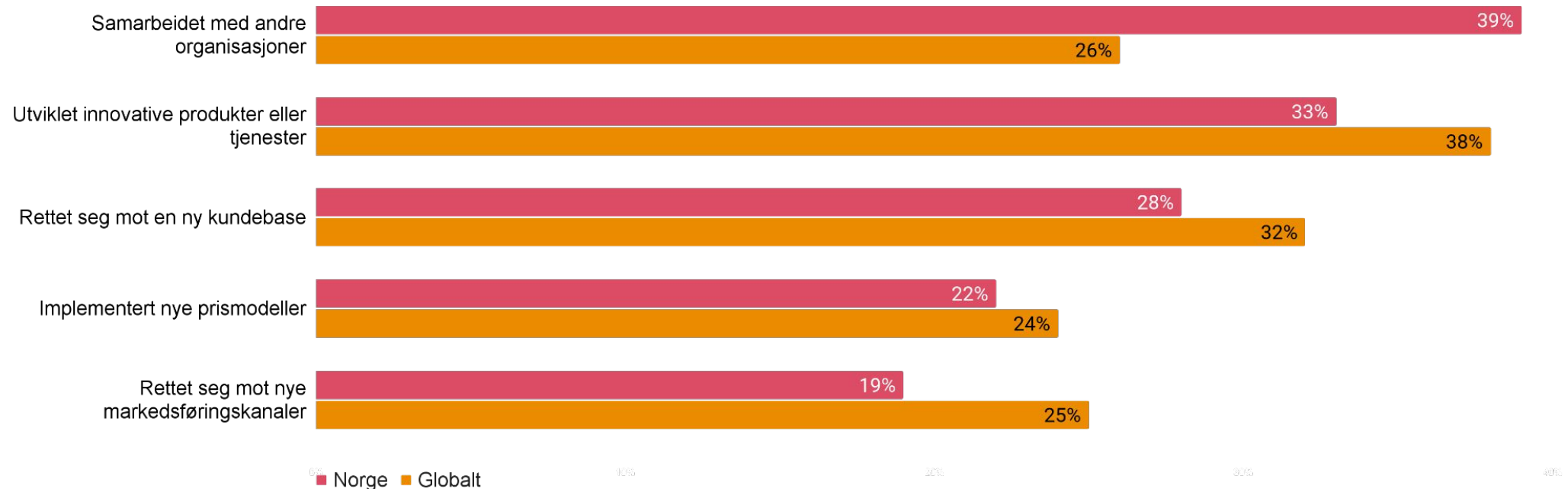
Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey



## 5. Kontinuerlig omstilling

Sammenlignet med globale selskaper har norske selskaper de siste fem årene i mindre grad utviklet innovative produkter og tjenester og rettet seg mot nye kundebaser og markedsføringskanaler

? I hvilken grad har din bedrift gjennomført følgende tiltak de siste fem årene? (Viser kun «i stor grad» og «i svært stor grad»)



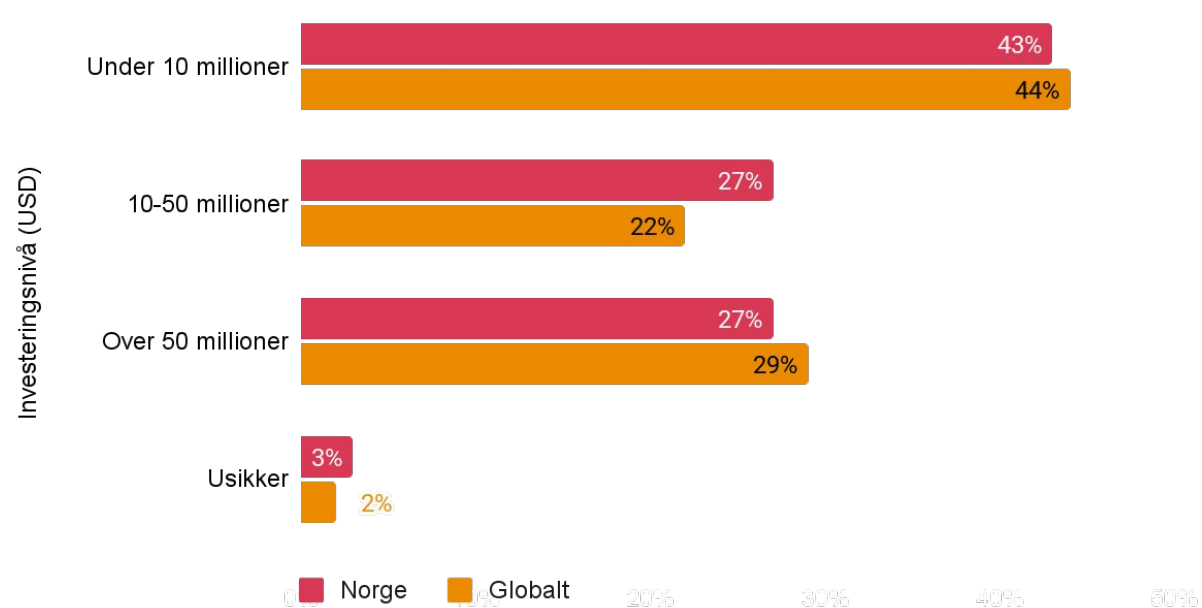
Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

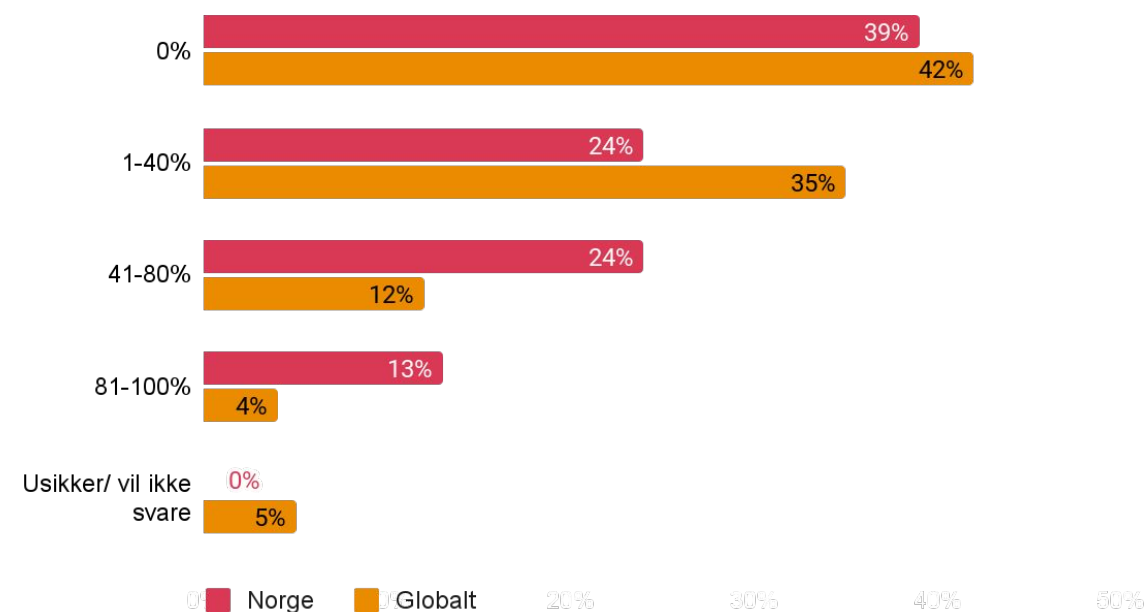
## 6. Allokere og investere

Norske selskaper viser en noe høyere investeringsvilje enn globale selskaper, og de som planlegger å investere internasjonalt, gjør det oftere i større skala enn globale selskaper

? Hva er selskapets totale planlagte investeringer de neste 12 månedene?



? Hvilken andel av selskapets planlagte investeringer det neste året, er dedikert til internasjonale operasjoner?



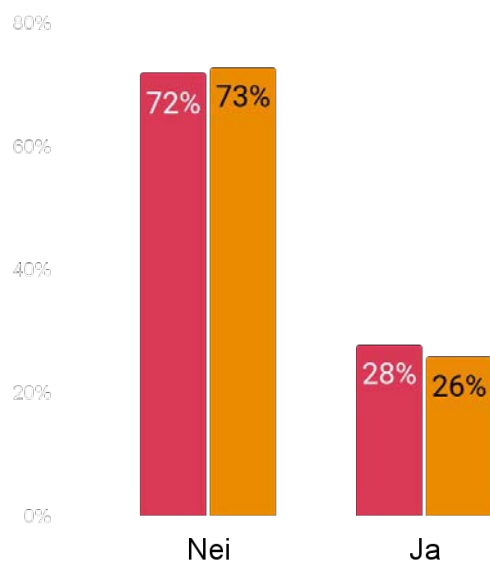
Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

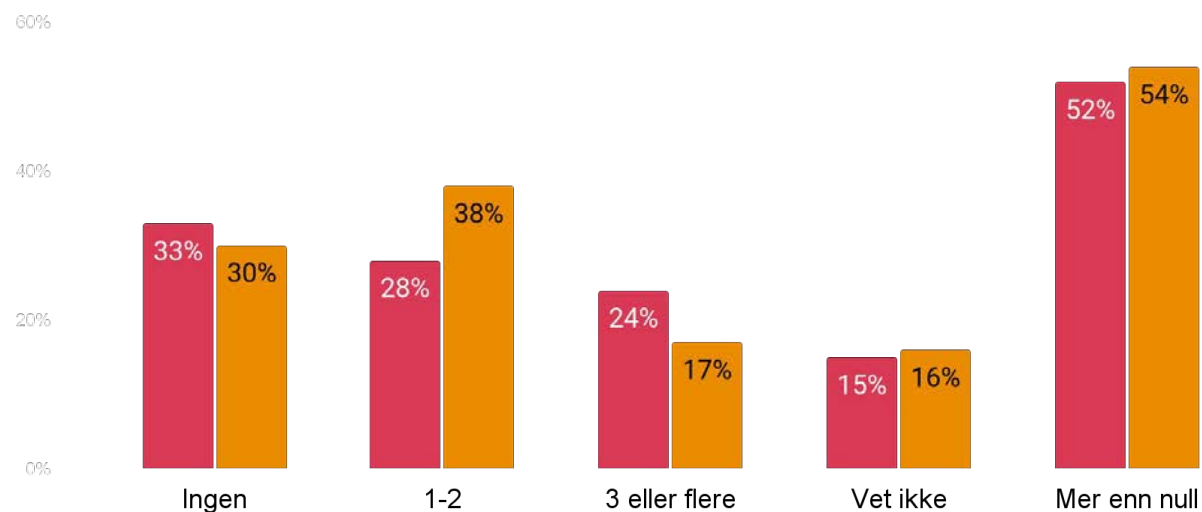
## 6. Allokere og investere

Kun 1 av 4 selskaper har gjort større oppkjøp de siste tre årene, men over halvparten av norske og globale selskaper planlegger å gjennomføre oppkjøp de neste tre årene

? Har selskapet ditt gjort et større oppkjøp i løpet av de siste tre årene?



? Hvor mange oppkjøp planlegger selskapet ditt å gjøre i løpet av de neste tre årene?



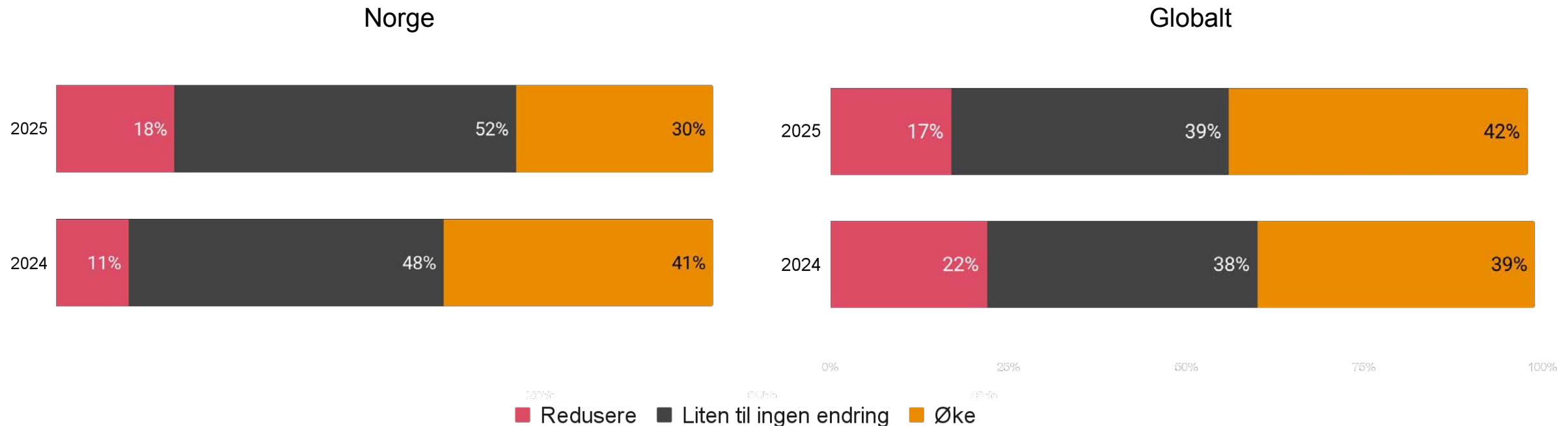
■ Norge ■ Globalt

Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

# 1 av 5 av norske selskaper planlegger å redusere antall ansatte det kommende året, en stor økning fra fjoråret

? I hvilken grad vil selskapet ditt øke eller redusere antall ansatte i løpet av de neste 12 månedene?



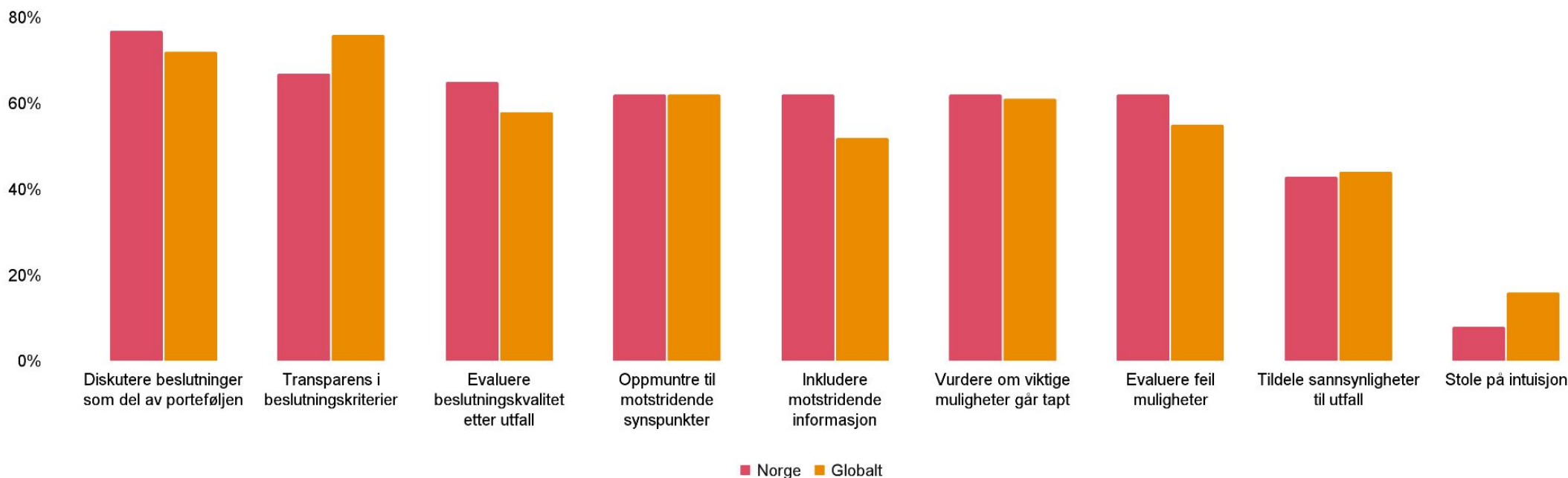
Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

## 7. Fokuser på beslutningskvalitet

Norske toppledere har en tendens til å oftere inkludere motstridende informasjon i beslutningsprosesser og evaluerer disse beslutningene grundigere enn sine globale kollegaer

? Når du tar strategiske beslutninger, hvor ofte utfører du følgende handlinger? (Viser kun «ofte», «som regel», «nesten alltid» og «alltid»)



Base: Alle respondenter (Global: 4701, Norge: 79)

Kilde: PwCs 28. utgave av CEO survey

# Anbefalinger og neste skritt

## Omstilling og fornyelse av forretningsmodell

- Forventningene til økonomien er nå svært positive igjen og for å kunne dra nytte av dette bør bedriftene planlegge for videre vekst, investeringer og ressursoptimalisering
- Norske selskaper må være i forkant når det gjelder å skaffe seg den nødvendige kompetansen for å kunne sikre sin levedyktighet i en tid preget av store forandringer og revolusjonerende teknologier
- Med nødvendig kompetanse, tydelig strategi og vilje til å investere i en økonomi i bedring er norske selskaper nødt til å fortsette å tenke nytt og videreutvikle seg selv og sine forretningsmodeller for å være rustet for fremtiden

## Klimahandlinger

- Både bedrifter og staten bør sørge for at insentivene til å investere i bærekraftige løsninger og klimatiltak er tilstrekkelig til stede
- Komplekse reguleringer for bærekraftige investeringer er en stor hindring og rammevilkårene for bedrifter bør bedres for å sørge for at det høye antallet av klimavennlige investeringer blant norske selskaper opprettholdes i en tid hvor krav til avkastning øker
- Det ligger et uforløst potensial i mange bærekraftige investeringer. Selskapene kan skape bedre resultater ved å utforske bærekraftige forretningsmodeller, og se på hvordan de kan endres slik at de bidrar til å skape bærekraftig vekst og lønnsomhet

## Aksjoner for KI

- Bedrifter er nødt til å sikre at de har nødvendig kompetanse på plass for å best mulig implementere KI og høste gevinster fra teknologien
- KI bør fortsatt benyttes til å øke effektivitet ved å optimalisere en rekke kjerneprosesser, noe som kan medføre reduserte kostnader over tid gitt at man samtidig evner å optimalisere ressursbruk og organisasjonsmodell
- Norske bedrifter bør i tillegg utforske nye forretningsmodeller som nå er gjort tilgjengelige ved introduksjonen av KI. Dette vil åpne opp for nye inntektsstrømmer og muligheter til å forbedre en rekke prosesser, blant annet innen innovasjon og salgskanaler



[pwc.no](https://www.pwc.no)

© 2025 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

