



Polska edycja 28. badania CEO Survey

Czas koniecznych przemian

Luty 2025



Czas koniecznych przemian

Z 28. globalnego badania szefów firm wynika, że prezesi firm mierzą się z wielowymiarowymi wyzwaniami, ale jednocześnie starają się wykorzystać obecne zmiany jako szansę do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe znaczenie mają innowacyjność, elastyczność oraz zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Choć 4701 dyrektorów generalnych, którzy wzięli udział w tegorocznej ankiecie, jest bardziej optymistycznie nastawionych do globalnego wzrostu gospodarczego, niż w roku ubiegłym, 42% z nich w dalszym ciągu nie ma pewności czy ich firmy przetrwają na obecnej ścieżce w ciągu najbliższych 10 lat (a w Polsce ten odsetek jest jeszcze wyższy i wynosi aż 59%).

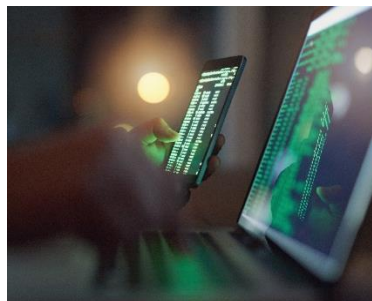
Kluczowe różnice między Polską a globalnymi trendami wskazują na konieczność bardziej dynamicznego wdrażania innowacji, transformacji cyfrowej i zrównoważonego rozwoju. Firmy powinny również intensywniej inwestować w rozwój pracowników oraz adaptować strategie zarządzania do zmieniających się warunków gospodarczych.



Trendy: makroekonomia i rynek

Optymizm liderów co do wzrostu gospodarczego miesza się z obawami o przyszłość biznesu.

1. Firmy muszą równoważyć krótkoterminowe decyzje z długoterminową strategią.
2. Kluczowe staje się budowanie odporności na zmienność gospodarczą.



Technologia – w drodze do AI

Polska musi przyspieszyć wdrażanie technologii i AI, żeby skutecznie konkurować.

3. Firmy powinny inwestować w edukację i budowę kompetencji technologicznych.
4. Rozwój AI wymaga lepszych danych i spójnej strategii cyfrowej.



Czas przemian: wyzwania i zagrożenia, transakcje

Polskie firmy stawiają na kontrolę kosztów, ale wciąż brakuje im odwagi w podejmowaniu strategicznych zmian.

5. Firmy koncentrują się na działaniach krótkoterminowych, kosztem długoterminowych inwestycji
6. Deficyt talentów i opóźnienia w adaptacji innowacji osłabiają konkurencyjność firm
7. Ostrożność w podejściu do M&A ogranicza potencjał wzrostu polskich firm



(Nie)sprzyjający klimat?

Działania proklimatyczne są niedostateczne, mimo rosnących wymagań regulacyjnych.

8. Firmy muszą traktować zrównoważony rozwój jako szansę, a nie koszt.
9. Wdrożenie ESG to podstawa przyszłego sukcesu.

Trendy: makroekonomia i rynek

Optymizm liderów co do wzrostu gospodarczego miesza się z obawami o przyszłość biznesu

1 Firmy muszą równoważyć krótkoterminowe decyzje z długoterminową strategią.

- 63% polskich prezesów spodziewa się wzrostu globalnego PKB w 2025 roku, w porównaniu do 58% światowych liderów.
- Jednak 59% prezesów w Polsce obawia się, że ich firmy mogą nie przetrwać w obecnym modelu biznesowym przez najbliższą dekadę, podczas gdy na świecie odsetek ten wynosi 42%.

Nasza perspektywa: Polski biznes coraz pozytywniej ocenia perspektywę globalnej gospodarki, ale jednocześnie dostrzega konieczność głębokich zmian w swoich modelach operacyjnych. Wysoki poziom obaw o długoterminowe przetrwanie firm wynika z braku inwestycji w nowe technologie i ograniczonej dywersyfikacji. Firmy, które zdecydują się na szybszą transformację cyfrową i operacyjną, będą lepiej przygotowane na rosnącą konkurencję i dynamiczne zmiany rynkowe.

2 Kluczowe staje się budowanie odporności na zmienność gospodarczą.

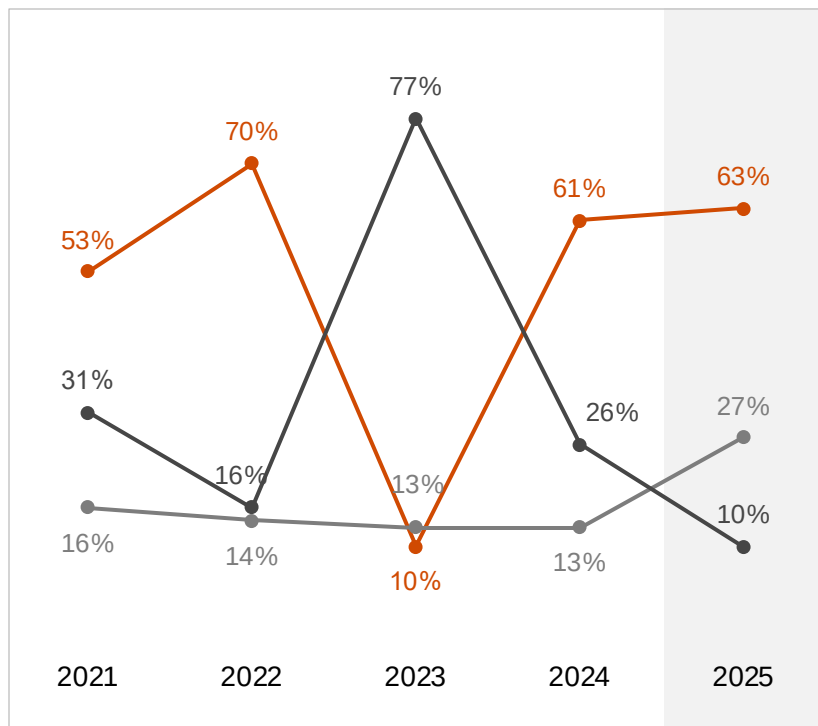
- 83% prezesów w Polsce patrzy optymistycznie na przyszłość polskiej gospodarki. Na świecie odsetek ten wynosi 57%.
- Jednocześnie polscy prezesi są mniej pewni co do wzrostu przychodów swoich firm niż w poprzednich latach, co sugeruje ostrożne podejście do inwestycji i ekspansji.

Nasza perspektywa: Polscy prezesi dostrzegają potencjał wzrostu gospodarczego, ale nie przekłada się to na gotowość do podejmowania istotnych inwestycji. Ostrożne podejście może zabezpieczać stabilność w krótkim okresie, przy czym jednocześnie ogranicza szanse na rozwój i zdobycie przewagi konkurencyjnej. W dynamicznym otoczeniu biznesowym kluczowe będzie zwiększenie skali inwestycji w nowe technologie, ekspansję rynkową i adaptację do zmieniających się warunków, aby skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej.

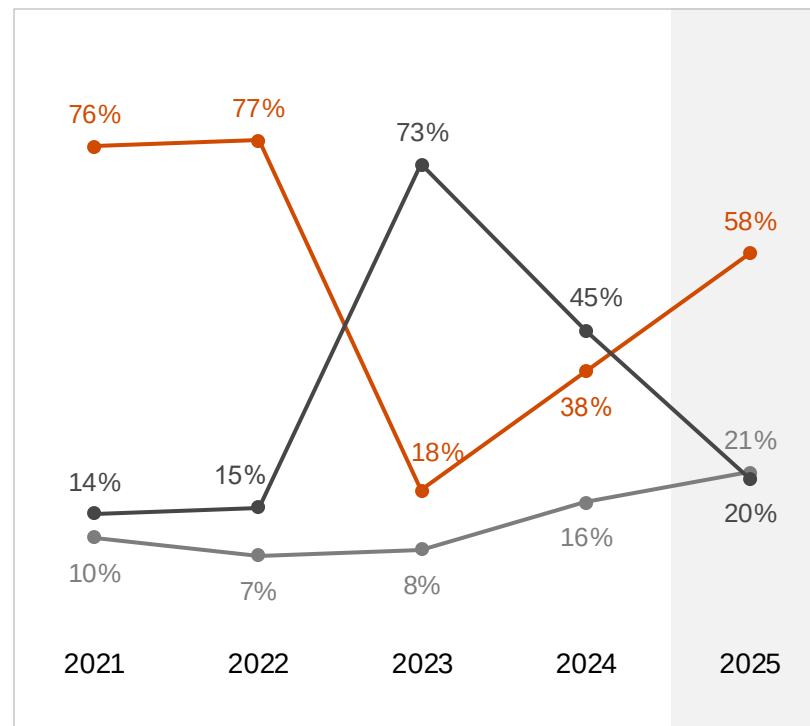
Wzrost gospodarczy: więcej optymistów wśród prezesów w Polsce i na świecie

Jak według Pana/Pani zmieni się wzrost gospodarczy (produkt krajowy brutto), jeśli w ogóle, w ciągu najbliższych 12 miesięcy w gospodarce światowej/twoim państwie?

Polska



Świat



● Wzrostnie ● Bez zmian ● Spadnie

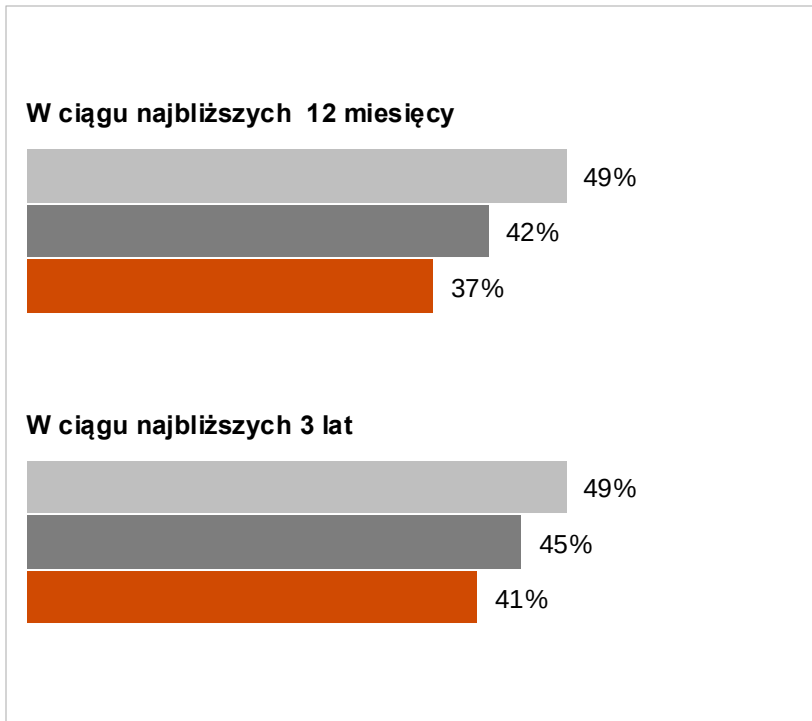


Polscy prezesi obawiają się o przychody swoich firm w krótkim i średnim terminie

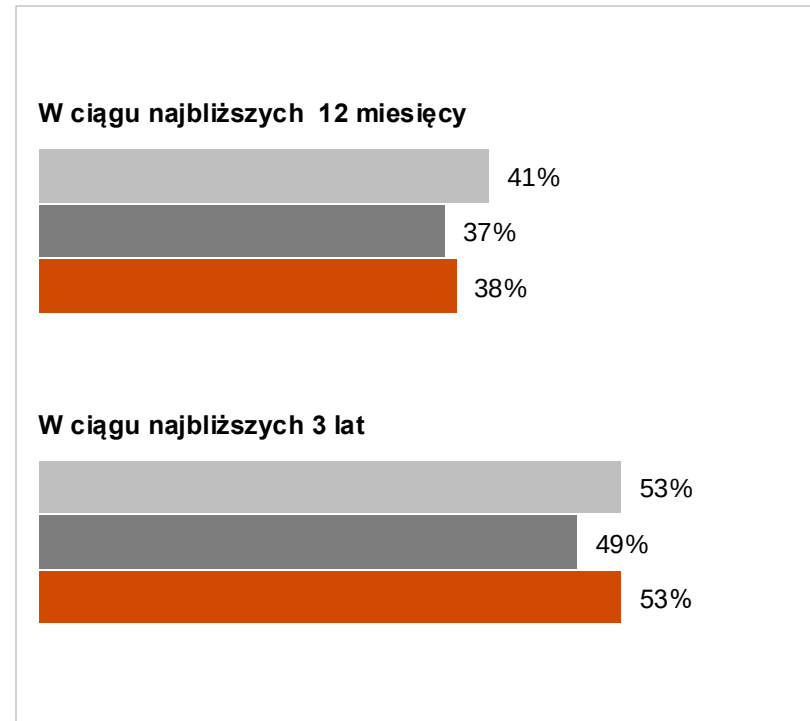
Jak pewny jesteś co do perspektyw wzrostu przychodów swojej firmy w ciągu **najbliższych 3 lat**?

Uwaga: Tylko odpowiedzi niezwykle/bardzo pewny.

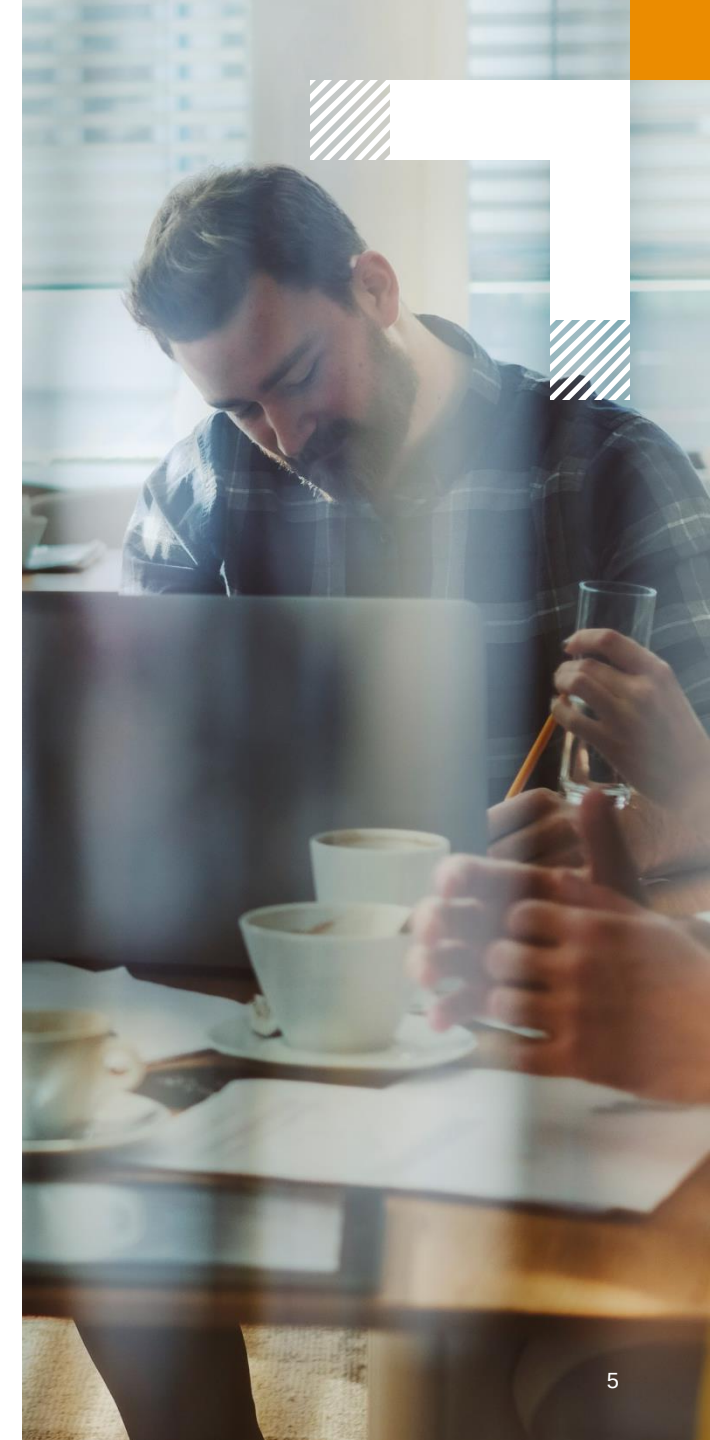
Polska



Świat



■ 2023 ■ 2024 ■ 2025

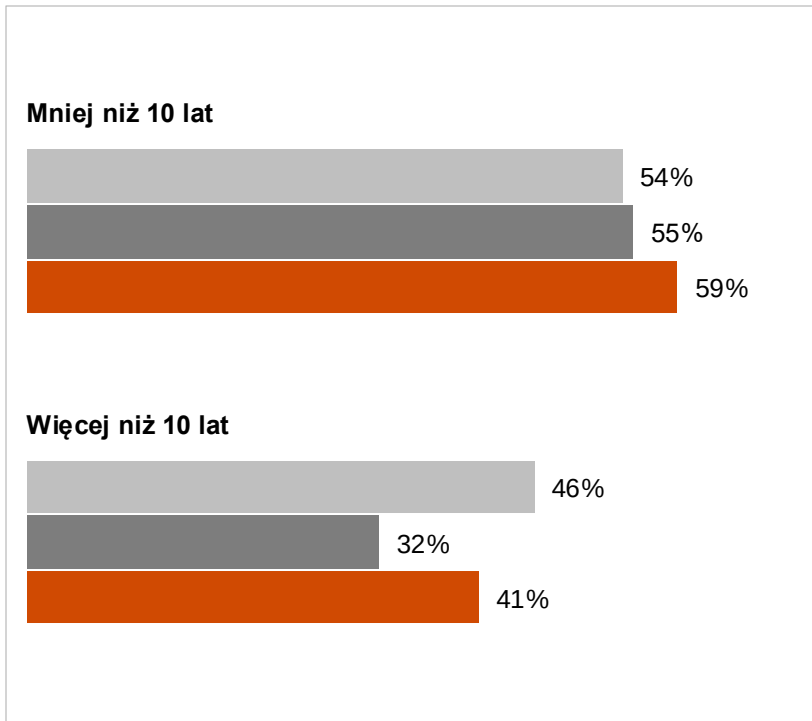


Coraz więcej prezesów obawia się o przyszłość swojej firmy w długiej perspektywie

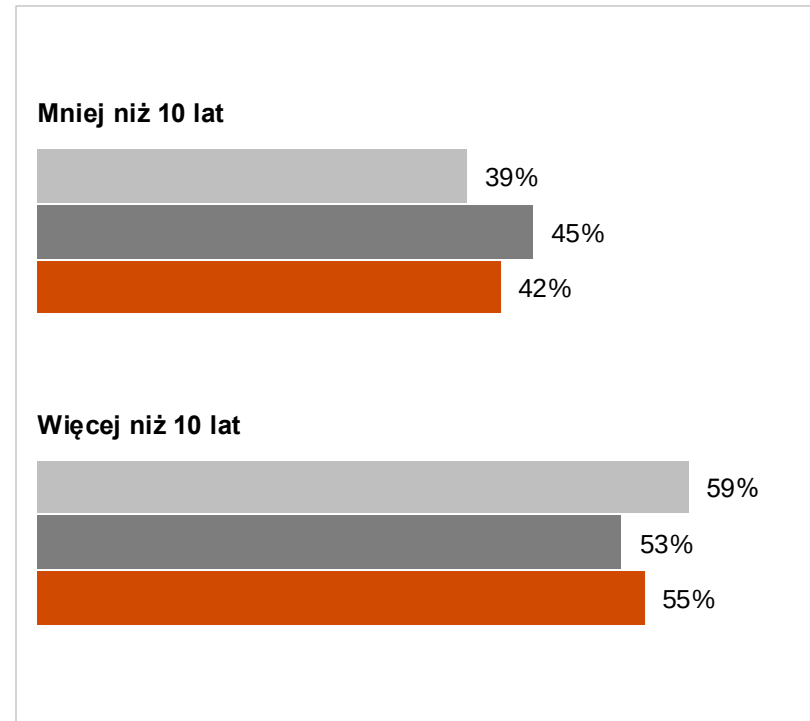
Jak pewny jesteś co do perspektyw wzrostu przychodów swojej firmy w ciągu **najbliższych 10 lat?**

Uwaga: Tylko odpowiedzi niezwykle/bardzo pewny.

Polska



Świat

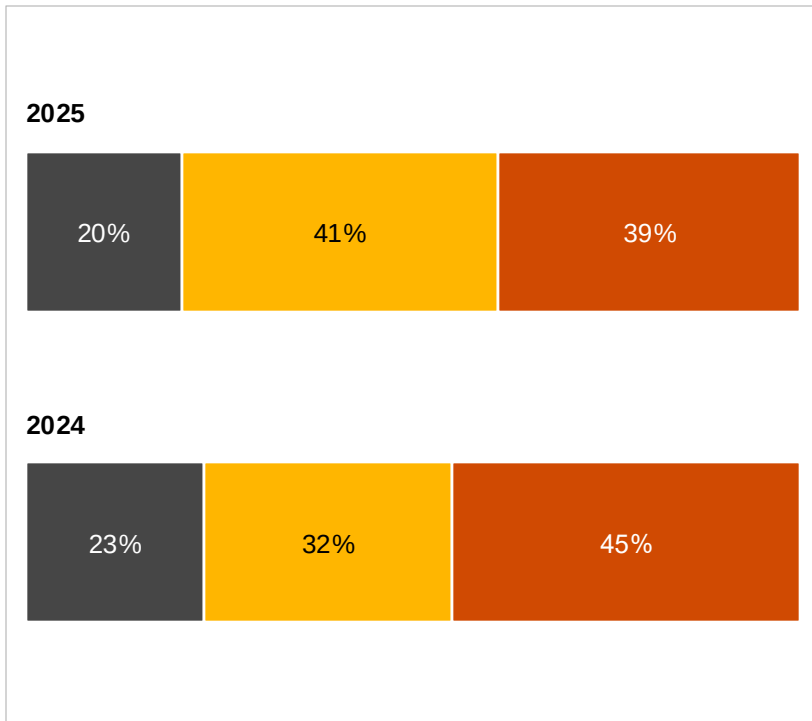


■ 2023 ■ 2024 ■ 2025

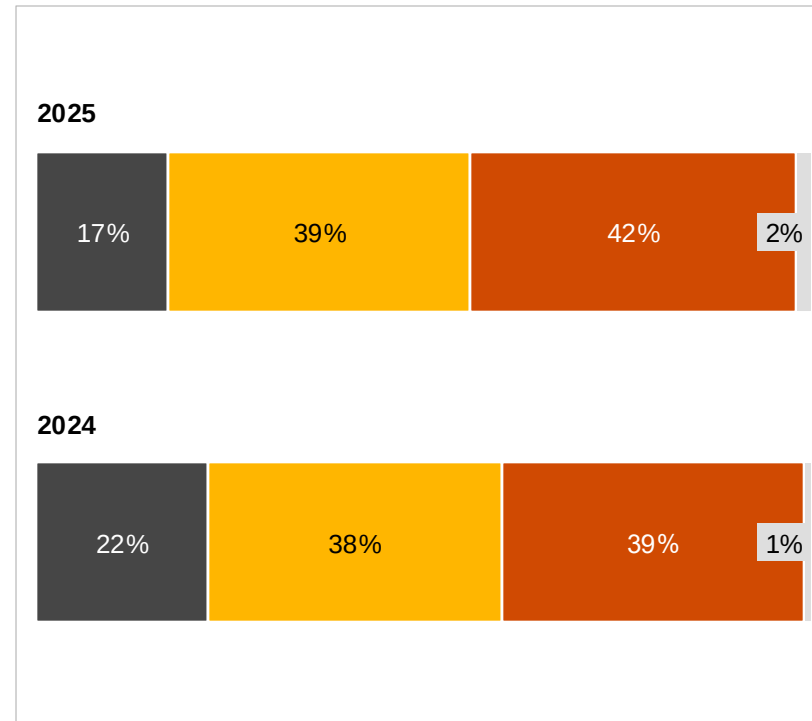
Wizja prezesów na rynek pracy – więcej rekrutacji niż zwolnień

W jakim stopniu twoja firma zwiększy lub zmniejszy zatrudnienie w ciągu **najbliższych 12 miesięcy**?

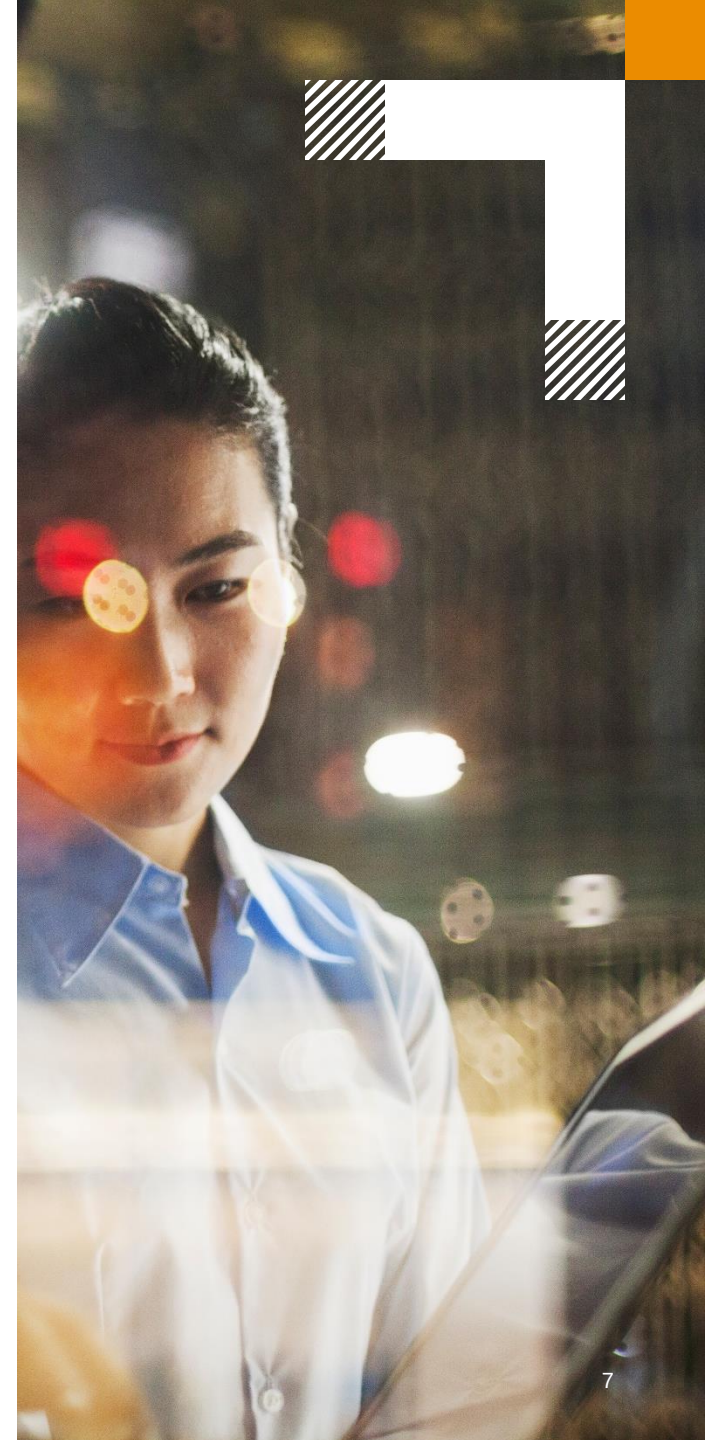
Polska



Świat



■ NET: Zmniejszy ■ Mała lub brak zmiany ■ NET: Zwiększy





Technologia: w drodze do AI

Polska musi przyspieszyć wdrażanie AI, aby skutecznie konkurować globalnie

3 Firmy powinny inwestować w edukację i budowę kompetencji technologicznych.

- Tylko 15% polskich liderów ufa sztucznej inteligencji jako narzędziu wspierającemu rozwój biznesu, podczas gdy na świecie odsetek ten wynosi 33%.
- Polska znacząco odstaje w integracji AI z platformami technologicznymi (34% vs. 47% globalnie) i procesami biznesowymi (34% vs. 41%).

Nasza perspektywa: Brak zaufania do AI w Polsce znacząco opóźnia proces jej wdrażania. Wiele firm nadal postrzega tę technologię jako ryzykowną, co ogranicza ich zdolność do wykorzystania jej potencjału w poprawie efektywności operacyjnej, automatyzacji procesów czy zarządzaniu danymi. Podczas gdy globalne organizacje traktują AI jako nieodłączny element strategii biznesowej, polskie firmy wciąż ostrożnie podchodzą do inwestycji w tę technologię. Kluczowe będzie budowanie kompetencji wewnętrznych oraz stopniowe oswajanie AI poprzez wdrażanie pilotażowych projektów i współpracę z ekspertami w dziedzinie zaawansowanej analityki.

4 Rozwój AI wymaga lepszych danych i spójnej strategii cyfrowej.

- Niski poziom wykorzystania AI w Polsce wynika głównie z braku spójnej strategii zarządzania danymi, co ogranicza skuteczność wdrożeń.
- Firmy, które inwestują w data governance i integrację technologii cyfrowych, osiągają lepsze rezultaty w zakresie efektywności i innowacyjności.

Nasza perspektywa: Sztuczna inteligencja jest tak skuteczna, jak dane, na których się opiera. Polskie firmy, które już wdrażają AI, często nie osiągają oczekiwanych wyników, ponieważ brakuje im solidnych fundamentów w zakresie zarządzania danymi. Nieodpowiednia jakość danych, brak spójności i standardów raportowania to główne bariery, które ograniczają realne korzyści z AI. Globalne firmy coraz częściej inwestują w systemy do integracji i czyszczenia danych, co pozwala im na pełne wykorzystanie potencjału tej technologii. W Polsce kluczowe będzie wprowadzenie strategii data governance, zapewniającej wysoką jakość danych, co przełoży się na skuteczniejsze wdrożenia AI i zwiększoną konkurencyjność firm na rynku.

Jak oceniają AI prezesi, którzy już wdrażają te narzędzia

W jakim stopniu generatywna AI zwiększy lub zmniejszy poniższe w twojej firmie w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

Uwaga: Pytanie zadano uczestnikom, którzy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaimplementowali generatywną AI w znaczącym stopniu.

Polska

Efektywność mojego czasu pracy



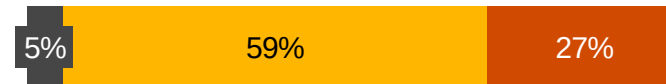
Efektywność czasu moich pracowników w pracy



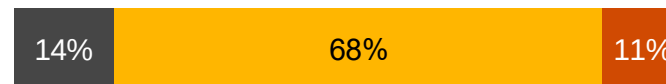
Rentowność



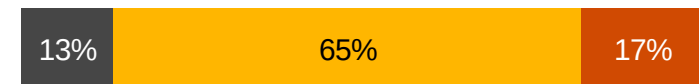
Przychody



Stan zatrudnienia



Świat

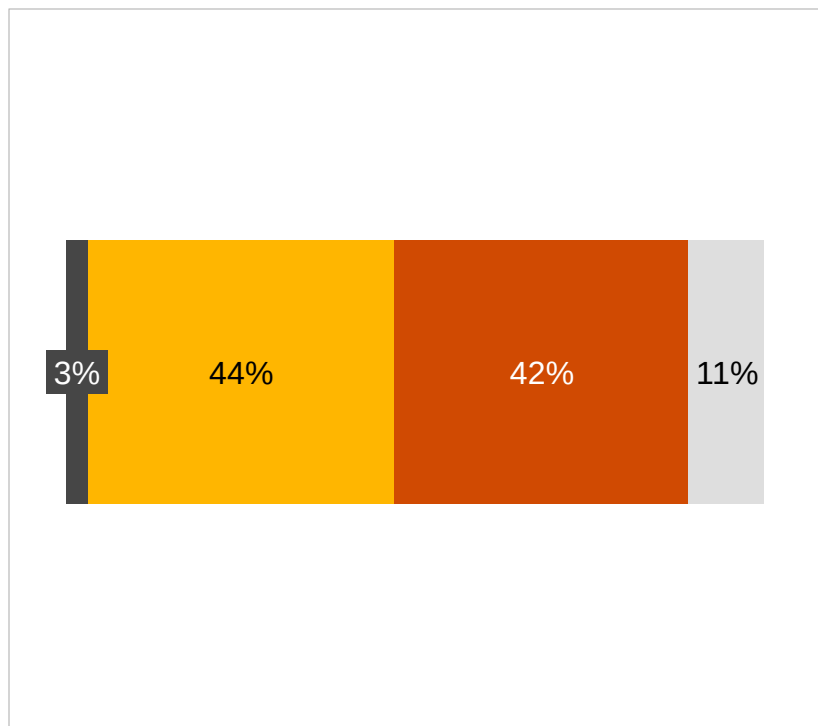


■ NET: Zmniejszy ■ Mała lub brak zmiany ■ NET: Zwiększy

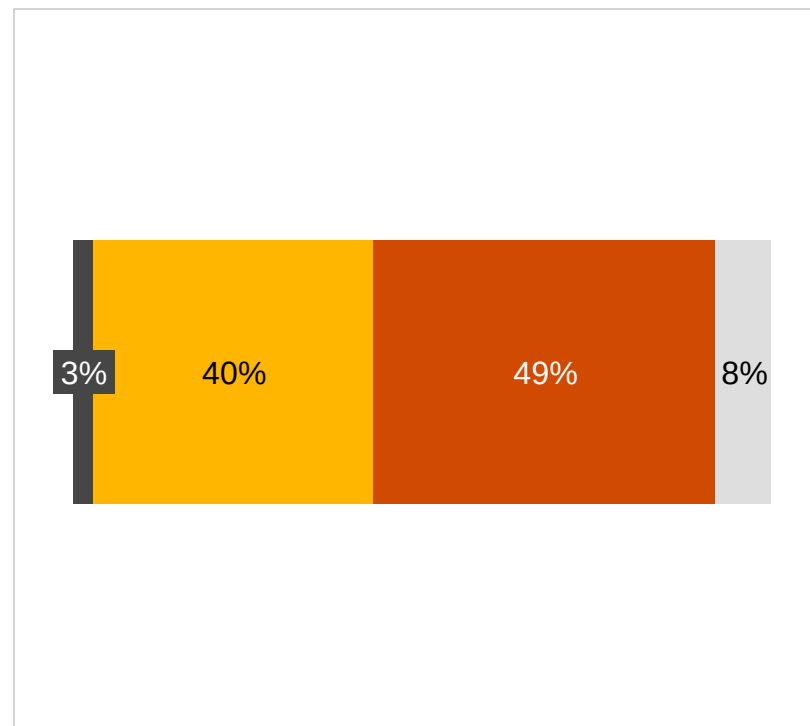
Prezesi oczekują pozytywnego wpływu AI na wzrost rentowności firm

W jakim stopniu generatywna AI zwiększy lub zmniejszy rentowność twojej firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy?

Polska



Świat



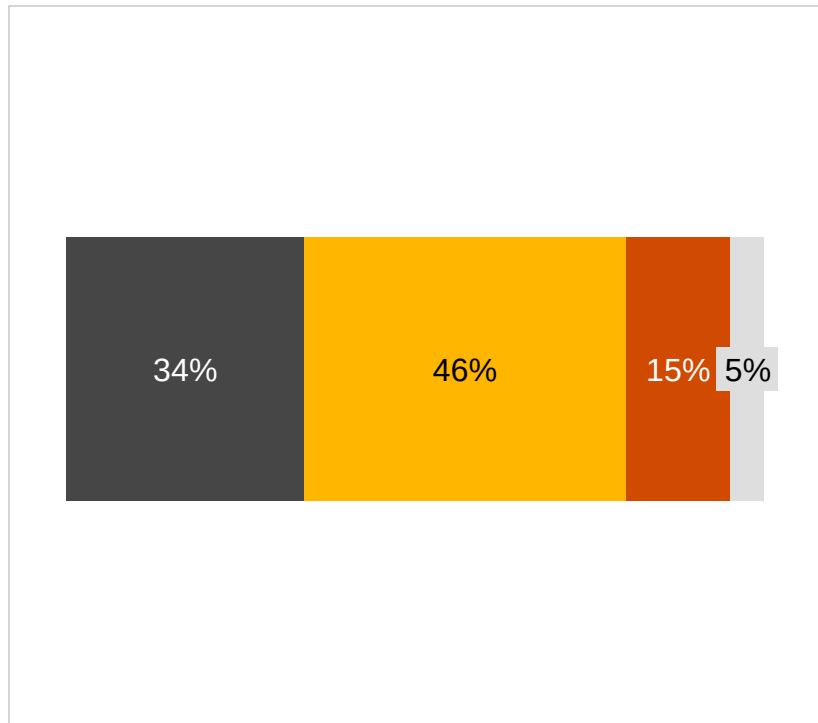
NET: Zmniejszy Mała lub brak zmiany NET: Zwiększy Nie wiem

Uwaga: Uczestnicy, którzy odpowiedzieli „Nie dotyczy”, zostali wykluczeni.

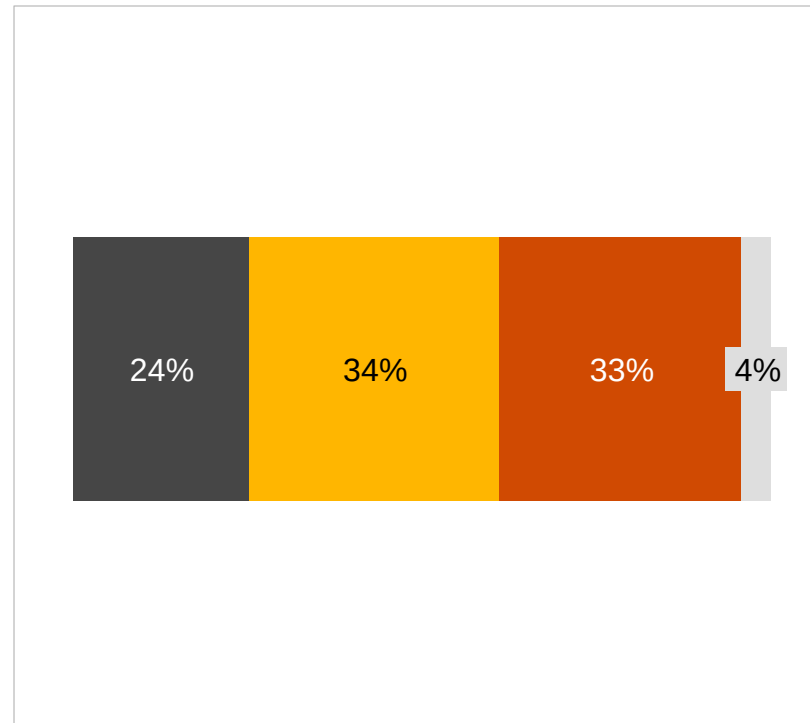
Polskich prezesów cechuje ograniczone zaufanie do sztucznej inteligencji

W jakim stopniu masz zaufanie do implementacji AI (w tym generatywnej AI) w kluczowe procesy w twojej firmie?

Polska



Świat

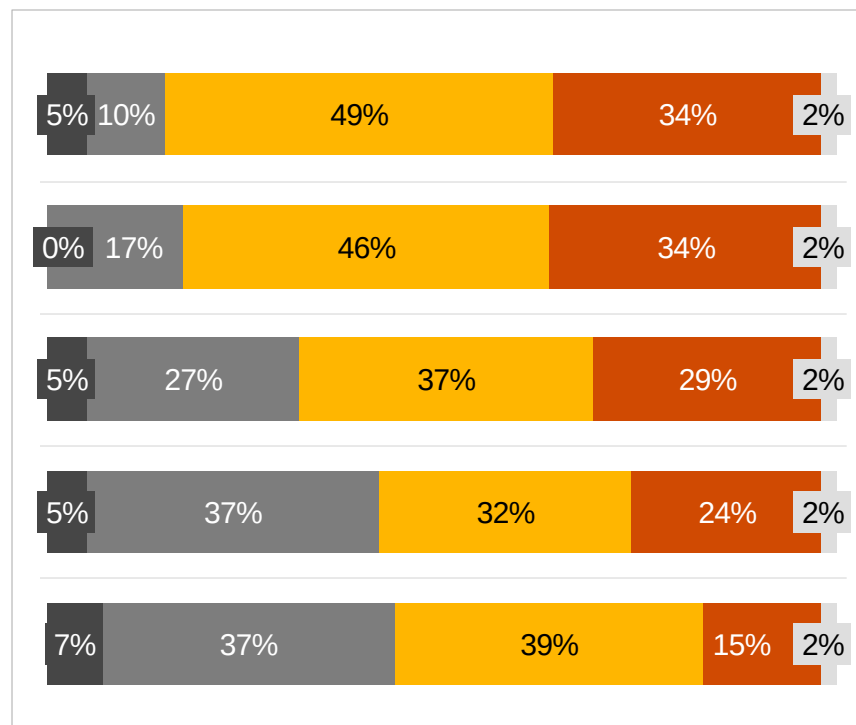


■ W ograniczonym stopniu ■ W umiarkowanym stopniu ■ W dużym/bardzo dużym stopniu ■ Nie wiem

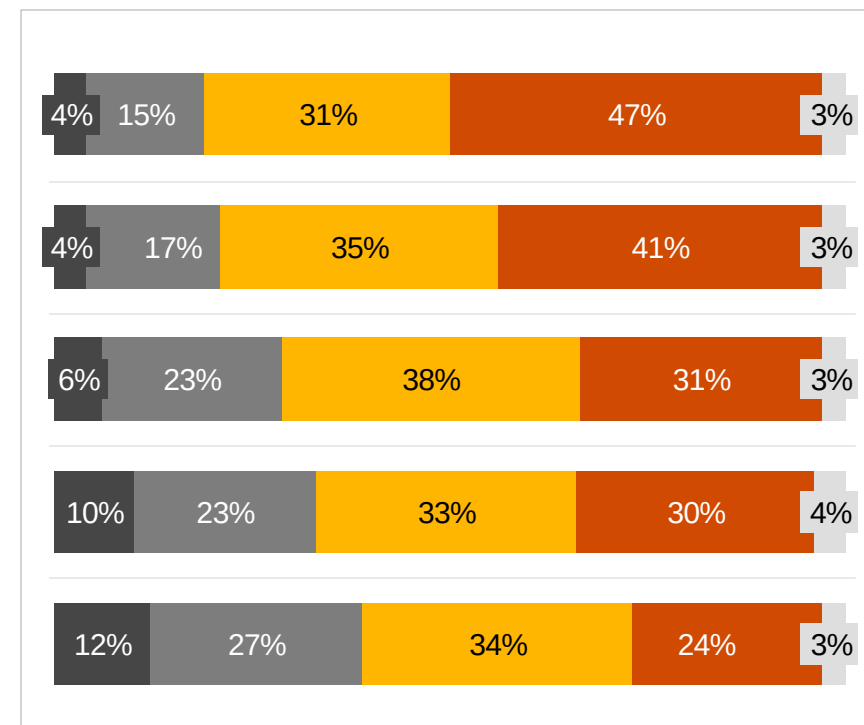
Oczekiwania dotyczące adopcji AI: gdzie przyda się najbardziej

W jakim stopniu, jeśli w ogóle, przewidujesz, że AI (w tym generatywna AI) będzie systematycznie integrowana w poniższych obszarach w twojej firmie w ciągu **najbliższych 3 lat**?

Polska



Świat



■ Wcale lub w bardzo ograniczonym stopniu ■ W ograniczonym stopniu ■ W umiarkowanym stopniu ■ W dużym/bardzo dużym stopniu ■ Nie wiem

*Platformy technologiczne to systemy (sprzętowe, programowe lub cyfrowe), które tworzą fundament dla różnych usług, aplikacji i innowacji, umożliwiając ich rozwój, integrację i skalowanie.

Czas przemian

Polskie firmy stawiają na kontrolę kosztów, ale wciąż brakuje im odwagi w podejmowaniu strategicznych zmian

Wyzwania i zagrożenia

5 Firmy koncentrują się na działaniach krótkoterminowych, kosztem długoterminowych inwestycji

- 39% polskich prezesów wskazuje niepewność makroekonomiczną jako główne zagrożenie, podczas gdy globalnie odsetek ten wynosi 29%
- 34% polskich liderów za kluczowy problem uznaje inflację, co wpływa na ograniczenie inwestycji w rozwój i transformację biznesową

Nasza perspektywa: Polscy prezesi nadal priorytetyzują bieżącą poprawę efektywności kosztowej, co poprawia krótkoterminową stabilność, ale ogranicza inwestycje w rozwój. Wysokie koszty energii, inflacja i zmieniające się regulacje skłaniają do ostrożności, podczas gdy globalni liderzy inwestują w technologie i długoterminową odporność. Bez lepszego zrównoważenia efektywności operacyjnej i strategii wzrostu, polskie firmy mogą mieć trudności z utrzymaniem konkurencyjności, a to jeszcze bardziej pogłębi dystans między krajowymi a światowymi firmami.

6 Deficyt talentów i opóźnienia w adaptacji innowacji osłabiają konkurencyjność firm

- 47% polskich liderów wskazuje trudności w pozyskaniu odpowiednich talentów jako jedno z głównych wyzwań, podczas gdy globalnie problem ten dostrzega 38% prezesów.
- Mimo rosnącej presji na innowacje, tylko 15% polskich liderów ufa sztucznej inteligencji jako narzędziu wspierającemu rozwój ich firm, w porównaniu do 33% globalnie.

Nasza perspektywa: Brak specjalistów i niski poziom adopcji AI ograniczają możliwości rozwoju firm. Podczas gdy światowi prezesi inwestują w szkolenia i technologie, polskie firmy wciąż wykazują sceptycyzm wobec nowych narzędzi. Jeśli ten trend się utrzyma, luka technologiczna i kompetencyjna może znacząco osłabić pozycję polskich firm.

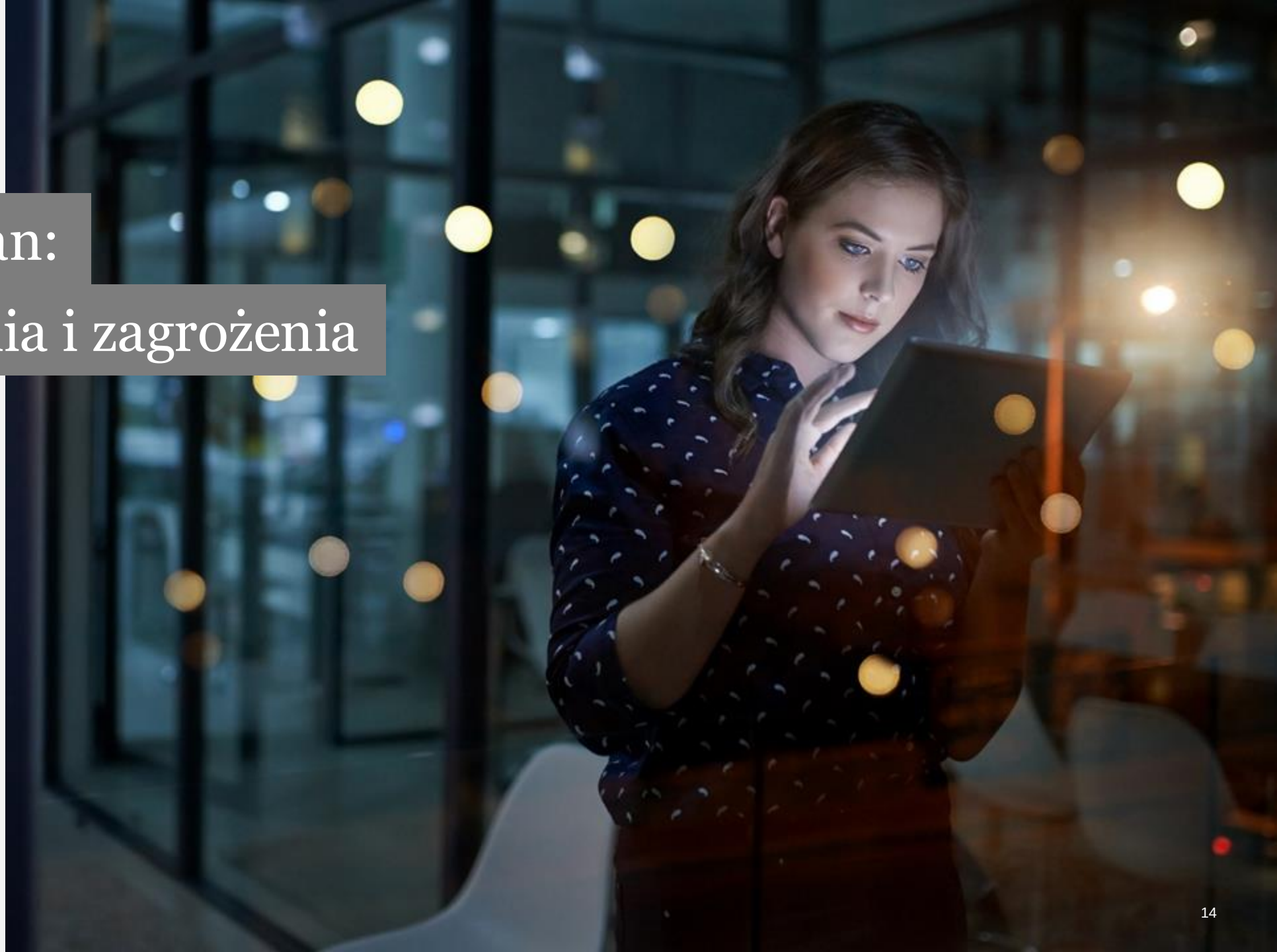
Transakcje

7 Ostrożność w podejściu do M&A ogranicza potencjał wzrostu polskich firm

- Tylko 39% polskich firm planuje przejęcia w ciągu najbliższych trzech lat, podczas gdy globalnie odsetek ten wynosi 54%.
- 46% polskich firm w ogóle nie rozważa akwizycji, co kontrastuje z 30% globalnie, gdzie firmy częściej traktują M&A jako element strategii rozwoju.

Nasza perspektywa: Polskie firmy rzadziej wykorzystują fuzje i przejęcia jako narzędzie wzrostu, co ogranicza ich ekspansję i dywersyfikację ryzyka. Skupienie na rynku lokalnym zwiększa podatność na zmiany makroekonomiczne i spowalnia zdobywanie nowych kompetencji. Globalne firmy traktują M&A jako sposób na rozwój i umacnianie pozycji rynkowej – jeśli polskie organizacje nie przyspieszą swoich działań w tym obszarze, to może być kolejny element ograniczający zdobywanie przewag konkurencyjnych.

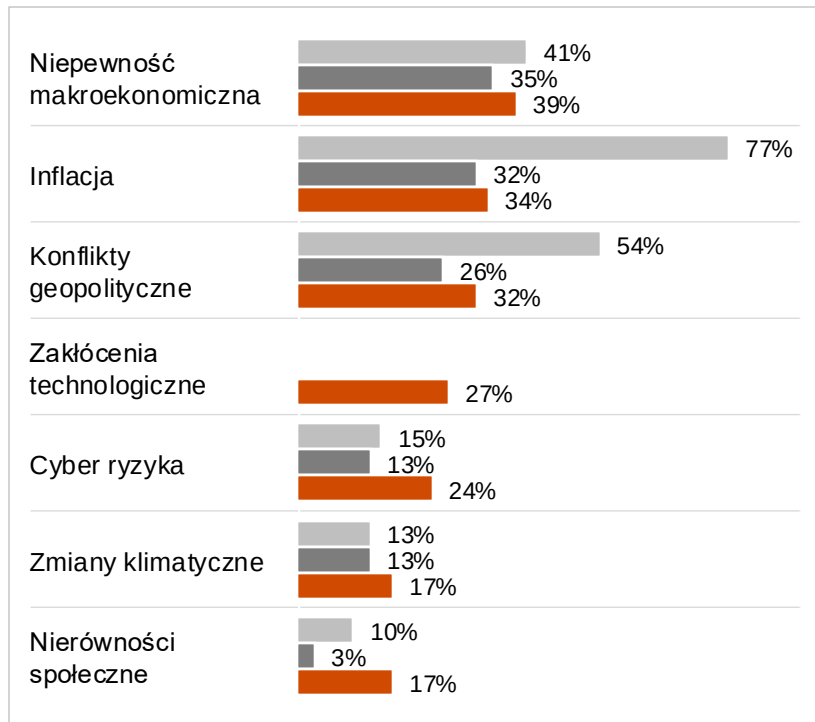
Czas przemian: wyzwania i zagrożenia



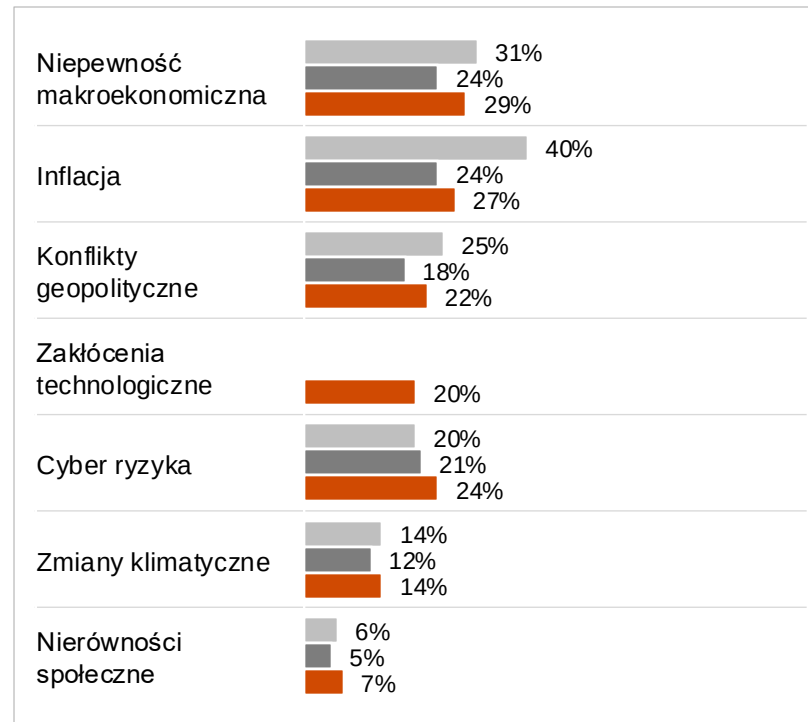
Polscy prezesi widzą więcej wyzwań ze strony czynników makro i geopolityki

W jakim stopniu twoja firma będzie narażona* na poniższe zagrożenia w ciągu **najbliższych 12 miesięcy?**

Polska



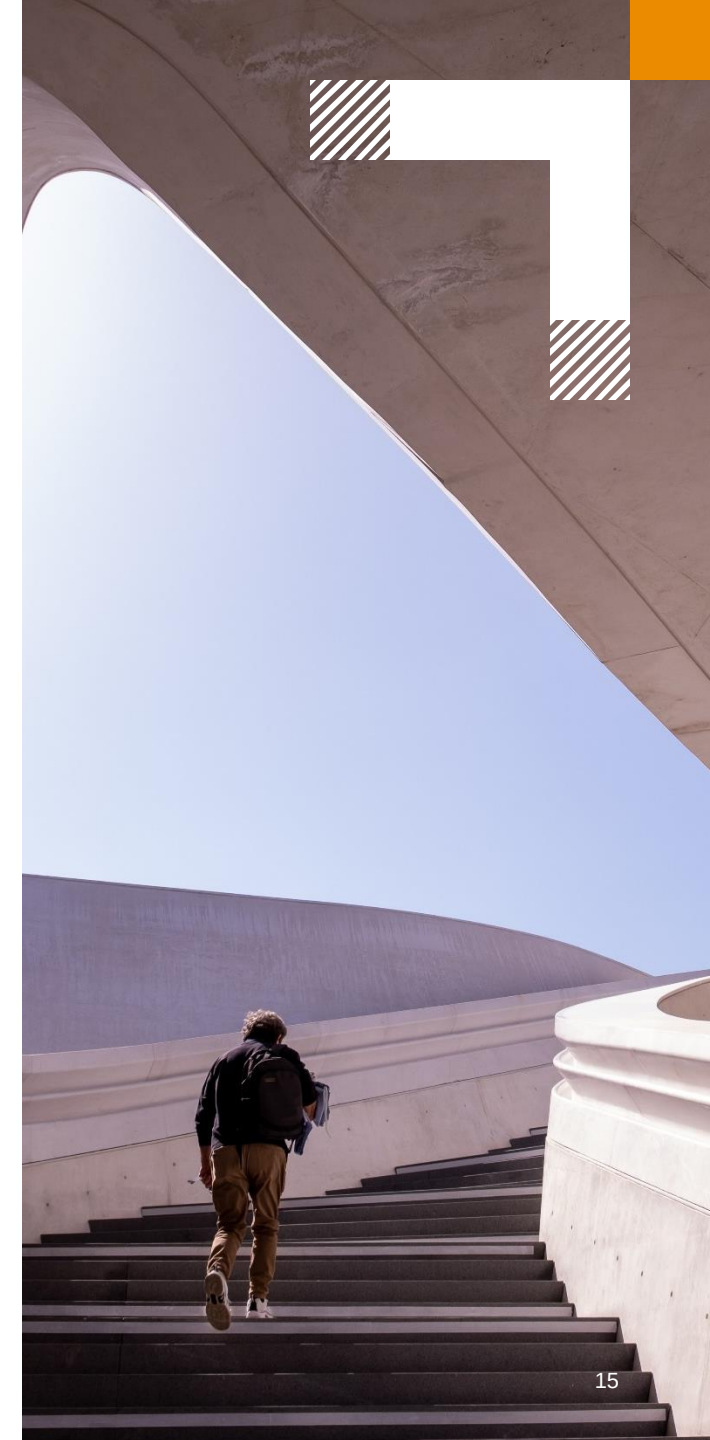
Świat



■ 2023 ■ 2024 ■ 2025

*Ekspozycja jest definiowana jako prawdopodobieństwo poniesienia znacznej straty finansowej.

Źródło: PwC's 28th Annual Global CEO Survey



Przegląd działań: przemiany w czasie transformacji

Do jakiego stopnia twoja firma podjęła poniższe działania w ciągu **ostatnich 5 lat**?

Opracowanie innowacyjnych produktów lub usług (w tym digitalizacja produktów analogowych)

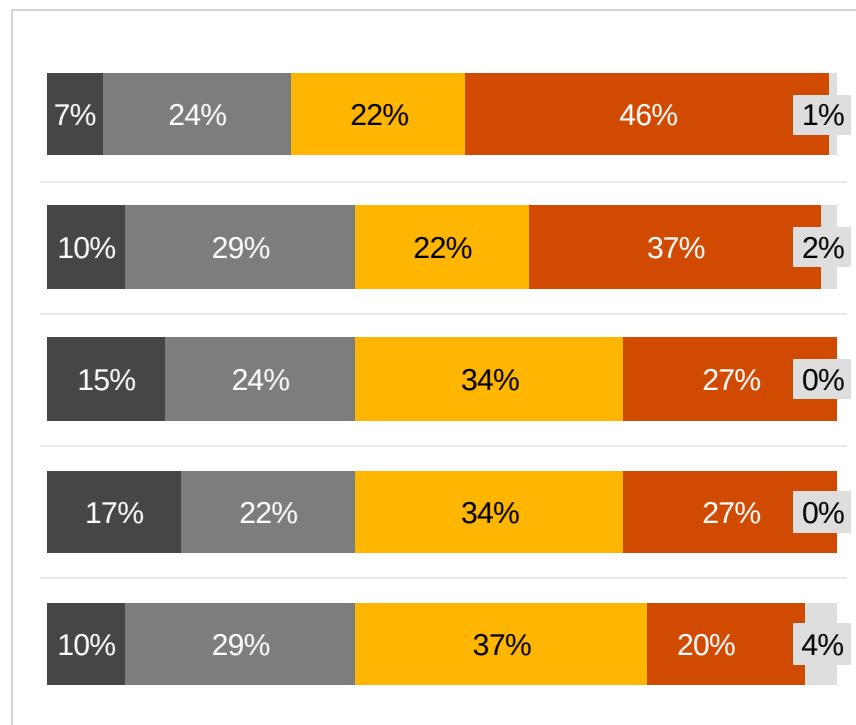
Wdrożenie nowych modeli cenowych (np. zmiana produktów lub usług na model subskrypcyjny)

Targetowanie nowych baz klientów (np. firmom z innych branż lub konsumentów na nowych rynkach)

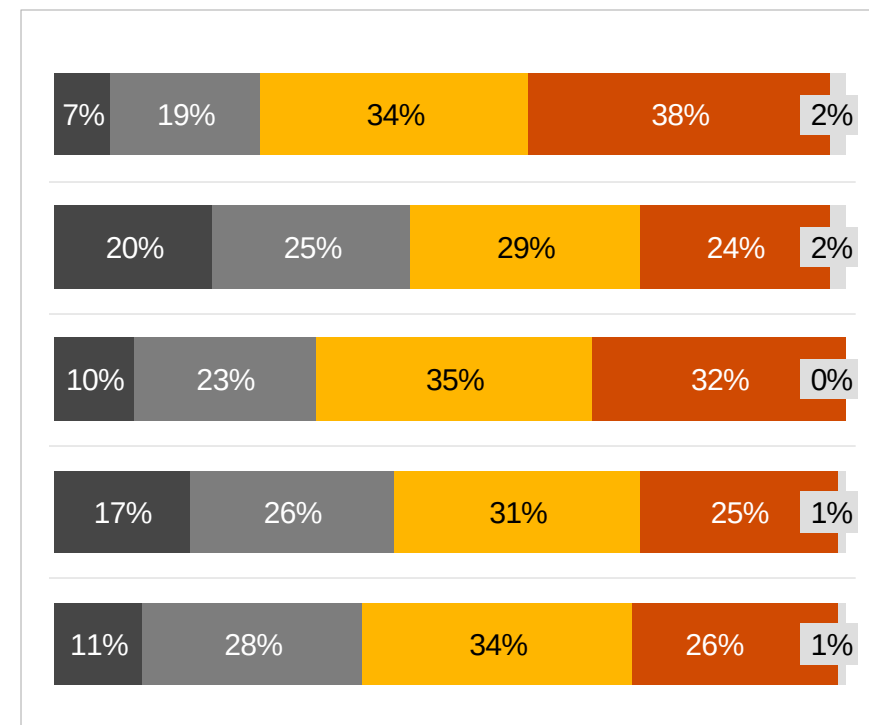
Nowe sposoby dotarcia na rynek (np. bezpośrednia sprzedaż konsumentom, a nie za pośrednictwem pośredników)

Współpracowanie z innymi organizacjami (np. firmami, uniwersytetami lub centrami usług wspólnych)

Polska



Świat

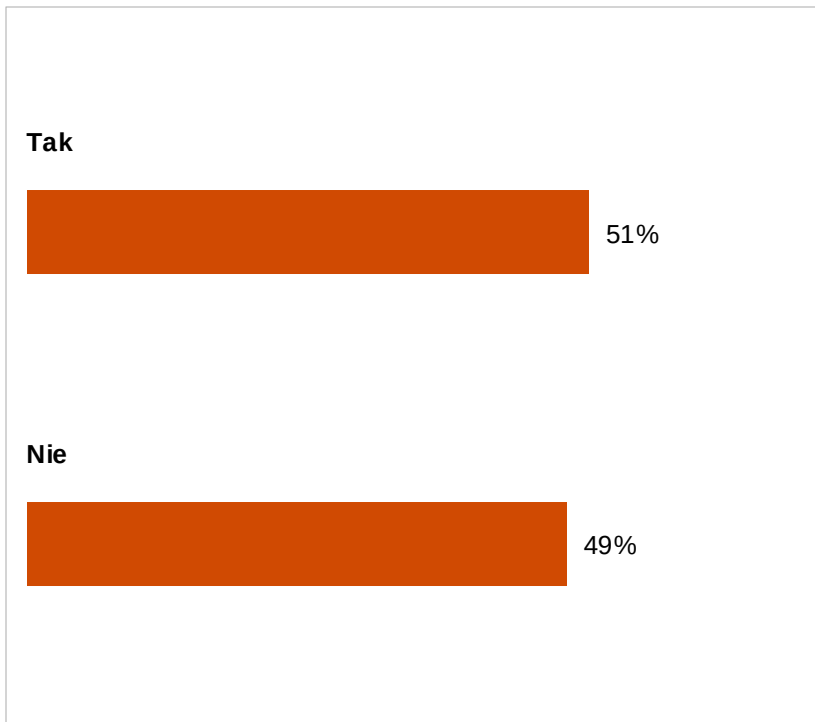


■ Wcale lub w bardzo ograniczonym stopniu ■ W ograniczonym stopniu ■ W umiarkowanym stopniu ■ W dużym/bardzo dużym stopniu ■ Nie wiem

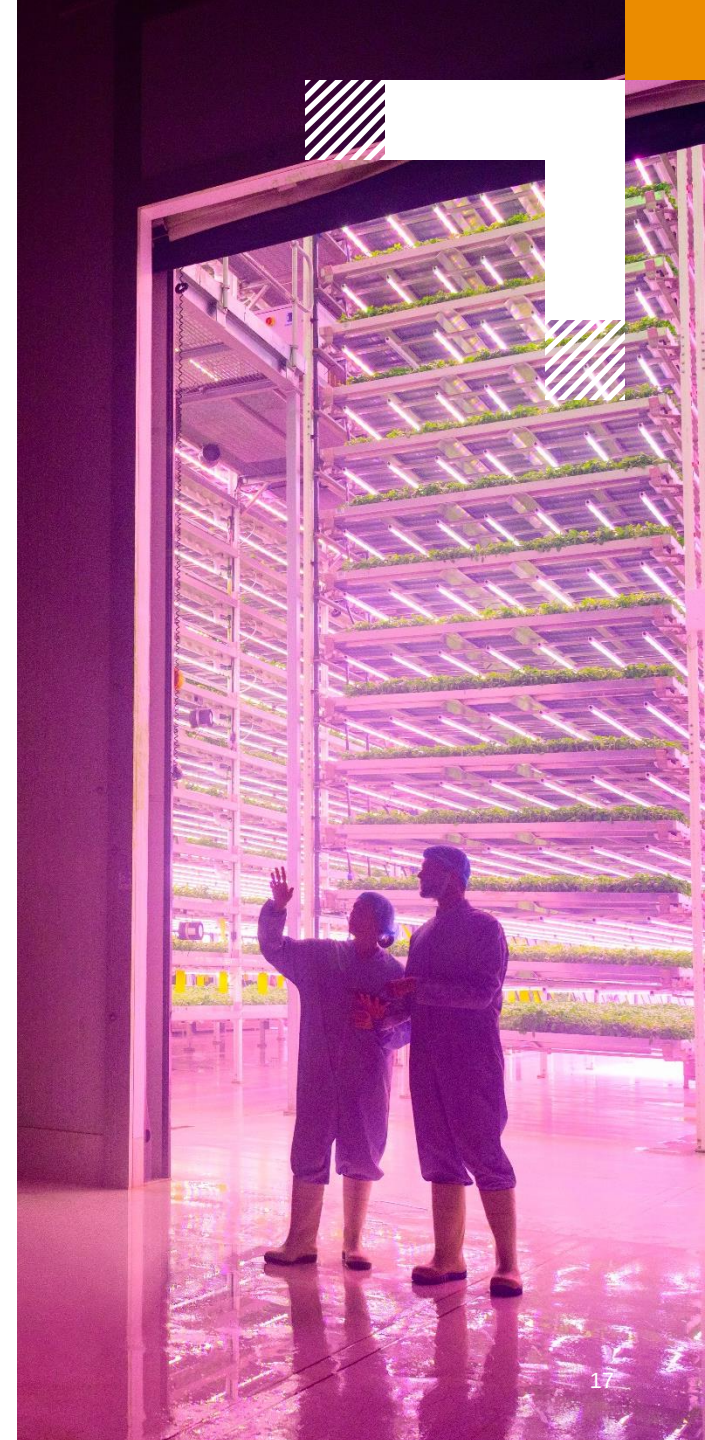
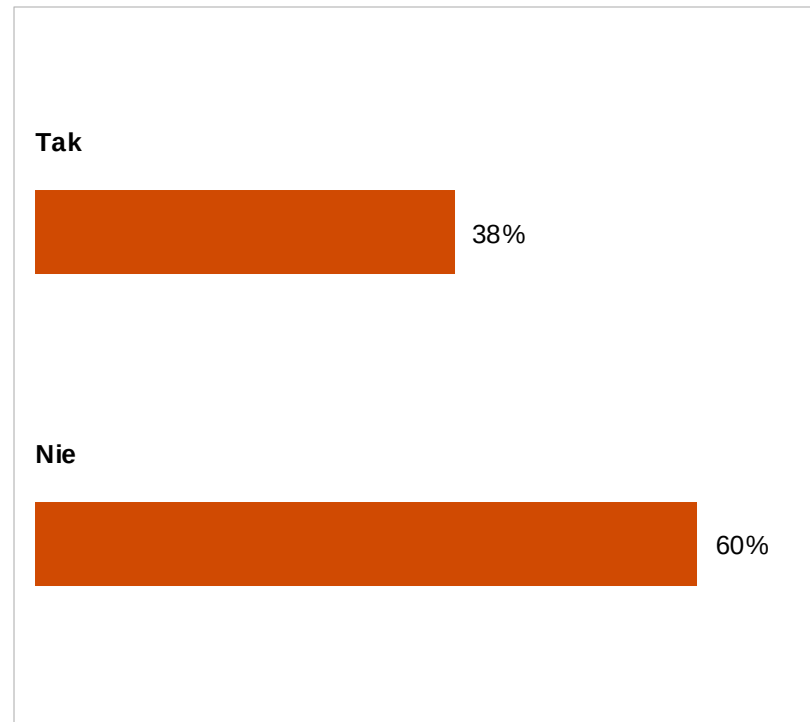
Przemiany branżowe

Czy w ciągu **ostatnich 5 lat** twoja firma zaczęła konkurować w sektorach lub branżach, w których wcześniej nie konkurowała?

Polska



Świat

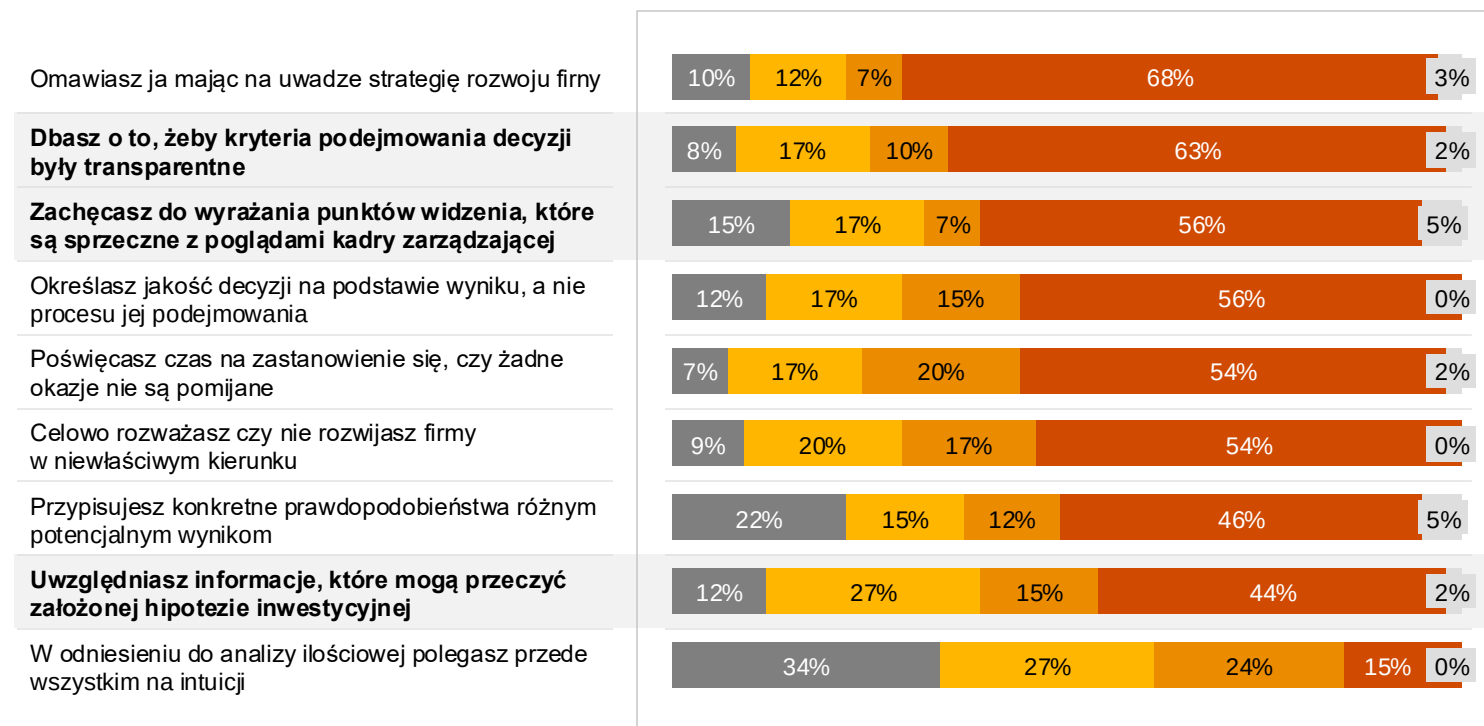


Jakość podejmowania decyzji

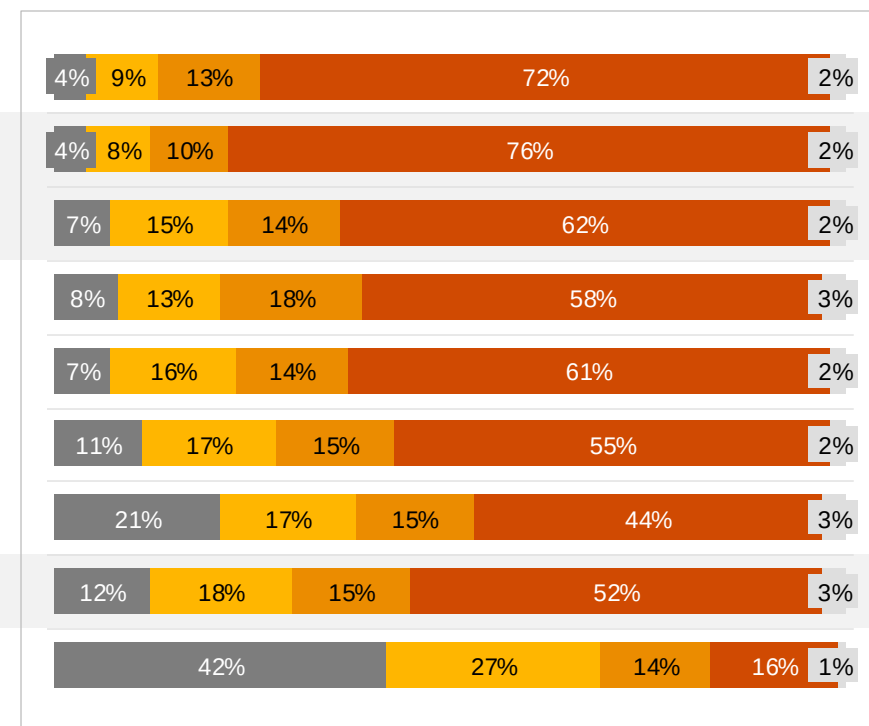
Podejmując strategiczne decyzje, jak często kierujesz się poniższymi działaniami*?

Uwaga: Na Tajwanie nie było wyboru „W odniesieniu do analizy ilościowej polegasz przede wszystkim na intuicji”.

Polska



Świat



■ Nigdy/Prawie nigdy/Rzadko ■ Czasem ■ Mniej więcej w połowie przypadków ■ NET: W ponad 60% przypadków ■ Nie wiem

*Decyzje strategiczne to takie, które wiążą się z zaangażowaniem znacznych zasobów i wpływają na długoterminową rentowność i wzrost.

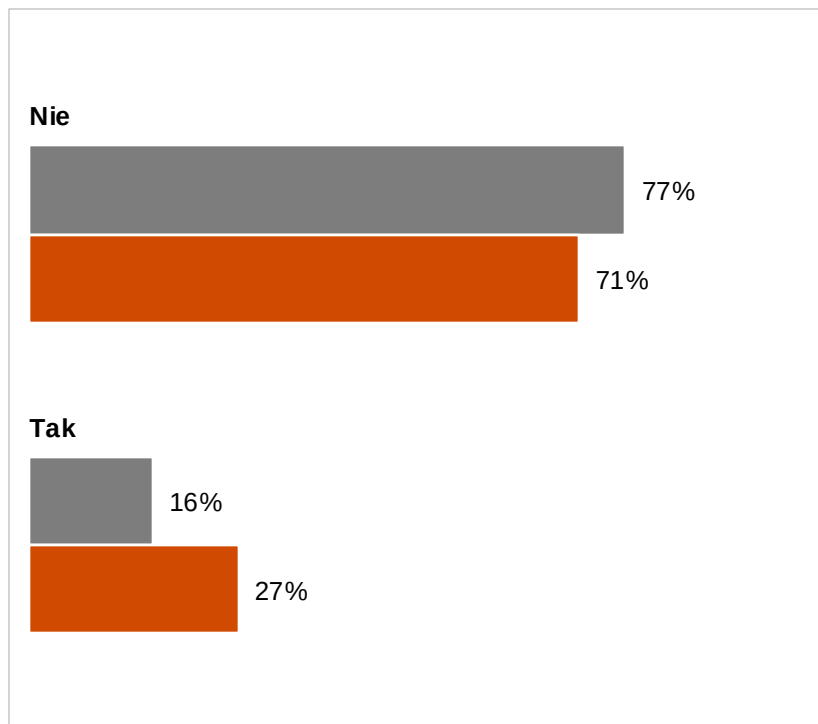
Czas przemian: transakcje



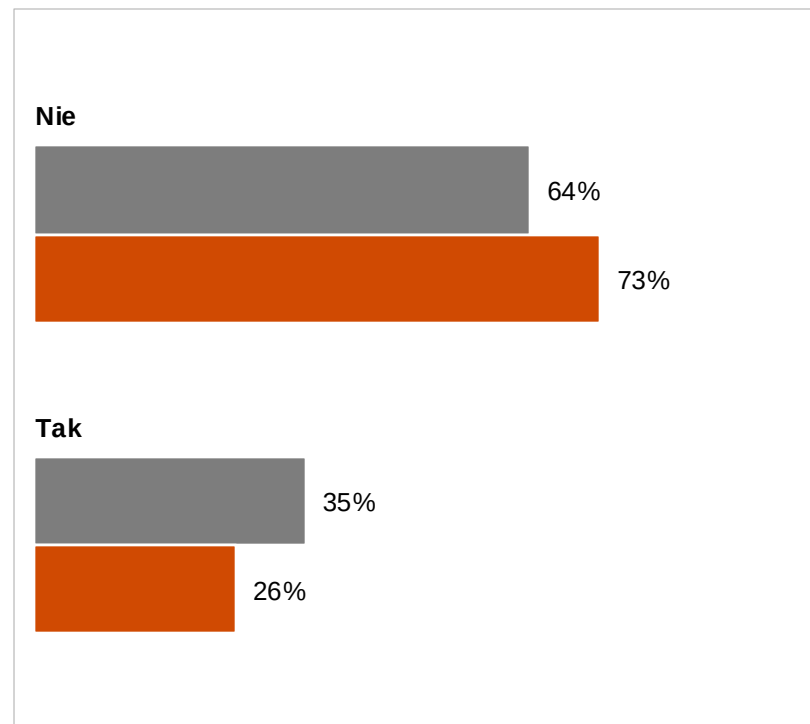
Akwizycje – przeszłość

Czy twoja firma dokonała w ciągu **ostatnich 3 lat** jakiegoś znaczącego przejęcia (powyżej 10% aktywów)?

Polska



Świat

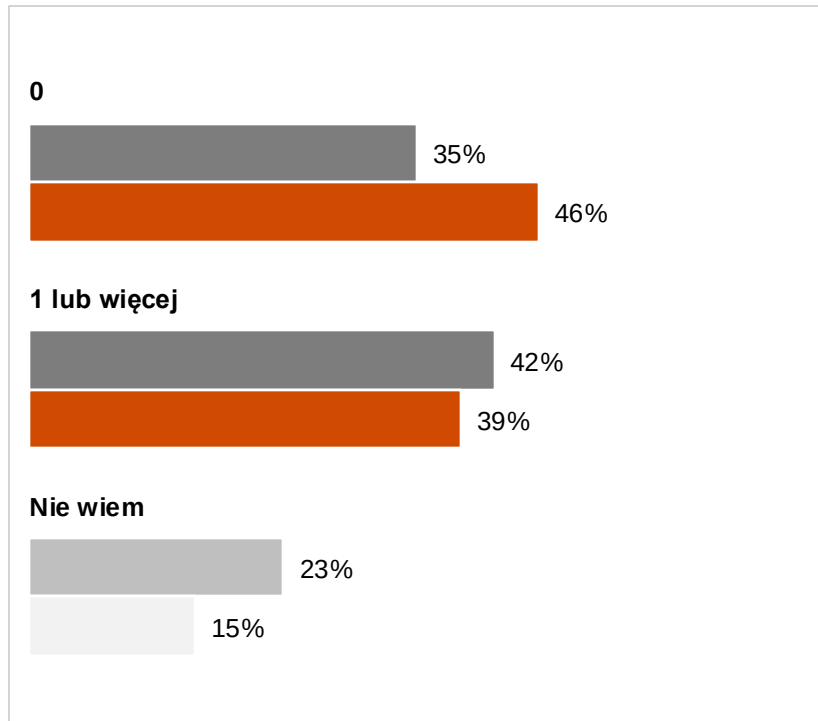


■ 2024 ■ 2025

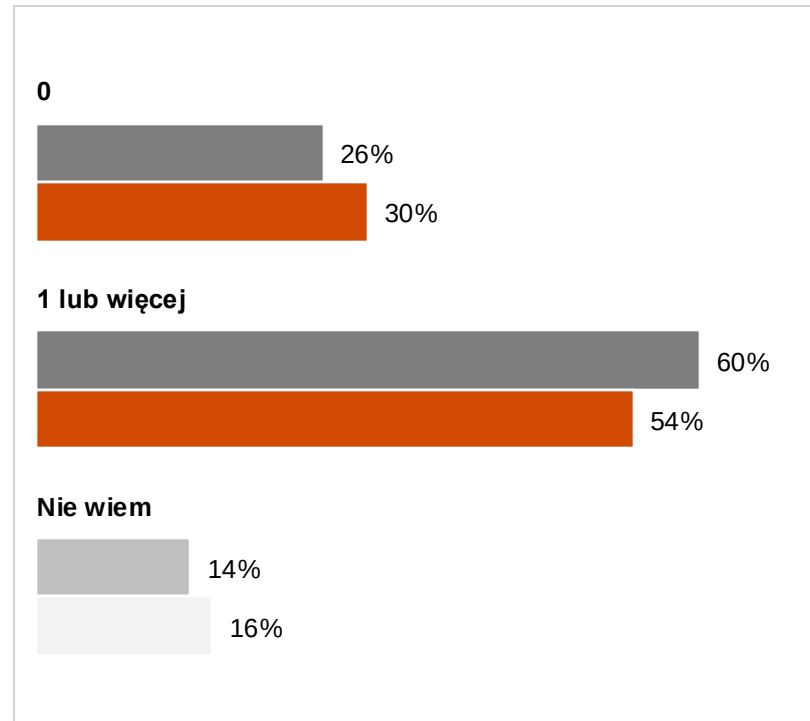
Więcej prezesów na świecie niż w Polsce rozwija firmy poprzez akwizycje

Ile przejęć planuje twoja firma w ciągu **najbliższych 3 lat?**

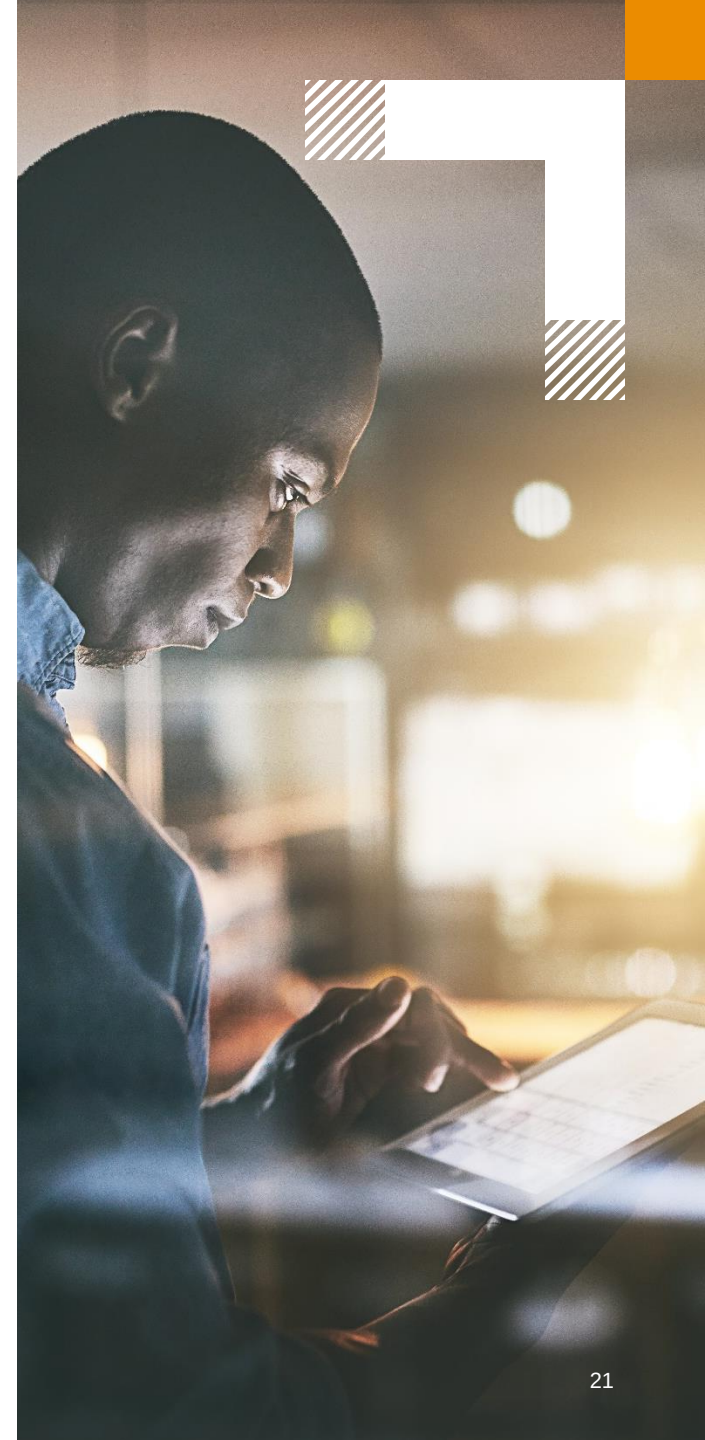
Polska



Świat



■ 2024 ■ 2025





(Nie)sprzyjający klimat

Działania proklimatyczne są niedostateczne, mimo rosnących wymagań regulacyjnych.

8 Firmy muszą traktować zrównoważony rozwój jako szansę, a nie koszt.

- 34% polskich prezesów nie podejmuje żadnych działań proklimatycznych, podczas gdy na świecie odsetek ten wynosi 26%.
- Główną barierą dla polskich firm jest brak finansowania (28%), podczas gdy globalnie firmy częściej wskazują przeregulowanie (24%).

Nasza perspektywa: Zrównoważony rozwój coraz częściej staje się warunkiem rynkowego sukcesu, a nie jedynie kosztem operacyjnym. Firmy, które nadal traktują ESG jako obowiązek regulacyjny, mogą wkrótce znaleźć się w mniej sprzyjającym otoczeniu – zarówno w kontekście dostępu do kapitału, jak i oczekiwań klientów. Inwestycje w efektywność energetyczną, gospodarkę obiegu zamkniętego czy zielone technologie nie tylko zmniejszają ryzyko regulacyjne, ale mogą też generować długoterminowe oszczędności i nowe źródła przychodu. Organizacje, które przestaną postrzegać działania proklimatyczne jako koszt, a zaczną traktować je jako strategiczny element rozwoju, będą lepiej przygotowane na rosnącą konkurencję i zmieniające się warunki gospodarcze.

9 Wdrożenie ESG to podstawa przyszłego sukcesu.

- Polskie firmy rzadko korzystają z nowoczesnych systemów raportowania ESG, co utrudnia im dostosowanie się do rosnących wymagań regulacyjnych.
- Transparentność danych ESG staje się kluczowa w kontekście dyrektywy CSRD, która nakłada obowiązek atestacji raportów.

Nasza perspektywa: Przejrzystość i odpowiedzialność biznesowa przestają być dobrowolnym wyborem – stają się standardem rynkowym. Firmy, które nie dostosują się do nowych wymagań ESG, mogą napotkać trudności w pozyskiwaniu finansowania i utrzymaniu konkurencyjności. Wdrożenie systemów raportowania, integracja danych ESG z procesami operacyjnymi oraz dostosowanie strategii biznesowych do wymogów zrównoważonego rozwoju to kluczowe kroki, które zdecydują o przyszłej pozycji rynkowej organizacji. Podczas gdy światowi liderzy traktują ESG jako fundament biznesu, w Polsce temat ten wciąż często pozostaje na marginesie. Jeśli ten trend się utrzyma, firmy, które dziś zwlekają z wdrożeniem ESG, mogą znaleźć się w niekorzystnej pozycji, gdy nowe regulacje i oczekiwania rynku staną się nieuniknione.

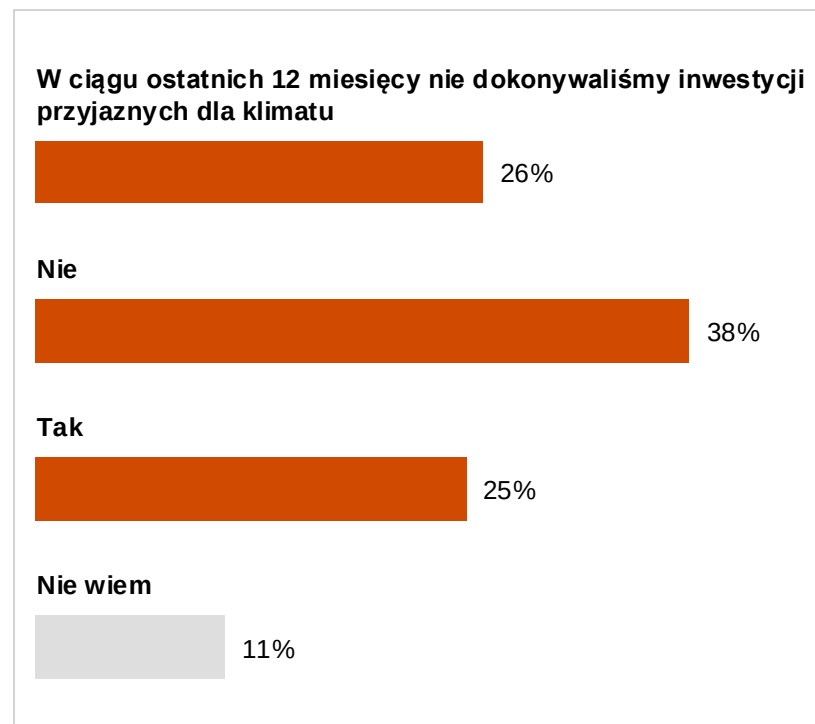
Klimat: stopy zwrotu z inwestycji

Czy w ciągu **ostatnich 12 miesięcy** twoja firma zaakceptowała stopy zwrotu z inwestycji przyjaznych dla klimatu* niższe od minimalnej akceptowalnej stopy zwrotu stosowanej przez twoją firmę w przypadku innych inwestycji?

Uwaga: Połączenie procentów „Tak” i „Nie” oznacza całkowity % firm, które dokonały przyjaznych dla klimatu inwestycji, tj. tych, które nie zaznaczyły odpowiedzi „Nie dokonaliśmy przyjaznych dla klimatu inwestycji w ciągu ostatnich 12 miesięcy”.

Polska

Świat



*inwestycje przyjazne dla klimatu obejmują przejście na energooszczędność, opracowanie bardziej ekologicznych produktów i usług oraz wdrażanie technologii ograniczających emisje

Bariery dla działań na rzecz klimatu

W jakim stopniu, jeśli w ogóle, poniższe czynniki ograniczyły zdolność twojej firmy do inicjowania inwestycji przyjaznych dla klimatu* w ciągu ostatnich 12 miesięcy?

Uwaga: Pytanie zadawane uczestnikom, których firmy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zainicjowały przyjazne dla klimatu inwestycje.

Polska

Brak dostępnych środków finansowych



Złożoność przepisów (np. zmiany polityki, niespójne wymagania lokalne)



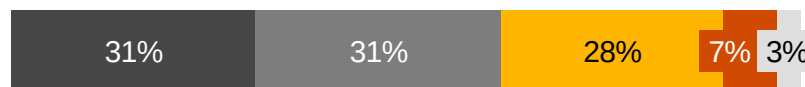
Brak popytu ze strony interesariuszy zewnętrznych (np. klientów, inwestorów)



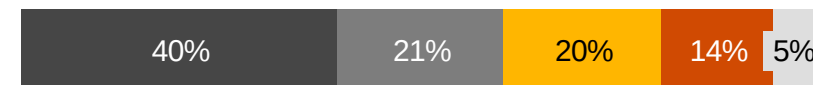
Niskie zyski z inwestycji przyjaznych klimatowi



Brak zaangażowania ze strony mojego zespołu lub zarządu



Świat



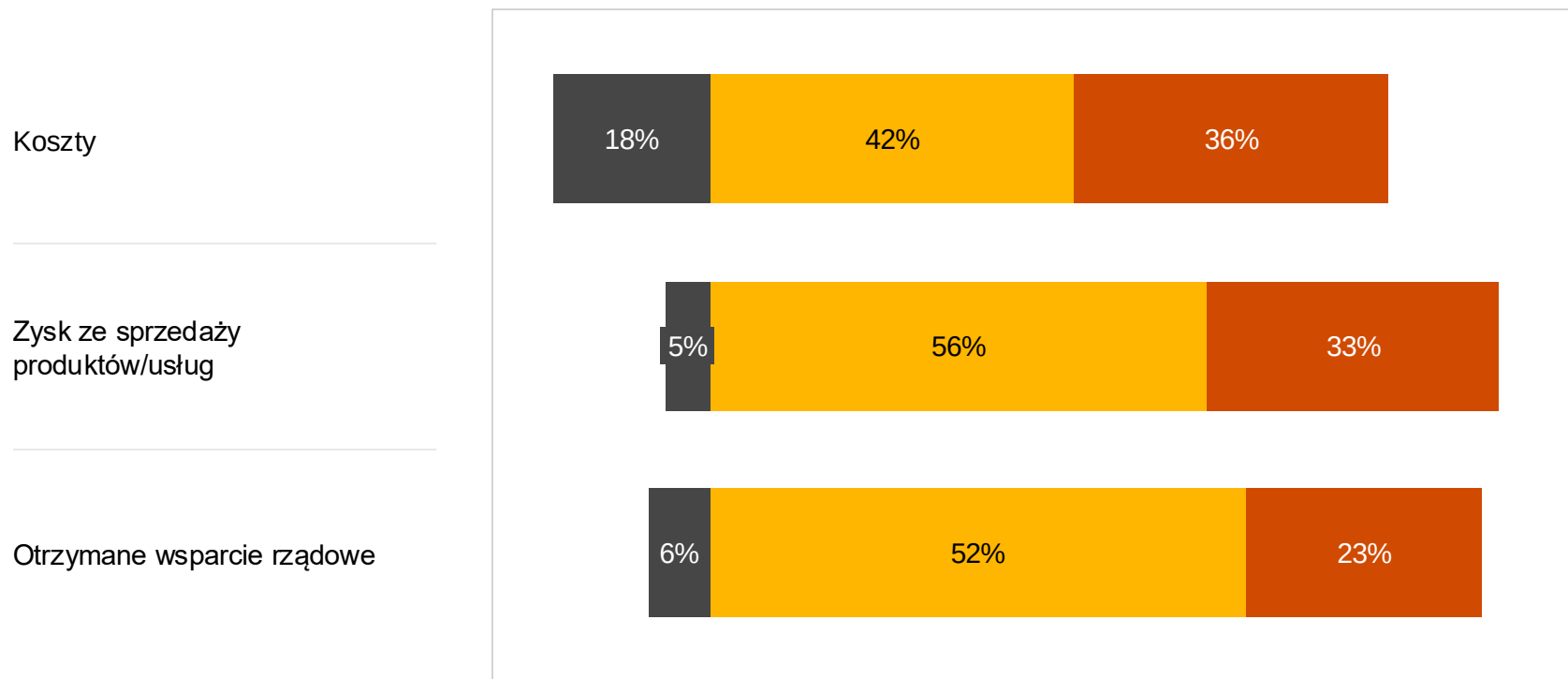
■ Wcale lub w bardzo ograniczonym zakresie ■ W ograniczonym zakresie ■ W umiarkowanym stopniu ■ W dużym/bardzo dużym stopniu ■ Nie wiem

*inwestycje przyjazne dla klimatu obejmują przejście na energooszczędność, opracowanie bardziej ekologicznych produktów i usług oraz wdrażanie technologii ograniczających emisje

Co trzeci prezes na świecie wskazuje na wzrost zysków z inwestycji przyjaznych dla klimatu

W jakim stopniu przyjazne dla klimatu inwestycje rozpoczęte przez twoją firmę w ciągu **ostatnich 5 lat** zwiększyły lub zmniejszyły poniższe?

Świat



■ Zmniejszyły ■ W małym stopniu lub wcale ■ Zwiększyły

*inwestycje przyjazne dla klimatu obejmują przejście na energooszczędność, opracowanie bardziej ekologicznych produktów i usług oraz wdrażanie technologii ograniczających emisje

Źródło: PwC's 28th Annual Global CEO Survey



28. edycja badania CEO Survey



Badanie zostało przeprowadzone wśród **4701** światowych szefów firm, w tym **41** w Polsce i **153** w Europie Środkowo-Wschodniej na przełomie października i listopada 2024 roku.



Nie wszystkie procenty w wykresach sumują się do 100%, co wynika z ich zaokrąglania, możliwości wielokrotnego wyboru odpowiedzi oraz rezygnacji z wyświetlania niektórych odpowiedzi (takich jak "inny", "żaden z powyższych" i "nie wiem").





Dziękujemy

© 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.