

Przywództwo w czasach niepewności i w erze AI

29. badanie CEO Survey





Na poziomie społecznym najbliższy czas to okres rozpoczynania nowych projektów i nowej definicji globalnych zasad. Na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem to czas odważnych inwestycji w ludzi, ich umiejętności, oraz dostosowania modeli biznesowych do otaczającej nas zewsząd zmienności.



Michał Mastalerz

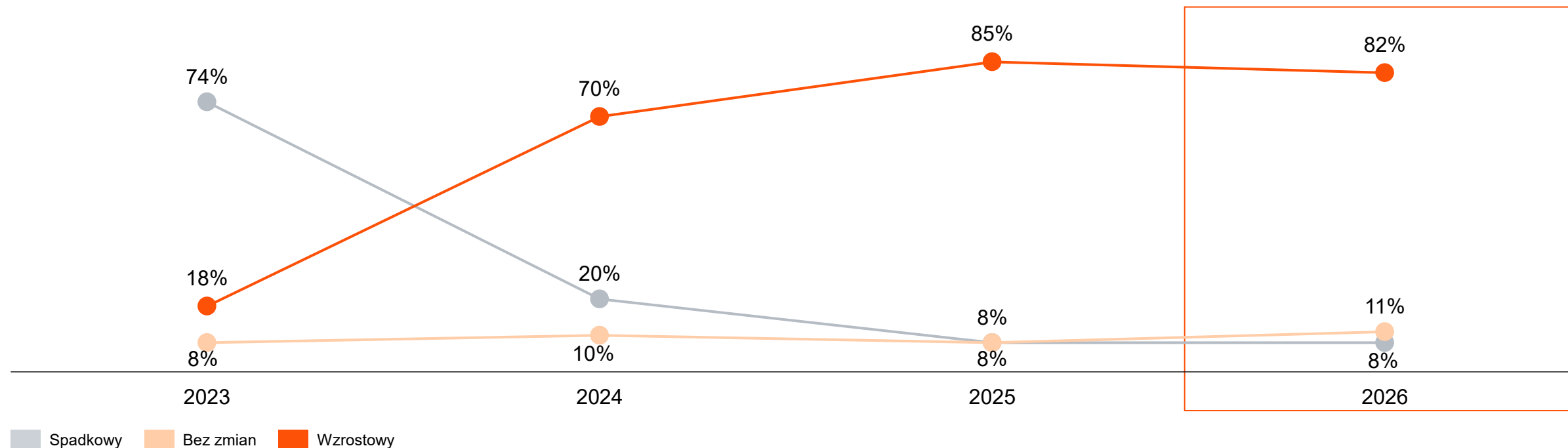
prezes i partner zarządzający PwC Polska

Optymizm prezesów dotyczący perspektyw wzrostu polskiego PKB wciąż jest wysoki. To efekt niższych stóp procentowych i inwestycji.

Oczekiwania wobec wzrostu gospodarczego w nadchodzącym roku w Polsce

Jaki trend przyjmie wzrost gospodarczy w twoim kraju w ciągu 12 miesięcy? (historycznie)

Polscy prezesi

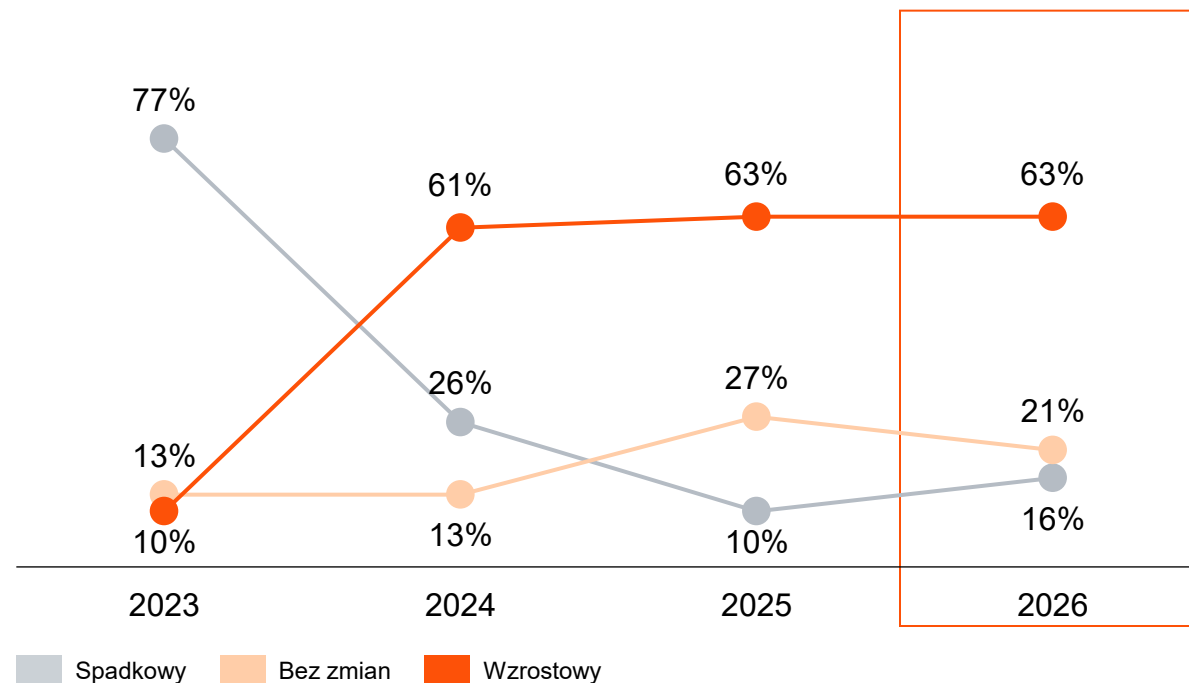


Entuzjazm wobec wzrostu globalnego PKB wśród prezesów w Polsce i na świecie jest prawie na tym samym poziomie. Nastąpiła stabilizacja.

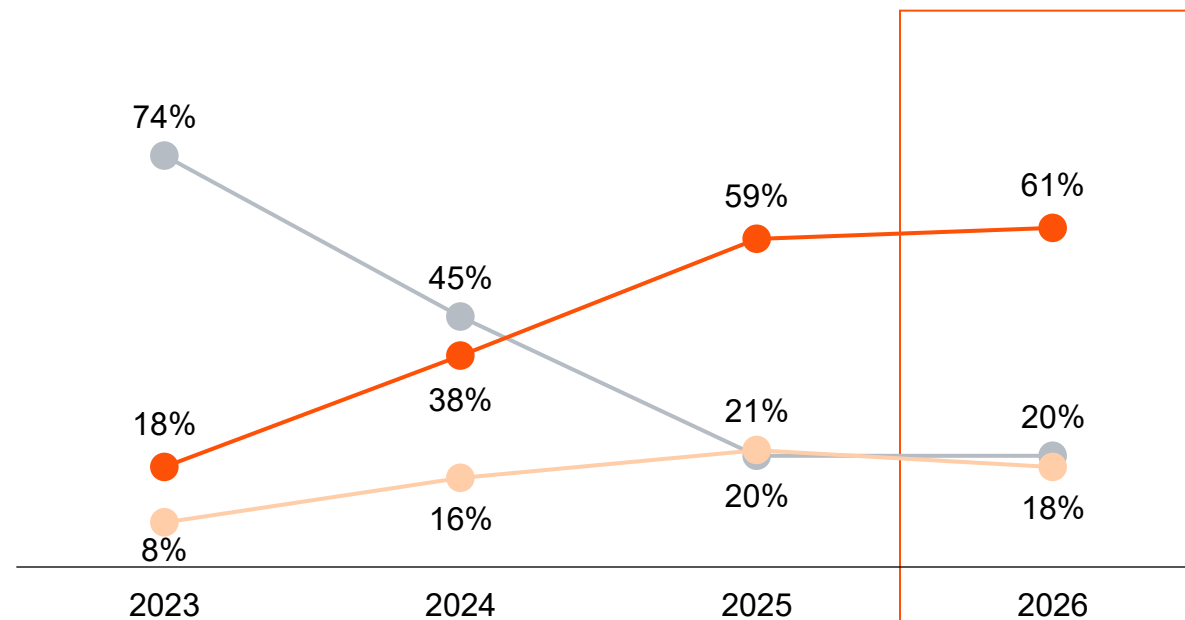
Oczekiwania wobec wzrostu gospodarczego na świecie nadchodzącym roku

Jaki trend przyjmie światowy wzrost gospodarczy w ciągu najbliższych 12 miesięcy? (historycznie)

Polscy prezesi



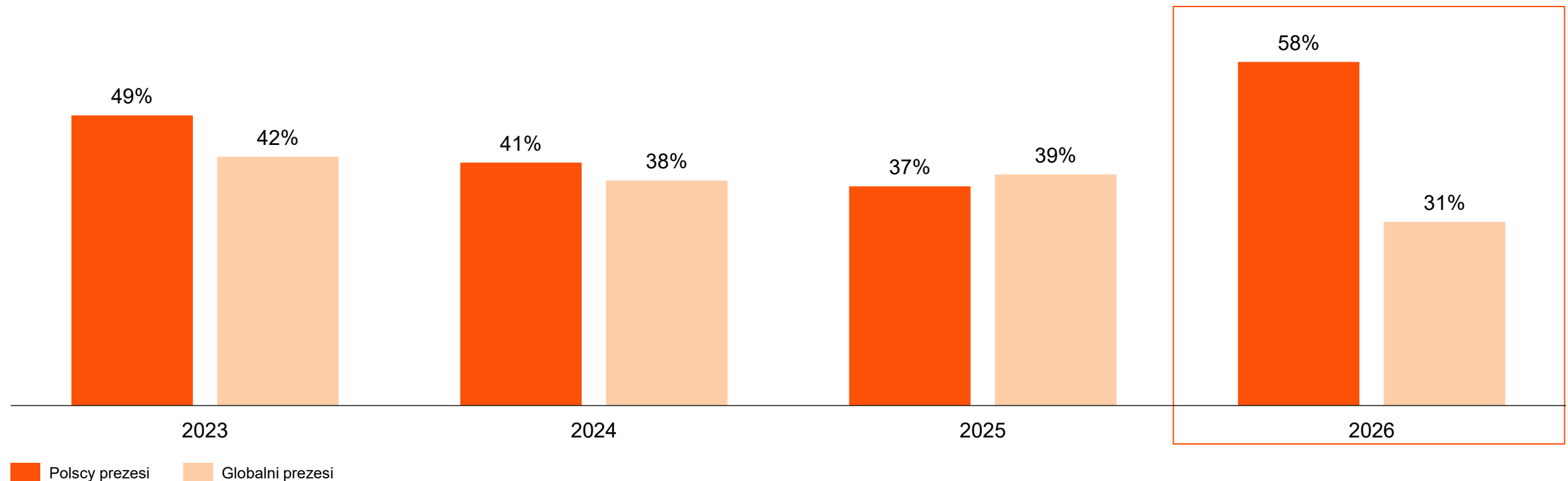
Globalni prezesi



Polscy prezesi są przekonani o wzroście przychodów ich firm w tym roku. Ten optymizm napędza głównie sprzyjająca koniunktura oraz...

Pewność perspektywy wzrostu przychodów krótkookresowo

Jak pewny jesteś perspektywy wzrostu przychodów twojej firmy w ciągu 12 miesięcy? (historycznie)

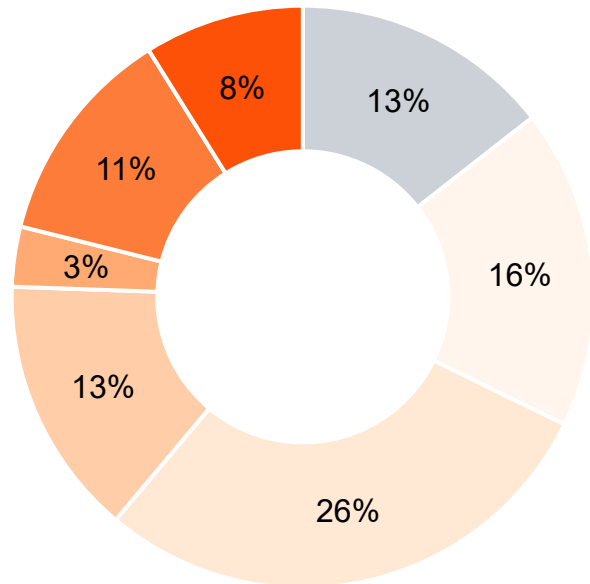


Pokazuje udział odpowiedzi „Bardzo pewny” i „Ekstremalnie pewny”

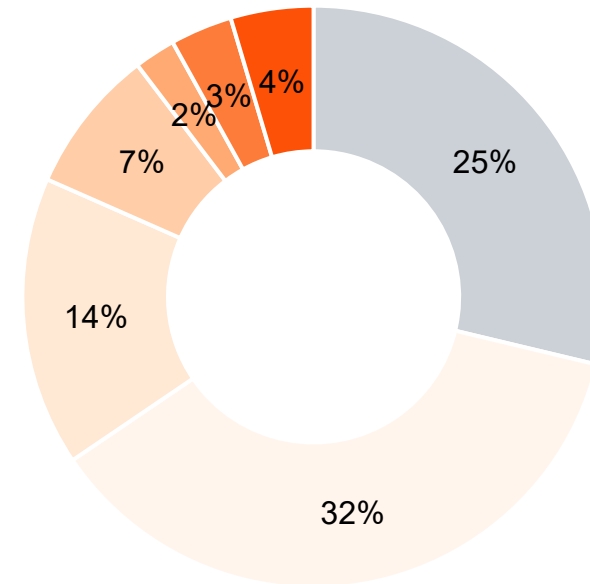
...nowe produkty i usługi. Stanowią one większy udział sprzedaży polskich niż światowych firm.

Jaki procent sprzedaży twojej firmy w zeszłym roku finansowym można przypisać nowym usługom czy produktom wprowadzonym w ostatnich 3 latach?

Polscy prezesi



Globalni prezesi



0-10% 10-20% 20-30% 30-40% 50-60% 60-75% 75-100%



Liderzy polskiego biznesu nie mieli łatwego okresu. Stało się tak z powodu zmiennej sytuacji makroekonomicznej, konfliktów geopolitycznych w regionie i poza nim oraz rosnącej liczby cyberataków. Rok 2026 będzie rokiem solidnego wzrostu, opanowanej inflacji oraz niskiego bezrobocia. Żał byłoby nie wykorzystać tej szansy.



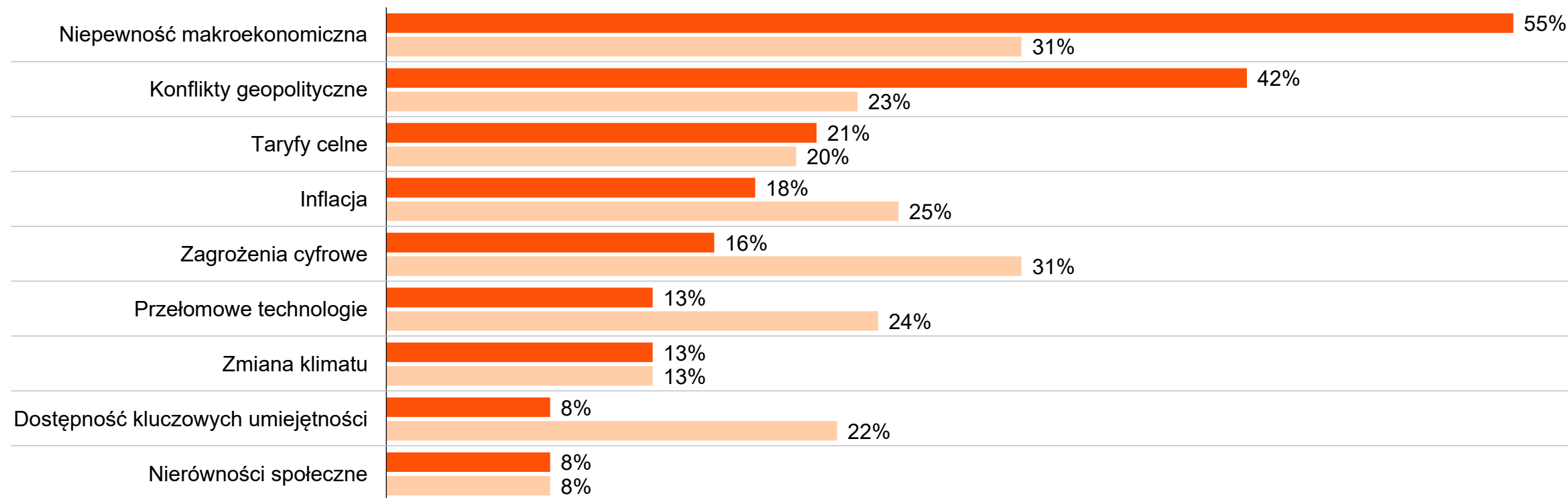
Mariusz Dziurdzia

partner PwC Polska, lider Clients & Markets

Czynniki makroekonomiczne pozostają najważniejszym zagrożeniem dla polskich firm. Mimo niskiej inflacji i większych inwestycji.

Zagrożenia, na które firmy będą narażone w największym stopniu w ciągu roku

Jak bardzo na poniższe zagrożenia będzie narażona Twoja firma w ciągu 12 miesięcy?



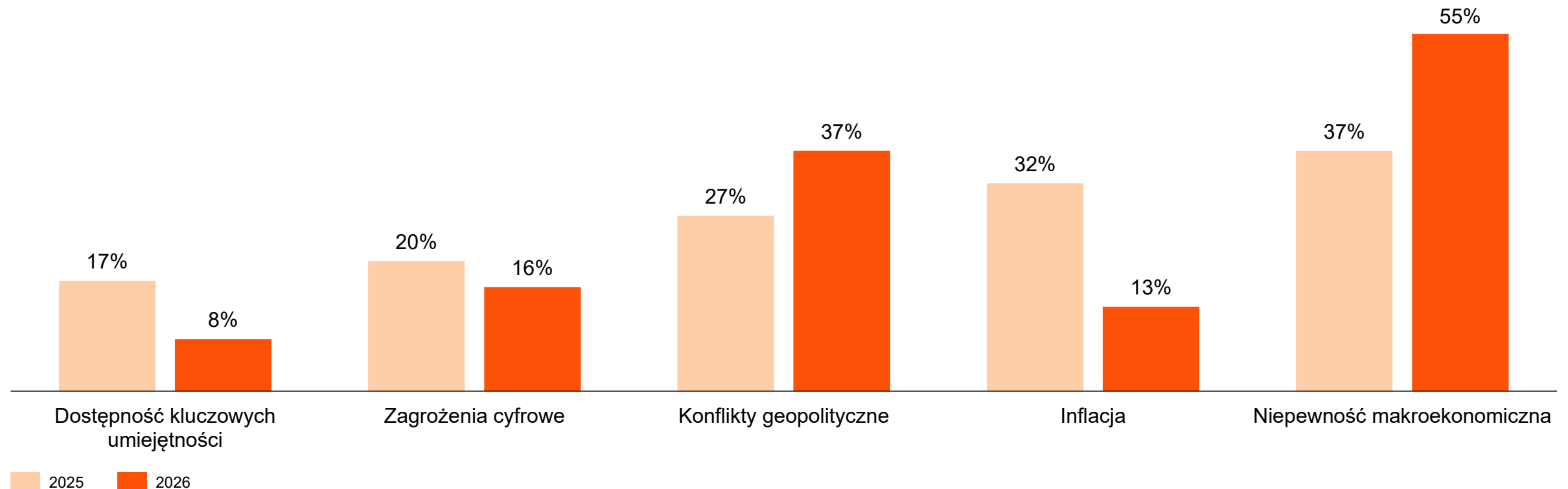
Polscy prezesi Globalni prezesi

Pokazuje udział odpowiedzi „Bardzo pewny” i „Ekstremalnie pewny”

Inflacja schodzi na dalszy plan, ale obawa o trwałość dobrej koniunktury pozostaje. Napędzają ją konflikty geopolityczne i zagrożenia cyfrowe.

Zagrożenia, na które firmy będą narażone w największym stopniu w ciągu roku (historycznie)

Jak bardzo na poniższe zagrożenia będzie narażona Twoja firma w ciągu 12 miesięcy (historycznie)

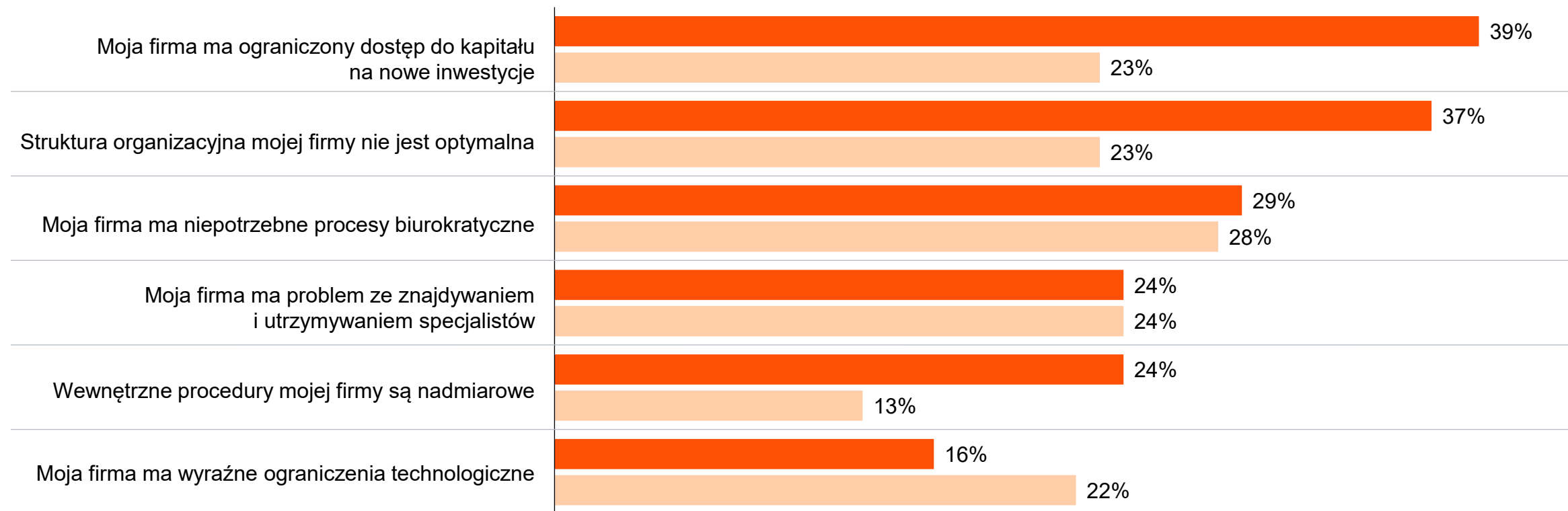


Pokazuje udział odpowiedzi „Bardzo narażony” i „Ekstremalnie narażony”

Mimo dobrej koniunktury, dostęp do kapitału inwestycyjnego pozostaje największym ograniczeniem dla polskich firm.

Obszary najbardziej ograniczające działalność firm

W jakim stopniu zgadzasz się, że poniższe obszary ograniczają działalność twojej firmy



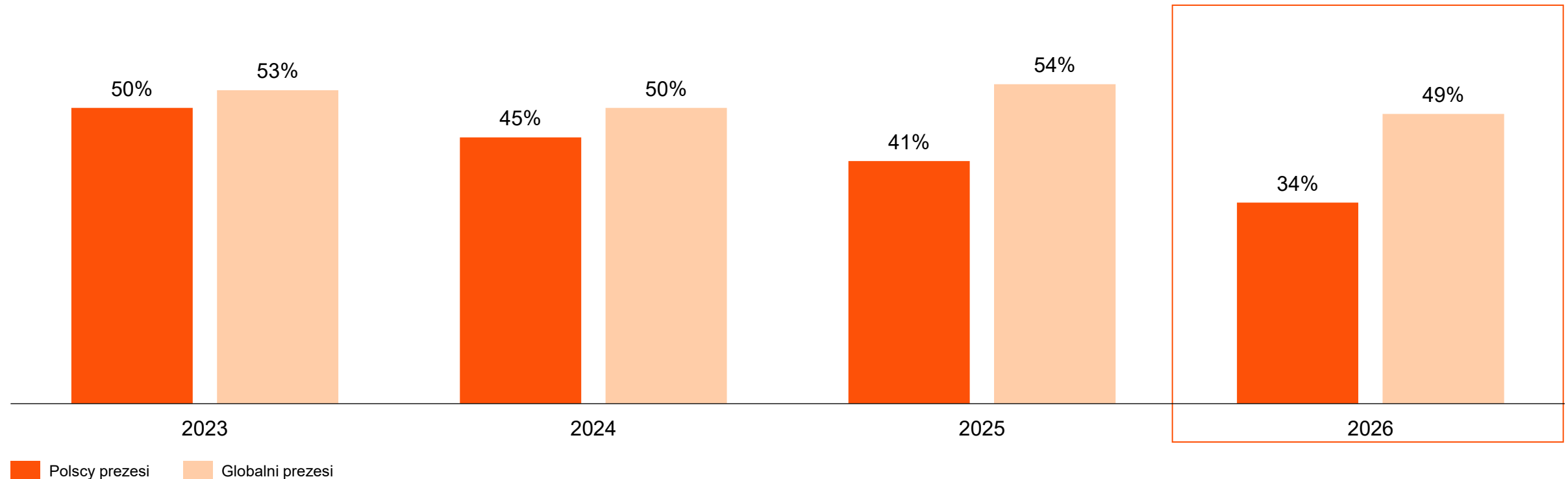
Polscy prezesi Globalni prezesi

Pokazuje udział odpowiedzi „Zgadzam się” i „Zdecydowanie się zgadzam”

W konsekwencji... w perspektywie 3 lat optymizm szefów naszych firm topnieje, podczas gdy wzrasta globalnie.

Pewność perspektywy wzrostu przychodów w ciągu 3 lat

Jak pewny jesteś perspektywy wzrostu przychodów twojej firmy w ciągu 3 lat? (historycznie)



Pokazuje udział odpowiedzi „Bardzo pewny” i „Ekstremalnie pewny”



Trzymam kciuki, aby to optymistyczne podejście rodzimych szefów firm było zasadne. Warto jednak zaznaczyć, że rozwój firm w Polsce bez dopływu nowych talentów i ich wiedzy może być utrudniony. Dlatego już dzisiaj konieczne jest inwestowanie w ciągle poszerzanie umiejętności i kompetencji w organizacji.



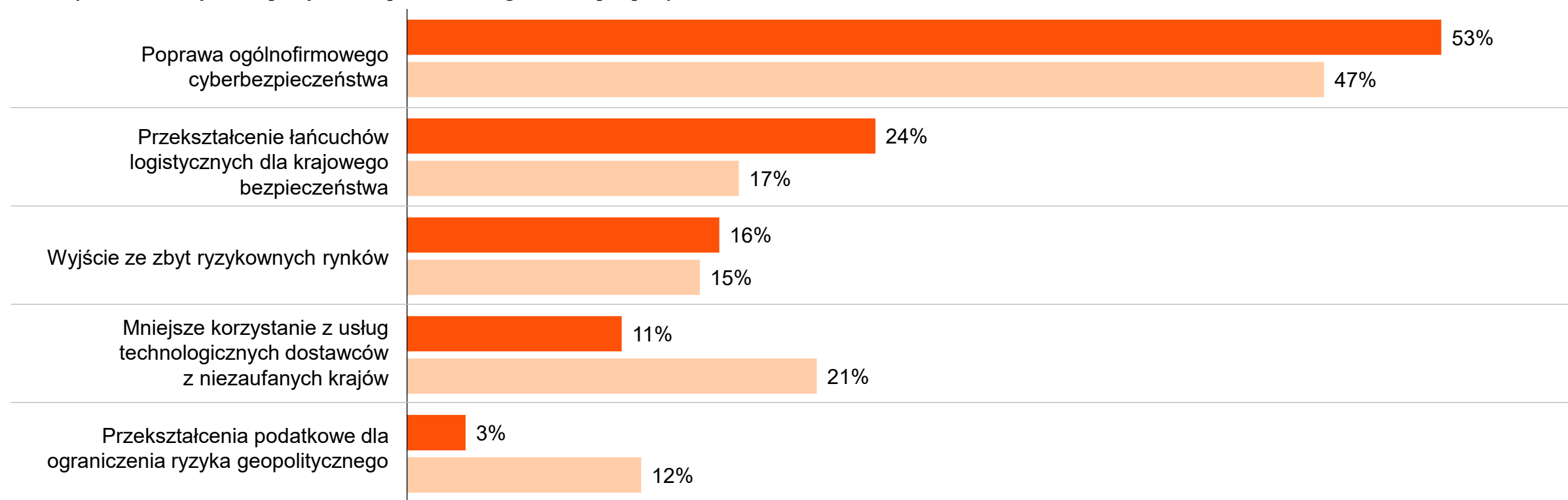
Katarzyna Podgórna

partnerka PwC Polska, członkini zarządu ds. kapitału ludzkiego

W perspektywie 3 lat priorytetem prezesów pozostaje zabezpieczanie swoich firm przed zagrożeniami cyfrowymi.

Działania w odpowiedzi na zagrożenia w perspektywie 3 lat

Jakie z tych działań twoja firma podejmie w odpowiedzi na zagrożenia w perspektywie 3 lat



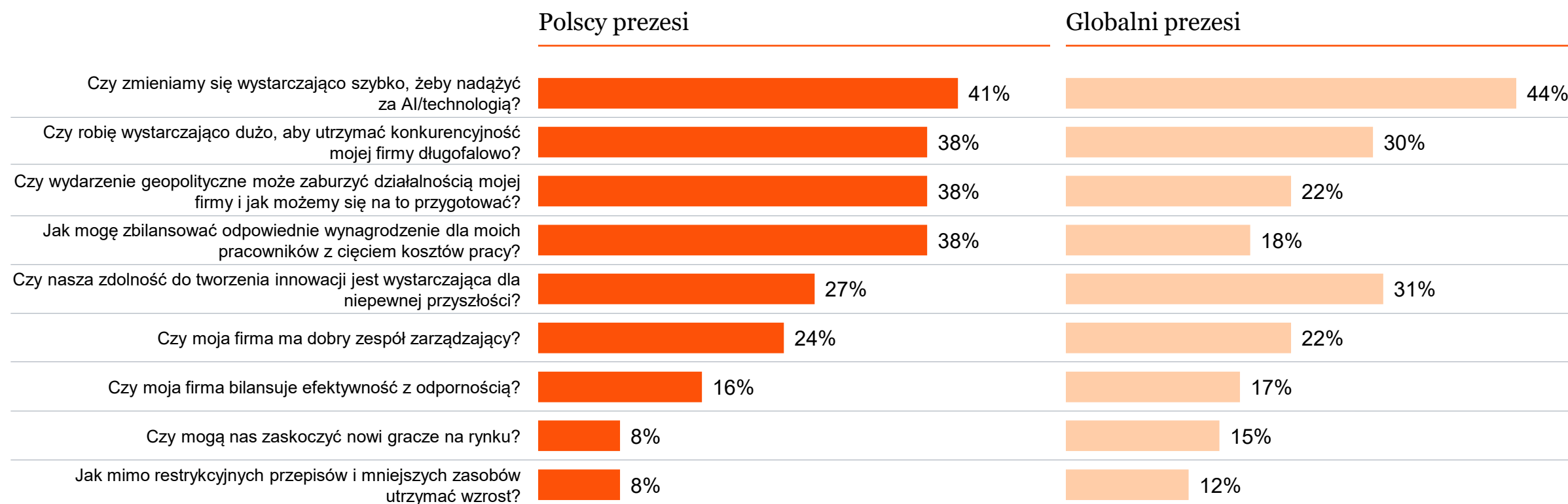
Polscy prezesi Globalni prezesi

Pokazuje udział odpowiedzi „W dużym stopniu” i „W bardzo dużym stopniu”

Polscy i globalni prezesi martwią się o tempo zmian, szczególnie w obliczu zmian technologicznych/AI.

Pytania najbardziej niepokojące prezesów

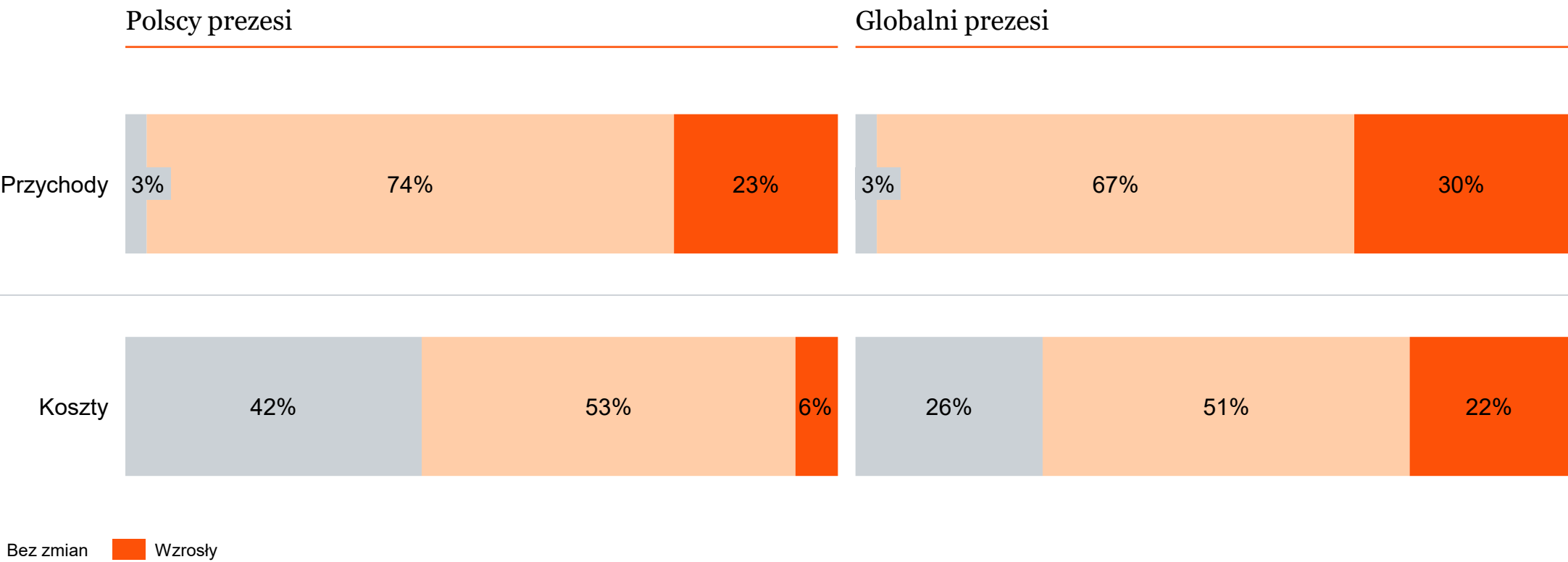
Jakie pytanie najbardziej dzisiaj cię niepokoi?



Globalni prezesi widzą większe korzyści z AI w obszarze generowania przychodów, podczas gdy polscy w ograniczaniu kosztów.

Wpływ AI na przychody i koszty

W jaki sposób AI wpłynęło na poniższe w ciągu ostatniego roku w twojej firmie?





Polscy przedsiębiorcy aktywnie szukają okazji akwizycyjnych w kraju i za granicą. Mimo dobrych wyników polskiej gospodarki kilka czynników wpływa na większą ostrożność inwestorów. To m.in. demografia oraz ostrożność w wykorzystywaniu finansowania dłużnego w finansowaniu akwizycji przez firmy.



Adam Demusiak

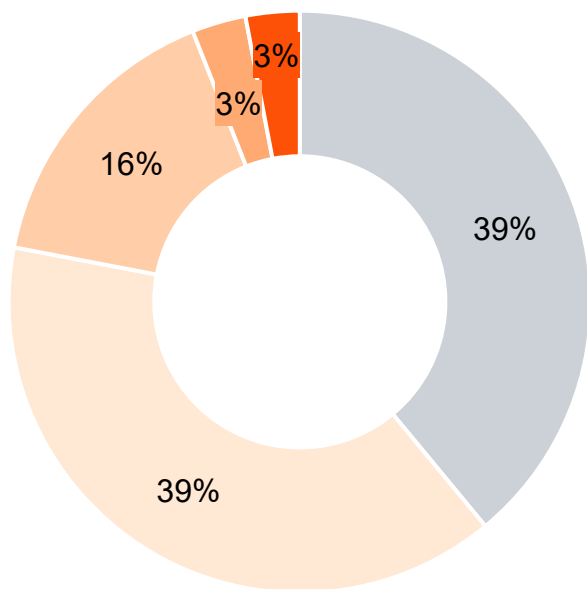
partner PwC Polska, lider obszaru Deals

Polscy prezesi mają większy apetyt na przejęcia. To tylko jedna z dróg jakie widzą na zapewnienie rozwoju swoim firmom.

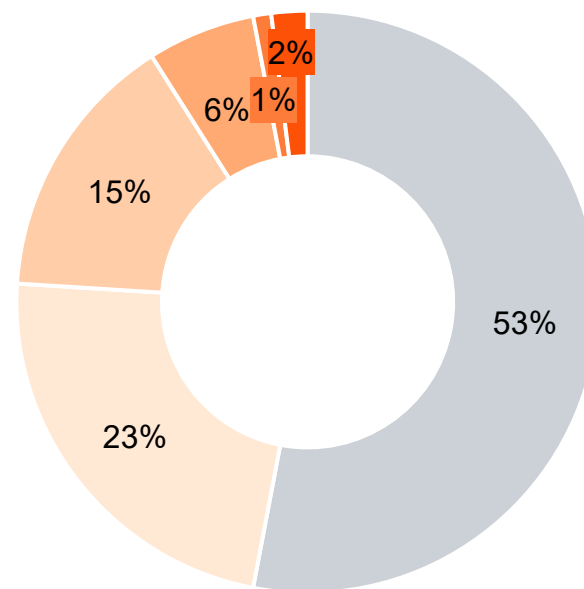
Planowane przejęcia firm w ciągu najbliższych 3 lat

Ile przejęć, wartych więcej niż 10% wartości firmy, twoja firma planuje dokonać w ciągu najbliższych 3 lat?

Polscy prezesi



Globalni prezesi



0 1 2 3 4 Więcej niż 4

Polscy szefowie firm, jeśli planują poszerzać biznes, to w zakresie usług lub produktów związanych z obronnością, energią i handlem B2C.

W jakich sektorach (jeśli jakichkolwiek), planujesz rozwinąć swój biznes w ciągu najbliższych 3 lat?



13%

Przemysł obronny



13%

Energia



13%

Handel detaliczny



11%

Technologia



11%

Zarządzanie aktywami i
majątkiem



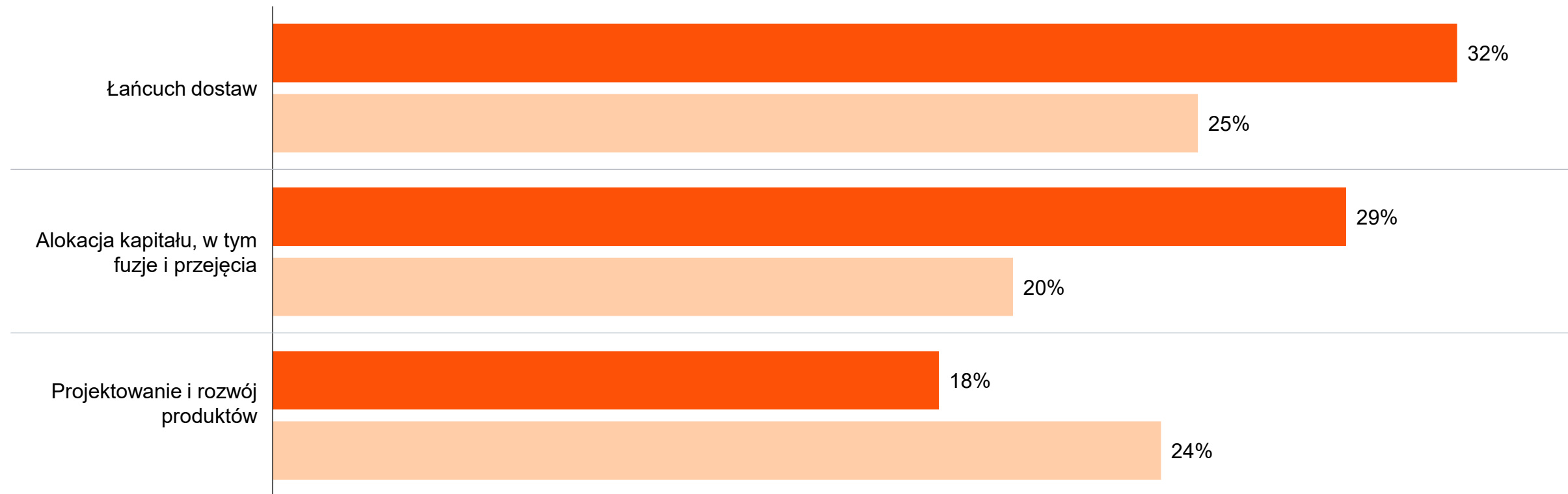
11%

Dobra i usługi
konsumpcyjne

Aby odpowiedzieć na wyzwania związane ze zmianą klimatu, firmy stawiają pierwsze kroki w tworzeniu swoich procesów na nowo.

Wpływ zabezpieczania się przed zmianami klimatycznymi na procesy firm

W jaki sposób twoja firma zdefiniowała procesy, które biorą pod uwagę szansę i zagrożenia związane ze zmianami klimatycznymi w poniższych obszarach



Polscy prezesi Globalni prezesi

Pokazuje udział odpowiedzi „W dużym stopniu” i „W bardzo dużym stopniu”



Polscy prezesi mimo że nie ustawiają zagrożeń cyfrowych jako czynników najbardziej zagrażających ich firmom, to chcą się na nie przygotowywać. W procesie zabezpieczania ich firm przez cyberatakami wspierają ich także regulacje. Aktywność unijna w tym obszarze jest duża, chociażby poprzez dyrektywy jak NIS2 i DORA.



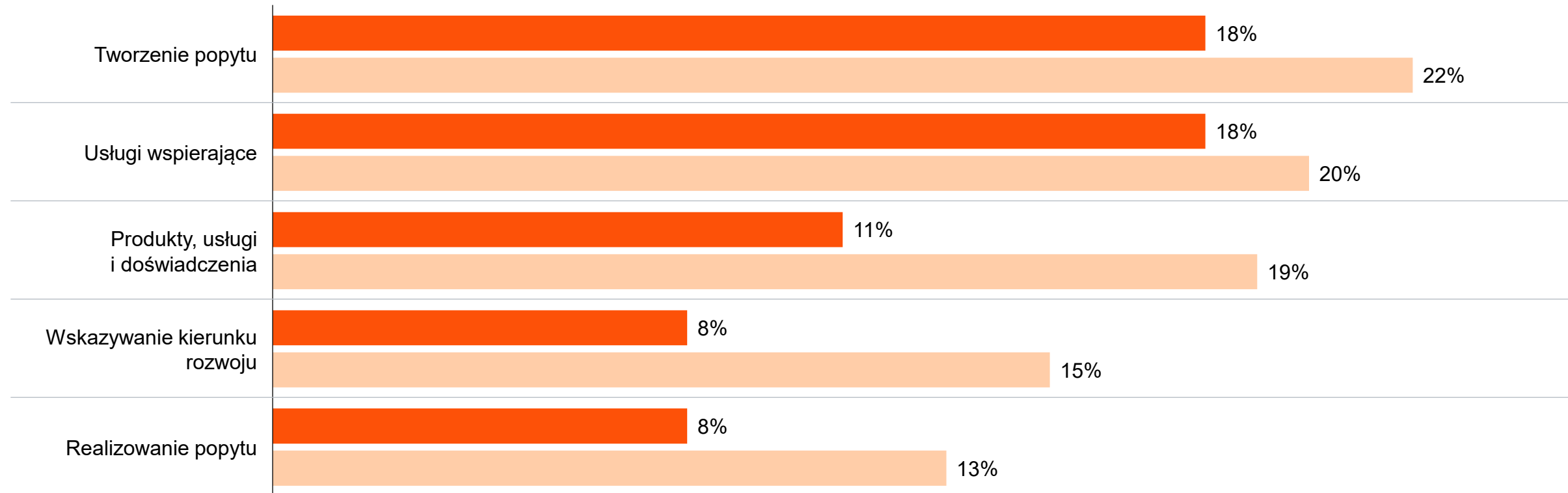
Marcin Makusak

partner PwC Polska, lider Risk Assurance

Stopień wdrożeń narzędzi AI pozostaje niewielki globalnie. Mimo to, polskie firmy zostają w tyle w 3 kluczowych obszarach.

Wdrożenie AI w różnych obszarach firm

Do jakiego stopnia AI zostało wdrożone w poniższych obszarach twojej firmy?



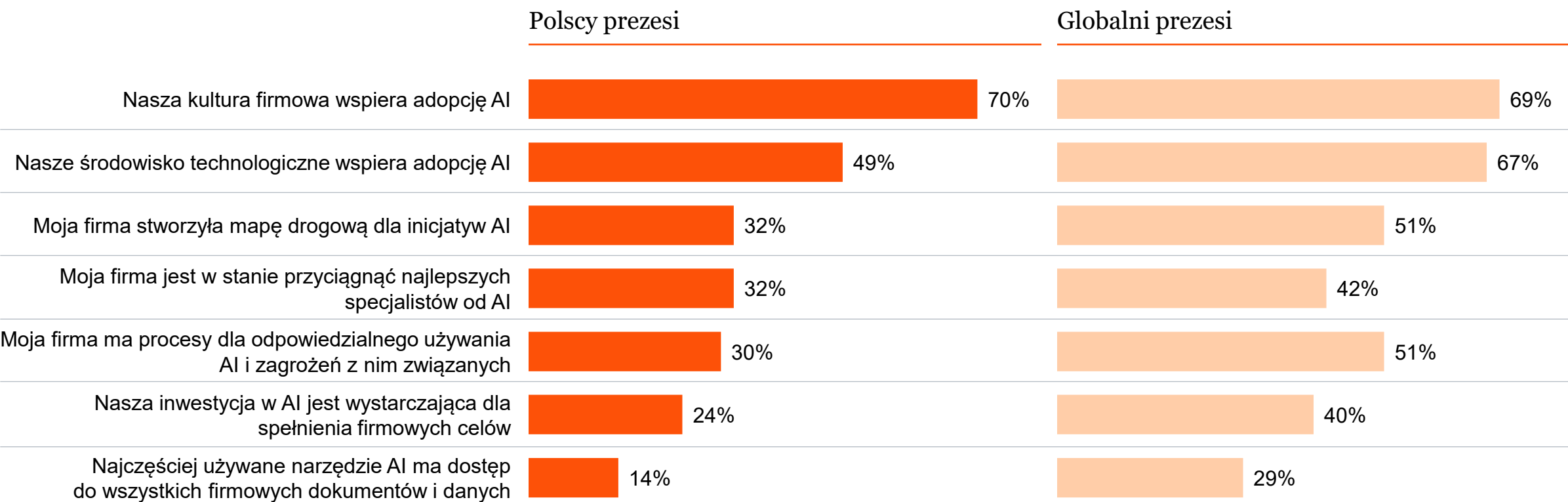
Polscy prezesi Globalni prezesi

Pokazuje udział odpowiedzi „W dużym stopniu” i „W bardzo dużym stopniu”

Polscy przedsiębiorcy wierzą, że kultura ich firm jest dostosowana do wdrożeń AI, jednak są bardziej niechętni do dzielenia się danymi.

Adopcja AI a kultura firmowa

W jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami nt. użycia AI w Twojej firmie?

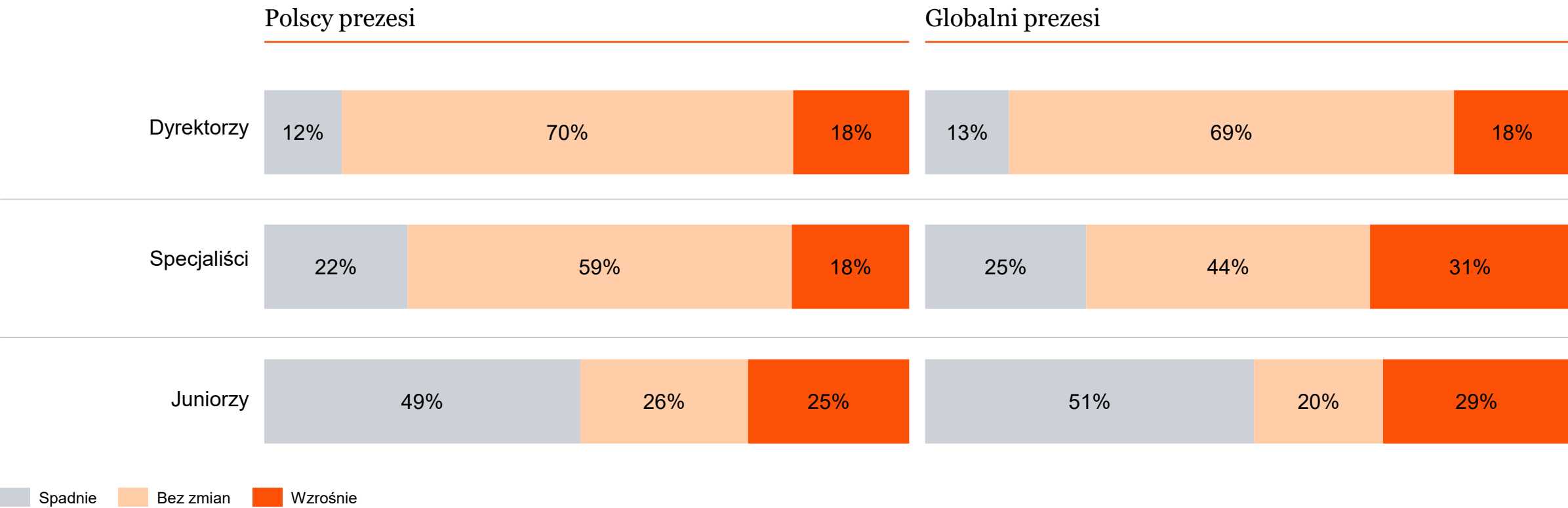


Pokazuje udział odpowiedzi „Zgadzam się” i „Zdecydowanie się zgadzam”

Większość prezesów oczekuje, że AI przyczyni się do mniejszego zatrudnienia na pozycjach juniorskich. Specjaliści nie są zagrożeni.

Wpływ AI na zatrudnienie

W jakim stopniu użycie AI w twojej firmie zmieni stopień zatrudnienia konkretnych stopni?





Kurz opadł, zaczęły się schody: co tak naprawdę wnosi AI? Pewne jest, że w części sektorów, zwłaszcza np. w bankach adopcja sztucznej inteligencji w Polsce przestała być eksperymentem. Nadal jednak skala uważności i skala inwestycji wobec technologii wśród naszych rodzimych firm znacznie jest niższa niż na dojrzałych rynkach.



Jakub Borowiec

partner PwC Polska, lider Analytics&AI

Metodyka badawcza



Ankiety przeprowadzono wśród prezesów małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w 95 krajach i terytoriach, od 30 września do 10 listopada 2025.

Dane globalne i regionalne zawarte w niniejszym raporcie są ważone proporcjonalnie do nominalnego produktu krajowego brutto poszczególnych krajów, co zapewnia, że poglądy prezesów są szeroko reprezentatywne dla wszystkich głównych regionów. Dane na poziomie branż i krajów oparte są na nieważonych danych z pełnej próby 4454 prezesów.

Procenty na powyższych wykresach mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia, możliwość wyboru wielu odpowiedzi oraz decyzję o pominięciu w niektórych przypadkach niektórych odpowiedzi, w tym odpowiedzi „Inne”, „Nie dotyczy” i „Nie wiem”.

Badanie zostało przeprowadzone przez PwC Research, nasze globalne centrum doskonałości w zakresie badań podstawowych i usług konsultingowych opartych na dowodach.

Polska próba prezesów wyniosła 38 osób.

Dziękujemy