



KONGRES KOBIET

2026

Czy AI może być CEO?

AUTORKI:

- Ewa Kubín, EWOB
- Milena Olszewska-Miszuris, 30% Club Poland



Zwracamy uwagę, że studium przypadku przedstawia fikcyjną firmę stworzoną wyłącznie na potrzeby tego materiału. Wszystkie dane osobowe są całkowicie wymyślone i nie odnoszą się do rzeczywistych osób. Wszelkie podobieństwo do prawdziwych osób lub podmiotów jest przypadkowe i niezamierzone.

WSZYSTKIE PRAWA ZASTRZEŻONE DLA AUTOREK

Czy AI może być CEO?

WGB2026 — Model kompetencyjny

RAMY DYSKUSJI

WGB2026 zostało zaprojektowane jako narzędzie wspierające refleksję na poziomie rady nadzorczej nad tym, które wymiary przywództwa pozostają fundamentalnie ludzkie, które mogą być wzmacniane przez AI, a gdzie sztuczna inteligencja może podważać tradycyjne założenia dotyczące ról wykonawczych/ zarządczych.

1. Wprowadzenie

Na potrzeby tego warsztatu stworzyliśmy własny model kompetencji zarządczych, inspirowany podejściami wiodących firm executive search stosowanymi do oceny liderów na najwyższym szczeblu hierarchii korporacyjnych.

Zaproponowany przez nas uproszczony model obejmuje przywództwo, zdolności strategiczne oraz skuteczność biznesową. Pokazuje on kompetencje nie jako abstrakcyjne kategorie, lecz jako realne wybory, z którymi mierzy się Prezes/Prezeska Zarządu – konieczność wyboru między sprawdzonymi danymi a osądem, szybkością a odpowiedzialnością, efektywnością a zaufaniem.

Chcemy aby ten model był nie tylko narzędziem opisu roli, ale też punktem wyjścia do dyskusji o tym, co w przywództwie jest uniwersalne, a co pozostaje głęboko zależne od kontekstu i sposobu podejmowania decyzji.

2. Zadanie dla grupy

Pracujecie jako rada nadzorcza czyli organ, który jest odpowiedzialny m.in. za wybór zarządu spółki.

Waszym zadaniem jest przeanalizowanie poniższych kompetencji zarządczych i określenie:

- które kompetencje są wyłącznie ludzkie,
- w których AI może wspierać człowieka,
- w których AI może być bardziej efektywne lub potencjalnie zastępować człowieka.

Zaznaczcie swoje odpowiedzi w tabeli oraz – jeśli to możliwe – dopiszcie krótkie uzasadnienie.

3. WGB2026 model kompetencyjny

OBSZAR	KOMPETENCJA	JAK ROZUMIEMY TĘ KOMPETENCJĘ?	WYŁĄCZNIE LUDZKA	AI WSPIERA	AI ZASTĘPUJE / PRZEWYŻSZA
PRZEWÓDZTWO	Budowanie zaufania i wiarygodności	Budowanie zaufania interesariuszy i autorytetu przywódczego	☐	☐	☐
PRZEWÓDZTWO	Podejmowanie decyzji w zmiennym i złożonym środowisku	Decydowanie mimo braków w informacjach i sprzecznych priorytetach	☐	☐	☐
PRZEWÓDZTWO	Mobilizowanie organizacji	Nadawanie kierunku, mobilizowanie zespołów, inicjowanie działania	☐	☐	☐
STRATEGIA	Przewidywanie zmian	Monitorowanie trendów, rynku i sygnałów	☐	☐	☐
STRATEGIA	Dokonywanie strategicznych wyborów	Określanie priorytetów i strategicznych kierunków działania	☐	☐	☐
STRATEGIA	Wprowadzanie zmian w organizacji	Transformacja organizacji i jej sposobu działania	☐	☐	☐
BIZNES	Dyscyplina wykonawcza i dowiezienie wyników	Skuteczna egzekucja i konsekwentna realizacja celów biznesowych	☐	☐	☐
BIZNES	Alokacja kapitału i zasobów	Podejmowanie decyzji inwestycyjnych i optymalna alokacja zasobów	☐	☐	☐
BIZNES	Łączenie technologii z biznesem	Integracja technologii, produktu i rynku	☐	☐	☐

Czy AI może być CEO?

Aivora – AI a rzeczywiste decyzje

KONTEKST DECYZJI

Aivora osiągnęła fazę, w której dalszy wzrost nie będzie zależał wyłącznie od jakości oferowanej technologii, ale od jakości przywództwa, priorytetyzacji i zdolności podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Przyszedł czas wybrać nowego CEO czyli Prezesa/ Prezeskę Zarządu.

1. Wstęp

Aivora wchodzi w kolejny etap swojego rozwoju - przejście od dynamicznie rosnącego startupu do organizacji skalującej się międzynarodowo.

Firma zbudowała silne fundamenty technologiczne i osiągnęła istotną rozpoznawalność rynkową. Dalszy wzrost będzie jednak wymagał bardziej zintegrowanego przywództwa (łączącego tradycyjne i nowoczesne metody), umiejętności podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz jasnego ustalania priorytetów dla całej organizacji.

Obecny zarząd cechuje się wysoką skutecznością operacyjną i wysokimi kompetencjami. Jednocześnie w organizacji brakuje osoby, która nadawałaby kierunek firmie oraz zapewniała spójność decyzji strategicznych. W tym kontekście rada nadzorcza stoi przed decyzją dotyczącą modelu przywództwa na kolejny etap rozwoju i decyzjach związanych ze składem zarządu.

2. Opis firmy

Aivora to startup technologiczny z siedzibą we Wrocławiu, rozwijający rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji wspierające podejmowanie decyzji biznesowych klientów. Firma działa na styku danych, automatyzacji i analityki predykcyjnej, budując narzędzia, które pomagają klientom szybciej i trafniej reagować na zmiany rynkowe.

Spółka powstała 4 lata temu i zatrudnia 120 pracowników. Około 65% zespołu stanowią osoby pełniące funkcje technologiczne - AI, data science oraz engineering - a pozostałe 35% role biznesowe i operacyjne. Organizacja zachowała energię i tempo startupu, ale skala działalności zaczyna już wymagać bardziej dojrzałego modelu zarządzania.

Aivora oferuje platformę AI-as-a-Service dla klientów z obszarów retail, fintech i logistyki. Rozwiązania firmy obejmują m.in. systemy rekomendacyjne, automatyzację decyzji oraz analitykę w czasie rzeczywistym.

ARR 18 mln EUR	WZROST 70% r/r	KLIENCI 45	ENTERPRISE 12 klientów 60% przychodów
MODEL 65% SaaS / 35% projekty	EBITDA -5%	BURN RATE 0,6 mln EUR / mies.	RUNWAY 24 miesiące

Firma znajduje się blisko progu rentowności. Po rundzie B w wysokości 25 mln EUR dysponuje runwayem na ok. 24 miesiące, co daje przestrzeń na dalszy rozwój, ale nie eliminuje presji na jakość decyzji inwestycyjnych. Około 30% przychodów pochodzi już z rynków zagranicznych, a celem spółki jest dalsza ekspansja międzynarodowa oraz stopniowe zwiększanie udziału przychodów powtarzalnych.

3. Profil obecnego zarządu

W kontekście dylematu, kto powinien zostać nowym Prezesem/ Prezeską, rada nadzorcza postanowiła uwzględnić aktualne kompetencje dostępne w zarządzie. Punktem odniesienia jest model WGB2026, który porządkuje spojrzenie na przywództwo przez pryzmat zdolności łączenia decyzji, ludzi, technologii i wyników biznesowych.

Założenie rady nadzorczej jest proste: nowy CEO nie powinien powielać najmocniejszych stron obecnego zespołu, lecz uzupełnić jego najważniejsze luki.

CTO //

Chief Technology Officer
(współzałożyciel)

Kluczowy dla przewagi technologicznej firmy. Bardzo silny w pracy na danych, rozwoju produktu i rozumieniu kierunków rozwoju AI. Podejmuje decyzje w oparciu o modele i analitykę. Rzadziej wychodzi poza perspektywę technologiczną i unika decyzji wymagających równoważenia interesów na poziomie całej organizacji.

CFO //

Chief Financial Officer

Zapewnia stabilność finansową i dyscyplinę kosztową. Skutecznie zarządza relacjami inwestorskimi i dba o przewidywalność wyników. Naturalnie koncentruje się na ograniczaniu ryzyka, w mniejszym stopniu na definiowaniu kierunku wzrostu.

COO //

Chief Operational Officer

Odpowiada za operacje i skalowanie organizacji. Wnosi porządek, sprawność działania i wysoką skuteczność w dowożeniu wyników. Najlepiej działa w jasno określonych ramach i priorytetach.

CCO //

Chief Commercial Officer

Odpowiada za wzrost przychodów i relacje z klientami. Bardzo dobrze rozumie rynek i potrafi przekładać potrzeby klientów na wyniki sprzedażowe. Silnie nastawiony na realizację celów krótkoterminowych, w mniejszym stopniu na integrację działań na poziomie całej organizacji.

4. Kluczowe wyzwania dla CEO

1 Spójny kierunek i decyzje strategiczne - CEO będzie musiał/a nadać jasny kierunek rozwoju firmy i podejmować decyzje w sytuacjach, w których priorytety naturalnie się ze sobą ścierają, takich jak wzrost vs. rentowność, SaaS vs. projekty czy tempo skalowania vs. jakość egzekucji.

2 Skalowanie międzynarodowe - Oznacza to wybór właściwych rynków i modeli wejścia oraz budowę organizacji zdolnej do działania w większej skali i rosnącej złożoności.

3 Transformacja modelu biznesowego - Kluczowe będzie stopniowe zwiększanie udziału przychodów powtarzalnych, przy jednoczesnym utrzymaniu dynamiki wzrostu i relacji z kluczowymi klientami.

4 Wzrost i rentowność - CEO będzie musiał/a równoważyć ambicje wzrostowe z bardziej świadomym podejściem do alokacji zasobów oraz rosnącą presją na wyniki finansowe.

5 Spójność zarządu - Istotnym będzie wzmocnienie współpracy między funkcjami oraz budowa bardziej zintegrowanego sposobu podejmowania decyzji w ramach zarządu.

6 Wiarygodność na zewnątrz - Rola będzie również wymagała budowania zaufania inwestorów, klientów i partnerów, szczególnie w kontekście rozwiązań opartych na AI.

5. Zadanie dla grupy

Rada nadzorcza stoi przed trudną decyzją. Aivora jako firma pionierska chce myśleć odważnie, ale pozostaje organizacją pragmatyczną i celową. Zależy jej nie na symbolicznym geście, lecz na podjęciu własnej, świadomej decyzji o tym, jaki model przywództwa najlepiej odpowie na potrzeby firmy na tym etapie.

Porozmawiajcie w zespołach, zidentyfikujcie brakujące kompetencje i zastanówcie się, jakiego CEO Aivora potrzebuje. Weźcie pod uwagę zarówno możliwości, jak i limity funkcjonalne, etyczne i biznesowe wykorzystania AI.

Sugestia: Wykorzystajcie model kompetencyjny WGB2026 z ćwiczenia 1 jako perspektywę do oceny, czego brakuje w obecnym zarządzie oraz jaki typ CEO najlepiej odpowie na te luki.

Wybierzcie jedno rozwiązanie:

- ☐ CEO - człowiek
- ☐ CEO - AI
- ☐ model co-CEO (człowiek + AI)
- ☐ inne rozwiązanie

Każdy zespół powinien jasno wskazać swoją decyzję i krótko ją uzasadnić w oparciu o wyzwania biznesowe oraz brakujące kompetencje.

Celem nie jest znalezienie jednej poprawnej odpowiedzi. To przestrzeń do debaty o tym, gdzie dziś przebiegają granice przywództwa oraz jakie miejsce - i jakie ograniczenia - może mieć AI na najwyższym poziomie zarządzania.

Życzymy dobrej zabawy!

EUROPEAN WOMEN ON BOARDS • 30% CLUB POLAND