

# Międzynarodowy Barometr Innowacji

2026



ayming  
INSTITUTE

7. edycja

Dowiedz się, w jaki sposób firmy z całego świata  
maksymalizują finansowanie innowacji,  
by przekuć je w realną wartość.

FURTHER TOGETHER



# Spis treści i przedmowa

Część

**1**

**Innowacja trwa**

Strona 12

Część

**2**

**Optymalizacja  
innowacji**

Strona 22

Część

**3**

**Bezpieczeństwo  
narodowe  
i innowacje**

Strona 36

Innowacje wciąż należą do najważniejszych czynników zmieniających nasz świat – ale same podlegają nowym wpływom.

Ostatnie lata dobitnie pokazały, jak silny wpływ na biznes mogą mieć zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego. Od zakłóceń w łańcuchach dostaw, przez cyberataki, po kryzysy energetyczne – różnorodne i nieprzewidywalne zagrożenia tworzą ogromną presję na firmy, które starają się rozwijać i wprowadzać innowacje. W efekcie kwestie bezpieczeństwa – dawniej domena agencji rządowych i sektora obronnego – stają się dziś kluczowym tematem w zarządach firm na całym świecie, niezależnie od branży.

W tegorocznym Międzynarodowym Barometrze Innowacji badamy, w jaki sposób nowa rzeczywistość definiuje innowacje w firmach. Rozmawialiśmy z CEO, CFO, Dyrektorami ds. Technicznych, Szefami Działów Badań i Rozwoju oraz liderami innowacji z siedemnastu krajów i sześciu sektorów, aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób firmy dostosowują się do nowych warunków: od dostosowywania programów badawczo-rozwojowych do priorytetów krajowych, przez aktywne poszukiwanie innowacji podwójnego zastosowania w obronie cywilnej, po zacieśnianie współpracy międzybranżowej w imię bezpieczeństwa narodowego.

Przyglądamy się tej zmianie, analizując, w jaki sposób bezpieczeństwo nie tylko kształtuje innowacje, ale wręcz je napędza. Firmy coraz częściej poszukują rozwiązań o podwójnym zastosowaniu – zarówno cywilnym, jak i obronnym. Równocześnie sektor obronny, działający pod presją szybkich rezultatów, coraz mocniej opiera się na współpracy międzybranżowej. To dobry prognostyk dla przyszłości innowacji opartej na partnerstwie.

Choć zmiany te otwierają nowe możliwości, nie znikają też od dawna obecne wyzwania. Presja kosztowa i niedobory talentów wciąż kształtują krajobraz innowacji. Niepewność towarzyszy także systemom ulg podatkowych na B+R w kluczowych gospodarkach, a firmy, by utrzymać konkurencyjność, nadal w dużym stopniu opierają się na dotacjach oraz coraz częściej na współpracy w ramach nowych partnerstw i globalnych sieci.

Innowacje od zawsze wymagały zwinności. Patrząc na rok 2026 i kolejne lata, będzie ona oznaczała także umiejętność odczytywania krajobrazu politycznego, przewidywania zmian regulacyjnych i takiego ukierunkowania prac B+R, by służyły zarówno celom biznesowym, jak i narodowym.

Liczymy, że ten raport pomoże lepiej zrozumieć wyzwania i kierunki zmian w czasie, gdy innowacje stają się kluczowe nie tylko dla wzrostu firm, lecz także dla bezpieczeństwa i stabilności na świecie.



**Hervé Amar**  
CEO, Grupa Ayming

# Metodyka

Niniejszy raport opiera się na analizie działalności badawczo-rozwojowej firm z ostatnich sześciu lat. W czerwcu 2025 r. przeprowadziliśmy ankietę wśród 850 Dyrektorów ds. Badań, Rozwoju i Innowacji, CEO, CFO i Dyrektorów ds. Technicznych na całym świecie, przy czym respondenci byli równo podzieleni na 17 krajów.

W ramach naszych starań, by każda edycja Barometru była lepsza od poprzedniej, zaktualizowaliśmy część pytań ankietowych i dodaliśmy nowe, odzwierciedlające zmieniające się wyzwania stojące przed zespołami ds. innowacji. W tekście wyraźnie zaznaczono miejsca, w których zmiana brzmienia mogła wpłynąć na porównania rok do roku.

Analiza została podzielona na trzy części. Pierwsza nakreśla tło – pokazuje rozwój innowacji i bariery, z którymi mierzą się firmy. Druga dotyczy sposobów maksymalizacji efektów innowacji, a trzecia bada rosnącą rolę bezpieczeństwa narodowego w tym obszarze.

Dane zostały przeanalizowane przez następujących członków międzynarodowego zespołu ds. innowacji Ayming:



## **Bruno Coulmance**

Dyrektor Konsultingu  
w obszarze innowacji  
Ayming Francja



## **Njy Rios**

Partner – Ulga B+R, Ayming  
Wielka Brytania



## **Carlos Artal de Lara**

Dyrektor Zarządzający  
Ayming Hiszpania



## **Nicola Astolfi**

Dyrektor ds. dotacji  
Ayming Włochy



Respondenci pochodzili z siedemnastu krajów wymienionych poniżej i z dziewięciu sektorów obejmujących następujące obszary: motoryzacja; inżynieria lądowa i budownictwo; dobra konsumpcyjne i produkcja; rolnictwo i żywność; energia, ropa, gaz i odnawialne źródła energii; finanse, kapitał i fintech; IT i technologia; farmaceutyka, opieka zdrowotna i nauki przyrodnicze; oraz nowość w tym roku, obrona i bezpieczeństwo narodowe; lotnictwo.

Firmy zostały podzielone również pod kątem wielkości zatrudnienia.



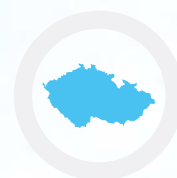
**Belgia**



**Kanada**



**Chiny**



**Czechy**



**Francja**



**Niemcy**



**Węgry**



**Irlandia**



**Włochy**



**Holandia**



**Polska**



**Portugalia**



**Singapur**



**Słowacja**



**Hiszpania**

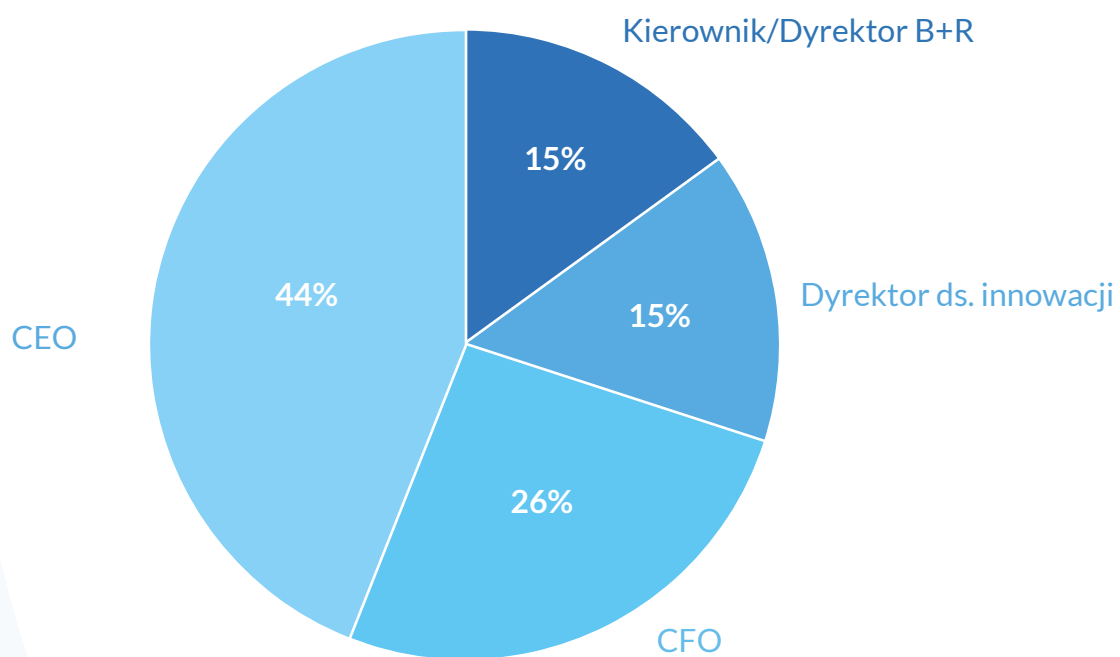


**Wielka Brytania**



**Stany  
Zjednoczone**

## Dane demograficzne dotyczące ról zawodowych w panelu







# Kluczowe wnioski

---



# Innowacja trwa

- **Innowacje odzyskują znaczenie kosztem cięcia wydatków:** „Rozwój innowacji” wrócił na drugie miejsce wśród priorytetów biznesowych, ex aequo z „zwiększaniem udziału w rynku”, podczas gdy „redukcja kosztów” – ubiegłoroczny lider – spadła na czwarte miejsce. Na czele znalazło się obecnie „zwiększanie efektywności operacyjnej”.
- **Wzrost liczby zespołów ds. innowacji:** 96% firm deklaruje obecnie posiadanie zespołu ds. innowacji, w porównaniu z 78% firm z ubiegłorocznego badania. Wzrost ten dotyczy firm o różnej wielkości zatrudnienia, przy czym tylko 7% małych firm i 1% dużych firm nie posiada dedykowanego zespołu.
- **Stabilne budżety na innowacje:** Średnie wydatki na innowacje nieznacznie wzrosły z 6,6% do 6,7% przychodów. Sektor technologiczny nadal jest liderem na poziomie 7,5%.
- **AI na szczycie priorytetów:** Sztuczna inteligencja wyprzedziła „nowe narzędzia i technologie”, stając się głównym priorytetem innowacyjnym. Wdrożenie nowych narzędzi i technologii spadło na drugie miejsce, co podkreśla szczególne znaczenie AI.
- **Finansowanie wciąż pozostaje wyzwaniem:** samofinansowanie nadal dominuje (48% wobec 47% rok wcześniej), podczas gdy korzystanie z ulg podatkowych na B+R (32%) i grantów innowacyjnych (38%) tylko nieznacznie odbiło po zeszłorocznych spadkach. W 2024 roku odsetek firm sięgających po granty innowacyjne spadł do 37%, a po ulgi na B+R do 31%. W tym roku poziomy te praktycznie nie uległy poprawie, wynosząc odpowiednio 38% i 32%.
- **Finansowanie kapitałowe rośnie:** podczas gdy inne źródła finansowania odnotowały jedynie niewielkie zmiany, finansowanie kapitałowe zyskało na popularności, rosnąc z 37% do 40%.
- **Braki talentów główną barierą:** „Niedobór kompetencji i talentów” stał się obecnie najważniejszą przeszkodą dla innowacji (41%, wobec 37% rok wcześniej), wyprzedzając ubiegłorocznego lidera – „nacisk na wyniki krótkoterminowe” – który utrzymuje się na poziomie 39%. Najsilniej problem ten dotyka sektor energetyczny (52%), a w najmniejszym stopniu branżę rolno-spożywczą (29%).

# Optymalizacja innowacji

- **Sprzedaż wciąż głównym miernikiem:** 56% firm ocenia innowacje przez pryzmat sprzedaży i przychodów (wzrost z 52%), na kolejnych miejscach znalazły się wskaźniki sukcesu projektów B+R (44%) oraz rozwój własności intelektualnej (39%). Mniej firm zgłasza też trudności w mierzeniu innowacji – 29% wobec 33% rok wcześniej.
- **Drobne postępy w dojrzałości strategicznej:** 82% firm posiada strategię innowacji (wzrost z 81% rok wcześniej), przy czym coraz więcej z nich przyjmuje perspektywę długoterminową (44% wobec 42%). Nieco mniej przedsiębiorstw w ogóle nie ma strategii – 6% wobec 7% rok wcześniej.
- **Energetyka zmagasię z bieżącymi wyzwaniami:** Sektor energetyczny przeszedł znaczącą zmianę – z najbardziej długoterminowo nastawionego w ubiegłym roku do najbardziej krótkoterminowego w tym (48%), co najpewniej odzwierciedla jego podatność na niestabilność geopolityczną.
- **Decentralizacja odpowiedzialności za innowacje:** Rola CEO w tym obszarze słabnie – obecnie odpowiada za niego 48% z nich, wobec 53% rok wcześniej. Coraz częściej odpowiedzialność przejmują dedykowani liderzy ds. innowacji (30%) oraz CFO (19%), obie grupy odnotowały wzrost o 7%.
- **Dotacje wciąż mają kluczowe znaczenie:** Aż 82% firm uwzględnia je w swoich planach innowacyjnych. Nadal dominują dotacje krajowe (68%), ale rośnie także znaczenie programów międzynarodowych – korzysta z nich 44% firm wobec 39% rok wcześniej.
- **Aktywność w zakresie onshoringu spada:** Tylko 50% firm wprowadza innowacje we własnym kraju, co oznacza spadek z 77% w ubiegłym roku. Stany Zjednoczone pozostają głównym celem offshoringu, osiągając wzrost do 30% z 24%.
- **Współpraca pozostaje standardem:** Większość firm (53%) współpracuje z organizacjami partnerskimi, a jedna trzecia także z podmiotami niezwiązanymi. Najczęstszymi partnerami wciąż są uczelnie (36% wobec 35% rok wcześniej), ale coraz większą rolę odgrywają rządowe agencje innowacji (29% wobec 25%) oraz organizacje pozarządowe i non-profit (20% wobec 15%).



# Bezpieczeństwo narodowe i innowacje

- **Bezpieczeństwo narodowe staje się kluczowym zagadnieniem biznesowym:** 93% firm uwzględnia związane z nim ryzyka w planowaniu strategicznym, a niemal co czwarta (23%) przyznaje, że w dużym stopniu kształtują one jej strategię. Tylko 4% przedsiębiorstw nigdy nie dokonuje takiej oceny.
- **Ocena ryzyka stałą praktyką:** 84% firm analizuje zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego co najmniej raz na kwartał, a 68% robi to co miesiąc lub częściej. Duże przedsiębiorstwa prowadzą takie analizy częściej niż MŚP, choć w obu przypadkach firmy równie często dokonują oceny w czasie rzeczywistym
- **Zagrożenia bezpieczeństwa napędzają innowacje:** 81% firm twierdzi, że w ciągu ostatnich pięciu lat wprowadziło innowacje w odpowiedzi na zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego. Wskaźnik ten wzrasta do 89% w przypadku dużych firm i 91% w sektorze finansowym.
- **Długoterminowy trend, a nie krótkoterminowa reakcja:** 79% firm planuje zwiększyć inwestycje w innowacje związane z bezpieczeństwem narodowym w ciągu najbliższych dwóch lat, co wskazuje na utrzymanie strategicznego priorytetu w tym obszarze.
- **Priorytety B+R ulegają zmianie:** Przy stosunkowo stabilnych budżetach badawczo-rozwojowych coraz większy nacisk kładzie się na innowacje związane z bezpieczeństwem narodowym, co może oznaczać mniejsze środki dla innych obszarów innowacji.
- **Cyberbezpieczeństwo na czele wyzwań i szans:** 54% firm wskazuje zagrożenia w tym obszarze jako najpoważniejsze ryzyko, a 51% traktuje je jednocześnie jako największą szansę innowacyjną. Tak ścisła zależność pokazuje silne ukierunkowanie innowacji na bezpośrednie odpowiadanie na zidentyfikowane ryzyka.
- **Innowacje podwójnego zastosowania:** 26% firm w minionym roku opracowało technologie wykorzystywane zarówno w celach cywilnych, jak i obronnych, a 34% postrzega współpracę publiczno-prywatną jako istotną szansę rozwoju.
- **Branża obronna wobec wewnętrznych barier:** Mimo sukcesów innowacyjnych, 48% firm z sektora obronnego wskazuje presję na szybkie rezultaty jako największą przeszkodę – co tworzy okazję do szerszej współpracy międzysektorowej.




Część 1

---

# Innowacja trwa



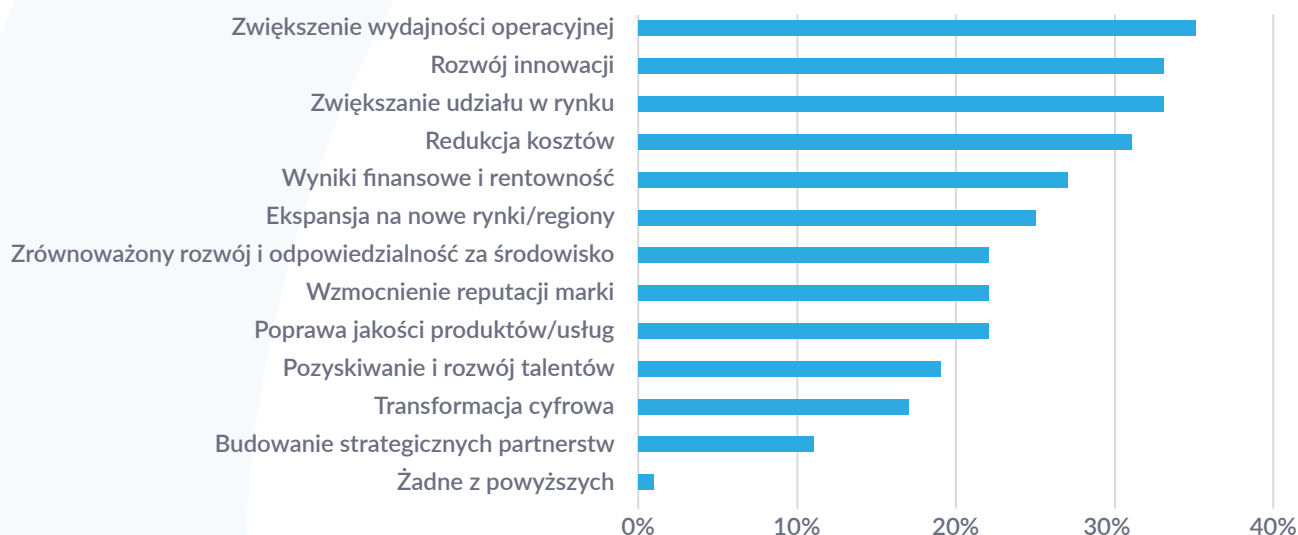


Złożone uwarunkowania gospodarcze i geopolityczne, które w ubiegłym roku wywierały presję na strategię innowacyjne, utrzymują się także w tym roku. Dodatkowo pojawiły się nowe źródła niepewności. Mimo to firmy wciąż dostrzegają przewagę i konieczność innowacji, utrzymując nakłady i koncentrację na tej kluczowej dla biznesu aktywności.

# Innowacyjność: stały priorytet

Rozwijanie innowacji pozostaje w tym roku jednym z najważniejszych priorytetów biznesowych, zajmując drugie miejsce ex aequo wraz ze zwiększaniem udziału w rynku – tuż za podnoszeniem efektywności operacyjnej. Ubiegłoroczny lider – redukcja kosztów – spadł na czwartą pozycję.

## Jakie są największe priorytety biznesowe Twojej firmy?



Czołowa czwórka priorytetów pozostała bez zmian, zmieniła się jedynie ich kolejność. To sygnał większej stabilności w firmach, które w ostatnich latach mierzyły się ze skutkami pandemii, konfliktów międzynarodowych i napięć geopolitycznych.

Taka stabilność wydaje się sprzyjać innowatorom: w tym roku aż 96% firm deklaruje posiadanie zespołu ds. innowacji, wobec 78% rok wcześniej. To znaczący wzrost – i co istotne, widoczny w całym przekroju biznesu: brak takiego zespołu deklaruje jedynie 7% małych oraz 1% dużych firm.

Warto podkreślić, że 64% respondentów wskazuje, iż ich zespół ds. innowacji liczy ponad dziesięć osób.

Carlos Artal, Dyrektor Zarządzający w Ayming Hiszpania mówi:

„Firmy zrozumiały, że innowacje to strategiczny filar działalności. To nie jest dodatek, coś drugoplanowego ani zadanie realizowane przy okazji. Albo inwestujesz w innowacje, albo wypadasz z gry.”

„Większe zespoły ds. innowacji to korzyść dla firmy, ponieważ umożliwiają równoczesne prowadzenie prac w większej liczbie obszarów.”

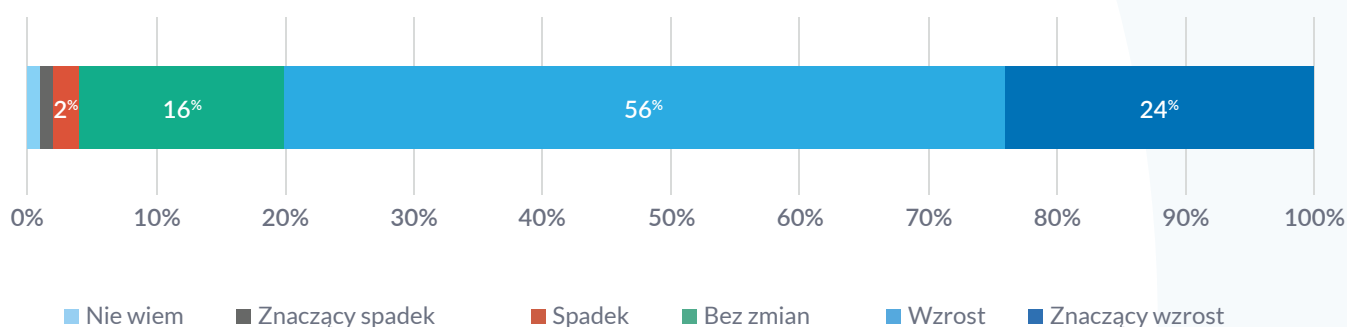


# Stałe wydatki

Wzrost liczby firm z dedykowanymi zespołami ds. innowacji nie idzie jednak w parze ze zwiększeniem budżetów na innowacje. Przedsiębiorstwa deklarują, że przeznaczają na ten cel średnio 6,7% przychodów – wobec 6,6% rok wcześniej i 6,4% dwa lata temu. Podobnie jak w ubiegłym roku, liderem wydatków pozostaje sektor technologiczny, ze średnim poziomem 7,5%. Małe firmy częściej niż duże działają też bez wyodrębnionego budżetu na innowacje (9% wobec 2%).

Ten niemal niezauważalny wzrost budżetów stoi w sprzeczności z ubiegłorocznymi prognozami, gdy 73% respondentów spodziewało się realnego zwiększenia nakładów – scenariusza, który się nie ziścił. Niespełnione oczekiwania nie osłabiły jednak optymizmu: w tym roku aż 80% firm liczy na wzrost budżetów w roku kolejnym.

## Czy w przyszłym roku oczekujesz zwiększenia czy zmniejszenia budżetu?



Njy Rios, Partner, Ulga B+R, Ayiming Wielka Brytania sugeruje:

”

Optymizm leży w ludzkiej naturze - to oczywiste, ale równie dobrze można to odczytać jako sygnał, że rynek oczekuje poprawy po serii geopolitycznych wstrząsów – powrotu do normalności i wejścia na nowy etap. Obecnie wysokie koszty w niemal każdym obszarze biznesu pochłaniają zasoby, które mogłyby być kierowane gdzie indziej. Gdy sytuacja kosztowa się unormuje, liderzy prawdopodobnie zechcą ponownie skierować część środków na innowacje.”

# Priorytety innowacyjne: AI na czele

Budżety innowacyjne w największym stopniu kierowane są na sztuczną inteligencję (AI), która w tym roku stała się priorytetem numer jeden, spychając wdrażanie nowych narzędzi i technologii na drugie miejsce. Na trzeciej pozycji znalazła się optymalizacja działań i procesów, wspierająca tegoroczny główny priorytet biznesowy

## Jakie są największe priorytety Twojej firmy w zakresie innowacji?



Bruno Coulmance, Dyrektor Konsultingu w obszarze innowacji, Ayming Francja, komentuje:

” AI staje się samodzielnym priorytetem strategicznym, podczas gdy inne technologie postrzegane są raczej jako narzędzia operacyjne lub sektorowe. We Francji sztuczna inteligencja nie jest już traktowana wyłącznie jako narzędzie, lecz jako kierunek transformacji, obejmujący takie obszary jak cyberbezpieczeństwo, zarządzanie danymi, HR czy zrównoważony rozwój.”

W przypadku mniejszych firm wzorec jest bardziej podobny do zeszłorocznych wyników: 38% z nich wdraża nowe narzędzia i technologie, a 31% – sztuczną inteligencję. Wśród dużych przedsiębiorstw proporcje są odwrotne: odpowiednio 30% i 38%.





# Bariery dla innowacji

Gospodarcze i geopolityczne zawirowania wciąż kształtują otoczenie biznesowe – podobnie jak rok temu, niewiele wskazuje na poprawę sytuacji. Nic więc dziwnego, że w obszarze źródeł finansowania innowacji firmy korzystają z bardzo podobnych rozwiązań jak wcześniej.

Zdecydowana większość firm ponownie wskazuje samofinansowanie jako główne źródło innowacji (48% wobec 47% rok wcześniej). W ubiegłym roku spadł odsetek przedsiębiorstw korzystających zarówno z dotacji na innowacje (37%), jak i ulg podatkowych na B+R (31%) – w tym roku nie widać wyraźnego odbicia (odpowiednio 38% i 32%). Na popularności zyskuje natomiast finansowanie kapitałowe, które wzrosło z 37% do 40%.

Krajem wyróżniającym się na tle międzynarodowych zestawień dotyczących źródeł finansowania innowacji jest Polska.

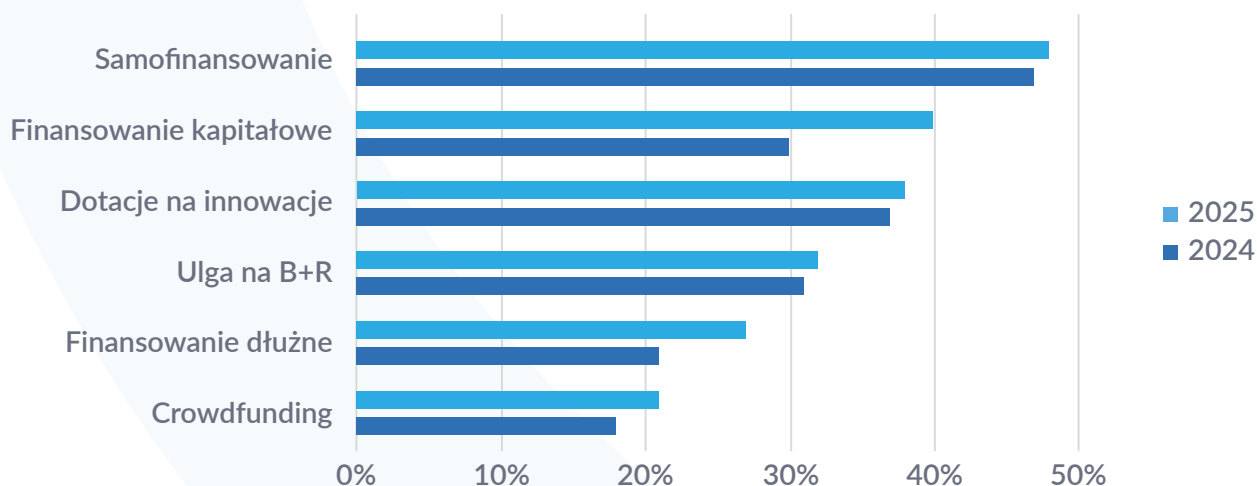
W przeciwieństwie do danych globalnych, w których przeważają środki własne i coraz częściej finansowanie kapitałowe, w Polsce najczęściej wykorzystywaną formą wsparcia są dotacje. Instrument ten wskazało aż 51% respondentów.

Środki własne znalazły się na drugim miejscu (35%), następnie finansowanie kapitałowe (34%) oraz ulga B+R (28%).

Jak zauważają eksperci:

„To dobry sygnał. W takim miksie finansowania innowacji potrzebna jest jednak zmiana rytmu. Warto częściowo przesunąć ciężar również na bardziej stabilne filary, przede wszystkim na ulgę B+R. Dziś korzysta z niej 28% firm w Polsce, tymczasem to mechanizm przewidywalny i dostępny niezależnie od rytmu naborów, realnie obniżający koszt prac rozwojowych, prototypowania i testów.”

## Z jakich rodzajów finansowania na projekty innowacyjne korzystała Twoja organizacja w ciągu ostatniego roku?



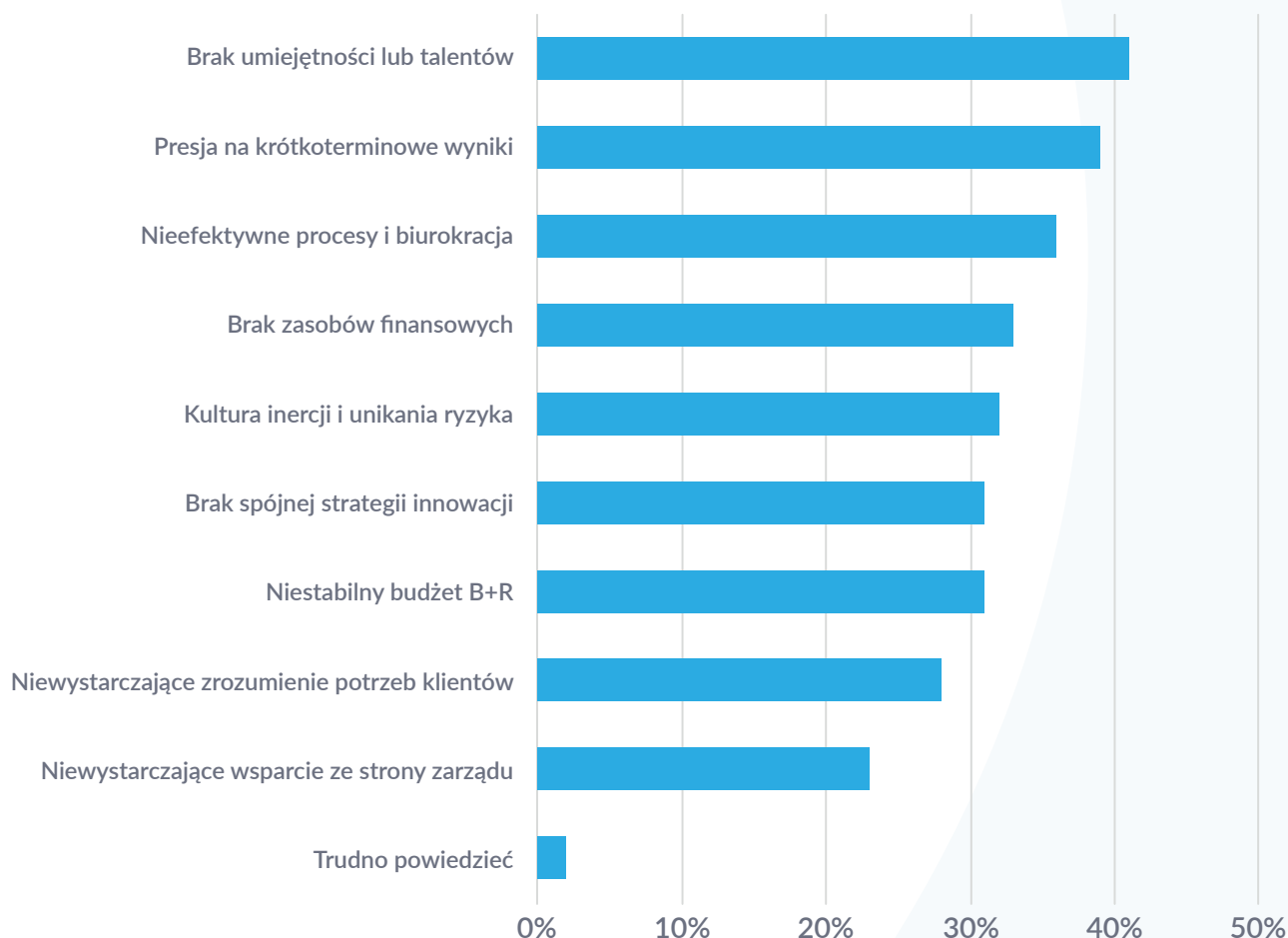


Presja na krótkoterminowe wyniki wciąż pozostaje jedną z głównych wewnętrznych barier dla innowacji. Dokładnie taki sam odsetek respondentów jak rok temu wskazuje ją jako najpoważniejszą przeszkodę (39%).

W tym roku największą barierą okazał się jednak niedobór kompetencji i talentów (41%, wobec 37% rok wcześniej). Problem dotyczy zarówno małych (42%), jak i dużych firm (40%) i jest widoczny w większości sektorów. Najmocniej odczuwa go energetyka (52%), a najmniej branża rolno-spożywcza (29%).

Bruno Coulmance podkreśla, że brak talentów to coraz poważniejszy problem: „We Francji widać to bardzo wyraźnie. Walka o specjalistów, szczególnie w deeptechu, transformacji cyfrowej i energetycznej, staje się coraz ostrzejsza. Dla MŚP i firm średniej wielkości oznacza to ogromne trudności w rekrutacji odpowiednich ludzi. Efekt? Nawet mając budżety, nie są w stanie w odpowiednim tempie przekuć pomysłów w konkretne projekty. Dlatego kluczowe staje się dziś zarówno rozwijanie kompetencji wewnątrz firmy, jak i przyciąganie ekspertów z rynku.”

### Jakie są największe wewnętrzne bariery w osiągnięciu innowacyjności przez Twoją firmę?



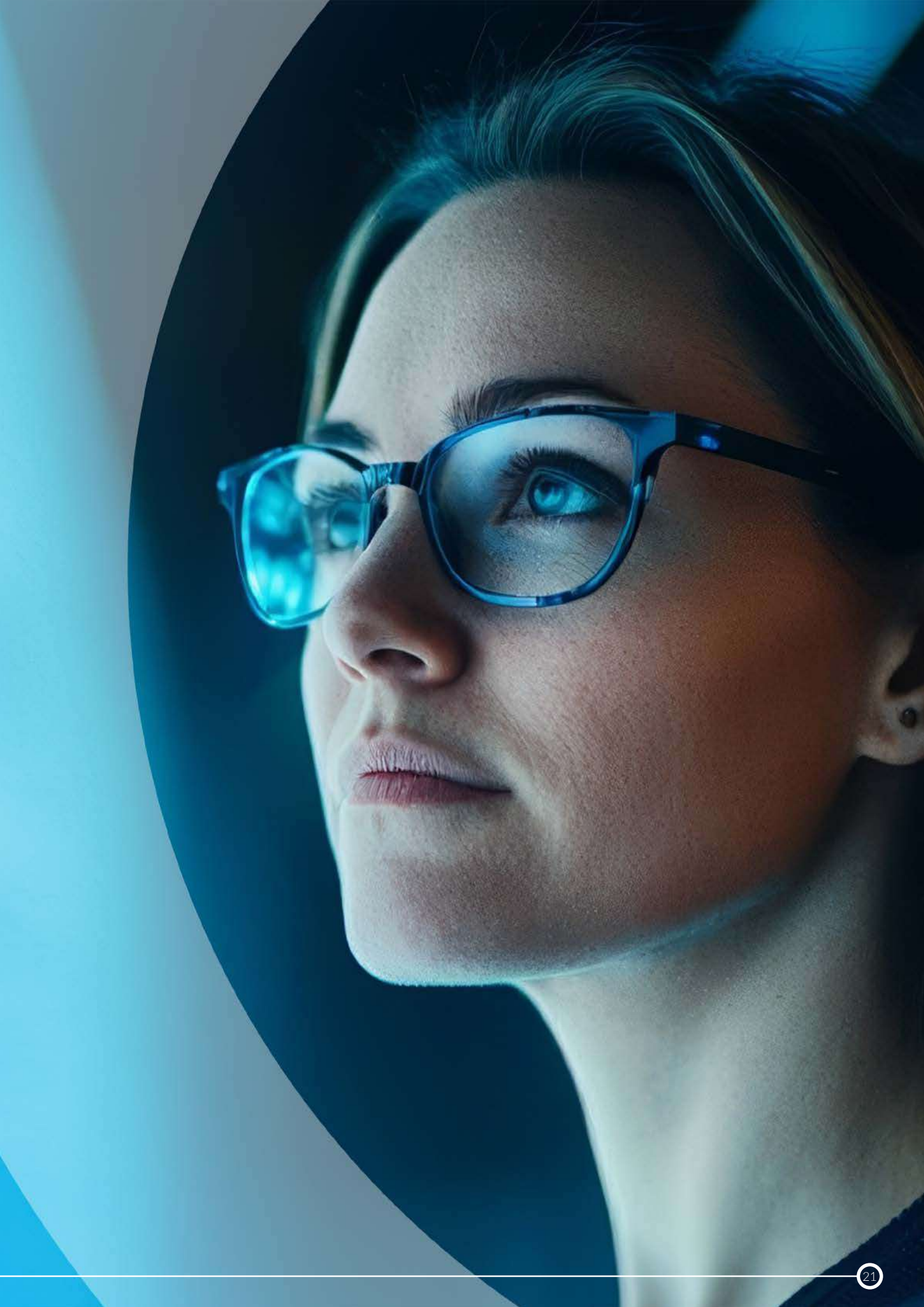
# Podsumowanie

Innowacje nie tracą impetu, a optymizm firm pozostaje silny mimo utrzymujących się wyzwań.

Przedsiębiorstwa z determinacją wykorzystują szanse, jakie daje AI, jednocześnie utrzymując nakłady i rozwijając zespoły innowacyjne.

Najbliższe lata pokażą, czy koncentracja na sztucznej inteligencji przełoży się na realne efekty i pomoże biznesowi pokonać bariery, które dotąd spowalniały rozwój innowacji.








Część 2

---

# Optymalizacja innowacji





Niepewne perspektywy gospodarcze oraz stała presja konkurencji sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą konsekwentnie dążyć do maksymalizacji efektów swoich działań innowacyjnych.

Firmy nie mogą – i nie zamierzają – rezygnować z żadnych dostępnych narzędzi: od offshoringu, przez współpracę, po intensyfikację inwestycji.

# Mierzenie efektów

Jak mierzyć coś tak abstrakcyjnego jak innowacje? Choć bezpośrednie ujęcie ilościowe jest trudne, firmy znajdują skuteczne sposoby poprzez wskaźniki pośrednie.

## Jak Twoja firma mierzy efektywność działań innowacyjnych?



Już trzeci rok z rzędu najczęściej wybieranym miernikiem sukcesu innowacji jest sprzedaż i przychody. Taką metodę stosuje 56% firm – więcej niż w ubiegłym roku (52%), choć wciąż mniej niż 59% dwa lata temu.

Z kolei 44% firm mierzy innowacyjność poprzez odsetek udanych projektów B+R. Niewiele mniej przedsiębiorstw (39%) wskazuje na wzrost liczby posiadanych praw własności intelektualnej jako kluczowy wskaźnik.

Pozytywnym sygnałem jest spadek odsetka firm, które uznały pomiar innowacji za zbyt trudny z 33% w zeszłym roku do 29% w bieżącym.

Bruno Coulmance, Dyrektor Konsultingu w obszarze innowacji w Ayming France, komentuje: „Rozwój technologii i rosnąca rola sztucznej inteligencji mogą całkowicie odmienić sposób, w jaki firmy mierzą efekty swoich innowacji. Już teraz coraz częściej korzystają one z mierników opartych na danych – takich jak czas wejścia produktu na rynek, zwrot z inwestycji czy poziom akceptacji klientów.”

„Prawdziwym wyzwaniem jest umiejętne połączenie podejścia ilościowego ze strategicznym wymiarem innowacji. Bo innowacje to nie tylko liczby – to także pozycjonowanie, wyróżnienie się na rynku i zdolność do transformacji całej organizacji. Klucz tkwi w znalezieniu równowagi między tymi perspektywami, by móc właściwie ocenić ich rzeczywisty wpływ.”



# Dojrzałość strategiczna

Firmy stopniowo osiągają większe zaawansowanie strategiczne w podejściu do innowacji. Już 82% deklaruje posiadanie strategii (rok wcześniej – 81%). Coraz więcej przedsiębiorstw patrzy też na innowacje w dłuższej perspektywie (44% wobec 42%). Spadł natomiast odsetek organizacji działających całkowicie bez strategii (6% wobec 7%). Zmiana widoczna jest zarówno wśród dużych przedsiębiorstw, jak i w sektorze MŚP, gdzie firmy stopniowo nadrabiają zaległości.

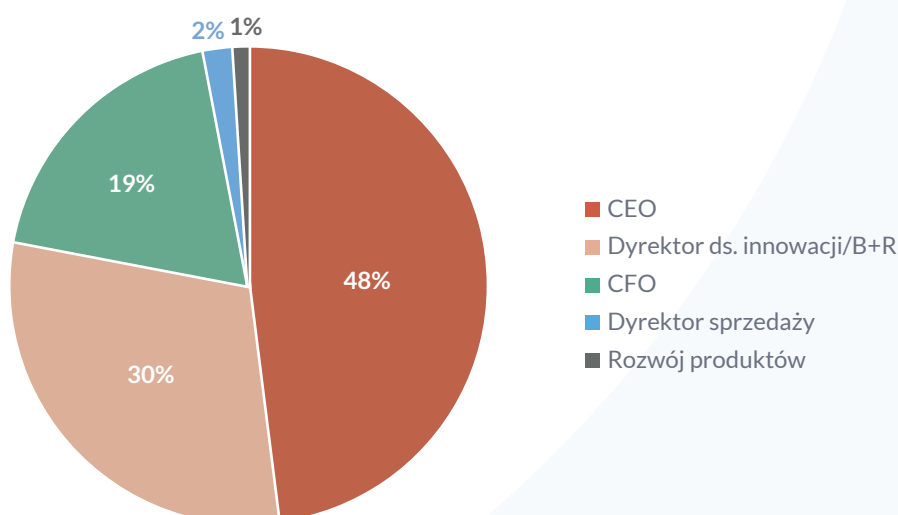
## Czy Twoja firma posiada strategię innowacji i plan działania?



Warto zwrócić uwagę na zmianę w sektorze energetycznym: jeszcze rok temu był on liderem pod względem długoterminowego planowania (52%) i najrzadziej wybierał perspektywę krótkoterminową (31%). Dziś sytuacja wygląda odwrotnie – aż 48% firm z tej branży skupia się na podejściu krótkoterminowym, co może wynikać z dużej wrażliwości na wstrząsy geopolityczne zakłócające realizację długofalowych planów.

Nie tyle samo posiadanie strategii ma dziś kluczowe znaczenie, ile to, kto za nią odpowiada. W tym obszarze widać zmianę względem poprzedniego roku.

## Kto jest ostatecznie odpowiedzialny za opracowanie strategii innowacji?



Odsetek firm, w których za strategię innowacji odpowiada CEO spadł z 53% do 48%. Wzrosła natomiast rola liderów ds. innowacji (z 23% do 30%) oraz CFO (z 12% do 19%).

Carlos Artal, CEO, Ayming Hiszpania, twierdzi, że:

” Nie ma strategii bez innowacji; innowacja JEST strategią – to jedyna realna droga, jaką mogą podążać firmy. Dlatego Dyrektorzy ds. Innowacji stają się kluczowym elementem układanki. Wiedzą nie tylko, co trzeba robić dziś, ale również potrafią wyznaczyć kierunek na kolejne lata.





# Źródła finansowania

Coraz częstsze przejmowanie roli liderów innowacji przez CFO może wynikać z kluczowego znaczenia kwestii znalezienia źródeł ich finansowania – bez tego nawet najlepsze inicjatywy innowacyjne tracą na znaczeniu.

Potwierdzają to wyniki badania: 82% firm uwzględnia plan pozyskania dotacji w swojej strategii innowacji – robi to 89% dużych przedsiębiorstw i 75% małych.

Wśród firm korzystających z finansowania dotacyjnego, 68% sięga po programy krajowe, a 44% zarówno po regionalne, jak i międzynarodowe – przy czym te ostatnie odnotowały wzrost o 5 punktów procentowych rok do roku.

Pozyskanie dotacji nie zawsze jest proste. 32% firm wskazuje trudności w spełnieniu kryteriów kwalifikacyjnych (to główna bariera), 29% ma problem ze zidentyfikowaniem odpowiednich programów, a 24% przyznaje, że brakuje im wiedzy i doświadczenia w samym procesie aplikowania.

Wymogi kwalifikacyjne w programach dotacyjnych są zazwyczaj złożone, dlatego kluczowe staje się odpowiednio wczesne kompletowanie dokumentacji. Coraz częściej firmy sięgają też po wsparcie wyspecjalizowanych doradców, którzy pomagają nie tylko przygotować aplikację, ale także dopasować projekt do kryteriów oceny. Dzięki temu proces pozyskiwania dotacji staje się bardziej przewidywalny i zwiększa się szansa na uzyskanie finansowania.

Warto jednak zauważyć, że w ubiegłym roku 39% firm miało trudności ze zidentyfikowaniem odpowiednich możliwości, a 35% ze spełnieniem kryteriów kwalifikacyjnych. Innymi słowy, dwie najistotniejsze bariery wciąż pozostają, lecz ich znaczenie stopniowo maleje.

W pozyskiwaniu finansowania firmy korzystają ze wsparcia zewnętrznego w podobnym stopniu jak rok wcześniej: 39% współpracuje z biurami rachunkowymi (38% rok temu), 28% z wyspecjalizowanymi firmami doradczymi (26% rok temu), a 9% z jedną z firm tzw. Wielkiej Czwórki (spadek z 13%).

Jak zauważa Carlos Artal, mniejsza liczba wskazań firm z tzw. Wielkiej Czwórki nie powinna dziwić

**”** Współpraca z firmami wyspecjalizowanymi w zakresie finansowania innowacji daje dostęp do wiedzy eksperckiej i doświadczenia osób na wysokim szczeblu – a właśnie specjalizacja stanowi tu kluczowe pojęcie.

# Offshoring innowacji

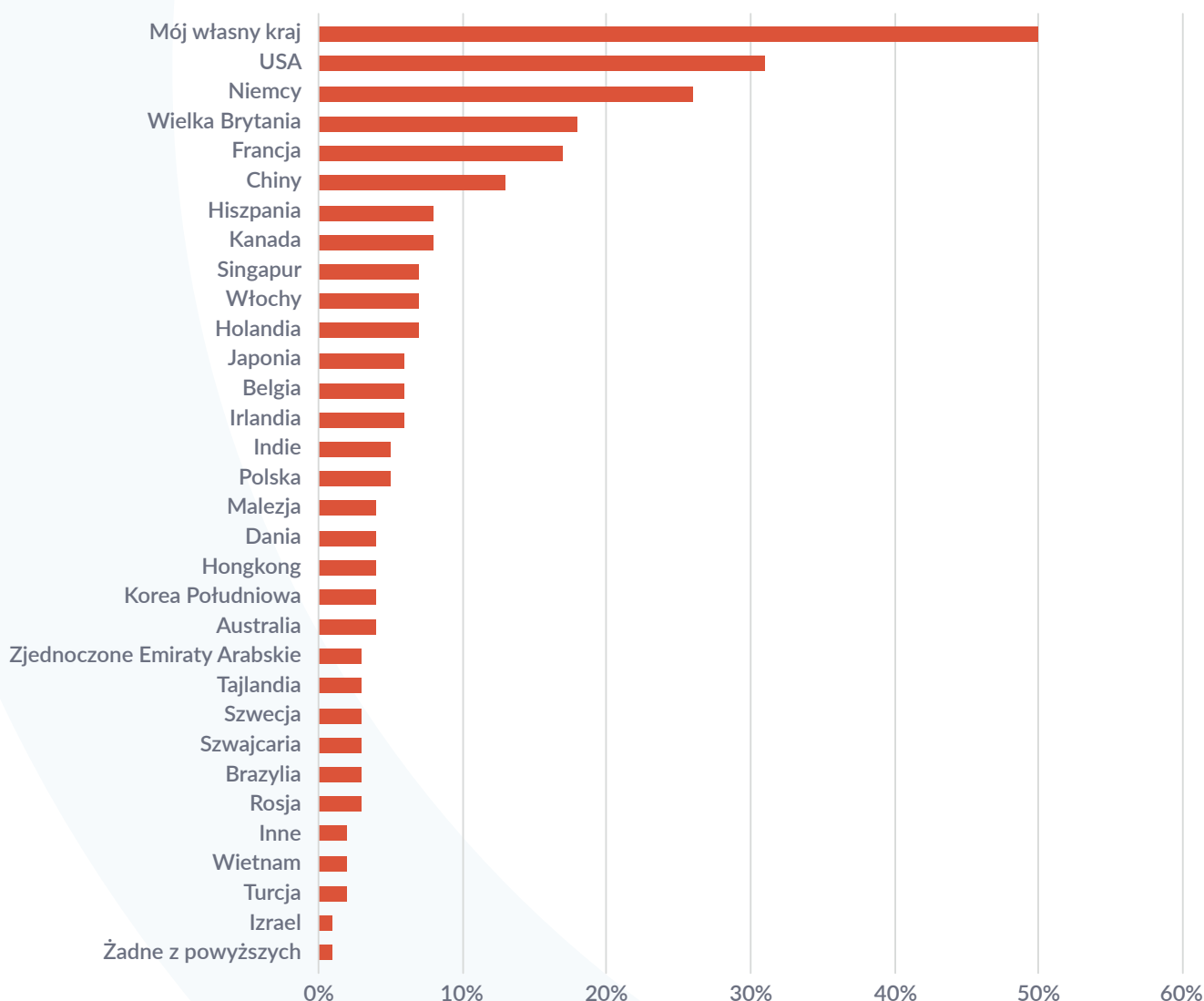
Odsetek firm prowadzących działalność innowacyjną w swoim kraju spadł z 77% w ubiegłym roku do 50% w tym roku – to radykalna zmiana wobec wcześniejszego trendu wzrostowego.

Najczęściej wybieranym kierunkiem przenoszenia działań innowacyjnych pozostają Stany Zjednoczone – obecnie wskazuje je 30% firm, wobec 24% w 2024 roku, choć wciąż mniej niż 33% w 2023 roku. To największy wzrost wśród pojedynczych krajów. Inaczej wygląda obraz, jeśli spojrzeć na Europę Zachodnią jako całość: rośnie popularność Niemiec (+4 p.p.), Wielkiej Brytanii (+2), Francji (+2), Włoch (+2), Hiszpanii (+2), Niderlandów (+2), Belgii (+2), Szwajcarii (+1), Irlandii (+4) i Danii (+1).

Choć część z tych wskazań może dotyczyć firm posiadających wiele lokalizacji w Europie, dane pokazują wyraźny, choć stopniowy wzrost aktywności innowacyjnej w Europie Zachodniej – być może nawet silniejszy niż w Stanach Zjednoczonych.

Zapytane o powody przenoszenia działań innowacyjnych za granicę, firmy najczęściej wskazują bliskość nowych rynków i klientów (35%) oraz możliwości współpracy (34%). Znaczenia nabiera także dostęp do talentów B+R – ten czynnik awansował z piątego na trzecie miejsce i obecnie wskazuje go 33% respondentów.

## W jakich krajach – jeśli w ogóle – Twoja firma prowadzi w tym roku (2025) działalność B+R?





” Nawet jeśli firma chciałaby rozwijać innowacje we własnym kraju, nie zawsze jest to możliwe. Trzeba zadać sobie pytanie: gdzie mogę znaleźć specjalistów, których potrzebuję? Dlatego dla spółki programistycznej w Wielkiej Brytanii naturalnymi kierunkami mogą być Bułgaria, Polska czy nawet Republika Południowej Afryki. Nie chodzi wyłącznie o niższe koszty, lecz przede wszystkim o dostęp do zespołów posiadających odpowiednie kompetencje.”

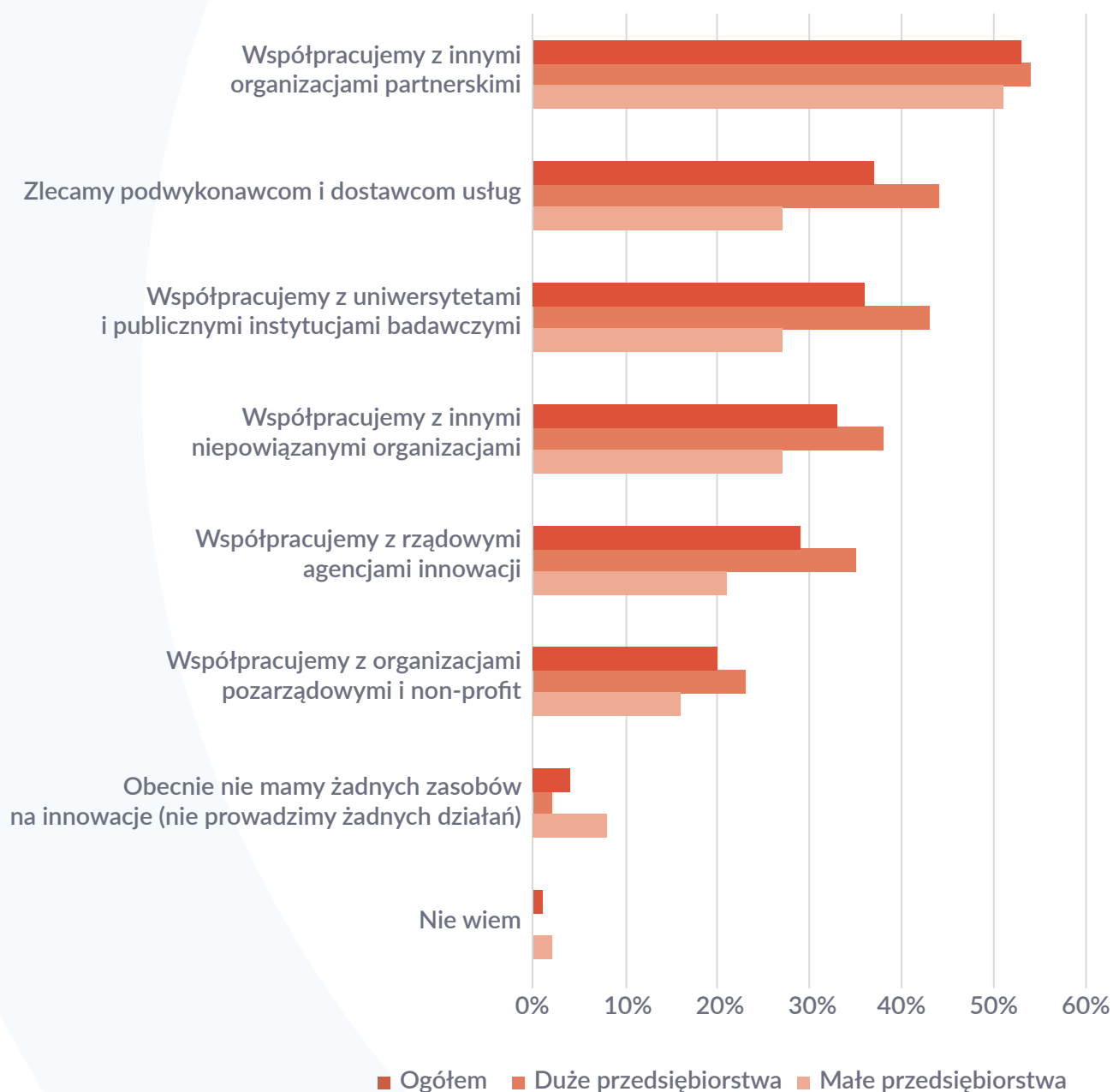
„Można próbować sprowadzać potrzebne kompetencje z zagranicy. Rząd brytyjski uruchomił inicjatywę Global Talent Taskforce i zapowiedział rozszerzenie programu wiz High Potential Individual. Pytanie jednak, czy w obecnych warunkach spełniający kryteria kandydaci rzeczywiście uznają Wielką Brytanię za atrakcyjny kierunek, biorąc pod uwagę obowiązującą politykę imigracyjną.”

# Współpraca jako klucz do innowacji

Samodzielne działanie to rzadka strategia, jeśli chodzi o innowacje. Większość firm (53%) współpracuje z organizacjami partnerskimi, a jedna trzecia z organizacjami niepowiązanymi.

36% firm współpracuje z uczelniami i instytutami badawczymi (35% rok wcześniej), 29% z agencjami rządowymi wspierającymi innowacje (25% rok wcześniej), a 20% z organizacjami pozarządowymi i non-profit (15% rok wcześniej). Outsourcing innowacji wskazuje 37% firm, wobec 39% rok wcześniej.

## Jakie zasoby wykorzystuje Twoja firma do prowadzenia działalności innowacyjnej?





Duże firmy częściej niż mniejsze współpracują z każdym typem partnerów – to naturalny efekt ich większych zasobów i możliwości, ale jednocześnie czynnik, który może pogłębiać przewagę konkurencyjną nad mniejszymi graczami.

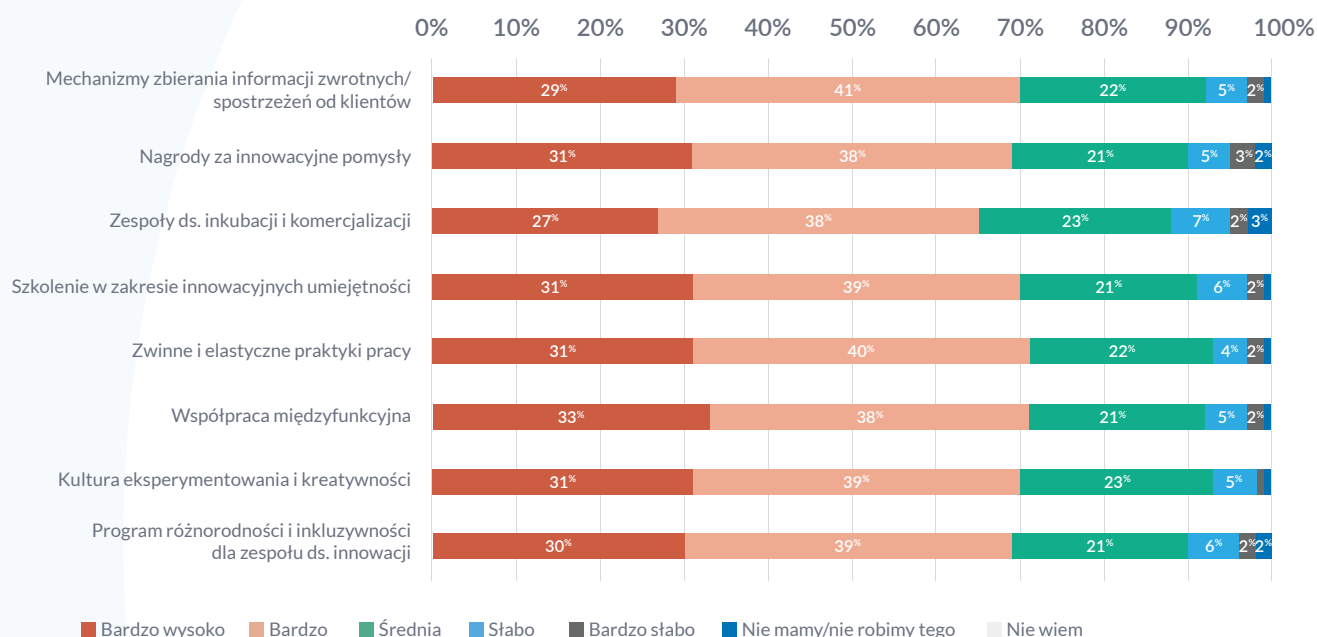
Zdaniem Carlosa Artala, to dopiero wierzchołek góry lodowej

” Uważam, że to dopiero początek zjawiska, którego będziemy świadkami. Przykładem może być jeden z najbardziej efektywnych programów dotacyjnych w Hiszpanii – Misiones. Jego warunkiem jest utworzenie konsorcjum co najmniej czterech firm realizujących wspólny cel. W przeciwnym razie, niezależnie od jakości projektu, dostęp do finansowania jest niemożliwy. System wprost zachęca więc do współpracy.”

# Wewnętrzne fundamenty sukcesu

Współpraca zewnętrzna ma ogromne znaczenie, ale równie istotne jest takie ukształtowanie wewnętrznych zespołów innowacyjnych, aby miały odpowiednich ludzi, kulturę organizacyjną i właściwe powiązania. W tym obszarze respondenci deklarują dużą pewność, że ich firmy radzą sobie dobrze.

## Jak oceniasz następujące elementy w swojej organizacji?



## Właściwi ludzie

Innowacje najlepiej rozwijają się w środowisku różnorodnych idei i perspektyw. Pozytywnym sygnałem jest więc to, że 69% respondentów ocenia programy różnorodności i inkluzyjności w swoich zespołach innowacyjnych jako lepsze od przeciętnych. Jeszcze wyższy odsetek – 71% – wskazuje, że ich organizacje wyróżniają się ponadprzeciętną elastycznością i zwinnością w organizacji pracy, co ułatwia dostęp do szerszej puli talentów.

## Właściwa kultura

Nawet najlepsze zespoły potrzebują odpowiedniego wsparcia, aby mogły w pełni rozwinąć swój potencjał. Częściowo oznacza to dedykowane szkolenia rozwijające kompetencje innowacyjne – 70% badanych ocenia, że ich organizacje wypadają w tym zakresie lepiej niż przeciętnie. Równie ważne jest jednak kształtowanie właściwej kultury: 69% firm twierdzi, że radzi sobie z tym ponadprzeciętnie, a 70% wskazuje, że szczególnie dobrze nagradza innowacyjne pomysły.

## Właściwa integracja

Nawet najbardziej produktywny zespół innowacyjny nie osiągnie pełnego efektu, jeśli będzie działał w izolacji. Dlatego tak istotne są mechanizmy współpracy i wymiany wiedzy – 71% firm wskazuje na ponadprzeciętną współpracę międzydziałową, 65% podkreśla rolę zespołów ds. inkubacji i komercjalizacji, a 70% zwraca uwagę na sprawne wykorzystanie opinii klientów, które pozwalają zespołom innowacyjnym lepiej odpowiadać na potrzeby użytkowników końcowych.

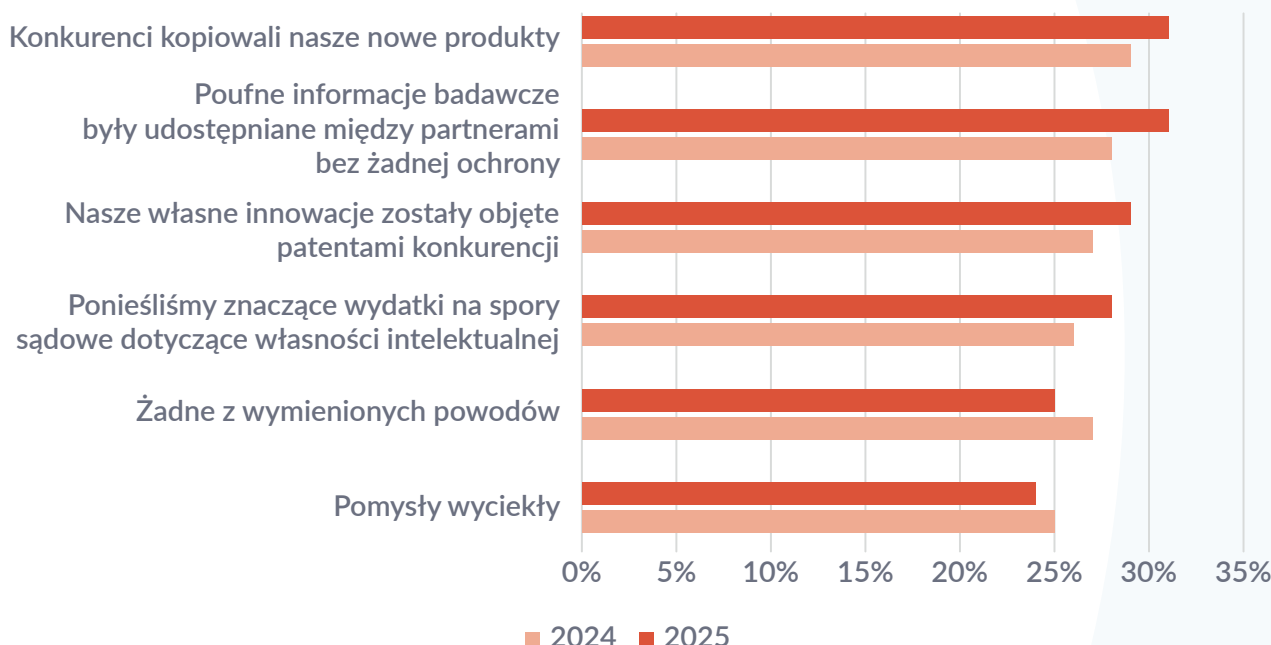


# Ochrona własności intelektualnej

Szeroka współpraca z podmiotami zewnętrznymi może w teorii narażać firmy na kradzież własności intelektualnej. Pytanie jednak, jak duże jest to ryzyko w praktyce?

W ubiegłym roku wiele firm zgłaszało problemy z kradzieżą własności intelektualnej w perspektywie pięciu lat. W tym roku odsetek ten jeszcze wzrósł o kilka punktów procentowych, co wskazuje na utrzymujące się, a nawet nieco rosnące zagrożenie.

## Czy w ciągu ostatnich pięciu lat Twojej firmie zdarzyły się któreś z poniższych sytuacji?



Większe firmy wydają się być bardziej narażone niż ich mniejsze odpowiedniki, co jest uzasadnione, biorąc pod uwagę ich wyższy poziom współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Podczas gdy jedna trzecia małych firm uniknęła tych problemów, tylko jedna piąta dużych firm twierdzi podobnie. Widać też różnice sektorowe: w motoryzacji najczęściej dochodziło do udostępniania wyników badań bez podpisania NDA (39% wobec średniej 31%), a w obronności – do kopiowania produktów przez konkurencję (41% wobec średniej 31%).

Jeśli ten trend się utrzyma, zwrot z inwestycji w innowacje może być zagrożony, co sprawia, że bezpieczeństwo informacji staje się jednym z kluczowych i stałych wyzwań dla liderów innowacji.







# Podsumowanie

Stała presja i powtarzające się wyzwania zmuszają firmy do szukania wszelkich sposobów na maksymalne wykorzystanie inwestycji w B+R. Utrzymująca się niepewność gospodarcza sprawia, że kwestia finansowania pozostaje w centrum uwagi – co może tłumaczyć przesunięcie odpowiedzialności strategicznej z menedżerów o szerokim profilu na specjalistów i liderów finansowych.





Część 3

---

# Bezpieczeństwo narodowe a innowacje



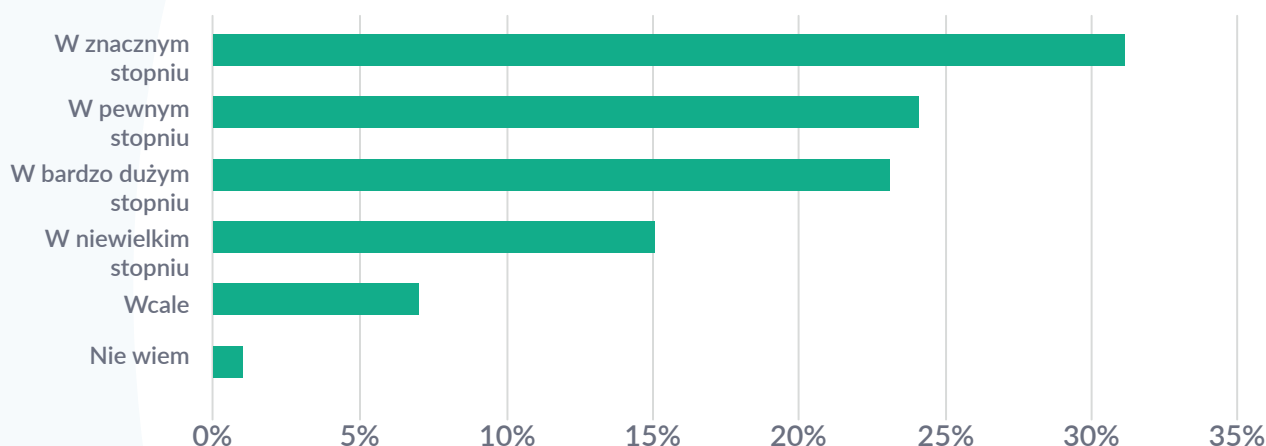
Wyzwania związane z bezpieczeństwem, które niegdyś dotyczyły wyłącznie rządów, dziś znajdują odzwierciedlenie w salach zarządów, strategiach biznesowych i roadmapach innowacji. W coraz bardziej niepewnym świecie pojawia się pytanie: czy inwestycje w B+R będą pierwszą ofiarą cięć, czy też staną się kluczem do długoterminowej odporności?

# Bezpieczeństwo narodowe: Świadomość i przygotowanie

Wydarzenia geopolityczne od zawsze były istotne dla biznesu, jednak doświadczenia ostatnich lat – od zakłóceń w łańcuchach dostaw i kryzysów energetycznych po zmasowane cyberataki – pokazały, jak głęboko zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego mogą oddziaływać na działalność firm.

Dziś ciężko spodziewać się powrotu do geopolitycznej ‘normalności’. Bezpieczeństwo narodowe przestało być abstrakcyjnym pojęciem, a stało się jednym z głównych zagadnień strategicznych. Aż 93% firm uwzględnia dziś ryzyka z nim związane w swoich planach, a niemal jedna czwarta (23%) przyznaje, że mają one bardzo duży wpływ na ich strategię.

## W jakim stopniu zagrożenia bezpieczeństwa narodowego wpływają na strategię biznesową Twojej firmy?



Ocena ryzyka w obszarze bezpieczeństwa narodowego stała się trwałym elementem działalności firm – jedynie 4% organizacji deklaruje, że w ogóle jej nie prowadzi. Regularne analizy to dziś standard: 84% przedsiębiorstw przeprowadza je co najmniej raz na kwartał, a 68% – nawet co miesiąc lub częściej.

Wielkość firm odgrywa tu istotną rolę. 92% dużych przedsiębiorstw podejmuje aktywne działania ograniczające zagrożenia, podczas gdy wśród MŚP odsetek ten spada do 85%, co pokazuje, że większe organizacje są lepiej przygotowane finansowo do wdrażania takich procedur.

Różnice widać także w częstotliwości analiz: 75% dużych firm ocenia ryzyka co miesiąc lub częściej, w porównaniu do 60% MŚP. Przy codziennych lub bieżących ocenach różnice są już mniejsze – 19% dużych firm i 16% mniejszych stosuje tak intensywny monitoring. To sugeruje, że przewaga dużych firm wynika bardziej z przyjętej strategii niż z faktycznych ograniczeń zasobowych.

MŚP, działając często na rynkach lokalnych, bywają mniej narażone na bezpośrednie skutki zawirowań geopolitycznych. Jednak zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw prędkiej czy później przekładają się także na ich działalność poprzez wzrost kosztów. Ponieważ mniejsze firmy dysponują ograniczonymi rezerwami finansowymi, nawet pośrednie efekty globalnych kryzysów mogą stanowić poważne zagrożenie – z czego wynika rosnące znaczenie systematycznej oceny ryzyka również w tym segmencie rynku.



# Bezpieczeństwo narodowe jako motor innowacji

Świadomość ryzyka często bywa utożsamiana z mniejszą gotowością do wychodzenia poza podstawowy model biznesowy – np. w obszary B+R i innowacje. Tymczasem obawy związane z bezpieczeństwem narodowym coraz częściej działają nie jako hamulec, lecz jako katalizator innowacji.

Ponad 80% firm deklaruje, że w ciągu ostatnich pięciu lat skutecznie wdrożyło innowacje w odpowiedzi na zagrożenia bezpieczeństwa narodowego. W przypadku dużych przedsiębiorstw odsetek ten rośnie do 89%, a w sektorze finansowym, gdzie świadomość ryzyk i działania prewencyjne są mocno zakorzenione w kulturze organizacyjnej i regulacjach prawnych osiąga aż 91%.

Nie widać przy tym oznak, by był to trend krótkoterminowy. Aż 79% firm planuje w najbliższych dwóch latach zwiększyć nakłady na innowacje powiązane z bezpieczeństwem narodowym.

Jak wskazano w pierwszej części raportu, nakłady na badania i rozwój pozostają od lat praktycznie niezmiennie (w tym roku wzrost o zaledwie 0,1 p.p.). Tym bardziej wymowne jest to, że coraz większa część budżetów B+R trafia na innowacje związane z bezpieczeństwem narodowym, co pokazuje, że firmy nadają temu obszarowi wyraźny priorytet – często kosztem innych kierunków rozwoju.

Obawy o bezpieczeństwo narodowe stają się zatem nie tylko jednym z elementów polityki B+R, ale coraz bardziej kształtują całe otoczenie innowacji.

# Cyberbezpieczeństwo: gdy ryzyko spotyka się z innowacją

Bezpieczeństwo narodowe, które coraz mocniej wpływa na strategię B+R, zaczyna być widoczne również w samych efektach innowacyjnych.

Najlepszym tego przykładem są cyberataki, które firmy wskazują jako największe zagrożenie (54%). Równocześnie cyberbezpieczeństwo postrzegane jest jako największa szansa innowacyjna (51%). Ta niemal idealna zbieżność ryzyk i szans pokazuje, że przedsiębiorstwa świadomie ukierunkowują swoje działania badawczo-rozwojowe na najbardziej palące i możliwe do rozwiązania wyzwania.

Analiza branżowa pokazuje, że inwestycje w sferę cyber stały się standardem niemal wszędzie. Średnia dla wszystkich sektorów to 51%, a w IT wynik sięga 56% – co nie dziwi, bo ochrona cyfrowa jest tam częścią codziennych operacji. Najciekawsze jest jednak to, że najwyższy poziom zaangażowania widać w sektorze dóbr konsumpcyjnych i produkcji z 60% firm inwestujących w cyberbezpieczeństwo.

Njy Rios komentuje:

”

Ostatnie wydarzenia dobitnie pokazały, jak wrażliwe na cyberataki są sektory produkcji i handlu detalicznego – kilka głośnych incydentów sparaliżowało działalność dużych, międzynarodowych marek. Branże te w dużym stopniu opierają się na własności intelektualnej, która bywa ściśle chroniona – przykładem może być fakt, że recepturę popularnego w Wielkiej Brytanii napoju Irn-Bru znają jedynie trzy osoby na świecie. W sektorze produkcyjnym dane stanowią nie tylko cenny zasób, ale wręcz fundament działalności. Jeśli dodać do tego wrażliwe informacje dotyczące klientów, nie dziwi, że ochrona danych jest dla tej branży priorytetem.

```
int year_of_birth;

time_t t = time(NULL);
struct tm tm = *localtime(&t);
int current_year = (tm.tm_year + 1900) + 543;

printf("Enter your year of birth: ");
scanf("%d", &year_of_birth);

age = current_year - year_of_birth;
printf("Your age is %d\n", age);

return 0;
```

```
int main()
{
    float num1;
    float num2;
    float result;

    printf("Enter for Number1: ");
    scanf("%f", &num1);

    printf("Enter for Number2: ");
    scanf("%f", &num2);

    printf("Enter for Operator: ");
    scanf("%c", &op);

    switch(op)
    {
        case '+':
            result = num1 + num2;
            break;
        case '-':
            result = num1 - num2;
            break;
        case '*':
            result = num1 * num2;
            break;
        case '/':
            result = num1 / num2;
            break;
    }

    printf("Answer: %.2f %c %.2f = %.2f\n", num1, op, num2, result);

    return 0;
}
```

Brak większych różnic między sektorami pokazuje, że cyberbezpieczeństwo nie jest już zamknięte w silosie technologicznym, lecz staje się strategicznym obszarem innowacji dla całego biznesu. Właśnie w sektorze IT współpraca między różnymi działami została oceniona wysoko przez 78% firm. To sygnał, że innowacje w zakresie bezpieczeństwa cyfrowego mają charakter obustronny: przedsiębiorstwa czerpią z kompetencji technologicznych przy ocenie ryzyk i szukaniu szans rozwojowych, a branża IT bazuje na doświadczeniach innych sektorów. Tak rodzi się prawdziwa synergia, która wzmacnia cały ekosystem innowacji.

## Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Twoja organizacja podjęła którekolwiek z poniższych działań w odpowiedzi na obawy związane z bezpieczeństwem narodowym?



Cyberbezpieczeństwo zajmuje wyjątkową pozycję wśród działań prewencyjnych związanych z bezpieczeństwem narodowym. Nicola Astolfi, Dyrektor ds. Dotacji we Włoszech, podkreśla:

„W przeciwieństwie do inwestycji infrastrukturalnych czy zmian w łańcuchach dostaw, rozwiązania z zakresu cyberbezpieczeństwa można wdrażać zdalnie, stopniowo i przy minimalnej liczbie zależności. Dzięki temu są one łatwo dostępne. Technologia przyniosła firmom ogromne usprawnienia, ale jej błyskawiczne upowszechnienie oznacza również rosnące ryzyko cyberataków. Dlatego przedsiębiorstwa muszą być gotowe na ich odpieranie.”



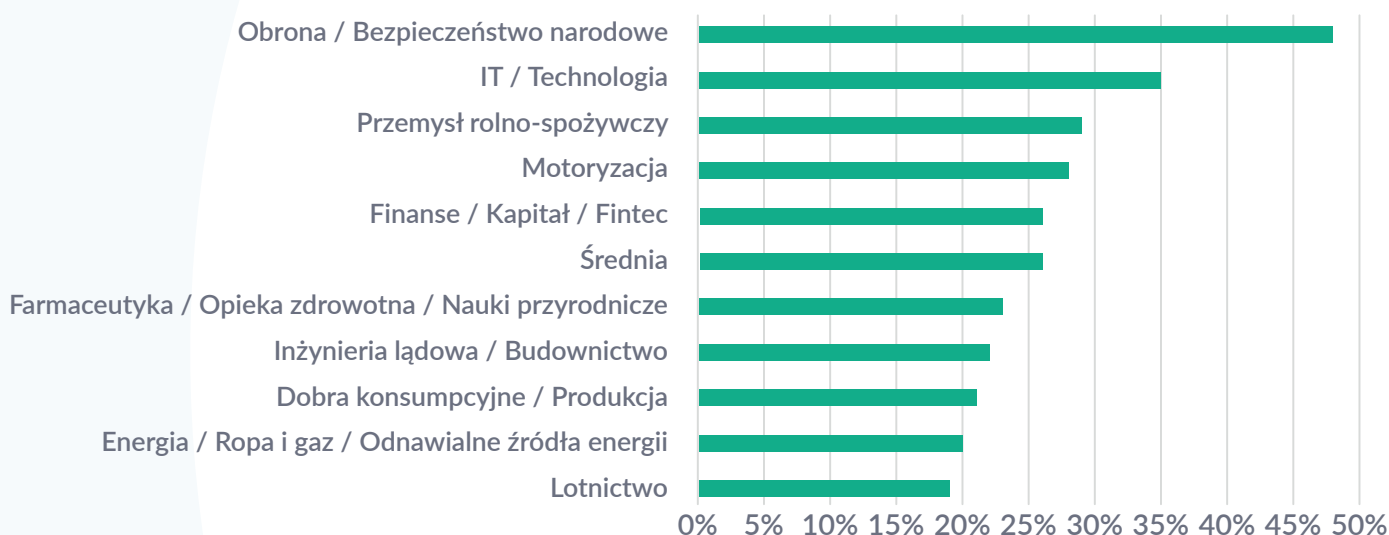


# Ryzyko – wspólny mianownik dla różnych branż

Rosnące znaczenie obronności i bezpieczeństwa narodowego znajduje odzwierciedlenie w działalności innowacyjnej firm. Coraz częściej poszukują one rozwiązań, które łączą cele strategiczne z komercyjnymi.

W ciągu ostatnich 12 miesięcy ponad jedna czwarta przedsiębiorstw (26%) opracowała tzw. technologie podwójnego zastosowania – mające zarówno cywilne, jak i militarne możliwości wykorzystania.

**Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy Twoja organizacja podjęła którekolwiek z następujących działań w odpowiedzi na obawy związane z bezpieczeństwem narodowym: opracowała technologie podwójnego zastosowania (cywilne i obronne)**



Carlos Artal komentuje

” Rozwiązania opracowywane na potrzeby cywilne coraz częściej znajdują zastosowanie również w obszarze obronności – i, co istotne, nie wiąże się to już z ryzykiem reputacyjnym. Przeciwnie, sektor obronny przyciąga obecnie znaczące środki finansowe, a przedsiębiorstwa starają się ukierunkować swoje działania B+R tak, aby jednocześnie korzystać z dostępnych programów grantowych i rozwijać technologie o szerokim, międzysektorowym zastosowaniu. Przykładem może być firma chemiczna zajmująca się produkcją kwasów omega-3, która odkryła, że produkt uboczny tego procesu stanowi kluczowy składnik paliwa rakietowego.

Jedna trzecia firm współpracowała również z sektorem publicznym w zakresie inicjatyw związanych z bezpieczeństwem, podczas gdy 34% postrzegało publiczno-prywatną współpracę technologiczną jako szansę na innowacje w zakresie bezpieczeństwa narodowego.

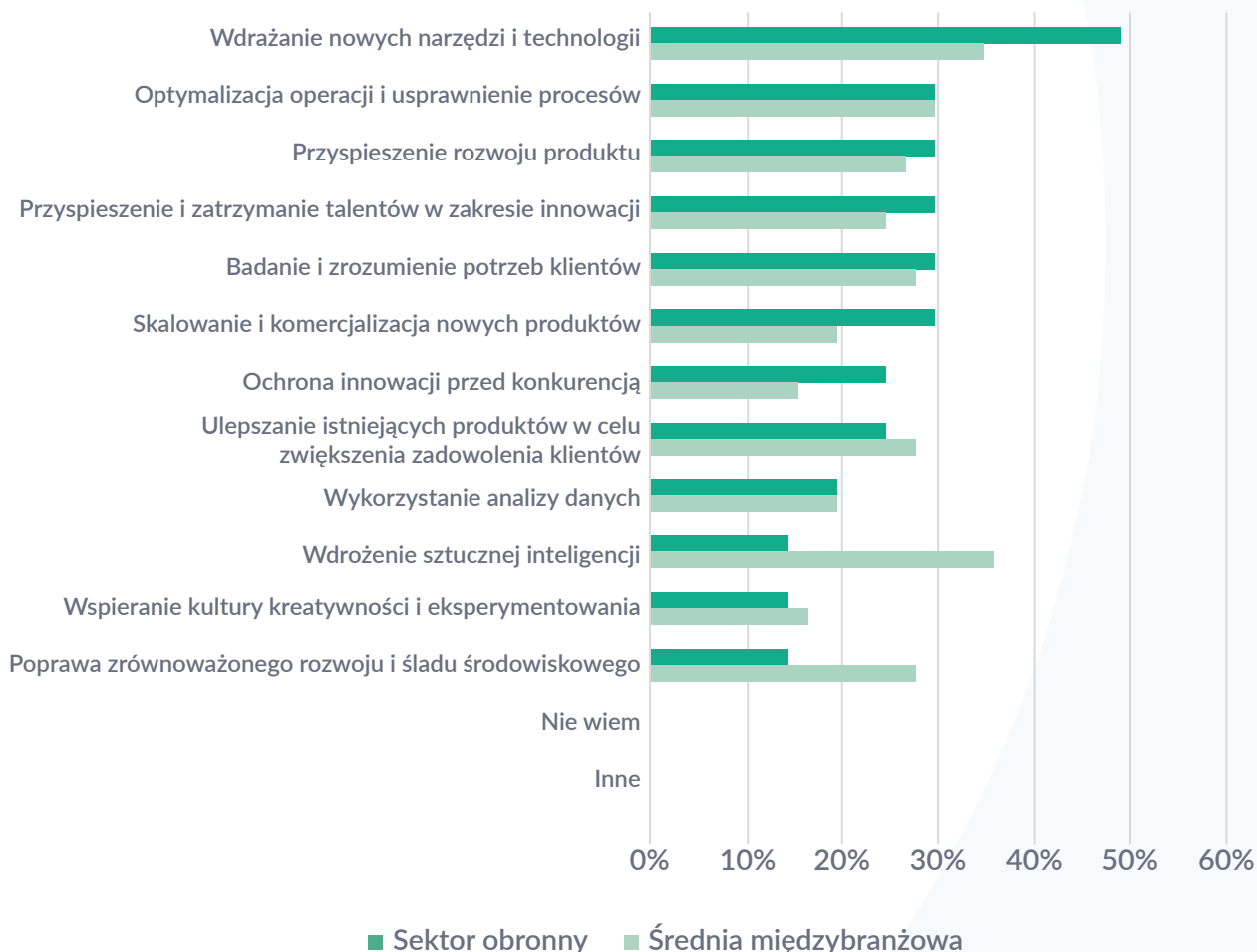
W samej branży obronnej najwyższym priorytetem okazało się wdrażanie nowych narzędzi i technologii (47%), co pokazuje rosnącą otwartość na współpracę międzysektorową. Warto jednak zauważyć, że w przypadku sztucznej inteligencji wskaźnik ten spada do 14% – znacznie poniżej średniej dla wszystkich branż (35%).

Bruno Coulmance, Dyrektor Konsultingu w obszarze innowacji w Ayming Francja, twierdzi, że:

” W sektorze obronnym dominuje wyważona ostrożność strategiczna. Wynika to z wyjątkowo rygorystycznych wymogów w zakresie suwerenności, niezawodności i etyki. Choć sztuczna inteligencja niewątpliwie ma ogromny potencjał, wciąż postrzegana jest jako zbyt niedojrzała w kluczowych aspektach, takich jak ryzyko błędów i uprzedzeń, możliwość śledzenia procesów czy gwarancja niezawodności. W konsekwencji branża te skłaniają się obecnie ku technologiom sprawdzonym, które lepiej odpowiadają ich wysokim wymaganiom.

Wraz z rosnącym znaczeniem kwestii bezpieczeństwa narodowego dla działalności B+R, doświadczenia sektora obronnego mogą stanowić wskazówkę, w jakim kierunku podąży innowacyjność w innych branżach.

### Jakie są Twoim zdaniem największe priorytety Twojej firmy w zakresie innowacji?



Choć innowacyjność spadła ogółem na trzecie miejsce wśród priorytetów firm (33%), w sektorze obronnym utrzymała się na pozycji lidera – wskazała ją 49% przedsiębiorstw. Co więcej, 43% firm z tej branży ocenia swoje działania innowacyjne jako „bardzo skuteczne”, przy średniej międzysektorowej wynoszącej 36%. Wynik ten potwierdza, że to właśnie presja i ryzyko są kluczowymi motorami efektywnych innowacji. Rodzi się więc pytanie: czy inne sektory, w miarę jak kwestie bezpieczeństwa narodowego coraz mocniej wchodzą do systemów B+R, również przyjmą szybsze, bardziej nastawione na rezultaty modele innowacji charakterystyczne dla sektora obronnego?

Silne nastawienie sektora obronnego na szybkie i skuteczne innowacje nie zawsze działa na jego korzyść. Najczęściej wskazywaną barierą wewnętrzną jest tu presja na natychmiastowe rezultaty – wskazuje na nią 48% firm, tyle samo co na brak wykwalifikowanych specjalistów. Tymczasem w innych branżach rośnie liczba projektów o podwójnym zastosowaniu, które mogą odpowiadać na potrzeby obronności, dostarczając gotowe rozwiązania szybciej i taniej, bez obciążania własnych procesów B+R. W miarę jak popyt na tego typu technologie rośnie, udział innych sektorów w dostarczaniu rozwiązań dla obronności będzie coraz większy.

To tylko podkreśla znaczenie współpracy – wewnątrz firm, między branżami oraz w partnerstwach publiczno-prywatnych. Brak talentów pozostaje główną barierą innowacji w całej gospodarce, ale w obronności problem ten jest szczególnie widoczny (48% wobec średniej 41%). Paradoksalnie jednak to właśnie sektor obronny wyróżnia się największym stopniem współdziałania – firmy najczęściej wskazują na współpracę z partnerami biznesowymi i agencjami rządowymi jako kluczowe źródło wsparcia innowacyjnego. Rozszerzenie tego modelu na inne branże mogłoby złagodzić niedobory kadrowe, zwłaszcza że część specjalistów B+R z innych sektorów już dziś zdobywa doświadczenie w obszarze bezpieczeństwa narodowego dzięki pracom nad technologiami o podwójnym zastosowaniu.





# Podsumowanie

Kwestie bezpieczeństwa narodowego nie tylko napędzają innowacje, ale też przekształcają całe ich otoczenie. Zagrożenia stają się coraz bardziej zróżnicowane, co zwiększa potrzebę współpracy – zarówno wewnątrz firm, by łączyć kompetencje i odpowiadać na coraz bardziej złożone wyzwania, jak i między branżami. Efekty prac B+R w różnych sektorach mogą bowiem odciążyć obronność, zmniejszając presję na szybkie dostarczanie rezultatów wyłącznie w jej ramach.

# The Benchmark 2025

Globalny przewodnik po ulgach podatkowych  
na badania i rozwój



Strategiczne i elastyczne decyzje inwestycyjne w obszarze B+R są dziś niezbędne na coraz bardziej konkurencyjnym rynku globalnym. Porównując międzynarodowe systemy wsparcia, The Benchmark dostarcza wiedzy i narzędzi, które pozwolą podejmować je z pełnym przekonaniem.

Pobierz raport już teraz – uwolnij potencjał swoich inwestycji w B+R i sprawnie poruszaj się w świecie globalnych zachęt podatkowych.

**POBIERZ**



# Skontaktuj się z nami



## **Belgia**

Tel.: +32 2 737 62 60  
[www.ayming.be](http://www.ayming.be)



## **Kanada**

Tel.: +1 514 931 0166  
[www.ayming.ca](http://www.ayming.ca)



## **Czechy**

Tel.: +420 222 999 640  
[www.ayming.cz](http://www.ayming.cz)



## **Francja**

Tel.: +33 1 41 49 41 00  
[www.ayming.fr](http://www.ayming.fr)



## **Niemcy**

Tel.: +49 211 71 06 75 0  
[www.ayming.de](http://www.ayming.de)



## **Irlandia**

Tel.: +353 1 669 4831  
[www.ayming.ie](http://www.ayming.ie)



## **Włochy**

Tel.: +39 02 80583223  
[www.ayming.it](http://www.ayming.it)



## **Polska**

Tel.: +48 22 330 60 00  
[www.ayming.pl](http://www.ayming.pl)



## **Portugalia**

Tel.: +351 21 35 28 221  
[www.ayming.pt](http://www.ayming.pt)



## **Słowacja**

Tel.: +421 917 889 867  
[www.ayming.sk](http://www.ayming.sk)



## **Hiszpania**

Tel.: +34 91 319 28 75  
[www.ayming.es](http://www.ayming.es)



## **Wielka Brytania**

Tel.: +44 20 30 58 58 00  
[www.ayming.co.uk](http://www.ayming.co.uk)



## **Stany Zjednoczone**

Tel.: +1 617 973 5058  
[www.aymingusa.com](http://www.aymingusa.com)





ayming

[www.ayming.com](http://www.ayming.com)



FURTHER TOGETHER



ayming  
INSTITUTE