

### Dr Piotr Lewandowski

Sieć Badawcza Łukasiewicz – ITECH Instytut Innowacji i Technologii,  
Akademia Sztuki Wojennej  
ORCID: 0000-0002-3664-4815  
e-mail: piotr.lewandowski@itech.lukasiewicz.gov.pl

### Mgr Patrycja Didyk

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego,  
Sieć Badawcza Łukasiewicz – ITECH Instytut Innowacji i Technologii  
ORCID: 0000-0003-3609-1365  
e-mail: patrycja.didyk@itech.lukasiewicz.gov.pl

### Mgr Dominik Zieliński

Sieć Badawcza Łukasiewicz – ITECH Instytut Innowacji i Technologii,  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
ORCID: 0000-0002-8840-8793  
e-mail: dominik.zielinski@itech.lukasiewicz.gov.pl

# Jakość komunikacji strategicznej i rozpoznawalność instytucji wsparcia innowacyjności wśród polskich przedsiębiorców<sup>1</sup>

The quality of strategic communication and the recognition of innovation support institutions among Polish entrepreneurs

## Streszczenie

Artykuł analizuje jakość komunikacji strategicznej wśród polskich menedżerów w kontekście prac badawczo-rozwojowych oraz rozpoznawalność i odbiór instytucji wspierających innowacje i technologie w Polsce. W badaniu uwzględniono źródła informacji medialnej wykorzystywane przez przedsiębiorców do komunikacji strategicznej. Celem artykułu jest zbadanie, jakie informacje i źródła są kluczowe dla polskich menedżerów w procesie zarządzania oraz jak postrzegane są instytucje B+R wspierające rozwój przedsiębiorstw. W badaniu zarysowano obraz obecności państwowych instytucji B+R w komunikacji strategicznej polskich przedsiębiorstw.

## Słowa kluczowe

komunikacja strategiczna, komunikowanie, innowacje, technologie, rozwój badań, sektor B+R

## Abstract

The article analyses the quality of strategic communication among Polish managers in the context of R&D and the recognition and reception of institutions supporting innovation and technology in Poland. The study considers media information sources used by entrepreneurs for strategic communication. The article investigates what information and sources are key for Polish managers in the management process and how R&D institutions supporting enterprise development are perceived. The study used descriptive statistics to outline the presence of state R&D institutions in the strategic communication of Polish enterprises.

## Keywords

strategic communication, communication, innovation, technology, research development, R&D sector

JEL: D83, O31, I23, Z13

## Wstęp

Rozwój polskich przedsiębiorstw, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), jest silnie związany z jakością komunikacji strategicznej. W obliczu dynamicznych zmian

technologicznych, pojawiania się nowych wzorców biznesowych oraz międzynarodowych polityk w zakresie rozwoju i pobudzania innowacyjności efektywne zarządzanie informacją staje się kluczowym elementem sukcesu. Celem artykułu jest analiza jakości komunikacji strategicznej wśród pol-



skich przedsiębiorców, ze szczególnym uwzględnieniem źródeł informacji wykorzystywanych do tego celu. Ponadto artykuł bada rozpoznawalność i odbiór programów wsparcia innowacyjności oraz instytucji badawczo-rozwojowych (B+R) wśród polskich przedsiębiorców.

Problem badawczy został sformułowany w postaci dwóch pytań:

- 1) Które źródła informacji są najczęściej wykorzystywane przez polskich przedsiębiorców w komunikacji strategicznej?
- 2) Jaka jest rozpoznawalność i odbiór instytucji oraz programów wsparcia innowacyjności w Polsce?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą na ocenę jakości polskich mediów jako źródeł informacji biznesowej oraz na zbadanie poziomu rozpoznawalności sektora B+R w kontekście wspierania polskiej przedsiębiorczości i innowacyjności. W celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania badawcze przeprowadzono badania ilościowe o charakterze eksploracyjnym, których wyniki obrazują główne tendencje dotyczące obecności instytucji wsparcia B+R w komunikacji strategicznej polskich firm.

## Komunikacja strategiczna jako proces rozwoju zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa

Komunikacja strategiczna jest postrzegana wieloaspektowo, zwłaszcza obecnie, w dobie komunikacji cyfrowej i wojny informacyjnej. Dlatego też ważne jest każdorazowe definiowanie pojęcia, które w ostatnich latach zmienia swoje konotacje znaczeniowe poprzez znaczne rozszerzenie w aspektach bezpieczeństwa narodowego. Komunikacja strategiczna jako zjawisko badawcze wywodzące się z nauk o mediach i komunikacji społecznej jest obecna także w naukach o zarządzaniu i naukach o bezpieczeństwie (Gawęcka, 2021). Dokonując zatem konceptualizacji pojęcia komunikacji strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy odnieść się do dwóch funkcjonujących w literaturze pojęć: komunikacji strategicznej (*strategic communications*) oraz komunikacji w zarządzaniu (*management communication*) (Machulska, 2017).

Obecne zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem wieloaspektowym i odnosi się do komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Na potrzeby badania prezentowanego w tym artykule aspekt komunikacji został zawężony do pozyskiwania, ewaluowania źródeł i zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. Strategiczna komunikacja przedsiębiorstw jest tu postrzegana jako element zarządzania, dostosowywania działań i stałego mo-

onitoringu różnych obszarów komunikacji przedsiębiorstw w zakresie rozwoju (Kaul, 2017).

Komunikacja strategiczna wiąże się z komunikacją w zarządzaniu w ścisły sposób poprzez osobę menedżera i jego kompetencje. Pozwala menedżerowi na sprawne aktualizowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (klientami, interesariuszami, zmianami prawnymi itp.). Kadra zarządcza wyższego szczebla, która została poddana badaniu, jest władna podejmować decyzje o charakterze strategicznym. Komunikacja służy menedżerom do podejmowania stałych działań i decyzji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa w taki sposób, by uzyskiwało ono przewagi rynkowe.

Komunikacja strategiczna dzięki komunikacji w zarządzaniu otrzymuje właściwość funkcjonalną, co oznacza, że osoba menedżera nabywa odpowiednie kompetencje do tego, by wdrażać, zmieniać strategię przedsiębiorstwa w odniesieniu do sytuacji zewnętrznej (rynkowej, społecznej czy technologicznej) określonej przez pryzmat komunikatów zewnętrznych. Tu pojawiają się także elementy zarządcze w procesie kreowania strategii przedsiębiorstwa (Turchyna i in., 2023), takie jak: wyznaczanie kierunków działalności, wyznaczanie kierunków rozwoju, określenie warunków niezbędnych do osiągnięcia przewag konkurencyjnych, ustanowienie harmonogramu działań, środków i zasobów niezbędnych do realizacji powyższych celów (Daszkiewicz & Pukas, 2016).

Komunikację strategiczną w niniejszym opracowaniu należy rozumieć jako formę pozyskiwania informacji o znaczeniu strategicznym oraz jako system czy też styl zarządzania, dobór strategii (działań, celów i środków) do stale zmieniających się warunków społecznych, prawnych i ekonomicznych.

Dalsza część artykułu będzie odnosić się do dwóch rodzajów informacji z zakresu komunikacji strategicznej: wiedzy ze źródeł prasowych i wiedzy ze źródeł instytucji publicznych o profilu dotacyjnym. Pierwszy rodzaj komunikacji strategicznej odnosi się do analizy otoczenia zewnętrznego w postaci: zmian społecznych, sygnałów i trendów w zakresie technologii, ogólnego pozyskiwania informacji i waloryzacji źródeł informacji biznesowej. Drugi z kolei weryfikuje kwestie rozwoju, możliwości współpracy przedsiębiorstw z sektorem publicznym, zwłaszcza w zakresie B+R (Duzdar, 2015). Te dwa aspekty spotykają się jednak w jednym punkcie – w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Jest ono zjawiskiem wielopłaszczyznowym i szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach spoczywa na barkach ograniczonej kadry menedżerskiej. Komunikacja strategiczna w tych dwóch wymiarach pozwala na zaprojektowanie kierunku rozwoju, weryfikację możliwości i ograniczeń, a także budowę motywacji pod kątem określonych decyzji.

Podejmowanie decyzji strategicznych wiąże się z analizą i oceną pozyskiwanych informacji, a przy tym odniesieniem ich do zdolności, kompetencji i koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa w przestrzeni produktowo-usługowej. Komunikacja strategiczna pozwala kreować najważniejsze działania i decyzje menedżerskie, takie jak konieczność zamknięcia lub rozwój określonych kompetencji, wdrożenie nowych modeli biznesowych (Banaszczyk, 2004), uzyskanie przewag rynkowych (Williams, 2005). Kanały komunikacji oraz źródła wiedzy o rynku stanowią podstawowy element kształtowania kultury strategicznej przedsiębiorstw w Polsce.

Przedsiębiorstwa w Polsce wykorzystują komunikację strategiczną do procesów rozwoju usług i zwiększania wiedzy operacyjnej w warunkach zmieniających się trendów społecznych i technologicznych. To gwarantuje naturalną ewolucję lub transformację przedsiębiorstw we wciąż zmieniającym się środowisku technologicznym. Niemniej założenie to ukazuje, że komunikacja strategiczna jest zjawiskiem dynamicznym i stanowi ważny element w całym cyklu rozbudowy przedsiębiorstwa. Warto wskazać, że w polskich warunkach przedsiębiorcy wykorzystują informację do budowy własnej bazy know-how, wiedzy na temat produktów, konkurencji, trendów konsumenckich, procesów politycznych, technologicznych i społecznych. Wiedzę tę wykorzystują do kreowania nowych usług

i produktów, budowy nowych strategii, zmniejszenia lub pozyskania nakładów na badania i rozwój, a także zwiększania rentowności (Kozłowska, 2020).

Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji jest istotne również z marketingowego punktu widzenia, gdyż pozwala na kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Odpowiednio realizowana strategia komunikacji pozwala nie tylko zarządzać przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym, ale również budować odpowiednią pozycję konkurencyjną poprzez działania i informacje zwrotne przedsiębiorstwa (Frąckiewicz, 2010).

Przeprowadzone badania pozwalają zakwalifikować komunikację strategiczną jako proces obejmujący trzy etapy: interakcje, planowanie i rozwój.

Na etapie interakcji (rysunek 1) komunikacja strategiczna ogranicza się do pozyskiwania informacji na temat zmian politycznych oraz strategii sektorowych na szczeblu krajowym i międzynarodowym. To także etap badania relacji rynkowych w określonej gałęzi gospodarki z uwzględnieniem jej kondycji i rozwoju. Menedżer analizuje informacje pod kątem zmieniających się trendów społecznych (w tym np. zwyczajów konsumenckich) oraz technologicznych. Stanowią one punkt wyjścia do określenia szans i zagrożeń, a także wyzwań dla usług i produktów (Davies, 2013).

Kolejny element komunikacji strategicznej to planowanie (rysunek 2). Zakłada ono realizację

**Rysunek 1. Interakcje jako etap komunikacji strategicznej w przedsiębiorstwie**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Planowanie jako etap komunikacji strategicznej w przedsiębiorstwie**



Źródło: opracowanie własne.

działań projektowych. Wnioski i analizy z procesu interakcji pozwalają na generowanie informacji i tworzenie zasobu pozwalającego na takie ich wykorzystanie, które posłuży do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez dostosowywanie usług i produktów do aktualnego stanu prawnego i oczekiwań rynkowych (Zatwarnicka-Madura i in., 2019). Ta część skupia się na ewaluacji dotychczasowej działalności wraz z oceną źródeł pozyskiwania informacji. To etap, w którym weryfikuje się prawdziwość i wiarygodność informacji pochodzących m.in. ze źródeł medialnych. Umożliwia podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym, zarządzanie procesami, w tym zarządzanie zmianą i ryzykiem.

Komunikacja strategiczna w analizowanym wymiarze składa się jeszcze z etapu rozwoju, rozumianego jako uzyskiwanie przewagi (rysunek 3). Tu wskazuje się na zmniejszenie kosztów pozyskiwania wiarygodnych informacji – jest to jeden z czynników skłaniających menedżera do związania się z określonym źródłem informacji (Camacho i in., 2022) bądź do pozyskania finansowania zewnętrznego.

Rozwój jako uzyskiwanie przewagi pozwala na realizację celów strategicznych przedsiębiorstw. Jest to możliwe w sytuacji operowania odpowiednim zasobem informacji o konkurencji, branży, wiarygodności i postępach innych przedsiębiorstw. Rozwój w komunikacji strategicznej oznacza świadomość miejsca przedsiębiorstwa w strukturze gospodarczej kraju i świadomość możliwości realizacji celów (Cory, 2023). Nabywa się jej w momencie osiągnięcia odpowiedniego zasobu wiedzy o podmiotach funkcjonujących w danej branży oraz otoczeniu regulacyjnym, strategicznym czy społecznym.

Szczególny model komunikacji strategicznej odnosi się do pozyskiwania informacji na temat rozwoju i innowacji przedsiębiorstwa. Nowoczesne przedsiębiorstwo potrzebuje do funkcjonowania prowadzenia prac badawczo-rozwojowych lub korzystania z wyników tychże prac. Tu pojawiają się trzy elementy komunikacji strategicznej: pozyskiwanie informacji o środkach, programach i możli-

wościach rozwoju, pozyskiwanie informacji o możliwościach współpracy w zakresie prowadzenia badań i stanie wiedzy w danym sektorze oraz pozyskiwanie wiedzy w efekcie zakupu wyników badań (Szopik-Depczyńska & Depczyński, 2011). Te elementy pozwalają na poszerzenie zakresu prac, planowanie budżetu, wdrożenie nowych rozwiązań, organizację pracy przedsiębiorstwa itd. Jest to kluczowy warunek gwarantujący trwanie nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Komunikacja strategiczna w prowadzonym badaniu została ujęta poprzez zintegrowany model odnoszący się do (Balabash i in., 2021):

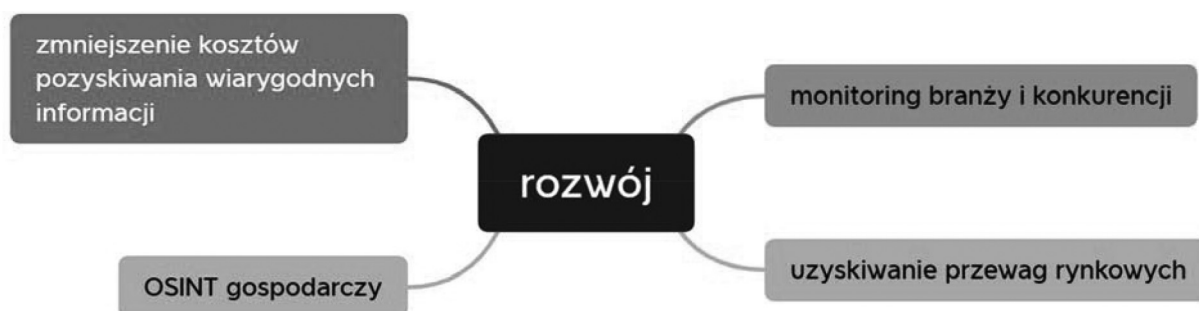
- celów,
- wartości i kierunków,
- otoczenia sektorowego i środowiskowego,
- segmentacji informacji i jej walidacji,
- kanałów komunikacji,
- strategii zarządzania informacją.

Tego rodzaju podejście pozwoliło na zastosowanie metody analizy atrakcyjności i aktywności komunikacyjnej w zakresie weryfikacji rozpoznawalności i ewaluacji polskich mediów branżowych i instytucji publicznych informujących o rozwoju innowacyjności w Polsce. Ta szczególna część komunikacji strategicznej ma własną grupę odbiorców w postaci kierowników wyższego szczebla, kierowników odpowiedzialnych za pracę zespołów zadaniowych, pracowników badawczo-rozwojowych (Baruk, 2001). Do tego dochodzą również wyspecjalizowane komórki do spraw pozyskiwania środków krajowych i zagranicznych na badania (Pomykański, 2004; por. Świącicki, 2019). Wskazuje to na wyjątkową istotność modeli i sposobów komunikacji strategicznej w zakresie orientacji firmy nie tylko na zewnątrz, ale również ukierunkowanych na wewnętrzne struktury zajmujące się zdobywaniem, przetwarzaniem i ewaluacją informacji.

Tu należy wskazać samą wartość procesu komunikacji strategicznej dla firmy i kadry menedżerskiej, wyrażającą się przez (Invernizzi & Romenti, 2011):

- zwiększanie świadomości w zakresie branży, praktyk i przemian społeczno-politycznych;

**Rysunek 3. Rozwój jako etap komunikacji strategicznej**



Źródło: opracowanie własne.

- promowanie określonych rozwiązań, danych, statystyk, zestawień o branży;
- interpretowanie i integrowanie wiedzy oraz niwelowanie błędów poznawczych;
- budowę postaw i zwiększanie postrzegania zjawisk;
- zmianę zachowań, zwiększenie decyzyjności i operatywności.

Komunikacja strategiczna silnie wpływa na proces zarządzania przedsiębiorstwem lub instytucją. Z tej perspektywy media prezentują się jako jeden z zewnętrznych czynników regulujących działania całych sektorów. Odpowiedzialność menedżerów w tym procesie obejmuje zarządzanie wiedzą, a budowanie przewagi rynkowej musi być wspierane innymi procesami. Komunikacja strategiczna odpowiada zaś za jeden z głównych poziomów wiedzy i decyzyjności (Maizatul i in., 2022). Całość procesu w polskich warunkach rzadko ulega formalizacji i sprowadza się do koordynacji źródeł pozyskiwania informacji i jej przetwarzania przez kadrę menedżerską na rzecz trwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do przeprowadzonego badania należy wskazać, że ramy komunikacji strategicznej w niniejszym znaczeniu odnoszą się do umacniania pozycji rynkowej poprzez pozyskiwanie wiarygodnych informacji. Jest to proces menedżerski, oparty na łańcuchu wartości obejmującym zaufanie, wiarygodność, istotność (Andrade, 2021). W zakresie komunikacji strategicznej w niniejszym ujęciu wskazuje się na takie przetwarzanie informacji, które odnosi się do decyzji o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa. Komunikacja strategiczna pozwala na otrzymywanie, przetwarzanie, ku-

mulowanie i preparowanie informacji zgodnie z wartościami uznanymi za kluczowe dla menedżera i przedsiębiorstwa (Carrillo & Castillo, 2021).

Szczególna wartość komunikacji strategicznej wynika z obiektywności informacyjnej. Nie jest to jednak jedyna pożądana cecha komunikacji strategicznej, która przesądza o uznaniu jej istotności. Trzeba również wskazać na doniosłość informacji, dostępność, adekwatność, wartość określaną miarą przydatności czy zakres potencjału innowacyjności w określonym modelu biznesowym lub sektorze gospodarczym (Chaudhri i in., 2022). Komunikacja strategiczna w instytucjach prywatnych lub publicznych jest zjawiskiem zamierzonym, celowym, ciągłym, procesualnym i użytecznym dla misji oraz zgodnym z wizją danej organizacji. Jest to proces wynikający z potrzeb trwania i rozwoju przedsiębiorstwa (Heath, 2022).

## Metodyka badań empirycznych

Artykuł prezentuje wyniki dwóch badań ilościowych przeprowadzonych przez Sieć Badawczą Łukasiewicz – ITECH. Pierwsze badanie zostało zrealizowane wśród polskich przedsiębiorców (menedżerów wyższego szczebla). Uwzględniono przy tym reprezentatywną dla Polski grupę badawczą odnoszącą się do wybranych branż. Na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) opracowano reprezentatywny dobór próby, który uwzględniał podział wewnątrzsektorowy (stan na

**Tabela 1. Struktura próby ze względu na klasyfikację PKD (liczebność zważona)**

| Nazwa sektora (według klasyfikacji PKD)                                                                                    | Udział procentowy w próbie | Liczba wywiadów |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| C. Przetwórstwo przemysłowe                                                                                                | 13,9                       | 83              |
| D. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych | 0,2                        | 1               |
| E. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją                               | 0,7                        | 4               |
| F. Budownictwo                                                                                                             | 15,2                       | 91              |
| G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle                                        | 30,8                       | 185             |
| H. Transport i gospodarka magazynowa                                                                                       | 8,4                        | 50              |
| J. Informacja i komunikacja                                                                                                | 2,7                        | 16              |
| K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa                                                                                 | 2,2                        | 13              |
| L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości                                                                      | 4,0                        | 24              |
| M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna                                                                         | 10,8                       | 65              |
| P. Edukacja                                                                                                                | 5,4                        | 32              |
| Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna                                                                                      | 5,7                        | 34              |

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

**Tabela 2. Struktura próby ze względu na wielkość zatrudnienia (liczebność zważona)**

| Wielkość zatrudnienia   | Udział procentowy w próbie | Liczba wywiadów |
|-------------------------|----------------------------|-----------------|
| 1-9 zatrudnionych       | 79,1                       | 475             |
| 10-49 zatrudnionych     | 16,5                       | 99              |
| 50-249 zatrudnionych    | 3,7                        | 22              |
| Ponad 250 zatrudnionych | 0,6                        | 4               |

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

30 czerwca 2019 r.). Podział branż i reprezentatywność sektorów oparto na wielkości zatrudnienia w Polsce w danej gałęzi gospodarki określonej na podstawie danych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych dotyczących podmiotów aktywnych.

W badaniu nie brały udziału te sektory, w których odsetek badań wdrożeniowych jest najniższy. W każdym z sektorów w doborze próby uwzględniono obecność reprezentantów małych, średnich i dużych przedsiębiorstw (Bartnicki & Stankowska, 2020).

Badanie zostało przeprowadzone techniką CATI, tj. wspomaganego komputerowo wywiadu pogłębianego (*computer-assisted telephone interviewing*). Polega ona na przeprowadzeniu wywiadu przez ankietera drogą telefoniczną, zgodnie z ustalonym wcześniej skryptem rozmowy. Wywiady zostały realizowane z wyższą kadrą zarządzającą oraz właścicielami przedsiębiorstw ( $N = 600$ ). W ramach próby zrealizowanej znalazła się grupa respondentów zajmujących się zarządzaniem obszarem badań i rozwoju ( $n = 50$ ) (Bartnicki & Stankowska, 2020). Uzyskane wyniki są sumą opinii i doświadczeń w zakresie działań badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw, podejmowanych przede wszystkim w roku 2020 (badanie przeprowadzono w grudniu 2020 r.).

Drugie badanie miało charakter uzupełniający i zostało zrealizowane techniką CATI na ogólnopolskiej próbie reprezentatywnej ( $N = 1000$ ). Również przeprowadzono je w grudniu 2020 r. Dotyczyło rozpoznawalności oraz oceny instytucji wspierających badania i rozwój w polskim społeczeństwie (Bartnicki & Stankowska 2020). Pozytskane w ten sposób dane zostały opracowane za pomocą metod statystyki opisowej. Ze względu na lukę w tym obszarze badań podjęto decyzję o eksploracyjnym charakterze badania. Dlatego też zamiast skupiać się na jednym aspekcie komunikacji strategicznej, pozyskano dane o różnym charakterze, które prezentują odmienny punkt widzenia na przedstawiony problem badawczy. Statystyka opisowa pozwala na przejrzystą prezentację takich danych, jak średnie, mediany, odchylenia standardowe oraz rozkłady częstości, co umożliwia zrozu-

mienie podstawowych wzorców i różnic w poziomie rozpoznawalności bez potrzeby wnioskowania na poziomie statystycznym (Cristopher, 2017). Taka metodyka jest wystarczająca, aby uzyskać wartościowe wnioski na temat stopnia znajomości instytucji B+R wśród polskich przedsiębiorstw oraz by wskazać interesujące kierunki dalszych badań (Swedberg, 2020; Babbie, 2007).

W związku z datą badań należy uwzględnić zmiany, jakie mogły zajść do 2023 r. Za potencjalnie najbardziej wpływowe uznajemy dwa wydarzenia: 1) pandemię koronawirusa COVID-19 oraz 2) zainteresowanie mediów tzw. aferą NCBR. W naszej ocenie wpływ pandemii nie ma istotnego znaczenia na to, jak kształtowałyby się wyniki tego samego badania przeprowadzonego w dniu dzisiejszym. Po pierwsze, obostrzenia pandemiczne nie wywarły wyłącznie negatywnego wpływu na innowacyjność polskich firm. Ocenia się raczej, że wpływ ten był niejednoznaczny – w trakcie pandemii wzrósł zarówno odsetek przedsiębiorstw realizujących ofensywną strategię wdrażania innowacji, jak i strategię defensywną (Mierzejewska & Dziurski 2021). Warto przywołać także wybrane wnioski z badania przeprowadzonego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR, 2021) – okres pandemii mógł wpłynąć na zmiany w realizacji prac badawczo-rozwojowych (np. wydłużenie harmonogramów prac), ale jednocześnie realizacja projektów B+R pozwoliła części firm uniknąć negatywnych konsekwencji w obszarze B+R i finansów. W ocenie Piotrowskiego polski system innowacji zarówno przed pandemią, jak i w trakcie pandemii, pozostawał niedofinansowany (Piotrowski, 2021).

Większy wpływ na wyniki powtórzonego badania w naszej ocenie miały konsekwencje szerokiego medialnego zainteresowania „aferą NCBR”, w ramach której instytucja została oskarżona o nieprawidłowości w przyznawaniu funduszy z programu „Szybka ścieżka”. Kontrowersje zostały nagłośnione na początku 2023 r. i pozostają na agendzie serwisów informacyjnych także z końcem II kwartału, jako że wskazuje się na inne potencjalne nadużycia, takie jak nepotyzm czy pozba-

wienie pewnych firm dotacji. Temat ten był szczególnie widoczny w trakcie kampanii wyborczej jesienią 2023 r. Skutkiem opisanej afery – jak przypuszczamy – jest zwiększona rozpoznawalność instytucji wspierających działania B+R, a zwłaszcza NCBR oraz zwiększone negatywne nastawienie do działalności tego typu instytucji, szczególnie w oczach opinii publicznej i wśród przedsiębiorców.

## Rozpoznawalność polskich instytucji badawczo-rozwojowych wśród polskich przedsiębiorstw

Narodowy System Innowacji (NSI) w Polsce, czyli „zbiór podmiotów, które wspólnie bądź indywidualnie działają dla rozwoju i rozprzestrzeniania się nowych technologii oraz (...) tworzą pewną strukturę, umożliwiającą sprawne tworzenie, selekcjonowanie, absorpcję i dystrybucję innowacji” (Howaniec, 2015), oferuje szereg działań wspierających działalność badawczo-rozwojową. Wśród najważniejszych rozwiązań oferowanych w Polsce można wskazać ulgę badawczo-rozwojową oraz ulgę na komercjalizację efektów prac badawczo-rozwojowych „IP Box” (Święicki, 2019). W niniejszym badaniu zajmujemy się jednak wycinkiem NSI, konkretnymi podmiotami, których istota działania oparta jest na wspieraniu innowacyjności (Szopik-Depczyńska & Depczyński, 2013) nie tylko sektora naukowego (Arciniegas, 2012), ale zwłaszcza prywatnego. Wśród głównych instytucji publicznych, które wspierają działania badawczo-rozwojowe i zostały uwzględnione w niniejszym badaniu, możemy wskazać:

- Polski Fundusz Rozwoju (PFR), czyli grupę instytucji finansowych i doradczych dla przedsiębiorców, samorządów i osób prywatnych, inwestującą w zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy kraju (PFR, 2023);
- Narodowe Centrum Nauki (NCN), które wspiera badania podstawowe poprzez finansowanie w drodze konkursów projektów badawczych oraz działań naukowych (NCN, 2023);
- Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), której celem jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii w działalności gospodarczej (PARP, 2023);
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), które wspiera polskie jednostki naukowe oraz przedsiębiorstwa w rozwijaniu ich zdolności do tworzenia i wykorzystywania rozwiązań opartych na wynikach badań naukowych (NCBR, 2023);

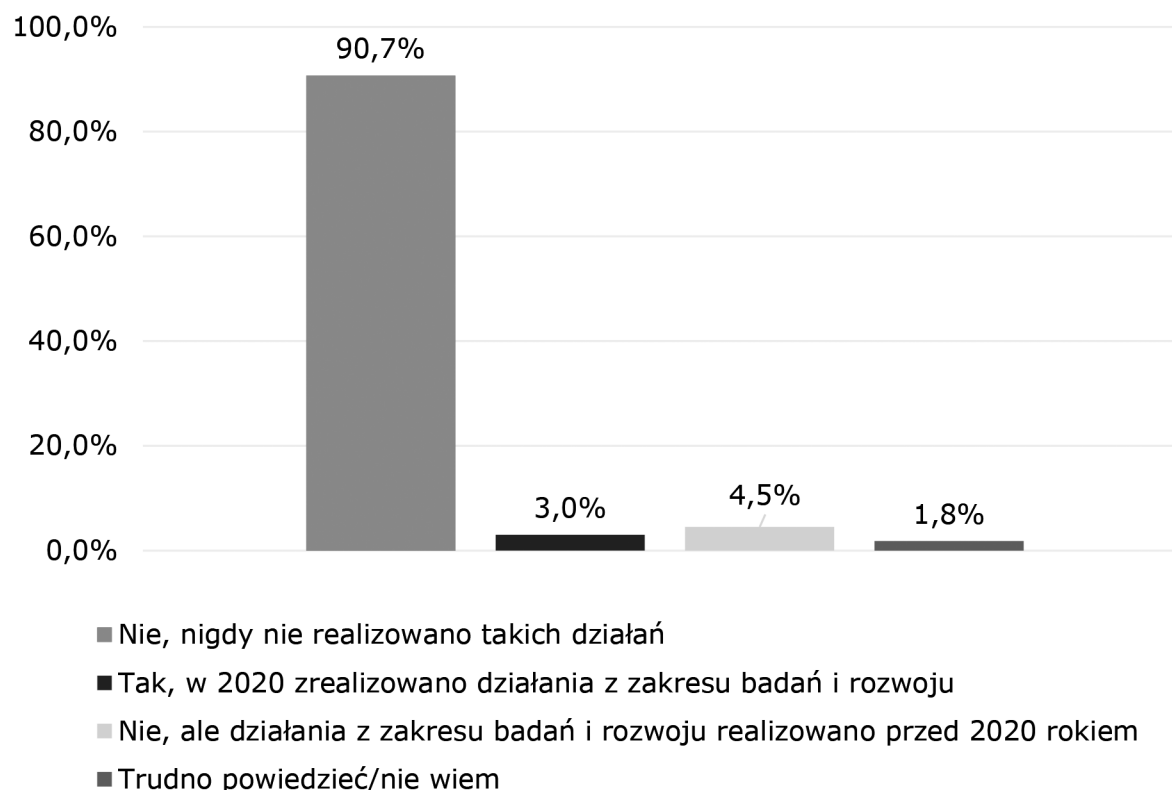
- Sieć Badawczą Łukasiewicz (dalej także: Łukasiewicz), skupiającą się realizacji projektów badawczych, w tym międzynarodowych, komercjalizacji wyników prac oraz wspieraniu przedsiębiorstw w prowadzeniu prac B+R (Sieć Badawcza Łukasiewicz, 2023).

Istota i zasadność funkcjonowania tychże instytucji odnosi się do rozwoju poziomu innowacyjności w Polsce. Ich działanie jest szczególnie pożądane, biorąc pod uwagę, że procesy sieciowania pozytywnie wpływają na dyfuzję innowacji (Tuziak, 2019). Unia Europejska zaleca stały monitoring postępów krajów członkowskich w tym zakresie, czego efektem jest coroczny Europejski Ranking Innowacyjności. Polska w 2022 r. plasowała się na 24 z 27 miejsc (Es-Sadki & Khalilova, 2022).

Założenie, że innowacyjność jednoznacznie przełoży się na rozwój gospodarki czy dobrobyt społeczny, jest przedmiotem kontrowersji (Mazzucato, 2016). Niniejszy artykuł prezentuje stanowisko, w którym innowacje są pożądane dla rozwoju gospodarki. Uzasadniamy to podłożem teoretycznym komunikacji strategicznej jako zjawiska obejmującego konieczność działań na rzecz rozwoju, a także kontekstem politycznym. Polityka rozwoju Unii Europejskiej opiera się na tzw. misyjności nauki i technologii (*mission-oriented research and innovation*), czyli wykorzystaniu innowacji do rozwiązania problemów społecznych, m.in. dzięki innowacjom zmniejszającym emisję gazów cieplarnianych, np. zastąpieniu paliw kopalnych niskolub zeroemisyjnym wodorem, tzw. zielonym wodorem (Mazzucato, 2018).

Trzymając się tego przykładu, możemy powiedzieć, że technologie oparte na wodorze, choć obecne w polskiej gospodarce od ponad stu lat, w kontekście dekarbonizacji przemysłu pozostają na wczesnym etapie wdrożenia (Tchorek, 2023). W związku z tym nie istnieją jeszcze gotowe modele implementacji tego typu rozwiązań, a zanim w skali kraju rozwinie się pełny łańcuch wartości wodoru, przedsiębiorstwa muszą przejść przez proces długotrwałych działań badawczo-rozwojowych.

Kluczowym pytaniem w obszarze komunikacji strategicznej w powyższym kontekście jest wskazanie, ile przedsiębiorstw w rzeczywistości prowadzi działalność badawczo-rozwojową. Wyniki badania własnego wyższej kadry zarządzającej przedsiębiorstw dowodzą, że jedynie 3% przedsiębiorstw realizowało w 2020 r. działania z zakresu badań i rozwoju (rysunek 4). Zbliżony odsetek (4,5%) zadeklarował podejmowanie tego typu inwestycji przed 2020 r. Dla porównania, według GUS w latach 2016–2018 inwestycje w badania i rozwój podjęło 9,3% przedsiębiorstw przemysłowych i 4,4% przedsiębiorstw usługowych (Skowrońska & Zakrzewski, 2020).

**Rysunek 4. Prowadzenie w 2020 r. działań z zakresu badań i rozwoju nowych produktów, technologii lub procesów (N = 600)**

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

Udział wsparcia finansowego polskich instytucji z obszaru B+R w powyższych wynikach jest raczej przeciętny. Spośród 3% respondentów 90,6% zadeklarowało finansowanie B+R ze środków własnych, 13% pozyskało finansowanie ze środków publicznych, a 1,7% skorzystało ze wsparcia zewnętrznych inwestorów. W odniesieniu do całej próby, jest to kolejno 2,70%, 0,40% i 0% (rysunek 5).

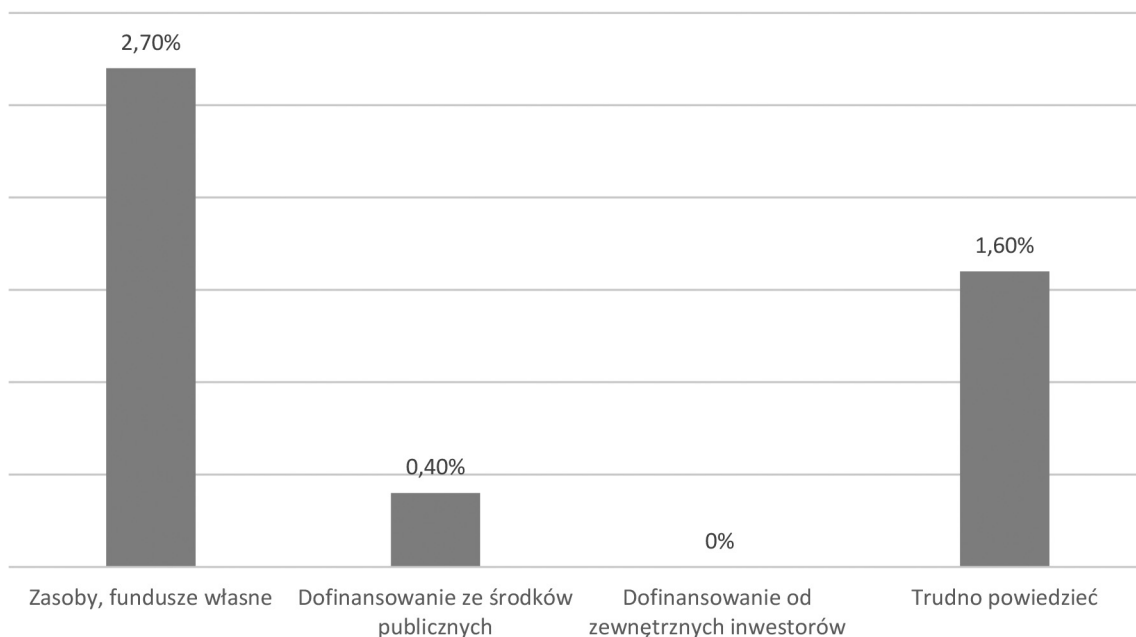
Powyższe wyniki różnią się w pewnym stopniu od innych dostępnych danych, np. wyników badania KPMG z udziałem średnich i dużych przedsiębiorstw. Dane zaprezentowane przez KPMG wskazują na większy udział środków publicznych. Najpopularniejszym źródłem finansowania prac B+R są środki własne przedsiębiorstw (98% firm), a drugim najczęstszym źródłem są środki publiczne (48%) (Kuskowski i in., 2020). Rozbieżności między wynikami badań wynikają z różnic w doborze próby oraz – przede wszystkim – z odmiennego sposobu definiowania przedmiotu badania, czyli działań badawczo-rozwojowych. W badaniu własnym przyjęto wąskie, dosłowne znaczenie działań badawczo-rozwojowych, nie rozszerzając go o subiektywnie rozumianą innowacyjność.

Udział środków publicznych w finansowaniu działalności B+R pozwala na weryfikację rozpoznawalności instytucji wsparcia innowacyjności,

a ich postrzeganie jest lepiej rozumiane. Badanie własne obejmujące próbę ogólnopolską wskazuje na dość niską rozpoznawalność instytucji badawczo-rozwojowych w społeczeństwie – 68% menedżerów nie potrafi spontanicznie wymienić ani jednej instytucji wspierającej biznes w B+R. Osoby, które były w stanie wymienić jakieś podmioty, w pierwszej kolejności wskazywały samorządy (6%) i uczelnie (6%), Polski Fundusz Rozwoju (PFR, 5%) i PARP (3%). Kwestionariusz, oprócz pytania otwartego, zawierał pytanie z możliwością wielokrotnego wyboru. W takiej konfiguracji respondenci wskazywali najczęściej uczelnie (14%), a także samorządy, agencje rządowe i specjalne strefy ekonomiczne (po 6%).

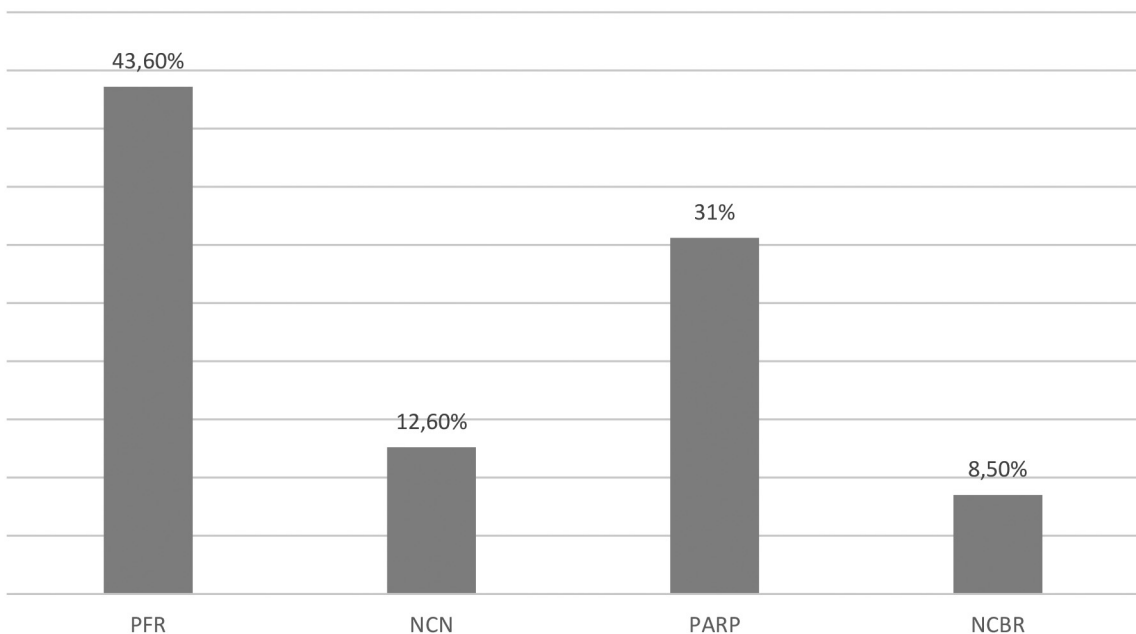
Interesujące jest, iż odpowiedzi na pytanie spontaniczne nie różniły się szczególnie w grupach przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw – 75% badanych nie potrafiło wskazać spontanicznie żadnego podmiotu tego typu. Również w tym gronie najczęściej wskazywano samorządy (5%) oraz Polski Fundusz Rozwoju (4%). Dopiero po odczytaniu nazw instytucji przez ankietę rozpoznawalność instytucji wśród menedżerów zauważalnie wzrastała. Wskaźnik znajomości był najwyższy dla PFR (43,6%) oraz PARP (30,6%). Rozpoznawalność NCN to 12,6%, a NCBR to 8,5%

**Rysunek 5. Źródła finansowania działania z zakresu badań i rozwoju nowych produktów, technologii lub procesów w 2020 r.**



Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

**Rysunek 6. Rozpoznawalność instytucji po odczytaniu z listy wśród wyższej kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw**



Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

(rysunek 6). Zaledwie 0,7% respondentów po usłyszeniu nazwy Sieć Badawcza Łukasiewicz stwierdziło, że zna tę instytucję. Podmioty wspierające bada-

nia i rozwój są lepiej znane kadrze zarządzającej firmami, które w 2020 r. lub wcześniej prowadziły działalność B+R. PFR zna w tej grupie 44,4% bada-



nych, PARP 37,8%, NCN 31,1%, NCBR 28,9%, a Sieć Badawczą Łukasiewicz 6,7% (Bartnicki & Stankowska, 2020).

Informację o rozpoznawalności warto umieścić w kontekście źródeł informacji na temat instytucji wspierających badania i rozwój w przedsiębiorstwach. Poniższa lista wskazuje, jak często respondenci wskazywali dane źródło w odniesieniu do poszczególnych instytucji (Bartnicki & Stankowska, 2020):

- NCBR: portale internetowe – 17%, telewizja – 38%, znajomi i rodzina – 24%;
- NCN: portale internetowe – 14%, telewizja – 34%, znajomi i rodzina – 22%;
- PARP: portale internetowe – 17%, telewizja – 37%, znajomi i rodzina – 18%;
- PFR: portale internetowe – 13%, telewizja – 36%, znajomi i rodzina – 27%;
- Łukasiewicz: portale internetowe – 1%, telewizja – 1%, znajomi i rodzina – 50%.

W niektórych przypadkach badani wskazywali jako źródło informacji również swoją pracę, 17% badanych kojarzących PARP zna tę instytucję właśnie z pracy. Dla PFR odsetek ten wynosi 9%. Wśród osób, które rozpoznawały Sieć Badawczą Łukasiewicz, tylko jedna wskazała jako źródło samą Sieć, co może oznaczać pracę w którymś z instytutów Łukasiewicza.

Podsumowując badanie rozpoznawalności instytucji wspierających badania i rozwój w przedsiębiorstwach, warto zestawić je z danymi dotyczącymi stosunku do tychże instytucji. Oceny menedżerów są w znacznej mierze pozytywne: 42% uważa, że instytucje wspierające B+R są zdecydowanie potrzebne, a 37% – że są raczej potrzebne. Negatywne głosy stanowią znikomą część odpowiedzi, jako że zaledwie 1% respondentów uważa je za zdecydowanie niepotrzebne, a 3% za raczej niepotrzebne (Bartnicki & Stankowska, 2020).

Skoro opisywane instytucje oceniane są w sposób jednoznacznie pozytywny, można przypuszczać, że sama istota tych instytucji odpowiada na społeczne potrzeby. Ewentualne pola do poprawy mogą leżeć zatem w komunikacji tychże instytucji, np. w doborze kanałów komunikacji czy charakterze komunikatów.

Według Lewandowskiej polski system wsparcia działań badawczo-rozwojowych jest postrzegany przez beneficjentów jako szczególnie skomplikowany ze względu na różnorodność źródeł wsparcia, rodzajów dostępnych instrumentów i zniechęcającą biurokrację (Lewandowska, 2018). W tym kontekście zastanawia niski odsetek badanych, którzy poznali instytucje B+R za pośrednictwem portali internetowych, w tym mediów społecznościowych, które mogłyby stanowić główne źródło edukacji na temat możliwości wsparcia dla innowacyjnych inwestycji.

## Rola źródeł medialnych w komunikacji strategicznej polskich przedsiębiorstw

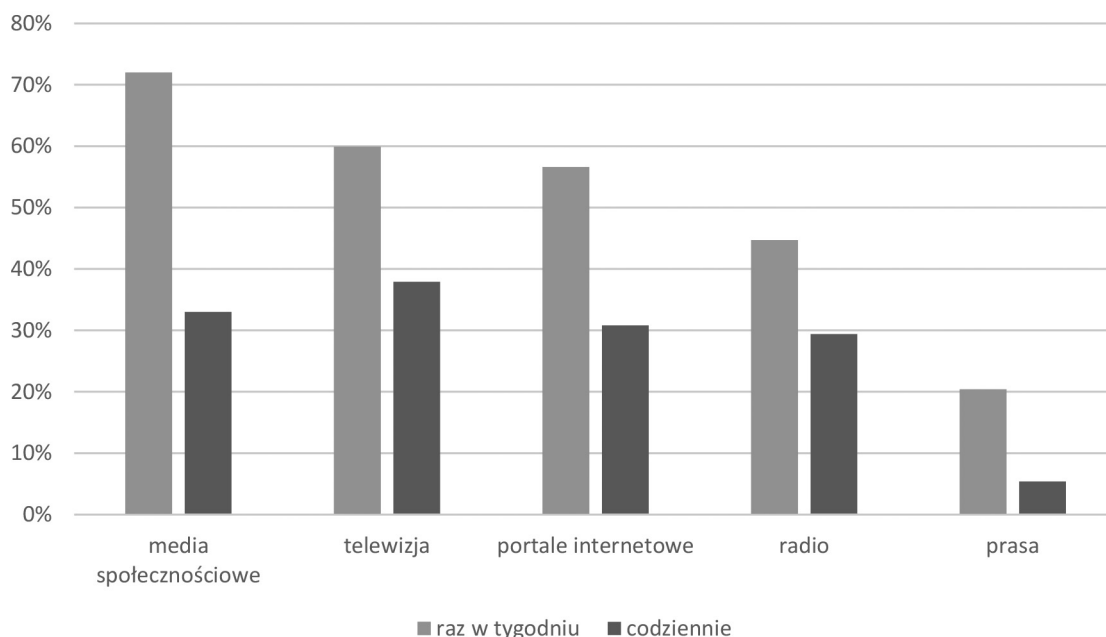
Skuteczna komunikacja strategiczna w przestrzeni medialnej charakteryzuje się utrzymywaniem ciągłego kontaktu z adresatami poprzez zintegrowane działania we wszystkich dostępnych mediach i formach komunikacji. Szeroki wybór mediów umożliwia bezpośrednią interakcję z dużą liczbą klientów czy użytkowników produktów danej firmy. Interakcja ta pozwala klientom na wyrażanie swojej opinii na temat wykorzystanych usług, a dzięki temu uczestniczą oni w procesie doskonalenia jakości wytworów firmy. Bezpośrednia komunikacja medialna między producentami i użytkownikami produktów tworzy na rynkach konsumenckich orientację relacyjną (Jachimowski, 2016).

Komunikacja z partnerami i klientami jest niezbędna. Pozwala na rozwijanie firmy, sprzyja budowaniu zaufania i odpowiedniego wizerunku. Efektywna komunikacja marketingowa jest formą budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku (Zerfass et al., 2018). Zakłada koordynowanie działań promocyjnych w celu komunikacji z klientami, odbywającej się poprzez odbieranie i przekazywanie określonych treści lub informacji. Dzięki temu rozwinęła się koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej (Rogala, 2014). Zintegrowana komunikacja marketingowa to „zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym”. Składa się z dwóch grup działań: a) komunikacji formalnej, czyli promocji, oraz b) komunikacji nieformalnej, czyli działań niezaliczanych do promocji, ale nadal mających istotne znaczenie promocyjne. Taka komunikacja odbywa się w trakcie codziennych kontaktów z rynkiem czy pomiędzy członkami zarządu (Rydel, 2004). Wydaje się, że w ciągle zmieniającym się środowisku prowadzenia działalności gospodarczej, w dynamicznym otoczeniu społeczno-gospodarczym, ukształtowanym m.in. przez rozwój społeczeństwa informacyjnego, politykę klimatyczną czy zmiany demograficzne, taki rodzaj komunikacji jest punktem wyjścia dla każdej firmy (Whalen & Akaka, 2016; Guffey & Loewy, 2019).

Rozwój społeczeństwa informacyjnego wpływa na znaczenie wyboru odpowiednich kanałów komunikacyjnych. Dobrze prowadzona komunikacja marketingowa firmy pozwala na tworzenie i umacnianie relacji z klientami, zwiększenie interaktywności kontaktów, poszerzenie wiedzy o partnerach biznesowych i konkurencji oraz personalizację przesyłanych informacji (Budzanowska-Drzewiecka & Lipińska, 2012).

W przeprowadzonym badaniu weryfikacji poddano, które środki medialne cieszą się największą popularnością wśród przedstawicieli wyższej ka-

**Rysunek 7. Kanały informacyjne wybierane przez wyższą kadrę zarządzającą raz w tygodniu oraz codziennie**



Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

dry zarządzającej. Najchętniej wybierane są media społecznościowe (72%, w tym 33% korzysta z nich codziennie), telewizja (59,9% respondentów), z czego 37,9% deklaruje oglądanie telewizji codziennie. Kolejne medium to portale internetowe (56,6% respondentów), w tym 30,8% odwiedza je codziennie (rysunek 7). Przedostatnie miejsce zajęło radio (44,7%), a na końcu uplasowała się prasa tradycyjna – 20,4% osób badanych (Bartnicki & Stankowska, 2020).

Portale społecznościowe są najchętniej wybieranym medium wśród osób badanych. Najpopularniejszym portalem jest Facebook, z którego korzysta 48,7% badanych (Bartnicki & Stankowska, 2020). Twitter (aktualnie X) i LinkedIn wybiera niski ułamek badanych (rysunek 8).

Telewizja, pomimo dominacji Internetu, wciąż stanowi ważne źródło informacji. Najchętniej wybieranym kanałem jest TVN (27,4%), a najrzadziej TVP2 – 10,8% (Bartnicki & Stankowska, 2020) (rysunek 9).

Najpopularniejszą rozgłośnią radiową wśród wyższej kadry zarządzającej jest stacja RMF FM (14,8%), za nią plasują się Radio Zet i Radio Eska. Najrzadziej wybierane są kanały Polskiego Radia (Program I, II, III, IV) – 1,2% (Bartnicki & Stankowska, 2020) (rysunek 10).

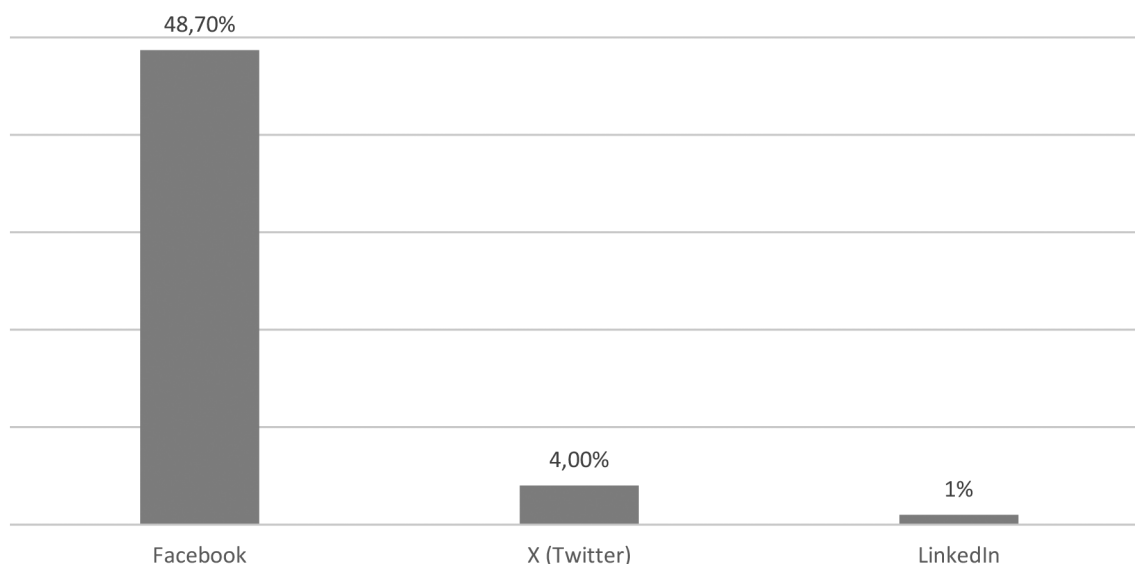
Najchętniej wybieranymi portalami internetowymi są Onet (16,8%), WP (15,5%) i Interia (10,3%). Ciekawostką jest obecność serwisu wideo – YouTube. Jest to jednak o wiele rzadszy wybór (2,5%) (Bartnicki & Stankowska, 2020) (rysunek 11).

Jeśli chodzi o prasę tradycyjną, najchętniej wybierana jest „Gazeta Wyborcza” (4,7%) (Bartnicki & Stankowska, 2020) (rysunek 12).

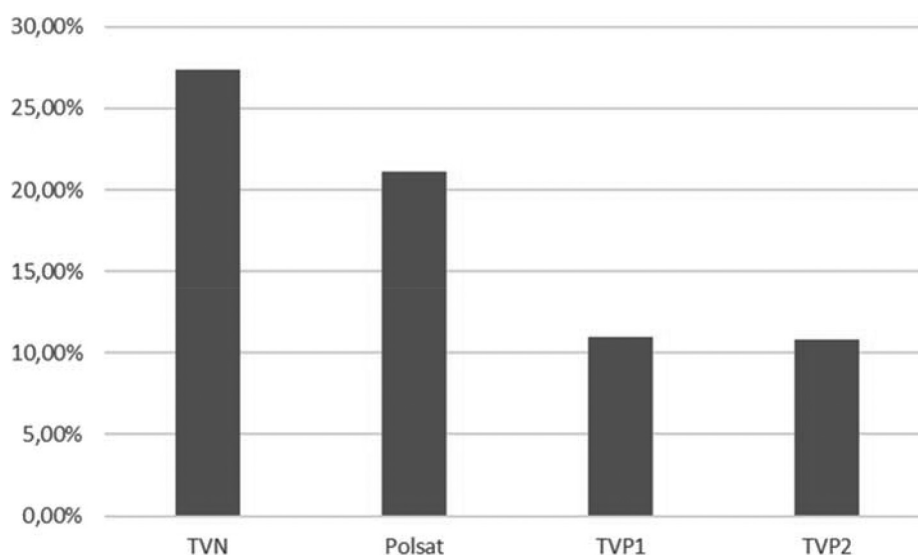
Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że media społecznościowe są głównym kanałem informacyjnym wykorzystywanym przez wyższe kadry zarządzające. Badanie Social Enterprise przeprowadzone przez firmę Connect w 2012 r. dowiodło, że 44% polskich przedsiębiorstw wykorzystuje media społecznościowe, a najczęściej wybierają portal Facebook, co również odzwierciedlają nasze wyniki (Budzanowska-Drzewiecka & Lipińska, 2012). Facebook był pierwszą na świecie platformą społecznościową, która przekroczyła miliard użytkowników. Według danych Hotsuite w Polsce z Internetu korzysta 31,97 mln osób, czyli ok. 85% populacji, a z Facebooka korzysta około 28,5 mln użytkowników (Ławrowski, 2022).

Wykorzystywanie *social media* przez firmy określa się jako marketing społecznościowy. Polega on na dwukierunkowej komunikacji między marką a klientem i odwrotnie. Jest kanałem komunikacji, narzędziem reklamy, umożliwia wymianę doświadczeń. Dodatkowo, pozwala na budowanie tego, co współcześnie jest najistotniejsze w działalności przedsiębiorczej, czyli relacji z klientem (Werenowska, 2019). W kontekście komunikacji strategicznej źródła te są niezbędne do kumulacji wiedzy i podejmowania działań.

Krajobraz medialny jest współcześnie złożony. Media społecznościowe są źródłem informacji na temat potencjalnych klientów, konkurencyjnych

**Rysunek 8. Najchętniej wybierane portale społecznościowe**

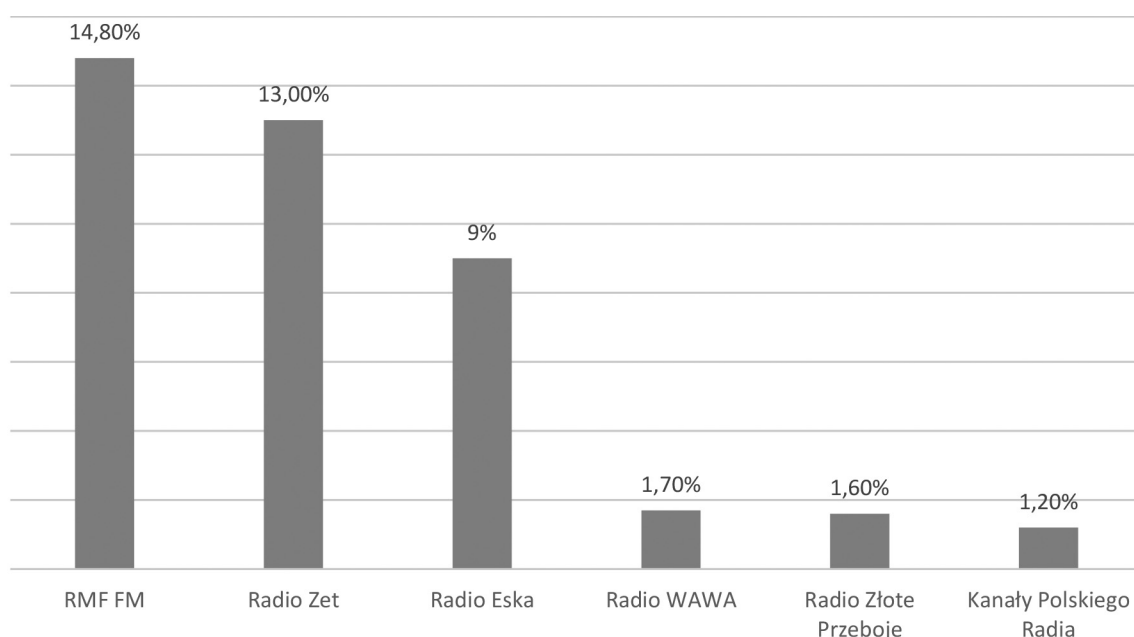
Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

**Rysunek 9. Najpopularniejsze stacje telewizyjne wybierane przez osoby badane**

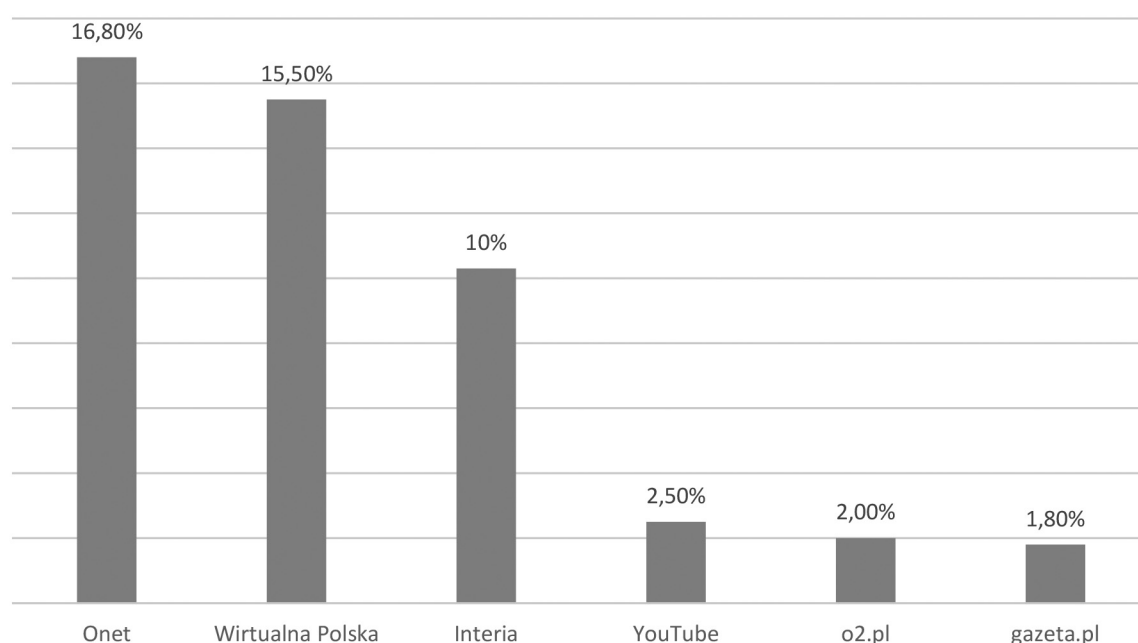
Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

marek i ich produktów. Wspomniana wcześniej komunikacja z klientami pozwala na tworzenie produktów dokładnie takich, na jakie jest zapotrzebowanie. Wykorzystanie do tego mediów społecznościowych wydaje się najlepszą opcją ze względu na możliwość uzyskania szybkich odpowiedzi, bezpośredniej interakcji, niski koszt, łatwość analizy zebranych wyników i duży wybór narzędzi (Kubiak, 2017). Jednocześnie, co potwierdza badanie, ludzie

nie ograniczają się do jednego medium, nawet w danym momencie. W komunikacji strategicznej menedżerowie korzystają np. z Internetu oraz telewizji albo radia. Konfiguracje mogą być różne i zależą od grupy docelowej, ale warto podkreślić, że obecnie mówi się raczej o multiscreeningu, czyli korzystaniu z kilku ekranów jednocześnie. Może się więc okazać, że obecność w jednym kanale komunikacji jest niewystarczająca (Shin & Biocca, 2017).

**Rysunek 10. Najpopularniejsze stacje radiowe wybierane przez osoby badane**

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

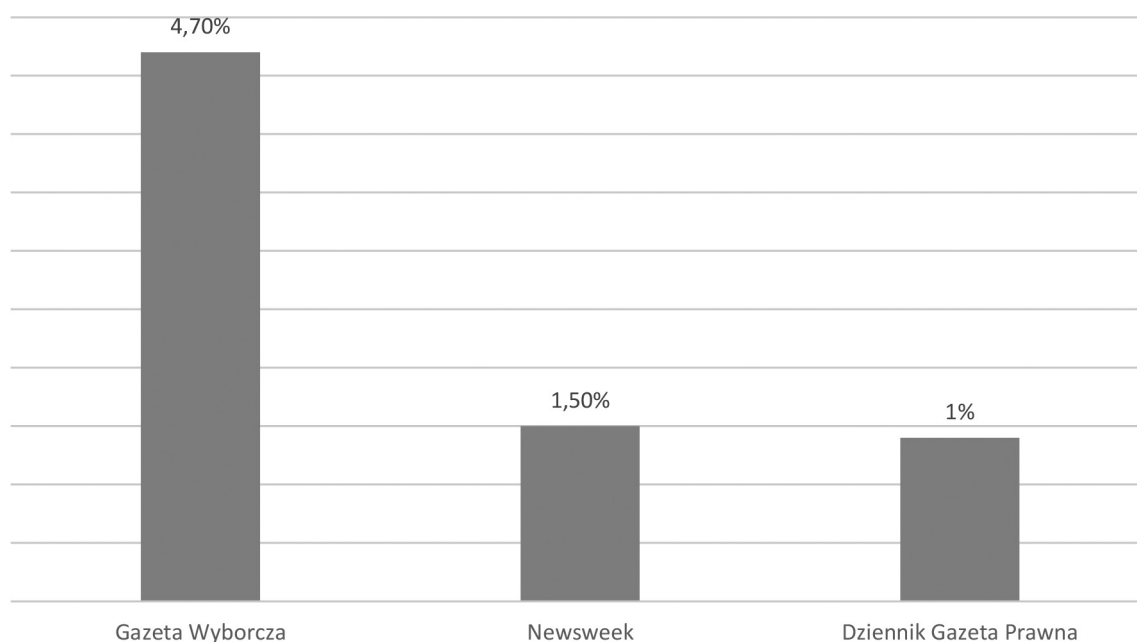
**Rysunek 11. Najpopularniejsze portale internetowe wybierane przez osoby badane**

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

## Dyskusja i podsumowanie wyników

Zadaniem komunikacji strategicznej jest m.in. udany rozwój przedsiębiorstw, a z punktu widzenia państwa – rozwój gospodarki. Z punktu widzenia dobra społecznego korzystne byłoby, aby te dwie grupy podmiotów spotkały się pośrodku,

a w zasadzie – w ogóle się spotkały. Na gruncie niniejszych badań można wskazać, że komunikacja strategiczna rozumiana jako proces pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania informacji w celu rozwoju przedsiębiorstwa jest obszarem o niewykształconych znamionach zarządczych w Polsce. Zarządzanie komunikacją strategiczną powinno

**Rysunek 12. Najpopularniejsze tytuły prasowe wybierane przez osoby badane**

Źródło: Bartnicki & Stankowska, 2020.

stać się przedmiotem rozwoju kompetencji menedżerskich na różnych szczeblach szkolnictwa i edukacji (Erasmus, 2012).

Jak pokazało badanie, źródła informacji wykorzystywane przez polską kadrę menedżerską nie zapewniają dostępu do istotnych informacji na temat szans rozwoju. Interpretując tę zależność z drugiego końca kanału komunikacyjnego, informacje wysyłane przez polskie instytucje wspierające B+R są przekazywane nieskutecznie i nie docierają do przedsiębiorców. Wnioski te pozwalają stwierdzić, że w tym wymiarze **komunikacja strategiczna polskich przedsiębiorstw pozostaje na niskim poziomie, co przejawia się w znikomej rozpoznawalności instytucji wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności**. W efekcie sektor prywatny nie korzysta z szansy na usprawnienie działań rozwojowych, takich jak pozyskiwanie wiarygodnych informacji, monitoring branży i konkurencji, a więc zaprzępaszcza możliwość uzyskania dodatkowych przewag rynkowych. Niesie to ze sobą określone skutki w postaci strukturalnych problemów polskiej gospodarki, utrwalając jej peryferyjny charakter.

Wyniki badań w tym wymiarze pozwalają postawić kolejne pytania badawcze. Odnoszą się one do kształtowania kultury komunikacji strategicznej w Polsce jako rozwiązania systemowego, pozwalającego promować polską przedsiębiorczość i innowacyjność. Dochodzą do tego wyzwania międzynarodowe w postaci wzrostu pozycji polskiej gospo-

darki. Zakłada się, że w niedalekiej przyszłości Polska wejdzie w poczet państw G20, co podniesie prestiż państwa. Wymaga to wypracowania odpowiednich struktur informacyjnych, zwłaszcza w kontekście pozyskiwania i przekazywania informacji. Na myśl przychodzą założenia teorii gier – w gospodarce można grać „na siebie” lub można budować wspólny kapitał. Skuteczna komunikacja pozwoliłaby rozszerzyć zarządzanie wiedzą na obszar ogólnokrajowy, międzypodmiotowy, zamiast wzmacniać izolowanie się podmiotów gospodarczych. Przekonanie o tym, że można liczyć tylko na siebie, powstrzymuje polską gospodarkę przed efektem synergii, który jest szczególnie potrzebny w środowisku peryferyjnym. Wnioski z badań jednoznacznie wskazują, że czerpanie przez polskich menedżerów informacji z mediów społecznościowych może być obciążone ryzykiem błędu, brakiem odpowiednich narzędzi, a jednocześnie wskazuje na braki w krajowym systemie informacji gospodarczej i rynkowej.

Wnioskując, należy wskazać, że komunikacja strategiczna w Polsce ewoluuje w kierunku mediów społecznościowych. Oparcie się menedżerów na tym źródle skazuje polskie przedsiębiorstwa na podatność na działania dezinformacyjne, buduje niepewność i nakazuje działanie w międzynarodowym środowisku informacyjnym. Kształtowanie kultury komunikacji strategicznej wymaga odpowiednich programów odnoszących się do przywództwa i kształtowania nowych kompetencji me-

nedżerskich w zakresie fact-checkingu. Zmiany, jakie zachodzą w tym obszarze, mogą stanowić o uzyskaniu przewag rynkowych przez polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza w kontekście przemian globalizacyjnych i narastającej niepewności.

Z niniejszych badań wyłania się niepełny model komunikacji strategicznej na szczeblu polskich przedsiębiorstw. Wyraźnie zaznaczają się różnice między mediami a źródłami finansowania badań, rozwoju i innowacji. Z jednej strony wskazuje to na zorientowanie polskich przedsiębiorstw na konkrowanie, pozyskiwanie informacji rynkowych, a z drugiej – na niski wskaźnik działań strategicznych na rzecz pozyskiwania środków rozwojowych. W tym zakresie postuluje się dalsze badania w celu określenia polskiego modelu komunikacji strategicznej w zakresie rozwoju innowacyjności.

Wyniki prowadzonych badań prezentowane w artykule pozwalają stwierdzić, że:

- 1) W Polsce występuje niska aktywność w obszarze B+R – zaledwie kilka procent przedsiębiorstw prowadziło działalność badawczo-rozwojową, co sugeruje niski poziom rozwoju innowacji.
- 2) Finansowanie B+R odbywa się ze środków własnych, a niewielki odsetek przedsiębiorstw korzysta ze wsparcia publicznego.
- 3) Niski poziom rozpoznawalności instytucji wsparcia rozwoju i innowacji – rozpoznawalność tego rodzaju instytucji czy programów wśród polskich przedsiębiorców jest niewielka.

- 4) Dominacja mediów społecznościowych w komunikacji strategicznej – media społecznościowe stanowią jedno z głównych źródeł pozyskiwania informacji biznesowych.
- 5) Ryzyko strategiczne – z jednej strony przedsiębiorcy nie ponoszą ryzyka związanego z rozwojem i inwestycjami, a z drugiej – korzystają ze źródeł informacji obarczonych dużym ryzykiem.
- 6) Wzrost zapotrzebowania na edukację innowacyjną – badania wskazują, że potrzebne są kursy i szkolenia dla kadry menedżerskiej w zakresie komunikacji strategicznej.
- 7) Potencjał rozwoju komunikacji instytucji wsparcia badań i rozwoju – obecna sytuacja jest niewystarczająca i nie przyczynia się do wzrostu rozpoznawalności programów i pozyskiwania środków na rozwój.
- 8) Zmiana kultury komunikacji strategicznej z wykorzystaniem mediów i zwielokrotnienie ich roli w relacji z klientami i partnerami oraz uzyskiwaniu informacji zwrotnych z rynku.

Powyższe wnioski pokazują deficyty i potencjalne obszary działania na rzecz rozwoju gospodarczego, innowacyjności i komunikacji strategicznej w Polsce. Całość wskazuje, jak dostępność informacji wpływa na efektywność przedsiębiorstw, a tym samym na rozwój gospodarki kraju. Artykuł otwiera dyskusję nad potrzebami wzmocnienia infrastruktury komunikacyjnej w kontekście rozwoju gospodarczego i konkurencyjności polskiej gospodarki.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Artykuł stanowi realizację zapisów Umowy nr 10/DKPR/CL/2020 zawartej 28 października 2020 r. pomiędzy Centrum Łukasiewicz a Siecią Badawczą Łukasiewicz – ITECH Instytut Innowacji i Technologii i został napisany na podstawie wyników badania ankietowego zawartych w wewnętrznym raporcie „Postawy i opinie na temat badań i rozwoju w Polsce” autorstwa Marcina Bartnickiego i Joanny Stankowskiej (2020).

## Bibliografia/References

- Andrade, J. G. (2021). *Conveyed religion a strategic communication proposal for religious institutions*. W: S. Balonas, T. Ruão, & M. V. Carrillo (red.), *Strategic Communication in Context Theoretical Debates and Applied Research*. UMinho Editora/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46>
- Arciniegas, D. A. R., & Flórez, L. C. G. (2012). Comunidades de práctica soportadas en tecnologías de información como apoyo al desarrollo de las líneas estratégicas de investigación en las instituciones de educación superior. *Zona próxima*, (16).
- Babbie, E. (2007). *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balabash, O., Ilin, V., Poprozman, N., Kuznetsova, I., Shushpanov, D., & Slavina, N. (2021). Content strategy in management of communications. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), 232–242. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>
- Banaszczyk, P. (2004). Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, (43).
- Bartnicki, M., & Stankowska, J. (2020). *Postawy i opinie na temat badań i rozwoju w Polsce*. Łukasiewicz – ORGMASZ.
- Baruk, J. (2001). Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Difin.
- Budzanowska-Drzewiecka, M., & Lipińska A. (2012). Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menedżerów. *Komunikacja Społeczna*, (4).
- Camacho, J. C., Mas, J. S. V., & Benítez, V. A. (2022). Strategic communication for startups: analysis of its intervention in the use of social networks. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(1). <https://doi.org/10.4324/9780429274268-8>
- Carrillo, M. V., & Castillo, A. (2021). Strategic communications and the Toms case aligning business strategy with strategic communication. W: S. Balonas, T. Ruao, & M. V. Carrillo (red.), *Strategic Communication in Context Theoretical Debates and Applied Research*. UMinho Editora/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46>
- Chaudhri, V., Pridmore, J., & Mauck, C. (2022). Assembling the start-up brand: A process framework for understanding strategic communication challenges. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 206–221. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1976784>

- Cory, D. K. (2023). Launching the strategic plan: A critical but missing piece of strategic management education and practice. *Strategy and Leadership*, 51(3), 21–26. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2022-0112>
- Cristopher, A. (2017). Drawing conclusions from data: Descriptive statistics, inferential statistics, and hypothesis testing. W: *Interpreting and Using Statistics in Psychological Research* (145–183). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506304144>
- Daszkiewicz, M., & Pukas, A. (2016). Integrated marketing communication – towards a holistic concept. *Nauki o Zarządzaniu*, 3(28), 20–29. <https://doi.org/10.15611/noz.2016.3.02>
- Davies, J., R., Hill, F. J., Walsh, M., Sandford, D., Smyth, & Holmes, M. C. (2013). Innovation in management plans for community conserved areas: experiences from Australian indigenous protected areas. *Ecology and Society*, 18(2), 14. <https://doi.org/10.5751/ES-05404-180214>
- Duzdar, I., Kayakutlu, G., & Sennaroglu, B. (2015). *Association rules in innovative technology collaboration*. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET).
- Erasmus, L., Parappat, S., & Weeks, R. (2012). *Strategic management of information technology: An investigation into its alignment at a tertiary education institution*. Proceedings of PICMET'12. Technology Management for Emerging Technologies.
- Frąckiewicz, E. (2010). Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań. *Rozprawy i Studia*, (753).
- Gawęcka, J. (2021). Komunikacja strategiczna. W: *Encyklopedia bezpieczeństwa*. Wydawnictwo LIBRON.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2019). *Essentials of Business Communication*. Cengage Learning.
- Heath, R. L. (2022). Strategic communication: Historical overview and concept development. W: J. Falkheimer, & M. Heide (red.), *Research Handbook on Strategic Communication*. Edward Elgar Publishing.
- Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Khalilova, A. (2022). *European innovation scoreboard*. Publications Office of the European Union. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907> (dostęp: 10.03.2023).
- Howaniec, H. (2015). *The national system of innovation and the country innovation*. W: I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, & W. Waszkielewicz (red.). *Zarządzanie wiedzą i innowacje w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2011). Strategic communication and decision-making processes: toward the communication oriented organisation. *Academicus International Scientific Journal*, 3(3), 12–27. <https://doi.org/10.7336/academicus.2011.03.01>
- Jachimowski, M. (2016). Komunikacja strategiczna a dziennikarstwo. *Rocznik Prasoznawczy*, 10.
- Kaul, V. (2017). Strategic corporate communications. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 1(5), 803–820. <https://doi.org/10.31142/ijtsrd2355>
- Kozłowska, J. (2020). *Metodyka analizy strategicznej przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produktowo-usługowej*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Kubiak, T. (2017). Media społecznościowe jako źródło informacji rynkowej. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 24(2). <https://doi.org/10.14611/minib.24.06.2017.04>
- Kuskowski, P., Strojny, M., Trusiewicz, M., & Żagun, K. (2020). *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa*. KPMG.
- Lewandowska, M. S. (2018). *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Ławrowski, P., Jasiak, M., Pastuszek, T., & Grzybowska, K. (2022). *Marketing w mediach społecznościowych jako jedna z najlepszych form promocji*. Social Media.
- Machulska, K. (2017). Communication strategies and tactics as key points of business development. *Zeszyty Naukowe UPH. Seria Administracja i Zarządzanie*, (41).
- Maizatul, H. M., Noor, A. N. I., & Mohd, S. H. (2022). The influence of communication patterns on strategic communication. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i10/15404>
- Mazzucato, M. (2016). From market fixing to market-creating: A new framework for innovation policy. *Industry & Innovation*, 23(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1146124>
- Mazzucato, M. (2018). *A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. Publications Office. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation, Mission-oriented research & innovation in the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325> (dostęp: 14.03.2023).
- Mierzejewska, W., & Dziurski, P. (2021). Wpływ pandemii na strategię innowacji realizowane przez przedsiębiorstwa w Polsce. W: J. Wielgórska-Leszczyńska, & M. Matusiewicz (red.), *Nauki ekonomiczne przed, w czasie i po pandemii*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- NCBR. (2021). *Wpływ pandemii na realizację projektów B+R w ramach programów NCBR*. <https://www.gov.pl/web/ncbr/innowacje-nie-daly-sie-pokonac-pandemii> (dostęp: 19.05.2023).
- NCBR. (2023). *Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. NCBR – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju*. <https://www.gov.pl/web/ncbr/ncbr> (dostęp: 10.03.2023).
- NCN. (2023). *O NCN*. <https://www.ncn.gov.pl/> (dostęp: 10.03.2023).
- PARP. (2023). *Kim jesteśmy?*. <https://www.parp.gov.pl/index.php/component/parpabout/> (dostęp: 10.03.2023).
- PFR. (2023). *Kim jesteśmy*. <https://pfr.pl/kim-jestesmy.html> (dostęp: 10.03.2023).
- Piotrowski, S. (2021). Działalność badawczo-rozwojowa w okresie kryzysu. Wnioski dla polityki badawczej w Polsce. W: R. Kamiński (red.), *Kryzys jako determinanta innowacji gospodarczych. Kontekst pandemii COVID-19*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Pomykański, A. (2004). Stymulowanie działalności badawczo-rozwojowej w Polsce. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1025).
- Rogala, A. (2014). Wyzwania zintegrowanej komunikacji marketingowej w dobie społeczeństwa informacyjnego. *Marketing i Rynek*, (11/CD), 57–65.
- Rydel, M. (2004). Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, (179).
- Shin, D.-H., & Biocca, F. (2017). Explicating user behavior toward multi-screen adoption and diffusion: User experience in the multi-screen media ecology. *Internet Research*, 27(2), 338–361. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2015-0334>
- Sieć Badawcza Łukasiewicz. (2023). *Sieć Badawcza Łukasiewicz. Poznaj nas*. <https://lukasiewicz.gov.pl/poznaj-nas/> (dostęp: 10.03.2023).
- Skowrońska, A., & Zakrzewski, R. (2020). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. PARP.
- Swedberg, R. (2020). Exploratory research. W: C. Elman et al. (red.), *The Production of Knowledge. Enhancing Progress in Social Science*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108762519>
- Świąciecki, I. (2019). *Polskie B+R. Dostępne narzędzia wsparcia i nowe możliwości*. Instytut Badań Ekonomicznych. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/05/PIE-BR.pdf> (dostęp: 14.03.2023).
- Szopik-Depeczyńska, K., & Depeczyński, R. (2013). Instytucje wsparcia innowacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (34).

- Szopik-Depczyńska, K., & Depczyński R. (2011). Działalność badawczo-rozwojowa sektora MŚP. Studium literaturowe. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, (24).
- Tchorek, G. (2023). *Revolucja wodorowa – jak skorzystać?* PARP. [https://www.parp.gov.pl/attachments/article/83293/webinarium\\_18102022\\_wodor.pdf](https://www.parp.gov.pl/attachments/article/83293/webinarium_18102022_wodor.pdf) (dostęp: 10.03.2023).
- Turchyna, M., Boiko, I., & Tur, O. (2023). Choice of communication strategy on the different stages of development of brand as constituent of dataflow of enterprise. *Market Economy Modern Management Theory and Practice*, (21).
- Tuziak, A. (2019). The social dimension of the diffusion of innovation and knowledge as factors of change and development of the economy. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 57, 327–341. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2019.1.23>
- Werenowska, A. (2019). Social media marketing (SMM) jako narzędzie komunikacji przedsiębiorstwa z grupami otoczenia. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, (12).
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2015). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61–75. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035040>
- Williams, A. (2005). *The Strategic Management of Product Service Systems*. BRASS Centre.
- Zatwarnicka-Madura, B., Siemieniako, D., Glińska, E., & Barkun, Y. (2019). Strategic and operational levels of CSR marketing communication for sustainable orientation of a company: A case study from Bangladesh. *Sustainability*, 11(2), 555.
- Zerfass, A., Verè, D., Nothhaft, H., & Page Werder, K. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

### Dr Piotr Lewandowski

Główny specjalista w Łukasiewicz – ITECH, adiunkt w Akademii Sztuki Wojennej, ekspert ds. bezpieczeństwa technologicznego, komercjalizacji badań naukowych, rozwoju innowacji i strategii komunikacji. Specjalizuje się w analizie polityk technologicznych oraz ich wpływu na bezpieczeństwo i rozwój gospodarczy. Jego badania koncentrują się także na roli suwerenności cyfrowej i technologicznej w kształtowaniu strategii państw oraz przedsiębiorstw w obliczu współczesnych wyzwań geopolitycznych.

### Mgr Dominik Zieliński

Specjalista ds. Badawczych w Łukasiewicz – ITECH. Magister socjologii i doktorant na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, w dyscyplinie geografii społeczno-ekonomicznej i zarządzania przestrzennego. Jego badania koncentrują się na zrównoważonym rozwoju miast, odpowiedzialnych innowacjach oraz studiach nad nauką i technologią. Promuje interdyscyplinarne podejście do nauki i praktyki.

### Mgr Patrycja Didyk

Specjalistka ds. badawczych w Łukasiewicz – ITECH, doktorantka psychologii oraz asystentka w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na procesach podejmowania decyzji, zniekształceniach poznawczych oraz wpływie nowoczesnych technologii na funkcjonowanie człowieka.

### Dr Piotr Lewandowski

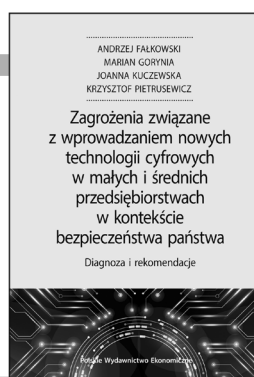
Principal specialist at Łukasiewicz – ITECH and an assistant professor at the War Studies University. He is an expert in technological security, research commercialization, innovation development, and communication strategies. His specialization includes analysing technology policies and their impact on security and economic development. His research also focuses on the role of digital and technological sovereignty in shaping state and corporate strategies in the face of contemporary geopolitical challenges.

### Mgr Dominik Zieliński

Research Specialist at Łukasiewicz – ITECH. A graduate in sociology and a PhD student at Nicolaus Copernicus University in Toruń, he focuses on socio-economic geography, mainly sustainable cities. His research interests include sustainable development, responsible innovation, and science and technology studies. He actively promotes an interdisciplinary approach to science and practice.

### Mgr Patrycja Didyk

Research specialist at Łukasiewicz – ITECH, PhD candidate in psychology, and assistant at the Institute of Psychology at Cardinal Stefan Wyszyński University. Her research interests focus on decision-making processes, cognitive biases, and the impact of modern technologies on human functioning.



←  
**NOWOŚCI**

Więcej informacji na:  
[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)