

WDRAŻANIE NOWYCH STRATEGII MARKETINGOWYCH W INSTYTUCJACH BADAWCZYCH I NAUKOWYCH

prof. nadzw. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Instytut Marketingu

Wprowadzenie

Problematyka niniejszego artykułu obejmuje dość szerokie spektrum zagadnień. W części wstępnej dokonano analizy głównych pojęć stanowiących tło dla rozważań na temat strategii marketingu, w tym zwłaszcza rozumienia: społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy, gospodarki opartej na wiedzy i samej wiedzy jako szczególnego zasobu. W dalszej części artykułu zawarto przegląd najważniejszych koncepcji marketingu, jakie rozwinęły się na przełomie XX i XXI wieku jako odpowiedź na zmieniające się warunki gospodarki i rynku oraz nowe oczekiwania przedsiębiorstw i klientów. Kolejna część artykułu poświęcona jest nowym wyzwaniom dla marketingu tzw. organizacji sieciowych, które rozwinęły się w ostatnich latach jako współczesna forma współpracy przedsiębiorstw i instytucji. Szczególną uwagę zwrócono zwłaszcza na rolę komunikacji marketingowej w tych organizacjach, w tym możliwości wykorzystania nowych technologii. Ostatni fragment ma charakter empiryczny, gdyż prezentuje badania bezpośrednie nt. warunków współpracy nauki i biznesu, zrealizowane pod kierunkiem autorki, które unaoczniają rozmiar barier i wątpliwości ograniczających nadal zakres i efekty takiej współpracy.

Rozwój marketingu w kierunku budowania relacji i tworzenia wartości

W ostatnich latach XX wieku rozpoczęła się ożywiona dyskusja na temat celów i ogólnych wytycznych działań marketingowych, która zmieniła dość wyraźnie obraz współczesnego marketingu. Wprawdzie pierwotna interpretacja marketingu sięga przełomu lat 40. i 50. XX wieku, kiedy to Komitet ds. Definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingowego (AMA) opracował i opublikował uzgodnioną definicję marketingu, to jednak w kolejnych latach rozumienie marketingu ewoluowało, doprowadzając do powstania kolejno koncepcji marketingu strategicznego, marketingu relacyjnego, marketingu wartości a w ostatnich latach marketingu opartego na wiedzy. W grupie wymienionych koncepcji marketingu szczególnego znaczenia nabrała koncepcja marketingu relacji (zwany też marketingiem relacyjnym lub partnerskim). Jej zastosowanie w sektorze usług profesjonalnych, do którego zaliczymy działalność sfery B+R, pozwala na nowoczesne spojrzenie na otoczenie instytucji naukowych pod kątem budowy skutecznych strategii marketingu.

Z pewnością główną przesłanką powstania wyróżnionej koncepcji marketingu był rozwój znaczenia relacji w gospodarce, jak również nowe rozumienie źródeł przewagi konkurencyjnej (zwłaszcza na rynku przemysłowym i rynku usług). Otóż współczesny rynek i środowisko konkurencyjne wymagają coraz częściej współpracy w miejsce silnej konkurencji i zwalczania przeciwnika. W sytuacji, kiedy partnerzy w otoczeniu organizacji przestają być anonimowi i stają się coraz bardziej wymagający, kiedy pojawiają się interakcje między nimi a organizacją zależy, aby nakłonić ich do dłuższej współpracy, niezbędne staje się budowanie relacji.¹

Koncepcja marketingu relacji, która powstała na początku lat 90. XX wieku, ukazała złożony charakter stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, w tym zwłaszcza z jego klientami. Podejście to było wynikiem prób aplikacji koncepcji marketingu do branż związanych z dobrami inwestycyjnymi oraz usługami. Szczególnie badacze tzw. nordyckiej szkoły marketingu, to jest Ch. Grönroos i jego zespół, przyczynili się do rozwoju tej koncepcji ukazując różnice między marketingiem tradycyjnym i relacyjnym. Wprawdzie celem ogólnym przedsiębiorstwa pozostaje zysk, jednak jego realizacja wymaga – w świetle koncepcji marketingu relacji - budowy długookresowych relacji z dotychczasowymi klientami przedsiębiorstwa i innymi partnerami rynkowymi (dostawcy, kooperanci, instytucje otoczenia biznesowego), które to relacje bazują na satysfakcji nabywcy i skutkują jego lojalnością.

W ramach marketingu relacyjnego wskazywano na ograniczenia w oddziaływaniu na rynek za pomocą narzędzi marketingu mix (4P lub 5P), a także zwrócono szczególną uwagę na takie elementy, jak: jakość produktu i jej marketingowe pojmowanie, obsługa klienta, marketing wewnętrzny, komunikacja indywidualna, programy lojalnościowe.²

Obecnie można wyodrębnić grupy badaczy ze środowiska marketingu, którzy zajmują się relacjami, w tym zwłaszcza w trzech poniższych ujęciach:

- **zarządzaniem relacjami** (*relationship management*),
- **zarządzaniem relacjami z klientem** (*customer relationship management*),
- **marketingiem relacji** (*relationship marketing*).

Ponadto rozwinęły się badania w odniesieniu do konkretnych obszarów rynku np. badania relacji na rynku przemysłowym (B2B) czy relacji na rynku usług. Istota wspomnianych badań jest podobna. Różnią się one głównie zakresem badanych relacji a także specyfiką rynku, na którym są tworzone.

Chyba najbardziej znaną definicją marketingu relacji jest definicja Ch. Grönroosa określająca marketing relacji jako działania mające na celu „identyfikację, nawiązanie, podtrzymanie i rozwijanie relacji z klientami i innymi podmiotami (*stakeholders*) w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte”.³

1 Ch. Grönroos, *Relationship Marketing: Challenges for the organization*, *Journal of Business Research*, 46, 1999, s. 328.

2 M. Pluta - Olearnik, *Zmiany strategii marketingowych w dobie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, *Prace Instytutu Lotnictwa nr 208*, Warszawa 2010, s. 15-16.

3 Ch. Grönroos, *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*, *Management Decision*, 1994, vol. 32, no 2, s. 4.

Korzenie omawianego nurtu badań zdecydowanie wywodzą się z marketingu usług, zwłaszcza z dorobku tzw. Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług. Jej przedstawiciele na czele z profesorem Christianem Grönroosem akcentowali istotne znaczenie interakcji występujących między usługodawcami a usługobiorcami, uznając, że najmniejsze jednostki interakcji tzw. momenty prawdy (*moments of truth*) są skumulowane w powtarzające się epizody, sekwencje i w rezultacie tworzą relację usługową.

Koncepcja marketingu relacji opracowana przez Ch. Grönroosa akcentuje sześć głównych cech:⁴

1. dąży do kreowania nowej wartości dla klientów,
2. wskazuje na podwójną rolę klienta jako nabywcy oraz współtwórcy wartości,
3. podkreśla, że procesy, komunikacja, technologie i ludzie w organizacji muszą być podporządkowani tworzeniu wartości,
4. wskazuje na potrzebę stałej współpracy między nabywcą a sprzedawcą,
5. identyfikuje tzw. wartość cyklu życia klienta,
6. dąży do budowania łańcucha relacji wewnątrz organizacji w celu kreowania wartości dla: klienta, organizacji i jej akcjonariuszy (*stakeholders*), dostawców, pośredników.

Idea marketingu relacji ewoluowała, przy czym do podstawowych wartości tworzenia długoterminowych relacji zaliczono:

- współpracę,
- zaufanie,
- zaangażowanie,
- komunikację,
- satysfakcję.

W rezultacie możemy stwierdzić, że marketing relacji koncentruje uwagę na zarządzaniu relacjami organizacji z podmiotami – interesariuszami z jej otoczenia, o charakterze ciągłym i długotrwałym a tworzona wspólna wartość pozwala na realizację celów zarówno organizacji, jak i jej klientów.

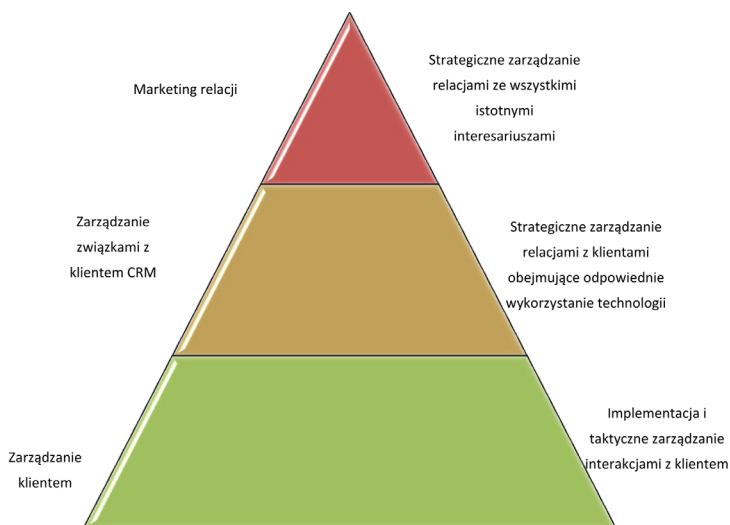
Warto jeszcze w tym miejscu poruszyć wątek terminologiczny, a mianowicie zależności, jakie występują między bliskimi (czasami więc mylonymi w literaturze i praktyce) pojęciami, jak: **marketing relacji** (*relationship marketing*), **zarządzanie związkami z klientem** (*CRM – Customer Relationship Marketing*) oraz **zarządzanie klientem** (*customer management*).

Przydatne okazuje się tutaj ujęcie zaprezentowane przez A. Payne'a, który określa hierarchię tych koncepcji. Autor ten proponuje by marketing relacji (*relationship marketing*) traktować jako szeroką, strategiczną koncepcję zarządzania relacjami z wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa, natomiast zarządzanie związkami z klientem (*CRM*) jako koncepcję węższą, odnoszącą się jedynie do zarządzania relacjami z klientami. Z kolei najniższy poziom w tej hierarchii stanowi koncepcja zarządzania klientem, która obejmuje jedynie działania taktyczne związane z zarządzaniem interakcjami z poszczególnymi klientami.⁵ Prezentuje to rysunek 1.

⁴ Ch. Grönroos, *Relationship marketing...*, op. cit., s. 333.

⁵ A. Payne, *Handbook of CRM. Achieving Excellence in customer management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 18-24.

Rysunek 1. Marketing relacji a zarządzanie związkami z klientem



Źródło: A. Payne, *Handbook of CRM. Achieving Excellence in customer management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 22.

Z praktycznego punktu widzenia, istotnym wskazaniem jest ustalenie czynników determinujących sukces w zarządzaniu relacjami. Otóż badacze tego obszaru wskazują na osiem grup czynników kształtujących ten proces:⁶

- czynniki relacyjne (czyli *relational factors*: zaufanie, zaangażowanie, współpraca, komunikacja, dotrzymywanie obietnic, satysfakcja),
- czynniki zasobowe (czyli *resource factors*: komplementarne i specjalne),
- czynniki kompetencyjne (czyli *competence factors*: zarządzanie współpracą, kompetencje rynkowe),
- czynniki marketingu wewnętrznego (czyli *internal marketing factors*: zarządzanie relacjami z pracownikami organizacji),
- technologie informatyczne (czyli *information technology factors*: CRM, bazy danych),
- czynniki polityki społecznej (relacje społeczne),
- czynniki historyczne (zrealizowane korzyści, koszty zakończenia relacji),
- oferta rynkowa (jakość, innowacyjność, dopasowanie do wymagań, wartość marki).

⁶ S. D. Hunt, D. B. Arnett, S. Madhavarani, *The explanatory foundations of relationship marketing theory*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, no 21/2/2006, s. 78.

Wymienione czynniki to zarówno elementy wpływające na budowanie relacji i jednocześnie składające się na relację. Badacze czynników relacyjnych nie są jednomyślni w zakresie przypisywania kluczowej roli wybranym czynnikom, jedni bowiem wskazują na kluczową rolę zaufania lub zaangażowania a inni na jakość relacji i satysfakcję.⁷

Trwałość i intensywność relacji nauki i praktyki - współczesne wyzwania

Należy również podkreślić, że samo **pojęcie relacji** nie jest jednoznacznie definiowane w fachowych publikacjach, jednak można wskazać zestaw wspólnych cech je opisujących i należą tu:

- długi okres trwania relacji (relacja jest procesem),
- złożoność z mniejszych elementów (interakcji, epizodów),
- współzależność stron,
- istniejąca więź, związek między podmiotami,
- ciągłość,
- strony nie są anonimowe,
- występuje zaangażowanie (wola dalszej współpracy),
- tworzenie relacji wymaga nakładów (finansowych, czasu itp.).⁸

Warto jeszcze omówić różne rodzaje relacji wyróżniane przez badaczy marketingu, w tym zwłaszcza:

- relacje związane z wymianą (*exchange relationship*), gdzie strony oczekują porównywalnych korzyści,
- relacje społeczne (*communal relationship*), które nie wiążą się bezpośrednio z wymianą korzyści.

Najpełniej rodzaje relacji identyfikuje E. Gummesson, wyróżniając 30 różnych ich rodzajów, jednak porządkuje je w 4 grupach relacji:

- relacje rynkowe klasyczne (*classic market relationships*) czyli np. relacje między dostawcą a klientem (dwustronne) lub między dostawcą-klientem-konkurentem (trójstronne),
- relacje rynkowe specjalne (*special market relationships*), oparte na silniejszych więziach z klientem, bazujące na budowaniu jego lojalności,
- relacje pozarynkowe typu mega (*megarelationships*), które istnieją poza rynkiem, ale są platformą do tworzenia relacji rynkowych (lobbing, opinie publiczne, alianse społeczne, polityczne),
- relacje wewnętrzne (*nanorelationships*), które dotyczą wewnętrznych operacji organizacji między jej poszczególnymi komórkami, pracownikami, kierownictwem obszaru marketingu wewnętrznego.

⁷ Szczegółowo omawia to zagadnienie A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, PWN, Warszawa 2011, s. 158-164.

⁸ *Ibidem*, s. 103.

Badania empiryczne wskazują, że korzyści wynikające ze współpracy nauki i praktyki płyną do obydwu stron dopiero w efekcie głębszych (trwałych i intensywnych) relacji współdziałania w dłuższym horyzoncie czasowym.⁹ Długofalowe współdziałanie odnosi się zasadniczo do wspólnego prowadzenia przedsięwzięć badawczych i edukacyjnych. Nawiązywanie wzajemnych relacji między uczelniami i przedsiębiorstwami wymaga przede wszystkim zidentyfikowania przez obie strony potencjalnych płaszczyzn współdziałania, które obejmują:

- **skorelowanie obszarów zainteresowań badawczych** obu stron, poparte kompetencjami zatrudnianych kadr. Obydwu stronom niezbędna jest możliwość pozyskiwania aktualnej wiedzy o obszarach działań i potrzebach potencjalnych partnerów. Brak dostępu do tego typu wiedzy może uniemożliwić nawiązanie wzajemnych relacji,
- rozpoczęcie samego procesu wzajemnej wymiany wiedzy wymaga przynajmniej częściowego „zazębiania się” **systemów wartości oraz celów strategicznych** sformułowanych przez potencjalnych partnerów. Jeśli uczelnie i przedsiębiorstwa funkcjonują w skrajnie odmiennych kontekstach i mają diametralnie różne systemy wartości, zawiązanie wzajemnych relacji może okazać się całkowicie niemożliwe¹⁰,
- konieczne też jest porozumienie się co do czasu i formy upowszechniania wytworzonej wspólnie wiedzy oraz co do praw własności do niej. Dążenie uniwersytetów do jak najszybszego i jak najszerszego upublicznienia rezultatów badań skonfrontowane z inklinacją przedsiębiorstw do utrzymywania nowej wiedzy jak najdłużej, w jak najściślejszej tajemnicy może stanowić zarzewie konfliktu.

Utrzymywanie efektywnych, wzajemnych relacji między instytucjami edukacyjnymi i przedsiębiorstwami wymaga od obu stron radzenia sobie z kolejnymi wyzwaniami pojawiającymi się wraz z upływem czasu. Utrzymywaniu długofalowych relacji z przedsiębiorstwami zagraża zarówno nadmierny spadek jak i nadmierny wzrost intensywności tych relacji.

Z jednej strony, zapewnienie efektywności przedsiębiorstw wymaga stosownych modyfikacji w ich zapotrzebowaniu na nową wiedzę dokonywanych w odpowiedzi na zmieniającą się sytuację rynkową. W związku z tym, **intensywność uprzednio zawiązanych relacji może z upływem czasu wzrastać lub maleć.**

Intensywność relacji zawiązanych między przedsiębiorstwami i instytucjami edukacyjnymi ulega modyfikacji również pod wpływem zmian ogólnego stanu wiedzy w danym obszarze tematycznym. Z punktu widzenia uczelni, relacje z przedsiębiorstwami będą tym intensywniejsze, im większym wyzwaniem intelektualnym jest rozwiązywanie stawianych problemów praktycznych i/lub im bardziej wzrastają szanse absolwentów tych instytucji na rynku pracy.

⁹ Por. np.: M. Jacob, T. Hellstrom, N. Adler, F. Norrgren, *From sponsorship to partnership in academy-industry relations*, „R&D Management”, vol. 30, nr 3, 2000, s. 255-262.

¹⁰ Por. np.: P. Maskell, *Knowledge creation and diffusion in geographic clusters*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 5, nr 2, 2001, s. 213-237.

Reasumując, na intensywność relacji między uczelniami i przedsiębiorstwami wpływa szybkość przepływu wiedzy praktycznej z przedsiębiorstw do uczelni oraz wiedzy naukowej w kierunku odwrotnym. Im szybciej zachodzi dwustronny transfer wiedzy, tym intensywniejsze są wzajemne relacje obu stron. **Mechanizmu umożliwiającego sprawne i efektywne współdziałanie uczelni i przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście pobudzania innowacji, należy poszukiwać wśród tzw. hybrydowych form organizacji działań gospodarczych.** Przykładem fragmentu rzeczywistości gospodarczej, który realizuje koncepcję hybrydowej formy organizacyjnej na mezo poziomie, jest klastr. Ponieważ jest on jednocześnie przykładem pożądanых powiązań sieciowych w gospodarce i nauce, zatem w kolejnej części wskażemy, jaki wpływ ma zjawisko usieciowienia w kontekście marketingu.

Usieciowienie jako podstawa marketingu relacji na rynku B2B i źródło przewagi konkurencyjnej

Jak zauważono wcześniej, koncepcja marketingu relacji silnie eksponuje rolę wartości tkwiących w szeroko pojętych relacjach stanowiących podstawę budowania trwałej, długofalowej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu. Takie ujęcie jest bliskie podejściu sieciowemu, które historycznie należy łączyć z nurtem marketingu przemysłowego rozwiniętym przez badaczy skandynawskich jeszcze w latach dziewięćdziesiątych. Podejście sieciowe akcentuje kwestie czasu trwania i stabilności relacji, co zwróciło uwagę współczesnych badaczy źródeł przewagi konkurencyjnej.

Punktem wyjścia dla budowy nowego rozumienia konkurowania, jakie proponuje marketing relacji jest polemika z ugruntowanym w zarządzaniu strategicznym podejściem zasobowym i jego rozwinięciem w postaci nurtu opartego na kompetencjach, który skierował uwagę na „miękkie” zasoby w postaci kompetencji i zdolności ludzi. Jednak stwierdzenie, że przewaga konkurencyjna tkwi w zasobach przedsiębiorstwa i kompetencjach ogranicza rozważania do działań pojedynczego podmiotu.

Przedstawiciele podejścia relacyjnego słusznie argumentują, że źródła przewagi na rynku wykraczają poza jednostkową organizację, obejmując sieć relacji tworzonych w biznesie. Bowiem wartość kreowana w konstelacji biznesowych powiązań jest trwalszym – w porównaniu z atrybutami pojedynczego przedsiębiorstwa – źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.¹¹

W świetle powyższego, w praktyce działania podmiotów na rynku usług B+R perspektywa budowania sieci powiązań wydaje się być pożądaną płaszczyzną analizy a nie pojedyncze organizacje, ich zasoby oraz kompetencje.

Wartość w relacji biznesowej powstaje nie tylko z wymiany zasobów materialnych i niematerialnych (jak wiedza), ale też z inwestowania w relacje, stwarzając szanse zbudowania trwałych relacji biznesowych opartych na zaufaniu i zaangażowaniu.

Przewaga zbudowana na wartości relacji zdaje się być współcześnie determinantą konkurencyjności podmiotów rynkowych.

¹¹ I. Rudawska, *Budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na trwałości relacji*, [w:] *Współczesny marketing. Strategie*. Praca zb. pod red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 181-182.

Jak podkreślają S. D. Hunt, D. B. Arnett, S. Madhavaram, dużą rolę w rozwoju relacji rynkowych odgrywa, nowy sposób konkurencyjności między podmiotami określany w języku angielskim jako, *strategic network competition* lub *network view of competition* czyli jako konkurencja sieci strategicznych. W odróżnieniu od tradycyjnego sposobu konkurencyjności ukierunkowanego na płaszczyznę firma-firma na każdym poziomie (np. producent – producent lub dostawca – dostawca) oraz tzw. konkurencyjności między hierarchiami, omawiana koncepcja konkurencyjności sieci strategicznych pozbawiona jest wad obydwu wymienionych i oferuje nowe formy wymiany rynkowej między różnymi organizacjami.

Przedsiębiorstwa działające w sieci zgadzają się na działania partnerskie, a nie bezpośrednio konkurencyjne. Ponieważ sukces każdego z tych przedsiębiorstw związany jest z sukcesem całej sieci, każdy podmiot w sieci dąży do osiągnięcia wspólnych celów.

Najważniejsze cechy organizacji sieciowej to:

- koordynacja działań oparta na współpracy podmiotów w określonej sferze „wnętrza organizacji” (technologii, infrastruktury, zasobów ludzkich, itp.),
- wspólne podejmowanie decyzji przez podmioty w wyznaczonej sferze współpracy,
- powtarzalność relacji między podmiotami i utrzymywanie ich w dłuższym horyzoncie czasowym dla potrzeb realizacji wspólnych celów strategicznych.¹²

Kooperacja w sieci odbywa się w zakresie:

- marketingu,
- produkcji,
- finansów,
- zakupów,
- R+D (badań i rozwoju).

Mimo, że w sieci działają niezależne przedsiębiorstwa, to współpraca w różnych obszarach powoduje, że granice zaczynają się zacierać a firmy przechodzą od pojedynczej i krótkoterminowej wymiany z dużą liczbą dostawców w kierunku długoterminowej wymiany relacyjnej z mniejszą liczbą partnerów. Obecnie uznaje się, że skuteczne funkcjonowanie organizacji w przyszłości uwarunkowane jest zespołem sieci powiązań i relacji, w których ona funkcjonuje.

W praktyce znanym przykładem organizacji sieciowych są tzw. organizacje klastrowe (klastry), których najbardziej popularne zdefiniowanie jest autorstwa M. Portera, o czym szerzej w kolejnym punkcie opracowania.

Klastry jako forma współpracy instytucji B+R i przedsiębiorstw

M. Porter zdefiniował klastry jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw reprezentujących tę samą branżę, ich wyspecjalizowanych dostawców, przedsiębiorstw świadczących im usługi, przedsiębiorstw działających w branżach pokrewnych i wspomagających oraz powiązanych

¹² M. Porter, *On Competition*, Nowy Jork, Wydawnictwo Free Press, 1990, s. 248.

z tymi przedsiębiorstwami organizacji, jak uczelnie, centra szkoleniowe, instytuty B+R, organizacje prawne, stowarzyszenia branżowe, administracja publiczna”¹³

M. Porter wskazuje, że skala przestrzennej koncentracji tak zdefiniowanego klastra może odnosić się zarówno do lokalizacji wymienionych podmiotów w jednym mieście lub dzielnicy miasta, w jednym z regionów kraju, w jednym kraju, jak i w regionie zlokalizowanym w różnych krajach.

Według szacunków *European Cluster Observatory* w Polsce działa 161 klastrów zakwalifikowanych do grupy klastrów mających istotny wpływ na życie gospodarcze.¹⁴ Przede wszystkim działają one w sektorach związanych z lokalnymi tradycjami przemysłowymi:

- klastry sektora odzieżowego i tekstylnego w województwie łódzkim,
- klastry branży lotniczej w województwie podkarpackim,
- klastry związane z sektorami edukacji, telekomunikacji, biotechnologii, usług finansowych, sektora farmaceutycznego.

*Przykład 1: Partnerstwo w klastrze lotniczym*¹⁵

Klaster Dolina Lotnicza (województwo podkarpackie) powstał wskutek zawiązania inicjatywy oddolnej w 2003 roku. Lokalna inicjatywa przedsiębiorców, będąca wynikiem potrzeby zainteresowanych podmiotów (początkowo 18) okazała się trafną decyzją. Nadrzędnym celem klastra było stworzenie w Polsce południowo - wschodniej konkurencyjnego regionu, który zaopatrywałby międzynarodowe rynki w szeroki wachlarz produktów i usług branży lotniczej.

*Badania bezpośrednie zrealizowane w grupie 53 przedsiębiorstw dotyczące roli partnerstwa jako czynnika wzmacniającego konkurencyjność przedsiębiorstw klastra Dolina Lotnicza pozwoliły m.in. na ustalenie, że integracja podmiotów klastra budowana jest w oparciu o takie wartości, jak:*¹⁶

- partnerstwo,
- jakość,
- innowacyjność,
- kreatywność.

W opinii badanych menedżerów firm klastra Dolina Lotnicza proces budowania partnerstwa wymaga: współodpowiedzialności, solidarności, zaufania, jawności decyzji. Wspomniane badania dotyczyły również prognozy potencjału konkurencyjnego i innowacyjnego firm współpracujących w ramach Doliny Lotniczej.

Jeśli chodzi o potencjał wzrostu konkurencyjności wskazano na takie determinanty, jak:

- informatyzacja procesów produkcyjnych,
- systemy zapewnienia jakości,
- jakość parku maszynowego.

Natomiast w rozwoju potencjału innowacyjności uznano, że najważniejsze są:

- rozwój wiedzy pracowników i jakość kapitału intelektualnego,
- współpraca z instytucjami naukowo – badawczymi,
- zdolność do wdrażania innowacji.

W obszarze wzmacniania potencjału innowacyjności klastra konkretnym przedsięwzięciem było utworzenie w 2004 r. Centrum Zaawansowanych Technologii „Aeronet-Dolina Lotnicza” jako efektu współpracy przedsiębiorców Doliny Lotniczej z instytucjami naukowo - badawczymi. Zadaniem nowego podmiotu klastra było opracowywanie, wdrażanie i komercjalizacja nowych technologii związanych z lotnictwem.

¹³ *Ibidem*, s. 248.

¹⁴ http://www.clusterobservatory.eu/galleries/downloads/Star_clusters_Poland.pdf

¹⁵ B. Bębenek, *Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra Dolina Lotnicza*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, pod red. G. Rosa i A. Smalec, ZN nr 596, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 227.

¹⁶ *Ibidem*, s. 229.

Według ogłoszonego w 2011 roku przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych raportu o rynku B+R w Polsce, w kolejnych latach, to jest 2014-2020, współpraca pomiędzy instytucjami naukowymi i przedsiębiorcami w formie klastrów będzie szczególnie widocznym obszarem wsparcia ze środków publicznych.¹⁷

Jak podają autorzy raportu, obecny potencjał uczestników sektora B+R w Polsce po stronie przedsiębiorstw prowadzących działalność badawczo – rozwojową, to - według analiz PAN w 2009 roku - 597 podmiotów, wyselekcjonowanych w oparciu o kryterium generowania obrotów w działalności B+R. Grupa tych przedsiębiorstw łącznie poniosła 1,6 miliardów złotych nakładów na działalność B+R.

Według autorów wspomnianego raportu, polskie przedsiębiorstwa współpracują w obszarze B+R z takimi partnerami, jak: uczelnie, prywatne instytuty B+R i prywatne laboratoria i konsultanci, sektor rządowy i publiczne instytuty naukowe (w najmniejszym zakresie).¹⁸

Jak prezentuje tabela 1, to uczelnie oraz prywatne osoby i instytuty należą do grupy podmiotów sektora B+R, z którymi najczęściej współpracują badani przedsiębiorcy.

Dotychczas w zdecydowanej większości przedsiębiorcy tworzyli struktury kooperacyjne w ramach sektora przedsiębiorstw (*business sector*). Kooperacja międzysektorowa, jeśli już miała miejsce, to cechowała się relatywnie wysokim udziałem nakładów spoza sektora przedsiębiorstw. Autorzy wspomnianego raportu dowodzą, że w przyszłości kooperacja ze sferą publiczną może być dla przedsiębiorstw z sektora B+R wysoce efektywna kosztowo i pozwala przypuszczać, iż będzie zyskiwać na popularności.¹⁹

Tabela 1. Zakres współpracy przedsiębiorstw z sektorem B+R

| Grupa podmiotów, z którą przedsiębiorstwa nawiązały współpracę | Udział współpracujących przedsiębiorstw w całkowitej liczbie przedsiębiorstw w Polsce |
|---|--|
| Uniwersytety, uczelnie techniczne i inne instytucje edukacji wyższej | 12% |
| Konsultanci, prywatne laboratoria lub prywatne instytuty B+R | 10% |
| Sektor rządowy lub publiczne instytuty naukowe | 1% |

Źródło: Raport nt. Rynek B+R w Polsce. Wsparcie działalności badawczo – rozwojowej przedsiębiorstw, PAIIZ, Warszawa 2011, s.16 (za: „Innowacyjność 2010”, PARP 2010).

Ocena relacji uczelni z przedsiębiorstwami – w świetle wybranych wyników badań

Dla potwierdzenia tezy o tworzeniu relacji opartych na współpracy między praktyką (przedsiębiorstwa) a uczelnią (jako instytucją naukową i edukacyjną) odwołamy się do badań bezpośrednich prowadzonych pod kierunkiem autorki. Wskażemy wybrane wyniki badań dotyczące oceny efektów współpracy tych

¹⁷ Raport nt. „Rynek B+R w Polsce. Wsparcie działalności badawczo – rozwojowej przedsiębiorstw”, wyd. Accreo Taxand i PAIIZ, Warszawa 2011, s. 54.

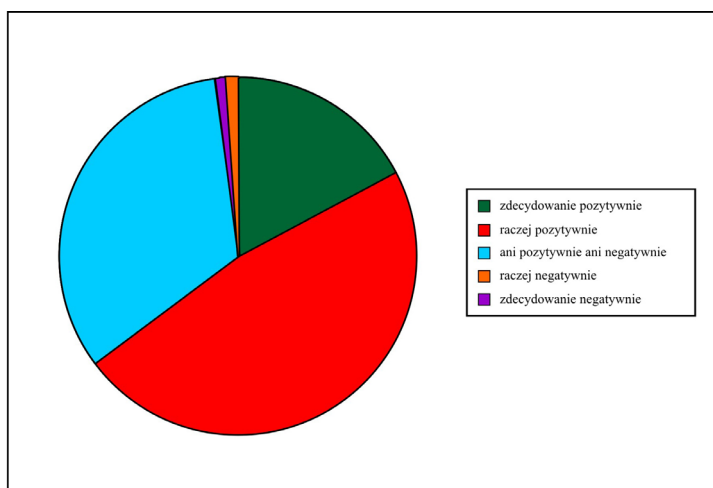
¹⁸ Ibidem, s. 14.

¹⁹ Ibidem, s. 14.

podmiotów w świetle opinii uzyskanych od menedżerów.

W badaniach empirycznych podjęto próbę oceny powiązań na podstawie praktycznie realizowanych form i efektów współpracy uczelni, jako instytucji edukacyjno-badawczych, z podmiotami z ich otoczenia biznesowego, jakimi są przedsiębiorstwa²⁰. Szczególną uwagę skoncentrowano na regionie Dolnego Śląska, będącego potencjalnym obszarem powstania „klastra badawczo - edukacyjnego”. Wyniki badań dowiodły, że ponad 70% badanych menedżerów posiada doświadczenia we współpracy z uczelniami, a ich opinie na ten temat ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Ocena efektów współpracy między środowiskiem biznesu i nauki w ocenie menedżerów (Dolny Śląsk)



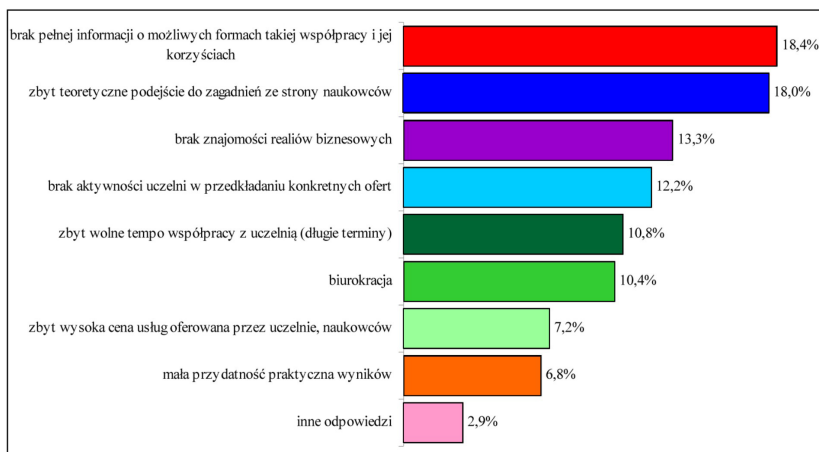
Źródło: na podstawie własnych badań ankietowych.

W świetle uzyskanych wyników można zaobserwować, że przeważają pozytywne opinie przedstawicieli praktyki co do wcześniejszych doświadczeń odnośnie współpracy z uczelniami (65% to pozytywne opinie). Zwraca natomiast uwagę fakt, że aż 33% badanych menedżerów nie ma wyrobionej opinii na ten temat, co nasuwa przypuszczenie, że być może nie miało sprecyzowanych oczekiwań wobec efektów podejmowanych działań lub inne były przyczyny nawiązania współpracy (nie ekonomiczne).

Badani menedżerowie dokonali również identyfikacji głównych problemów, na jakie napotykają podczas realizacji wspólnych przedsięwzięć z uczelniami jako partnerami w biznesie. Rozkład uzyskanych odpowiedzi prezentuje rysunek 3.

²⁰ Badania bezpośrednie przeprowadzono w 2009 r. w grupie przedsiębiorstw tworzących otoczenie biznesowe uczelni zlokalizowanych w regionie Dolnego Śląska. Celem badań była ocena zakresu i form współpracy przedsiębiorstw i uczelni. Zebrano opinie 129 menedżerów. Zob. M. Pluta-Olearnik, *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009, s. 96-105.

Rysunek 3. Problemy związane ze współpracą firma – uczelnia (opinie menedżerów)



Źródło: na podstawie własnych badań ankietowych.

Okazuje się, że dwie główne bariery współpracy biznesu z nauką są bardzo różne, bowiem z jednej strony menedżerowie sygnalizują brak informacji o możliwościach takiej współpracy, a z drugiej strony twierdzą, że naukowcy i uczelnie prezentują zbyt teoretyczne podejście do zagadnień, co sugeruje ich małą praktyczną przydatność. O ile pierwszy problem wydaje się prostszy do usunięcia, bo wymaga usprawnienia systemu komunikowania się uczelni z otoczeniem, o tyle drugi problem jest poważniejszy, gdyż sygnalizuje lukę między ogromnym potencjałem wiedzy zgromadzonym w uczelni a jej praktycznym zastosowaniem. Inne odpowiedzi menedżerów potwierdzają istnienie tej luki w praktyce.

Warto jednak spojrzeć na wywołany problem z szerszej perspektywy. Jak podkreślają liczne publikacje, uczelnia i jej kadra naukowa podlega procesowi swoistej transformacji w stronę lepszego rozumienia praktyki i wyzwań tzw. trzeciej generacji uniwersytetu. Otóż w gospodarce „napędzanej wiedzą” kształtuje się na nowo rola uczelni oraz zadania pracownika akademickiego – naukowca. Dotychczas uniwersytety nakierowane były na kształcenie i badania (model humboldtowski), natomiast nadszedł czas na transfer wiedzy i technologii do praktyki gospodarczej. Nadchodzi epoka uniwersytetów tzw. trzeciej generacji (3GU) czyli uniwersytetów sieciowych, współpracujących z przemysłem, prywatnymi jednostkami badawczymi, instytucjami finansowymi i innymi uniwersytetami.

Naukowiec zatrudniony w uniwersytecie trzeciej generacji (3GU) powinien:

- mieć kontakty międzynarodowe, działać w sieci,
- umieć kształcić studentów opierając się na wiedzy nie tylko teoretycznej, lecz także praktycznej,
- rozumieć potrzeby rynku, klientów,
- umieć komercjalizować wytworzoną wiedzę,
- rozumieć praktykę gospodarczą i przedsiębiorców,

- być przedsiębiorczym i skłonny do ryzyka.²¹

Zatem podążając za zmianami w funkcjonowaniu współczesnych uniwersytetów, ich kadra naukowo-dydaktyczna w znacznie większym stopniu niż dotychczas będzie musiała wykazywać się znajomością praktyki i zachowaniami zbliżonymi do przedsiębiorców.

W upowszechnianiu takiego modelu uczestniczą inne, nowo utworzone podmioty w sferze B+R i innowacji w Polsce, jak chociażby opisana niżej spółka z regionu Dolnego Śląska.

Przykład 2: Wrocławskie Centrum Badań EIT+ Sp. z o.o.²²

Spółka ta została powołana przez wrocławskie uczelnie wyższe oraz władze samorządowe.

Jej głównym celem jest komercjalizacja wyników badań naukowych, ewaluacja projektów rokujących nadzieje na komercjalizację oraz stworzenie infrastruktury wspierającej procesy innowacji. Spółka działa w takich dziedzinach, jak: nanotechnologia, ICT, energia oraz klimat i nauki przyrodnicze. Działalność EIT+ ma za zadanie wypełnić lukę między przedsiębiorcami, którzy chcą wprowadzać innowacje, ale nie mogą pozwolić sobie na podjęcie dużego ryzyka (zwłaszcza finansowego) oraz naukowcami, którzy dysponują innowacyjnymi pomysłami i możliwościami ich rozwinięcia, ale nie mają powiązań ze środowiskiem biznesowym.

EIT+ wykorzystuje trzy narzędzia transferu technologii:

- *Academy to Business (A2B), promującej rozwiązania znane w USA i na zachodzie Europy a polegające na tym, że firmy inwestują część pieniędzy w działalność EIT+, a eksperci spółki opracowują innowację oraz przygotowują jej wdrożenie a wyniki badań są komercjalizowane (np. na zasadzie licencji);*
- *Akcelerator (fundusz seed), polegający na wyszukiwaniu projektów nadających się do komercjalizacji oraz uruchamianiem współpracy między zespołami naukowców i przedsiębiorców (np. venture capital);*
- *Zarządzania IP (intellectual property), czyli działania w zakresie ochrony prawnej własności intelektualnej, ochrony patentowej, licencjonowaniem.*

Zakończenie

W opracowaniu wskazano aktualne tendencje zmian w strategiach działania podmiotów sektora B+R w Polsce, ukierunkowane na budowanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji. Cechą charakterystyczną tych zmian jest nie tylko ich marketingowy (relacyjny) charakter, ale też przełom organizacyjny, ukazujący nowe, sieciowe modele realizacji celów strategii rynkowych, we współpracy podmiotów B+R z przedsiębiorstwami i podmiotami otoczenia biznesowego. Nowe formy działania pozwalają budować pogłębione, trwałe relacje i kierować instytucje w stronę tworzenia wartości dla klienta w dłuższym okresie. Takie podejście stabilizuje pozycję rynkową organizacji i pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w oparciu nie tylko o zasoby i kompetencje, ale także o relacje rynkowe i społeczne.

21 P. Kubiński, L. Kwieciński, L. Żurawowicz, *Naukowiec przedsiębiorcą. Własność intelektualna, Dolnośląska Platforma Promocji Przedsiębiorczości Akademickiej*, Wrocław 2010, s. 4.

22 *Opracowano na podstawie S. Stręk, Wrocławskie Centrum Badań EIT+ [w:] II Spotkanie Innowatorów - innowacje w sektorze Techno, DPPP, Wrocław 2011, s. 4.*

Bibliografia

1. Bębenek B., Kapitał partnerski jako determinanta rozwoju klastra Dolina Lotnicza, [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty, pod red. G. Rosa i A. Smalec, ZN nr 596, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010,
2. Drapińska A., Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, PWN, Warszawa 2011,
3. Grönroos Ch., Relationship Marketing: Challenges for the organization, Journal of Business Research, no 46, 1999,
4. Grönroos Ch., From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, Management Decision, 1994, vol. 32, no 2,
5. Hunt S. D., Arnett D. B., Madhavan S., The explanatory foundations of relationship marketing theory, Journal of Business & Industrial Marketing, no 21/2/2006,
6. Jacob M., Hellstrom T., Adler N., Norrgren F., From sponsorship to partnership in academy-industry relations, „R&D Management”, vol. 30, nr 3, 2000,
7. Kubiński P., Kwieciński L., Żurawowicz L., Naukowiec przedsiębiorcą. Własność intelektualna, Dolnośląska Platforma Promocji Przedsiębiorczości Akademickiej, Wrocław 2010,
8. Maskell P., Knowledge creation and diffusion in geographic clusters, „International Journal of Innovation Management”, vol. 5, nr 2, 2001,
9. Payne A., Handbook of CRM. Achieving Excellence in customer management, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006,
10. Porter M., On Competition, Nowy Jork, Wydawnictwo Free Press, 1990,
11. Pluta - Olearnik M., Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem, Difin, Warszawa 2009,
12. Pluta - Olearnik M., Zmiany strategii marketingowych w dobie społeczeństwa informacyjnego, [w:] Marketing instytucji naukowo – badawczych, Prace Instytutu Lotnictwa nr 208, Warszawa 2010,
13. Raport nt. „Rynek B+R w Polsce. Wsparcie działalności badawczo – rozwojowej przedsiębiorstw”, wyd. Accreo Taxand i PAIiZ, Warszawa 2011,
14. Rudawska I., Budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na trwałości relacji, [w:] Współczesny marketing. Strategie. Praca zb. pod red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008,
15. Stręk S., Wrocławskie Centrum Badań EIT+ [w:] II Spotkanie Innowatorów - innowacje w sektorze Techno, DPPP, Wrocław 2011.

Strony internetowe

- www.clusterobservatory.eu/galleries/downloads/Star_clusters_Poland.pdf.