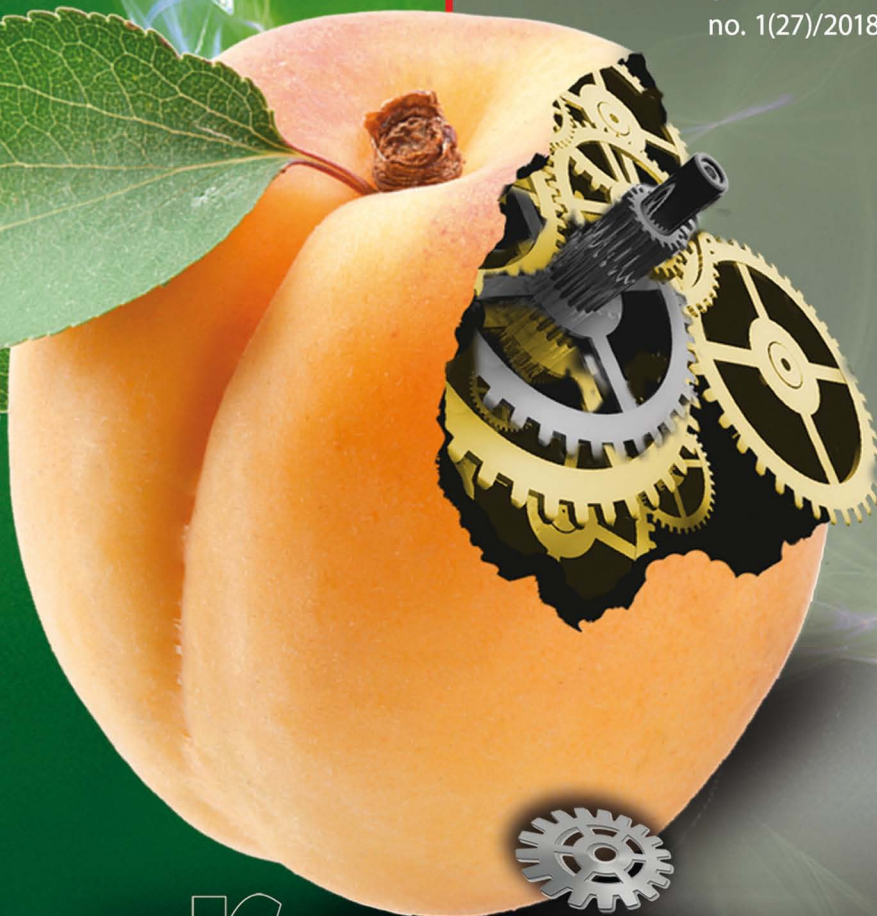




institute of aviation
warsaw, since 1926

minib27

marketing of scientific
and research organizations
no. 1(27)/2018



research
for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
march 2018



**FORMATION OF RELATIONS
AND THEIR VALUES FOR THE STAKEHOLDERS
BY THE RESEARCH-SCIENTIFIC INSTITUTION**



Open Access

FORMATION OF RELATIONS AND THEIR VALUES FOR THE STAKEHOLDERS BY THE RESEARCH-SCIENTIFIC INSTITUTION

Professor Bogdan Sojkin

bogdan.sojkin@ue.poznan.pl

Sylvia Michalak, Ph.D.

sylvia.michalak@ue.poznan.pl

Department of Product Marketing, Poznań University of Economics and Business

DOI: 10.14611/minib.27.03.2018.08



Summary

The article presents issues associated with forming the relations of a scientific-research institution with the stakeholders and creating the added value of these relations. The basic groups of stakeholders and forms of cooperation with a scientific-research institution and their practical solutions are presented. The discussion concerning these issues is illustrated with the example of a training project carried out with funds from the National Centre for Research and Development (NCBiR).

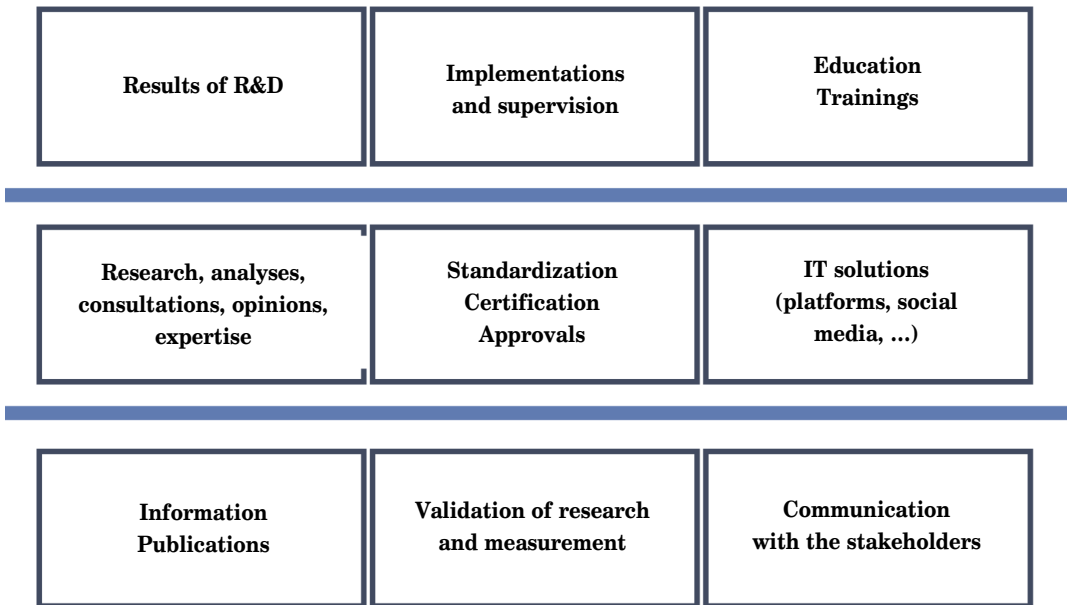
Keywords: Stakeholders of a scientific-research institution, added value of relations for the stakeholders, the process of creating added value

Introduction

What is of vital importance for the functioning, competitiveness, market position and achieved results of every institution, or company are the relations with other participants of the market and the economic, marketing, or social values they generate. Particularly important are relations created with the stakeholders, that is, entities which have direct and indirect ties to a company and are of strategic importance for its future¹. In case of a scientific-research institution the formation of these relations and as a result, the emergence of the expected values is a necessity due to the fact that the basic goal for this kind of institutions is creating values and cooperation with the environment in course of the process, the implementation of joint market projects, achieving the desired effects associated with the development of the offered portfolio of products and achieving positive assessments in the area of conducted tasks.

Generally, looking at the problem of forming relations and their kinds, we should conclude that it is a derivative of the offer of scientific-research institutions for the market. Comprehensive provision of this offer requires cooperation with broadly understood environment, as well as building appropriate relations within an institution and their undisturbed functioning. In the scientific-research space a major part of relations is determined by the binding legal system, which defines their scope, subject range, rules for creating them, as well as the rules of assessment. Moreover, to a large extent it determines the generated values. The remaining formed relations are very diversified and multidimensional in character and to a decisive degree they depend on the mentioned dimensions of the portfolio and its specific character resulting from the conducted scientific-research activity, defined groups of current and potential stakeholders, as well as changing forms of cooperation.

Picture 1. Product portfolio of a scientific-research institution



Source: own materials prepared on the basis of: Slotorsz, A. Cichoń, W. (2014). Marketing instytucji naukowo-badawczych w świetle obecnych uwarunkowań organizacyjno-prawnych.

Marketing instytucji naukowych i badawczych. Warszawa: Instytut Lotnictwa;

Act on research institutes from April 30, 2010;

Act on higher education from September 27, 2005 with amendments.

The process of forming relations and their kinds

While the concept of "relations" is usually associated with a uniform character of the association between entities, or a group of entities (one relation), in reality this relation is a complex phenomenon and can be analysed from the perspective of multiple criteria. Table 1 presents in a synthetic way an overview of criteria and the kind of relations of scientific-research institutions with the stakeholders².

What may constitute one of the most important aspects in this context is the significance of relations for the entities participating in them.

Naturally, the most favourable situation is when cooperation is equally important for both sides. However, we should notice that relations of entities can be characterized by an asymmetry of the significance of relations, which means that one of the sides can be more involved in building relations than the other side. Another case is the one where a relation is not very significant for both cooperating sides. In such case we can predict that the relation will be occasional, or short-lived. Another important criterion for the assessment of a relation of a scientific-research institution is the place where it is built. Very often the way a scientific-research institution builds relations with internal entities is determined by the way it forms them inside, that is, for example, with employees. What is important here is the system of motivating, building the trust of employees and using their potential.

Taking into consideration the fact that relations between institutions have a formal dimension, the quality of relations often depends not just on the provisions of contracts between the two sides, but also on the competences of people engaged in the implementation of a project, mutual understanding of goals and needs, or the efficiency of the employees of both entities in solving problems. In this sense the relations of a scientific-research institution and its stakeholders have both an institutional and interpersonal dimension.

Scientific-research institution as the initiator of relations with external entities can build them with one entity (individual stakeholder), or a mass stakeholder. The character of these relations may have an impact on the way a scientific-research institution will be investigating needs and building added value for external entities cooperating with it. Against the background of numerous experiences of scientific-research institutions it is worth pointing out that relations may be characterized by low, or high level of formalization, which may mean the necessity to work out numerous procedures, instructions, rules, document templates, decision-making systems, or conducting reporting works. Further, this means that the sides carrying out a project need to spend time, assets and work not just on research-focused, or creative projects, but also works associated with administration. In case of highly formalized relations the latter kind of work often consumes a half of all time and funds allocated to the whole project conducted by a scientific-research institution.

Among numerous projects and initiatives taken up by scientific-research institutions we can distinguish those in which one, or many entities are involved. In this aspect relations can be defined as bilateral, or multilateral. This undoubtedly has an impact on the complexity of relations and thus on the risks for the scientific-research institution and its numerous stakeholders in association with achieving their goals. Additionally, it is worth pointing out that the higher the level of relations between the stakeholders, the greater the impact of behaviours of one of the participants of the relations on the success, or failure of the remaining participants. That's why in case of projects conducted by a scientific-research institution in cooperation with numerous entities, coordination and monitoring of the progress of works of all involved entities, as well as the ability to manage risk, which may arise from numerous sources and be diversified in character, are required.

A scientific-research institution carried out projects it initiated itself, or in response to the orders of external entities — in such case the initiator is the ordering entity. This in many cases affected the way a project is financed, that is, by a scientific-research institution, or by its partners. Currently, numerous joint projects of scientific-research institutions and external entities financed with external sources, for example, funds from the European Union, are being carried out. Regardless of the possibility of obtaining financial resources, along with projects receiving financial support, scientific-research institutions are also carrying out projects without capital involvement.

We can distinguish projects not just according to allocation of assets such as capital, but also according to the level of engagement needed for their implementation, that is, high, or low level of engagement, repeatability (one-off, or repeatable), according to duration (short-term and long-term projects), according to effects (immediate, or delayed), beneficiaries (numerous, not numerous) and eventually the benefits that can be achieved by only the participants of a relation and/or third parties.

As the presented analysis shows, the relations of a scientific-research institution with the stakeholders are multidimensional in character and are formed by various criteria. Knowing them to a large extent facilitates managing them efficiently, which makes it possible to form and create added value as benefit for the stakeholders.

Table 1. Kinds of relations between a scientific-research institution and stakeholders

Criterion	Kind of relation
Significance for stakeholders	High level of significance Low level of significance
Place of building relations	Relations with internal entities Relations with external entities
Stakeholders	Institutional Interpersonal
Recipient	Mass recipient Individual recipient
Degree of formalization	Formal Informal
Participants	Bilateral Multilateral
Initiative	Own initiative Initiative of other entities
Subject	Material (content-related, subject-related) Emotional
Financial support	With financial support Without financial support
Goal orientation	Focus on achieving a goal Focus on the process
Engagement	High level of engagement of the sides Low level of engagement of the sides
Repeatability	Repeatable One-off
Duration	Long-term Short-term
Effects	Immediate Delayed
Beneficiaries	Numerous Not numerous
Social benefits	Benefits only for the participants of a relation Benefits for third persons/entities

Source: own materials.

The specific character of conducted scientific-research activity and the diversification of goals and tasks of market policy mean that the collection of internal and external stakeholders is very unstable and diversified in

terms of the subject of conducted activity, the level of adaptation/suitability for the research tasks handled by an institution, or the level of interest and engagement in cooperation. Generalizing, we can assume that this collection in case of a scientific-research institution is formed by the following groups of stakeholders³:

- Other national scientific-research institutions as participants, partners and clients;
- foreign scientific-research institutions as consultants, partners, participants of dialogue/discussion, or exchange;
- managers of R&D programmes targeted at the scientific-research market of the EU as controllers and auditors;
- national and foreign institutions managing funds for science and research as creators of research directions and trends;
- institutions such as: technology parks, technology incubators, business incubators and pre-incubators, technology development centres, seed capital funds, business angel networks, local lending funds, loan guarantee funds, technology platforms, training-consulting centres and clusters as support for the implementation of tasks and programmes;
- social-economic community interested in research results;
- government and local government authorities as strategic partners and potential beneficiaries;
- non-governmental organizations as supporters and beneficiaries;
- investors, banks, investment and lending funds as financial support institutions and beneficiaries;
- media as creators of the image of a scientific-research institution and building market support;
- employees, shareholders, managers of institutions as direct handlers of tasks resulting from relations.

In the dynamic market reality the above-mentioned groups certainly don't include all potential groups of stakeholders, which may appear in case of the emergence of new directions, trends, or challenges associated with the implementation of social-economic policy, innovative technological and non-technological solutions, business programmes, or needs reported by business practice.

Table 2. Stakeholders and kinds of relations of a scientific-research institution

Group participants	Form of cooperation	Practical solutions
Other national scientific-research institutions	communication, consultations, dialogue, partnership	joint ventures, building a network of relations
Foreign scientific-research institutions	communication, consultations, partnership, dialogue, exchange of experiences	joint ventures, networks of relations, exchange of experiences
Managers of R&D programmes targeted at the participants of the scientific-research market in the EU	communication, control, audit	education in the area of programme management
National and foreign institutions managing funds for science and research	communication, control, audit	creating research directions and trends, platforms of cooperation
Supporting institutions such as: technology parks, technology incubators, business incubators and pre-incubators, technology development centres, seed capital funds, business angel networks, technology platforms, training-consulting centres and clusters	communication, consultations; dialogue, coordination, partnership, research, commercialization, exchange/implementation of experiences and achievements	Support for conducted programmes, participation in research processes and commercialization
Social-economic community	communication, dialogue, partnership, commercialization	interest in research results
Local government and central government authorities	communication, consultations, dialogue, partnership	creating conditions for building relations
Non-governmental organizations	communication, dialogue, consultations	joint ventures
Investors, banks, investment and loan funds	communication, consultations, partnership, commercialization, control, audit	financial support, participation in implementation
Traditional and electronic media	communication, dialogue, partnership	creation of the image of an institution, market support for activities, building networks of relations
Employees, shareholders, institution managers	communication, consultations, dialogue, implementing achievements	education, individual development programmes, talent management

Source: own materials.

Generally, speaking about shaping the relations of a scientific-research institution we should understand them as various forms of its involvement in cooperation with the stakeholders. Cooperation may take the following forms⁴: communication, consultations; dialogue, coordination, partnership, research, commercialization, control, audit and exchange/implementation of experiences and achievements. In practice of market cooperation each form can adopt different procedures of implementation determined by the formulated goals, foreseen scope of cooperation and defined rules of conducted actions. It also depends on the stage of formed relations (beginning, development, maturity and conclusion). Moreover, in literature on the subject it is emphasized that the stage of implementation, structure of relations and form of cooperation determine the value of a relation⁵. We should also remember that often regulations defining the dimension and character of cooperation are contained in earlier concluded agreements, or business contracts. Nevertheless, as a result of experiences, change of conditions, or verification by a practical approach to the implementation of cooperation processes they can assume a modified form, or change its character bringing benefits to the values achieved by the participants of a relation.

Added value as a goal and result of forming the relations of a scientific-research institution with the stakeholders

The concept of added value can be understood as the difference between the cost and effect that a research-scientific institution can get as a result of cooperation with the stakeholders, or as the benefit which it delivers to its stakeholders. The same economic value generated by entities cooperating with each other may be assessed by them differently, as apart from the material dimension we need to take into consideration the marketing dimension (for example, the prestige resulting from this cooperation for one, or both sides, image, know-how), or future social benefits which both sides deliver to the third parties (for example, improving the quality of life, raising competitiveness, effect of learning, or the possibility of using the obtained experience in future projects).

For this reason the assessment of the effects of cooperation of a scientific-research institution with stakeholders cannot be limited to assuming the perspective of one of the participants of a relation, but should be multidimensional. Not every additional hour of work, product, or service generates added value, that's why the first perspective that has to be taken into consideration is the perspective of each of the stakeholders and (optionally) their beneficiaries — third parties, who may be concerned by the effect of added value. Moreover, to be able to assess, whether the relations of these entities have led to the creation of added value, it is necessary to define the basic value which the participants of the relations expect and the value they would recognize as an additional benefit. For this purpose it is necessary to investigate the needs of the sides of the relation and reaching an agreement on the scope of engagement and contribution to cooperation expected by the two sides (time, work, know-how), as well as the expected final result.

The sides of a relation should inform each other about added value. This is extremely important in the process of creating added value, as practice shows many examples in which the lack of communication, lack of meetings of project participants, or care about creating space for the exchange of experiences, or opinions on the achieved results lead to the lack of satisfaction of the sides of a relation, despite the fact that all assumed objective goals of a project have been achieved.

A necessary action in the area of building added value for the stakeholders by a research-scientific institution is learning the opinions of the participants of a relation concerning the achieved effects and investigating the level of satisfaction with both the added value delivered to the stakeholders on the basic level and on the additional level called added value. What may enrich the knowledge of the participants of a relation concerning the generated added value are additional surveys conducted on the beneficiaries of relations who indirectly took advantage of the effects of cooperation of a scientific-research institution with the external stakeholders.

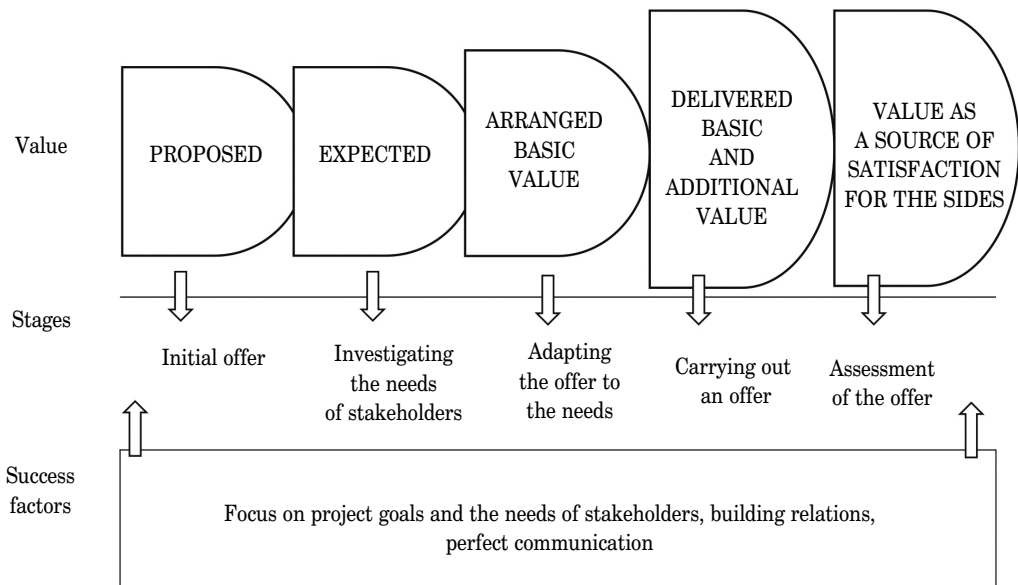
Numerous analyses of projects carried out by research-scientific institutions for the economy and the experiences of the authors of this article show that added value can take various forms. The most common among them are the following:

- added value as the effect of synergy,

- added value as a source of competitiveness of a research-scientific institution and its stakeholders,
- added value as a source for building long-term relations with the environment,
- added value as a source for building social capital,
- added value as an effect of learning (including value resulting from positive and negative experiences),
- added value as a source of experience in risk management.

Numerous theoretical works and practical examples of projects conducted by scientific-research institutions in cooperation with market entities show that the source of their success is process perfection and care about the success of each stage of the process. In the context of above deliberations it is worth presenting the process of creating added value in the model perspective (Picture 2).

Picture 2. The process of creating added value for the stakeholders



Source: Own materials.

Summing up the above deliberations, it is worth pointing out that building added value in relations of the participants of the sides of cooperation can have not just the intended character, but the additional benefits may be recognized

by the sides also during implementation, or only after the conclusion of projects, grants, or other joint ventures. For this reason, it is even more important to include the assessment of effects, discussion concerning the effects and looking for further ways of using the generated potential in the practice of the whole process of delivering added value to the stakeholders.

Training project for students financed with funds from the European Union, conducted by the Poznań University of Economics and Business as a source for creating added value for the stakeholders

An interesting illustration of building added value for the stakeholders may be the implementation of a training project financed with funds from the European Union, conducted by Poznań University of Economics and Business, titled *Staże dla studentów i współpraca z pracodawcami w ramach kierunku Towaroznawstwo UEP*⁶ (Trainings for students and cooperation with employers within the Faculty of Commodity Sciences of the Poznań University of Economics and Business.).

The purpose of the project was improving the labour market competitiveness of 30 third-year students from full-time first-cycle degree programmes and 50 second-year students from full-time second cycle degree programmes of the Faculty of Commodity Sciences at Poznań University of Economics and Business by strengthening the practical elements of education and support for the Career Office of Poznań University of Economics and Business. In course of the Project Poznań University of Economics and Business and employers together organized and conducted a total of 80 3-month-long student trainings in Poland and abroad and organized a total of 24 trainings aimed at improving "soft skills" of the students of full-time third-year first cycle programme and the students of the second year of the second cycle programme at the Faculty of Commodity Sciences and supported their path of career with career counselling⁷.

As the characteristics of the project show, the main participants of relations with the university in the project were:

- at the internal level: university authorities, project management

team, content specialists, coaches conducting soft skills trainings, career counsellor, university administration employees (preparing the application for financing of the project, negotiating funds, legal supervision and clearing of the project, reporting);

- at the external level: National Centre for Research and Development (NCBiR) as an intermediary, employers, students, providers of external services.

Taking into consideration the goals of the project and the process of its implementation, we should point out that the degree of interdependence of the stakeholders participating in the project was very high, that is, the lack of availability of one of them (for example, employers, appropriate number of training courses matching the direction of education at the university, or completion of a training by a student), or the lack of efficient operation of one of the participants (e.g. preparing all necessary documents on time) affected the final effect for all participants of the project. It is because the financing of the project with EU funds depended on whether the university achieved all goals and carried out all tasks assumed in the project. That's why the key success factor in the creation of added value for the stakeholders was monitoring and coordination of all strategic processes.

Taking into consideration the above conditions, we should remember that the added value for the sides of the relations with the university and the university itself was the higher, the higher the capacity of the university to create value at every stage of building a relation with a stakeholder. From the perspective of the experiences of the authors of the article carrying out the project, it is worth naming the key factors for the formation of added value:

- ability to clearly define and communicate about the main goal of the project and about the detailed goals for all stakeholders of the project: university, students and employers;
- identifying and delivering basic and additional benefits (values) for the stakeholders of the project;
- the ability of a scientific-research institution to plan and manage processes in strategic areas of the project e.g.:
 - securing own resources (human resources — team managing the project, material resources and non-material resources) as well as external resources (financing),

- preparing the profiles of the stakeholders of the project fitting in the goals of the scientific-research institution carrying out the project, who have the needs complying with the assumptions of the project (students and employers offering trainings complying with the profile of education of a student in the area of study which the project concerns),
- acquiring participants of the project (selection of the participants — choosing the participants matching the profile),
- communication with the participants qualified and not qualified for the project,
- project administration and reporting,
- ability to identify and manage risk in the project.

Table 3 identifies the basic relations between Poznań University of Economics and Business and the stakeholders of the project and enumerates added value created as a result of the implementation of the project.

Analysing information presented in table 3 we can name as one of the most important added values achieved as a result of the relations of a university with the National Centre for Research and Development, as an institution mediating in the financing of the project, the fact that the university achieves certain indicators (such as: the number of students who have completed trainings and apprenticeships, participated in consultations with career counsellors and in trainings improving their soft skills) as a source of future opportunities for applying for funds from EU contest projects. What is also important is the fact that the university learns and gains experience in the area of EU project management, in the legal area, or in cooperation with business entities.

In the area of building relations and added value for companies by a university we should emphasize such benefits as: even better recognition of the needs of the labour market not only on the macroeconomic scale, but on the scale of an individual company, the possibility of improving the didactic offer responding to the needs of the labour market, continuing the cooperation of the university with companies in course of further projects, the possibility of continuing the cooperation of employers and students (work, scientific and research projects), after conclusion of the project, which boosts the competitiveness of a student on the labour market and builds the attractiveness of the university as a scientific-research institution among student candidates and builds the position of the university as a partner in future recruitment processes.

Table 3. Added value in relations between UEP and the stakeholders of the project

Participants of a relation	Added value
University — NCBiR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicators achieved in the project (As a basis for the settlement of EU funds by the entity carrying out the project and the intermediary between the institution and the European Union, as well as the basis for a country in the process of applying for future funds for the implementation of projects co-financed by the EU) 2. Experience in carrying out EU projects raising the competitiveness of a scientific-research institute in the process of applying for funds in the future contest projects 3. The knowledge of legal regulations making it easier to plan activities in other projects and managing them
University — Employers	<ol style="list-style-type: none"> 1. The university learns what the labour market currently expects from students and university graduates 2. Creating an educational offer of the university responding to the needs of the labour market 3. Scientific-research institution and a company continue cooperation on future projects conducted by the institution in various areas (including scientific and research projects, co-creating an educational offer reflecting the needs of the labour market, promotional projects) 4. The work of students for the benefit of a company during the project; ideas and know-how as a contribution of students participating in the project to the development of the company 5. The possibility of checking in professional practice and choosing the best participants of the project and continuing cooperation with them after the conclusion of the project 6. Support for employers in other processes of recruiting students to companies after the conclusion of the project 7. Financing of student's and his mentor's remuneration in a company with funds from the European Union
University — Students	<ol style="list-style-type: none"> 1. The university learns the training and professional needs of students applying for participation in training projects and participating in the project 2. The university shapes an educational offer building the competitiveness of students on the labour market 3. Raising the attractiveness of studying 4. Improving soft skills necessary in the professional environment (getting work, future promotions) 5. Support of a career counsellor in the choice of the path of career during studies and after graduation 6. Competitiveness of the project participant on the labour market 7. Remuneration
Students — Employers	<ol style="list-style-type: none"> 1. References from employers supporting the competitiveness of students participating in the project on the labour market 2. Practical experience gained by the students in Poland, or abroad, raising the competitiveness of students on the labour market 3. Students carry out innovative projects in companies 4. Students' work is financed with external resources
University — External entities cooperating with the Project Management Team (Coaches conducting trainings)	<ol style="list-style-type: none"> 1. The cooperation of Coaches conducting soft skills trainings with the university as a source of building the coach's competitiveness on the trainings market 2. University's references for the coach, following the conclusion of the project 3. Remuneration
Relations with internal units in course of implementation of the project	The experience of a learning organization

Source: own materials.

Added value generated in the university — student (or students) relation constitutes an opportunity for the university to better learn the training needs of students applying for participation in projects, to raise the attractiveness of studying by adding to the educational offer practical elements obtained in a workplace, it also constitutes an opportunity for the student to improve his hard and soft competences in the professional environment, which can affect the student's future professional career, the choice of professional career path with the support of career counselling, or remuneration.

Among important relations we can name also those which are established thanks to the university, but are formed between the student and the employer. As a result of it students get not just employment, but also content-related support of the training supervisor in a company. After the completion of the training they get references which can support their future professional career in numerous companies. During the apprenticeship students got the chance to manage projects, whose results were appreciated by employers and implemented in company practice, or enriched the company's market offer. In case of apprenticeships abroad what can be recognized as a priceless added value is improving your knowledge of foreign languages and learning to use foreign language fluently in the professional environment.

The relations of universities with external entities very often support the process of building the competitiveness of these entities, for example, by enriching the professional profiles of external soft skill coaches. Cooperating with them also universities get the opportunity to learn and establish precious contacts useful for the implementation of future projects.

Concluding the analysis of numerous added values, which emerged in course of the implementation of the project by Poznań University of Economics and Business and relations of the university with external entities, it is necessary to emphasize that it is impossible to overestimate all added values that the university as a scientific-research institution achieves in relation with internal entities and this is the experience of a learning organization.

Conclusions

The presented problems of forming relations and their value for the stakeholders show how broad the spectrum of diversified issues covered by

them actually is. Starting from groups of stakeholders, through forms of cooperation, ending with the values they generate. If we take into consideration the specific character of the activity of a scientific-research institution (offer/portfolio of products) and groups of stakeholders with very diversified expectations with regard to the forms of cooperation, we face a very challenging task of identifying and determining your own values and the values/benefits offered to the stakeholders. An appropriate illustration of this analytical process is the presented example of the training project conducted at the university which covered a broad group of stakeholders with very diversified expectations with regard to forms of cooperation and obtained values.

References

- ¹ See: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo H.C. Beck, Warszawa, 2009.
- ² M. Smolska, Zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe WSH 2016* (3), p. 308–309.
- ³ See: A. Piotrowska-Piątek, Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych — identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe, *Zarządzanie publiczne*, 2/2016.
- ⁴ See: B. Gruz (red), *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*, Bizarre, Warszawa 2012, vol. 1, p. 9.
- ⁵ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna wydawnicza Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, p. 33.
- ⁶ The project was carried out at the Faculty of Commodity Sciences and was co-financed with funds from the European Union under the European Social Fund implemented within the framework of the sub-measure 4.1.1 Operational Programme Human Capital Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni (Strengthening the didactic potential of universities), according to the co-financing agreement WND-POKL 04.01.01.-00-235/13 under the sub-measure 4.1.1 PO KL. The authors of this article served the roles of Project Manager and Project Coordinator.
- ⁷ See: <http://ue.poznan.pl/pl/universytet,c13/projekty,c2098/projekt-staze-dla-wydzialu-towaroznawstwa,c2421/informacje-o-projekcie,a18989.html> (viewed on 11.11.2017).

Bibliography

1. Gruz, B. (red) (2012). *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*. Warszawa: Bizarre, tom 1.
2. <http://ue.poznan.pl/pl/universytet,c13/projekty,c2098/projekt-staze-dla-wydzialu-towaroznawstwa,c2421/informacje-o-projekcie,a18989.html> (viewed on 11.11. 2017).
3. Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo H.C. Beck.
4. Piotrowska-Piątek, A. (2016). Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych — identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe. *Zarządzanie publiczne*, 2.
5. Slotorsz, A., Cichoń, W. (2014). Marketing instytucji naukowo-badawczych w świetle obecnych uwarunkowań organizacyjno-prawnych. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*. Warszawa: Instytut Lotnictwa.

6. Smolska. M.(2016). Zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe WSH* (3).
7. Storbacka. K., Lehtinen. J.R., (2001). Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Kraków: Oficyna wydawnicza Dom Wydawniczy ABC.
8. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych with amendments.
9. Ustawa z dnia 27 września 2005 roku prawo o szkolnictwie wyższym with amendments.

Professor Bogdan Sojkin, University of Economics in Poznań, Poland — is professor of economics at the University of Economics in Poznań, Head of the Chair of Product Marketing at the Faculty of Commodity Science, member of the Commission of Commodities Sciences at the Polish Academy of Sciences, member of the Research Council of the Polish Accountants Association, Chair of the Programme Committee of the European Marketing Forum of Scientific and Research Organizations (Warsaw Institute of Aviation). His professional interests and research activity focus on product management, market and marketing research, product quality, marketing information systems and marketing in sports (including R&D work conducted under science grant projects: 2007–2009 the Ministry of Science and Higher Education, 2009–2012 the National Science Centre, 2012–2013 the National Centre for Research and Development). He specialises in commercialisation of R&D results and marketing in sports. Author and co-author of numerous publications including *Handel w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1989; *Rynek żywnościowy*, PWE, Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna, AE, Poznań, 1994; *Podstawy marketingu*, AE, Poznań, 1996 and 1999; *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003; *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2005; *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009; *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, UEP, Poznań 2009; *Komercjalizacja produktów żywnościowych i jej uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2012; *Zachowania zakupowe i konsumpcyjne mieszkańców Poznania i Wielkopolski*, IBRKiK, 2013.

Sylwia Michalak, Ph.D., Poznań University of Economics and Business, Poland — Doctor of Economics, adjunct at The Department of Product Marketing, at Faculty of Commodity Science at the Poznań University of Economics and Business. The subject of her scientific research is competitive behavior of business entities, determinants of competitive behaviors of organizations in different markets and the competitiveness of human resources on the labor market. Leader of EU-funded project "Internships for students and cooperation with employers in the field of study Commodity Science, Poznań University of Economics". She has long-term managerial experience in international and national trade and manufacturing companies. As Director responsible for negotiations, creating and implementing brand development strategies and competing strategies of the organization. Author of training and consulting projects in the field of Human Resources Management, recruiting, motivating and developing employees. She believes that continuous development is the determinant of efficiency and effectiveness. She is also interested in the concept of lateral thinking by Edward de Bono.



Institute of Aviation
Scientific Publishers
al. Krakowska 110/114
02-256 Warsaw, Poland
phone: (+48 22) 846 00 11 ext. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB

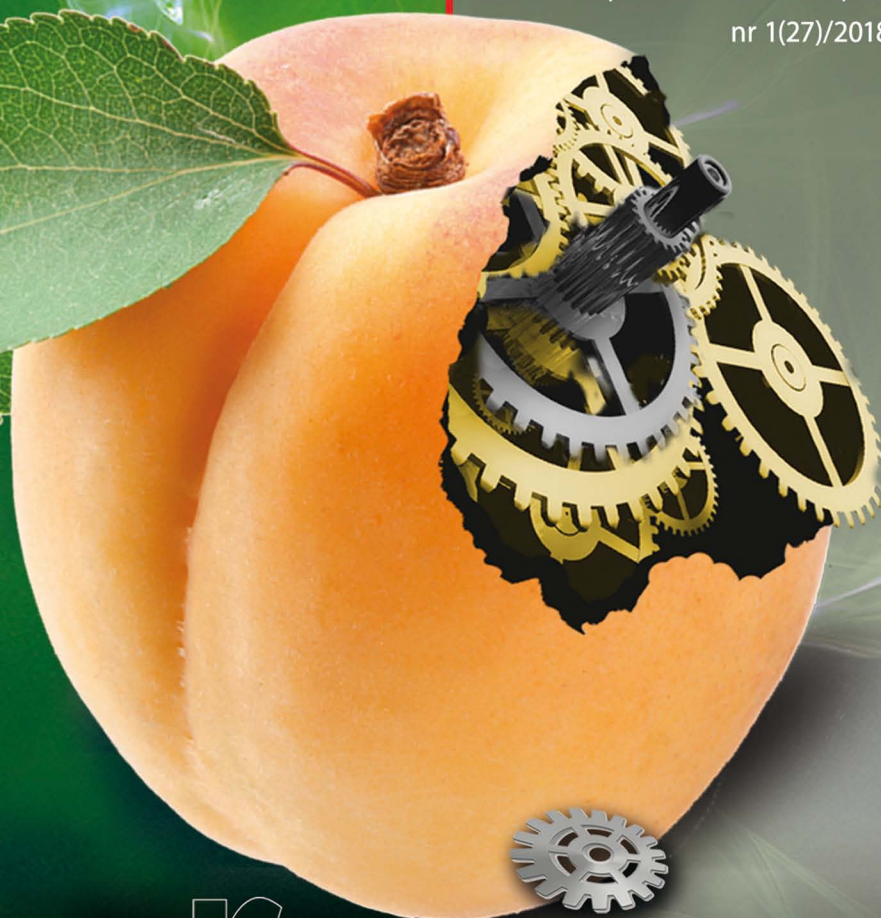


instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib27

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 1(27)/2018



research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2018



**KSZTAŁTOWANIE RELACJI
I ICH WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY
PRZEZ INSTYTUCJĘ NAUKOWO-BADAWCZĄ**



Open Access

KSZTAŁTOWANIE RELACJI I ICH WARTOŚCI DLA INTERESARIUSZY PRZEZ INSTYTUCJĘ NAUKOWO-BADAWCZĄ

FORMATION OF RELATIONS AND THEIR VALUES FOR THE STAKEHOLDERS
BY THE RESEARCH-SCIENTIFIC INSTITUTION

prof. dr hab. Bogdan Sojkin

bogdan.sojkin@ue.poznan.pl

dr Sylwia Michalak

Katedra Marketingu Produktu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

sylwia.michalak@ue.poznan.pl

DOI: 10.14611/minib.27.03.2018.03



Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia kształtowania relacji instytucji naukowo-badawczej z interesariuszami oraz kreowanie wartości dodanej tych relacji. Zaprezentowano podstawowe grupy interesariuszy oraz formy współpracy z instytucją naukowo-badawczą oraz ich praktyczne rozwiązania. Omawiane problemy wsparte zostały egzemplifikacją przykładu projektu stażowego zrealizowanego ze środków NCBiR.

Słowa kluczowe: Interesariusze instytucji naukowo-badawczej, wartość dodana relacji dla interesariuszy, proces tworzenia wartości dodanej



Summary

The article presents issues associated with forming the relations of a scientific-research institution with the stakeholders and creating the added value of these relations. The basic groups of stakeholders and forms of cooperation with a scientific-research institution and their practical solutions are presented. The discussion concerning these issues is illustrated with the example of a training project carried out with funds from the National Centre for Research and Development (NCBiR).

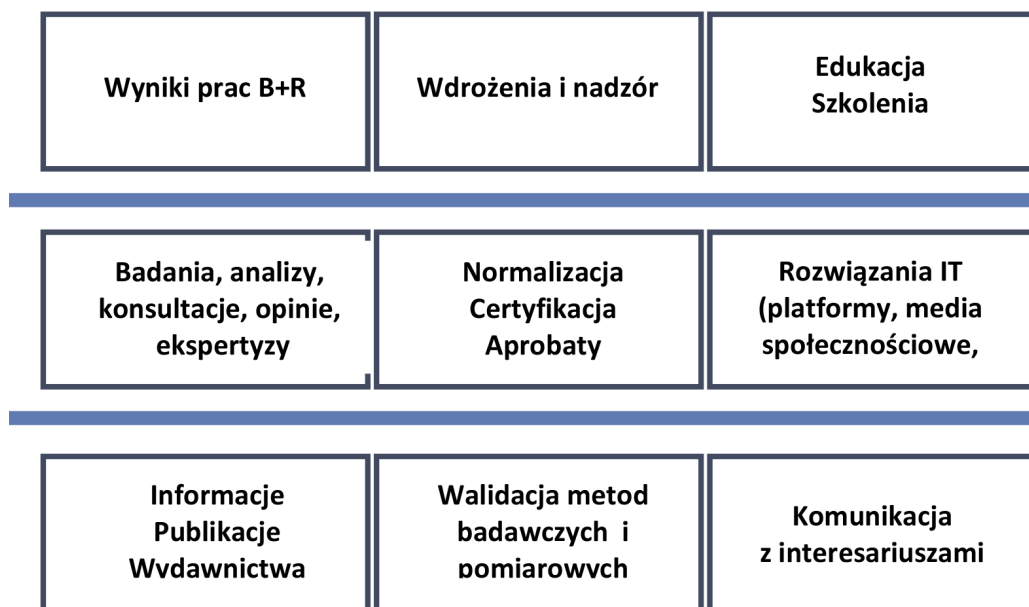
Keywords: Stakeholders of a scientific-research institution, added value of relations for the stakeholders, the process of creating added value

Wprowadzenie

W każdej instytucji czy przedsiębiorstwie wiodące znaczenie dla jej funkcjonowania, konkurencyjności, pozycji rynkowej jak i osiąganych wyników na dowolnym rynku posiadają ukształtowane relacje z innymi uczestnikami rynku oraz wygenerowane przez nie wartości ekonomiczne, marketingowe czy społeczne. Szczególne znaczenie posiadają relacje i wartości wykreowane z interesariuszami czyli podmiotami, które mają bezpośrednie i pośrednie związki z firmą i posiadają dla niej w perspektywie strategiczne znaczenie¹. W przypadku instytucji naukowo-badawczej kształtowanie tych relacji, w konsekwencji pojawianie się oczekiwanych wartości to konieczność ze względu na fakt, że podstawowym celem dla tego rodzaju instytucji jest tworzenie wartości i współpraca z otoczeniem w ramach tego procesu, realizacja wspólnych projektów rynkowych, osiąganie zamierzonych efektów związanych² rozwojem oferowanego portfela produktów i uzyskiwanie pozytywnych ocen w zakresie realizowanych zadań.

Generalnie rozpatrując problem kształtowania relacji i ich rodzaje uznać należy, że jest on pochodną oferty składanej rynkowi przez instytucje naukowo-badawcze. A pełna realizacja tej oferty wymaga współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem, a także ukształtowania odpowiednich relacji wewnątrz instytucji dla ich niezakłóconego funkcjonowania. W przestrzeni naukowo-badawczej znaczna część relacji jest regulowana przez obowiązujący system prawny, który wyznacza ich ramy, zakres przedmiotowy, reguły ich kreowania oraz zasady oceny, a ponadto determinuje w znacznym stopniu generowane wartości. Pozostałe ukształtowane relacje mają bardzo zróżnicowany i wielowymiarowy charakter oraz są w decydującym stopniu uzależnione od wspomnianych wymiarów portfolio i jego specyfiki wynikającej z prowadzonej aktywnej działalności naukowo-badawczej, zdefiniowanych grup interesariuszy aktualnych i potencjalnych oraz zmieniających się form współpracy.

Rysunek 1. Portfolio produktów instytucji naukowo-badawczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Slotorsz, A. Cichoń, W. (2014). Marketing instytutów naukowo-badawczych w świetle obecnych uwarunkowań organizacyjno-prawnych.

Marketing instytucji naukowych i badawczych. Warszawa: Instytut Lotnictwa;

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych;

Ustawa z dnia 27 września 2005 roku prawo o szkolnictwie wyższym z poprawkami.

Proces kształtowania relacji i ich rodzaje

Pojęcie „relacja” kojarzone jest najczęściej z jednorodnym charakterem związku pomiędzy podmiotami, bądź grupą podmiotów (jedna relacja), to w rzeczywistości związek ten jest zjawiskiem złożonym i może być analizowany w perspektywie licznych kryteriów. W tabeli 1 w sposób syntetyczny zaprezentowano przegląd kryteriów oraz rodzaj relacji instytucji naukowo-badawczych z interesariuszami².

Jednym z ważniejszych aspektów w tym kontekście stanowić może istotność relacji dla podmiotów w niej uczestniczących. Najkorzystniejszą będzie

oczywiście sytuacja, w której współpraca będzie tak samo istotna dla obu stron. Zauważyć należy jednak, że relacje podmiotów charakteryzować może asymetria istotności związku, przez co jedna z nich może być bardziej zaangażowana w budowanie relacji, niż druga strona. Innym przypadkiem może być taki, w którym dla obu współpracujących stron relacja będzie charakteryzować się niskim stopniem istotności. Wówczas można prognozować, że jej charakter będzie okazjonalny, bądź nietrwały. Kolejnym ważnym kryterium oceny relacji instytucji naukowo-badawczej jest miejsce jej budowania. Bardzo często to, w jaki sposób instytucja naukowo-badawcza buduje relacje z podmiotami wewnętrznymi zdeterminowane jest sposobem, w jaki kształtuje je ona wewnątrz, tj. na przykład z pracownikami. Nie bez znaczenia jest tu system motywowania, budowania zaangażowania i wykorzystania potencjału pracowników.

Mając na uwadze, że relacje pomiędzy instytucjami mają wymiary formalny, to jakość relacji zależy często nie tylko od zapisów w umowach pomiędzy ich stronami, ale również od kompetencji osób zaangażowanych w realizację projektu, wzajemnego rozumienia celów i potrzeb, czy też sprawności, z jaką pracownicy obu podmiotów rozwiązują sytuacje problemowe. W tym sensie relacje instytucji naukowo-badawczej oraz jej interesariuszy będą mieć wymiar instytucjonalny oraz interpersonalny.

Instytucja naukowo-badawcza jako inicjator relacji z podmiotami zewnętrznymi może budować je z jednym podmiotem (interesariuszem indywidualnym), bądź z interesariuszem masowym. Charakter tych relacji może mieć wpływ na sposób, w jaki instytucja naukowo-badawcza będzie badać potrzeby oraz budować wartość dodaną dla współpracujących z nią podmiotów zewnętrznych. Na tle licznych doświadczeń instytucji naukowo-badawczych warto wskazać, że relacje mogą mieć cechować się niskim, bądź wysokim stopniem sformalizowania, co może przekładać się na konieczność opracowania licznych procedur, instrukcji, regulaminów, wzorów dokumentów, systemów wydawania decyzji, czy prowadzenia prac sprawozdawczych. Przekłada się to na nakład czasu, środków i pracy stron realizujących projekt nie tylko na zadania o charakterze badawczym, bądź twórczym, lecz także na prace o charakterze administracyjnym. W przypadku relacji o wysokim stopniu sformalizowania ten ostatni rodzaj prac pochłania nierzadko połowę całego czasu i środków zaangażowanych w cały projekt realizowany przez instytucje naukowo-badawczą.

Wśród licznych projektów i inicjatyw podejmowanych przez instytucje naukowo-badawcze wyróżnić można takie, w których realizację zaangażowanych jest jeden, bądź wiele podmiotów. W tym aspekcie relacje można określić jako dwustronne, bądź wielostronne. Ma to niewątpliwie wpływ na złożoność relacji, a tym samym na ryzyko osiągnięcia celu przez instytucję naukowo-badawczą i jej licznych interesariuszy. Dodatkowo, warto wspomnieć, że im stopień zależności pomiędzy interesariuszami wyższy, tym wpływ zachowań jednego z uczestników relacji na powodzenie, bądź niepowodzenie pozostałych jej uczestników jest większy. Stąd też w przypadku projektów realizowanych przez instytucję naukowo-badawczą we współpracy z licznymi podmiotami wymagana jest koordynacja i monitoring postępów prac wszystkich zaangażowanych podmiotów oraz umiejętność zarządzania ryzykiem, którego źródła mogą być liczne i mieć zróżnicowaną specyfikę.

Instytucja naukowo-badawcza realizuje projekty z inicjatywy własnej, bądź w które angażuje się ona na zamówienie podmiotów zewnętrznych — wówczas ich inicjatorem jest podmiot zamawiający. Ma to niejednokrotnie przełożenie na sposób finansowania projektu, tj. przez instytucję naukowo-badawczą, bądź przez jej partnerów. Współcześnie realizowane są również liczne wspólne projekty instytucji naukowo-badawczej i podmiotów zewnętrznych finansowane ze źródeł zewnętrznych, na przykład ze środków Unii Europejskiej. Niezależnie od możliwości pozyskania środków finansowych, obok projektów wspieranych finansowo instytucje naukowo-badawcze realizują także projekty bez zaangażowania kapitałowego.

Obok nakładu, jakim jest kapitał, warto także wyróżnić projekty ze względu na poziom zaangażowania wymagany na ich realizację, tj. o wysokim lub niskim stopniu zaangażowania, ze względu na powtarzalność (jednorazowe lub powtarzalne), ze względu na czas trwania (projekty realizowane krótko-, bądź długoterminowo), ze względu na skutki (natychmiastowe, bądź odroczone w czasie), beneficjentów (licznych, bądź nielicznych) oraz ostatecznie korzyści, które mogą odnosić wyłącznie uczestnicy relacji lub/i podmioty trzecie.

Jak wynika z przedstawionej analizy relacje instytucji naukowo-badawczej z interesariuszami mają charakter wielowymiarowy i są one kształtowane przez liczne kryteria. Ich znajomość w znacznym stopniu ułatwia sprawne zarządzanie nimi, którego efektem jest kształtowanie i tworzenie w ich wyniku wartości dodanej jako korzyści dla interesariuszy.

Tabela 1. Rodzaje relacji instytucji naukowo-badawczej z interesariuszami

Kryterium	Rodzaj relacji
Istotność dla interesariuszy	Wysoki stopień istotności Niski stopień istotności
Miejsce budowania relacji	Relacje z podmiotami wewnętrznymi Relacje z podmiotami zewnętrznymi
Interesariusze	Instytucjonalne Interpersonalne
Adresat	Adresat masowy Adresat indywidualny
Stopień sformalizowania	Formalne Nieformalne
Uczestnicy	Dwustronne Wielostronne
Inicjatywa	Podjęmowane z inicjatywy własnej Podjęmowane z inicjatywy innych podmiotów
Przedmiot	Rzeczowe (merytoryczne, przedmiotowe) Emocjonalne
Wsparcie finansowe	Wspierane finansowo Bez wsparcia finansowego
Orientacja na cel	Zorientowane na osiągnięcie celu Zorientowane na proces
Zaangażowanie	O dużym stopniu zaangażowania stron O niskim stopniu zaangażowania stron
Powtarzalność	Powtarzalne Jednorazowe
Czas trwania	Długoterminowe Krótkoterminowe
Skutki	Natychmiastowe Odroczone w czasie
Beneficjenci	Liczni Nieliczni
Korzyści społeczne	Odnoszą wyłącznie uczestnicy relacji Odnoszą osoby/podmioty trzecie

Źródło: opracowanie własne.

Występująca specyfika branżowa prowadzonej działalności naukowo-badawczej oraz zróżnicowanie celów i zadań polityki rynkowej powoduje, że zbiór interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych jest bardzo zmienny i zróżnicowany pod względem przedmiotu prowadzonej działalności, pozio-

mu dopasowania/odpowiedniości do realizowanych zadań badawczych przez instytucję czy poziomu zainteresowania i zaangażowania we współpracę. Uogólniając można przyjąć, że zbiór ten w przypadku instytucji naukowo-badawczej tworzą następujące grupy interesariuszy³:

- inne krajowe instytucje naukowo-badawcze jako uczestnicy, partnerzy i klienci;
- zagraniczne instytucje naukowo-badawcze jako konsultanci, partnerzy, uczestnicy dialogu/dyskusji czy wymiany;
- zarządzający programami R&D skierowanymi do uczestników rynku naukowo-badawczego w UE jako kontrolerzy i audytorzy;
- krajowe i zagraniczne instytucje zarządzające środkami na naukę i badania jako kreatorzy kierunków i trendów badawczych;
- instytucje takie jak: parki technologiczne, inkubatory technologiczne, preinkubatory i inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, centra rozwoju technologii, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu, lokalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, platformy technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze oraz klastry jako wsparcie w realizacji zadań i programów;
- środowisko społeczno-gospodarcze zainteresowane wynikami badań;
- władze samorządowe i rządowe jako strategiczni partnerzy i potencjalni beneficjenci;
- organizacje pozarządowe jako wspierający i beneficjenci;
- inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne i pożyczkowe jako instytucje wsparcia finansowego i beneficjenci;
- media jako kreatorzy wizerunku instytucji naukowo — badawczej oraz budowania rynkowego wsparcia;
- pracownicy, udziałowcy, zarządzający instytucjami jako bezpośredni realizatorzy zadań wynikających z relacji.

W dynamicznej rzeczywistości rynkowej wymienione wyżej grupy nie wyczerpują wszystkich potencjalnych grup interesariuszy, które mogą się pojawić w przypadku wystąpienia nowych kierunków, trendów czy wyzwań związanych z realizacją polityki społeczno-gospodarczej, innowacyjnych rozwiązań technologicznych i nietechnologicznych, programów biznesowych czy potrzeb zgłoszonych przez praktykę gospodarczą.

Tabela 2. Interesariusze i rodzaje relacji instytucji naukowo-badawczej

Uczestnicy grupy	Forma współpracy	Rozwiązania praktyczne
Inne krajowe instytucje naukowo-badawcze	komunikacja, konsultacje, dialog, partnerstwo	rozwiązania praktyczne
Zagraniczne instytucje naukowo-badawcze	komunikacja, konsultacje, partnerstwo, dialog, wymiana doświadczeń	wspólne przedsięwzięcia, budowanie sieci powiązań
Zarządzający programami R&D skierowanymi do uczestników rynku naukowo-badawczego w UE	komunikacja, kontrola, audyt	wspólne przedsięwzięcia, sieci powiązań, wymiana doświadczeń
Krajowe i zagraniczne instytucje zarządzające środkami na naukę i badania	komunikacja, kontrola, audyt	edukacja w zakresie zarządzania programem
Instytucje wsparcia takie jak: parki technologiczne, inkubatory technologiczne, preinkubatory i inkubatory przedsiębiorczości, centra rozwoju technologii, fundusze kapitału zalążkowego, sieci aniołów biznesu, platformy technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze oraz klastry	komunikacja, konsultacje; dialog, koordynacja, partnerstwo, badania, komercjalizacja, wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć	kreowanie kierunków i trendów badawczych platformy współpracy wsparcie realizowanych programów, udział w procesach badawczych i komercjalizacji
Środowisko społeczno-gospodarcze	komunikacja, dialog, partnerstwo, komercjalizacja	zainteresowanie wynikami badań
Władze samorządowe i rządowe	komunikacja, konsultacje, dialog, partnerstwo	kreowanie warunków do budowania relacji
Organizacje pozarządowe	komunikacja, dialog, konsultacje	wspólne przedsięwzięcia
Inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne i pożyczkowe	komunikacja, konsultacje, partnerstwo, komercjalizacja, kontrola, audyt	wsparcie finansowe, udział w realizacji
Media tradycyjne i elektroniczne	komunikacja, dialog, partnerstwo	kreacja wizerunku instytucji, rynkowe wsparcia działań, budowanie sieci powiązań
Pracownicy, udziałowcy, zarządzający instytucjami	komunikacja, konsultacje, dialog, wdrażanie osiągnięć	edukacja, programy rozwoju indywidualnego, zarządzanie talentami

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie mówiąc o kształtowaniu relacji instytucji naukowo-badawczej należy je rozumieć jako różne formy jej zaangażowania we współpracę z interesariuszami. Współpraca może przyjmować następujące rozwiązania⁴: komunikacja, konsultacje, dialog, koordynacja, partnerstwo, badania, komercjalizacja, kontrola, audyt oraz wymiana/wdrażanie doświadczeń i osiągnięć. W praktyce rynkowej współpracy każda z form może przyjmować odmienne procedury realizacji warunkowane stawianymi celami, przewidywanym zakresem współpracy oraz ustalonymi zasadami prowadzonych działań, a także uzależniona jest od fazy kształtowanej relacji (początek, rozwój, dojrzałość i zakończenie). Poza tym w literaturze przedmiotu podkreśla się, że faza realizacji, struktura relacji oraz forma współpracy determinują wartość relacji⁵. Pamiętać również należy, że często regulacje normujące wymiar i charakter współpracy są zawarte we wcześniej zawartych porozumieniach bądź umowach biznesowych. Niemniej mogą one w wyniku doświadczeń, zmiany uwarunkowań bądź weryfikacji przez praktyczne podejście do realizacji procesów współpracy przybierać zmodyfikowaną formę bądź zmieniać jej charakter z korzyścią dla uzyskiwanych wartości przez uczestników relacji.

Wartość dodana jako cel i wynik kształtowania relacji instytucji naukowo-badawczej z interesariuszami

Pojęcie wartości dodanej można rozumieć jako różnicę pomiędzy nakładem a efektem, jaki otrzymuje instytucja naukowo-badawcza w wyniku współpracy z interesariuszami, bądź też jako korzyść, jaką dostarcza ona swoim interesariuszom. Ta sama wartość ekonomiczna wytworzona przez współpracujące ze sobą podmioty może być różnie przez nie oceniana, gdyż oprócz wymiaru materialnego, należy uwzględnić wymiar marketingowy (np. prestiż wynikający z tej współpracy dla jednej, bądź dla obu stron, wizerunek, know-how), czy też przyszłe korzyści społeczne, jakie obie strony dostarczają podmiotom trzecim (np. poprawa jakości życia, wzrost konkurencyjności, efekt uczenia się, czy możliwość przeniesienia zdobytego doświadczenia na realizowane przyszłe projekty).

Z tego względu ocena efektów współpracy instytucji naukowo-badawczej z interesariuszami nie może ograniczać się do przyjęcia perspektywy jedne-

go z uczestników relacji, ale powinna być rozpatrywana wielowymiarowo. Nie każdy dodatkowy nakład pracy, produkt, usługa, wytwarzają wartości dodaną, dlatego pierwszą perspektywą, jaką należy uwzględnić jest perspektywa każdego z interesariuszy oraz (opcjonalnie) ich beneficjentów — podmiotów trzecich, których efekt wartości dodanej może dotyczyć. Ponadto, aby móc ocenić, czy w wyniku relacji tych podmiotów powstała wartość dodana, niezbędne jest określenie wartości podstawowej, jakiej uczestnicy relacji oczekują oraz wartości, jaką uznaliby oni za dodatkową korzyść. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie badania potrzeb stron relacji oraz uzgodnienie zakresu oczekiwanego przez strony zaangażowania i nakładów (czasu, pracy, know-how) na współpracę, a także spodziewanego wyniku końcowego.

W kreowaniu wartości dodanej nieocenione znaczenie ma wzajemna komunikacja tej wartości przez strony relacji, gdyż praktyka bogata jest w przypadki, w których brak działań komunikacyjnych, brak spotkań uczestników projektów, czy dbałości o stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń, bądź też poglądów na temat uzyskanych wyników przekłada się na brak satysfakcji stron z relacji mimo obiektywnego osiągnięcia wszystkich założonych celów projektu.

Działaniem niezbędnym w obszarze budowania wartości dodanej dla interesariuszy przez instytucję naukowo-badawczą jest poznanie opinii uczestników relacji na temat uzyskanych efektów oraz zbadanie poziomu satysfakcji zarówno z wartości dostarczonej interesariuszom na poziomie podstawowym, jak i tym dodatkowym, nazywanym wartością dodaną. Działaniem wzbogacającym wiedzę uczestników relacji na temat wytworzonej wartości dodanej mogą być także dodatkowe badania prowadzone wśród beneficjentów relacji, którzy pośrednio korzystali z efektów współpracy instytucji naukowo-badawczej z podmiotami zewnętrznymi.

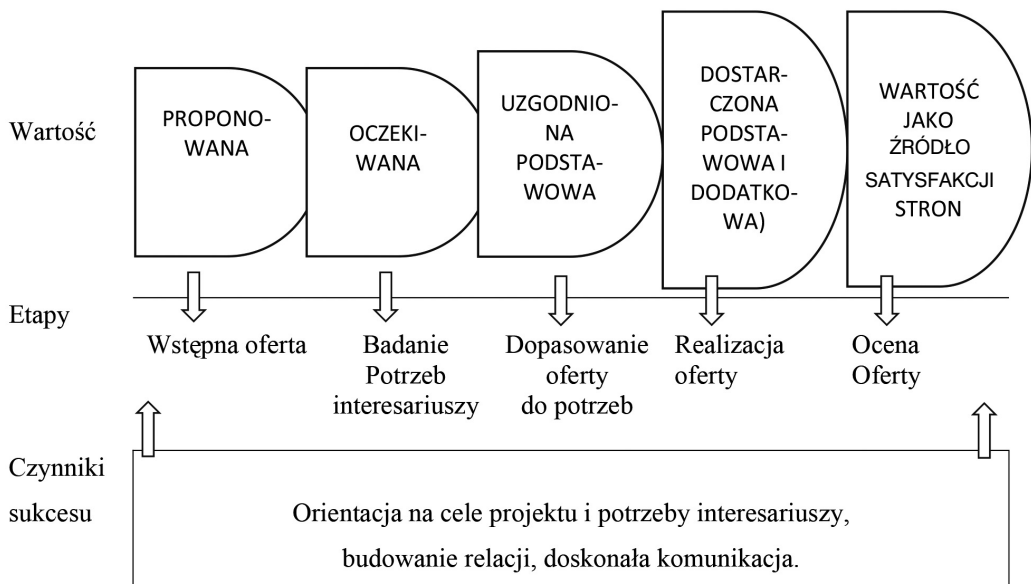
Z licznych analiz projektów realizowanych przez instytucje naukowo-badawcze na rzecz gospodarki oraz z doświadczeń autorów artykułu wynika, że wartość dodana może przybierać różne formy, z których do występujących najczęściej można zaliczyć:

- wartość dodana jako efekt synergii,
- wartość dodana jako źródło konkurencyjności instytucji naukowo-badawczej i jej interesariuszy,

- wartość dodana jako źródło budowania długofalowych relacji z otoczeniem,
- wartość dodana jako źródło tworzenia kapitału społecznego
- wartość dodana jako efekt uczenia się (w tym wynikająca z pozytywnych i negatywnych doświadczeń)
- wartość dodana jako źródło doświadczeń w zarządzaniu ryzykiem.

Liczne opracowania teoretyczne oraz przykłady praktyki projektów realizowanych przez instytucje naukowo-badawcze we współpracy z podmiotami gospodarczymi wskazują, że źródłem ich sukcesu jest doskonałość procesowa oraz dbałość o powodzenie każdego etapów tego procesu. W kontekście prowadzonych wcześniej rozważań warto zaprezentować w proces tworzenia wartości dodanej ujęciu modelowym (rys. 1).

Rysunek 2. Proces tworzenia wartości dodanej dla interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując dotychczasowe rozważania warto podkreślić, że budowanie wartości dodanej w relacjach uczestników stron współpracy może mieć

nie tylko zamierzony charakter, lecz dodatkowe korzyści mogą być uświadomione sobie przez strony również w trakcie realizacji bądź dopiero po zakończeniu realizowanych projektów, grantów, czy innych wspólnych przedsięwzięć. Dlatego tym bardziej ocena efektów, dyskusja nad nimi i poszukiwanie dalszych sposobów wykorzystania wytworzonego potencjału powinna być wpisana w praktykę całego procesu dostarczenia wartości dodanej interesariuszom.

Projekt stażowy dla studentów finansowany ze środków Unii Europejskiej realizowany przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu jako źródło tworzenia wartości dodanej dla interesariuszy

Ciekawą egzemplifikacją budowania relacji wartości dodanej dla interesariuszy może stanowić realizacja projektu stażowego finansowanego ze środków Unii Europejskiej przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu pt. *Stáže dla studentów i współpraca z pracodawcami w ramach kierunku Towaroznawstwo UEP*⁶.

Celem projektu był wzrost konkurencyjności na rynku pracy 30 studentów studiów stacjonarnych III roku I stopnia oraz 50 studentów studiów stacjonarnych II roku II stopnia Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, studiujących na kierunku Towaroznawstwo, poprzez wzmocnienie praktycznych elementów kształcenia i wsparcie Biura Karier UEP. Głównym zadaniem w Projekcie była współpraca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z Pracodawcami w zakresie organizacji i przeprowadzenia łącznie 80-ciu 3-miesięcznych staży studenckich w kraju i zagranicą, organizacja łącznie 24 szkoleń z doskonalenia „umiejętności miękkich” dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu studiów stacjonarnych III roku I stopnia i II roku II stopnia na kierunku Towaroznawstwo oraz wsparcie ich ścieżki kariery doradztwem zawodowym⁷.

Jak wynika z charakterystyki projektu głównymi uczestnikami relacji z uczelnią w projekcie byli:

- na poziomie wewnętrznym: władze uczelni, zespół zarządzający projektem, specjaliści ds. merytorycznych, prowadzący szkolenia

z kompetencji miękkich, doradca zawodowy, pracownicy administracji uczelni (przygotowanie wniosku o finansowanie projektu, negocjacje funduszy, opieka prawna i rozliczenia projektu, sprawozdawczość);

- na poziomie zewnętrznym: NCBiR jako instytucja pośrednicząca, pracodawcy, studenci, dostawcy usług zewnętrznych.

Biorąc pod uwagę cele projektu i proces jego realizacji należy zauważyć, że stopień współzależności interesariuszy uczestniczących w projekcie był bardzo wysoki, tzn. brak dostępności jednego z nich (na przykład pracodawców, odpowiedniej liczby praktyk zgodnych z kierunkiem kształcenia na uczelni, bądź ukończenia stażu przez studenta), czy brak sprawnego działania jednego z uczestników (np. w zakresie terminowego i kompletnego prowadzenia dokumentacji) przekładał się na efekt końcowy wszystkich uczestników projektu. Finansowanie projektu ze środków UE zależało bowiem od osiągnięcia przez uczelnię wszystkich celów i zadań założonych w projekcie. Stąd też kluczowym czynnikiem sukcesu w tworzeniu wartości dodanej dla interesariuszy był monitoring i koordynacja wszystkich strategicznych procesów.

Mając na uwadze powyższe uwarunkowana należało pamiętać, że wartość dodana dla stron relacji z uczelnią oraz dla samej uczelni była tym większa, w im większym stopniu uczelnia była zdolna stworzyć ją na każdym etapie budowania relacji z interesariuszem. Z perspektywy doświadczeń autorów artykułu realizujących projekt warto wymienić kluczowe czynniki kształtowania wartości dodanej:

- zdolność do jasnego zdefiniowania i zakomunikowania celu głównego projektu oraz celów szczegółowych dla wszystkich interesariuszy projektu: uczelni, studentów i pracodawców;
- zidentyfikowanie i dostarczenie korzyści (wartości) podstawowych oraz dodatkowych dla interesariuszy projektu,
- zdolność instytucji naukowo-badawczej do planowania i zarządzania procesami w strategicznych obszarach projektu, np.:
 - zapewnienie zasobów własnych (ludzkich — zespół zarządzający projektem, zasobów materialnych i niematerialnych) oraz zasobów obcych (finansowanie),

- opracowanie profili interesariuszy projektu wpisujących się w realizację celów INB realizującej projekt, posiadających potrzeby zgodnie z założeniami projektu (studenci oraz pracodawcy oferujący praktyki zgodne z profilem kształcenia studenta na kierunku, którego dotyczy projekt),
- pozyskanie uczestników projektu (selekcja uczestników — wybór uczestników zgodnych z profilem),
- komunikacja z uczestnikami zakwalifikowanymi i niezakwalifikowanymi do udziału w projekcie,
- administracja projektem i sprawozdawczość,
- zdolności do identyfikacji i zarządzania ryzykiem w projekcie.

W tabeli 3. dokonano identyfikacji podstawowych relacji pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu a interesariuszami projektu oraz enumeracji wartości dodanej, która została wykreowana w wyniku jego realizacji.

Analizując informacje zaprezentowane w tabeli 3, do najważniejszych wartości dodanych osiągniętych w wyniku relacji uczelni z NCBiR jako instytucją pośredniczącą w finansowaniu projektu zaliczyć można osiągnięcie przez uczelnię wskaźników (takich jak: liczba studentów, którzy ukończyli staże i praktyki, odbyli konsultacje z doradcą zawodowym i szkolenia doskonalące kompetencje miękkie) jako źródło przyszłych możliwości w ubieganiu się o środki w unijnych projektach konkursowych. Nie bez znaczenia jest tu efekt uczenia się i doświadczenia zdobytego przez uczelnię w obszarach zarządzania projektami unijnymi, prawnym, czy współpracy z podmiotami gospodarczymi.

W obszarze budowania relacji i wartości dodanej przez uczelnię dla przedsiębiorstw warto podkreślić takie korzyści, jak: jeszcze lepsze poznanie potrzeb rynku pracy nie tylko w skali makro, ale w skali pojedynczego przedsiębiorstwa, możliwość doskonalenia oferty dydaktycznej odpowiadającej potrzebom rynku pracy, kontynuowania współpracy uczelni z przedsiębiorstwami w kolejnych projektach, możliwość kontynuacji współpracy pracodawców i studentów (praca, projekty naukowe i badawcze), po zakończeniu projektu, która przekłada się na konkurencyjność studenta na rynku pracy i buduje atrakcyjność uczelni jako instytucji naukowo-badawczej wśród kandydatów na studia oraz buduje pozycję uczelni jako partnera w przyszłych procesach rekrutacyjnych.

Tabela 3. Wartość dodana w relacjach UEP z interesariuszami projektu

Uczestnicy relacji	Wartość dodana
Uczelnia — NCBiR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wskaźniki osiągnięte w projekcie (Jako podstawa rozliczenia środków unijnych podmiotu realizującego projekt i instytucji pośredniczącej z Unią Europejską oraz jako podstawa ubiegania się kraju o przyszłe środki na realizację projektów finansowanych z UE) 2. Doświadczenie w prowadzeniu projektów unijnych zwiększające konkurencyjność INB w ubieganiu się o finansowanie w kolejnych projektach konkursowych 3. Znajomość przepisów prawa ułatwiająca planowanie działań w innych projektach i zarządzanie nimi
Uczelnia — Pracodawcy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poznanie przez uczelnię bieżących potrzeb rynku pracy wobec studentów i absolwentów uczelni wyższych 2. Stworzenie oferty edukacyjnej uczelni odpowiadającej potrzebom rynku pracy 3. Możliwość kontynuowania przez INB i przedsiębiorstwo współpracy w przyszłych projektach realizowanych przez INB w różnych obszarach (w tym naukowych i badawczych, współtworzenia oferty edukacyjnej odpowiadającej potrzebom rynku pracy, promocyjnych) 4. Praca studentów w trakcie realizacji projektu na rzecz przedsiębiorstwa pomysły i know-how jako wkład studentów uczestniczących w projekcie w rozwój przedsiębiorstwa 5. Możliwość sprawdzenia w praktyce zawodowej i wyboru najlepszych uczestników projektu oraz kontynuacja współpracy z nimi po zakończeniu projektu 6. Wsparcie pracodawców w innych procesach rekrutacyjnych studentów do przedsiębiorstw po zakończeniu projektu 7. Finansowanie wynagrodzenia studenta i jego mentora w przedsiębiorstwie ze środków UE
Uczelnia — Studenci	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poznanie przez uczelnię potrzeb stażowych i zawodowych studentów aplikujących do udziału w projektach stażowych oraz uczestniczących projekcie 2. Kształtowanie przez uczelnię wyższą oferty edukacyjnej budującej konkurencyjność studentów na rynku pracy 3. Podniesienie atrakcyjności studiowania 4. Doskonalenie kompetencji miękkich niezbędnych w środowisku zawodowym (otrzymanie zatrudnienia, przyszłe awanse) 5. Wsparcie doradcy zawodowego w wyborze ścieżki kariery podczas i po zakończeniu studiów 6. Konkurencyjność uczestnika projektu na rynku pracy. 7. Wynagrodzenie
Studenci — Pracodawcy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Referencje pracodawców wspierające konkurencyjność studentów uczestniczących w projekcie na rynku pracy 2. Doświadczenie praktyczne zdobyte przez studenta w kraju bądź zagranicą podnoszące konkurencyjność studentów na rynku pracy 3. Realizacja przez studentów innowacyjnych projektów w przedsiębiorstwach 4. Praca studentów finansowana ze źródeł zewnętrznych
Uczelnia — Podmioty zewnętrzne współpracujące z Zespołem Zarządzającym Projektem (Trenerzy szkoleń)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Współpraca Trenerów szkoleń kompetencji miękkich z uczelnią wyższą jako źródło budowania konkurencyjności trenera na rynku szkoleń 2. Referencje uczelni dla trenera po zakończeniu projektu 3. Wynagrodzenie
Relacje z jednostkami wewnątrz w realizacji projektu	Doświadczenie organizacji uczącej się

Źródło: opracowanie własne.

Wartość dodana wytworzona w relacji uczelnia — student (bądź studenci) to możliwość lepszego poznania przez uczelnię potrzeb stażowych i zawodowych studentów aplikujących do udziału w projektach, podniesienie atrakcyjności studiowania poprzez włączenie do oferty edukacyjnej elementów praktycznych zdobywanych w miejscu pracy, możliwość doskonalenie przez studenta kompetencji twardych i miękkich w środowisku zawodowym, które mogą przełożyć się na przyszłe awanse zawodowe studenta, wybór ścieżki zawodowej wsparty doradztwem zawodowym, czy wynagrodzenie.

Do ważnych relacji zaliczyć można również te, które powstają dzięki uczelni, ale kształtowane są pomiędzy studentem a pracodawcą. W jej efekcie studenci otrzymują nie tylko zatrudnienie, ale również wsparcie merytoryczne opiekuna stażu w przedsiębiorstwie, a po jego zakończeniu list referencyjny, który może wspierać ich dalszą karierę zawodową w licznych przedsiębiorstwach. Podczas stażu studenci mieli okazję kierować projektami, których rezultaty zostały docenione przez pracodawców i wdrożone w praktykę przedsiębiorstwa, bądź wzbogaciły jego rynkową ofertę. Ze względu na odbywanie staży zagranicznych za nieocenioną wręcz wartość dodaną można uznać doskonalenie znajomości języka obcego i osiągnięcie biegłości posługiwania się nim w życiu zawodowym.

Relacje uczelni z podmiotami zewnętrznymi bardzo często sprzyjają budowaniu konkurencyjności tych podmiotów, na przykład wzbogacają profil zawodowy zewnętrznych trenerów kompetencji miękkich. Współpracując z nimi również uczelnia ma możliwość poznania i nawiązania cennych kontaktów dla realizacji przyszłych projektów.

Kończąc analizę licznych wartości dodanych, jakie powstały w toku realizacji projektu przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu i relacji uczelni z podmiotami zewnętrznymi należy podkreślić, że nie do przecenienia są wszelkie wartości dodane, jakie uczelnia wyższa jako instytucja naukowo badawcza osiąga w relacji z podmiotami wewnętrznymi., a jest nim doświadczenie organizacji uczącej się.

Podsumowanie

Przedstawione problemy kształtowania relacji i ich wartości dla interesariuszy pokazują jak szerokie spektrum zróżnicowanych zagadnień one obejmują. Począwszy od grup interesariuszy przez formy współpracy,

a kończąc na generowanych przez nie wartościach. Jeśli uwzględnimy specyfikę działalności instytucji naukowo — badawczej (ofertę/portfel produktów) oraz grupy interesariuszy o bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach co do form współpracy stajemy przed trudnym wyzwaniem identyfikacji i wyznaczania wartości/korzyści oferowanych interesariuszom oraz własnych. Odpowiednią ilustracją dla tego procesu analitycznego jest przedstawiony przykład projektu stażowego zrealizowanego w uczelni wyższej, który obejmował szerokie grono interesariuszy o bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach co do form współpracy jak i uzyskiwanych wartości.

Przypisy

- ¹ Zob. A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo H.C. Beck, Warszawa, 2009.
- ² M. Smolska, Zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie, *Zeszyty Naukowe WSH 2016* (3), s. 308–309.
- ³ Por. A. Piotrowska-Piątek, Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych — identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe, *Zarządzanie publiczne*, 2/2016.
- ⁴ Por. B. Gruz (red), *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*, Bizarre, Warszawa 2012, tom 1, s. 9.
- ⁵ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna wydawnicza Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 33.
- ⁶ Projekt realizowany był na Wydziale Towaroznawstwa i współfinansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, wdrażanego w ramach Poddziałania 4.1.1 POKL Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni, zgodnie z umową o dofinansowanie nr: numerze WND-POKL 04.01.01.-00-235/13 w ramach Poddziałania 4.1.1 PO KL. Autorzy artykułu pełnią rolę Kierownika i Koordynatora projektu.
- ⁷ Zob: <http://ue.poznan.pl/pl/universytet,c13/projekty,c2098/projekt-staze-dla-wydzialu-towaroznawstwa,c2421/informacje-o-projekcie,a18989.html> (odczyt: 11.11.2017).

Bibliografia

1. Gruz, B. (red) (2012). *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*. Warszawa: Bizarre, tom 1.
2. <http://ue.poznan.pl/pl/universytet,c13/projekty,c2098/projekt-staze-dla-wydzialu-towaroznawstwa,c2421/informacje-o-projekcie,a18989.html> (odczyt: 11.11. 2017)
3. Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo H.C. Beck.
4. Piotrowska-Piątek, A. (2016). Analiza interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych — identyfikacja i ocena ich znaczenia przez szkoły wyższe. *Zarządzanie publiczne*, 2.
5. Slotorsz, A., Cichoń, W. (2014). Marketing instytucji naukowo-badawczych w świetle obecnych uwarunkowań organizacyjno-prawnych. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*. Warszawa: Instytut Lotnictwa. .
6. Smolska. M.(2016). Zarządzanie relacjami w przedsiębiorstwie z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe WSH* (3).
7. Storbacka. K., Lehtinen. J.R., (2001). *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*. Kraków: Oficyna wydawnicza Dom Wydawniczy ABC.

8. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych ze zmianami.
9. Ustawa z dnia 27 września 2005 roku prawo o szkolnictwie wyższym z poprawkami.

prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska — profesor nauk ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierownik Katedry Marketingu Produktu na Wydziale Towaroznawstwa UEP, członek Komisji Nauk Towaroznawczych PAN oddział w Poznaniu, Członek Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Przewodniczący Komisji Programowej Europejskiego Forum Marketingu Instytucji Naukowych i Badawczych (Instytut Lotnictwa w Warszawie). Za-
interesowania i działalność naukowo-badawcza koncentruje się na problemach: zarządzania produktem, badań rynkowych i marketingowych, badań produktu, systemu informacji marketingowej i marketingu sportowego (m.in. w ramach grantów naukowych: 2007–2009 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2009–2012 Narodowe Centrum Nauki, 2012–2013 NCBiR), specjalizuje się komercjalizacji produktów (wyników badań instytucji naukowo — badawczych) i marketingu sportowym. Autor lub współautor licznych publikacji, w tym m.in.: *Handel w gospodarce narodowej*, PWE, Warszawa 1989; *Rynek żywnościowy*, PWE, *Determinanty konsumpcji żywności. Analiza hierarchiczna*, AE, Poznań, 1994; *Podstawy marketingu*, AE, Poznań, 1996 i 1999; *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa, 2003; *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2005; *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009; *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, UEP, Poznań, 2009; *Komercjalizacja produktów żywnościowych i jej uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2012; *Zachowania zakupowe i konsumpcyjne mieszkańców Poznania i Wielkopolski*, IBRKiK, 2013.

dr Sylwia Michalak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska — doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Marketingu Produktu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Przedmiotem jej badań naukowych są zachowania podmiotów rynkowych, determinanty osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na różnych rynkach oraz konkurencyjność zasobów ludzkich na rynku pracy. Kierownik projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej pt.: „Staże dla studentów i współpraca z pracodawcami w ramach kierunku Towaroznawstwo UEP” zrealizowanego na Wydziale Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w międzynarodowych przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjnych. Jako Dyrektor odpowiedzialna za negocjacje handlowe, opracowanie i implementację strategii rozwoju marki oraz skutecznych strategii konkurencyjności. Prowadzi doradztwo w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników, tworzenia skutecznych programów motywacyjnych i rozwojowych pracowników. Wierzy, że warunkiem skutecznego działania jest nieustanny rozwój. Interesuje ją myślenie lateralne według koncepcji Edwarda de Bono.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB