

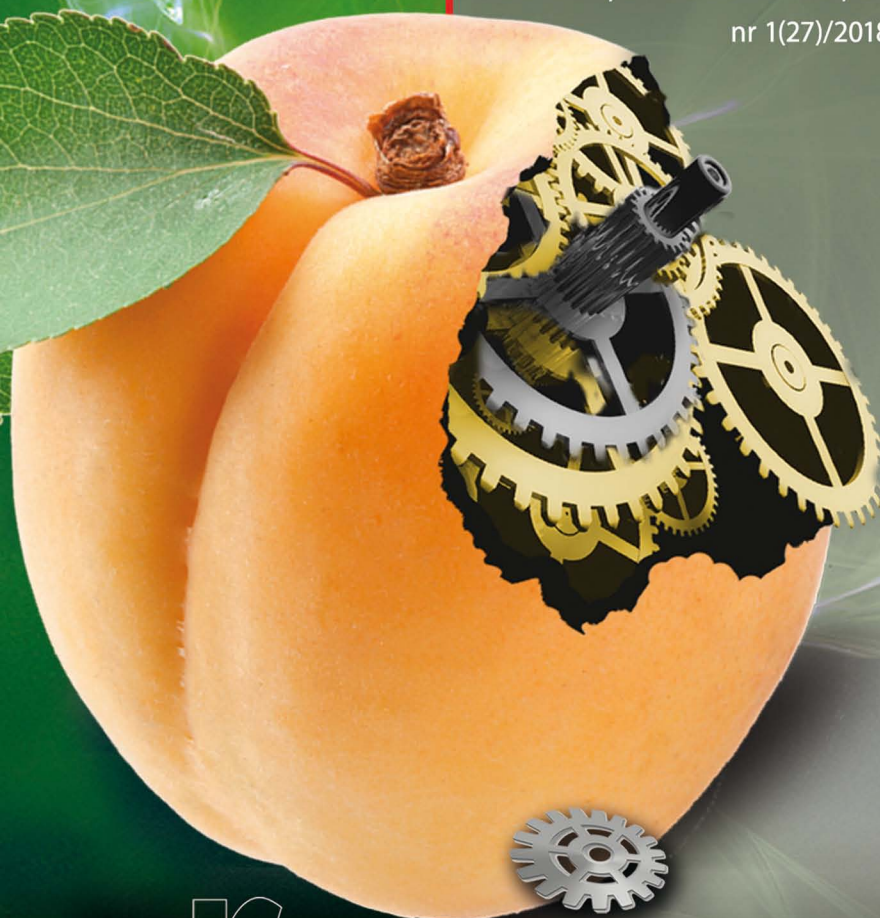


instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 27

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).

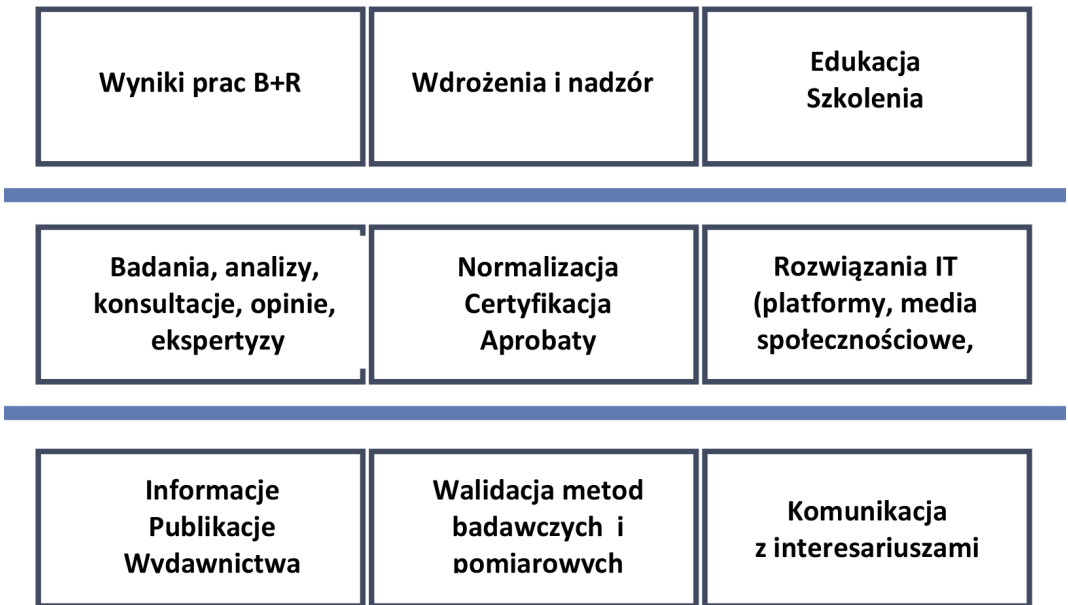
Keywords: Stakeholders of a scientific-research institution, added value of relations for the stakeholders, the process of creating added value

Wprowadzenie

W każdej instytucji czy przedsiębiorstwie wiodące znaczenie dla jej funkcjonowania, konkurencyjności, pozycji rynkowej jak i osiągniętych 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 instytucji naukowo-badawczych w świetle obecnych uwarunkowań organizacyjno-prawnych. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*. Warszawa: Instytut Lotnictwa; Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytucjach 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 niewątpliwy wpływ na złożoność relacji, a tym samym na ryzyka 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	Podejmowane z inicjatywy własnej Podejmowane 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.

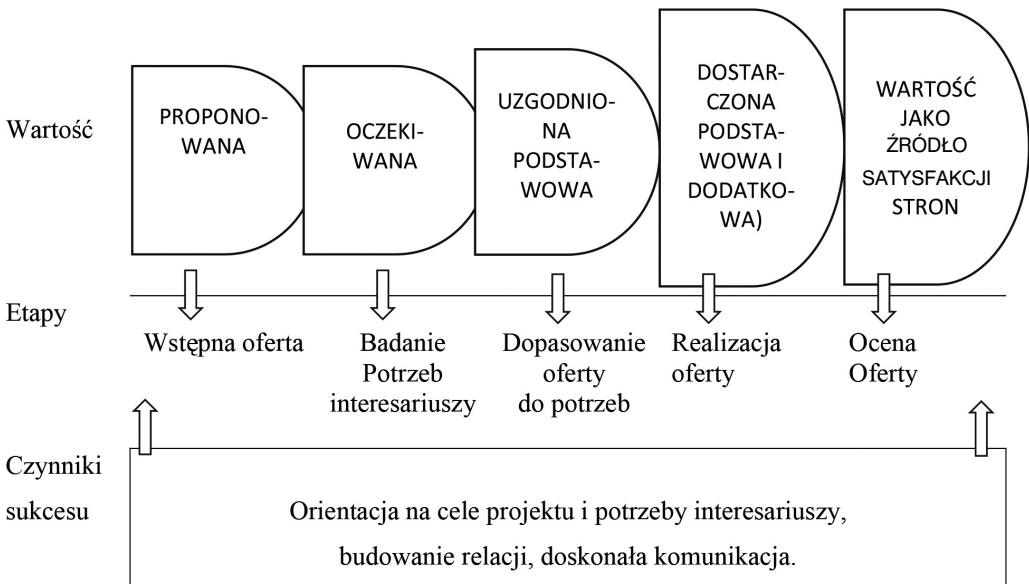
Z licznych analiz projektów realizowanych przez instytucje naukowo-badawcze na rzecz gospodarki oraz z doświadczeń autorów artykułu wynika, że wartość dodana może przybierać różne formy, z których do występujących najczęściej można zaliczyć:

- 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) Relacje z jednostkami wewnątrz w realizacji projektu	<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 <p>Doświadczenie organizacji uczącej się</p>

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 (oferę/portfel produktów) oraz grupy interesariuszy o bardzo zróżnicowanych oczekiwaniach co do form współpracy stajemy przed trudnym wyzwaniem identyfikacji i wyznaczenia 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-badawczą 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 osiągnięcia 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