



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 7

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 1(7)/2013



Research
for future



marzec 2013



**WPŁYW KRYZYSU GOSPODARCZEGO
NA KIERUNKI RESTRUKTURYZACJI MARKETINGU
W INSTYTUTACH BADAWCZYCH**

WPŁYW KRYZYSU GOSPODARCZEGO NA KIERUNKI RESTRUKTURYZACJI MARKETINGU W INSTYTUTACH BADAWCZYCH

dr Marlena Elżbieta Maślanka

Instytut Inżynierii Materiałów Polimerowych i Barwników w Toruniu



Streszczenie

Na progu trzeciego tysiąclecia gospodarka polska podlega w coraz szerszym zakresie ogólnoświatowym trendom globalizacji, co w szczególności wpływa na zakres oraz intensywność wprowadzanych zmian w Instytutach Badawczych.

Towarzyszy temu często coraz bardziej intensywnie przenoszony w skali międzynarodowej i ogólnie obserwowany kolejny kryzys gospodarczy, którego negatywne impulsy powodują spowolnienie wzrostu gospodarczego.

Kluczową determinantą rozwoju Instytutów Badawczych we współczesnej gospodarce globalnej jest umiejętność reagowania na zmiany i konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych w tym w obszarze marketingu.

Problematyka postępującego globalnego kryzysu gospodarczego i wpływ tego procesu na restrukturyzację marketingu Instytutów Badawczych stanowi istotny problem badawczy, wymagający pogłębionej i szczegółowej analizy, oraz przeprowadzenia badań w tym zakresie, dlatego tym wszystkim istotnym kwestią poświęcony będzie niniejszy referat.

Słowa kluczowe: kryzys gospodarczy, restrukturyzacja, marketing, badania, instytut badawczy



Summary

THE INFLUENCE OF ECONOMIC CRISIS ON DIRECTIONS OF RESTRUCTURING OF MARKETING IN RESEARCH INSTITUTES

On the eve of the third millennium the Polish economy is more and more subject to worldwide trends of globalization, which in a special way influences the scope and intensiveness of changes implemented in Research Institutes.

It is accompanied by another more and more intensively transferred internationally and generally observed economic crisis, whose negative impulses cause the economic growth to slow down.

The key determinant of the development of Research Institutes in the modern global economy is a skill to react on changes and a necessity to take restructuring actions within this range of marketing.

Problems of a progressive global economic crisis and the influence of this process on restructuring of marketing in Research Institutes is an important research problem, requiring a deep and thorough analysis and research in this scope, hence this paper deals with all these important issues.

Keywords: economic crisis, restructuring, marketing, research, research institute

Wprowadzenie

Na progu trzeciego tysiąclecia gospodarka polska podlega w coraz szerszym zakresie ogólnosiwiatowym trendom globalizacji, co w szczególny sposób wpływa na zakres oraz intensywność wprowadzanych zmian w Instytutach Badawczych. Towarzyszy temu często coraz bardziej intensywnie przenoszony w skali międzynarodowej i ogólnie obserwowany kolejny kryzys gospodarczy, którego negatywne impulsy powodują spowolnienie wzrostu gospodarczego.

Kluczową determinantą rozwoju Instytutów Badawczych we współczesnej gospodarce globalnej jest umiejętność reagowania na zmiany i konieczność podjęcia działań restrukturyzacyjnych. W sytuacji polskich Instytutów Badawczych przeprowadzenie udanej restrukturyzacji w tym w obszarze marketingu było i nadal jest zadaniem trudnym do zrealizowania. Sektor badawczo — rozwojowy w Polsce ma za sobą długą drogę w historii funkcjonowania w ramach różnych systemów gospodarczych, a procesy te zostały przesunięte w czasie i na długo sektor ten został pozostawiony samemu sobie bez właściwego nadzoru przez kolejne rządy i w związku z tym często przestał należycie wypełniać swoje ustawowe zadania w stopniu wymaganym przez współczesną, dynamicznie rozwijającą się gospodarkę.

Do narzucenia szybszego tempa procesów restrukturyzacji marketingu w sektorze badawczym, przyczyniło się m.in. wejście Polski do Unii Europejskiej. Polityka gospodarcza Unii, wymusza na jej członkach, w tym na Polsce potrzebę zwiększenia innowacyjności kraju oraz dokonania gruntownej reformy sfery B+R. Polska pod względem innowacyjności zajmuje odległe miejsce wśród krajów europejskich i dlatego też musi dokonać ogromnego wysiłku aby ten dystans nadrobić. Drogą prowadzącą do jego realizacji jest zwiększenie wydatków na sferę B+R oraz dokonanie jej gruntownego zrestrukturyzowania w tym obszarze marketingu.

Problematyka globalizacji, postępującego globalnego kryzysu gospodarczego i wpływ tych procesów na restrukturyzację marketingu Instytutów Badawczych stanowi istotny problem badawczy, wymagający pogłębionej i szczegółowej analizy oraz przeprowadzenia badań w tym zakresie i właśnie tym zagadnieniom zostanie poświęcony niniejszy referat.

1. Aktualny globalny kryzys gospodarczy i restrukturyzacja marketingowa

Jedną z charakterystycznych cech gospodarki światowej rozumianej jako historycznie ukształtowany system zmieniających się w czasie różnorodnych form powiązań go-

spodarczych między określonymi podmiotami międzynarodowego podziału pracy jest przenoszenie się wahań koniunktury w skali międzynarodowej. Oznacza to zarazem, że w każdym momencie w gospodarce narodowej danego kraju ujawniają się m.in. skutki cyklicznego rozwoju innych gospodarek narodowych i odwrotnie — cykliczny rozwój danej gospodarki narodowej oddziałuje w mniejszym lub większym stopniu na rozwój gospodarczy krajów–partnerów¹. Z punktu widzenia gospodarki narodowej danego kraju, zwłaszcza małego i średniego, istotne jest przy tym to, czy, na ile i jak ów cykliczny rozwój poszczególnych krajów świata jest zsynchronizowany. Można przy tym wyróżnić z jednej strony tzw. synchronizację pozytywną (skumulowane wzajemne oddziaływanie wzrostu gospodarczego różnych krajów i grup) oraz tzw. synchronizację negatywną, kiedy to spowolnienie wzrostu gospodarczego czy też recesje w jednym kraju lub ich grupie przenoszą się w skali międzynarodowej w sposób szczególnie widoczny (ze wszystkimi tego negatywnymi skutkami); mówi się wtedy i pisze o globalnych kryzysach gospodarczych.

Współcześnie jesteśmy świadkami kolejnego, globalnego kryzysu gospodarczego notabene — podobnie jak tzw. wielki kryzys gospodarczy na przełomie lat 20. i 30. XX wieku — zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych. Co więcej, podobnie jak wtedy, źródła tego kryzysu tkwią przede wszystkim w szeroko rozumianej sferze finansowej, co często chętnie i nie bez przyczyny — zwłaszcza w krajach anglosaskich — określa się mianem błędów banków². Wiadomo zarazem, że zakłócenia w systemie finansowym USA przeniosły się szybko do tzw. sfery realnej gospodarki tego kraju, zaś to wszystko stało się negatywnym impulsem dla rozwoju systemów finansowych i całych gospodarek narodowych wielu innych krajów świata, w tym także gospodarki narodowej Polski.

Globalny kryzys gospodarczy (2008–2009) rozpoczął się od kryzysu hipotecznego subprime³ i doprowadził do powstania oraz pogłębienia się (wraz z tzw. zdelewarowaniem instytucji finansowych) problemu płynności, spadku światowego handlu, a także dalszych zmian np. kryzysu walutowego w krajach wschodzących — transferu kapitałów do krajów o silniejszych walutach⁴. Świadczą o tym widowiskowe bankructwa gigantycznych banków inwestycyjnych (BEAR STEARNS, LEHMAN BROTHERS) i tysięcy firm deweloperskich⁵.

¹ Por. J. Bednarczyk, S. Bukowski, J. Misiała, *Współczesny Kryzys Gospodarczy-przyczyny, przebieg, skutki.*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2011, s. 9.

² Ibidem, s. 11.

³ Pojęcie kredytu „subprime” odnosi się do pożyczkobiorcy o niskiej zdolności kredytowej lub o tzw. ograniczonej (negatywnej) historii kredytowej względnie o relatywnie niskich dochodach.

⁴ M. Landler, *West Is in Talks on credit to Aid Poorer Nation*, The New York Times, 2008, s. 23.

⁵ Ibidem, s. 24.

Kryzys gospodarczy oznacza poważne zaburzenia na rynkach finansowych, charakteryzuje się głównie spadkiem cen aktywów i upadkiem wielu firm i instytucji finansowych. Zjawisko takie występuje wtedy, gdy pojawiają się zakłócenia w systemie finansowym, powodujące nasilenie negatywnej selekcji i wzrost pokusu nadużycia (moral hazard) do tego stopnia, że rynki przestają być efektywnym kanałem transmisji funduszy od oszczędzających do inwestorów. Wśród głównych czynników wywołujących kryzys można wymienić wzrost stóp procentowych, wzrost niepewności, wpływ sytuacji rynku aktywów na bilanse przedsiębiorstw, panikę bankową i nierównowagę fiskalną⁶.

Obecny kryzys jest najbardziej dotkliwy od ponad 75 lat i został spowodowany przez splot różnorodnych czynników. Stereotypowe podejście eksponuje znaczenie krachu na rynku nieruchomości i kredytów jako głównej przyczyny owego kryzysu. Nie jest to wyjaśnienie prawidłowe, ponieważ wspomniane zjawiska są konsekwencją rzeczywistych przyczyn czy źródeł kryzysu. Zasadniczą przyczyną jest kombinacja niskich stóp procentowych ustalonych przez FED, bezprecedensowego poziomu płynności na rynkach finansowych (globalnego nadmiaru oszczędności) spowodowanego finansowymi nadwyżkami osiąganymi przez pewne kraje (Chiny, kraje naftowe) i nieskutecznych bądź niedostatecznych regulacji dotyczących funkcjonowania tych rynków⁷.

Wielu ekonomistów eksponuje związek obecnego kryzysu finansowego i gospodarczego z charakterem współczesnego kapitalizmu, którego dominantą jest spektakularny wzrost roli kapitału spekulacyjnego. Często używa się określenia „globalne kasyno” wprowadzonego do literatury przez amerykańskiego futurologa i politologa

A. Tofflera⁸. Z kolei G. Soros uważa ekspansję i dominację rynków finansowych we współczesnej gospodarce za najważniejszą cechę globalizacji. W jego przekonaniu rynekom tym pozostawiono całkowitą swobodę działania, co przy ich wrodzonej skłonności do popadania w kryzysy spekulacyjne musi prowadzić do globalnych wstrząsów finansowych. Prawdziwa ekspansja operacji giełdowych i towarzyszący jej szybki wzrost sektora finansowego dokonały się w latach 80. i 90. ubiegłego wieku⁹. Na przełomie stuleci dzienne transakcje na rynkach finansowych sięgały olbrzymiej kwoty biliona dolarów.

Bezpośrednie skutki oraz mechanizmy transmisji omawianego kryzysu gospodarczego wpływają na uruchamianie różnorodnych reakcji i mechanizmów dostosowawczych w ramach realizowanej w Instytutach Badawczych restrukturyzacji w tym również obszarze marketingu.

⁶ F. Mishkin, *The Economics of Money, Banking, and Financial Market.*, The Addison-Wesley. Overview of the GSEs'Housing Goal Performance, 2000–2007, s. 189.

⁷ R. Altman, *The Great Crash 2008*, Foreign Affairs Vol. 88, nr 2009, s. 5.

⁸ A. Tofler, Ekospazm, *Czytelnik*, Warszawa 1977, s. 23–24.

⁹ G. Sors, *Kryzys światowego kapitalizmu*, Muza S. A., Warszawa 1999, s. 8–9.

Restrukturyzacja marketingu w Instytutach Badawczych może być przeprowadzana w trzech zasadniczych obszarach jako:

1. Reorientacja rynkowa Instytutu Badawczego.
2. Restrukturyzacja produktowa w zakresie realizowanych prac badawczo-rozwojowych.
3. Zmiana w sprzedaży produktów i usług B+R przy wykorzystaniu narzędzi marketingu-mix.

Celem restrukturyzacji marketingowej jest rozszerzenie i zaktywizowanie funkcji rynkowych Instytutów Badawczych, prowadzące zwłaszcza do zwiększenia sprzedaży i wzmocnienia jego rynkowej pozycji, rozumianych jako kluczowe warunki niezbędne do ich rozwoju.

Warto podkreślić, że w realizowanych przedsięwzięciach restrukturyzacyjnych wykształcenie odpowiedniej orientacji Instytutu ma znaczenie szczególne. Rynkowa reorientacja Instytutu oznacza w dłuższym okresie czasu zmianę jego filozofii działania polegającej na przeniesieniu ciężkości jego funkcjonowania z wytwarzania usług i produktów na sprzedaż i zaspakajanie potrzeb nabywców. Taka postawa reprezentowana przez Instytut ma swój konkretny wymiar praktyczny — wpływa na strategię i taktykę działania jednostki naukowej, określanie jej celów, narzędzi i warunków realizacji. Restrukturyzacja produktowa obejmuje z kolei przekształcenia, wśród których można wyróżnić względnie proste zmiany w dotychczasowej ofercie asortymentowej jednostki, restrukturyzację w układzie produkt — rynek oraz zmiany dotyczące szerokości oferty, czy nawet całkowitą zmianę domeny dotychczasowego działania. Pierwszy, stosunkowo prosty etap restrukturyzacji produktowej dotyczy zmian w ofercie Instytutów w tym w zakresie i sposobie realizowania prac badawczo — rozwojowych, których celem jest:

- zwiększenie produkcji i sprzedaży dóbr generujących większość dotychczasowych przychodów Instytutów,
- odchodzenie od produktów i usług badawczych nierentownych i przestarzałych, pozbawionych perspektyw rynkowych.

Restrukturyzacja w układzie produkt — rynek (zmiany w sprzedaży) oraz nowe wykorzystanie narzędzi marketingu — mix stanowi pogłębienie prostych zmian w ofercie Instytutów. Działania w tym obszarze związane są ze strategią marketingową oraz wywierają wpływ na założenia strategii rozwoju całej jednostki. Głównym celem restrukturyzacji w tym etapie jest zwiększenie sprzedaży prac badawczych i usług jednostki poprzez jej ściślejsze powiązanie z charakterem, wielkością oraz rozłożeniem w czasie i przestrzeni zaspokajanych przez nie potrzeb.

Podstawę takich działań stanowi szczegółowe rozpoznanie potrzeb nabywców w kategoriach popytu faktycznego i potencjalnego oraz dokonanie segmentacji rynku. Końco-

wym zadaniem wykonywanym w tym układzie jest określenie rynków (segmentów) docelowych, a więc ostatecznych odbiorców oferty jednostki, a tym samym przyjęcie programu działań marketingowych uwzględniających optymalne kombinacje produktowo — rynkowe¹⁰. Obszar działań restrukturyzacyjnych w układzie produkt — rynek najlepiej przedstawić za pomocą zmodyfikowanej macierzy Ansoffa, którą zobrazowano w tabeli 1.1.

Tabela 1.1 Obszar działań restrukturyzacyjnych w układzie produkt — rynek

rynek produkt	rynek istniejący	rynek rozszerzony	rynek nowy
produkt istniejący	1		2
produkt zmieniony			
produkt nowy	3		4

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 155.

W celu dokładniejszego przeanalizowania i właściwej interpretacji tabeli nr 1.1 wyjaśnienie poszczególnych elementów zawartych powyżej w układzie produkt — rynek zestawiono w tabeli 1.2.

Przedstawione w tabeli 1.1 i 1.2 dane stanowią próbę stworzenia optymalnego modelu restrukturyzacji Instytutu Badawczego w zależności od kombinacji układu rynek — produkt. Możemy zatem wnioskować, że restrukturyzacja marketingowa stanowi jedną z ważniejszych zmian w Instytutach Badawczych, która jest najbardziej związana z wciąż postępującą globalizacją rynków i obecnym światowym kryzysem gospodarczym.

Główną przyczyną tak silnej pozycji restrukturyzacji marketingowej wśród ogólnego procesu restrukturyzacji jest współczesna orientacja Instytutów Badawczych skierowana na to, co właśnie w nowoczesnym marketingu podkreślamy najbardziej: na zidentyfikowanie oraz zaspokojenie potrzeb klienta.

Procesy restrukturyzacyjne w Instytutach Badawczych zapoczątkowane zostały, a właściwie wymuszone, przez transformację systemową, globalizację i obecny światowy kryzys gospodarczy.

Ciągle zatem istnieje potrzeba badań odnośnie uwarunkowań — zewnętrznych i wewnętrznych — procesów restrukturyzacji marketingu sektora badawczo-rozwojowego, co do ich zakresu oraz intensywności, a także skuteczności ich realizacji.

¹⁰ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 155.

Tabela 1. 2. Obszar działań restrukturyzacyjnych w układzie produkt — rynek — uzupełnienie

SKONCENTROWANIE DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH W UKŁADZIE ISTNIEJĄCYCH RYNKÓW, PRODUKTÓW I USŁUG	WCHODZENIE NA NOWE RYNKI Z DOTYCHCZASOWYMI PRODUKTAMI I USŁUGA- MI B+R	ROZWÓJ OFERTY I LOKOWANIE NOWYCH PRODUKTÓW I USŁUG B+R NA DOTYCHCZASOWYCH RYNKACH	WCHODZENIE Z NOWYMI PRODUKTAMI I USŁUGAMI BADAWCZYMI (INNOWACJAMI) NA NOWE RYNKI
<ul style="list-style-type: none"> ● intensyfikacja dotychczasowych przedsięwzięć i rozwiązań mających na celu zwiększenie sprzedaży wcześniej oferowanych produktów i usług B+R tym samym nabywcom, ● zwiększenie penetracji rynku, ● większe zróżnicowanie cen, nasilenie promocji, aktywne kształtowanie kanałów dystrybucji. 	<ul style="list-style-type: none"> ● posiadanie przez Instytuty Badawcze atrakcyjnej rynkowo, konkurencyjnej oferty, ● wchodzenie na rynki międzynarodowe, eksport. 	<ul style="list-style-type: none"> ● sformułowanie podstawowych celów rozwoju Instytutów Badawczych i określenie docelowych segmentów rynku, ● unowocześnienie bazy wytwórczej Instytutów Badawczych (restrukturyzacja technologiczna). 	<ul style="list-style-type: none"> ● tworzenie warunków rozwoju uwzględniających tendencje do globalizacji rynków i działalności Instytutów Badawczych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 140.

2. Założenia badawcze

Celem badań i analizy będzie określenie w jakim zakresie nowa rzeczywistość gospodarcza i związany z nią kryzys gospodarczy stymuluje zmiany w zakresie restrukturyzacji w tym w obszarze marketingu Instytutów Badawczych i wskazanie w jakim kierunku zmierzają procesy ich restrukturyzacji w adaptacji do turbulentnego otoczenia ich funkcjonowania.

W nawiązaniu do celu, który w sposób ogólny wyznacza kierunki podjętych rozważań, sformułowany został następujący problem badawczy: **w warunkach nasilającej się tendencji do globalizacji i w obliczu kolejnego światowego kryzysu gospodarczego procesy restrukturyzacji Instytutów Badawczych w tym w obszarze marketingu zmierzają do zwiększenia użyteczności działalności B+R i transferu innowacyjnych technologii.**

W nawiązaniu do założenia, które w sposób ogólny wyznacza kierunki podjętych rozważań, sformulowano hipotezy o następującej treści:

Hipoteza nr 1: *Realizacja procesów restrukturyzacji w okresie kryzysu gospodarczego przebiegała z różną nie zawsze korzystną intensywnością i zmierzała do zwiększenia użyteczności działalności badawczo — rozwojowej.*

Hipoteza nr 2: *Kryzys gospodarczy ma wpływ na restrukturyzację marketingu Instytutów Badawczych.*

3. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

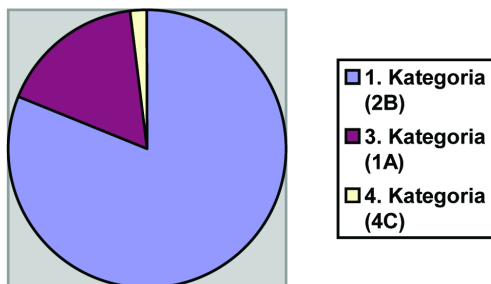
Badania empiryczne wchodzące w zakres postawionych założeń badawczych przeprowadzone zostały na grupie 74 Instytutów Badawczych. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od czerwca do października 2011 roku. Celem badań było pozyskanie informacji koniecznych do weryfikacji przyjętych hipotez, oraz umożliwiających poszerzenie dotychczasowego stanu wiedzy na temat restrukturyzacji w tym w obszarze marketingu Instytutów Badawczych w Polsce.

Strukturę badanych jednostek z uwzględnieniem ich podstawowych parametrów przedstawiono w formie graficznej na rys. 1–5.

Forma prawna badanych Instytutów jest zgodna z tendencjami prezentowanymi w zestawieniach dotyczących jednostek naukowych przez Główny Urząd Statystyczny i potwierdza, że podstawową formą prawną polskich jednostek badawczych, są właśnie Instytuty Badawcze.

Na kolejnym rys. 1 przedstawiono strukturę próby badawczej ze względu ich kategorię naukową¹¹.

Rysunek 1. Struktura badanych Instytutów według kategorii naukowej



[1] — Kategoria jakości działalności badawczo-rozwojowej B — 81 %

[2] — Kategoria jakości działalności badawczo-rozwojowej A — 17 %

[3] — Kategoria jakości działalności badawczo-rozwojowej C — 2 %

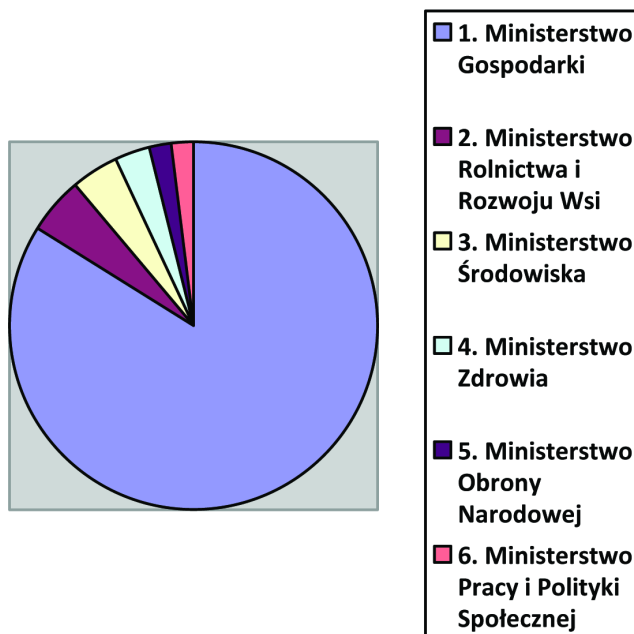
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

¹¹ Art. 42 ust. 3 *Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki*. Dz. U. 2010, Nr 96, poz. 615. W wyniku kompleksowej oceny jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostkom naukowym jest przyznawana kategoria: A+ (poziom wiodący), A (poziom bardzo dobry), B (poziom zadawalający z rekomendacją wzmocnienia działalności naukowej, badawczo — rozwojowej lub stymulującej innowacyjność gospodarki), C (poziom niezadawalający). Ocena parametryczna oznacza ocenę działalności jednostki naukowej, uwzględniającą wyniki działalności naukowej, zastosowania praktyczne wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz inne rodzaje aktywności jednostki naukowej.

Większość badanych Instytutów deklaruje kategorię B, co może wskazywać na coraz lepsze zrozumienie konieczności zintensyfikowania prowadzonej działalności na świadczenie usług badawczo-rozwojowych. Zadeklarowana przez 2 % badanych jednostek kategoria C, świadczy o marginalnym prowadzeniu przez deklarujące ją jednostki działalności w zakresie prac badawczo — rozwojowych (B+R).

Z kolei na rys. 2 zaprezentowano strukturę Instytutów uczestniczących w badaniu, w ujęciu Ministerstw je nadzorujących.

Rysunek 2. Struktura Instytutów Badawczych według Ministerstw nadzorujących



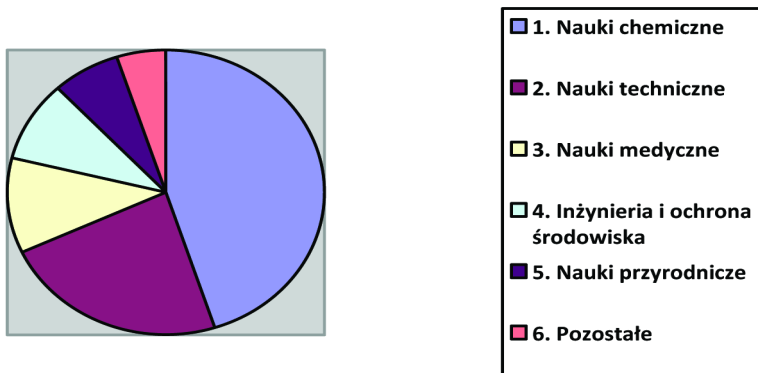
- [1] — Ministerstwo Gospodarki — 84 %
[2] — Ministerstw Rolnictwa i Rozwoju Wsi — 5 %
[3] — Ministerstwo Środowiska — 4 %
[4] — Ministerstwo Zdrowia — 3 %
[5] — Ministerstwo Obrony Narodowej — 2 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W ujęciu podległości organizacyjnej badanych Instytutów poszczególnym Ministerstwom, które wzięły udział w badaniu jest zgodna ze strukturą ich podległości prezentowaną zarówno przez Główny Urząd Statystyczny jak i bazą danych prowadzoną przez Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”.

Na kolejnym rys. 3 zaprezentowano strukturę próby badawczej ze względu na obszar jej aktywności badawczej.

Rysunek 3. Struktura Instytutów Badawczych według obszaru aktywności badawczej



- [1] — nauki chemiczne — 45 %
- [2] — nauki techniczne — 23 %
- [3] — nauki medyczne — 11 %
- [4] — inżynieria i ochrona środowiska — 9 %
- [5] — nauki przyrodnicze — 7 %
- [6] — pozostałe — 5 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Większość Instytutów deklaruje prowadzenie badań w zakresie nauk chemicznych, nauk technicznych, medycznych, nauk w zakresie inżynierii i ochrony środowiska co wskazuje na zaprezentowanie większości istotnych obszarów działalności naukowej Instytutów w badanej grupie.

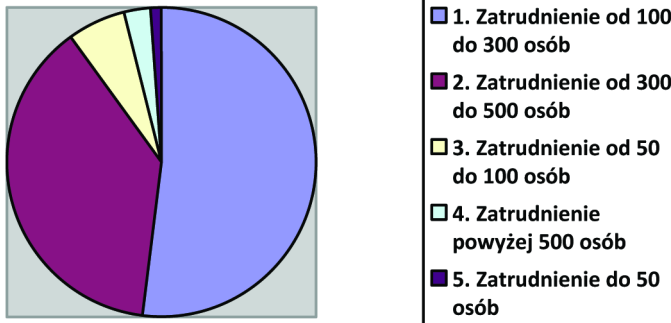
Istotne z punktu widzenia prowadzonej przez Instytuty działalności jest zadeklarowana przez 100% z nich działalność wg numeru PKD 7219Z, co oznacza, że działalnością podstawową badanych jednostek jest działalność badawczo — rozwojowa (B+R).

Ostatnim, ale istotnym parametrem określającym strukturę badanej próby Instytutów Badawczych jest wielkość zatrudnienia. W tym ujęciu dokonano podziału Instytutów Badawczych na pięć grup, które zaprezentowano na rys. 4.

Z zestawienia powyższego wynika, że najwięcej informacji w zakresie realizowanych procesów restrukturyzacyjnych w kierunku marketingu pozyskano z Instytutów zatrudniających od 100 do 300 osób oraz, od grupy Instytutów, w których poziom zatrudnienia kształtuje się od 300 do 500 osób. Struktura próby badanych Instytutów pod względem

wielkości nie odbiega zasadniczo od struktury wszystkich polskich Instytutów według tego kryterium, wśród których dominują Instytuty o średnim zatrudnieniu (tj. od 100 do 300 osób).

Rysunek 4. Struktura wielkości zatrudnienia w Instytutach Badawczych



- [1] — zatrudnienie od 100 do 300 osób — 52 %
 [2] — zatrudnienie od 300 do 500 osób — 38 %
 [3] — zatrudnienie od 50 do 100 osób — 6 %
 [4] — zatrudnienie powyżej 500 osób — 3 %
 [5] — zatrudnienie do 50 osób — 1 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

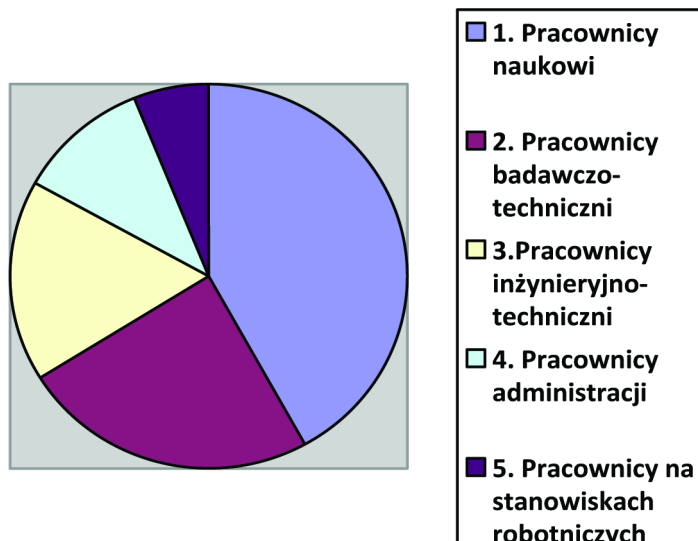
Jednym z najistotniejszych parametrów określających strukturę badanej próby Instytutów Badawczych jest wielkość zatrudnienia według kategorii zaszeregowania. Dokonano podziału Instytutów na pięć grup, które zaprezentowano na rys. 5.

Kolejną cechą służącą charakterystyce badanej próby jest podział Instytutów według miejsca prowadzenia działalności. Uzyskane kwestionariusze zwrótne pozwalają na wyodrębnienie pewnych regionów kraju w których prowadzona jest działalność badawczo — rozwojowa (B+R).

Zestawienie otrzymanych odpowiedzi w układzie poszczególnych województw przedstawiono w tab. 1.3.

Najwięcej odpowiedzi zwrótne uzyskano z województwa mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego. Taki układ odpowiedzi pod względem rozkładu geograficznego odpowiada podziałowi kraju na regiony usytuowania (położenia) Instytutów Badawczych.

Rysunek 5. Struktura zatrudnienia w Instytutach Badawczych według kategorii zaszeregowania



- [1] — pracownicy naukowi — 42 %
 [2] — pracownicy badawczo-techniczni — 24 %
 [3] — pracownicy inżynieryjno-techniczni — 17 %
 [4] — pracownicy administracji — 11 %
 [5] — pracownicy na stanowiskach robotniczych — 6 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 1.3. Zróżnicowanie uzyskanych odpowiedzi ze względu na podział terytorialny kraju

Województwo	Udział w badaniu (w %)	Udział w całej próbie (w %)
województwo mazowieckie	45 %	30 %
województwo śląskie	39 %	26 %
województwo wielkopolskie	10 %	6 %
województwo łódzkie	4 %	2 %
pozostałe	2 %	1 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Przedstawione rozważania zmierzające do określenia wpływu kryzysu gospodarczego na restrukturyzację Instytutów Badawczych w obszarze marketingu pozwoliły na iden-

tyfikację zasadniczych etapów i kierunków restrukturyzacji oraz podstawowych uwarunkowań procesy te kształtujących. Dokonana weryfikacja postawionych hipotez doprowadziła do ich pozytywnej weryfikacji i doprowadziła do następujących wniosków:

Hipoteza nr 1: *Realizacja procesów restrukturyzacji w okresie kryzysu gospodarczego przebiegała z różną nie zawsze korzystną intensywnością i zmierzała do zwiększenia użyteczności działalności badawczo — rozwojowej.*

Dla potrzeb związanych z weryfikacją tej hipotezy należy dokonać analizy stopnia zaawansowania działań restrukturyzacyjnych z podziałem na poszczególne kierunki tych działań w tym w obszarze marketingu. Zauważalne jest różne nasilenie poszczególnych działań w każdym z wyodrębnionych kierunków restrukturyzacji. Wyniki badań dotyczących tego problemu przedstawiono w tabeli 1.4., oraz w formie graficznej na rys. 6.

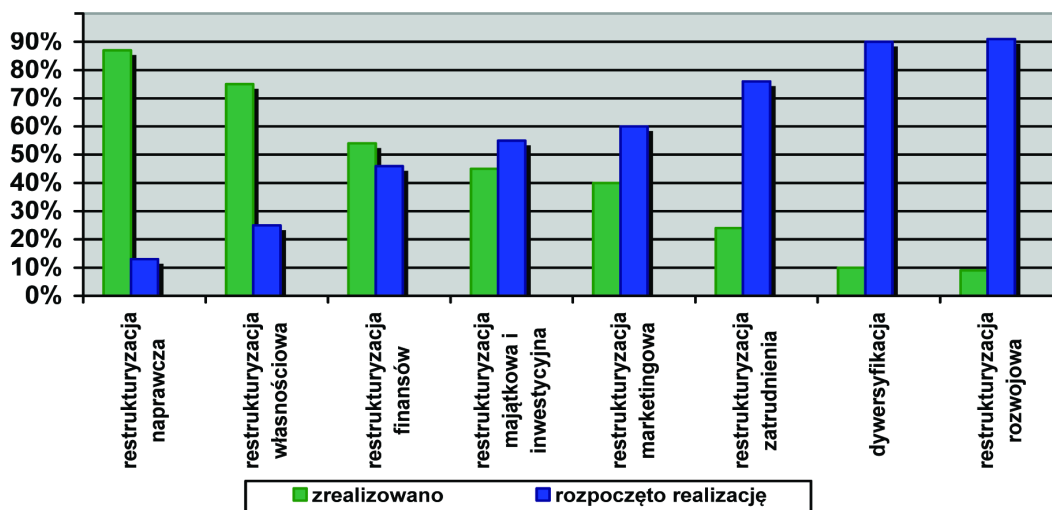
Tabela 1.4. Stopień zaawansowania realizacji zasadniczych obszarów i kierunków restrukturyzacji

Kierunki restrukturyzacji—	Zrealizowano w całości *	Rozpoczęto proces realizacji *
1. restrukturyzacja naprawcza (formułowanie i realizacja programów naprawczych dla jednostki)	87 % wskazań	13 % wskazań
2. działania restrukturyzacyjne wynikające z aktów wykonawczych (prawnych) — restrukturyzacja własnościowa	75 % wskazań	25 % wskazań
● łączenie jednostek (konsolidacja i status Instytutu Badawczego)	45 % wskazań	9 % wskazań
● włączenie do innej jednostki naukowej (PAN, Państwowa Szkoła Wyższa)	12 % wskazań	6 % wskazań
● utworzenie spółek prawa handlowego i wniesienie w formie aportu majątku do spółki	18 % wskazań	4 % wskazań
● inne zreorganizowanie i przekształcenie, np. (podział, wydzielenie, przekształcenie w instytucję gospodarki budżetowej)	—	—
● podział	—	—
● konsolidacja i status PIB	7 % wskazań	4 % wskazań
3. restrukturyzacja finansów	8 % wskazań	2 % wskazań
4. restrukturyzacja majątkowa i inwestycyjna	54 % wskazań	46 % wskazań
● zakup, budowa nowych obiektów	45 % wskazań	55 % wskazań
● modernizacja obiektów posiadanych	—	—
● zakup aparatury badawczej (realizacja prac b+r)	2 % wskazań	25 % wskazań
● zbycie zorganizowanej części jednostki lub majątku (naprawcza)	5 % wskazań	22 % wskazań
5. restrukturyzacja marketingowa	38 % wskazań	8 % wskazań
6. dostosowanie poziomu zatrudnienia do prowadzonej działalności podstawowej (w tym do działu marketingu)	40 % wskazań	60 % wskazań
7. restrukturyzacja rozwojowa — dywersyfikacja (zmiana przedmiotu i zakresu prowadzonej działalności)	24 % wskazań	76 % wskazań
8. restrukturyzacja rozwojowa (np. nowy asortyment usług i prac badawczych, nowe kontakty handlowe, nowe rynki zbytu, strategia działania)	10 % wskazań	90 % wskazań
9. Inne (jakie?)	9 % wskazań	91 % wskazań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

* wskaźniki % zaokrąglono do pełnych wartości.

Rysunek 6. Stopień zaawansowania realizacji poszczególnych kierunków restrukturyzacji Instytutów Badawczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie danych zaprezentowanych zarówno w tabeli 1.4. jak i na rysunku 6 można stwierdzić, że w procesach restrukturyzacji polskich Instytutów Badawczych, w ramach poszczególnych jej kierunków, występowało różne nasilenie podejmowanych działań w czasie. Wprowadzanie zmian rozpoczynano od realizacji przedsięwzięć określanych mianem restrukturyzacji naprawczej, po czym — jak wynika z badań — realizowano kolejne, wyszczególnione kierunki restrukturyzacji. Proces restrukturyzacji uważa się za prawie zakończony w dziedzinie podejmowania działań naprawczych (87% wskazań) oraz jeżeli chodzi o restrukturyzację własnościową (75% wskazań), finansów Instytutów (54% wskazań), oraz restrukturyzację majątkową i inwestycyjną (45%), dywersyfikację działalności tylko (10% wskazań), restrukturyzację marketingu (40%). Wyniki te dowodzą, że warunkiem przetrwania, a w dalszej kolejności funkcjonowania Instytutów Badawczych na rynku, było przede wszystkim podjęcie odpowiednich działań naprawczych (ratunkowych) i zmian własnościowych. Dodatkowo zauważyć można pojawiające się tendencje w omawianym zjawisku: liczba Instytutów Badawczych deklarujących zakończenie zaproponowanych i przedstawionych na rysunku 1.6 zmian w ramach poszczególnych obszarów i kierunków restrukturyzacji maleje, przy jednoczesnym wzroście tych, które dopiero rozpoczynają wprowadzanie określonych przedsięwzięć, co dodatkowo potwierdza słuszność przyjętej hipotezy. Wyniki badań dowodzą również, że Instytuty Badawcze są w trakcie intensywnych przemian restrukturyzacyjnych w tym w obszarze marketingu, a dla większości z nich proces ten dopiero się rozpoczyna.

Oprócz zaprezentowanych wyników badań należy przedstawić kolejne, wynikające ze struktury odpowiedzi na pytanie dotyczące wskazania najważniejszych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych realizowanych w poszczególnych latach. Dane te przedstawiono w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Intensywność działań restrukturyzacyjnych realizowanych w badanych Instytutach w latach 2002–2010

Kierunki restrukturyzacji	2002–2004	2005–2007	2008–2010
1. restrukturyzacja marketingowa	10% wskazań	10 % wskazań	20 % wskazań
2. restrukturyzacja majątkowa i inwestycyjna	1% wskazań	19 % wskazań	25 % wskazań
● zakup budowa nowych obiektów,	—	—	1 % wskazań
● modernizacja obiektów posiadanych	—	—	2 % wskazań
● zakup aparatury badawczej (realizacja prac B+R)	—	—	5 % wskazań
● zakup pozostałych maszyn urządzeń i wyposażenia	—	—	—
● zbycie zorganizowanej części jednostki (oddział) lub majątku	1 % wskazań	19 % wskazań	17 % wskazań
3. działania restrukturyzacyjne wynikające z aktów wykonawczych (własnościowe)	4 % wskazań	7 % wskazań	64 % wskazań
● łączenie jednostek (konsolidacja)	1 % wskazań	3 % wskazań	36 % wskazań
● włączenie do innej jednostki naukowej (PAN, Państwowa Szkoła Wyższa)	—	—	—
● utworzenie spółek prawa handlowego i wniesienie w formie aportu majątku do spółki	1 % wskazań	1 % wskazań	11 % wskazań
● inne zreorganizowanie i przekształcenie (np. podział, wydzielenie, przekształcenie w instytucję gospodarki budżetowej)	—	—	—
● konsolidacja i status Instytutu	1 % wskazań	1 % wskazań	9 % wskazań
● konsolidacja i status PIB	1 % wskazań	2 % wskazań	8 % wskazań
4. dywersyfikacja (zmiana przedmiotu i zakresu prowadzonej działalności)	—	2 % wskazań	8 % wskazań
5. restrukturyzacja naprawcza (formułowanie i realizacja programów naprawczych dla jednostki)	9 % wskazań	19 % wskazań	59 % wskazań
6. dostosowanie poziomu zatrudnienia do prowadzonej działalności	5 % wskazań	9 % wskazań	10 % wskazań
7. restrukturyzacja rozwojowa (np. nowy asortyment usług i prac badawczych, nowe kontakty handlowe, nowe rynki zbytu, perspektywiczne strategie rozwoju i misje)	—	—	9 % wskazań
8. restrukturyzacja finansów	10 % wskazań	15 % wskazań	29 % wskazań
9. Inne (jakie?)	—	—	—

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

* wskaźniki % zaokrąglono do pełnych wartości.

Dane przedstawione powyżej pokazują, że w poszczególnych okresach można zauważyć zjawisko różnicowania intensywności wprowadzania zmian. Jak wynika z powyższego zestawienia za najistotniejszy i najwcześniej rozpoczęty kierunek zmian uzna-

no restrukturyzację naprawczą, restrukturyzację własnościową, i restrukturyzację finansów, co jednoznacznie potwierdza ważność tych zmian dla funkcjonowania polskich Instytutów Badawczych.

Przedstawione wyniki badań empirycznych dowodzą ponadto, że wprowadzanie zmian restrukturyzacyjnych w tym w obszarze marketingu jest procesem ciągłym, którego realizacja wymagała dokonania podziału na poszczególne obszary restrukturyzacji pod względem „ważności” ich wprowadzania — w polskich Instytutach Badawczych. W tym celu dokonano istotnej gradacji poszczególnych kierunków restrukturyzacji. Procesy restrukturyzacji w polskich Instytutach są szczególnie intensywnie poczynszy od 2008–2010 roku.

Hipoteza nr 2: *Kryzys gospodarczy ma wpływ na restrukturyzację marketingu Instytutów Badawczych.*

Restrukturyzacja takich obszarów w jak: restrukturyzacja naprawcza (którą rozpoczęto intensywnie już w roku 2002, przy czym najintensywniej w latach 2008–2010 w związku z koniecznością ratowania Instytutów); **restrukturyzacja finansów** (rozpoczęta w roku 2002, jednak najintensywniej w latach 2008–2010) na skutek spadku rentowności Instytutów Badawczych, pogłębiających się trudności ze ściąganiem należności, zmniejszeniem otrzymywanych dotacji, malejącym popytem), **restrukturyzacja własnościowa** (stworzenie w 2004–2008 roku podstaw prawnych — Ustawa o JBR i następnie w 2010 roku Ustawa o IB). W coraz szerszym stopniu Instytuty Badawcze muszą uwzględniać znaczenie czynnika zewnętrznego (globalizacji jak i następstw ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego) nie zapominając jednak, że wewnętrzna polityka ekonomiczna państwa ma również swe dominujące znaczenie dla ich rozwoju społeczno — gospodarczego.

Można więc przyjąć, iż realizacja działań restrukturyzacyjnych w tym w obszarze marketingu była w pewnym sensie reakcją obronną Instytutów Badawczych na pojawiające się nowe warunki wynikające z globalizacji i kryzysu gospodarczego. Prezentacja wyników badań zawarto w tabeli 1.6.

Pozytywnej weryfikacji hipotezy pierwszej służą również wyniki badania dotyczącego określenia, które działania restrukturyzacyjne w obszarze marketingu podejmowano lub kontynuowano na skutek globalizacji i kryzysu gospodarczego lub niezależnie od nich, co zaprezentowano w tabeli 1.7.

Tabela 1.6. Średni wpływ poszczególnych przejawów kryzysu gospodarczego
na różne kierunki restrukturyzacji marketingu

PRZEJAWY KRYZYSU GOSPODARCZEGO	Kierunki restrukturyzacji marketingowej								
	Zorientowanie na klienta	Promocja IB	Budowanie relacji	Reorientacja rynkowa	Technologiczna	Zmiana sprzedaży	Zatrudnienia	Dywersyfikacja prac i usług IB	średnia średnich
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
średnie wartości ocen									
1. łagodna polityka monetarna i ograniczenie nadzoru nad działalnością instytucji finansowych	1,70	1,50	1,60	1,80	1,60	1,80	1,20	0,60	1,47
2. polityka rządów i banków centralnych na rynki międzynarodowe	1,60	1,70	1,40	1,40	1,70	1,80	1,20	0,40	1,40
3. ograniczony przepływ siły roboczej, pracowników w tym naukowo-badawczych	1,70	1,60	1,40	1,50	1,10	1,20	0,90	0,20	1,20
4. ograniczenia międzynarodowego przepływu towarów, produktów, usług, w tym myśli naukowo — technicznej	0,10	1,80	1,70	1,60	1,40	1,80	1,00	0,10	1,18
5. ekspansja i dominacja rynków finansowych we współczesnej gospodarce powodującej wstrząsy finansowe	1,40	1,60	0,20	0,60	1,60	1,50	1,20	0,30	1,05
6. ekspansja operacji giełdowych i towarzyszący jej szybki rozwój sektora finansowego	1,30	0,90	1,30	0,90	1,60	1,80	0,00	0,10	0,99
7. postępująca w wielu dziedzinach koncentracja kapitału (w tym kapitału intelektualnego)	1,20	0,80	1,20	0,70	1,40	1,90	0,50	0,10	0,97
8. negatywne uwarunkowania zewnętrzne do handlu zagranicznego tym usług B+R	0,70	0,10	0,00	1,70	1,80	1,50	0,50	0,00	0,78
9. wzrost stopy bezrobocia i napływ emigrantów którzy stracili pracę	0,10	0,80	0,10	1,60	1,60	1,40	0,30	0,00	0,73
10. spadek znaczenia prywatnych transferów zagranicznych w obrotach wewnętrznych Polski	0,60	1,00	0,10	0,60	0,50	1,00	0,60	0,10	0,56
11. odpływ kapitału pożyczkowego z Polski	0,90	0,10	0,00	1,10	0,90	1,30	0,10	0,00	0,55
12. rozwijanie nowoczesnych technologii wytwarzania i monitoring osiągnięć technologicznych i naukowych	0,00	0,00	0,00	1,30	1,00	1,10	0,00	0,00	0,42
13. obniżenie tempa rozwoju gospodarczego z możliwością recesji	0,60	0,50	0,00	0,00	1,20	1,10	0,00	0,00	0,42
14. zmniejszenie możliwości do przemieszczania produktów i usług badawczo-rozwojowych	1,10	0,90	0,10	0,00	0,10	0,20	0,40	0,10	0,36

cd tabeli 1.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. wzmocnienie koordynacji i centralizacji aktywności międzynarodowej	0,90	0,10	0,10	0,00	0,50	0,40	0,20	0,00	0,27
16. ograniczone możliwości rozbudowy powszechnie dostępnej bazy wiedzy	0,10	0,20	0,00	0,00	1,00	0,60	0,10	0,00	0,25
17. ograniczona znajomości i znaczenie po sprzedażnych usług w zakresie wdrażania innowacyjnych technologii produktów i usług (testy, próby i udoskonalenie produktów)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	1,00	0,10	0,00	0,23
18. ograniczenie wdrażania na skalę światową nowoczesnych innowacyjnych technologii produkcji w przemyśle	0,10	0,00	0,10	0,10	0,20	0,10	0,30	0,10	0,12
19. ograniczenie możliwości przemieszczania i rozszerzania innowacyjnej produkcji i usług badawczych i rozwojowych	0,00	0,10	0,00	0,10	0,10	0,10	0,00	0,00	0,05
20. zwiększenie znaczenia zasobów kraju macierzystego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,01
Średnia średnich	0,71	0,69	0,46	0,75	1,01	1,08	0,43	0,11	—

[zasady obliczenia średnich wartości ocen¹²]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zaprezentowane w tabeli 5 dane pozwalają na pozytywną weryfikację przyjętej hipotezy, gdyż spośród 20 zaproponowanych przejawów kryzysu gospodarczego praktycznie wszystkie zaprezentowane przejawy z większą lub mniejszą intensywnością wywarły istotny lub bardzo istotny wpływ na realizację restrukturyzacji marketingowej w poszczególnych jej kierunkach, przy czym nie zanotowano wpływu ujemnego. Można więc stwierdzić, że obecny kryzys gospodarczy wpływa na wyodrębnione kierunki restrukturyzacji marketingowej.

Jak wynika z kolei z przedstawionych informacji w tabeli 5 większość Instytutów Badawczych z zaproponowanego zestawu działań restrukturyzacyjnych podejmowało je w większości na skutek postępującej globalizacji i postępującego kryzysu gospodarczego. Działania stymulowane były przez różne czynniki, w zróżnicowanym zakresie wynikające z globalizacji i kryzysu gospodarczego, co pozwala sądzić, że bardzo trudno jest znaleźć działania, które były podejmowane wyłącznie ze względu na kryzys i globalizację lub niezależnie od nich.

¹² W celu określenia skali siły wpływu poszczególnych przejawów kryzysu gospodarczego została określona skala od -2 (wpływ hamujący) do +2 (silny wpływ stymulujący). Następnie dokonano wyliczenia średnich arytmetycznych i podsumowano otrzymane średnie, co pozwoliło ustalić siłę wpływu jak i stopień w jakim globalizacja i kryzys gospodarczy determinuje realizację poszczególnych kierunków restrukturyzacji Instytutów Badawczych w tym restrukturyzacji marketingu.

Tabela 1.7. Działania restrukturyzacyjne realizowane niezależnie lub ze względu na kryzys gospodarczy

Rodzaje działań restrukturyzacyjnych	Działania realizowane	
	Niezależnie od kryzysu i globalizacji [liczba wskazań]	Ze względu na kryzys i globalizację [liczba wskazań]
1. rozwijanie działalności na rynkach międzynarodowych (rozwojowa)	9	65
2. modernizacja parku maszynowego (inwestycyjna)	8	66
• zakup nowoczesnej aparatury badawczej maszyn i urządzeń (inwestycyjna)	5	69
• wprowadzanie komputerowych systemów wspomagających badania i produkcję małotonażową (inwestycyjna)	4	70
3. rozwijanie działalności w tym badawczo-rozwojowej i produkcyjnej na rynki międzynarodowe (rozwojowa)	9	65
4. rozwój nowoczesnych technologii i monitoring osiągnięć technologicznych i naukowych (rozwojowa, naprawcza, dywersyfikacja)	21	53
5. rozbudowa systemu pozyskiwania informacji o potrzebach technologicznych i naukowych (inwestycyjna, rozwojowa)	31	43
6. kreowanie działań Public Relations oraz budowa wizerunku i pozycji Instytutu (rozwojowa)	35	39
7. wprowadzanie nowoczesnych działań marketingowych w celu pozyskiwania nowych projektów i zleceń produkcyjnych (rozwojowa, dywersyfikacja)	43	31
8. inwestowanie w nowoczesne badania i rozwój (inwestycyjna, rozwojowa)	46	28
9. pozyskiwanie inwestorów zagranicznych w tym na nowe technologie, badania naukowe i produkcję (rozwojowa)	53	21
10. rozbudowa powszechnie dostępnej bazy wiedzy (rozwojowa)	55	19
11. wprowadzenie nowoczesnych technik zarządzania (strukturalno — organizacyjna)	56	18
12. decentralizacja zarządzania (strukturalno — organizacyjna)	14	12
13. podnoszenie kultury technicznej i naukowej pracowników (zatrudnienia, strukturalno — organizacyjna)	20	13
14. redukcja załogi i dostosowanie do potrzeb rynkowych (zatrudnienia, naprawcza)	22	29
15. inwestowanie w szkolenia i rozwój pracowników (zatrudnienia, rozwojowa)	21	18
16. tworzenie długookresowych więzi z odbiorcami i dostawcami (rozwojowa, dywersyfikacja)	17	35
17. poprawa obsługi posprzedażnej (rozwojowa)	18	33
18. przepływ siły robocze (zatrudnienia, rozwojowa)	10	21
19. redukcja kosztów (rozwojowa, dywersyfikacja)	13	19
20. stworzenie controlingu (rozwojowa, dywersyfikacja, strukturalno-organizacyjna)	12	33
21. inne (jakie)	—	—

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rozpoczęcie restrukturyzacji w tym w obszarze marketingu w Polsce wywołane było określonymi czynnikami, których zarówno siła, jak i intensywność oddziaływania zależały od dwóch zasadniczych zjawisk zachodzących w polskiej gospodarce: od globalizacji

oraz od postępującego kryzysu gospodarczego. Czynniki te wpłynęły (lub wymusiły) podjęcie decyzji o rozpoczęciu określonych działań restrukturyzacyjnych, rozpoczynających się od analizy, ustalenia przyczyn, diagnozy sytuacji jak i szczegółowego zaplanowania działań restrukturyzacyjnych w obszarze marketingu.

Restrukturyzacja marketingu polegać powinna głównie na promocji Instytutu w zakresie wdrożonych lub wdrażanych prac badawczych (m.in. bazy danych). To właśnie prace badawczo-rozwojowe jako rzeczywisty „produkt” działalności Instytutu stanowią o jego wartości, która powinna być promowana „sprzedawana”, udostępniana jak najszerszemu gronu odbiorców. To właśnie komercjalizacja nauki spowodowała, że wszystkie Instytuty zaczęły być rozpatrywane w kategoriach marketingowych. Aby funkcjonować i rozwijać się konieczne jest zdobycie klienta poprzez informowanie i promowanie swoich produktów. Zmiany zachodzące we współczesnych mediach wymuszają wprowadzenie znaczących modyfikacji w m.in. komunikacji z odbiorcami. Zmiany te będą dotyczyły zarówno wykorzystania form informowania i reklamowania ich działań i osiągnięć, jak i sposobu oraz języka komunikatów kierowanych do różnych grup adresatów. Nowe media wniósł szeroki wachlarz możliwości dotarcia do zainteresowanych określoną tematyką odbiorców i usprawniania systemu porozumiewania się z nimi. Niezwykle popularną formą działalności marketingowej stał się strony internetowe, dlatego istotnym jest, aby Instytuty zadbały o swoje strony internetowe, by były na bieżąco uzupełniane o nowe istotne informacje o dostępnych usługach, realizowanych pracach badawczo-rozwojowych jak i aby dostarczały niezbędnych informacji o bieżących wydarzeniach dotyczących Instytutów.

W związku z powyższym do skutecznych środków promocji nauki i badań Instytutów powinny być wykorzystane przede wszystkim:

- Internet jako jeden z najważniejszych mediów promocji nauki w świecie, w tym głównie: witryny internetowe prezentujące Instytutów ich ofertę badań, pocztę elektroniczną, sieć teleinformatyczną do komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej Instytutu, monitorowanie internetu i aktualizowanie wiedzy, narzędzie informacyjno-promocyjne umożliwiające dotarcie do grup docelowych, współpraca z portalami tematycznymi, linki i informacje do realizowanych projektów i partnerów projektowych, instytucji o dostępności wszystkich publikacji.
- Materiały własne Instytutów obejmujące: raporty na temat osiągnięć, zawierające uzasadnienie planów badań i nakładów na ich realizację, publikacje prezentujące Instytuty (foldery), plakaty promujące daną dziedzinę naukową, biuletyny (newslettery) drukowane lub rozsyłane przez internet.
- Rozszerzenie działalności komórek Informacji Naukowej działających w Instytutach, które byłaby odpowiedzialne za organizację systemu udzielania informacji, wizualną

identyfikację poszczególnych Instytutów, kontakty z mediami, kontakty z otoczeniem w tym społeczno — biznesowym, informowały by również o ogłaszanych konkursach na realizację prac badawczo — rozwojowych¹³.

W świetle tego ważnymi zadaniami z jakimi powinny zmierzyć się Instytuty powinno być opracowanie systemu komunikacji z otoczeniem, który będzie „pasem transmisyjnym” dla informowania oraz upowszechniania osiągnięć naukowych i prowadzonych badań, a także nawiązania współpracy z biznesem. W rezultacie działania takie powinny skutecznie wspierać transfer wiedzy i komercjalizację wyników badań prowadzonych w Instytutach.

Głównym zadaniem marketingowym kierowników poszczególnych jednostek powinno być utrzymanie więzi z już istniejącymi klientami oraz penetracja rynku dla zidentyfikowania klientów potencjalnych, dla których należy przygotować odpowiednie oferty. Tylko prowadzenie bardzo aktywnego marketingu z wykorzystaniem wszystkich dostępnych kanałów komunikacji marketingowej jest w stanie wspomóc realizację statutowych zadań Instytutów i przezwyciężyć kryzys gospodarczy. W przeciwnym wypadku klienci nie będą mieli wiedzy na temat prowadzonych przez Instytuty badań i utrudniony dostęp do ich wyników, niedostateczne ich upowszechnienie, małą zdolność do budowy nowych zespołów badawczych (szczególnie w badaniach interdyscyplinarnych).

Można powiedzieć, że marketing w Instytucie uprawiają wszyscy którzy publikują na papierze czy przez strony www, czy występują na konferencjach, seminariach etc., taki aktywny marketing pozwoli również promować Instytuty, konieczne jest zatem aby te działania efektywnie aktywizować i zachęcać pracowników naukowych do takiej właśnie promocji.

Instytuty Badawcze mają duży potencjał, dysponują dużym zasobem wiedzy. Niestety często nie wiąże się to ze „sprzedażą” produktów czy usług z prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej i często działalność ta jest marginalizowana to w konsekwencji może doprowadzić do tego, że z tej działalności będą „wyłączone” i nie będą mogły działać na rynku gospodarczym jako jednostki naukowe, szczególnie jeżeli potencjalni odbiorcy wiedzy (np. przedsiębiorstwa) będą odczuwali brak ich oferty, a raczej będą odczuwali niemożliwość dotarcia do takiej właśnie oferty¹⁴.

¹³ W. Wiśniowski, *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych. Prace Instytutu Lotnictwa nr 208*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012, s. 13–19.

¹⁴ *Ibidem*, s. 51–57.

Rysunek 1.7. Restrukturyzacja rozwojowa



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Nowa rzeczywistość w której Instytuty Badawcze są istotnymi uczestnikami, obliguje do nieustannych procesów dostosowawczych w których ich restrukturyzacja marketingowa pełni kluczową rolę. Temat restrukturyzacji marketingu jest aktualny i warto, a wręcz trzeba go kontynuować, tym bardziej, że kwestia ta nie została jeszcze zakończona.

Przeprowadzone w artykule analizy poparte wynikami badań empirycznych dają podstawę do stwierdzenia, że restrukturyzacja polskich Instytutów Badawczych była i nadal jest procesem, który w sposób istotny zmienił i nadal będzie zmieniał ich oblicze oraz pozwoli na przejście przez globalny kryzys gospodarczy. Instytuty Badawcze w ostatnim czasie aktywnie poszukują swojego miejsca pomiędzy innymi jednostkami naukowymi mającymi misję edukacyjną, zaś najbliższe misji Instytutów jest poszukiwanie i tworzenie nowych technologii i nowej wiedzy.

Podsumowując wyniki zrealizowanych badań można wnioskować, że problematyka restrukturyzacji polskich Instytutów w tym w obszarze marketingu w latach 2002–2010 jest zagadnieniem niezwykle złożonym. Restrukturyzacja marketingu jest bardzo dynamicznie zmieniającą się dziedziną życia organizacji, także naukowo-badawczej i jest ona koniecz-

nym do zrealizowania zadaniem restrukturyzacji rozwojowej. Nowe narzędzia, nowe potrzeby, konieczności dialogu z odbiorcami, wymagają analizy i ewolucji, strategii oraz programów marketingowych, które będą pomagały Instytutom w procesie adaptacji do systemu rynkowego i przezwyciężania kryzysu gospodarczego. Restrukturyzacja marketingowa była długo przemilczanym tematem i teraz dynamicznie wkracza do Instytutów Badawczych. Widocznie jest, ogromne zainteresowanie tego sektora wykorzystaniem możliwości, jakie on niesie dla podniesienia konkurencyjności na rozwijającym się globalnym rynku¹⁵.

W świetle dotychczasowego rozważań idealnym rozwiązaniem w sytuacji kryzysowej jest radykalna „ekspansja technologiczna”. Współczesny kryzys gospodarczy nie oznacza wcale, że gospodarki rynkowe (w tym gospodarka narodowa Polski) nie funkcjonują. Wręcz przeciwnie to kryzys gospodarczy stymuluje do podejmowania radykalnych działań restrukturyzacyjnych w Instytutach Badawczych w kierunku zmian prorozwojowych w obszarze marketingu.

Bibliografia

1. Altman R., *The Great Crash 2008*, Foreign Affairs, Vol. 88, nr 1, 2009.
2. Bednarczyk J., Bukowski S., Misiąła J., *Współczesny kryzys gospodarczy — przyczyny, przebieg, skutki*, Wydawnictwo Ce De Wu, Warszawa 2011.
3. Grabarski L., Rutkowski W., Wrzosek W., *Marketing Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998.
4. Landler M., *West Is in Talks on credit to Aid Poorer Nation.*, The New York Times, 2008.
5. Mishkin F., *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, The Addison-Wesley. Overview of the GSEs' Housing Goal Performance, 2000–2007.
6. Sors G., *Kryzys światowego kapitalizmu*, Muza S.A., Warszawa, 1999.
7. Tofler A., *Ekospazm*, Czytelnik, Warszawa 1977.
8. Wiśniowski W., *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych. Prace Instytutu Lotnictwa nr 208*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2010.
9. Wiśniowski W., *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych Prace*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa 2012.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych. Tekst jednolity: Dz. U. 2008, Nr 159, poz. 993 z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. — Przepisy wprowadzające ustawy reformujące system nauki. Dz. U. 2010, Nr 96, poz. 620 z późn. zm.
3. Ustawa z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki. Tekst jednolity: Dz. U. 2008, Nr 169, poz. 1049 z późn. zm.
4. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych. Dz. U. 2010, Nr 96, poz. 618 z późn. zm.

¹⁵ W. Wiśniowski, *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Lotnictwa, Warszawa, 2012, s. 10.

dr Marlena Elżbieta Maślanka — doktor nauk ekonomicznych, specjalista w zakresie rachunkowości i zarządzania. Pracuje na stanowisku głównej księgowej i jednocześnie pełni obowiązki zastępcy dyrektora w Instytucie Inżynierii Materiałów Polimerowych i Barwników w Toruniu. Praca w Instytucie Badawczym jak i bezpośredni udział w przeprowadzanej w nim restrukturyzacji stały się dla niej inspiracją do rozpoczęcia działalności naukowej i napisania rozprawy doktorskiej. W związku z tym od 2008 roku łączy swoje zainteresowania naukowe z obowiązkami zawodowymi.



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