



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 7

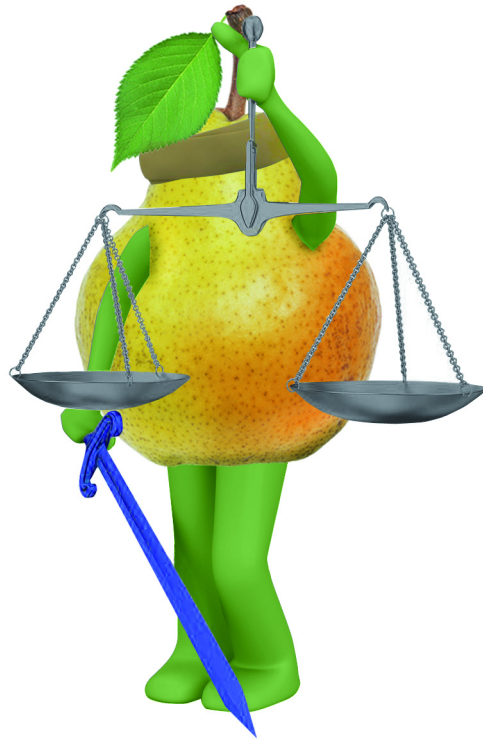
marketing instytucji  
naukowych i badawczych

nr 1(7)/2013



Research  
for future

marzec 2013



**MARKETING INSTYTUTÓW BADAWCZYCH  
W ŚWIETLE OBECNYCH UWARUNKOWAŃ  
ORGANIZACYJNO-PRAWNYCH**

## MARKETING INSTYTUTÓW BADAWCZYCH W ŚWIELE OBECNYCH UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNO-PRAWNYCH

mgr Anna Slotorz  
mgr Waldemar Cichoń  
Instytut Technik Innowacyjnych EMAG



### Streszczenie

Artykuł stanowi próbę syntetycznego opisu zagadnień związanych z działalnością marketingową jednostek badawczych przez pryzmat obowiązujących w Polsce przepisów związanych z funkcjonowaniem PJB. Autorzy dokonali analizy uregulowań związanych z działalnością instytutów badawczych, przepisów określających kryteria i tryb przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym oraz zasady finansowania nauki, a także uregulowań związanych z działalnością jednostek certyfikacyjnych.

Na podstawie tej analizy autorzy dokonali zestawienia celów marketingowych jednostek badawczych, grup interesariuszy i specyficznych narzędzi marketingowych dostępnych w świetle przepisów i charakteryzujących się optymalną efektywnością z punktu widzenia zasad funkcjonowania instytutu badawczego, w tym z punktu widzenia zasad oceny parametrycznej jednostek naukowych. Wśród przeanalizowanych narzędzi marketingowych znalazły się m. in. zagadnienia związane z publikacjami, organizacją konferencji i seminariów czy też wydarzeń o charakterze popularyzatorskim, organizacją szkoleń, polityką ochrony własności intelektualnej, polityką transferu technologii, przynależnością do międzynarodowych organizacji branżowych czy też prowadzoną polityką zapewnienia jakości.

**Słowa kluczowe:** marketing, instytut badawczy, przepisy prawa, transfer technologii, narzędzia marketingowe



## Summary

### MARKETING OF RESEARCH INSTITUTES IN VIEW OF CURRENT ORGANIZATIONAL AND LEGAL REGULATIONS

The paper aims to describe in a synthetic way some issues related to the marketing activity of R&D organizations in view of legal acts regulating the functioning of the state owned R&D organizations. The authors have analyzed some regulations related to research institutes and their activities, regulations specifying criteria and procedures of granting of a scientific category to a R&D unit as well as principals of financing of the science and regulations related to the operations of certifying units.

Basing on this analysis the authors have elaborated a set of marketing goals of the R&D organizations, a list of their stakeholders and of specific marketing tools both accessible in view of the rules and regulations in force and effective from the point of view of parametric evaluation of the R&D organizations. Among the analyzed tools there are the following: issues related to publications, organization of conferences, seminars and popularizing events, organization of education and training courses, internal policies related to intellectual property protection, internal policies related to technology transfer, membership in international organizations and applied quality policies.

**Keywords:** marketing, research institute, legal regulations, technology transfer, marketing tools

## Czym jest instytut badawczy i od czego zależy jego ocena oraz kategoria?

Instytuty badawcze to państwowe jednostki organizacyjne, tworzone w celu prowadzenia badań naukowych oraz prac rozwojowych ukierunkowanych na wdrożenie i zastosowanie w praktyce wyników badań. Działalność instytutów badawczych reguluje Ustawa o instytutach badawczych z dnia 30 kwietnia 2010<sup>1</sup>. Jakie są cele funkcjonowania tych instytucji? Czy są to cele wymierne, jak na przykład maksymalizacja wartości? A może celem działania instytutu powinny być wartości niewymierne, na przykład rozwój danej gałęzi nauki? A może celem instytutu powinno być zdobycie jak najwyższej pozycji spośród podobnych mu jednostek? Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi te pytania. Analizując cele funkcjonowania instytutu badawczego, w tym jego cele marketingowe, nie sposób pominąć kwestię budzącej w ostatnich miesiącach wiele emocji wśród osób zaangażowanych w różny sposób w działalność instytutów, głównie jego pracowników, a mianowicie kwestię oceny parametrycznej. Zgodnie z Art. 18 Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki wysokość dotacji na utrzymanie potencjału badawczego zależy od kategorii jednostki naukowej. Od czego zależy kategoria jednostki naukowej? Odpowiedź nie jest prosta — przyznana kategoria zależy bowiem od wielu szczegółowo opisanych w przepisach dotyczących funkcjonowania instytutów badawczych czynników. Kategorie jednostek naukowych wymienione zostały w Art. 42 ust. 3 Ustawy o zasadach finansowania nauki. Jednostki naukowe otrzymują jedną z czterech kategorii:

- 1) A+ — poziom wiodący;
- 2) A — poziom bardzo dobry;
- 3) B — poziom zadowalający, z rekomendacją wzmocnienia działalności naukowej, badawczo-rozwojowej lub stymulującej innowacyjność gospodarki;
- 4) C — poziom niezadowalający.

W procesie oceny uwzględnia się wielkość, rodzaj i profil naukowy, parametry są dostosowane do specyfiki każdej z czterech grup dziedzin nauki. Odrębnie oceniane są różne rodzaje jednostek: instytuty naukowe PAN, PAU, podstawowe jednostki organizacyjne uczelni, instytuty badawcze i inne jednostki posiadające status centrum badawczo-rozwojowego, nadawany na mocy Ustawy z 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej.

Kontynuację rozważań na temat celów i priorytetów marketingowych stanowi analiza zapisów Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 13 lipca 2012 w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.

<sup>1</sup> *Komercjalizacja B+R dla praktyków 2013*, red. M. Barszcz, NCBiR, Warszawa 2013, s. 41.

Zgodnie z zapisami Rozporządzenia ocena parametryczna dokonywana jest w 4 grupach nauk:

- 1) w grupie nauk humanistycznych i społecznych;
- 2) w grupie nauk ścisłych i inżynierskich (technicznych) wraz z dyscypliną artystyczną sztuki projektowe;
- 3) w grupie nauk o życiu -nauki przyrodnicze, nauki rolnicze, leśne i weterynaryjne, nauki medyczne i o zdrowiu oraz nauki o kulturze fizycznej;
- 4) w grupie nauk o sztuce i twórczości artystycznej

W dalszej części artykułu autorzy, ze względu na afiliację, skupią się głównie na kryteriach dotyczących grupy nauk ścisłych i inżynierskich.

W Rozporządzeniu wymieniono następujące kryteria oceny jednostek naukowych:

- 1) osiągnięcia naukowe i twórcze;
- 2) potencjał naukowy;
- 3) materialne efekty działalności naukowej;
- 4) pozostałe efekty działalności naukowej.

Całościowa punktacja obliczana jest za pomocą opisanego w Rozporządzeniu algorytmu o oparciu o punkty uzyskane przed instytut badawczy i porównania z wyznaczoną jednostką referencyjną.

Rysunek 1 przedstawia kryteria brane pod uwagę podczas oceny osiągnięć naukowych i twórczych. Należy pamiętać, że całościowa punktacja za osiągnięcia naukowe i twórcze stanowi sumę punktów uzyskanych za poszczególne osiągnięcia podzieloną przez liczbę pracowników zatrudnionych przy realizacji badań naukowych lub prac rozwojowych.

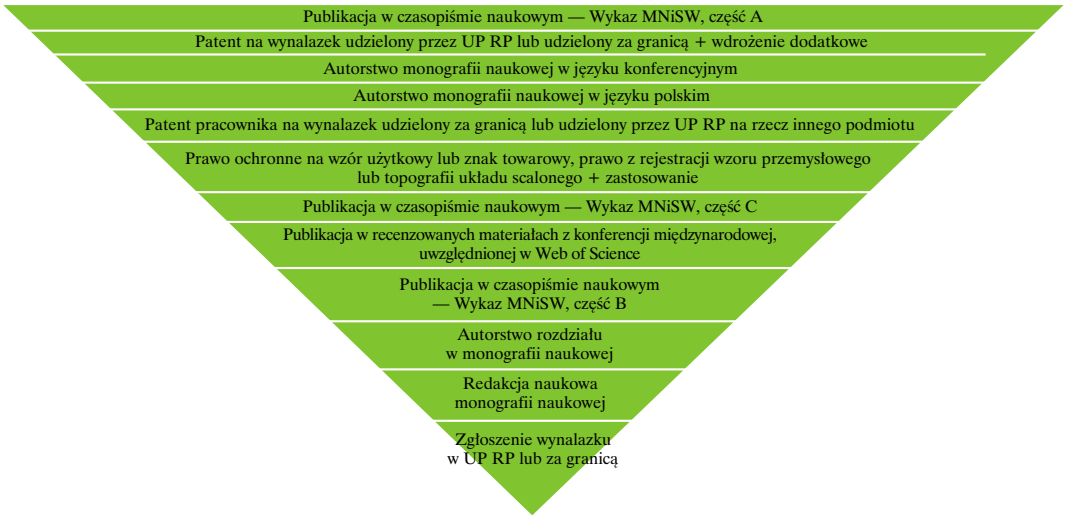
Rysunek 2 przedstawia punktację przyznaną za potencjał naukowy instytutu. W tym wypadku całkowita punktacja stanowi sumę punktów za poszczególne elementy i nie jest dzielona przez liczbę pracowników zatrudnionych przy realizacji badań naukowych lub prac rozwojowych.

Tabela 1 przedstawia zestawienie kryteriów uwzględnianych przy ocenie efektów materialnych działalności naukowej. Sumaryczna ilość punktów jest w tej kategorii dzielona przez liczbę pracowników zatrudnionych przy realizacji badań naukowych lub prac rozwojowych.

Ostatnią, czwartą grupą kryteriów podlegających ocenie są

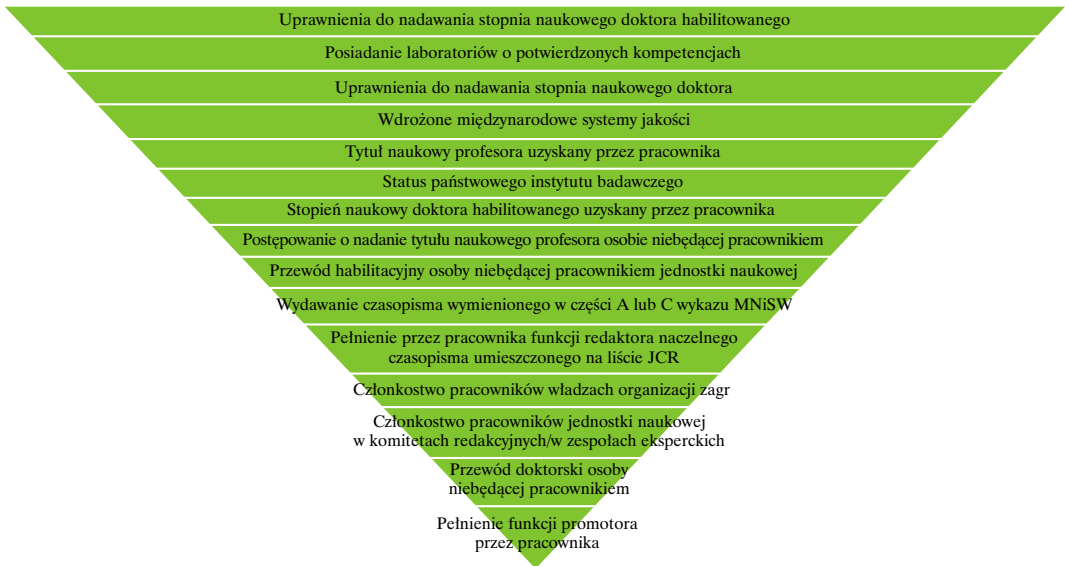
Pozostałe efekty działalności naukowej, obejmujące do 10 najważniejszych osiągnięć o znaczeniu ogólnospołecznym lub gospodarczym związanych z działalnością naukową lub twórczą. Łączna punktacja w tej grupie nie może przekroczyć 100 punktów, a uwzględniane są następujące typy osiągnięć:

Rysunek 1. Kryteria oceny osiągnięć naukowych i twórczych jednostek naukowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.

Rysunek 2. Kryteria oceny potencjału naukowego jednostek naukowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.

Tabela 1. Kryteria oceny efektów materialnych

<b>Efekty finansowe działalności naukowej i innowacyjnej</b>
Wynagrodzenia z tytułu prowadzenia badań naukowych lub prac rozwojowych Udokumentowane nakłady finansowe poniesione przez jednostkę naukową ze środków własnych lub ze środków finansowych przeznaczonych na realizację projektów obejmujących badanie naukowe lub prace rozwojowe infrastruktury badawczej
<b>Sprzedaż wyników badań naukowych lub prac rozwojowych</b>
Nowe technologie, materiały, produkty, metody i oprogramowanie na rzecz innych podmiotów na podstawie umów zawartych przez jednostkę naukową Sprzedaż licencji i odpłatne przeniesienie know-how Ekspertyzy i opracowania naukowe przygotowane na zlecenie przedsiębiorców, organizacji gospodarczych, instytucji państwowych, samorządowych oraz zagranicznych lub międzynarodowych
<b>Wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych — dotyczy tylko instytucji badawczych i jednostek naukowych (w ramach jednostek organizacyjnych)</b>
Przychody ze sprzedaży produktów będących efektem wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych zrealizowanych w jednostce naukowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.

- 1) zastosowanie wyników badań naukowych lub prac rozwojowych o dużym znaczeniu społecznym, w szczególności w zakresie ochrony zdrowia, ochrony środowiska, ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego, ochrony zabytków i dziedzictwa kulturowego, ochrony miejsc pracy, jakości i bezpieczeństwa żywności, lub gospodarczym, w tym w zakresie nowych technologii i produktów, wdrożeń, licencji oraz działań zwiększających innowacyjność;
- 2) efekty wynikające z rozwoju infrastruktury badawczej o znaczeniu ogólnokrajowym lub międzynarodowym i jej wykorzystania wykraczającego poza daną instytucję, w tym naukowych baz danych;
- 3) organizacja lub współorganizacja konferencji krajowych, w których wzięli udział przedstawiciele, co najmniej 5 jednostek naukowych, lub konferencji międzynarodowych, w których co najmniej 1/3 czynnych uczestników prezentujących referaty reprezentowała zagraniczne ośrodki naukowe;
- 4) upowszechnianie wiedzy, w tym organizacji festiwali nauki i innych form promocji i popularyzowania nauki, oraz działalności popularnonaukowej, w tym organizacja lub współorganizacja imprez popularnonaukowych i artystycznych, takich jak festiwale, konkursy i wystawy;

5) publikacje lub monografie naukowe mające szczególne znaczenie dla dziedzictwa narodowego, rozwoju kultury lub nauki

Oceny parametrycznej dokonuje się w ramach Grup Wspólnej Oceny, a przyznana kategoria ma tak naprawdę charakter względny. Skład poszczególnych GWO uwzględnia specyfikę każdej z grup nauk oraz wielkości, rodzaju i profilu naukowego jednostek naukowych. Dla każdej GWO określa się po jednej jednostce referencyjnej dla kategorii naukowych A i B. Na podstawie określonego w rozporządzeniu, a w szczególności w jego załączniku nr 8 algorytmu, określa się pozycję jednostki naukowej w GWO, a co następnie przypisuje się kategorię jednostki.

### Kim są interesariusze instytutu?

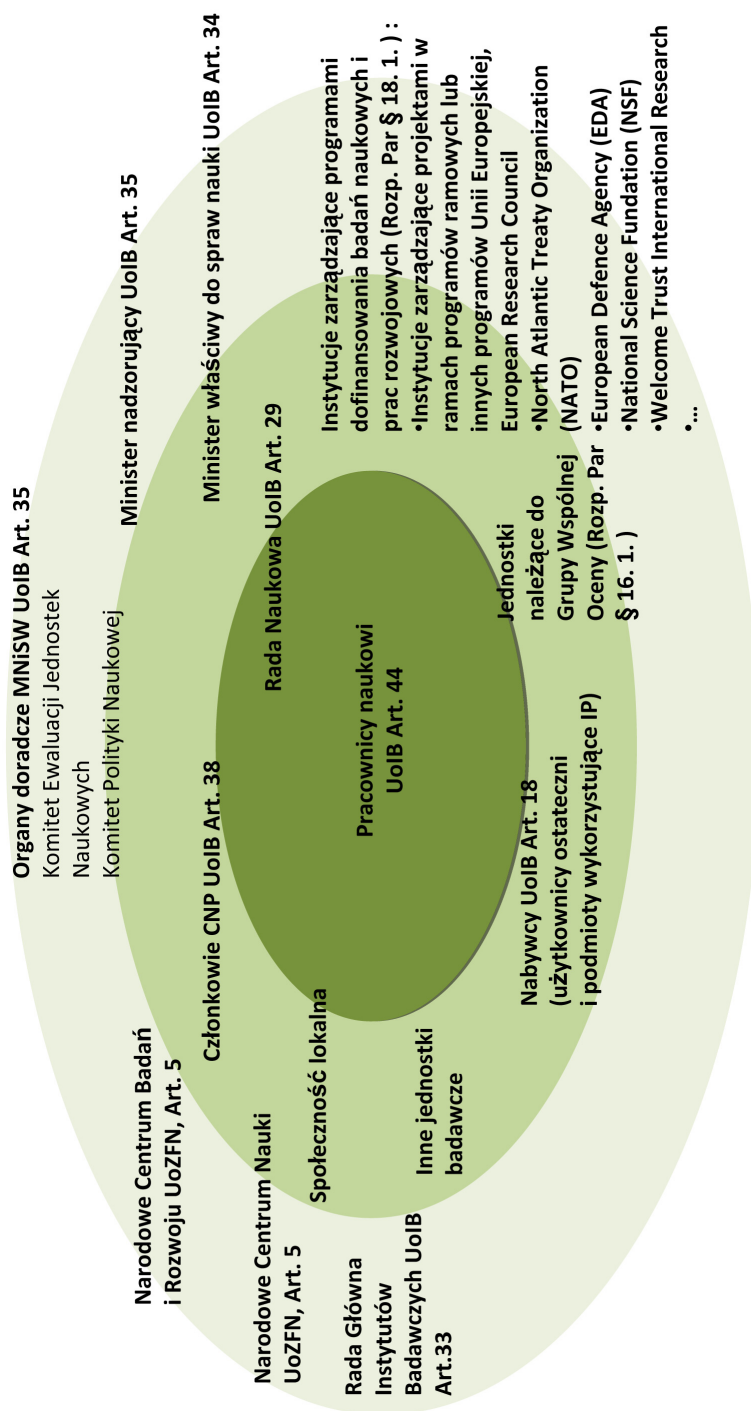
Interesariuszami organizacji (ang. *stakeholders*) są podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności. Wśród interesariuszy wylicza się osoby i organizacje bezpośrednio zaangażowane w działalność danego podmiotu, jak np. pracowników, konkurentów, klientów, dostawców, ale także organizacje niezaangażowane bezpośrednio w działalność organizacji, ale których działalność ma wpływ na jej powodzenie lub porażkę. Mówimy tu, na przykład, o podmiotach regulacyjnych. Innymi słowy, są to podmioty, z którymi badana organizacja nie wchodzi w bezpośrednią interakcję, ale której działania powinny być obserwowane i uwzględniane w strategii marketingowej.

Rysunek 3 przedstawia niektórych interesariuszy instytutów badawczych z uwzględnieniem bliskości interakcji z nimi.

Pierwszą analizowaną grupę interesariuszy instytutu badawczego stanowią pracownicy. Ustawa o instytutach badawczych wylicza 7 kategorii pracowników: pracowników naukowych, badawczo-technicznych, inżynierijsko-technicznych, administracyjno-ekonomicznych, bibliotecznych i pracowników dokumentacji naukowej, pracowników na stanowiskach robotniczych i pracowników obsługi. Każdy z tych kategorii realizuje inne zadania i wymaga w związku z tym innego podejścia. Ustawa dokładnie opisuje obowiązki najważniejszej z punktu widzenia działalności grupy pracowników — pracowników naukowych. Do ich obowiązków, zgodnie z ustawą, należy:

- 1) twórczą działalność naukową polegającą na rozwiązywaniu problemów naukowych;
- 2) wprowadzanie do praktyki wyników badań naukowych lub prac rozwojowych;
- 3) podnoszenie kwalifikacji;
- 4) upowszechnianie osiągnięć nauki, w tym poprzez publikacje oraz aktywny udział w życiu naukowym;

Rysunek 3. Interesariusze instytucji badawczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.

- 5) kształcenie kadry naukowej;
- 6) udział w pracach organizacyjnych instytutu związanych z prowadzonymi badaniami naukowymi lub pracami rozwojowymi oraz działalnością dydaktyczną.

Analizując powyższą listę i porównując ją do zakresu zadań instytutów badawczych warto przywołać w tym miejscu powiedzenie, że najważniejszym aktywem instytutu są jego pracownicy, szczególnie naukowci. Zakres kompetencji instytutu zawsze będzie jedynie tak szeroki, jak szeroka jest suma kompetencji jego pracowników. Na tych kompetencjach warto też skupić się i wykorzystać je jako punkt wyjścia do wielu działań zakresu promocji. Takie podejście ułatwia też odnalezienie naszej oferty przez konsorcja realizujące projekty badawcze. Należy też pamiętać, że działania pracowników, w szczególności naukowych, są źródłem pozyskiwania punktów w ramach oceny parametrycznej. Warto w szczególności wspomnieć tu o punktach za publikacje w czasopiśmie naukowych, czy punkty za uzyskanie stopni i tytułów naukowych.

Definiując kolejne grupy interesariuszy IB nie sposób nie wspomnieć o członkach Rady Naukowej, organu stanowiącego, inicjującego, opiniodawczego i doradczego instytutu w zakresie jego działalności statutowej oraz w sprawach rozwoju kadry naukowej i badawczo-technicznej. Zadania i skład Rady naukowej zostały opisane w Art. 29 Ustawy o instytutach naukowych. Członkowie Rady Naukowej są ogniwem łączącym Instytut z otoczeniem — od 30 do 50% składu Rady Naukowej stanowią jednak osoby nie będące pracownikami instytutu.

Kontynuując rozważania na temat interesariuszy instytutów badawczych warto przeanalizować zapisy Ustawy o instytutach badawczych na temat podstawowych zadań instytutów badawczych. Zawarta w Artykule 1. Ustawy o instytutach badawczych definicja podkreśla kwestię ukierunkowania badań i naukowych i prac rozwojowych prowadzonych przez instytuty badawcze na ich wdrożenie i zastosowanie. Podobne stwierdzenia zawarto w Artykule 2 Ustawy o instytutach badawczych, wymieniającym wśród podstawowych zadań instytutu, obok prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, także przystosowanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych do potrzeb praktyki i wdrażanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Aby prowadzić działalność badawczo-rozwojową z uwzględnieniem przyszłego wdrożenia konieczne jest uwzględnienie w strategii marketingowej przedsiębiorców działających na rynku. To właśnie przedsiębiorcy stanowią kolejną grupę bliskich interesariuszy instytutów badawczych. Czy mamy tu na myśli użytkowników ostatecznych? Poniękd tak, i to przynajmniej na trzech płaszczyznach. Po pierwsze zgodnie z założeniami koncepcji *laboratory to industry*, punktem wyjścia dla wszelkich prac prowadzonych przez instytut badawczy powinny być realne potrzeby i preferencje użytkowników ostatecznych. Druga płaszczyzna to szeroko rozumiane budowa-

nie wizerunku instytutu badawczego i renomy tworzonych przez niego rozwiązań wśród użytkowników ostatecznych. Trzecia płaszczyzna dotyczy realizacji ścieżki komercjalizacji polegającej na tworzeniu przez instytuty, przy udziale twórców konkretnej technologii, spółek odpryskowych typu *spin-off/spin-out* obejmujących prawo do wykorzystania konkretnych technologii opracowanych w instytucie. W takim przypadku możemy mówić o wzroście znaczenia bezpośrednich kontaktów z użytkownikami ostatecznymi, którzy po utworzeniu spółki odpryskowej stanowią jej klientelę.

Czy mówiąc o wdrożeniu wyników badań naukowych i prac badawczych w praktyce powinniśmy skupiać się wyłącznie na użytkownikach ostatecznych technologii? W odczuciu autorów artykułu odpowiedź na to pytanie powinna być zdecydowanie przecząca. W związku z uregulowaniami ograniczającymi możliwość produkcji wyrobów przez instytuty badawcze, proces komercjalizacji rozwiązań, a więc ich wdrożenia i zastosowania w praktyce, należy postrzegać w sposób pośredni, jako transfer technologii do podmiotów rynkowych zajmujących się produkcją i dystrybucją rozwiązań. Oznacza to, że najważniejszą w kontekście wymogu komercjalizacji grupę interesariuszy instytutów powinny stanowić potencjalni licencjobiorcy lub kupcy wartości niematerialnych i prawnych.

Odchodząc nieco od głównego wątku warto podkreślić, że nawiązywanie kontaktów z podmiotami rynkowymi, niezależnie od tego czy upatrujemy w nich użytkowników tworzonych technologii czy też potencjalnych pośredników w transferze technologii jest zjawiskiem bardzo pożądanym, i aktywnie popieranym przez instytucje związane z finansowaniem nauki, głównie Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, czego dowód stanowi rosnąca rola konsorcjów składających się z państwowych jednostek badawczych i partnerów komercyjnych w programach ogłaszanych przez wspomniane instytucje. Celem tych zabiegów jest przede wszystkim zwiększenie efektywności transferu wiedzy pomiędzy państwowymi jednostkami badawczymi a sektorem prywatnym.

Publikacja Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Komercjalizacja B+R dla praktyków 2013” wymienia trzy podstawowe ścieżki transferu technologii z instytutów badawczych do przemysłu. Ścieżka pierwsza, zakładająca najmniejsze zaangażowanie ze strony instytutu, najmniejsze ryzyko związane z komercjalizacją, ale również najmniejsze korzyści finansowe, to sprzedaż technologii. Rozwiązaniem pośrednim jest udzielenie licencji na technologie — pozwala ono na zachowanie kontroli nad wynikiem prac rozwojowych. Ostatnia ścieżka opisana w publikacji to wniesienie wyników prac rozwojowych do spółki komercjalizującej.

Możliwość tworzenia spółek kapitałowych i obejmowania lub nabywania w nich udziałów reguluje Artykuł 17. Ustawy o instytutach badawczych. Działalność spółek musi być związana z prowadzonymi przez instytut badaniami i pracami rozwojowymi. Ce-

lem powoływania spółek ma być komercjalizacja wyników badań naukowych i prac rozwojowych, prowadzenie działań z zakresu transferu technologii i upowszechniania nauki oraz pozyskiwanie środków finansowych na działalność statutową. Zapis ten ma duże znaczenie i pozwala na przesunięcie wielu działań z zakresu marketingu (oraz ich kosztów!) do spółek. Co więcej, warto zwrócić uwagę na to, że prowadzenie działalności marketingowej przez spółki pozwala na zawężenie specjalności do konkretnych technologii oferowanych przez daną spółkę, a koncentracja taka prowadzi często do zdecydowanie większej efektywności działań.

Rozdział 8. Ustawy o instytutach badawczych opisuje interesującą z punktu widzenia strategii marketingowej instytutu badawczego formę działania, a mianowicie współpracę instytutu z co najmniej jedną jednostką sektora gospodarczego w formie centrum naukowo przemysłowego.

Zgodnie z ust. 5 Art. 38 do zadań centrów naukowo — przemysłowych należy:

- 1) wspieranie i koordynowanie działalności podmiotów wchodzących w skład centrum;
- 2) współdziałanie w realizacji wdrożeń wyników prac naukowo-technicznych centrum;
- 3) inicjowanie tworzenia i korzystania z dużej infrastruktury badawczej;
- 4) organizowanie okresowej wymiany pracowników i studentów pomiędzy instytutami i uczelniami a przedsiębiorcami;
- 5) realizacja programów staży pracowników naukowych, posiadających stopień naukowy doktora, w jednostkach centrów, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorców;
- 6) inicjowanie i koordynowanie udziału instytutów, przedsiębiorców i uczelni w międzynarodowych programach badawczych;
- 7) pozyskiwanie i obsługa projektów badawczych międzynarodowych, wspólnych projektów badawczych krajowych i finansowanych z funduszy europejskich.

W tym miejscu warto podkreślić, że zgodnie z zasadą „duży może więcej” funkcjonowanie w ramach centrum naukowo-przemysłowego pozwala usprawnić wiele procesów, w tym działania związane z marketingiem. Do oczywistych zalet prowadzenia działań marketingowych w ramach centrów naukowo-przemysłowych należą:

- obniżenie kosztów działalności marketingowej i promocyjnej,
- oferowanie gamy komplementarnych produktów (pełne zaspokajanie potrzeb klientów),
- niepowielanie kompetencji — np. prowadzenie działalności eksportowej przez jeden z podmiotów,

Co więcej, współpraca w ramach centrów naukowo-przemysłowych pozwala podmiotom sektora gospodarczego korzystać z pozytywnych efektów wizerunkowych związanych ze współpracą z instytutem badawczym.

Przykładem udanej współpracy w ramach centrum naukowo przemysłowego jest działalność CNP EMAG — grupy producentów wyrobów związanych z bezpieczeństwem górnictwem skupionych wokół Instytutu Techniki Innowacyjnych EMAG. Centrum Naukowo-Przemysłowe EMAG to konsorcjum zajmujące się kompleksowym tworzeniem innowacyjnych procesów oraz narzędzi — od fazy badań, przez projektowanie, produkcję, po wdrożenie i serwis. Zostało utworzone w 2010 r., zgodnie z Ustawą o instytutach badawczych, dla ułatwienia komercjalizacji innowacji opracowanych w Instytucie Techniki Innowacyjnych EMAG oraz innych jednostkach naukowych. Rysunek 4. prezentuje podmioty wchodzące w skład CNP EMAG oraz fototy z filmu promującego centrum, stanowiącego jedno ze wspólnych przedsięwzięć marketingowych członków CNP EMAG.

Rysunek 4. Członkowie Centrum Naukowo-Przemysłowego EMAG. Fototy z filmu promującego centrum



Wyluczając kolejne grupy interesariuszy warto zwrócić uwagę na organy sprawujące nadzór nad działalnością instytutu. W art. 34 i 35 Ustawy o instytutach badawczych wymienia się ministra właściwego do spraw nauki, jako organ dokonujący oceny poziomu naukowego instytutu i jakości prowadzonych w nim badań, a także ministra nadzorującego, jako organ sprawujący nadzór nad m.in. zgodnością działań instytutu z przepisa-

mi prawa i statusem, realizacją podstawowych zadań instytutu i prawidłowością wydatkowania środków publicznych. Do interesariuszy instytutów badawczych zaliczyć można także opisane w Rozdziale 4 Ustawy o zasadach finansowania nauki organy opiniotwórczo-doradcze Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego — Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych i Komitet Polityki Naukowej.

Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych dokonuje oceny parametrycznej jednostek naukowych, a także pełni wiele funkcji istotnych dla procesu oceny jakości naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostek naukowych.

Do zadań Komitetu Polityki Naukowej należy, zgodnie z art. 51 Ustawy o zasadach finansowania nauki:

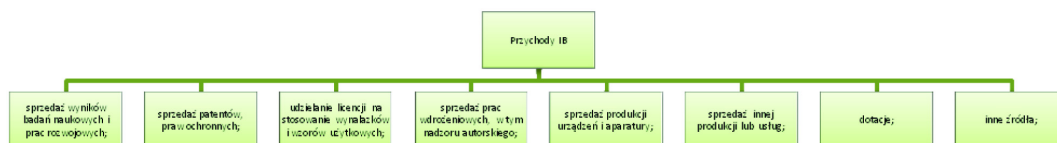
- 1) udzielanie pomocy Ministrowi przy opracowywaniu dokumentów dotyczących strategii rozwój nauki oraz polityki naukowej i innowacyjnej;
- 2) udzielanie pomocy Ministrowi przy opracowywaniu projektu budżetu państwa i planu finansowego, o których mowa w art. 6 ust. 1;
- 3) opiniowanie planów działalności Centrum Nauki i Centrum Rozwoju;
- 4) merytoryczna ocena sprawozdań z działalności Centrum Nauki i Centrum Rozwoju;
- 5) opiniowanie projektów aktów normatywnych dotyczących rozwoju nauki i innowacyjności;
- 6) sporządzanie opinii i ocen w sprawach określonych przez Ministra lub z własnej inicjatywy;
- 7) udzielanie pomocy Ministrowi przy opracowywaniu priorytetów inwestycyjnych krajowych i zagranicznych, z punktu widzenia rozwoju nauki w ramach średnioterminowego planu i dostępnych środków;
- 8) analiza kosztów utrzymania i efektywności wykorzystania dużej infrastruktury badawczej;
- 9) opracowanie propozycji powiązania polskiej infrastruktury badawczej z badawczą infrastrukturą europejską.

### **Jakie produkty może oferować instytut badawczy?**

Odpowiedź na pytanie, czym jest produkt instytutu badawczego jest złożona. Zgodnie z regulacjami prawnymi instytut może oferować wiele kategorii produktów, w tym produkt tak specyficzny jak wyniki prac rozwojowych.

Źródła przychodów instytutów badawczych zostały określone w Art. 18 i 19 Ustawy o instytutach badawczym — rysunek 5.

Rysunek 5. Źródła przychodów instytucji badawczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytucjach badawczych.

Z definicji podstawowych zadań instytucji badawczych, zawartej w Art. 1. i 2. Ustawy o instytucjach badawczych, wynika, że najważniejszym produktem instytucji badawczego są wyniki prac rozwojowych.

Szczególnie istotnym zapisem z punktu widzenia strategii marketingowej związanej z tym produktem jest zapis znajdujący się w pkt. 2 art. 17 Ustawy o instytucjach badawczych. Mówi on o tym, że sprzedaż składników aktywów trwałych odbywa się w drodze publicznego przetargu na zasadach określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 46 ust. 4 ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych. Warto zwrócić uwagę, że o ile sprzedaż wszelkiego rodzaju ruchomości i nieruchomości stanowi margines działalności instytucji, to punkt ten dotyczy także sprzedaży wyników prac rozwojowych czyli np. technologii wytworzonych przez instytucję badawczą. Takie uregulowanie ma znaczący wpływ na przyjętą strategię poszukiwania kupców wartości niematerialnych i prawnych wytworzonych przez instytucję.

Art. 2 punkt 2 i 3 Ustawy o instytucjach badawczych wskazuje na kolejny typ produktu instytucji badawczego: badania, analizy, opinie, ekspertyzy z zakresie prowadzonych badań naukowych i prac rozwojowych oraz oceny dotyczące stanu i rozwoju poszczególnych dziedzin nauki techniki oraz sektorów gospodarki, które wykorzystują wyniki badań naukowych i prac rozwojowych oraz w zakresie wykorzystywania w kraju osiągnięć światowej nauki i techniki. Warto w kontekście tego produktu ponownie przyjrzeć się grupom docelowym działań marketingowych instytucji. W wypadku tego produktu możemy z całą pewnością mówić o orientacji rynkowej, a wśród odbiorców usług wliczyć przede wszystkim przedsiębiorstwa.

Kolejnym typem produktu jest działalność normalizacyjna, certyfikacyjna i aprobacyjna. Jest ona prowadzona przez wiele instytucji badawczych. Wynika to z jednej strony z faktu posiadania odpowiedniej infrastruktury badawczej służącej do prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, a z drugiej strony z zatrudniania przez instytucje wysokiej klasy specjalistów związanych z oferowanym przedmiotem normalizacji czy cer-

tyfikacji. Posiadanie w strukturze instytutu jednostki certyfikującej pociąga jednak za sobą konsekwencje związane m. in. z marketingiem. Działalność jednostek certyfikujących wyroby jest uregulowana przez Ustawę o systemie oceny zgodności (Dz. U. z 2010 r. Nr 138, poz. 935, z późn. zm.). Akredytowane jednostki certyfikujące wyroby muszą spełnić również wymagania zawarte w dokumentach kryterialnych jakimi jest między innymi norma PN-EN 45011:2000. Zgodnie z zapisami powyższych dokumentów akredytacja dla jednostki certyfikującej wyroby udzielana jest osobie prawnej, czyli w analizowanym przypadku instytutowi badawczemu, a nie wydzielonej organizacyjnie jego części przeprowadzającej certyfikację. Przepisy mówią o tym, że żadna część organizacji nie może wpływać na certyfikację, ani na wizerunek jednostki certyfikującej. Powinna być zagwarantowana bezstronność, niezależność i brak występowania konfliktów interesów. W zakresie certyfikacji oferowanym przez jednostkę certyfikującą nie mogą znajdować się wyroby odpowiadające co do typu wyrobom projektowanym, produkowanym lub konsultowanym przez podmiot, któremu udzielono akredytacji lub jednostki związane. Jednostka związana, w myśl przepisów, jest to jednostka powiązana kapitałowo, personalnie, nazwą lub lokalizacją z podmiotem, któremu udzielono akredytacji. Podobnie laboratoria, działające zgodnie z zapisami normy PN-EN ISO/IEC 17025: 2005, muszą wykazać się bezstronnością. W praktyce obowiązek zachowania bezstronności implikuje konieczność zachowania szczególnej ostrożności w momencie promowania usług certyfikacyjnych czy oferty laboratoriów należących do instytutu i jednocześnie działalności związanej z opracowywaniem i komercjalizacją wyrobów.

Kolejnym typem produktu jest oferta edukacyjna instytutów badawczych. W Art. 2. Ustawy o instytutach badawczych uwzględniono możliwość prowadzenia przez instytuty studiów podyplomowych i doktoranckich, związanych z prowadzonymi przez instytut badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi. Organizacja studiów podyplomowych i doktoranckich ma niewątpliwie bardzo korzystny efekt wizerunkowy, dodatnio wpływa na prestiż instytutu i pozwala na dotarcie z przekazem informacyjnym do istotnych grup interesariuszy — kadry technicznej zatrudnionej przez przedsiębiorstwa-użytkowników technologii czy licencjohioborców, kadry naukowej. Organizacja studiów związana jest jednak z koniecznością posiadania uprawnień do nadawania stopni naukowych. W tym miejscu warto wspomnieć, że posiadanie uprawnień do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego jest bardzo wysoko punktowaną pozycją wśród kryteriów oceny parametrycznej w grupie: potencjał naukowy. Korzystne z punktu widzenia oceny parametrycznej jest także prowadzenie przewodów doktorskich i habilitacyjnych osób nie będących pracownikami instytutu czy pełnienie przez pracownika instytutu funkcji promotora.

Wydaje się, że zbliżone efekty marketingowe, przynajmniej w zakresie związanym z dotarciem z przekazem informacyjnym do istotnych grup interesariuszy można uzyskać wykorzystując przewidzianą w ustawie możliwość organizacji innych form kształcenia, w tym szkoleń i kursów doszkolających. Warto podkreślić, że zarówno studia jak i kursy pozwalają na bezpośredni dialog pomiędzy kadrą instytutu badawczego a interesariuszami i pozyskanie informacji zwrotnej na temat oczekiwań podmiotów rynkowych co do nowych technologii, a także uwag i sugestii związanych z eksploatacją już wdrożonych produktów.

Punkt 5. art. 2. ponownie mówi o działaniach, które można wykorzystać w strategii marketingowej instytutu. Prowadzenie baz danych należy postrzegać w kontekście oferowania specyficznego produktu na rynku lub narzędzie polityki wizerunkowej służące z jednej strony podniesieniu prestiżu jednostki, a z drugiej strony przyciągnięciu uwagi licznych grup interesariuszy korzystających z baz. Istotnym elementem oferty — produktem oferowanym przez instytut badawczy mogą być, zgodnie z pkt. 7. art. 2 Ustawy o instytutach badawczych usługi polegające na walidacji metod badawczych i pomiarowym czy komercyjnej kalibracji aparatury. Duże możliwości jak chodzi o działania marketingowe i PR-owe stwarza punkt 6. Art. 2, mówiący o działalności instytutów badawczych w zakresie informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej, wynalazczości oraz ochrony własności przemysłowej i intelektualnej, a także wspierającej innowacyjność przedsiębiorstw. Prowadzenie tego typu działalności umożliwia inicjowanie kontaktów z wieloma grupami bezpośrednich interesariuszy instytutu.

Rysunek 6. Kategorie produktów instytutów badawczych

Wyniki BN&PR	Prace wdrożeniowe, nadzór autorski	Urządzenia
Badania, analizy, opinie, ekspertyzy	Działalność normalizacyjna, certyfikacyjna, aprobowana	Bazy danych
Działalność informacyjna	Walidacja metod badawczych, pomiarowych, kalibracja	Działalność popularyzatorska

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych.

Podsumowanie rozważań na temat produktów oferowanych przez instytuty badawczej stanowi rysunek 6, prezentujących kategorie produktów określone na podstawie Ustawy o instytutach badawczych.

## **Jakimi narzędziami marketingowymi dysponuje instytut badawczy? Co najbardziej się opłaca i co to oznacza?**

W Artykule 2. Ustawy o instytutach badawczych określono katalog rodzajów działalności, jakie może podejmować instytut badawczy. Warto przeanalizować możliwe rodzaje działalności w kontekście wykorzystania ich przede wszystkim dla kreowania wizerunku instytutu, a także w kontekście ewentualnych kierunków pozyskiwania środków finansowych i zaangażowania pracowników naukowych instytutów.

Interesującą możliwością w zakresie kreowania wizerunku instytutu, budowania jego marki i rozpoznawalności zarówno w świecie naukowym jak i wśród ogółu społeczeństwa stanowi działalność polegająca na upowszechnianiu wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Zapis ten można zinterpretować m. in. jako działalność popularyzatorską. W tym miejscu warto wspomnieć, że działalność popularyzatorska jest ważna z punktu widzenia kryteriów oceny parametrycznej instytutów badawczych i może wiązać się z przyznaniem punktów z grupy 4. czyli związanych z pozostałymi efektami działalności naukowej.

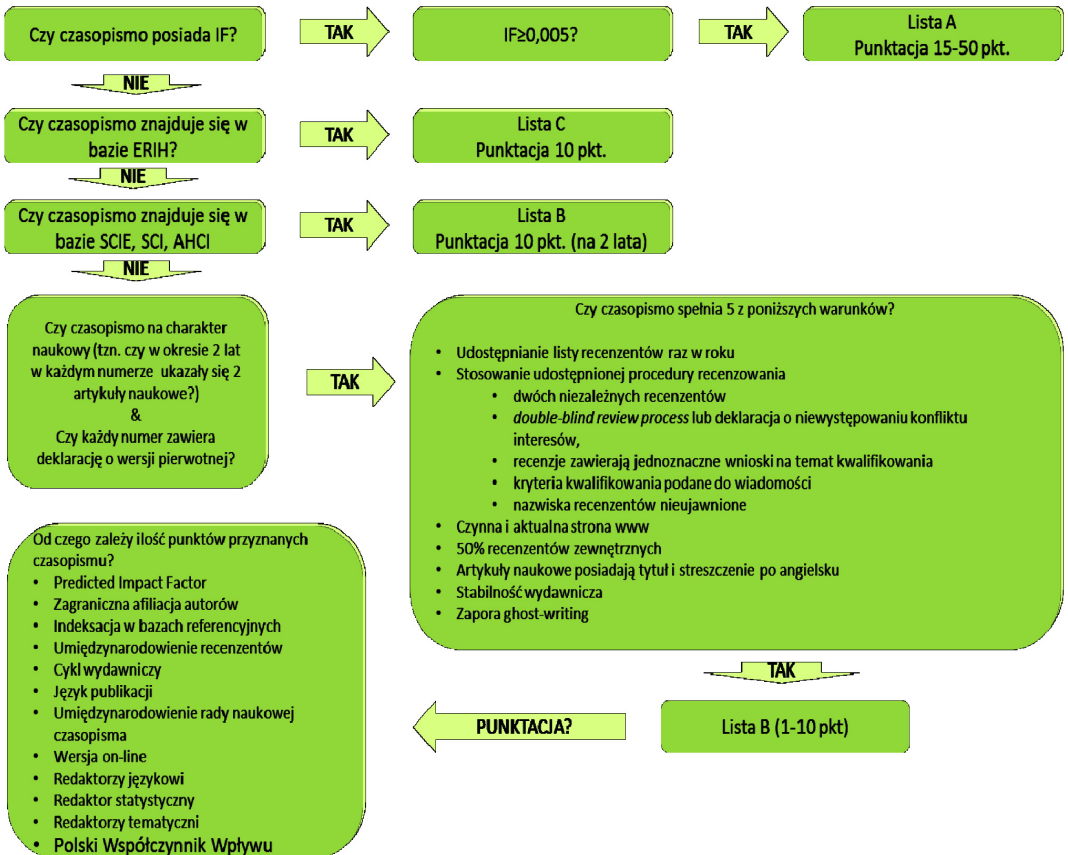
Przykładem wykorzystania tego działalności popularyzatorskiej jako narzędzia marketingowego jest udział Instytutu Technik Innowacyjnych EMAG w przedsięwzięciu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego o nazwie „Ścieżki Kopernika” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Celem projektu jest popularyzacja nauki wśród lokalnej społeczności. Dostrzegając możliwość uzyskania pozytywnych efektów PR poprzez poprawę rozpoznawalności marki EMAG wśród lokalnej społeczności, a przede wszystkim zwiększenie obecności Instytutu EMAG w ogólnopolskich mediach Instytut EMAG wraz z konsorcjantem — Zabytkową Kopalnią Węgla Kamiennego Guido w Zabrze zaproponował opracowanie modułu zajęć łączącego elementy badań naukowych z elementami dydaktycznymi i popularyzatorskimi. Instytut stworzył formułę zajęć o nazwie „Górnictwo na fali” w której łączy to, na czym zna się najlepiej, czyli zagadnienia związane z górnictwem z zajęciami z zakresu fizyki prowadzonymi w sposób interaktywny w niesamowitym otoczeniu — podziemiach kopalni zabytkowej Guido. Pomysł został doceniony i jako jedyne konsorcjum w woj. śląskim wspomniane konsorcjum uzyskało dofinansowanie na realizację zajęć.

Upowszechnianie wyników badań naukowych i prac rozwojowych jest również nie-  
rozzerwalnie związane z narzędziem marketingowym zwanym event-marketingiem. Or-  
ganizacja seminariów i konferencji stanowi nie tylko narzędzie służące do komunika-  
cji z różnymi grupami interesariuszy instytucji, ale przekłada się również na moż-  
liwość uzyskania dodatkowych punktów podczas parametryzacji instytucji badaw-  
czych, w przypadku gdy w zorganizowanej lub współorganizowanej imprezie krajowej  
biorą udział przedstawiciele co najmniej 5 jednostek, natomiast w przypadku imprez  
międzynarodowych w przypadku, gdy co najmniej 1/3 prelegentów pochodzi z zagra-  
nicy.

Podobnie jak organizacja wydarzeń mających na celu upowszechnianie wyni-  
ków badań naukowych i prac rozwojowych opisana w punkcie 8 Art. 2 działalność  
wydawnicza z nimi związana stanowi narzędzie szeroko wykorzystywane w strate-  
giach marketingowych instytucji badawczych. Warto w tym miejscu zasygnalizo-  
wać, że podobnie jak organizacja seminariów i konferencji, działalność wydawni-  
cza pozwala nie tylko na dostarczenie z pożądanym przekazem do różnych grup in-  
teresariuszy, ale także stanowi element oceny parametrycznej instytucji, choć nie-  
posiadający szczególnie wysokiej wartości punktowej. W kontekście działalności  
wydawniczej, z punktu widzenia kryteriów oceny parametrycznej, dużo bardziej  
„opłacalna” jest publikacja, a właściwie autorstwo artykułów naukowych w wyso-  
ko punktowanych czasopiśmie czy monografii naukowych, szczególnie w języ-  
kach kongresowych, czyli: angielskim, niemieckim, francuskim, hiszpańskim, rosyj-  
skim lub włoskim.

Czasopisma naukowe, czyli periodyczne publikacje zawierające artykuły naukowe,  
nie będące seriami wydawniczymi czy zbiorami monografii, publikowane pod nazwą  
czasopisma naukowego i numerem ISSN, stanowią ważne narzędzie z punktu widzenia  
marketingu jednostki i również podlegają ocenie MNiSW. Kryteria i tryb oceny publiko-  
wane są w formie komunikatu w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie podmioto-  
wej ministra. W związku z tym, że w oparciu o wspomniane kryteria czasopismom na-  
ukowym zostaje przyporządkowana ilość punktów za publikację, która, z kolei przekła-  
da się na atrakcyjność wśród potencjalnych autorów i wiarygodność dla czytelników, nie  
sposób nie uwzględnić ich planując działania marketingowe związane z działalnością  
wydawniczą. Rysunek 7 przedstawia kryteria uwzględniane przy ocenie czasopisma wraz  
z ich wartościami punktowymi zgodnie z Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa  
Wyższego z dnia 29 maja 2013 r. w sprawie kryteriów i trybu oceny czasopism nauko-  
wych.

Rysunek 7. Procedura oceny czasopism naukowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Komunikatu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 29 maja 2013 r. w sprawie kryteriów i trybu oceny czasopism naukowych.

Na podstawie oceny dokonanej w oparciu o zaprezentowane kryteria Minister ogłasza wykaz czasopism naukowych składający się z 3 części:

- 1) części A — zawierającej liczbę punktów za publikacje w czasopismach naukowych posiadających współczynnik wpływu Impact Factor (IF), znajdujących się w bazie Journal Citation Reports (JCR);
- 2) części B — zawierającej liczbę punktów za publikacje w czasopismach naukowych nieposiadających współczynnika wpływu Impact Factor (IF);
- 3) części C — zawierającej liczbę punktów za publikacje w czasopismach naukowych znajdujących się w bazie European Reference Index for the Humanities (ERIH).

Kolejną kwestią związaną z marketingiem instytucji badawczego jest kwestia prowadzonej polityki ochrony własności intelektualnej. Warto zwrócić uwagę na to, że uzyskiwanie patentów, a także ich wdrożenie stanowi wysoko punktowaną pozycję wśród kryteriów oceny parametrycznej jednostek badawczych w grupie pierwszej — osiągnięcia naukowe i twórcze. Nieco niższą, ale wciąż wysoką punktację przyznaje się za uzyskanie prawa ochronnego na wzór użytkowy lub znak towarowy, prawa z rejestracji wzoru przemysłowego lub topografii układu scalonego i ich zastosowanie w ramach wdrożenia.

Przynależność do międzynarodowych organizacji w wielu przypadkach prowadzi do nawiązania cennych kontaktów przez pracowników i ma znaczenie z punktu widzenia oceny parametrycznej, jednak tylko jeżeli pracownicy instytucji zasiadają we władzach organizacji, w szczególności w charakterze przewodniczącego.

Istotnym elementem polityki marketingowej i wizerunkowej każdego podmiotu jest wdrożenie systemu zapewnienia jakości. Zgodnie z kryteriami oceny parametrycznej wdrożenie międzynarodowego systemu zapewnienia jakości pozwala uzyskać stosunkowo dużo punktów w grupie kryteriów: potencjał naukowy.

## Podsumowanie

Mówiąc o marketingu jednostek naukowych często odwołujemy się do zagadnień związanych z marketingiem przedsiębiorstw komercyjnych. W niniejszym artykule wykazano, że jest to podejście nie do końca właściwe, ponieważ działalność marketingowa jednostek naukowych rządzi się odmiennymi zasadami. W odczuciu autorów, w przypadku jednostek badawczych działalność ta powinna być postrzegana jako zagadnienie bardziej złożone niż w podmiotach komercyjnych. Jest to związane przede wszystkim z regulacjami dotyczącymi funkcjonowania instytucji nauki oraz celem ich działalności.

Po pierwsze funkcjonowanie PJB, jako beneficjenta publicznego finansowania, jest uregulowane przepisami w sposób szczególny. Oczywiście, podmioty komercyjne również podlegają szeregowi regulacji, z których część przekłada się pośrednio lub bezpośrednio na politykę marketingową podmiotu, jednak warto podkreślić,

że sytuacja państwowych jednostek naukowych w tym zakresie stanowi odmienny, zdecydowanie bardziej skomplikowany przypadek.

Po drugie, jednostki badawcze posiadają zasadniczo odmienne niż podmioty komercyjne cele funkcjonowania, co przekłada się na ich grupy interesariuszy i stosowane strategie marketingowe. Podstawowe zagadnienia związane z marketingiem przedsiębiorstw jak orientacja marketingowa, produkt, cykl życia produktu czy przewaga konkurencyjna powinny być w przypadku jednostek badawczych zdefiniowane na nowo.

## Bibliografia

1. *Komercjalizacja B+R dla praktyków 2013*, red. M. Barszcz, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2013.

## Akty prawne

2. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki.
3. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych.
4. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym.
5. Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 29 maja 2013 r. w sprawie kryteriów i trybu oceny czasopism naukowych.
6. Ustawa o systemie oceny zgodności z dnia 30 sierpnia 2002 r.
7. Norma PN-EN 45011:2000.
8. Norma PN-EN ISO/IEC 17025:2005.

**mgr Anna Slotorz** — absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Wydziału Neofilologii Uniwersytetu Śląskiego. Ukończyła studia podyplomowe Menadżer Innowacji w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Od 2009 pracownik Instytutu Technik Innowacyjnych EMAG, obecnie sprawuje funkcję Kierownika Działu Komercjalizacji Badań. Prowadzi badania rynków zagranicznych ze szczególnym uwzględnieniem branży wydobywczej. Autor artykułów na temat górnictwa w krajach Ameryki Południowej. Specjalizuje się w zakresie transferu technologii będących owocem prac badawczych prowadzonych w Instytucie Technik Innowacyjnych EMAG.

**mgr Waldemar Cichoń** — absolwent Wydziału Nauk Społecznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Były dziennikarz prasy regionalnej, pełnił funkcję redaktora naczelnego miesięczników „Koncern” „Gospodarka Śląska” oraz „Raport”. Po zakończeniu pracy w mediach pracował w charakterze specjalisty ds. PR w agencjach reklamowych i PR, specjalizujących się w obsłudze firm oraz instytucji tzw. przemysłów tradycyjnych (głównie energetyki i górnictwa). Od 2008 roku pracownik Instytutu Technik Innowacyjnych EMAG, w którym pełni funkcje kierownika Działu Promocji i Wydawnictw, rzecznika prasowego oraz sekretarza redakcji wydawanego przez Instytut EMAG miesięcznika „Mechanizacja i Automatyzacja Górnictwa”. Autor kilkunastu artykułów prasowych opublikowanych w prasie regionalnej i ogólnopolskiej, licznych scenariuszy filmów reklamowych, poradników z zakresu public relations oraz książek dla dzieci.





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](http://www.minib.pl)