

mgr Mateusz Dulewski

AUTOREFERAT
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
PT. SYSTEM MARKETINGU ANALITYCZNEGO
JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ STRATEGII
INSTYTUTU BADAWCZEGO

Promotor: dr. hab. Izabela Jonek-Kowalska (Politechnika Śląska)

Recenzenci: Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Prof. zw. dr hab. dr h.c. multi Bogdan Nogalski (Uniwersytet Gdański)
Prof. dr hab. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki)

Zabrze, październik 2022

SPIS TREŚCI

1. Przesłanki podjęcia badań w zakresie marketingu analitycznego w instytutach badawczych ...	3
2. Główny cel pracy oraz cele szczegółowe.....	5
3. Tezy i hipotezy badawcze	7
4. Etapy procesu badawczego	8
5. Struktura rozprawy doktorskiej.....	9
6. Podsumowanie efektów badań	10
7. Wnioski i rekomendacje doskonalenia zarządzania strategicznego i marketingowego w polskich instytutach badawczych.....	16

1. Przesłanki podjęcia badań w zakresie marketingu analitycznego w instytutach badawczych

Działalność naukowo-badawcza jest istotną determinantą innowacyjności i rozwoju każdej gospodarki. Prowadzą ją zarówno podmioty publiczne, jak i prywatne. W sektorze prywatnym realizowane są głównie indywidualne cele komercyjne. W sektorze publicznym dąży się do osiągania celów ogólnogospodarczych oraz uzyskiwania korzyści ogólnospołecznych. W Polsce w sektorze publicznym – poza uczelniami wyższymi – działalność naukowo-badawczą prowadzą instytuty badawcze. Szczegółowo ich funkcjonowanie reguluje Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych.

Najistotniejszym elementem działalności ww. instytutów w Polsce jest praktyczne wykorzystanie efektów prowadzonej działalności naukowo-badawczej. Jest to zadanie trudne przede wszystkim z uwagi na organiczność środków finansowych w sektorze publicznym oraz rosnącą konkurencyjność jednostek prywatnych funkcjonujących w otoczeniu krajowym i zagranicznym. Dodatkowo, prowadzenie działalności badawczej w polskim sektorze publicznym komplikowane jest przez stosunkowo krótkie tradycje wolnorynkowe oraz niestabilność uwarunkowań prawnych.

Główną barierą w rozwoju polskich instytutów badawczych jest brak środków finansowych oraz zmienność przepisów prawa regulujących ich działanie. W rezultacie, ponad połowa z 215 ankietowanych pracowników tych instytutów nie postrzega jednostki, w której jest zatrudniona jako innowacyjnej i prestiżowej. Taka sytuacja może prowadzić do zwiększenia poziomu nieskuteczności i nieefektywności działalności badawczej realizowanej w sektorze publicznym, co często podkreśla się w krajowej i międzynarodowej literaturze przedmiotu.

Jednym ze sposobów wzmocnienia pozycji konkurencyjnej instytutów badawczych w tak niekorzystnych uwarunkowaniach rynkowych mogłoby być wdrożenie i wykorzystanie nowoczesnych instrumentów marketingowych, które pozwalają także poprawić wizerunek i reputację organizacji publicznych w otoczeniu biznesowym. Orientacja marketingowa zakłada, że osiągnięcie celów organizacji jest uzależnione od identyfikacji potrzeb nabywców i poziomu ich zaspokojenia w stosunku do konkurencji. Orientacja marketingowa koncentruje się na potrzebach klientów, dopasowując produkty do urozmaiconych preferencji nabywców, jak również kreuje nowe rynki i potrzeby, doprowadzające w ostateczności do większej efektywności i skuteczności działania organizacji.

W związku z rozwojem marketingu i intensywną cyfryzacją, specjaliści ds. marketingu nieustannie podążają za nowymi trendami, które w świetle wiedzy teoretycznej często nie są

jeszcze dobrze opisane i skategoryzowane. Powołując się na wyróżniające kierunki z ostatnich lat, można wyszczególnić następujące trendy współczesnego marketingu: marketing cyfrowy (digital marketing), marketing treści (content marketing), marketing szeptany (buzz marketing), marketing społecznościowy (social media marketing). Są więc one ściśle powiązane z rozwojem narzędzi marketingu cyfrowego oraz nowych technologii.

We współczesnym marketingu zdecydowanie zmieniły się tradycyjne zasady działania. Intuicję i doświadczenie menedżerów wypierają techniki gromadzenia, przetwarzania i interpretowania danych o użytkownikach dotyczących ich charakterystyk i schematów zachowań. Dane te pozyskiwane są bezpośrednio z sieci internetowych i często są wspomagane danymi o geolokalizacji użytkowników umożliwiającymi precyzyjne zlokalizowanie potencjalnych odbiorców. Menedżerowie korzystają głównie z danych własnych i danych zewnętrznych. Wspólne połączenie tych dwóch grup danych umożliwia zdobycie lepszego postrzegania różnych segmentów klientów, uwzględniając jednocześnie ich zachowania, cechy, nawyki zakupowe oraz sposoby odbioru treści. Jest to wydajne i skuteczne narzędzie docierania do użytkowników o największej wartości marketingowej.

Jednym z podsystemów marketingu jest marketing analityczny dotyczący przetwarzania i analizy danych. Swym zasięgiem marketing analityczny obejmuje studium metod gromadzenia danych, kreowania zbiorów danych oraz wykorzystywanie narzędzi data mining. Wszystko to ma na celu segmentację rynku, planowanie marketingowe, a także realizację strategii instrumentalnych. Dynamiczne przeszukiwanie baz danych celem predykcji, klasyfikacji oraz dyskryminacji, a także wyszukiwanie związków pomiędzy danymi prowadzi do zgłębiania tych danych. Marketing analityczny jest rodzajem marketingu, który stosując pomiary i wskaźniki pomaga zwiększyć jego skuteczność i efektywność. Według literatury koncept wymiaru marketingu analitycznego zakłada możliwości kooperacji z pozostałymi ujęciami, a ich liczba pogłębia sferę badawczą, jak również utwierdza w przekonaniu, iż istnieje możliwość bazowania na wielu źródłach, celem opracowania kompleksowej koncepcji działań marketingowych.

Wykorzystując koncepcje marketingu opartego na danych czyli tzw. marketingu analitycznego w połączeniu z pojawiającymi się możliwościami technologicznymi, można na każdym etapie lejka sprzedaży, kierować do wybranego klienta indywidualny przekaz reklamowy dostosowany do etapu jego ścieżki decyzyjnej oraz kompatybilny z jego wcześniejszymi preferencjami. Celem marketingu opartego na danych jest usprawnienie procesów i komunikacji marketingowej, ukierunkowanej na połączenia danych z różnorodnych źródeł, aby po ich przetworzeniu, dojść do konkluzji, celem lepszego zrozumienia preferencji klienta i jego wyrażonych potrzeb.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej podejmowano sporo różnorodnych badań na temat marketingu. Badania te zazwyczaj dotyczyły organizacji działających w sektorze prywatnym. Sektor marketingu publicznego jest bardzo słabo rozpoznany i opisany w literaturze z zakresu zarządzania publicznego, dlatego też stanowi on zachętę dla badaczy do podejmowania pogłębionych analiz w tym obszarze oraz szerszego wykorzystania zaawansowanych metod i narzędzi marketingowych w organizacjach publicznych.

Należy też podkreślić, że rozważania i badania na temat marketingu – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym odnoszą się przede wszystkim do marketingu tradycyjnego. Tymczasem, wraz z rozwojem nowoczesnych technologii informatycznych oraz możliwości pozyskiwania, przetwarzania i gromadzenia dużych zbiorów danych, w ostatnich dwudziestu latach systematycznie rośnie znaczenie marketingu analitycznego (marketingu danych). W wielu organizacjach wykorzystanie tej metody do poprawy konkurencyjności daje bardzo dobre rezultaty przekładające się na wzrost skuteczności i efektywności ich funkcjonowania.

Istnieje zatem luka badawcza, która odnosi się do niedostosowania narzędzi marketingowych, w tym również z obszaru marketingu analitycznego do potrzeb i specyfiki instytucji naukowo-badawczych działających w sektorze publicznym.

Mając na uwadze opisane okoliczności, w tym w szczególności:

- znaczenie działalności naukowo-badawczej dla gospodarki,
- eksponowaną w literaturze przedmiotu potrzebę prowadzenia badań w zakresie marketingu w sektorze publicznym,
- oraz konieczność doskonalenia działań marketingowych w jednostkach naukowo-badawczych,

w niniejszej pracy podjęto próbę wykorzystania marketingu analitycznego jako narzędzia wspomagającego realizację strategii instytutu badawczego.

2. Główny cel pracy oraz cele szczegółowe

Sektor nauki i badań, w którym działają instytuty naukowo-badawcze stanowi w swej istocie specyficzną działalność usługową. Może się wydawać więc, iż nadzieje wyrażone wobec działań marketingowych stają się nawet większe aniżeli w przedsiębiorstwach handlowych, czy produkcyjnych. Wdrażanie marketingowego systemu kierowania działalnością w instytutach

niewątpliwie wpływa na konkurencyjność na rynku pomiędzy: uczelniami, organizacjami, czy instytutami naukowo-badawczymi.

Ostatnie lata wzmożonej konkurencji, dokonujące się przemiany w naszym kraju oraz sztywne reguły rynkowe obowiązujące na płaszczyźnie wszystkich branż wymuszają na organizacjach skuteczniejsze działania z zakresu zarządzania marketingowego. Fundamentalnym celem przed jakim stoją instytucje naukowe i badawcze jest niewątpliwie udoskonalanie działań gospodarczych oraz budowa silnych relacji z klientami. Innowacje (wartości rynkowe) stanowiące część oferty instytucji naukowych i badawczych potrzebują nierzadko indywidualnego podejścia do zaspokajania potrzeb wyrażonych przez nowych klientów.

Marketingowcy przez długi czas nie dostrzegali potencjału drzemącego w instytucjach naukowo-badawczych. Konieczność budowy strategii marketingowych w tych organizacjach była w Polsce przez lata właściwie pomijana. Na próżno było więc poszukiwać publikacji lub artykułów w mediach branżowych podejmujących ten ważki problem.

Wybór sektora badawczo-rozwojowego wiąże się z wyzwaniami, wobec których stoi, przede wszystkim posiadaniem ograniczonych nakładów finansowych na cele marketingowe na tle firm z sektora prywatnego, z którymi przyszło mu konkurować, a także specyficznymi przepisami prawnymi regulującymi wydatkowanie środków, dodatkowo czyniąc marketing analityczny wyjątkowo atrakcyjnym i perspektywicznym narzędziem dla instytutów naukowo-badawczych.

Mając na uwadze scharakteryzowane wcześniej przesłanki, **głównym celem pracy jest opracowanie systemu marketingu analitycznego wspomagającego realizację strategii w instytucie badawczym.**

Na podstawie celu głównego sformułowano cele szczegółowe dysertacji.

1) Cele poznawcze:

- C1: Przedstawienie koncepcji marketingu analitycznego, w tym narzędzi i mierników wykorzystywanych w jej praktycznym zastosowaniu.
- C2: Identyfikacja kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny.
- C3: Charakterystyka działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej.

Ww. zamierzenia cząstkowe są realizowane w rozdziale pierwszym i drugim na podstawie studiów literaturowych oraz analizy uregulowań prawnych odnoszących się do funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych w Polsce i dwóch wybranych krajach Unii Europejskiej.

2) Cele użyteczne:

- C4: Diagnoza stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce.
- C5. Identyfikacja barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce.
- C6: Określenie możliwości i kierunków wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej.
- C7: Zdefiniowanie źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym.
- C8: Zaprojektowanie i zintegrowanie systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii organizacji.
- C9: Zweryfikowanie działania systemu marketingu analitycznego w wybranym instytucie badawczym (Główny Instytut Górnictwa).

3. Tezy i hipotezy badawcze

Tezy odnoszące się do koncepcyjnej części pracy doktorskiej to:

- Teza 1: Istnieje możliwość opracowania systemu marketingu analitycznego dla instytutów badawczych wspierającego realizację celów strategicznych.
- Teza 2: Efekty systemu marketingu analitycznego mogą przyjmować postać: danych, wskaźników, informacji oraz dashboardu i mogą być wykorzystane w procesie oceny skuteczności realizacji celów strategicznych oraz marketingowych.

Hipotezy odnoszące się do badań ankietowych w instytutach badawczych, to:

- Hipoteza 1: W działalności instytutów badawczych dominują tradycyjne narzędzia marketingowe.
- Hipoteza 2: W działalności instytutów badawczych nie wykorzystuje się w pełni możliwości oferowanych przez nowoczesne narzędzia marketingowe (marketing internetowy, marketing analityczny).
- Hipoteza 3: Główną barierą w doskonaleniu działań marketingowych w instytutach badawczych jest brak środków finansowych.

4. Etapy procesu badawczego

Realizacja zamierzeń badawczych oraz testowanie postawionych hipotez zostały wkomponowane w cztery etapy procesu badawczego, a następnie przedstawione w kolejnych rozdziałach niniejszej rozprawy doktorskiej.

W pierwszym etapie procesu badawczego przeprowadzono studia literaturowe odnoszące się do dwóch głównych nurtów badawczych pracy, którymi są: marketing analityczny oraz strategia organizacji. Wykonano także analizę uregulowań prawnych odnoszących się do funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych w Polsce i dwóch wybranych krajach Unii Europejskiej (Francja, Niemcy). Pozwoliło to zrealizować cele poznawcze rozprawy oraz zdefiniować teoretyczne ramy prowadzonych badań. Wyniki pierwszego etapu stanowiły podstawę do opracowania trzeciego – metodycznego – rozdziału dysertacji, w którym usystematyzowano przesłanki podjęcia badań oraz scharakteryzowano zamierzenia i metody badawcze.

W drugim etapie badawczym przeprowadzono identyfikację możliwości i kierunków wykorzystania marketingu analitycznego w instytutach badawczych (Sieć Badawcza Łukasiewicz, instytuty resortowe, instytuty PAN) przy wykorzystaniu badań ankietowych. Badania te przeprowadzono na grupie 53 instytutów badawczych za pomocą kwestionariusza zawierającego części pozwalające:

- zdiagnozować wybrane zasady zarządzania strategicznego,
- scharakteryzować zakres wykorzystania narzędzi marketingowych, w tym także analitycznych,
- zidentyfikować bariery i potrzeby w obszarze zastosowania narzędzi marketingowych.

Wyniki drugiego etapu badawczego stały się punktem wyjścia do zaprojektowania systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii badawczej.

W etapie trzecim opracowano zasady wykorzystania marketingu analitycznego w instytucie badawczym. W tym zakresie przeprowadzono przegląd i wybór mierników marketingu analitycznego możliwych do wykorzystania i przydatnych w działalności instytutu badawczego wraz z przypisaniem ich do poszczególnych grup oceny (mierniki konsumenckie, jednostkowe, marki i finansowe). Dodatkowo w ramach tego etapu opracowano jakościowe i ilościowe zasady oceny skuteczności wykorzystania marketingu analitycznego w instytucie badawczym. W toku prac koncepcyjnych posłużono się narzędziami z obszaru: (1) zarządzania

strategicznego (perspektywy strategicznej karty wyników), (2) marketingu analitycznego (wskaźniki, dashboard) oraz (3) projektowania systemów marketingowych.

Czwarty etap badań stanowiła weryfikacja systemu marketingu analitycznego w wybranym instytucie badawczym (Głównym Instytucie Górnictwa w Katowicach). W ramach tego etapu zgromadzono, przetworzono i zinterpretowano dane niezbędne do funkcjonowania zaprojektowanego systemu marketingu analitycznego, dokumentując w ten sposób możliwość jego użycia jako narzędzia wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym. W ramach tego etapu dokonano także oceny skuteczności działania systemu na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród jego użytkowników. Należy także dodać, że opracowany system ma charakter uniwersalny i może zostać wykorzystany w innych instytutach sektora naukowo-badawczego.

5. Struktura rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska liczy 252 strony i składa się z 6 rozdziałów, poprzedzonych Wprowadzeniem, zawierającym nakreślenie założeń i planu pracy oraz Zakończeniem, w którym zawarto wnioski i postulaty oraz ogólne wnioski natury teoretycznej. Na końcu rozprawy doktorskiej umiejscowiono jej literaturę, liczącą 295 pozycji.

Cele szczegółowe w postaci trzech celów poznawczych i metodologicznych są realizowane w rozdziale pierwszym i drugim na podstawie studiów literaturowych z zakresu marketingu analitycznego i strategii marketingowej oraz analizy uregulowań prawnych odnoszących się do funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych w Polsce i dwóch wybranych krajach Unii Europejskiej. Rozdział trzeci, to metodologiczne założenia badań własnych, natomiast rozdział czwarty przedstawia diagnozę stanu i potrzeb w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych i marketingowych w polskich instytutach badawczych. W rozdziale piątym zaprezentowano zasady działania systemu marketingu analitycznego w Instytucie Badawczym. Z kolei w ostatnim szóstym rozdziale dokonano weryfikacji zasad działania i efektów systemu marketingu analitycznego na przykładzie Głównego Instytutu Górnictwa (GIG). Dysertację kończy podsumowanie dotyczące podejmowanych zagadnień. Nawiązano w nim do stawianych w pracy celów, tez oraz hipotez badawczych i ich weryfikacji.

6. Podsumowanie efektów badań

Efektem końcowym rozważań i badań podjętych w niniejszej rozprawie są:

- Wyniki z przeprowadzonych badań diagnostycznych w zakresie stanu aktualnego, barier i potrzeb wykorzystania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce.
- Opracowanie systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii instytutu badawczego.
- Wyniki z weryfikacji systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii instytutu badawczego na przykładzie GIG (studium przypadku).

Ww. rezultaty stanowią wkład w rozwój badań nad wykorzystaniem marketingu w sektorze publicznym w celu uskutecznienia działalności instytutów badawczych i uzupełniają zidentyfikowaną w tym zakresie lukę badawczą. W szczególności realizacja niniejszej dysertacji umożliwiła uzupełnienie wiedzy o wyniki uzyskane z badań z zakresu zarządzania strategicznego i marketingu w sektorze publicznym o informacje odnoszące się do:

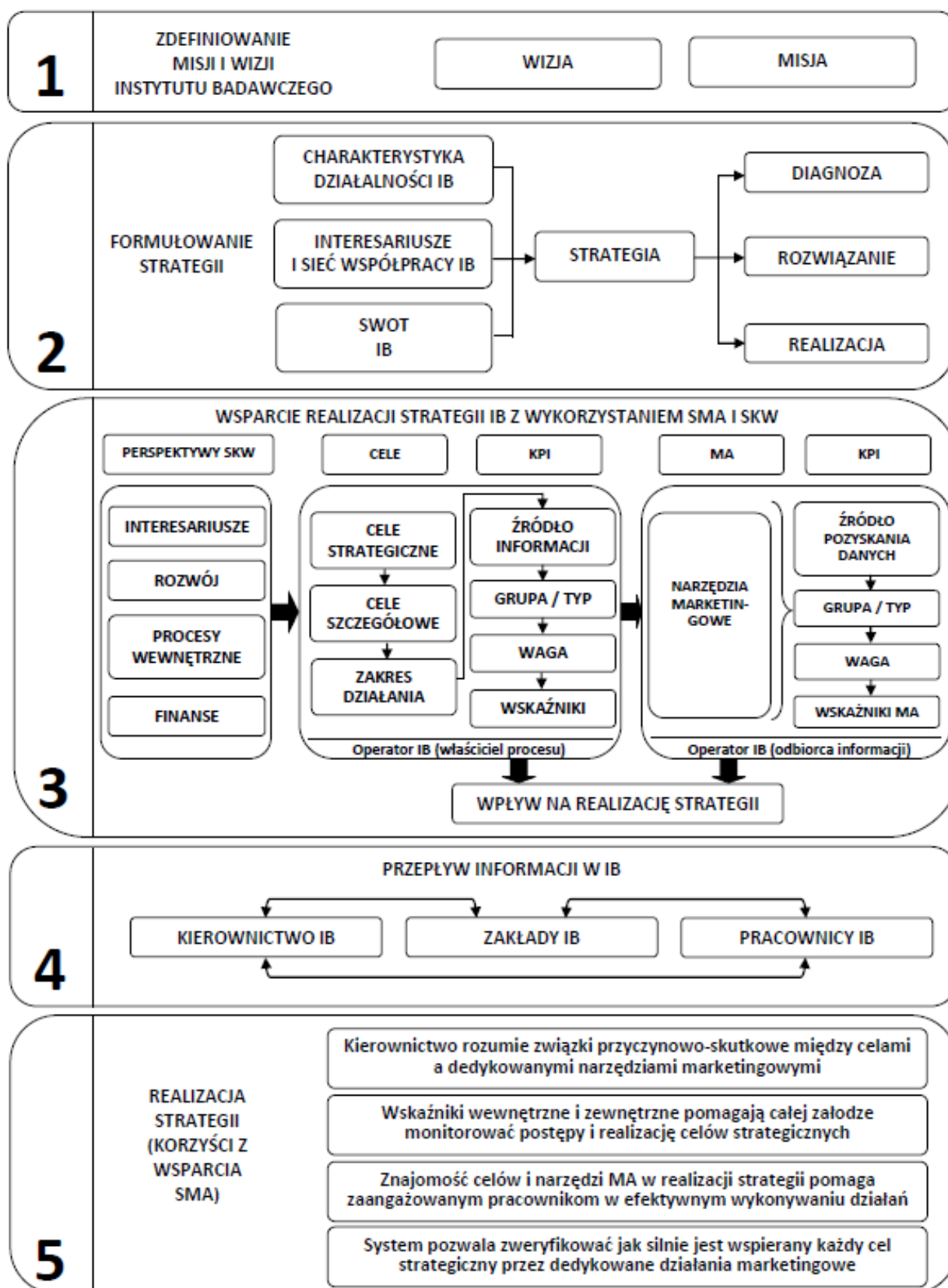
- kluczowych obszarów i celów strategii instytutów badawczych oraz zasad ich oceny,
- analizy porównawczej działalności instytucji naukowo-badawczych w Polsce i wybranych państwach Unii Europejskiej,
- diagnozy stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce,
- barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce,
- możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej,
- źródeł i sposobów pozyskiwania, przetwarzania i interpretowania danych na potrzeby marketingu analitycznego w instytucie badawczym,
- zasad projektowania i zintegrowania systemu marketingu analitycznego z celami i działaniami zawartymi w strategii instytutu badawczego,
- wytycznych w zakresie weryfikacji działania systemu marketingu analitycznego w instytucie badawczym.

Tabela 1. Kluczowe wnioski z ankietowej części badań z uwzględnieniem celów ich realizacji

Cel	Wnioski
<p>Diagnoza stanu wykorzystania narzędzi marketingowych i strategicznych w działalności instytutów badawczych w Polsce</p>	<p style="text-align: center;">NARZĘDZIA STRATEGICZNE</p> <p>Większość badanych instytutów badawczych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formułuje: wizję, misję i posiada strategię rozwoju; • opracowuje strategię na podstawie oceny procesów wewnętrznych, będących podstawą do zidentyfikowania mocnych i słabych stron; • w procesie opracowywania strategii uwzględnia także uwarunkowania związane z otoczeniem bliższym i dalszym; • raportuje i monitoruje stan realizacji celów wyznaczonych w strategii; • identyfikuje konkurentów i kluczowych odbiorców; • uważa, że ich działalność wyróżnia: jakość usług naukowo-badawczych, oferta naukowo-badawcza oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym. <p>Niewiele badanych podmiotów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystuje w zarządzaniu strategiczną kartę wyników; • uważa, że ich działalność wyróżniają: osiągnięcia w zakresie projektów naukowo-badawczych, osiągnięcia publikacyjne, osiągnięcia w zakresie wynalazczości czy internacjonalizacji. <p style="text-align: center;">NARZĘDZIA MARKETINGOWE</p> <p>W zakresie marketingu tradycyjnego instytuty badawcze najczęściej wykorzystują: organizację targów i konferencji, zamieszczanie reklamy w prasie branżowej oraz promowanie usług z wykorzystaniem nośników zewnętrznych (outdoor).</p> <p>W zakresie marketingu internetowego instytuty badawcze najczęściej wykorzystują: stronę internetową i media społecznościowe. Znaczną popularnością cieszą się także: SEO oraz e-mail marketing.</p> <p>W znacznie mniejszym stopniu badane instytuty stosują takie narzędzia jak: blog, Marketing Automation oraz CRM.</p> <p>Narzędzia z zakresu marketingu analitycznego nie są w ogóle lub w bardzo niewielkim zakresie wykorzystywane przez badane instytuty badawcze, mimo że większość z nich deklaruje posiadanie własnej infrastruktury do zarządzania danymi marketingowymi.</p>
<p>Identyfikacja barier i potrzeb w zakresie wdrażania narzędzi marketingowych w instytutach badawczych w Polsce</p>	<p>Największą barierą w doskonaleniu działań marketingowych dla badanych instytutów jest brak środków finansowych.</p> <p>Utrudnieniem dla doskonalenia działań marketingowych jest także brak wykwalifikowanej kadry, a w przypadku zatrudnianych już pracowników brak odpowiednich kwalifikacji.</p> <p>Zrozumienie i wsparcie dla działań marketingowych ze strony kierownictwa nie stanowi poważnej bariery dla doskonalenia działań marketingowych.</p>

Cel	Wnioski
<p>Określenie możliwości i zakresu wykorzystania marketingu analitycznego w działalności badawczej</p>	<p>Większość badanych instytutów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nisko ocenia skuteczność tradycyjnych narzędzi marketingowych, a tym samym uznaje, że nie są one istotne z punktu widzenia upowszechniania działalności instytutu i pozyskiwania nowych klientów (najlepsza ocena dla targów i konferencji), • zdecydowanie wyżej ocenia skuteczność internetowych narzędzi marketingowych, w tym przede wszystkim strony internetowej oraz e-mailingu oraz Marketing Automation (mimo bardzo niskiego poziomu wykorzystania tego narzędzia), • gromadzi i raportuje dane na temat realizacji celów strategicznych i rezultatów działań marketingowych, co stwarza dobrą podstawę do wdrożenia systemu marketingu analitycznego, • posiada własne zasoby informatyczne do zarządzania danymi marketingowymi, co może stanowić znaczne ułatwienie w procesie wdrażania i wykorzystania systemu marketingu analitycznego. <p>Większość badanych instytutów badawczych nie wykorzystuje (a być może także nie zna) narzędzi z zakresu marketingu analitycznego, co w połączeniu z brakiem wykwalifikowanych pracowników marketingowych może stanowić przeszkodę we wdrażaniu systemu marketingu analitycznego.</p>

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Koncepcja uniwersalnego systemu marketingu analitycznego wspierającego realizację strategii w instytucie badawczym
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Kluczowe wnioski z weryfikacji SMA – Ocena ilościowa

Ocena ilościowa SMA	
Kryteria	Wnioski
Najskuteczniejsze narzędzia marketingowe wspierające realizację strategii IB	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Strona internetowa • media społecznościowe • SEO • Targi i konferencje
Narzędzia marketingowe nie wspierające realizację strategii IB	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing Automation
Cele strategiczne silnie wspierane przez narzędzia marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • „Poprawa i umocnienie relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym”, zdefiniowana w perspektywie (SKW) interesariuszy; • „Prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie” reprezentujący perspektywę rozwoju; • „Promowanie osiągnięć GIG oraz upowszechnianie nauki” z perspektywy interesariuszy.
Ilość unikalnych KPI MA, które osiągnęły target (>99%)	<ul style="list-style-type: none"> • Wśród 51 zdefiniowanych na potrzeby GIG unikalnych wskaźników MA, 20 (39%) z nich osiągnęło wyznaczony target.
Ilość unikalnych KPI celu, które osiągnęły target (>99%)	<ul style="list-style-type: none"> • Wśród 57 zdefiniowanych na potrzeby GIG unikalnych KPI celu, 22 (38%) z nich osiągnęło wyznaczony target.
Ilość unikalnych KPI MA, które nie osiągnęły progresu (<1%)	<ul style="list-style-type: none"> • Spośród 51 zdefiniowanych na potrzeby GIG unikalnych wskaźników MA, 12 (23%) z nich nie przekroczyło minimalnego progu, a więc nie osiągnęło progresu.
Ilość unikalnych KPI celu, które nie osiągnęły progresu (<1%)	<ul style="list-style-type: none"> • Na 57 zdefiniowanych, unikalnych KPI celu, tylko 8 (14%) z nich nie osiągnęło progresu.
Ilość wykorzystanych KPI MA mocno korelujących z KPI celu (różnica w realizacji <20%),	<ul style="list-style-type: none"> • Blisko 47% wyników ze wszystkich (98) zdefiniowanych w systemie wskaźników działań i dedykowanych im inicjatyw strategicznych charakteryzowało się wysoką korelacją (różnica w realizacji KPI<20%).
Ilość wykorzystanych KPI MA słabo korelujących z KPI celu (różnica w realizacji >80%),	<ul style="list-style-type: none"> • Zaledwie 18% wyników ze wszystkich (98) zdefiniowanych w systemie wskaźników działań i dedykowanych im inicjatyw strategicznych charakteryzowała się niską korelacją (różnica w realizacji KPI>80%).

Ocena ilościowa SMA	
Kryteria	Wnioski
Ilość KPI MA, które charakteryzowały się wysokim poziomem realizacji celu i oddziaływały zarazem na wysoki poziom realizacji celu strategicznego (realizacja >80%).	<ul style="list-style-type: none"> • Blisko 47% wyników ze wszystkich (98) zdefiniowanych w systemie wskaźników działań charakteryzowało się wysokim poziomem realizacji celu MA i oddziaływało zarazem na wysoki poziom realizacji celu strategicznego (realizacja KPI >80%).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kluczowe wnioski z weryfikacji SMA – Ocena jakościowa

Ocena ilościowa SMA	
Kryteria	Wnioski
Skuteczność	<p>Większość respondentów (użytkowników systemu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • bardzo dobrze i celująco oceniło wartość informacyjną systemu marketingu analitycznego; • bardzo dobrze oceniło SMA w kontekście przepływu informacji pomiędzy użytkownikami systemu; • bardzo dobrze oceniło wpływ SMA na wydajność prowadzonych działań; • bardzo dobrze oceniło znaczenie SMA w identyfikacji narzędzi marketingowych najefektywniej wspierających realizację celów strategicznych.
Funkcjonalność	<p>Większość respondentów (użytkowników systemu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozytywnie oceniło ergonomię opracowanego SMA; • dobrze i bardzo dobrze oceniła możliwości wspierania i ułatwiania realizacji określonych celów strategicznych przez SMA; • dobrze oceniło śledzenie postępów działań użytkowników / pracowników zaangażowanych w procesy marketingowe i strategiczne. <p>Duży odsetek respondentów (40 % użytkowników systemu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • nisko ocenił intuicyjność SMA, co wynika najprawdopodobniej ze złożoności i wieloaspektowości danych i informacji gromadzonych, przetwarzanych i interpretowanych

Ocena ilościowa SMA	
Kryteria	Wnioski
	dzięki systemowi.
Przydatność	<p>Większość respondentów (użytkowników systemu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozytywnie oceniło możliwości SMA w kontekście integracji z innymi programami; • pozytywnie oceniło możliwość wspomagania przez SMA formułowania i realizacji strategii z wykorzystaniem działań marketingowych i Strategicznej Karty Wyników; • dobrze oceniło możliwość poprawy organizacji pracy (zarządzanie zadaniami do wykonania) przy wykorzystaniu SMA. <p>Duży odsetek respondentów (36 % użytkowników systemu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • nisko ocenił możliwości SMA w kontekście integracji z innymi programami (np. związanymi z funkcjami marketingowymi, finansowymi).

Źródło: opracowanie własne.

7. Wnioski i rekomendacje doskonalenia zarządzania strategicznego i marketingowego w polskich instytutach badawczych

Wyniki rozważań i analiz przeprowadzonych w niniejszej dysertacji pozwoliły także na sformułowanie poniższych wniosków i rekomendacji w zakresie doskonalenia zarządzania strategicznego i marketingowego w polskich instytutach badawczych. W obszarze strategicznym jest to:

- 1) przeprowadzenie weryfikacji poprawności i zakresu wykorzystywanych narzędzi strategicznych przy zaangażowaniu wewnętrznych lub zewnętrznych ekspertów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości (rekomendacja wynikająca z powodu dość niskiego wykorzystania bardziej zaawansowanych narzędzi strategicznych, takich jak Strategiczna Karta Wyników),
- 2) podjęcie działań w celu zwiększenia aktywności w zakresie: pozyskania projektów naukowo-badawczych, publikowania dobrych merytorycznie wyników prac badawczych, wynalazczości czy internacjonalizacji, ponieważ są to kwantyfikowalne i priorytetowe wartości w komercjalizacji wyników badań naukowych i w umiędzynarodowieniu działalności (rekomendacja w związku ze wskazywaniem dość subiektywnych wyróżników działalności takich jak: jakość usług naukowo-

badawczych, oferta naukowo-badawcza oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym).

Z kolei w obszarze marketingowym rekomenduje się:

- 1) dokonywanie oceny przydatności, skuteczności i efektywności działań marketingowych (w tym przy wykorzystaniu zaproponowanego SMA) w celu uniknięcia ich przypadkowości lub/i niedostosowania do specyfiki i potrzeb instytutu badawczego (rekomendacja związana dość dużym odsetkiem instytutów, które nie analizują efektów działań marketingowych),
- 2) szkolenie pracowników instytutów badawczych w zakresie marketingu, w tym marketingu analitycznego pozwalające na optymalizację kosztów działań marketingowych i podniesienie kwalifikacji pracowników (rekomendacja związana z dwoma głównymi barierami doskonalenia działań marketingowych w instytutach badawczych),
- 3) zwiększenie zakresu wykorzystania narzędzi marketingu internetowego ocenionych jako skuteczne, ale niewykorzystywanych w szerokim zakresie, w tym przede wszystkim: (a) spersonalizowanych rozwiązań służących m.in. do kreacji wizerunku eksperta w danej dziedzinie (blog), (b) analizy behawioralnej użytkowników i automatyzacji powtarzalnych zadań związanych z komunikacją marketingową (Marketing Automation) oraz (c) CRM zwiększającego zakres i intensywność interakcji z potencjalnymi i obecnymi klientami (rekomendacja związana z niskim wykorzystaniem wymienionych narzędzi przy równoczesnej wysokiej ocenie ich skuteczności),
- 4) zwiększenie zakresu wykorzystania narzędzi marketingu analitycznego dotychczas w ogóle lub w bardzo niewielkim zakresie stosowanych w badanych instytutach badawczych (rekomendacja związana z ich przydatnością w monitorowaniu rezultatów działań strategicznych i marketingowych oraz możliwością wspierania realizacji strategii, a także deklarowanym przez zankietowanych przygotowaniem infrastrukturalnym i mentalnym do tego zadania).

Przeprowadzone w niniejszej dysertacji badania nie wyczerpują tematyki wykorzystania marketingu w sektorze publicznym, w tym w szczególności w działalności naukowo-badawczej. Wśród potencjalnych wątków badawczych związanych z tą tematyką, wymagających głębszej analizy i pośrednio wynikających z przeprowadzonych rozważań należy m.in. wskazać:

- analizę związków pomiędzy działaniami marketingowymi podejmowanymi w instytutach badawczych a skutecznością działań w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych,
- identyfikację barier w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych z perspektywy klientów instytutów i pozostałych interesariuszy otoczenia biznesowego,
- walidację kluczowych czynników sukcesu w procesie komercjalizacji wyników badań naukowych przez instytuty badawcze.