

---

ANNALIS  
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA  
LUBLIN – POLONIA

VOL. XLIX, 1

SECTIO H

2015

---

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Katedra Marketingu

ANETA CELOCH

e-mail: [aneta.celoch@gmail.com](mailto:aneta.celoch@gmail.com)

*Rola marketingowego zarządzania szkołą wyższą  
w aspekcie zmian na rynku usług edukacyjnych*

---

The role of marketing management of the university at the aspect of changes in higher education market

**Słowa kluczowe:** rynek usług edukacyjnych, marketingowe zarządzanie szkołą wyższą

**Keywords:** higher education market, marketing management of the university

## Wstęp

Procesy transformacji współczesnego świata związane z globalizacją rynków, rozwojem technologii informatycznych oraz kształtowaniem społeczeństwa informacyjnego powodują zmiany percepcji roli wykształcenia w życiu człowieka. Konsekwencją powstania cywilizacji, w której podstawowymi wartościami są informacje, wiedza i kompetencje, jest wzrost znaczenia edukacji, postrzeganej jako czynnik rozwoju społeczno-ekonomicznego, inwestycja w przyszłość, pozwalająca na osiągnięcie lepszej pozycji społecznej.

Szczególne miejsce w społeczeństwie informacyjnym przypada szkolnictwu wyższemu. Szkoła wyższa, jako jeden z elementów systemu edukacji, służy rozwojowi społeczeństwa i gospodarki poprzez kształcenie w określonych dziedzinach wiedzy, prowadzenie badań naukowych, a także rozwijanie i upowszechnianie kultury narodowej oraz postępu technicznego. W procesie przeobrażeń społeczno-gospodarczych współczesnego świata wykształciło się wiele różnych wzorców funkcjonowania szkół wyższych. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują dwa modele odmiennie przedstawiające miejsce i rolę uczelni w społeczeństwie i gospodarce.

## 1. Od idei Humboldta do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego

Model klasyczny, wywodzący się z koncepcji uniwersytetu Wilhelma von Humboldta, podkreśla naukowo-edukacyjny charakter szkoły wyższej. W tradycji humboldtowskiej uczelnia realizuje podstawowe funkcje polegające na aktualizowaniu i przekazywaniu wiedzy, koncentrując się raczej na ideowości działań, a nie ich użyteczności. Taką szkołę wyższą cechuje swoboda akademicka, oparcie nauczania na działalności badawczej poświęconej tworzeniu wiedzy bez powiązania „czystej” nauki z jej zastosowaniem w praktyce [Haverhals, 2007, s. 423–424].

Wzorzec humboldtowski, obowiązujący w Europie od niemal 200 lat, podlega obecnie krytyce. Wielu autorów formułuje opinie, że aby sprostać wyzwaniom XXI wieku i przetrwać na rynku, uczelnie muszą ewoluować. We współczesnych realiach potrzebny jest taki model funkcjonowania szkoły wyższej, który przy poszanowaniu tradycyjnych wartości kulturowych i etycznych pozwala uczelniom nadążyć za postępem wiedzy oraz zapewnia elastyczność w zakresie ich organizacji i zarządzania [Woźnicki, 2007, s. 59].

Wyrazem dostosowywania się uczelni do wymogów rynku było powstanie idei „uniwersytetu przedsiębiorczego”, który wiąże wartości świata akademickiego z regułami sfery biznesu. W koncepcji tej podkreśla się znaczenie uczelni w procesie wytwarzania wiedzy służącej rozwiązywaniu problemów społecznych i ekonomicznych, zwraca uwagę na dostosowanie kierunków kształcenia do wymogów rynku pracy oraz traktuje szkołę wyższą jako instytucję, której sprawne zarządzanie gwarantuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Józwiak, 2005, s. 7–8].

Powstanie modelu „uniwersytetu przedsiębiorczego” było następstwem zmian zachodzących w otoczeniu szkół wyższych, które dały początek procesowi urynkwienia uczelni. Skutkiem tego zjawiska jest absorpcja na gruncie akademickim metod zarządzania typowych dla sektora przedsiębiorstw. Kluczowy wpływ na poddanie działalności szkół wyższych mechanizmowi rynkowemu wywarły następujące zjawiska [Seredocha, 2006, s. 62]:

- umasowienie szkolnictwa wyższego i wzrost konkurencji w sektorze,
- zróżnicowanie potrzeb osób studiujących,
- wzrost wymagań rynku pracy w zakresie poziomu wiedzy i kompetencji,
- wzmocnienie wpływu na uczelnie podmiotów z otoczenia – studentów, pracodawców, władz samorządowych,
- umiędzynarodowienie przestrzeni edukacyjnej.

Urynkwienie uczelni przyniosło określone implikacje dla ich funkcjonowania, związane m.in. z niedoborem finansowania państwowej części sektora, rozwojem szkół niepublicznych oraz nasileniem zjawisk konkurencyjnych między uczelniami. Według J. Jabłeckiej wprowadzenie reguł rynkowych do szkół wyższych spowodowało konieczność [Jabłeczka, 2010, s. 11]:

- konkurowania o studentów, fundusze na badania i kształcenie, kadre itd.,
- świadczenia usług edukacyjnych, badawczych i konsultacyjnych klientom: studentom, przemysłowi, środowiskom lokalnym itp.,

- poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania poza systemem finansowania budżetowego,
- pozostawania w relacji ze zmianami warunków zewnętrznych otoczenia.

Jednak wielu autorów, określając zadania, jakie stoją przed szkołami wyższymi w nowych realiach rynkowych, wskazuje przede wszystkim na korzyści związane z urynkowieniem uczelni. Zdaniem B. Jongbloeda, analizującego konsekwencje tego procesu, działalność mechanizmu rynkowego oraz konieczność konkurowania z innymi podmiotami przyczynia się do wzrostu efektywności funkcjonowania uczelni, sprzyja poprawie jakości oraz zwiększeniu różnorodności usług edukacyjnych, a także wzrostowi innowacyjności w dydaktyce i badaniach uczelni [Jongbloed, 2003, s. 113].

## 2. Koncepcja marketingowego zarządzania szkołą wyższą

Konsekwencją zmian w otoczeniu oraz wyrazem dostosowywania się szkół wyższych do nowych warunków rynkowych było przyjęcie przez uczelnie orientacji rynkowej, a ważną rolę w zarządzaniu uczelnią zaczęła odgrywać przyjęta strategia marketingowa. Wdrożenie marketingowych reguł działania w szkołach wyższych początkowo wzbudziło sprzeciw części środowiska akademickiego, obawiającego się zagrożenia podstawowych wartości uniwersyteckich. Dziś jednak w obliczu urynkowienia sfery usług edukacyjnych nie budzi raczej wątpliwości fakt, że wykorzystanie marketingowych reguł działania zaczyna decydować o sukcesie uczelni oraz budowaniu jej przewagi rynkowej.

Odpowiednio zaplanowane i koordynowane działania marketingowe pozwalają na wyróżniające pozycjonowanie uczelni, zbudowanie wizerunku zgodnego z jej misją i założonymi celami oraz dopasowanie elementów oferty edukacyjnej i naukowej do potrzeb rynku docelowego. Dla lepszego wykorzystania możliwości, jakie daje marketing, konieczne jest zastosowanie całościowej, zintegrowanej kompozycji działań marketingowych, opartej na strategicznym sposobie myślenia i działania. Połączone powinny zostać nie tylko instrumenty marketingu mix, ale w szerszym zakresie działania stanowiące podstawę marketingowego zarządzania organizacją (rysunek 1)



Rysunek 1. Idea zintegrowanego zarządzania marketingowego

Źródło: [Kulig, Lisiecki, 2011, s. 271].

Podstawą dla opracowania kompleksowej strategii zarządzania marketingowego uczelnią jest dokonanie analizy zewnętrznych i wewnętrznych czynników determinujących jej funkcjonowanie. Szkoły wyższe przywiązują coraz większą wagę do monitorowania swojego otoczenia oraz posiadanych zasobów. Ocenie powinny podlegać zasoby rzeczowe, kadrowe, finansowe oraz czynniki o charakterze niematerialnym: oferta dydaktyczna i naukowa, kwalifikacje pracowników, wizerunek uczelni, zakres działań marketingowych itp. Równie ważna dla zdiagnozowania pozycji uczelni na rynku jest analiza środowiska zewnętrznego – mikrootoczenia, które tworzą nabywcy usług edukacyjnych, konkurenci, absolwenci, dostawcy oraz instytucje współpracujące, a także makrootoczenia, obejmującego uwarunkowania ekonomiczne, demograficzne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, technologiczne i międzynarodowe.

Zidentyfikowanie powyższych czynników jest istotne z punktu widzenia wyznaczenia celów rynkowych uczelni oraz opracowania właściwej strategii działania. Wśród celów realizowanych przez szkoły wyższe za pomocą odpowiednich działań marketingowych znajdują się przede wszystkim: wzmocnienie pozycji uczelni na rynku edukacyjnym, pobudzenie popytu, utrwalanie lub zmiana wizerunku uczelni, podkreślanie unikalnych cech oferty oraz zwiększanie stopnia jej świadomości.

Jedno z głównych założeń koncepcji marketingowej polega na tym, że za kluczowe dla osiągnięcia celów organizacji uznaje się konieczność rozpoznania potrzeb rynków docelowych (klientów) oraz kreowania i dostarczania im nadrzędnych wartości skuteczniej niż konkurencja [Kotler, 2005, s. 19]. Konsekwencją przyjęcia orientacji rynkowej i wdrożenia marketingu do szkół wyższych była zmiana postrzegania roli studenta – z pasywnego ogniwa łańcucha wartości stał się on jego aktywnym uczestnikiem, którego należy dostrzegać i o którego należy zabiegać [Pabian, 2008, s. 31]. Kwestia traktowania studentów jako klientów uczelni jest jednym z podstawowych dylematów związanych z adaptowaniem założeń marketingowych na gruncie akademickim. Jednak z uwagi na wzrost konkurencji na rynku edukacji wyższej przy jednoczesnym zmniejszaniu się liczby osób studiujących uczelnie coraz częściej definiują studentów jako klientów, którym trzeba dostarczyć korzyści przewyższające swą wartością ofertę konkurencji.

Poruszając problematykę klientów szkół wyższych, należy zwrócić uwagę, że do ich grona należą zarówno studenci, którzy już uczestniczą w procesie kształcenia, jak i kandydaci na studia, których należy dopiero przekonać do wyboru danej placówki. Dlatego też uczelnia powinna dbać z jednej strony o dostarczenie określonego poziomu satysfakcji klientom już pozyskanym, aby ich utrzymać i skłonić do wielokrotnego korzystania z jej usług (kontynuowania nauki na drugim stopniu, wyboru studiów podyplomowych), a z drugiej strony zbudować atrakcyjną ofertę dla potencjalnych klientów, którzy są w trakcie podejmowania decyzji o wyborze szkoły wyższej.

Zdefiniowanie rynku docelowego jest podstawą dla trafnego pozycjonowania szkoły wyższej i jej oferty w świadomości nabywców. Pozycjonowanie to wymaga stworzenia określonego zestawu wyróżników. Mogą być nimi kadra naukowo-dydaktyczna, kierunki prowadzonych badań, wybitni absolwenci lub posiadana

infrastruktura. W obliczu zwiększającej się nadwyżki miejsc na studiach w stosunku do liczby kandydatów, zmian jakościowych związanych z członkostwem Polski w UE, nasilającej się konkurencji krajowej i międzynarodowej rośnie znaczenie marki uczelni, będącej obecnie jednym z filarów pozycjonowania szkół wyższych. Dobra marka staje się synonimem prestiżu uczelni, pomaga w ekspansji rynkowej, jest wyznacznikiem wartości i jakości oferty [Penar i in., 2011, s. 258].

Budując markę uczelni, należy pamiętać, że [Penar i in., 2011, s. 260]:

- tworzenie marki opiera się na przewadze różnicującej (wyborze cech, które dostarczą studentom i kandydatom na studia bardziej satysfakcjonujących wartości niż konkurencja),
- marka to określona obietnica, która powinna być poparta konkretnymi, realnymi możliwościami produktu,
- złożoną obietnicę należy konsekwentnie promować; ważne jest, aby pozytywne skojarzenia utrzymywać w świadomości konsumentów,
- właściwe komunikowanie cech nadanych marce sprawia, że w umyśle odbiorcy tworzy się jej określony obraz oraz konkretna wartość, jaką stanowi ona dla klienta.

Wizerunek marki komunikowany jest za pomocą odpowiedniej kompozycji instrumentów marketingowych. Specyfika usług edukacyjnych wymaga zastosowania siedmioelementowej koncepcji marketingu mix, obejmującej produkt, cenę, promocję (w szerokim ujęciu określaną mianem komunikacji marketingowej), dystrybucję, personel, świadectwo materialne oraz proces świadczenia usług [Pabian, 2008, s. 21]. Poszczególne instrumenty powinny tworzyć zintegrowany system oddziaływania na rynek, powiązany z pozostałymi elementami marketingowego zarządzania uczelnią.

Wśród narzędzi oddziaływania marketingowego na szczególną uwagę zasługuje sam produkt, który w kontekście rynku usług edukacyjnych ma charakter wielowymiarowy. Podstawowym elementem produktu szkół wyższych jest oferta edukacyjna, obejmująca kierunki i specjalności danej uczelni. Aby spełniał on wymagania nabywców, powinien być wzbogacony o atrakcyjne dla studenta elementy, takie jak umowy stażowe i stypendialne, zagraniczne praktyki, prowadzenie zajęć w językach obcych, zapewnienie możliwości rozwoju oraz nabywania doświadczeń w organizacjach studenckich czy kołach naukowych [Serdocha, 2007, s. 53].

W efekcie procesu dydaktycznego oraz konsumpcji usług edukacyjnych powstaje „produkt finalny” – absolwent, którego wartość rynkowa jest jednym z istotnych wyznaczników pozycji konkurencyjnej uczelni. Przy takim rozumieniu produktu w kontekście szkół wyższych nacisk kładzie się na jakość oferty edukacyjnej oraz jej dostosowanie do wymogów rynku pracy, gdyż to właśnie rynek weryfikuje przydatność absolwentów danej uczelni do życia zawodowego.

Kluczowym elementem kompozycji marketingu umożliwiającym zaprezentowanie otoczeniu pełnej gamy oferowanych usług oraz budowanie wizerunku danej placówki jest system komunikacji marketingowej. W ujęciu węższym obejmuje on wszystkie elementy promocji: reklamę, sprzedaż osobistą, promocję uzupełniającą i *public re-*

lations, pozwalając na przekazanie spójnego komunikatu grupom docelowym oraz wywołanie sprzężenia zwrotnego.

W szerszym ujęciu pojęcie komunikacji marketingowej definiuje się jako proces komunikowania się z docelowym audytorium we wszystkich kwestiach dotyczących marketingu i działalności danej organizacji [Pickton i in., 2001, s. 3]. Takie podejście integruje całość komunikatów wysyłanych przez organizację, zgodnie z założeniem, że skuteczność konkurowania zwiększa się poprzez wykorzystanie efektu synergii.

Szczególne rolę w promocji szkół wyższych odgrywają działania z zakresu *public relations*, które pomagają kreować ich wizerunek oraz budować zaufanie do uczelni. Dobra opinia i wizerunek w dzisiejszych realiach rynkowych są cennym kapitałem stanowiącym podstawę sukcesu placówki. Dlatego też ważne z perspektywy PR jest utrzymywanie przez szkoły wyższe stałego kontaktu z mass mediami oraz ich działalność konferencyjna i publikacyjna. Duże znaczenie mają również te działania promocyjne, które pozwalają na lepsze wizualne lub opisowe zobrazowanie oferty uczelni lub bezpośrednie zaprezentowanie jej atutów. Należą do nich m.in. organizowanie „otwartych drzwi”, uczestnictwo w targach edukacyjnych, opracowanie strony internetowej oraz uczelnianego informatora, obecność na portalach społecznościowych.

Specyfika usług edukacyjnych, a w szczególności ich niematerialność, która utrudnia sprawdzenie jakości oferty edukacyjnej przed skorzystaniem z niej, oraz nierozdzielność usługi edukacyjnej od usługodawcy sprawiają, że wśród elementów marketingu mix należy podkreślić rolę personelu, procesu świadczenia usług oraz świadectwa materialnego. W przypadku szkół wyższych kadra naukowo-dydaktyczna stanowi integralną część oferowanego przez nie produktu. Jej kwalifikacje i zaangażowanie w proces dydaktyczny determinują jakość usługi edukacyjnej. Od niej w dużej mierze zależy obecność i sukces uczelni na rynku. Ważną funkcję pełnią także pracownicy administracyjni, z którymi kontakt również może być źródłem osobistej satysfakcji studenta.

Klienci szkół wyższych są uczestnikami procesu usługowego i jego przebieg postrzegają jako istotny element usługi mający decydujący wpływ na jej ocenę i stopień zadowolenia z niej. Dlatego też w strategii uczelni ważne jest określenie czynności i procedur dotyczących świadczenia usług. Organizacja procesu usługowego w szkołach wyższych obejmuje szereg zróżnicowanych działań, m.in. selekcję kandydatów na studia, procedury egzaminacyjne, sposób prowadzenia zajęć, czynności związane ze świadczeniem usług pozadydaktycznych.

W ścisłym związku z wymienionymi instrumentami marketingowymi pozostaje świadectwo materialne, określane także jako fizyczne otoczenie usług. Elementy materialne, takie jak nowoczesne wyposażenie sal wykładowych, laboratoriów, akademików, bibliotek, uczelnianych obiektów sportowych, są magnesem przyciągającym kandydatów na studia. Z uwagi na niematerialny charakter usług elementy materialne związane z ich świadczeniem kształtują wyobrażenie o usłudze, jej jakości i warunkach świadczenia oraz ułatwiają prezentację elementów tworzących produkt usługowy. Często stają się one jedną z podstaw pozycjonowania uczelni jako jednostki educa-



cyjnej posiadającej wyróżniającą się infrastrukturę, nowoczesną bazę dydaktyczną i pozadydaktyczną.

### Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na fakt, że w obliczu zmian zachodzących na rynku edukacyjnym o sukcesie rynkowym szkół wyższych w dużej mierze decyduje wykorzystanie marketingowych reguł działania. W początkowej fazie funkcjonowania uczelni w gospodarce rynkowej ich marketing był bardzo fragmentaryczny oraz słabo skoordynowany i zintegrowany. Wynikało to z pewnych oporów przy akceptacji marketingu na gruncie szkolnictwa wyższego oraz powolnej adaptacji działań z tego zakresu do wymagań rynku edukacyjnego. Dziś jednak dyskusja wokół marketingu uczelni nie dotyczy zasadności jego wdrażania w tych placówkach, a raczej tego, jak dostosować narzędzia marketingowe do specyfiki rynku edukacyjnego oraz jakie możliwości daje marketing w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej uczelni.

Warunkiem skuteczności wdrażania marketingu w szkołach wyższych jest stworzenie spójnej kompozycji działań marketingowych, które wzajemnie się wspierają i uzupełniają. Integracja działań marketingowych powinna odbywać się nie tylko w aspekcie ich wewnętrznej koordynacji, ale również na poziomie strukturalnym, związanym z usytuowaniem funkcji marketingowej w strukturze uczelni. W dzisiejszych realiach rynkowych o sukcesie takich placówek decyduje również umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Wiele szkół wyższych aktywnie wykorzystuje możliwości, jakie niesie ze sobą rozwój technologii informatycznych, docenia wagę marki, dostosowuje programy nauczania do potrzeb pracodawców, zapewniając sobie w ten sposób przewagę na coraz bardziej wymagającym rynku edukacji wyższej.

### Bibliografia

1. Haverhals B., *The normative foundations of research-based education: Philosophical notes on the transformation of the modern university idea*, "Studies in Philosophy & Education" 2007, vol. 26, issue 5.
2. Jabłecka J., *Misja i strategia uczelni*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2010, nr 2/16.
3. Jongbloed B., *Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essentials Ingredients of Markets*, "Higher Education Quarterly" 2003, vol. 57, no. 2.
4. Józwiak J., *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2005, nr 1/21.
5. Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
6. Kulig A., Lisiecki P., *Wyróżnić się, ale czym?*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011.

7. Pabian A., *Student jako beneficjent działań promocyjnych szkół wyższych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 8.
8. Penar D., Szczepańska-Woszczyna K., *Marka szkoły wyższej – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011.
9. Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd., Harlow, England 2001.
10. Seredocha I., *Działania marketingowe podstawą sukcesu uczelni*, „Marketing i Rynek” 2007.
11. Seredocha I., *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006.
12. Woźnicki J., *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Monografie Fundacji Rektorów Polskich, Warszawa 2007.

### **The role of marketing management of the university at the aspect of changes in higher education market**

Dynamic changes of the environmental conditions on the educational services market cause that schools of higher education begin to support their teaching and scientific potential by marketing activities. The requirement of marketing efficiency is the implementation of consistent composition of the instruments and activities, which creates the integrated system of marketing influencing the market. Integration and coordination of main elements of this system allow to adapt the educational offer to target market needs and preferences, increase competitiveness of the universities and achieve the success on the educational market.