

Grażyna Nowaczyk

Trendy w orientacji marketingowej szkół wyższych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 411-418

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr GRAŻYNA NOWACZYK
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

TRENDY W ORIENTACJI MARKETINGOWEJ SZKÓŁ WYŻSZYCH

Streszczenie

Przemiany w orientacji marketingowej, które są obserwowane na wielu rynkach, objęły również obszar szkolnictwa wyższego. Zmiany te dotyczą nie tylko stopniowego uznawania i wprowadzania marketingu do szkół wyższych, lecz także roli marketingu i stosowanych instrumentów. W Polsce szczególnie intensywnie wykorzystują marketing uczelnie niepubliczne, chociaż uczelnie publiczne niejednokrotnie im nie ustępują. Przemiany te dotyczą poszukiwania sposobów pozycjonowania szkół wyższych, tendencji do stosowania zintegrowanej komunikacji marketingowej, a szerzej zintegrowanego marketingu, wykorzystywania niestandardowych mediów i działań oraz stosowania działań budujących długotrwałe relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Początki marketingu w szkołach wyższych

Marketing w szkołach wyższych wyrósł na gruncie podstawowych założeń i zastosowań marketingu na innych rynkach. W początkowych etapach zwykle był utożsamiany z promocją, dalej stopniowo wprowadzano segmentację i badania marketingowe oraz pozycjonowanie¹. Duży wpływ na koncepcję marketingu w szkołach wyższych miała analogia, którą poczyniono w Stanach Zjednoczonych, porównując sytuację w służbie zdrowia i na rynku edukacyjnym. W latach 80. dostrzeżono bowiem pewne podobieństwa pomiędzy niekorzystnymi tendencjami na rynku usług medycznych i w edukacji na poziomie wyższym oraz opory ze strony osób uczestniczących w świadczeniu tych usług co do zasadności stosowania instrumentów rynkowego oddziaływania, wiążących się z wpływem ich na reputację środowiska medycznego i akademickiego. Ponieważ jednak przyjęcie marketingowego punktu widzenia i zastosowanie właściwych narzędzi umożliwiło służbie zdrowia przetrwanie, a potem również dalszy rozwój, marketing zaczął być stop-

¹ H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 46.

niowo wprowadzany do szkół wyższych. Powstały pierwsze publikacje na ten temat, a od 1988 r. zaczęto organizować cykliczną już konferencję na temat marketingu w szkolnictwie wyższym.

W Polsce potrzeba szerszego wprowadzenia marketingu do uczelni pojawiła się wraz z reformą szkolnictwa wyższego na początku lat 90. ubiegłego stulecia. Początkowo bardziej widoczne były działania marketingowe nowo powstających szkół wyższych. Musiały one nie tylko zaistnieć w świadomości otoczenia jako uczelnie, lecz także prowadzić działania informujące o zachodzących zmianach i roli uczelni prywatnych na rynku edukacyjnym. Istniejące w tym czasie uczelnie państwowe o wielowiekowej historii, będące ostoją tradycji, wartości, a także instytucjami stabilnymi doświadczały skutków zwiększonego zainteresowania wykształceniem na poziomie wyższym, co w efekcie koncentrowało ich wysiłki bardziej na zapewnieniu możliwości pokrycia zwiększonego zapotrzebowania niż na aktywnym funkcjonowaniu na rynku. Jednocześnie ład akademicki oparty na autonomii i samorządności i pojawiające się liczne dyskusje co do zasadności wprowadzania marketingu do szkół wyższych tworzyły swego rodzaju bariery przy wdrażaniu orientacji marketingowej w wielu szkołach wyższych. Nie oznacza to, że w ogóle nie wykorzystywano żadnych instrumentów marketingowych, rola marketingu była jednak ograniczona głównie do działań promocyjnych. Zwykle były to informatory czy serwis na stronie internetowej uczelni. Zakres, intensywność i jakość tych działań różniły się jednak znacząco. Stopniowo rola marketingu się zwiększała. Dostrzeżono potrzebę prowadzenia badań marketingowych, których przedmiotem zwykle była konkurencja (zakres oferty i tam, gdzie studia były płatne, również wysokość czesnego). Rzadziej przedmiotem badań były potrzeby i oczekiwania kandydatów na studia. Niektóre szkoły wyższe zainteresowały się prowadzeniem segmentacji. Zaczęły powstawać rozwiązania organizacyjne, które umożliwiały realizację tak zdefiniowanej roli marketingu w uczelniach. Główne wysiłki pionów marketingowych w szkołach wyższych koncentrowały się jednak na procesach rekrutacyjnych, a marketing traktowano bardziej jako funkcję, której celem było pozyskanie odpowiedniej liczby nowych studentów. Takie pojmowanie roli marketingu utrzymuje się w wielu szkołach wyższych jeszcze dzisiaj.

Wyzwania stojące przed marketingiem szkół wyższych

Wiek XXI przyniósł zmiany w otoczeniu szkół wyższych i zmiany w nich samych. Objęły swoim zasięgiem nie tylko rynek polski, lecz także praktycznie cały świat. Szkoły wyższe stanęły przed wyzwaniami, które wynikają m.in. z:

- przemian w sposobach finansowania edukacji na poziomie wyższym (ograniczenie roli państwa w finansowaniu szkół wyższych i zmniejszające się

- przychody z czesnego wywołały konieczność poszukiwania innych źródeł, np. funduszy prywatnych);
- procesów globalizacji, które zwiększają mobilność zarówno młodych ludzi chcących się kształcić, jak i kadry naukowej; umożliwiają i ułatwiają dostęp do uczelni w różnych krajach, a także wymuszają procesy internacjonalizacji procesów kształcenia;
 - niekorzystnych przemian demograficznych, mających miejsce w krajach wysoko rozwiniętych i Polsce (zmniejszająca się gwałtownie liczba osób w wieku 19 lat nie będzie wystarczająco rekompensowana rosnącym dotychczas wskaźnikiem skolaryzacji);
 - postępu technologicznego mającego wpływ zarówno na funkcjonowanie szkół wyższych (wprowadzanie zintegrowanych systemów zarządzania), sam proces kształcenia (wykorzystywanie nowoczesnych środków dydaktycznych, rozwój kształcenia w formie e-learningu), jak i komunikację z otoczeniem;
 - przemian w potrzebach i oczekiwaniach samych kandydatów na studia czy studentów (upowszechnienie wykształcenia wyższego, nastawienie do procesu kształcenia, sposoby pozyskiwania wiedzy i poziom kandydatów na studia, oczekiwania wobec uczelni i przyszłej pracy, a także zmiany w stylu życia);
 - zmian przepisów prawnych regulujących zakres autonomii i samorządności, a co za tym idzie – funkcjonowanie szkół wyższych (w Polsce ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i jej nowelizacje);
 - nasilenia się konkurencji na rynku szkół wyższych (wzrost liczby szkół wyższych, procesy rozwoju terytorialnego, procesy łączenia się i przejmowania szkół wyższych, a także intensyfikacja działań rynkowych uczelni).

Wszystkie te wyzwania zwiększyły zainteresowanie działaniami marketingowymi, wpłynęły na dobór instrumentów rynkowego oddziaływania, a częściowo także na zmianę jego postrzegania.

W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej

Szkoły wyższe konkurują na rynku nie tylko o kandydatów na studia, lecz także o środki finansowe na badania i kształcenie oraz o kadre naukowo-dydaktyczną. Budują przewagę, bazując na dotychczasowym potencjale, możliwościach i umiejętnościach sprostania wymaganiom konkurencyjnego rynku. Jeżeli rozpatrywać potencjał i możliwości konkurowania, to często w uprzywilejowanej sytuacji są uczelnie publiczne, działające od wielu lat, o uznanym dorobku, zapleczu i łatwiejszym dostępie do środków finansowych umożliwiających kształcenie na wielu kosztochłonnych kierunkach. Uczelnie niepubliczne natomiast, mając z reguły krót-

szą historię i ograniczony dostęp do środków publicznych (np. finansujących kształcenie w trybie stacjonarnym), podejmują liczne działania służące budowaniu pozycji na rynku. Szkoły te częściej czują potrzebę podejmowania działań marketingowych i mają też często kadre, która potrafi sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku.

Mimo pewnego jeszcze sceptycyzmu co do stosowania marketingu w niektórych szkołach wyższych w ostatnich latach można zaobserwować wyraźną tendencję do wzrostu zainteresowania i roli marketingu w tych instytucjach. Szkoły wyższe uznały potrzebę zintegrowanej komunikacji, która służy w dużej mierze wyróżnieniu się na rynku. Procesy te mają budować i umacniać świadomość oraz postrzeganie marki uczelni na konkurencyjnym rynku. Marka szkoły wyższej to nic innego jak suma wrażeń, emocji, doświadczeń i faktów, które organizacja wykreowała w świadomości społecznej². Uczelnie z tradycjami opierają często swoje działania na uniwersalnych, uznanych wartościach, takich jak np. prawda, rzetelność, szacunek czy zrozumienie. Te wartości komunikują zwykle w misji czy w innych regulacjach (np. Akademicki Kodeks Wartości przyjęty w 2003 r. przez Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego). Nie zawsze jednak wykorzystują je w procesie budowy marki uczelni. Szkoły niepubliczne natomiast w procesie budowy marki raczej wykorzystują nieco inne wyróżniki.

Szkoły wyższe często próbują budować swoją markę i wyróżniać się na rynku poprzez jakość, szeroką ofertę edukacyjną czy cenę. Zdecydowanie lepsze rezultaty daje wykorzystanie takich atrybutów, które odnoszą się do bycia pierwszym, zawłaszczenia atrybutu, przywództwa, tradycji, specjalizacji, preferencji klientów, technologii, najnowszych osiągnięć czy popularności³. Występują w Polsce przykłady szkół wyższych, które próbują się wyróżniać, stosując takie wyróżniki:

- Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu – „Najlepszy uniwersytet medyczny”,
- Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie – „Najlepsza uczelnia biznesowa”,
- Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie – „Najlepsza niepubliczna uczelnia humanistyczna w Polsce”,
- Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu – „Uczelnia nr 1 w Wielkopolsce”,
- Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego – „Jedyna niepubliczna uczelnia akademicka w regionie”.

² P. Lisiecki, *Po pierwsze wyróżnij się!*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2005, nr 13, s. 25.

³ A. Kulig, P. Lisiecki, *Wyróżnić się, ale czym? Strategie marketingowe szkół wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011, s. 287–292.

- Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu – „Pierwsza w Polsce uczelnia logistyczna”;
- Collegium Civitas w Warszawie – „Studia społeczne i polityczne pod patronatem Polskiej Akademii Nauk”;
- Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu – „Edukacja nowej generacji”;
- Wyższa Szkoła Biznesu NLU w Nowym Sączu – „Uczelnia nieograniczonych możliwości”;
- Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie – „Uczelnia z duszą i sercem”;
- Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi – „Uczelnia z pasją”;
- Politechnika Poznańska – „Wiedza dla gospodarki”;
- Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie – „Dyplom AGH gwarancją dobrej pracy”;
- Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie – „Uczelnia dobrych perspektyw”;
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie – „Uczelnia na miejscu”.

Znalezienie takiego wyróżnika, który będzie podstawą pozycjonowania uczelni jest trudne, daje jednak szanse trwałego zaistnienia szkoły wyższej w otoczeniu i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Ten wyróżnik może stanowić punkt wyjścia koncepcji zintegrowanego marketingu, która nabiera znaczenia na rynku amerykańskim, a jej założenia są stopniowo przenoszone również na polski rynek edukacyjny.

Koncepcja zintegrowanego marketingu

Z badania przeprowadzonego przez T. Hayesa metodą delficką z ekspertami zajmującymi się marketingiem w szkołach wyższych w praktyce (prorektorzy ds. marketingu na uczelniach), konsultantami z branży oraz naukowcami prowadzącymi badania w tym zakresie wynika, że marketing w szkolnictwie wyższym będzie stopniowo ewoluował, przyjmując w przyszłości charakter bardziej strategiczny. Funkcja marketingowa będzie łączona z planowaniem strategicznym, a nadzór nad nimi będzie spoczywał w rękach najwyższych władz uczelni (prorektora). Konsekwencją takiego podejścia do roli marketingu w szkole wyższej będzie zintegrowany marketing⁴.

Koncepcja zintegrowanego marketingu uznaje konieczność dostosowania podstawowych zasad marketingu szkół wyższych do realiów i potrzeb świata akademickiego. Oferuje strategię pozwalającą na zidentyfikowanie mocnych stron uczelni, ukierunkowuje ich działania na odpowiednich studentów i umożliwia dobór optymalnego zestawu nowych narzędzi komunikacji, w którym bardzo ważną funk-

⁴ T. Hayes, *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej...*, s. 132.

cję pełnią elektroniczne, interaktywne instrumenty komunikacji globalnej. Ponadto zintegrowany marketing obejmuje również zmiany organizacyjne i związaną z nimi koordynację działań marketingowych poszczególnych wydziałów, aby cała uczelnia zmierzała w jednym i tym samym kierunku⁵.

Przykładem szkoły wyższej, która stosuje koncepcję zintegrowanego marketingu, może być Uniwersytet DePaul w Chicago. Wszystkie jego cechy komunikowane w misji (tradycyjny, miejski, oparty na wartościach, kompleksowy, dostępny, konkurencyjny i zorientowany na nauczanie) są podstawą zintegrowanego marketingu, a kompleksowa strategia marki DePaul oraz jej pozycjonowanie jest przystosowana do potrzeb całego Uniwersytetu i rozumiała dla grup docelowych. W związku

z tym zintegrowany marketing jest podstawą do opracowania planów rocznych dla całej Uczelni i poszczególnych szkół, a wszystkie plany strategiczne muszą być oparte na analizach i badaniach⁶. Korzyści z wdrażania zintegrowanego marketingu, jakie zostały zidentyfikowane w Uniwersytecie, to:

- generowanie samoistnego zainteresowania,
- zapewnienie wyższych wskaźników konwersji (osoby zainteresowane → zapytania → zgłoszenia → przyjęcia → osoby zakwalifikowane),
- pomoc w utrzymaniu studentów,
- tworzenie długofalowego potencjału,
- budowanie lojalności wobec Uniwersytetu⁷.

Koncepcja zintegrowanego marketingu w szkołach wyższych kładzie duży nacisk na wcześniejsze wyraźne zdefiniowanie wspomnianych już wyróżników marki uczelni i przygotowanie komunikatu, który będzie stanowił podstawę pozycjonowania szkoły wyższej i dawał przewagę konkurencyjną. Ten kierunek rozwoju marketingu bazuje na działaniach ukierunkowanych na budowanie relacji i to zarówno z kandydatami na studia, aktualnymi studentami, absolwentami, jak i ze środowiskiem lokalnym czy ponadlokalnym, w tym w szczególności z pracodawcami czy władzami lokalnymi. Zintegrowane zostają też narzędzia z obszaru PR i reklamy dzięki założeniu, że najlepsze rezultaty osiąga się korzystając ze wszystkich dostępnych narzędzi komunikacyjnych jednocześnie⁸.

Ta tendencja w orientacji marketingowej uczelni zaczyna się również pojawiać w Polsce. Pierwsze przejawy takiego podejścia do marketingu można dostrzec

⁵ L.D. Lauer, *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego. Implikacje dla marketingu*, w: *Marketing w szkole wyższej...*, s. 16.

⁶ L.V. Ryan, *Marketing szkół wyższych o profilu biznesowym z perspektywy amerykańskiej*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006, s. 81.

⁷ *Ibidem*, s. 81

⁸ L.D. Lauer, *Internacjonalizacja szkolnictwa...*, s. 16.

w działaniach niektórych szkół wyższych budujących relacje z różnymi grupami interesariuszy. Najwięcej aktywności szkół wyższych można zaobserwować w sferze budowania relacji z kandydatami na studia, a zatem nadal w sferze rekrutacji. Budowa relacji odbywa się poprzez stałą komunikację z kandydatami na studia. Szkoły wyższe często organizują wizyty swoich studentów w szkołach średnich, prowadzą w swoich budynkach bądź w siedzibach szkół średnich wykłady dla uczniów tychże szkół, organizują konkursy dla młodzieży. Takie działania służą nie tylko zaistnieniu uczelni w świadomości młodych ludzi czy budowaniu marki szkoły wyższej, lecz także są pretekstem do nawiązania z nimi kontaktu. Poziom znajomości uczelni i jej postrzeganie wpływa na poziom zainteresowania jej ofertą edukacyjną, a to z kolei daje możliwości stałej komunikacji z kandydatami, przy wykorzystaniu skuteczniejszych instrumentów. Tradycyjne instrumenty komunikacji z kandydatami na studia (np. prasa, ulotki czy informatory) stopniowo są wypierane przez nowoczesne, elektroniczne media, choć i tu widać wyraźne zmiany. Już nie wystarczy dobrze przygotowana strona internetowa, dobrze pozycjonowana. Szkoły wyższe wykorzystują coraz częściej nowe możliwości, które daje Internet, np. umieszczają w sieci filmy informujące o różnych działaniach uczelni, wykorzystują portale społecznościowe do budowania relacji z młodymi ludźmi, a studenci tworzą wideoklipy, które prezentują brać studencką ich uczelni (lipdub). Te same instrumenty są potem wykorzystywane do kontaktów ze studentami i absolwentami. Zakres i intensywność prowadzonej komunikacji z kandydatami na studia wpływa na poziom zapisów.

Ciekawym przykładem budowania relacji z najmłodszymi jest Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy prowadzony przez Fundację Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych we współpracy z takimi partnerami, jak Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu oraz Urząd Miasta Belchatów. Takie działania sprawdziły się w innych branżach usługowych (np. rynek usług bankowych). Dzięki nim marka uczelni budowana jest wśród najmłodszych, co długofalowo przynosi pozytywne efekty.

Niektóre szkoły wyższe odwołują się też do kształcenia ustawicznego i przygotowują oferty dla ludzi w różnym wieku, oferty, które często mają za zadanie nie tyle kształcenie, ile popularyzowanie wiedzy (np. Uniwersytet Trzeciego Wieku lub Uniwersytet Każdego Wieku).

W budowaniu relacji szkół wyższych z aktualnymi studentami dominują działania oparte na szerzej lub wężej pojętych programach lojalnościowych. Programy te zwykle bazują na cenie (zwolnienie z wybranych opłat, np. wpisowe przy korzystaniu z kolejnych form kształcenia, zniżki czy nawet całkowite zwolnienie z czesnego). Mniej uświadamiana jest konieczność budowania relacji w trakcie samego

procesu kształcenia. Szkoły wyższe przykładają dużą wagę do procesów kształcenia, ich jakości, zgodności ze standardami, doboru osób prowadzących zajęcia. Programy studiów są zwykle dokładnie dostosowane do wspomnianych obligatoryjnych standardów kształcenia, co skutkuje tym, że uczelnie kształcące na tym samym kierunku się nie wyróżniają. Trochę lepiej wygląda sytuacja w zakresie oferowanych specjalności, chociaż i tu istnieje duże podobieństwo ofert, szczególnie na najbardziej popularnych kierunkach kształcenia. Trzeba zatem znaleźć inne jeszcze sposoby budowania relacji ze studentami. Mogą to być np. zajęcia prowadzone w ciekawy sposób, wykłady z ekspertami z danej branży, partnerskie podejście do studentów, ciekawe zajęcia dodatkowe, możliwości realizacji zainteresowań i pasji, nowoczesne wyposażenie, a nawet dobrze ułożony plan zajęć. Relacje z aktualnymi studentami i absolwentami dają, wspomniane wcześniej korzyści w postaci większej lojalności studentów, którzy przechodząc na kolejne etapy kształcenia, będą ponownie korzystać z oferty edukacyjnej ukończonej uczelni. Takie działania budują długofalowy potencjał uczelni.

Koncepcja zintegrowanego marketingu zakłada znalezienie tego, co dla obsługiwanego rynku docelowego stanowi wartość, i podjęcie działań służących zorientowaniu całej uczelni na zaspokajanie zidentyfikowanych oczekiwań. Musi zatem nastąpić koordynacja wszystkich procesów w uczelni, od rekrutacji przez procesy kształcenia i prowadzenia badań, do procesów pomocniczych. Uczelnia powinna jednoznacznie komunikować tę wartość, a komunikat powinien stanowić zobowiązanie, za którego realizację odpowiedzialni są wszyscy.

TRENDS IN MARKETING ORIENTATION OF HIGHER EDUCATION

Summary

The changes in marketing orientation, which are observed in many markets, also affected the area of higher education. These changes affect not only the gradual recognition and implementation of marketing to higher education, but also the role of marketing and the use of instruments. In Poland, particularly non-public institutions intensively use marketing; however public universities often don't persist. These changes relate to the positioning of higher education, tendency to use integrated marketing communications and more integrated marketing, usage of nonstandard media as well as implementing actions building long-term relationships with various stakeholders.