

# Anna Drapińska

---

## Koncepcja zarządzania relacjami ze studentami przez szkoły wyższe

---

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 3(4), 67-101

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



*Konceptja doskonalenia marketingu nowych technologii  
w Politechnice Gdańskiej*



## KONCEPCJA DOSKONALENIA MARKETINGU NOWYCH TECHNOLOGII W POLITECHNICE GDAŃSKIEJ

**dr inż. Jerzy Koszałka**

Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

**mgr inż. Damian Kuźniewski**

Centrum Wiedzy i Przedsiębiorczości Politechniki Gdańskiej

### Wprowadzenie

Wiele współczesnych uczelni, również w Polsce, koncentruje się głównie na działalności dydaktycznej oraz naukowo-badawczej, w niewielkim stopniu orientując się na potrzeby praktyki gospodarczej i rynku. Jest niewielka grupa ludzi nauki, którzy rozumieją i praktycznie realizują gospodarczą misję uczelni i jednostek naukowo-badawczych, jako kluczowych dostawców nowych idei w nabierającej coraz większego znaczenia gospodarce opartej na wiedzy. Wielu naukowców koncentruje się na statutowej działalności instytucji, w której są zatrudnieni, dziś na ogół ograniczonej do kształcenia i badań naukowych. Wynika to po części z wymagań ustawowych, nakazujących realizację kształcenia i badań naukowych, promowanych obowiązującymi kryteriami oceny parametrycznej jednostek naukowo-badawczych. Po części jest to również efekt wygodny i braku chęci wyjścia poza znane sobie obszary i sposoby działalności, charakterystyczne dla sporego odsetka kadry naukowo-dydaktycznej. Małe zainteresowanie dla praktyki gospodarczej w wielu środowiskach uczelnianych bywa również skutkiem niedostatku wiedzy o jej potrzebach oraz nieumiejętności ich rozpoznania. Może to świadczyć o małej otwartości ludzi nauki na zmiany w otoczeniu i nadmiernej koncentracji na własnym polu aktywności.

Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest ograniczona wiedza ludzi nauki oraz zarządzających nauką menedżerów o roli i możliwościach współczesnego marketingu. W potocznym rozumieniu marketing kojarzony jest z promocją i reklamą. Praktycy gospodarczy, w tym również naukowcy, postrzegają marketing, jako pojęcie równoznaczne z reklamą i promocją, a promocję - jako sztukę manipulowania odbiorcami rynkowymi, która nie mieści się w ramach działalności uczciwego inżyniera, eksperta gospodarczego czy naukowca. W ten sposób wielu z nich zwalnia się z obowiązku właściwego zrozumienia, czym w istocie jest marketing oraz z potrzeby podjęcia starań, jak można skorzystać z jego dorobku w pracy naukowo-badawczej. Ta problematyka stała się kanwą niniejszego artykułu.

---

Opierając się na doświadczeniach Politechniki Gdańskiej, chcąc wnieść wkład w poprawę transferu nowych technologii z uczelni do praktyki gospodarczej w kraju, poniżej skupiono się na rozważeniu następujących problemów:

- istota, korzyści i uwarunkowania współczesnego marketingu,
- nowe technologie, ich rola i zasady transferu z jednostek naukowo-badawczych do gospodarki,
- dotychczasowe doświadczenia transferu technologii z Politechniki Gdańskiej do gospodarki,
- propozycje usprawnienia marketingu nowych technologii z PG do gospodarki,
- uwarunkowania usprawnienia marketingu nowych technologii z uczelni do praktyki gospodarczej w kraju.

Całość rozważań zakończono podsumowaniem i sformułowaniem wniosków końcowych.

### **Istota, korzyści i uwarunkowania współczesnego marketingu**

Marketing ma wiele określeń i definicji, pozostając wciąż obszarem dynamicznego rozwoju oraz polem kreowania nowych idei i podejść. Dla potrzeb niniejszego artykułu właściwe wydaje się przyjęcie definicji marketingu, sformułowanej przez uznane w tej dziedzinie autorytety, jakimi są G. Armstrong oraz P. Kotler. Według nich, pod pojęciem marketingu rozumie się „... proces, w którym firmy wytwarzają wartość dla klienta i budują silne relacje z klientami w celu uzyskania od nich w zamian określonych wartości”<sup>1</sup>.

Starając się zrozumieć współczesny marketing należy zidentyfikować jego cechy charakterystyczne, które omówiono poniżej<sup>2</sup>.

- Marketing opiera się na wolnych aktach wymiany na rynku, w ramach, których sprzedający (dostawca) oferuje kupującemu (nabywcy) produkt, uzyskując w zamian zapłatę oraz inne korzyści, ważne dla sprzedającego<sup>3</sup>. Produkty wymieniane na rynku są dziś postrzegane bardzo szeroko, przyjmując formułę wyrobu (produktu materialnego), usługi (działań wykonywanych na rzecz kupującego), osoby, wydarzenia, miejsca, organizacji czy też kompozycji powyższych elementów.
- Impulsem do zainicjowania procesu wymiany na rynku są potrzeby i pragnienia każdego z uczestników gry rynkowej, rozumiane, jako stan odczuwanego braku, pobudzającego do działania podmiot odczuwający potrzebę. Wśród potrzeb indywidualnych uczestników wymiany rynkowej, sklasyfikowanych przez Maslowa<sup>4</sup>, wyróżnia się potrzeby podstawowe, takie jak fizjologiczne (np. oddychanie, głód, pragnienie) i bezpieczeństwa (życie, zdrowie, zabezpieczenie socjalne) oraz potrzeby wyższego rzędu, do których należą potrzeby społeczne (przynależność, przyjaźń, miłość), osobiste (uznanie, status, szacunek) oraz poznawcze i samorealizacji. O ile potrzeby mają charakter dość ograniczony i niezmienny, o tyle pragnienia, kształtowane przez kulturę i indywidualną osobowość odczuwającego je podmiotu, przyjmują bardzo różne formy, podlegając częstym zmianom.

---

1 G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 36.

2 Opracowano na podstawie G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 36; Doyle, *Marketing wartości*, FELBERG SJA, Warszawa 2003, s. 8-17.

3 Chodzi o powtarzanie zakupów, wyrażanie dobrej opinii o dostawcy i niewymuszone promowanie go wśród znajomych czy partnerów biznesowych, reagowanie na nowe propozycje dostawcy, itp.

4 P. Baines, Ch. Fill, K. Page, *Marketing*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 113-114.

- Marketing na dzisiejszym rynku coraz częściej, zamiast wymiany produktów i zapłaty, staje się polem wymiany korzyści, przyjmujących formę wartości, oczekiwanych przez strony transakcji. Produkt traktuje się jako nośnik wartości przekazywanej nabywcy, której przyjęcie staje się podstawą oczekiwania w zamian wartości, ważnych dla sprzedającego<sup>5</sup>. Stąd duże znaczenie, przywiązywane do starannego rozpoznania potrzeb i oczekiwań odbiorców oraz śledzenia ich reakcji na oferowane wartości, by w porę wprowadzać stosowne modyfikacje w ofercie, podtrzymujące zainteresowanie nabywców tym, co proponuje dostawca.
- Skuteczna i sprawna obsługa klientów może być zapewniona wówczas, gdy jest ona skorelowana z potrzebami i pragnieniami odbiorców, których zaspokojeniu ma służyć. Dlatego tak ważny jest staranny wybór obsługiwanej grupy klientów w procesie segmentacji rynku. Najogólniej, odbiorcami dostawców na rynku bywają klienci indywidualni, którymi są osoby i/lub rodziny, nabywające produkty dla osobistej konsumpcji oraz klienci zorganizowani, nabywający produkty celem ich wykorzystania w procesach produkcji wyrobów i/lub świadczenia usług (producenci), odsprzedaży produktów (pośrednicy) względnie realizacji zadań statutowych (np. odbiorcy samorządowi, administracja, organizacje samorządowe). Podniesieniu prawdopodobieństwa, że oferta dostawcy rynkowego zostanie dostrzeżona i wybrana przez odbiorców służy nadanie ofercie cech wyróżniających ją w stosunku do ofert konkurentów w procesie jego pozycjonowania.
- Przewagę konkurencyjną i lepsze wyniki rynkowe osiągają firmy, które swoją działalność podporządkowują celom i strategii marketingowej. Oznacza to, że podejmując obsługę klientów, firmy starają się zdefiniować misję, określającą przyczynę istnienia firmy, widzianą oczyma klientów. Ponadto ustalają cele marketingowe, wyrażające oczekiwany stan (sytuację) na rynku, do której zmiierają (np. w okresie 3 lat osiągnąć 15% udziału w rynku), definiują też sposób postępowania na rynku w długim, często wieloletnim okresie, nazywany strategią marketingową.
- Aby spełnić oczekiwania wybranej grupy klientów, firmy konstruują zestaw instrumentów, zapewniających wytworzenie i dostarczenie odbiorcom oczekiwanych wartości. Do instrumentów tych zalicza się produkt (*Product*), cenę i sposób rozliczania płatności (*Price*), sposób dostarczania produktów, czyli dystrybucję (*Place*) oraz promocję (*Promotion*), dziś coraz częściej zastępowaną dwukierunkową komunikacją marketingową<sup>6</sup>. Instrumenty marketingowe, określane, jako kompozycja marketingowa (*Marketing-Mix* lub *4P's*), powinny być zintegrowane, czyli spójne i wzajemnie wspomagające się, a przynajmniej nie konfliktowe.
- Doświadczenia wielu firm zorientowanych marketingowo dowodzą, że poprawie wyników działalności rynkowej służą pozytywne doświadczenia nabywców ze współpracy oraz budowanie z nimi długotrwałych, partnerskich relacji, skutkujące satysfakcją, a jeszcze lepiej ich zachwytem.

<sup>5</sup> Sprzedawca sprzedając klientowi produkt spożywczy oferuje mu energię do pracy i działania, zdrowie oraz przyjemność jedzenia, oczekując w zamian zapłaty, powtórzenia zakupów, głoszenia dobrej opinii o dostawcy w swoim środowisku czy zainteresowania nową propozycją.

<sup>6</sup> W usługach klasyczna kompozycja marketingowa (produkt, cena, dystrybucja, promocja) jest poszerzona o personel (ang. Personnel), środowisko materialne (ang. Physical evidence) oraz proces świadczenia (ang. Process) zorganizowane odpowiednio do potrzeb odbiorców (ang. 7P's).

---

Marketing nie jest jednorazowym aktem czy wydarzeniem. Jest niekończącym się zestawem powtarzalnych działań, wykonywanych w ustalonej sekwencji w ramach dwóch głównych faz, a mianowicie (rys. 1.):

- wytworzenia wartości oczekiwanych przez klientów i budowania z nimi relacji współpracy oraz
- pozyskania od zadowolonych, lojalnych klientów wartości oczekiwanych przez dostawcę, zapewniających wypracowanie zysku, wartości w cyklu życia klientów oraz kapitału w postaci bazy stałych klientów.

Głównymi beneficjentami stosowania marketingu w biznesie są klienci (odbiorcy) oraz wykorzystujący go przedsiębiorcy (dostawcy). Dzięki marketingowi klienci uzyskują:

- bogatą ofertę produktów, wciąż aktualizowaną przez chcących się wyróżnić na rynku dostawców,
- pełne dostosowanie oferty do ich często indywidualnych oczekiwań,
- ochronę własnych interesów, wynikającą z natury marketingu i założenia, że dostawcy osiągają własne cele dzięki satysfakcjonowaniu klientów.

Dostawcy (producenci, usługodawcy) stosujący marketing w swej działalności zyskują:

- optymalny wybór grupy/grup obsługiwanych klientów, zgodny z możliwościami i potencjałem firmy,
- ukierunkowanie zamierzeń i działań marketingowych odpowiadające celom oraz uwarunkowaniom zewnętrznym i wewnętrznym firmy,
- właściwe dopasowanie oferty do oczekiwań odbiorców, zapewniające im satysfakcję, a jeszcze lepiej zachwyty,
- partnerskie relacje z odbiorcami, ułatwiające przetrwanie, rozwój i ekspansję firmy.

Szerokie stosowanie marketingu w gospodarce przynosi również inne korzyści, takie jak silne powiązania między podmiotami stabilizujące gospodarkę, szerokie rozpowszechnienie planowania, ułatwiający zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i gospodarki oraz pobudzanie innowacji, podnoszące konkurencyjność podmiotów rynkowych i atrakcyjność gospodarki.

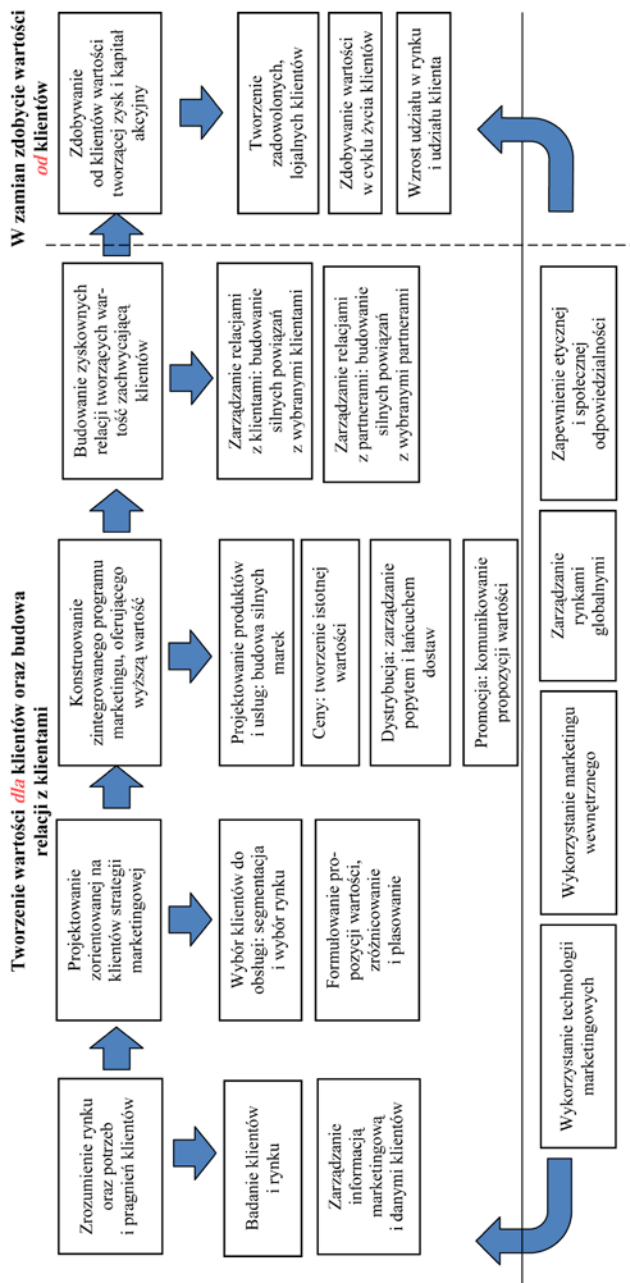
Osiąganie korzyści dzięki wykorzystaniu marketingu wymaga spełnienia szeregu uwarunkowań. Należą do nich:

- potrzeba prowadzenia badań marketingowych i stałego gromadzenia danych o rynku, wymagająca zarządzania informacją marketingową i danymi klientów,
- konieczność ciągłego doskonalenia działalności marketingowej oraz wdrażania innowacyjnych technologii, szczególnie informacyjnych, opartych o wspomaganie komputerowe,
- oparcie działalności przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo o tzw. marketing wewnętrzny, rozumiany, jako działania skierowane do personelu, służące doskonaleniu obsługi odbiorców<sup>7</sup>,
- oparcie działalności zewnętrznej i wewnętrznej o zasady etyczne, przy respektowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

---

<sup>7</sup> W marketingu wewnętrznym każdego pracownika (zatrudnionego) traktuje się, jako klienta wewnętrznego, który wymaga takiej samej staranności we współpracy, jak odbiorca zewnętrzny. Stąd konieczność stałego prowadzenia badań ich oczekiwań i satysfakcji z pracy, wykorzystywania dostosowanych do oczekiwań metod motywowania, nagradzania pożądaných postaw i zachowań, dostępu do szkoleń, edukacji wewnętrznej i wsparcia wymaganego w ramach wykonywanej pracy, tworzenia warunków skutecznej komunikacji interpersonalnej i publicznej czy integracji pracowników, komórek i działów (J. Koszałka, Marketing wewnętrzny [w:] Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro, praca zbiorowa pod red. J. Perenca, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 305-328).

Rysunek 1. Rozszerzony model procesu marketingu.



Źródło: Opracowano na podstawie P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008, s. 29.



## Nowe technologie i ich transfer z jednostek naukowo-badawczych do gospodarki

Jak to wcześniej stwierdzono, w warunkach coraz bardziej konkurencyjnego rynku, przy rosnącej dominacji gospodarki opartej na wiedzy, o przewadze konkurencyjnej i sukcesie dostawcy rynkowego decydują szeroko rozumiane korzyści oferowane odbiorcom. Na korzyści dla odbiorców wpływa zarówno wartość otrzymywanych przez nich produktów jak i korzyści uzyskiwane dzięki stosowaniu odpowiednich procesów i ich organizacji. Uwzględniając fakt, że zarówno w produktach, jak i w sposobach ich wytwarzania i oferowania duża, a w niektórych obszarach decydującą rolę odgrywają środki techniczne można stwierdzić, iż o przewadze konkurencyjnej firmy na rynku decydują wykorzystywane technologie.

Technologie<sup>8</sup> określić można, jako metodę przygotowania i prowadzenia procesu wytworzenia lub przetwarzania jakiegoś dobra (także informacji). Technologia może oznaczać konkretny proces (np. technologia łączenia, technologia zabezpieczeń), może też oznaczać wiedzę o wytwarzaniu z użyciem środków technicznych lub przy ich wykorzystaniu. Biorąc pod uwagę fakt, że jako produkt współcześnie traktuje się wyroby oraz usługi, które w swej istocie są procesem, technologie, jako metody wytwarzania i/lub przetwarzania mają kluczowy wpływ na każdą działalność o charakterze gospodarczym i społecznym.

Należy przy tym odróżnić technologię od techniki<sup>9</sup>, rozumianej, jako dziedzina działalności, która polega na wytwarzaniu zjawisk i przedmiotów nie występujących w przyrodzie. Jako technikę określa się również same urządzenia techniczne.

Współczesne technologie podlegają transferowi, rozumianemu, jako „... *przekazywanie określonej wiedzy technicznej i organizacyjnej i związanej z nią know-how celem gospodarczego (komercyjnego) wykorzystania.*”<sup>10</sup> Know-how (wiedzieć jak)<sup>11</sup> oznacza zestaw nieopatentowanych informacji praktycznych, uzyskanych dzięki doświadczeniu i badaniom, które mają charakter:

- niejawny, a więc nie są powszechnie znane i dostępne,
- istotny, czyli ważny i użyteczny z punktu widzenia działalności, której dotyczy,
- zidentyfikowany, a więc opisany wystarczająco zrozumiale, by sprawdzić czy spełniają kryteria niejawności i istotności.

Transfer technologii dokonuje się pomiędzy:

- sektorem nauki i badań a sferą działalności gospodarczej,
- wewnątrz sfery gospodarczej, między przedsiębiorstwami,
- indywidualnymi wynalazcami a przedsiębiorstwami.

Tak więc, uczestnikami transferu technologii są jednostki naukowo-badawcze, przedsiębiorstwa różnej wielkości, prywatne osoby oraz instytucje publiczne. Transfer technologii jest realizowany poprzez<sup>12</sup>:

- prace badawczo-rozwojowe, wykonywane przez jednostki badawczo-rozwojowe na zlecenie dużych przedsiębiorstw, agencji i programów rządowych,

<sup>8</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Technologia>, 23.10.2012 r.

<sup>9</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Technika>, 22.10.2012 r.

<sup>10</sup> K. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2008, s. 354.*

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 170-171.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 355.

- bezpośrednie inwestycje, współpracę i fuzje firm,
- obrót patentami<sup>13</sup>, licencjami<sup>14</sup> i know-how na rynku technologii,
- zakup maszyn i urządzeń technicznych, inspirujących swoją konstrukcją i sposobem działania do naśladownictwa lub do tworzenia rozwiązań doskonalących,
- proces kształcenia, dzięki któremu studenci i uczestnicy szkoleń przenoszą wiedzę w życie zawodowe,
- publikacje naukowe i popularno-naukowe, konferencje, seminaria, targi,
- bezpośrednie kontakty i wymianę doświadczeń naukowców i indywidualnych wynalazców z praktykami,
- staże i wymianę pracowników jednostek badawczo-rozwojowych i uczelni z firmami,
- naśladowanie (kopiowanie) obcych rozwiązań.

Prace badawczo-rozwojowe<sup>15</sup> rozumiane są, jako systematycznie prowadzone prace twórcze, służące rozwiązaniu problemów nie wypływających w sposób oczywisty z dotychczasowego stanu wiedzy, o dostrzegalnych cechach nowości. Obejmują:

- badania podstawowe, oznaczające prace teoretyczne lub eksperymentalne, podejmowane głównie dla zdobycia nowej wiedzy o badanych zjawiskach,
- badania przemysłowe (stosowane), służące zdobyciu nowej wiedzy i umiejętności, celem opracowania nowych lub ulepszenia istniejących wyrobów, usług i procesów, w tym tworzenia elementów składowych systemów złożonych,
- prace rozwojowe, polegające na nabywaniu, łączeniu, kształtowaniu i wykorzystywaniu dostępnej wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej dla tworzenia projektów nowych wyrobów, usług i procesów, opracowywania prototypów i projektów pilotażowych jak też ich testowania (oceny).

Transfer technologii we współpracy i fuzjach firm w ramach inwestycji bezpośrednich bywają realizowane, jako przedsięwzięcia wspólne (*joint venture*)<sup>16</sup> dwóch lub więcej podmiotów, niezależnych pod względem ekonomicznym, prawnym oraz administracyjnym. Pozwala to obniżyć ryzyko przedsięwzięcia, szczególnie techniczne, rynkowe czy finansowe, przy solidarnym wykorzystaniu efektów przez wszystkich uczestniczących partnerów.

13 Patent to potocznie dokument otrzymywany z Urzędu Patentowego, potwierdzający prawo do korzystania z wynalazku, rozumianego, jako nowy pomysł lub rozwiązanie, które nie jest częścią dotychczasowego stanu techniki (posiada poziom wynalazczy) oraz nadaje się do przemysłowego stosowania [K. Matusiak (red.), *Innowacje...*, op. cit., s. 235, 377-378].

14 Licencją określa się umowę, zezwalającą na korzystanie z praw wyłącznych do wynalazku, wzoru użytkowego (nowego i użytecznego rozwiązania o charakterze technicznym, dotyczącego kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci), wzoru przemysłowego (nowej lub posiadającej indywidualny charakter postaci wytworu lub jego części, nadanej mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację), topografii układu scalonego lub dzieła będącego przedmiotem prawa autorskiego, w tym znaku towarowego [K. Matusiak (red.), *Innowacje ... op. cit.*, s. 191; 384; 385].

15 K. Matusiak (red.), *Innowacje...*, op. cit., s. 66-67.

16 *Ibidem*, s.163-164.

---

Współcześnie transfer technologii obejmuje również takie formy działalności<sup>17</sup>, jak:

- przedsiębiorczość akademicka, polegająca na wykorzystywaniu wyników badań i prac rozwojowych przez studentów i młodych pracowników nauki oraz uruchamianiu małych firm technologicznych w ramach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości i uczelnianych centrów transferu technologii,
- funkcjonowanie systemów wspierania przedsięwzięć innowacyjnych, oferujących doradztwo, pośrednictwo technologiczne, inicjowanie transferu, informacje o nowych technologiach, itp., przy finansowym i organizacyjnym wsparciu działań ze środków publicznych,
- wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie innowacji, które wprowadzają je szybciej, taniej i sprawniej niż przedsiębiorstwa duże, co ułatwia i przyspiesza unowocześnianie struktury przemysłowej oraz rozwój regionów,
- inicjowanie współpracy i kooperacji w ramach rozwiązań sieciowych, takich jak klastry<sup>18</sup> czy grupy branżowe przedsiębiorstw.

W warunkach rynkowych transfer technologii przybiera formy<sup>19</sup>:

- aktywne, równoznaczne z komercjalizacją technologii, rozumianą, jako kompleks działań służących przekształceniu wiedzy i nowych rozwiązań technologicznych w produkty (wyroby, usługi, procesy) zbywalne na rynku i przynoszące przychody,
- pasywne, oznaczające pozyskiwanie wiedzy i jej ochronę, transfer informacji oraz rozwój działań aplikacyjnych (wdrożeńowych).

Transfer technologii może mieć charakter<sup>20</sup>:

- komercyjny (handlowy), obejmując sprzedaż wyrobów (produktów materialnych), obrót licencjami oraz sprzedaż szeroko rozumianej informacji,
- niekomercyjny, gdy odbywa się dzięki wiedzy przekazywanej bezpłatnie (studia, staże), poprzez stowarzyszenia zawodowe, bezpłatne przekazywanie licencji czy przekazywanie wiedzy w ramach firm (szczególnie międzynarodowych).

Uwzględniając mechanizm transferu technologii, wyróżnia się<sup>21</sup>:

- poziomy transfer technologii, czyli przepływ wiedzy i rozwiązań między firmami, poprzez sprzedaż patentów, licencji i know-how, kooperację przemysłową<sup>22</sup>, usługi techniczne, środki rzeczowe jak też

---

17 *Ibidem*, s. 355; 281-285; 334-336; 199-202.

18 *Klaster to przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji sektora nauki i techniki oraz instytucji wsparcia, powiązanych rozbudowaną siecią relacji formalnych i nieformalnych, jednocześnie kooperujących i konkurujących ze sobą, tworzących efektywne środowisko rozwoju inicjatyw proinnowacyjnych* [K. Matusiak (red.), *Innowacje...*, op. cit., s.167-169; *Innowacje - co jest co? Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2006*, s. 25-26].

19 K. Matusiak (red.), *Innowacje...*, op. cit., s. 355; 171-172.

20 *Ibidem*, s. 355.

21 *Ibidem*, s. 356.

22 *Przez kooperację przemysłową rozumie się współpracę przedsiębiorstw, z których jedno wykonuje na zlecenie i według wymagań drugiego, oczekiwane dobra materialne lub usługi. Należy odróżnić kooperację od innych form współpracy, zwłaszcza współpracy handlowej, gdy transakcja wymiany dotyczy produktów standardowych, które nie wymagają od dostawcy specjalnych przygotowań dla dostosowania ich do potrzeb zainteresowanych klientów, nie ograniczają też swobody decyzji żadnego z partnerów (dostawca może sprzedawać standardowe produkty różnym nabywcom, nabywca może nabyć standardowe produkty różnych dostawców).* [Oprac. na podst. J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarce przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa

wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*),

- pionowy transfer technologii, gdy nowe rozwiązania przepływają do przedsiębiorstw z publicznego sektora badań i rozwoju (B+R), głównie poprzez badania zamawiane przez firmy (kontraktowe), sprzedaż wynalazków, licencji i wzorów użytkowych, doradztwo naukowo-techniczne, szkolenia i przepływ kadry, zakładanie firm odpryskowych<sup>23</sup>, udostępnianie publikacji, jak też poprzez seminaria i konferencje naukowe.

Z gospodarczego punktu widzenia transfer technologii wyróżnia się szeregiem specyficznych cech.

Należą do nich<sup>24</sup>:

- monopol w przypadku licznych technologii i rozwiązań innowacyjnych oraz w wielu segmentach rynku,
- słaba pozycja przetargowa nabywców technologii, wynikająca z niedostatecznej znajomości szczegółów rozwiązań, stanowiących przedmiot współpracy i obrotu, ale przede wszystkim z trudności, a nawet niemożliwości zastąpienia oferenta nowej technologii innym dostawcą,
- stosunkowo łatwa segmentacja rynku, tak odbiorców jak dostawców,
- relatywnie silna koncentracja geograficzna podaży i popytu technologii, związana ze specjalizacją jednostek naukowo-badawczych, jak też rozmieszczeniem branżowym i terytorialnym potencjalnych odbiorców - nabywców technologii,
- silna korelacja między licencjonowaniem i ochroną patentową rozwiązań a eksportem unikalnych produktów nasyconych technologią, bowiem właściciele patentów i rozwiązań licencjonowanych starają się chronić je przede wszystkim na rynkach przyszłej ekspansji i sprzedaży,
- ścisłe powiązanie technologii z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi, co wynika wprost z chęci oferowania innowacyjnych technologii na rynkach, na których ich sprzedaż może przynieść sprzedającemu najwyższe korzyści,
- silne pobudzenie rynku dóbr inwestycyjnych oraz rynku pracy wysokokwalifikowanej, transfer i wprowadzanie nowych technologii wymaga, bowiem z reguły tworzenia dostosowanych do nowych wymagań warunków infrastrukturalnych, wyposażenia, oprogramowania oraz know-how i kompetencji obsługującego go personelu,
- znacznie głębsze i silniejsze powiązania odbiorców i dostawców technologii aniżeli w wymianie produktów handlowych, co jest skutkiem nowości rozwiązań będących przedmiotem współpracy, częstszymi problemami w fazie projektowania wytwarzania, użytkowania i serwisowania oraz koniecznością wspólnego ich rozwiązywania przez producenta i użytkownika.

Jak wynika z powyższego, na transfer technologii wpływa znacznie więcej czynników, niż na klasyczną wymianę handlową w biznesie. Z powodu wielu niewiadomych niesie istotne szanse, ale przede wszystkim

1992, s. 25].

23 Firma odpryskowa (*ang. spin out, spin off*) to nowe przedsiębiorstwo, założone przez uczestnika/ów badań, realizowanych w uczelni, jednostce naukowo-badawczej lub przedsiębiorstwie, wykorzystujące wyniki badań, informacje, wiedzę oraz zasoby techniczne organizacji macierzystej [K. Matusiak (red.), *Innowacje... op. cit.* s. 97].

24 K. Matusiak (red.), *Innowacje...*, s. 356.

---

zagrożenia dla każdej ze stron współpracy. Aby ograniczyć jego ryzyko, konieczna jest dobra znajomość środowiska i uwarunkowań, w jakich przebiegają procesy transferu technologii, otwartość uczestników na pojawiające się doświadczenia oraz stałe podnoszenie wiedzy i umiejętności przez współpracujących partnerów.

### **Dotychczasowe doświadczenia marketingu i transferu nowych technologii z Politechniki Gdańskiej do gospodarki**

Politechnika Gdańska jest czołową uczelnią techniczną w Polsce północnej. Jej początki sięgają roku 1904, gdy w Gdańsku powstała wyższa szkoła inżynierska, która w 1945 roku stała się bazą dla powstania Politechniki Gdańskiej<sup>25</sup>. Obejmuje 9 wydziałów, na których studiuje ponad 25 tysięcy studentów na studiach inżynierskich i magisterskich, realizowanych w systemie stacjonarnym i niestacjonarnym. Wśród uczelni technicznych jest klasyfikowana na 6 miejscu w Polsce. Zatrudnia niemal 2500 osób, w tym około 1200 nauczycieli akademickich. W roku 2012 Politechnika Gdańska po raz drugi otrzymała certyfikat Uczelnia Liderów, przyznawany przez Fundację Rozwoju Edukacji i Szkolnictwa Wyższego oraz Agencję PR Przemysław Ruta Communication. Od trzech lat (2010, 2011, 2012) utrzymuje się na drugiej pozycji rankingu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, mierzącym popularność uczelni wśród kandydatów na studia. To na PG powstał ponad pięćdziesiąt lat temu pierwszy niezależny Parlament Studencki w powojennej historii szkolnictwa wyższego w Polsce.

Dotychczasowy transfer technologii z Politechniki Gdańskiej do gospodarki realizowany jest w formach, które omówiono poniżej.

- Przekaz dydaktyczny, dzięki któremu studenci pozyskują wiedzę, umiejętności oraz kompetencje społeczne, które następnie wykorzystują i rozwijają w pracy zawodowej.
- Realizacja prac naukowo-badawczych na potrzeby firm, m. in. w ramach przedsięwzięć związanych ze zdobywaniem stopni naukowych przez pracowników naukowo-dydaktycznych Uczelni.
- Realizacja wspólnych projektów badawczo-rozwojowych (B+R) w formie grantów, przez uczelnie i przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe (ok. 15 nowych projektów rocznie).
- Realizacja prac B+R na zlecenie przedsiębiorstw oraz agencji rządowych i samorządowych, o różnym charakterze, stopniu trudności oraz innowacyjności wypracowanych rozwiązań (przynajmniej 300 zleceń rocznie).
- Sprzedaż patentów i udzielanie licencji jednostkom gospodarczym przez Uczelnię, oznaczające obrót wartościami niematerialnymi i prawnymi (10-15 umów rocznie).
- Inwestycje bezpośrednie w przedsięwzięcia gospodarcze (spin-off) – wstępny etap. Aktualnie PG współpracuje w tym zakresie z Agencją Rozwoju Pomorza, realizując proces preinkubacji 3 projektów.
- Publikacje naukowe i popularno-naukowe, które są jednym z podstawowych środków transferu technologii z Uczelni do praktyki gospodarczej, oprócz przekazów dydaktycznych oraz realizacji prac na-

---

<sup>25</sup> Materiały informacyjne Politechniki Gdańskiej.

ukowo-badawczych i projektów badawczo-rozwojowych.

- Staże pracowników naukowo-badawczych w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych, w dzisiejszych uwarunkowaniach organizacyjno-prawnych, stosunkowo rzadkie.
- Kontakty osobiste na konferencjach i spotkania nieformalne wynalazcy – naukowcy – praktycy oraz wymiana doświadczeń. Stosunkowo często stanowią one wstęp do bliższej współpracy osób, firm i instytucji.
- Propagowanie informacji o nowych technologiach poprzez udział w targach nauki, wynalazków, patentów i innowacji oraz okazjonalne spotkania („eventy”) i wydawnictwa.
- Inicjowanie i utrzymanie sieci współpracy i kooperacji, w tym wiodący udział w powstaniu i funkcjonowaniu Pomorskiego Klastra ICT oraz Centrum Doskonałości WiComm.

Jak wynika z powyższego zestawienia, lista dotychczasowych form transferu technologii z Uczelni do praktyki gospodarczej jest stosunkowo bogata. Warto jednak pamiętać, że dominują w niej tradycyjne formy współpracy, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy uznawane za mało skuteczne i nieefektywne. Niewiele jest projektów i przedsięwzięć, szczególnie o dużym znaczeniu gospodarczym, które opierają się na inicjatywach ludzi nauki, aktywnie współdziałających w rozwiązywaniu konkretnych problemów gospodarki regionalnej, a szczególnie krajowej i międzynarodowej.

W transferze technologii z Politechniki Gdańskiej do gospodarki wykorzystywany jest marketing. Jego rolę można scharakteryzować następująco:

- Prowadzenie bazy danych o kompetencjach pracowników naukowo-badawczych i dydaktycznych Uczelni (Platforma Informacji o Nauce – PION), stanowiącej element działań z zakresu marketingu wewnętrznego Politechniki Gdańskiej.
- Badanie klientów i rynku na potrzeby wybranych projektów, obszarów i przedsiębiorstw, w tym m.in. w takich obszarach i przedsięwzięciach, jak np. rozwój źródeł energii odnawialnej - we współpracy z ENERGA, wydobywanie i wykorzystanie gazu łupkowego, projekt Cool ID, polegający na opracowaniu i wdrożeniu nowych inteligentnych etykiet dla opakowań żywności mrożonej.
- Wycinkowe zarządzanie danymi o klientach, ograniczone jednak do projektów, realizowanych przez poszczególne zespoły badawcze (np. w klastrze ICT).
- Segmentacja oraz wybór rynku i klientów do obsługi, w wybranych projektach, np. realizowanych wspólnie z ENERGA.
- Formułowanie propozycji wartości dla klientów, ograniczone jednak głównie do wartości technicznych.
- Projektowanie wyrobów i usług – budowa silnych marek, co dotyczy głównie usług laboratoryjnych i marek jednostek świadczących usługi, np. Laboratorium Badań Wytrzymałościowych czy Centrum Morskich Technik Militarynych.
- Dystrybucja ofert (produktów), które dotychczas dotyczą głównie usług i nie są ofertami w sensie handlowym (nie mają systemowego charakteru).

- 
- Promocja wynalazków, patentów i rozwiązań, poprzez takie inicjatywy, jak targi, konferencje naukowe, publikacje, broszury, dostęp na stronach internetowych PG, itp.
  - Budowanie silnych powiązań z klientami i zarządzanie relacjami - dotychczas realizowane z wybranymi partnerami, na poziomie zespołów roboczych, np. w klastrze ICT.

Dotychczasową rolę marketingu oraz doświadczenia w transferze nowych technologii z Politechniki Gdańskiej do gospodarki można ocenić następująco:

- Wycinkowe wykorzystywanie marketingu w przygotowaniu i realizacji projektów badawczo-rozwojowych, przy czym wciąż opiera się to niemal wyłącznie o kompetencje kierowników projektów w tym zakresie.
- Formułowanie projektów przedsięwzięć naukowo-badawczych nastawione jest na spełnianie formalnych wymogów konkursów i ustalone w nich kryteria oceny, przy niedostatecznym uwzględnianiu potrzeb i uwarunkowań przyszłych użytkowników wyników badań.
- Brakuje powszechnego zrozumienia dla konieczności rozpoznania potrzeb i uwarunkowań działania przyszłych użytkowników wyników badań oraz ich klientów, niewielki jest też poziom świadomości, iż zmiany w tym zakresie są konieczne.
- Kierownicy i zespoły realizatorów przedsięwzięć badawczo-rozwojowych nie dysponują umiejętnościami i narzędziami prowadzenia badań marketingowych przyszłych użytkowników wyników badań oraz ich klientów.
- Produkty oferowane użytkownikom wyników badań opierają się na wynikach i wnioskach z badań, nie stanowią jednak całościowej oferty kompleksowego rozwiązania problemów klientów w całej ich złożoności.
- Brakuje jednoznacznych standardów prowadzenia polityki cenowej, dystrybucji i promocji w realizacji zleceń na prace badawczo-rozwojowe.
- W każdym projekcie badawczo-rozwojowym (grancie) przygotowuje się indywidualne rozwiązania dotyczące projektowania i realizacji dystrybucji i promocji innowacyjnych technologii; dotychczas nie buduje się odpowiedniego know-how, umożliwiającego wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń innych zespołów w tych obszarach, poprzez standaryzację możliwych procedur działania.

Jak wynika z powyższego, dotychczas w Uczelni wycinkowo wykorzystuje się marketing w realizacji przedsięwzięć i projektów B+R oraz działalności usługowej. Marketing w Uczelni nie jest jeszcze czynnikiem konstytuującym działalność organizacji wokół rynku, klientów i dostarczenia im oczekiwanych wartości. Wynika to z faktu, że podstawowe środki na funkcjonowanie Uczelni zdobywane są z pominięciem rynku. Najważniejszym kryterium wyboru i oceny przedsięwzięć dydaktycznych naukowo-badawczych i rozwojowych wciąż nie jest zadowolenie odbiorców produktów uczelni – klientów zewnętrznych. W funkcjonowaniu uczelni publicznej liczą się głównie inne kryteria: pozyskanie grantu, powiększenie dorobku naukowego osobistego i jednostki naukowo-badawczej czy zdobycie wysokiej noty w ocenie parametrycznej jednostek naukowych, prowadzonej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

## Propozycje oraz uwarunkowania usprawnienia marketingu nowych technologii w PG

Uwzględniając niedomagania i problemy dotychczasowego marketingu nowych technologii w transferze z Politechniki Gdańskiej do gospodarki, sformułować można szereg propozycji jego usprawnienia. Najważniejsze z nich przedstawiono poniżej.

- Możliwe wydaje się przyjęcie zasady uwzględniania odbiorców rynkowych od początku prac związanych z przygotowaniem ofert szkoleniowo – dydaktycznych, ale przede wszystkim naukowo-badawczych, rozwojowych i usługowych. Celowe byłoby opracowanie standardów przygotowania i realizacji przedsięwzięć stanowiących ofertę rynkową Uczelni z uwzględnieniem wymogów i wskazań marketingu, podnoszących wartość produktów dla potencjalnych odbiorców i użytkowników.
- Należy uruchomić proces gromadzenia doświadczeń (*know-how*) z realizacji przedsięwzięć badawczo-rozwojowych w przekroju poszczególnych wydziałów i całej uczelni oraz tworzenia procedur (standardów) rozwiązań w tym zakresie.
- Standardy realizacji projektów badawczo-rozwojowych, z uwzględnieniem wymogów i możliwości marketingu, mogłyby być tworzone m. in. w takich obszarach, jak:
  - analiza klientów i rynku,
  - badanie potrzeb i uwarunkowań działania potencjalnych klientów,
  - analiza konkurencji,
  - rozpoznanie uwarunkowań prawnych projektu w zakresie własności intelektualnej i prawa gospodarczego,
  - analiza ekonomiczno-finansowa i wybór rozwiązań,
  - projektowanie oferty biznesowej opartej o wyniki prac badawczo-rozwojowych,
  - kształtowanie cen i polityka płatności za prace badawczo-rozwojowe,
  - dystrybucja i promocja wyników prac badawczo-rozwojowych,
  - sposoby budowania długotrwałych relacji z klientami i partnerami uczelni/projektów.
- Opracowywane standardy postępowania w realizacji projektów przedsięwzięć realizowanych dla odbiorców zewnętrznych mogłyby powstawać w oparciu o doświadczenia większej liczby uczelni, tam też mogłyby być wykorzystywane i stale doskonalone.
- Jest oczywiste, że wobec jednostkowego charakteru każdego z projektów szkoleniowych, badawczo-rozwojowych czy usługowych i zróżnicowania uwarunkowań ich realizacji, opracowane standardy postępowania należałoby stosować elastycznie, uwzględniając specyfikę każdego z projektów.

Jak wynika z powyższego, istnieją wcale niemałe obszary działalności Uczelni, gdzie byłyby możliwości usprawnienia transferu technologii do praktyki gospodarczej poprzez szersze wykorzystanie marketingu. Pomocą w tym mogłyby służyć wyniki realizacji i dorobek przedsięwzięcia „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”, zrealizowanej z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z innymi instytucjami wsparcia innowacyjności. Jej głównym celem było „...wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji wraz wywieranie wpływu na kształtowanie dogodnych warunków insty-



---

tuczjonalnych dla poprawy innowacyjności Polskiej gospodarki<sup>26</sup>. W efekcie powstały rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy<sup>27</sup> wsparte zestawem 25 opracowań metodycznych i wielu przykładów dobrych praktyk poszczególnych krajowych i zagranicznych ośrodków innowacji, w tym uczelnianych<sup>28</sup>.

Można sformułować warunki, których spełnienie umożliwiłoby usprawnienie marketingu nowych technologii i ich transferu do praktyki gospodarczej. Najważniejsze z nich przedstawiono poniżej.

- Podniesienie rangi wdrożeń oraz uzupełnienie kryteriów oceny parametrycznej jednostek naukowo-badawczych (uczelni) o wdrożenia gospodarcze,
- Stworzenie motywacji i zachęt dla klientów (przedsiębiorców, instytucji, jednostek rządowych i samorządowych) do współpracy z jednostkami B+R i wspólnego wdrażania innowacyjnych rozwiązań (np. dzięki zwolnieniom podatkowym),
- Realne uwzględnianie ryzyka w ocenie przedsięwzięć związanych z innowacjami oraz stworzenie systemu jego ograniczania w uczelniach,
- Uruchomienie pilotowego projektu wykorzystania potencjału dydaktycznego, naukowego oraz gospodarczego jednostki uczelnianej, zgodnie z ideą uniwersytetu III generacji.

## Podsumowanie

Na podstawie dotychczasowych rozważań sformułować można następujące wnioski końcowe:

- Istotą marketingu jest dostarczanie wartości oczekiwanych przez odbiorców, którzy w przypadku ich usatysfakcjonowania gotowi są umożliwić dostawcy osiągnięcie jego celów biznesowych. Ta dość oczywista zasada powinna obowiązywać również w relacjach uczelni z końcowymi odbiorcami wyników jej prac, szczególnie na rynku.
- Marketing może ułatwiać transfer technologii, rozumiany, jako przekazywanie wiedzy i know-how celem gospodarczego wykorzystania. Uczestnicy tych procesów kierują się zasadami rynkowymi. Ich oparcie na regułach marketingu podnosi prawdopodobieństwo zadowolenia i sukcesu wszystkich uczestniczących w nich stron.
- W PG transfer technologii przebiega głównie dzięki przekazom dydaktycznym, realizacji prac naukowo-badawczych na rzecz firm w ramach zdobywania stopni naukowych, budowania sieci współpracy i kooperacji z partnerami naukowymi i gospodarczymi oraz kontaktom nieformalnym osób.
- Marketing w transferze technologii w PG wykorzystywany jest w ograniczonym zakresie, głównie w prowadzeniu bazy danych o kompetencjach pracowników N-B, wycinkowym badaniu potrzeb wybranych klientów i rynków oraz w promocji wynalazków i patentów.
- Istnieją znaczące obszary działalności szkoleniowo-dydaktycznej, badawczo-rozwojowej i usługowej

---

26 K. Matusiak, M. Mażewska, R. Banisch, *Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego w Polsce. Cele i założenia inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, PARP Warszawa-Gdańsk-Poznań 2011, s. 7.

27 K. Matusiak, J. Guliński (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa 2010.

28 [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), 22.10.2012 r.

uczelni, gdzie wdrożenie reguł marketingu przyniosłoby poprawę skuteczności i sprawności transferu technologii z uczelni do praktyki gospodarczej.

- Sformułowano szereg propozycji usprawnienia marketingu nowych technologii w PG, w takich obszarach jak analiza rynku i klientów, rozpoznanie uwarunkowań prawnych, przygotowywanie oferty biznesowej opartej o wyniki prac rozwojowych czy budowanie długotrwałych relacji z klientami.
- Warunkiem skuteczności usprawnienia marketingu nowych technologii jest podniesienie rangi wdrożeń gospodarczych w ocenie pracowników i jednostek naukowo badawczych, stworzenie zachęt do współpracy dla przedsiębiorstw i uczelni oraz realne uwzględnienie ryzyka innowacyjnych przedsięwzięć.

### **Bibliografia**

1. Armstrong G., Kotler P., Marketing. Wprowadzenie, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012,
2. Baines P., Fill Ch., Page K., Marketing, Oxford University Press, Oxford 2008,
3. Doyle, Marketing wartości, FELBERG SJA, Warszawa 2003,
4. Koszałka J., Marketing wewnętrzny [w:] Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro, praca zbiorowa pod red. J. Perenca, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008,
5. Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008,
6. Lichtarski J. (red.), Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1992,
7. Materiały informacyjne Politechniki Gdańskiej,
8. Matusiak K. (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2008,
9. Matusiak K., Guliński J. (red). Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technolog i komercjalizacji wiedzy, Warszawa 2010,
10. Matusiak K., Mażewska M., Banisch R., Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego w Polsce. Cele i założenia inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP Warszawa-Gdańsk-Poznań 2011.

### **Strony internetowe**

- [www.pg.gda.pl](http://www.pg.gda.pl), 22.10.2012 r.
- [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), 22.10.2012 r.
- [www.wikipedia.org/wiki/Technologia](http://www.wikipedia.org/wiki/Technologia), 23.10.2012 r.
- [www.pl.wikipedia.org/wiki/Technika](http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Technika), 22.10.2012 r.





*Koncepcja zarządzania relacjami ze studentami przez szkoły wyższe*





## KONCEPCJA ZARZĄDZANIA RELACJAMI ZE STUDENTAMI PRZEZ SZKOŁY WYŻSZE

**dr hab. Anna Drapińska**  
Politechnika Gdańska

### **Wprowadzenie**

W referacie zostanie zaprezentowana nowa koncepcja działań marketingowych w szkolnictwie wyższym, jaką jest zarządzanie relacjami. Przedstawione będzie uzasadnienie zastosowania proponowanej koncepcji, wynikające ze specyficznych cech usługi edukacyjnej. Zdefiniowane zostanie zarówno pojęcie relacji, jak i zarządzania nimi w szkolnictwie wyższym. Wskazane zostaną najważniejsze relacje, które szkoła wyższa powinna budować w swoim otoczeniu, ze szczególnym uwzględnieniem studentów jako najważniejszych klientów uczelni.

W dalszej części przybliżone zostanie pojęcie lojalności, będącej celem budowania długotrwałych relacji ze studentami, która w szkolnictwie wymaga odmiennego podejścia, niż w innych organizacjach. Następnie zaproponowany i omówiony zostanie model zarządzania relacjami ze studentami, zawierający trzy podstawowe fazy procesu świadczenia usługi edukacyjnej: przedsprzedażową, sprzedażową i posprzedażową. Prezentowany model może stać się zarówno podstawą dalszych badań teoretycznych w tym temacie, jak i znaleźć zastosowanie praktyczne.

### **Marketing relacji w usługach edukacyjnych**

Zmiany jakie dokonują się w otoczeniu szkół wyższych, zarówno w Polsce, jak i na świecie, zmuszają je do poszukiwania nowych rozwiązań w sposobie funkcjonowania. Jednym z obszarów, które wymaga nowego podejścia jest zarządzanie. Nie jest to jednak łatwe, gdyż uniwersytety mocno zakorzenione w tradycyjnej misji, jaką pełniły od wieków niechętnie sięgają do metod pochodzących ze świata biznesu. Ciągłe poszukiwany jest model uniwersytetu i metody zarządzania, które pogodziłyby wartości, jakie niósł ze sobą tradycyjny uniwersytet Humboldta i bardziej nowoczesne podejście rynkowe uniwersytetu przedsiębiorczego.

Poszukując nowych narzędzi marketingowych, które spełniałyby ten warunek autorka niniejszego opracowania proponuje zastosowanie przez szkoły wyższe koncepcji zarządzania relacjami z podmiotami w otoczeniu.

Proponowana koncepcja ma swoje korzenie w marketingu relacji, który wywodzi się z marketingu usług. W latach 80 i 90 ubiegłego wieku dostrzeżono potrzebę poszukiwania, odmiennych od dotychczas-

sowych, działań i narzędzi marketingowych możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach usługowych. Zwrócono wówczas uwagę na cechy odróżniające usługi od produktów materialnych, powodujące, że konieczne jest stosowanie w stosunku do nich innych działań marketingowych. Szczególne zasługi w tym zakresie ma tzw. Nordycka Szkoła Marketingu Usług i naukowcy z nią związani.<sup>1</sup> Badania prowadzone w przedsiębiorstwach usługowych, a zwłaszcza interakcji zachodzących w usługach, doprowadziły do zrodzenia się nowej koncepcji, jaką jest marketing relacji.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji marketingu relacji jest definicja zaproponowana przez Ch. Gronroosa, według którego marketing relacji to działania mające na celu „identyfikację, nawiązanie, podtrzymanie i rozwijanie, a kiedy to konieczne zrywanie relacji z klientami i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte”.<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że celem działań podejmowanych w ramach marketingu relacji są długotrwałe więzi będące źródłem korzyści dla wszystkich stron relacji. Istotne jest także współtworzenie relacji przez strony w niej uczestniczące. Sprzyja to wzajemnemu poznaniu i współpracy. Ma to szczególne znaczenie w usługach edukacyjnych, których efekt końcowy jest uzależniony od zaangażowania i współpracy zarówno nauczyciela, jak i studenta. Tak więc jakość usługi edukacyjnej zależy od współtworzenia jej przez obie strony. Niezbędna jest współpraca, obopólne zaangażowanie i zaufanie.

Oprócz wymienionych wyżej, można również wskazać inne cechy usługi edukacyjnej, spójne z marketingiem relacji i decydujące o jego przydatności w szkolnictwie wyższym (tab.1). Jest to na przykład długi czas trwania usługi edukacyjnej, podczas którego szkoła może budować długotrwałą relację. Usługa edukacyjna trwa zazwyczaj kilka lat, podczas których uczelnia ma możliwość podejmowania działań, których celem jest lojalność studentów. Ważny jest także cel tych działań, którym jest nie tylko zdobycie potencjalnych klientów, ale również ich prawdziwa lojalność. Wielu badaczy marketingu relacji także podkreśla rolę lojalności na konkurencyjnym rynku, a także fakt, że tworzenie relacji jest procesem, który wymaga długiego czasu.

Tabela 1. Cechy wspólne dla marketingu relacji i usługi edukacyjnej w szkole wyższej.

poszukiwanie obopólnych korzyści (obie strony osiągają swoje cele)
współtworzenie wartości (obie strony biorą aktywny udział w tworzeniu wartości)
długi czas trwania; tworzenie relacji jest długotrwałym procesem
celem działań jest lojalność klientów, a nie tylko ich zdobycie
podstawową jednostką relacji są interakcje, z których składa się usługa

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>1</sup> Zob. Np. Ch. Gronroos, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, *European Journal of Marketing* 18, 4, 1984.

<sup>2</sup> Ch. Gronroos, *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm Shift In marketing*, *Management decision*, 1994 vol. 32, no. 2, s. 4-20.

Z długim czasem trwania usługi edukacyjnej i relacji wiąże się również następująca cecha, konieczność zarządzania poszczególnymi interakcjami, czyli punktami styku usługobiorcy z usługodawcą, składającymi się na całość relacji. Są one nazywane w literaturze przedmiotu interakcjami, momentami prawdy lub aktami. W przypadku szkoły wyższej tych interakcji jest bardzo wiele. Można do nich zaliczyć każdy kontakt studenta z uczelnią, a więc nie tylko poszczególne zajęcia dydaktyczne, ale również wszystkie wydarzenia pozadydaktyczne, obsługę, organizację studiów, itd.

Wszystkie wspomniane cechy decydują nie tylko o możliwości zastosowania zarządzania relacjami w szkołach wyższych, ale również o jego dużym podobieństwie i przydatności w szkołach wyższych, gdyż dokładnie pasują do charakteru usługi edukacyjnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu<sup>3</sup> zarządzanie relacjami można zdefiniować jako „ciągły i długotrwały proces kreowania relacji szkoły wyższej z jej partnerami w otoczeniu (studentami, przedsiębiorstwami, władzami, sponsorami, itp.) przez wspólne tworzenie wartości w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały zrealizowane”<sup>4</sup>.

Zgodnie z powyższą definicją szkoła wyższa powinna dbać o budowanie relacji z różnymi interesariuszami. Należą do nich m.in.: pracownicy, absolwenci, lokalna społeczność, władze lokalne i regionalne, środowisko gospodarcze, rząd, rady założycielskie, rady badawcze, przedsiębiorcy, darczyńcy, itd. Niewątpliwie jednak jednym z najważniejszych podmiotów w otoczeniu uczelni są studenci.

Zainteresowanie zarządzaniem relacjami ze studentami zarówno w Polsce, jak i na świecie jest dopiero w fazie rozwoju. W literaturze zachodniej można znaleźć badania z zakresu ekonomiki edukacji dotyczące zatrzymania studentów, nieodchodzenia przed ukończeniem studiów<sup>5</sup>. W marketingowej literaturze przedmiotu spotkać się można z zaledwie kilkoma modelami dotyczącymi budowania długotrwałych relacji ze studentami<sup>6</sup>.

## Modele lojalności studentów

Na szczególną uwagę zasługują dwa modele zajmujące się lojalnością studentów. Pierwszy z nich to koncepcja zaproponowana przez T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen (rys.1.), według której największy wpływ na lojalność studentów mają trzy elementy: jakość oferowanej usługi, emocjonalne

3 Zob. np. B. A. M. Al - Alak, *The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006; A. Pausits, *Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions* [w:] A. Pausits, A. Pellert, (red.) *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 2007.

4 A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 149.

5 Zob. np. V. Tinto, *Dropout From Higher Education: A Theoretical Synthesis Of Recent Research*, *Review of Educational Research* (winter) 45, 1975, 89-125.

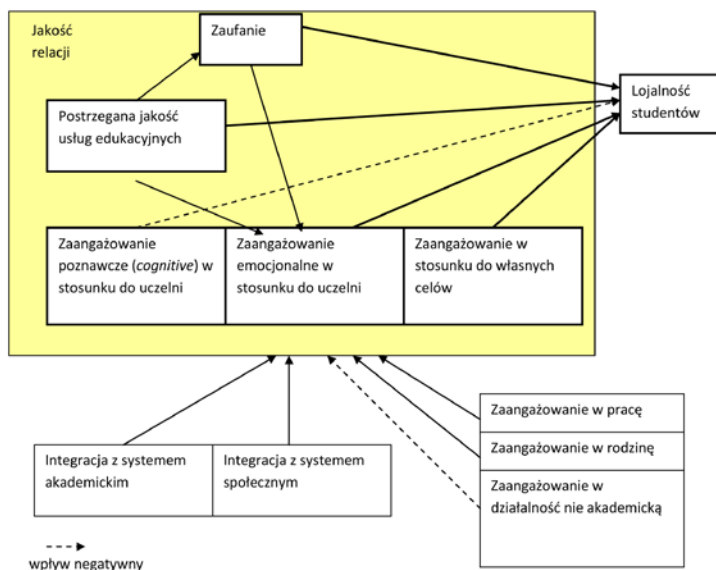
6 Są to np. Model czynników wpływających na „przydatność” studentów w przyszłości - D. B. Arnett, C. M. Wittmann, B. J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviours: The Role of Student-Faculty Relationships in Higher Education Marketing*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 13(1/2) 2003, s.145; Model elementów wpływających na utrzymanie studentów - C. B. Schertzer, S. M. B. Schertzer, *Student Satisfaction and Retention: A conceptual model*, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 14 (1) 2004, s. 82.

Model jakości relacji pomiędzy uczelnią a studentami - B.A.M. Al - Alak, *The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006, s. 9.



zaangażowanie w stosunku do uczelni oraz zaufanie.<sup>7</sup> Autorzy Ci wykazali także, że na zaangażowanie emocjonalne studentów wpływają pozytywnie zaangażowanie w pracę i rodzinę, a także zintegrowanie studenta ze środowiskiem akademickim.

Rysunek 1. Relacyjny model lojalności studentów (The relationship quality-based student loyalty (RQSL) model).



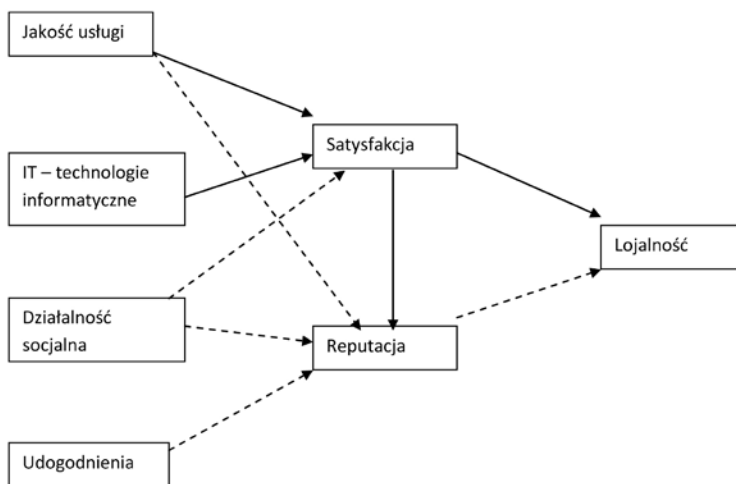
Źródło: T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality*, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001, s. 336.

Druga koncepcja to „model zależności poszczególnych elementów w relacjach pomiędzy studentami a szkołą wyższą” zaproponowany przez O. Helgesena (rys. 2).

Według tego autora najważniejszymi elementami wpływającymi na lojalność studentów są satysfakcja oraz reputacja uczelni. Satysfakcja jest determinowana przez jakość usług, stosowane technologie informatyczne oraz pośrednio poprzez działania socjalne. Według tej koncepcji satysfakcja ma bardzo duży wpływ na budowanie odpowiedniej reputacji szkoły wyższej. Jest więc kluczowym czynnikiem decydującym zarówno o lojalności studentów, jak i wizerunku uczelni.

<sup>7</sup> T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality*, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001, s. 333.

Rysunek 2. Model zależności poszczególnych elementów w relacjach pomiędzy studentami a szkołą wyższą.



najsilniejsze powiązania zidentyfikowano w miejscach, gdzie strzałka jest ciągła

Źródło: O. Helgesen, *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*,  
*Journal of Marketing for Higher Education* vol. 18 (1) 2008, s. 65.

### Koncepcja zarządzania relacjami ze studentami

Przedstawione modele wskazują, że podejście do budowania pozytywnych i długotrwałych relacji ze studentami oraz zarządzania nimi jest bardzo różne. Nie rozpatrują one całościowo wszystkich elementów wpływających na lojalność klientów, koncentrują się jedynie na wybranych, spośród których satysfakcja, jakość, zaangażowanie i reputacja pełnią najważniejszą rolę.

Przeprowadzone przez autorkę badania pozwoliły na zaproponowanie nowej, pełnej koncepcji, zawierającej wszystkie niezbędne elementy wpływające na sukces zarządzania relacjami.<sup>8</sup>

Proponowany model składa się z elementów niezbędnych do budowania długotrwałych relacji ze studentami, a także wskazuje wzajemne powiązania między tymi elementami (rys. 3). Podkreśla się także występujące tu sprzężenia zwrotne pomiędzy elementami sprawiające, że budowanie relacji nie może być oparte wyłącznie o wybrane, pojedyncze elementy.

Zastosowane elementy zostały zidentyfikowane na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej marketingu relacji, marketingu usług (w tym marketingu usług profesjonalnych), a także ekonomiki edukacji. W ich doborze szczególną uwagę zwrócono na specyfikę usługi edukacyjnej na poziomie wyższym. Model został także potwierdzony badaniami przeprowadzonymi w Polsce.

<sup>8</sup> Zob. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 159.

---

Jednym z najważniejszych kroków w budowaniu modelu było określenie i zdefiniowanie celu podejmowanych działań, którym jest lojalność studentów. Objawia się ona zarówno poprzez ich zachowania, jak i prezentowaną pozytywną postawę. W ramach aspektu behawioralnego lojalność polega między innymi na nieodchodzeniu studentów z uczelni przed ukończeniem studiów, prawdopodobieństwie dalszego kształcenia po ukończeniu studiów (powtórny zakup), rekomendowaniu uczelni w otoczeniu, wspieraniu i włączaniu się w życie uczelni po studiach. Student lojalny to także osoba pozytywnie nastawiona do uczelni, odczuwająca takie emocje jak duma, czy przywiązanie.

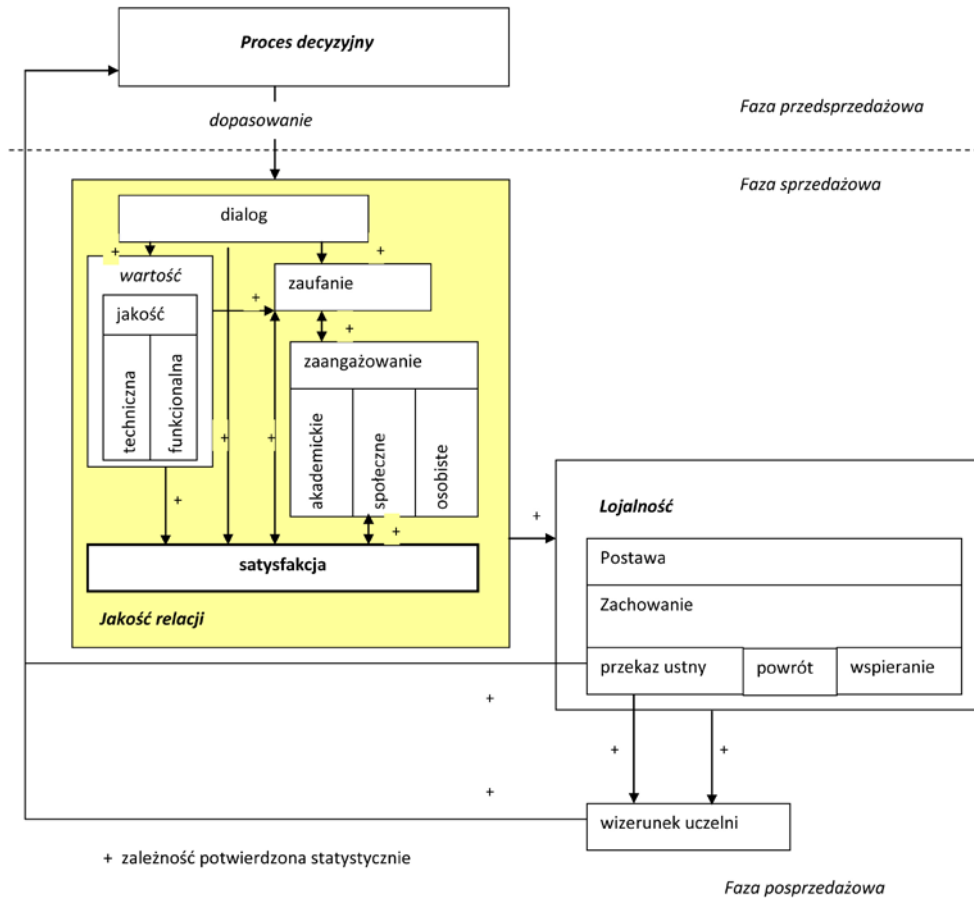
Proces budowania relacji ze studentami przez szkołę wyższą został podzielony na trzy fazy: przedsprzedażową, sprzedażową i posprzedażową. Faza przedsprzedażowa rozpoczyna się podczas podejmowania decyzji o wyborze studiów przez potencjalnych kandydatów i trwa do momentu przyjęcia ich na studia. Główną fazą jest faza sprzedażowa, która trwa najdłużej, od chwili przyjęcia kandydata w poczet studentów do ukończenia przez niego studiów. Ostatnia faza posprzedażowa następuje po ukończeniu studiów. Rozróżnienie kolejnych faz było konieczne ze względu na podkreślenie, że uczelnia powinna rozpocząć budowanie relacji ze studentami już na etapie podejmowania przez nich decyzji o wyborze studiów oraz na konieczność dopasowania odpowiednich narzędzi budowania relacji w każdej z faz.

Podstawowym celem zarządzania relacjami w fazie przedsprzedażowej jest zdobywanie odpowiedniej liczby kandydatów z segmentu docelowego. Przykładowym segmentem docelowym uczelni mogą być uczniowie z najlepszymi wynikami uzyskanymi w szkole średniej (np. laureaci olimpiad przedmiotowych). Pozyskiwanie odpowiedniej liczby i „jakości” kandydatów pozwoli uczelni na budowanie prestiżu i realizowanie budowania relacji w fazie sprzedażowej. Na tym etapie uczelnia powinna podejmować działania ułatwiające podejmowanie trafnych decyzji kandydatom na studia. Przede wszystkim powinno się to odbywać poprzez dostarczanie rzetelnych, zrozumiałych, jasnych i przejrzystych informacji dotyczących np. predyspozycji niezbędnych do wykonywania danego zawodu, kwalifikacji i przykładowych zawodów możliwych do wykonywania w przyszłości, sytuacji na rynku pracy w kontekście wybranego kierunku studiów czy samej uczelni (wykładowców, przedmiotów, metod nauczania, oferty dodatkowej). Pomoc w podejmowaniu decyzji powinna być bardzo aktywna. Uczelnia powinna wychodzić naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych studentów i pomagać w niwelowaniu ryzyka i niepewności podejmowanej decyzji.

Lepsze dopasowanie studentów do charakteru studiów pozwoli na zmniejszenie ryzyka odchodzenia przed ich ukończeniem, a także wpłynie pozytywnie na budowanie jakości usługi edukacyjnej, która w dużym stopniu jest determinowana przez zaangażowanie i pracę studentów. Pozwoli to również budować wyższy poziom satysfakcji studentów z wybranych studiów, a przez to również jego lojalność.

Główną fazą w proponowanym modelu jest faza sprzedażowa, mająca miejsce podczas trwania studiów. Z punktu widzenia studenta i kolejnych lat, które spędza on na uczelni, a co za tym idzie zarządzania relacjami, nie jest ona jednolita. Początkowy etap pobytu nowopryjętego studenta to etap socjalizacji. Zadaniem uczelni w tym czasie są działania mające na celu zminimalizowanie poczucia wyobcowania i zagubienia, a także wzajemne poznanie, pomoc i przygotowanie nowych studentów do dalszej nauki. Osiągnięcie tego celu pozwoli na wzbudzenie pozytywnych emocji studentów, a przez to wzrost prawdopodobieństwa odczuwanej satysfakcji.

Rysunek 3. Model zarządzania relacjami ze studentami.



Źródło: A. Drapińska, Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 271.

Następny etap w fazie sprzedażowej to umacnianie i doskonalenie jakości relacji. Trzonem działań na tym etapie jest podnoszenie poziomu satysfakcji studentów poprzez współtworzenie wartości. Uczelnia powinna zbierać informacje na temat korzyści i kosztów, będących istotnymi składowymi wartości dla jej studentów oraz podejmować działania mające na celu jej podnoszenie. Ważnym elementem składającym się na wartość jest także jakość usługi edukacyjnej. Trzeba zwrócić uwagę, że w kontekście usług edukacyjnych ważne jest postrzeganie jakości zarówno w aspekcie technicznym, jak i funkcjonalnym<sup>9</sup>. Łatwiejsza

<sup>9</sup> Zob. Ch. Gronroos, A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18,4, 1984.

---

do oceny jest dla studenta jakością funkcjonalną, którą może on ocenić przez pryzmat stosowanych metod dydaktycznych, umiejętności zainteresowania tematem, rozpatrywania problemów praktycznych, cech nauczyciela (uprzejmość, życzliwość) itp. O poziomie jakości technicznej często student będzie mógł się przekonać dopiero po ukończeniu studiów, kiedy zweryfikuje swoje przygotowanie na rynku pracy.

W tworzeniu jakości istotne jest także holistyczne podejście do oferty skierowanej do studentów. Wielu badaczy podkreśla, że na satysfakcję i lojalność wpływ ma nie tylko jakość związana z zajęciami dydaktycznymi, ale również pozostałe elementy oferty uczelnianej (dodatkowe wydarzenia, organizacje studenckie, imprezy integracyjne, organizacja studiów, obsługa, itp.)<sup>10</sup> To one bardzo często decydują o tym na ile student zintegruje się z uczelnią i jej środowiskiem, zaangażuje się w życie uczelni i będzie przez to mniej skłonny do odejścia przed ukończeniem studiów.

Ważnym elementem ułatwiającym współtworzenie wartości i doskonalenie relacji w fazie sprzedażowej jest dialog. Stanowi on dwustronną komunikację pomiędzy uczelnią i studentami składającą się z trzech elementów: informowania, słuchania i zarządzania oczekiwaniami. Student powinien na bieżąco otrzymywać, niezbędne dla jego funkcjonowania na uczelni, aktualne informacje. Powinny one skutecznie docierać do adresatów w sposób jak najbardziej dla nich dostępny, szybki i wygodny. Istotne jest również słuchanie studentów i ich opinii, rozumienie oczekiwań oraz potrzeb, a także branie ich pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Kolejnym elementem dialogu jest zarządzanie oczekiwaniami, które zawiera elementy edukowania, tłumaczenia, wyjaśniania oraz poszukiwania kompromisów pomiędzy oczekiwaniami studentów a przyjętą strategią uczelni. Zarządzanie oczekiwaniami, poprzez utrzymywanie ich na odpowiednim poziomie, adekwatnym do oferty i strategii uczelni, przyczynia się do kształtowania wysokiego poziomu satysfakcji.

Jak wspomniano wcześniej ważnym elementem kształtującym relację jest zintegrowanie studentów i zaangażowanie ich w życie akademickie. Przez wielu badaczy ten element jest wymieniany jako jeden z najważniejszych i decydujących o nieodchodzeniu studentów z uczelni przed ukończeniem edukacji<sup>11</sup>. Zwłaszcza zaangażowanie emocjonalne powoduje, że studenci mniej chętnie rezygnują z nauki. Niestety zaangażowanie studentów jest dosyć trudne do zrealizowania, gdyż większość z nich raczej nie wykazuje aktywnej postawy i chęci do brania udziału w życiu uczelni. Tym bardziej więc aktywne nakłanianie i zachęcanie studentów, a także organizowanie różnych wydarzeń i działań, którymi studenci się zainteresują, stanowi duże wyzwanie dla szkoły wyższej. Pomocne w tym względzie może być wyławianie spośród studentów liderów opinii, osób przedsiębiorczych, które swoim entuzjazmem, zapałem i energią są w stanie zarazić innych.

Podstawą budowania pozytywnej relacji ze studentami jest także zaufanie, jakim powinni oni obdarzać swoją uczelnię, a przede wszystkim osoby ją reprezentujące. Jest ono ważne zwłaszcza w przypadku takich usług jak edukacyjne, których wybór wiąże się z podejmowanym ryzykiem. Długotrwały proces, trudności z oceną jakości usług, a także niepewność co do efektu końcowego usługi (przygotowania do wejścia

---

10 J. H. Mc Alexander, H.F. Koenig, J.W. Schouten, *Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 14 (2) 2004.

11 T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *op. cit.*, s. 333.

na rynek pracy) powodują, że zaufanie odgrywa tu bardzo dużą rolę. Jego budowanie powinno przede wszystkim polegać na wzajemnym poznaniu, spełnianiu obietnic, rzetelności, fachowości i wsparciu.

Opinie studentów dotyczące otrzymywanych usług, a także wszelkich doświadczeń związanych z uczestnictwem w życiu akademickim, tworzą przekaz ustny wpływający na wizerunek danej szkoły wyższej w otoczeniu, a przez to także na wybory kandydatów na studia. Jest to bowiem jedno z ważniejszych źródeł informacji dla potencjalnych studentów, kształtujący ich proces podejmowania decyzji.

Ostatnim etapem tej fazy jest okres zakończenia studiów. Czas związany z ukończeniem nauki, otrzymaniem dyplomu, załatwieniem wszelkich formalności z tym związanych, rozstaniem i pożegnaniem z życiem akademickim powinien wiązać się z pozytywnymi wrażeniami. Będą one bowiem, podobnie jak wszystkie doświadczenia z okresu studiów, miały wpływ na kontynuowanie lub ewentualne zerwanie relacji. Przykładowe działania, które mogą być podejmowane w poszczególnych fazach budowania relacji pokazano w tabeli.

Tabela 2. Elementy i działania marketingowe niezbędne do zarządzania relacjami ze studentami.

Element zarządzania relacjami	Działania	Przykładowe narzędzia	Efekt
<b>Faza przedsprzedazowa – zarządzanie relacjami z kandydatami na studia</b>			
Pomoc w dokonywaniu wyboru kierunku studiów/uczelni (pokonanie obaw i niepokoju, redukcja ryzyka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostarczanie informacji na temat potrzebnych predyspozycji, wiedzy, umiejętności;</li> <li>– Badania predyspozycji zawodowych;</li> <li>– Dostarczanie informacji na temat tego, czego i przy pomocy jakich metod kandydaci będą się uczyć oraz jakie kwalifikacje uzyskają;</li> <li>– Dostarczanie informacji na temat sytuacji na rynku pracy pod kątem uzyskanych kwalifikacji;</li> <li>– Zaznajomienie kandydatów z uczelnią poprzez kontakt z wykładowcami, studentami, absolwentami;</li> <li>– Dobre zarządzanie interakcjami kandydatów na uczelni;</li> <li>– Aktywne wychodzenie do kandydatów zamiast biernego oczekiwania na ich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizy na temat sytuacji na rynku pracy,</li> <li>- odpowiednio skonstruowana strona internetowa,</li> <li>- specjalne punkty informacyjne i dobrze przygotowany personel,</li> <li>- organizacja dni otwartych,</li> <li>- organizacja „spotkań” ze studentami, absolwentami, wykładowcami w szkołach (również w sposób wirtualny np. filmy),</li> <li>- analiza informacji na temat studentów i dokonywanie segmentacji,</li> <li>- przybliżanie i zapoznanie z ofertą potencjalnych kandydatów, próba zainteresowania ofertą uczelni.</li> </ul>	Pozyskiwanie kandydatów z segmentu docelowego (np. lepsza jakość kandydatów) Bardziej trafny wybór kandydatów. Student jest lepiej dopasowany do uczelni, co determinuje jego satysfakcję i lojalność.

	aktywność i samodzielne poszukiwanie informacji (np. poprzez segmentację i wybór segmentów docelowych)		
Zarządzanie oczekiwaniami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostarczanie rzetelnych informacji, tłumaczenie, wyjaśnianie;</li> <li>– Uświadamianie - przedstawianie, wychodzenie z propozycjami, kreowanie potrzeb i oczekiwań</li> <li>– Pomoc w precyzowaniu oczekiwań</li> </ul>		Oczekiwania nie będą błędne, co zapobiegnie rozczarowaniu i braku satysfakcji w przyszłości. Student jest bardziej świadomy, wie czego może się spodziewać.
Budowanie świadomości i pozytywnego wizerunku w otoczeniu - prestiż	- Wykorzystywanie działań public relations; (np. nagłaśnianie ważnych wydarzeń i osiągnięć naukowych)		Prestiż uczelni w otoczeniu będący jednym z najważniejszych czynników zarówno dla kandydatów, jak i studentów. Zaistnienie w świadomości kandydatów (np. wydziału, specjalności, kierunku studiów).
<b>Faza sprzedażowa - zarządzanie relacjami ze studentami</b>			
<i>Budowanie</i>			
Identyfikacja	Prowadzenie badań mających na celu identyfikację podstawowych cech charakterystycznych przyjętych studentów (np. pochodzenie, determinanty wyboru, motywacja, wiedza i umiejętności, oczekiwania, potrzeby – również w zakresie zainteresowań, możliwości angażowania się w życie uczelni, wylawiania potencjalnych liderów),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regularne ankiety i analiza wyników badań,</li> <li>- bazy danych,</li> <li>- tworzenie i wdrażanie strategii dotyczącej edukowania studentów,</li> <li>- organizowanie spotkań tematycznych z przeszkolonymi pracownikami,</li> <li>- dobrze przygotowana funkcja opiekuna roku,</li> </ul>	Zebranie informacji na temat studentów, będących podstawą dalszych działań. Identyfikacja potencjalnych liderów.

Socjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edukowanie (informowanie, tłumaczenie - zapoznanie studentów z zasadami życia akademickiego, poruszania się po kampusie, roli poszczególnych jednostek itp.);</li> <li>- Udzielanie niezbędnego wsparcia (np. zajęcia wyrównawcze) również w zakresie niezwiązanym z zajęciami dydaktycznymi.</li> </ul>		Zminimalizowanie poczucia wyobcowania i zagubienia studentów. Przygotowanie ich na dalsze działania i ofertę edukacyjną.
Zarządzanie oczekiwaniami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wychodzenie z propozycjami, kreowanie potrzeb i oczekiwań;</li> <li>- Edukowanie (np. uświadamianie wartości, standardów i oczekiwań uczelni).</li> </ul>		Zwiększenie prawdopodobieństwa satysfakcji studentów.
<i>Umacnianie/doskonalenie</i>			
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stały i systematyczny dialog, składający się z trzech podstawowych elementów: informowanie; słuchanie; zarządzanie oczekiwaniami - kierowanie oczekiwaniami poprzez edukowanie (tłumaczenie, wyjaśnianie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stworzenie odpowiedniego, spójnego systemu przekazywania informacji,</li> <li>- regularne zbieranie opinii studentów np. na temat oceny jakości i satysfakcji, organizacji studiów, potrzeb i oczekiwań, poszukiwanych korzyści i postrzeganych kosztów.</li> </ul>	Wspólne tworzenie wartości. Unikanie konfliktów. Pozytywne rozwiązywanie spornych spraw. Satysfakcja.
Współtworzenie wartości	Zwiększanie poszukiwanych korzyści i zmniejszanie postrzeganych kosztów.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prowadzenie badań na temat poszukiwanych przez studentów korzyści i postrzeganych kosztów oraz wdrażanie zmian.</li> </ul>	Zwiększanie otrzymywanej przez studentów wartości. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.



Jakość usług	<p>Ciągły wzrost jakości oferowanych usług, a także ich dostosowanie do wymagań rynku pracy;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie interakcjami;</li> <li>- praktyczne przygotowanie do przyszłej pracy</li> <li>- szybkie rozwiązywanie problemów (zarządzanie reklamacjami)</li> </ul> <p><u>Jakość techniczna</u> – rozwój naukowy pracowników, pomoce naukowe, dydaktyczne;</p> <p><u>Jakość funkcjonalna</u> - szkolenia i rozwój umiejętności pedagogicznych pracowników dydaktycznych oraz obsługi pracowników administracji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymywanie kontaktów i współpraca z pracodawcami oraz uwzględnianie wymogów rynku pracy podczas zajęć dydaktycznych,</li> <li>- organizowanie praktyk,</li> <li>- dbałość o rozwój naukowy kadry dydaktycznej, ale również pod kątem praktyki w biznesie,</li> <li>- szybkie reagowanie na sytuacje konfliktowe przez osoby przygotowane do tego,</li> <li>- szkolenia pracowników administracyjnych.</li> </ul>	<p>Wysoka jakość usług. Zaufanie. Satysfakcja. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.</p>
Zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otwarcie na inicjatywy studentów;</li> <li>- Tworzenie atmosfery sprzyjającej kreowaniu pomysłów studenckich;</li> <li>- Aktywne angażowanie studentów w życie uczelni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwienie regularnego kontaktu z pracownikami odpowiedzialnymi za powstawanie nowych działań/projektów – organizowanie atrakcyjnych dla studentów: wydarzeń, imprez integracyjnych,</li> <li>- aktywne wspieranie działalności organizacji studenckich i ich inicjatyw;</li> <li>- identyfikowanie liderów, którzy są w stanie wpływać na postawy i zaangażowanie innych osób.</li> </ul>	<p>Wzrost zaangażowania studentów w życie uczelni. Satysfakcja. Lojalność. Zaufanie. Pozytywny przekaz ustny.</p>
Zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spełnianie obietnic przez pracowników uczelni;</li> <li>- Otwartość, szczerść dostępność pracowników;</li> <li>- Redukowanie niepewności (np. dobrego wyboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szkolenia pracowników,</li> <li>- organizowanie interakcji z pracownikami poza zajęciami dydaktycznymi (spotkania nieformalne)</li> <li>- możliwość stałego kontaktu (również</li> </ul>	<p>Satysfakcja. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.</p>

	studiów, niepewności co do jakości, niepewności co do sytuacji na rynku pracy).	z władzami).	
Wizerunek - prestiż	- narzędzia public relations.		Dobry wizerunek uczelni w otoczeniu.
<i>Zakończenie</i>			
Zakończenie w dobrych stosunkach	- pozytywne zakończenie wszystkich spraw związanych z zakończeniem studiów (pisanie pracy dyplomowej, uzyskanie dyplomu, załatwienie formalności, pożegnanie); - zaproszenie do kontynuowania relacji.	- szkolenia pracowników, - przyjazne i nieskomplikowane procedury.	Możliwość kontynuowania relacji. Pozytywny przekaz ustny.
<b>Faza posprzedażowa – zarządzanie relacjami z absolwentami</b>			
Kontynuowanie relacji	- wsparcie we wchodzeniu na rynek pracy, - podtrzymywanie kontaktów z absolwentami - inicjatywy związane z utrzymywaniem relacji.	- utrzymywanie związków z pracodawcami, - spotkania indywidualne i grupowe z absolwentami, - zaproszenia do współpracy, tworzenie konkretnych propozycji), - badania i analizy losów absolwentów, - narzędzia PR.	Kontynuowanie relacji; - powrót na studia podyplomowe, szkolenia; - pozytywny przekaz ustny; - współpraca (np. włączenie przedsiębiorstw w proces dydaktyczny, praktyki, staże dla studentów, współpraca naukowa, badawcza); - wsparcie finansowe uczelni przez absolwentów.

Źródło: A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*,  
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 280.

Wielu badaczy podkreśla, że więź zbudowana w okresie studiów i doświadczenia z nim związane, stanowią podstawę do kontynuowania relacji uczelni z absolwentami. Lojalni studenci są w dużo większym stopniu gotowi na utrzymywanie więzi i kontaktu z uczelnią. Uczelnia może podejmować różnego rodzaju współpracę ze swoimi absolwentami w fazie posprzedażowej i odnosić wymierne korzyści zarówno w obszarze naukowym, jak i dydaktycznym. Wsparcie absolwentów może być cennym elementem zarówno w budowaniu jakości oferowanych usług, jak i wizerunku uczelni.

---

## Podsumowanie

Lojalność studentów jest ważnym celem działań marketingowych szkół wyższych. Może ona stać się podstawą sukcesu uczelni na konkurencyjnym rynku, umacniać pozycję zajmowaną przez daną szkołę i wpływać na jej pozytywny wizerunek w otoczeniu.

Zdobycie lojalności klientów, jakimi są studenci, nie jest prostym zadaniem i wymaga od uczelni zastosowania działań marketingowych odmiennych od tych stosowanych przez komercyjne przedsiębiorstwa usługowe.

W artykule zaproponowana została nowa koncepcja marketingowa, której celem jest tworzenie długookresowych pozytywnych relacji ze studentami i zdobywanie ich lojalności. Wskazuje ona, że w zależności od fazy relacji uczelnie powinny podejmować odpowiednio dopasowane działania. Budowanie relacji powinno rozpocząć się już na etapie podejmowania decyzji przez kandydatów na studia. Pomoc w tym procesie i poszukiwanie najbardziej dopasowanych kandydatów sprawi, że budowanie relacji na późniejszych etapach będzie dużo łatwiejsze i skuteczniejsze.

Najważniejszą i najdłuższą fazą jest faza sprzedażowa trwająca przez cały okres studiów. Wymaga ona podejmowania szeregu działań, których efektem będzie satysfakcja klientów, mająca swe odzwierciedlenie również w ich lojalności. W proponowanej koncepcji podkreśla się istotną rolę poszczególnych elementów takich jak wartość dla klienta, dialog, zaufanie, czy zaangażowanie, które powiązane ze sobą wpływają na powstanie lojalności studentów.

Wskazuje się również na szereg korzyści, które uczelnia może odnieść dzięki pozytywnym relacjom ze studentami i lojalności absolwentów.

## Bibliografia

1. Al-Alak B. A. M., The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006,
2. Arnett D. B., Wittmann C. M., Wilson B. J. III, Encouraging Future Helping Behaviours: The Role of Student-Faculty Relationships in Higher Education Marketing, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 13 (1/2) 2003,
3. Drapińska A., Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, Wyd. Naukowe PWN Warszawa 2011,
4. Gronroos Ch., A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing* 18, 4, 1984,
5. Gronroos Ch., From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management decision*, 1994 vol. 32, no. 2,
6. Hennig-Thurau T., Langer M. F., Hansen U., Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001,
7. Mc Alexander J. H., Koenig M. F., Schouten J. W., Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 14 (2) 2004,

8. Pausits A., Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions [w:] A. Pausits, A. Pellert, (red.) Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe, Waxmann 2007,
9. Schertzer C. B., Schertzer S. M. B. , Student Satisfaction and Retention: A conceptual model, Journal of Marketing for Higher Education, vol. 14 (1) 2004,
10. Tinto V., Dropout From Higher Education: A Theoretical Synthesis Of Recent Research, Review of Educational Research (winter) 45, 1975.