

Tomasz Domański

Marketing szkół wyższych - nowe wyzwania strategiczne

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 173-183

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

prof. zw. dr hab. TOMASZ DOMAŃSKI
Uniwersytet Łódzki

MARKETING SZKÓŁ WYŻSZYCH – NOWE WYZWANIA STRATEGICZNE

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie strategicznych wyzwań marketingowych, przed którymi stają obecnie polskie uczelnie. Autor analizuje te wyzwania w kontekście nowoczesnych koncepcji marketingu terytorialnego. Stawia tezę, że strategie marketingowe szkół wyższych powinny być budowane w ścisłej symbiozie ze strategiami miast i regionów. Najlepsze uczelnie decydują bowiem w dużym stopniu o przyszłym rozwoju miast oraz regionów. Są one również ważnym elementem strategii pozycjonowania miast i regionów oraz budowania ich międzynarodowej marki. One też mają wpływ na przyciąganie najbardziej innowacyjnych jednostek oraz inwestorów z kraju i z zagranicy. Strategie marketingowe uczelni muszą być więc tworzone w ramach synergii ze strategiami rozwoju miast i regionów, w których się znajdują. W Polsce proces ten jest ciągle zbyt słabo rozwinięty i powinien być stymulowany w przyszłości.

Wprowadzenie

Zmiany, jakie zachodzą obecnie na polskim oraz światowym rynku edukacyjnym, skłaniają do refleksji na temat ewolucji roli marketingu w odniesieniu do szkół wyższych. Analiza nowych wyzwań strategicznych w odniesieniu do tej kategorii podmiotów wynika zarówno z konieczności budowania coraz bardziej wyrazistej orientacji marketingowej uczelni, jak i ze zmian otoczenia, w którym prowadzą swoją działalność. Najbardziej radykalne zmiany otoczenia dotyczą czynników demograficznych i ekonomicznych, jak również otoczenia konkurencyjnego związanego z postępującym procesem internacjonalizacji rynku edukacyjnego.

Większa orientacja marketingowa uczelni, zwłaszcza publicznych, wynika również z wymogów postępującego procesu reform służących doskonaleniu procesów efektywnego zarządzania sferą publicznego szkolnictwa wyższego. Dodatkowym elementem, który należy wziąć pod uwagę, jest również zmiana

roli uczelni w procesie rozwoju miast oraz regionów. Zmiana ta polega na konieczności budowaniu prawdziwej synergii między rozwojem wybranych miast i regionów oraz strategiami rozwoju szkół wyższych. Wydaje się, że do tej pory komplementarność tych procesów była dostrzegana w bardzo małym stopniu. Synergia obu procesów zachęca opisywane podmioty do poszukiwania związków między koncepcją szeroko rozumianego marketingu szkół wyższych oraz marketingu terytorialnego. Związki te skłaniają również do budowania świadomych strategii marketingu partnerskiego między analizowanymi podmiotami oraz ich strategiami.

W Polsce sfera zarządzania szkołami wyższymi i sfera zarządzania miastami oraz regionami są ciągle relatywnie nowymi polami dla działań marketingowych. Zagospodarowanie tych pól wymaga stworzenia podejścia łączącego w harmonijny sposób cele strategiczne podmiotów akademickich oraz samorządu terytorialnego miast i regionów.

W warunkach polskich obie dziedziny rozwijały się do tej pory najczęściej równolegle bez odpowiedniej koordynacji zewnętrznej komunikacji marketingowej. Wynikało to zarówno z braku jasnych i klarownych metod wypracowania strategii na poziomie akademickim (niski stopień orientacji rynkowej państwowych uczelni), jak i z niedostatków orientacji marketingowej na poziomie samorządów miast i regionów. Wydaje się także, że strategie rozwoju polskich miast i regionów były dotychczas w zbyt małym stopniu skorelowane z potencjałem strategicznym uczelni działających na ich terenie. Wyzwaniem przyszłości jest niewątpliwie poszukiwanie synergii w działaniach obu grup tych podmiotów.

W kontekście coraz szybciej zmieniającego się rynku w sposób naturalny pojawia się konieczność wypracowania nowych, bardziej spójnych i skoordynowanych mechanizmów wzajemnej współpracy. Ta nowa sytuacja wymusza także na obu podmiotach poszukiwanie nowego, komplementarnego pozycjonowania oraz kreowania korzystnego dla obu stron mechanizmu budowania relacji partnerskich służących realizacji wspólnie uzgodnionych celów strategicznych.

Nowa, coraz bardziej konkurencyjna sytuacja rynkowa stwarza także konieczność zadania pytania o to, w jakim stopniu efektywny marketing szkół wyższych może być atutem dla marketingu terytorialnego w procesie kreowania atrakcyjnej, trwałej konkurencyjnej przewagi miasta i regionu oraz budowania jego wizerunku dla ważnych i rozwojowych w przyszłości grup adresatów w kraju i zagranicą.

Przedstawione poniżej rozważania dotyczą głównie uczelni publicznych działających w dużych miastach będących stolicami regionów. W mniejszych ośrodkach miejskich podobne działania mogą być prowadzone w ramach lokalnego partnerstwa prywatno-publicznego także z uczelniami niepublicznymi, zwłaszcza jeśli są one jedynymi podmiotami oferującymi akademickie usługi edukacyjne na danym terenie.

Marketing szkół wyższych w poszukiwaniu nowej tożsamości

Marketing szkół wyższych jest dziedziną poszukującą ciągle swej rynkowej tożsamości. W przeszłości uniwersytety nie podlegały bowiem bezpośredniej presji rynku, co pozwalało ich władzom bagatelizować rynek lub wręcz go ignorować.

Nowe podejście do marketingu uczelni każe zadać pytanie o adresatów strategicznych, do których zamierza się kierować ofertę, oraz o ich oczekiwania. Strategiczne zdefiniowanie grup adresatów ma przełożenie na potencjalnych klientów oferty uniwersyteckiej. Ma to także kapitalne znaczenie dla marketingu terytorialnego, gdyż to właśnie marketing uczelni decydować będzie w przyszłości o tym, ilu adresatów oferty akademickiej oraz jak długo będzie przebywać w danym ośrodku miejskim. Opisane przepływy ludności związane z procesem edukacji akademickiej będą miały dla miast i regionów konsekwencje krótko- i średniookresowe, jak też długookresowe.

To szkoły wyższe generują bowiem na danym rynku lokalnym najsilniejszy napływ przybyszów z zewnątrz, silnie skoncentrowany w czasie oraz cechujący się własnym cyklem życia wynikającym z wybranej formuły kształcenia. Cykl ten może zostać przedłużony i zaowocować finalnie stałym transferem ludności do tego miasta czy regionu. Dotyczy to wszystkich segmentów rynku.

W takim ujęciu marketing uczelni staje się jednym z kluczowych wektorów definiowania strategii marketingu terytorialnego. Tożsamość marketingu akademickiego jest więc ściśle powiązana z tożsamością marketingu terytorialnego. Marketing szkół wyższych staje się tym samym kluczowym elementem atrakcyjnego pozycjonowania miasta oraz regionu.

Różne podejścia uczelni do procesu segmentacji rynku

W segmentacji rynku usług edukacyjnych szkół wyższych podstawowym czynnikiem jest zasięg geograficznego oddziaływania rynku. Można mówić o oddziaływaniu typowo lokalnym lub też oddziaływaniu ponadregionalnym. Osoby odpowiedzialne za marketing uczelni powinny mieć gruntowną wiedzę o zasięgu rynkowym oddziaływania swego uniwersytetu oraz o możliwościach

jego poszerzania. Wiedza ta powinna być podstawą do budowania strategii marketingowych szkoły wyższej w kontekście penetracji dotychczasowego rynku oraz perspektyw jego dalszego poszerzania. Natomiast w relacji z miastem i regionem powinna stanowić podstawę do wypracowywania wspólnych strategii zarówno w kontekście komunikacji marketingowej, jak i zarządzania marką miasta i regionu.

Grupy docelowe adresatów oferty uczelni w ujęciu lokalnym

Pozycjonowanie oferty uczelni pod kątem mieszkańców danego miasta oraz regionu stawia sobie zwykle za cel wysoką penetrację rynku lokalnego. Budowanie strategii marketingowej opartej głównie na popycie rynku lokalnego zawiera jednak szereg ograniczeń i zagrożeń, gdyż może tworzyć bariery wewnętrzne dla rozwoju uczelni wyższej.

Globalizacja oraz internacjonalizacja rynku edukacyjnego każe spojrzeć dzisiaj na ten rynek w jego znacznie szerszej perspektywie. Wydaje się, że wiele polskich uczelni jest ciągle w zbyt małym stopniu przygotowanych do stawienia czoła wyzwaniom globalizacji oraz wykorzystania stwarzanych przez nią nowych możliwości. Globalizacja jest bowiem ciągle bardziej postrzegana w kategoriach zagrożeń rynkowych, a mniej jako szansa. Regulacje prawne dotyczące rynku edukacyjnego w Polsce też w zbyt małym stopniu sprzyjają wykorzystaniu tych szans.

W odniesieniu do szkół wyższych, zorientowanych głównie na rynki lokalne, jedynym skutecznym stymulatorem popytu są strategie dywersyfikacji gamy usług edukacyjnych. W praktyce oznacza to dostrzeganie na rynku lokalnym nowych grup adresatów, którzy wcześniej nie korzystali w ogóle z oferty uczelni lub też korzystali z niej w bardzo niewielkim zakresie.

W obszarze usług edukacyjnych są to głównie adresaci rozwijanych obecnie różnych form edukacji ustawicznej. Adresatami tych usług są zarówno osoby starsze (Uniwersytety Trzeciego Wieku), jak i osoby aktywne zawodowo uzupełniające wiedzę (studia podyplomowe) oraz osoby reprezentujące różne sektory zawodowe (szkolenia specjalistyczne dla środowisk biznesu, administracji publicznej, samorządowej itp.). Każda z tych grup oczekuje wyjątkowej oferty edukacyjnej. Strategie penetracji rynku lokalnego będą zależeć więc w przyszłości głównie od dywersyfikacji oferty usług edukacyjnych oraz od szeroko rozumianej innowacyjności.

Mając do czynienia z nieodwracalnym zmniejszaniem się lokalnego popytu na klasyczne usługi edukacyjne, związane z kształceniem absolwentów szkół

średnich (negatywny efekt zmian demograficznych), należy rozwijać działania marketingowe nastawione na szersze dotarcie do innych potencjalnych segmentów. Kluczowym wyzwaniem marketingowym dla szkół wyższych będzie poszukiwanie nowych segmentów rynku oraz kreowanie dla nich nowej, atrakcyjnej oferty edukacyjnej i doradczej. Strategia dywersyfikacji gamy usług może obejmować również szeroko rozumiane doradztwo, badania oraz ekspertyzy dla wybranych podmiotów zewnętrznych. Ten rodzaj strategii będzie wymagać jednocześnie nowego podejścia do budowania relacji z otoczeniem oraz przededefiniowania swojej roli w odniesieniu do pozyskiwania nowych źródeł przychodów. Dotyczy to zwłaszcza wykorzystania nowych form marketingu partnerskiego oraz sieci kontaktów z absolwentami uczelni. Realizacji tej strategii może służyć zwłaszcza program budowania nowych relacji z absolwentami uczelni jako ambasadorami oraz sojusznikami zewnętrznymi.

W przypadku polskich uniwersytetów pojawia się również trend do tworzenia szczególnej oferty edukacyjnej dla „nowych” – młodszych kategorii odbiorców. Proces ten dotyczy zarówno tworzenia uniwersytetów dziecięcych, jak i specjalnych programów edukacyjnych dla uczniów szkół średnich (szkoły letnie itp.) czy otwierania własnych liceów. Programy służą jednocześnie budowaniu swoistej wielopokoleniowej wspólnoty „konsumentów usług edukacyjnych” wokół szkół wyższych.

Występuje tu interesujące zjawisko polegające na rozbudowywaniu gamy usług edukacyjnych dla odbiorcy lokalnego na różnych etapach cyklu życia (faza edukacji szkolnej, licealnej, akademickiej, podyplomowej oraz ustawicznej). Można w tym kontekście mówić o wartości życiowej klienta na lokalnym rynku uczelni. Jest to wyraźna próba silniejszego związania lokalnego klienta na różnych etapach jego cyklu życia z ofertą szkoły wyższej. Działania te doskonale służą również budowaniu lojalności oraz wspólnotowości wokół marki uczelni.

Mamy tutaj także do czynienia z budowaniem nowego systemu lojalności lokalnego adresata wobec „swojego uniwersytetu” i kreowaniem systemu długookresowych relacji z grupą lokalnych adresatów. Strategię tę można określić jako ciągle poszerzanie oraz różnicowanie oferowanej gamy usług, tak aby być atrakcyjnym partnerem dla lokalnych adresatów.

Grupy docelowe adresatów oferty uczelni w ujęciu regionalnym

W odróżnieniu od orientacji typowo lokalnej, orientacja regionalna jest najbardziej oczywistą próbą poszerzenia rynku. Odwołuje się ona do adresatów

żyjących w najbliższym sąsiedztwie miasta oraz uczelni. Region, obok miasta, jest bowiem naturalnym adresatem oferty edukacyjnej szkoły wyższej. Nowe ciężenia biznesowe (napływ inwestorów zagranicznych itp.) zwiększają zapotrzebowanie regionu na coraz bardziej atrakcyjną ofertę uczelni.

Z punktu widzenia strategii marketingowej uczelni kluczową informacją jest wiedza o popycie na usługi akademickie w regionie. Jest to informacja na temat naturalnych ciężarów na rynku edukacyjnym oraz obecnego i potencjalnego popytu. Należy pamiętać, że adresaci oferty są również w orbicie oddziaływania uczelni zlokalizowanych w sąsiednich oraz w innych regionach, gdzie znajdują się uniwersytety zabiegające o studenta.

W Polsce bardzo niewiele uczelni dysponuje dobrą wiedzą na temat ciężarów oraz przepływów regionalnych potencjalnych klientów oferty akademickiej. Prymarnym wyzwaniem staje się więc poznawanie oczekiwań i planów potencjalnych klientów usług akademickich. Brak jest także badań na temat percepcji atrakcyjności stolic regionów jako miejsc do studiowania na tle swych konkurentów. Zdobycie tego rodzaju informacji wymaga prowadzenia stałych badań marketingowych na temat potrzeb i zamierzeń edukacyjnych mieszkańców regionu oraz percepcji uczelni i stolicy regionu jako miejsca do studiowania oraz życia.

O wyborze miejsca do studiowania decydują zarówno elementy związane z wizerunkiem i marką uczelni, jak i wizerunkiem miasta oraz regionu. Komplementarność obu tych podejść winna stanowić podstawę spójnej strategii komunikacji marketingowej. Wysoka jakość życia w mieście powinna stanowić dopełnienie dla wysokiego poziomu nauczania uczelni. Zasadniczym wyzwaniem jest więc stworzenie atrakcyjnego wizerunku szkół wyższych oraz miasta, w którym się one znajdują.

Grupy docelowe adresatów w ujęciu krajowym

Umiejętność przyciągania studentów spoza regionu jest prawdziwym testem dla jakości uczelni, miasta oraz regionu. Wysoki współczynnik studentów spoza regionu ukazuje bowiem rzeczywisty poziom atrakcyjności szkół wyższych oraz miasta jako ośrodka akademickiego. Świadczy on również o dobrym wizerunku danej metropolii oraz jej ponadregionalnej sile przyciągania. Dopełnieniem tego współczynnika powinna być analiza liczby osób spoza regionu, które zamierzają w nim pozostać po zakończeniu studiów, gdyż wiążą z nim swoją przyszłość i swoje dalsze plany. Wskaźnik ten najlepiej obrazuje atrakcyjność danego miasta jako miejsca o wysokiej jakości życia.

W ujęciu idealnym pozytywne postrzeganie atrakcyjności miasta oraz uczelni skutkuje wzmacnianiem obu tych wizerunków. Zdecydowanym źródłem przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej są unikatowe kierunki studiów. Z uwagi na rosnącą mobilność kadry profesorskiej oraz swobodę tworzenia nowych uczelni czynnik ten może tracić na znaczeniu.

W przypadku niskiego udziału studentów spoza regionu w ogólnej zbiorowości studentów danej uczelni należy wnioskować, że jej oferta edukacyjna nie jest interesująca, a jej zasięg oddziaływania zbyt wąski. Niski poziom tego wskaźnika może jednak również świadczyć o słabym poziomie postrzegania danego miasta jako atrakcyjnego miejsca do studiowania.

Grupy docelowe w ujęciu międzynarodowym

Budowanie silnej pozycji szkół wyższych na rynku międzynarodowym może być oparte na dwóch strategiach. Pierwsza polega na konsekwentnym budowaniu międzynarodowej marki uczelni oraz miasta i regionu. Strategia ta odwołuje się do tradycji miasta i wiodących uczelni. Jest ona skuteczna wyłącznie w odniesieniu do nielicznych uczelni o ugruntowanej pozycji międzynarodowej i najstarszych ośrodków akademickich.

Druga strategia opiera się natomiast na bardzo ekspansywnej polityce marketingowej, budowanej nowoczesnymi metodami komunikacji marketingowej wspólnie z miastem oraz regionem. Strategia ta zakłada daleko idącą synergię oraz podejście partnerskie – miasta, regionu oraz uniwersytetu. Podejście to polega na wspólnym definiowaniu celów w kontekście rozwoju regionu oraz dynamicznej strategii internacjonalizacji uczelni. Budowaniu partnerstwa miast i regionów towarzyszy strategiczne partnerstwo ich szkół wyższych. Mamy tutaj do czynienia z wykorzystywaniem tej samej sieci powiązań dla kreowania nowych relacji w kontekście międzynarodowym. Strategia ta mieści się w formule marketingu aktywnego, gdzie cele rozwojowe regionu – w tym zwłaszcza cele inwestycyjne – splatają się z celami strategicznymi uczelni (nowe programy i centra innowacyjności oraz doskonałości).

Podejście to wymaga stworzenia bardzo stabilnych zasad współpracy oraz koordynacji celów strategicznych. Strategie te powinny mieć charakter w pełni apolityczny i cechować się ciągłością, niezależnie od wyników lokalnych i regionalnych wyborów samorządowych. Czynnikiem ten ma kluczowe znaczenie w warunkach polskich, gdzie ciągle brakuje skutecznych mechanizmów dla realizacji wspólnych strategii marketingowych w tym zakresie.

Wydaje się, że proces internacjonalizacji uczelni jest ciągle zbyt mały, co również rzutuje na strategię internacjonalizacji miast i regionów, który to proces przebiega również znacznie wolniej, aniżeli powinno to wynikać z potrzeb oraz możliwości rozwojowych rynku w ujęciu globalnym.

Marketing terytorialny w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju partnerskiego

Podmioty marketingu terytorialnego w procesie budowania swych strategii muszą szukać partnerów, z którymi będą wytyczać nowe kierunki rozwoju. Wydaje się, że uczelnie akademickie są takimi strategicznymi partnerami. Dotyczy to szerokiego procesu budowy społeczeństwa opartego na wiedzy, innowacyjności i przewadze konkurencyjnej miast i regionów w sferze zarządzania kapitałem intelektualnym. Dojrzewanie władz samorządowych polskich miast oraz regionów do budowania stabilnych relacji partnerskich ze środowiskiem akademickim jest nadal zbyt wolne.

Nowoczesne miasta i regiony są natomiast coraz częściej postrzegane przez pryzmat „swoich” uczelni lub zintegrowanych konsorcjów akademickich, harmonijnie ze sobą współpracujących. Uczelnie są bowiem ważnym atrybutem marki każdego miasta i regionu. Dotyczy to ich oferty dla studentów, przedsiębiorców oraz inwestorów zagranicznych. Rola uczelni jest także istotna w segmencie turystyki biznesowej, konferencyjnej, targowej i festiwalowej, sportowej i rekreacyjnej. W warunkach polskich są one bowiem coraz częściej dysponentami najlepszych zasobów infrastrukturalnych. Warto więc wkomponować całość tych zasobów w proces efektywnego zarządzania miastem i regionem oraz budowania ich atrakcyjnego wizerunku.

Obecność uczelni oraz ich harmonijnych konsorcjów może stać się dla miasta lub regionu źródłem przewagi konkurencyjnej. Wyróżnikiem regionu będzie więc coraz częściej stabilna sieć powiązań uczelni i umiejętność ich harmonijnej współpracy na rzecz miasta i regionu. W polskich warunkach harmonizowanie oraz zintegrowanie tej współpracy wokół wspólnie akceptowanych celów wymaga ciągłego doskonalenia. Problem ten dotyczy zarówno wybranych uczelni, jak i jednostek organizacyjnych działających w ramach tej samej uczelni.

Uczelnie stają się dzisiaj niewątpliwie atrybutem wyrazistego pozycjonowania miasta. Chodzi tutaj o całe środowisko akademickie – jego atrakcyjność, innowacyjność oraz relacje międzynarodowe. Studenci, wybierając konkretne miasto lub region jako miejsce do studiowania, oczekują wyjątkowej atmosfery do rozwoju osobistego, gwarancji jakości życia oraz atrakcyjnych form spędzania wolnego czasu. Wymaga to od szkół wyższych danego miasta komplekso-

wego spojrzenia na produkt marketingu akademickiego w symbiozie z marketingiem całego miasta i regionu. Nieodzownym staje się stopniowe odchodzenie od myślenia jedynie w kategoriach oferty jednego uniwersytetu na rzecz myślenia o łącznej ofercie całej sieci szkół wyższych działających na danym terenie. Przy porównywalnej – równie wysokiej – ofercie programowej dwóch uniwersytetów z różnych miast, potencjalny student będzie wybierał ośrodek, którego kompleksowa oferta jest bardziej atrakcyjna i gwarantuje „przyjemniejsze studium”.

Występuje zatem przenoszenie akcentu na kompleksowy „produkt akademicki”, związany z danym miastem oraz regionem. Wyzwaniem na przyszłość będzie więc z jednej strony kreowanie globalnego produktu akademickiego, a z drugiej budowanie silnych relacji między wizerunkiem tego produktu oraz wizerunkiem miasta i regionu. Wydaje się, że produkty edukacyjne, obok produktów kulturalnych i sportowo-rekreacyjnych, będą miały w przyszłości kluczowe znaczenie dla budowania pozycjonowania miast i regionów.

Wspólne strategie komunikacji marketingowej

Partykularne działania marketingowe – prowadzone osobno na poziomie miasta i regionu – powodują, że efektywność jest bardzo niska. Działania te powinny być nie tylko spójne, lecz także wzajemnie się wzmacniać. W Polsce, obok różnic politycznych, drugim czynnikiem hamującym procesy integracyjne w zakresie komunikacji marketingowej są różnice personalne oraz ambicjonalne czołowych polityków odpowiedzialnych za proces zarządzania miastem i regionem.

Warunkiem skuteczności komunikacji marketingowej miasta oraz regionu jest akceptacja wspólnych celów strategicznych, które powinny być traktowane jako priorytetowe i mieć wymiar pozapolityczny i tym samym pozakadencyjny. Rozwinięciem tych wspólnych celów powinny być działania uniwersytetów i pozostałych uczelni danego regionu oraz jego stolicy.

Wspólna strategia komunikacji marketingowej na poziomie władz miasta, regionu oraz szkół wyższych powinna zakładać zgodę na komunikowanie zewnętrzne pewnych wyróżników marki miasta i regionu, z którym identyfikują się wszyscy partnerzy. Mamy wówczas do czynienia ze wspólną filozofią budowania relacji z otoczeniem. W warunkach polskich obserwuje się ciągle prymat działań indywidualistycznych przy niedocenianiu wagi wspólnej komunikacji marketingowej. Czynnikiem ten ma zarówno wymiar kulturowy, jak i pokoleniowy. Wydaje się, że młodsze pokolenie rządzących może mieć większą otwar-

tość na cele wspólne i na budowanie wyrazistego pozycjonowania miasta w oparciu o pewien spójny system wartości.

Strategiczne wyzwania na przyszłość

Spójność pozycjonowania uczelni z pozycjonowaniem miasta i regionu polega na zgodności pewnych kluczowych wyróżników marki miasta i regionu z wyróżnikami marek szkół wyższych, działających w danym regionie i w jego stolicy. Chodzi tutaj o takie wartości, jak innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość, otwartość czy międzynarodowość. Wartości te powinny mieć fundamentalne znaczenie zarówno dla marki miasta akademickiego, jak i dla marek działających w nim uczelni. Szkoły wyższe powinny czuć się współtwórcami takich strategii.

Współpraca uczelni z władzami miasta i regionu musi mieć charakter strategiczny oparty na wzajemnych konsultacjach na oraz pracy zespołów interdyscyplinarnych, reprezentujących różne dziedziny problemowe. W warunkach polskich te formy współpracy należą ciągle do rzadkości, trzeba więc szybko wypracować nowe formy wzajemnych konsultacji o charakterze strategicznym.

Wyzwania przyszłości polegać będą na poszukiwaniu coraz większej synergii między uczelniami działającymi na danym terenie. Konkurując o tego samego studenta na rynku lokalnym, szkoły wyższe będą musiały jednocześnie spojrzeć wspólnie na swoją ofertę z punktu widzenia adresatów zewnętrznych na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Chodzi tutaj bowiem nie tylko o pozyskanie studenta dla danej uczelni, lecz równocześnie o pozyskanie studenta dla danego miasta lub regionu.

Obok partykularnych celów marketingowych mamy tutaj do czynienia z komplementarnością oferty różnych szkół wyższych. W przyszłości może, i powinno, to prowadzić do oferowania potencjalnym klientom wewnętrznym oraz zewnętrznym jeszcze bardziej komplementarnej oraz interdyscyplinarnej oferty edukacyjnej. Dotyczy to zarówno oferty różnych wydziałów tej samej uczelni, jak i, co o wiele trudniejsze, komplementarnej oferty różnych szkół wyższych działających na terenie danego miasta lub regionu.

Stosowanie komplementarnych metod pozycjonowania uczelni byłoby z punktu widzenia pozycjonowania danego miasta lub regionu czymś unikatowym (wspólne programy, wspólne dyplomy, wspólne wykorzystanie określonej infrastruktury). W warunkach polskich jest to kapitalny obszar budowania zintegrowanej oferty edukacyjnej, opartej na sumowaniu się przewag i kompetencji różnych uczelni. W obecnych realiach najlepszych polskich ośrodków akade-

mickich mamy bowiem do czynienia z mało efektywnym wykorzystaniem nowoczesnej infrastruktury. W zbyt małym stopniu wykorzystuje się ciągle synergię akademicką lokalnych zasobów dla budowania przewagi konkurencyjnej miasta oraz regionu.

Wspólna promocja zewnętrzna miasta i regionu oraz uczelni powinna wynikać z uzgodnionej koncepcji komunikacji marketingowej dla miasta, regionu oraz środowiska akademickiego. Czynnikiem ten powinien dotyczyć w szczególności promocji targowej, wspólnie organizowanych wydarzeń marketingowych i promocji zagranicznej. Promocja zewnętrzna powinna być tutaj bardziej nastawiona na pozyskiwanie precyzyjnie zdefiniowanych grup adresatów. Dotyczyć to powinno również wydawnictw promocyjnych oraz komunikacji internetowej.

Istotnym miernikiem efektywności działań marketingowych powinien być współczynnik osób pozostających w danym mieście po zakończeniu studiów. Dotyczy to osób pochodzących z danego miasta oraz regionu, jak również – co ważniejsze – osób przyjeżdżających tutaj na studia. Wspólne oddziaływanie władz miasta oraz regionu na grupę przyjezdnych absolwentów jest bardzo dobrym miernikiem atrakcyjności miejsca oraz jakości życia i perspektyw dalszego rozwoju. Władze miast akademickich, które w bardzo niewielkim stopniu potrafią zatrzymać najlepszych absolwentów, powinny zadać sobie pytanie o rzeczywistą atrakcyjność własnych ośrodków oraz o efektywność działań marketingowych.

Wymaga to jednocześnie nowego spojrzenia na rynek oraz na misję i strategię szkół wyższych w kontekście zintegrowanej współpracy z miastem i regionem w zakresie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w ramach komplementarnych strategii rozwoju.

MARKETING OF UNIVERSITIES – NEW STRATEGIC CHALLENGES

Summary

This paper presents new strategic marketing challenges faced by Polish universities. These challenges are analyzed in the context of territorial marketing. The author argues that marketing strategies of universities should be elaborated in close relationship with marketing of cities and regions. The best universities should have great influence on the future development of cities and regions. They play also an important role in the positioning of cities and regions and in their international branding strategies. Moreover, they influence the process of attracting innovative individuals and foreign and national investors. Marketing strategies of universities should be shaped in synergy with development strategies of cities and regions. In Poland, this kind of synergy still has to be developed and stimulated in future.

Translated by Tomasz Domański