

Hanna Hall

Pozycjonowanie jako źródło przewagi konkurencyjnej uczelni w warunkach niżu demograficznego

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 289-301

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.

dr HANNA HALL
Politechnika Rzeszowska

POZYCJONOWANIE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ UCZELNI W WARUNKACH NIŻU DEMOGRAFICZNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z pozycjonowaniem uczelni ze szczególnym uwzględnieniem jego znaczenia dla polskich szkół wyższych w warunkach niżu demograficznego, procesu projektowania strategii pozycjonowania oraz jego przykładów. W opracowaniu wykorzystano źródła wtórne i wyniki badań własnych.

Wprowadzenie

Począwszy od roku 1990, polskie szkolnictwo wyższe znajdowało się w fazie tzw. edukacyjnego boomu napędzanego m.in. trwającym do 2002 r. wyżem demograficznym. Jego konsekwencją był wzrost liczby studentów o 370% do ponad 1,92 mln studiujących (w roku akademickim 2004/2005). Odwracający się trend demograficzny całkowicie odmieni jednak sytuację polskich uczelni. Według prognoz socjologów i ekonomistów, w roku 2020 liczba 19-latków będzie wynosiła prawie o połowę mniej niż w szczytowym roku 2002 a liczba studentów zmaleje do około 1,25 mln. Wiele uczelni, szczególnie niepublicznych i zwłaszcza w małych miejscowościach, znajdzie się więc w niezwykle trudnej sytuacji¹.

Niesprzyjające współczesnym uczelniom warunki ich dalszego i bliższego otoczenia wpływają na poszukiwanie przez nie nowych, skutecznych sposobów

¹ *Demograficzne tsunami*, Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Instytut Rozwoju Kapitału Intelektualnego im. Sokratesa, Warszawa 2011, s. 2–12; za: H. Hall, *Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, w druku.

konkurencyjnej przewagi. Oprócz działań o charakterze ekonomicznym (m.in. obniżanie czesnego), obniżania jakości kształcenia i poziomu kompetencji kandydatów na studia, zwiększania limitów przyjęć, ale i pozytywnej dla uczelni intensyfikacji aktywności badawczej, będą one najprawdopodobniej podejmować działania o charakterze ściśle marketingowym, charakterystycznym do niedawna głównie dla świata biznesu. Będą to prawdopodobnie, obok popularnych już działań z zakresu szeroko pojętej promocji, także działania mniej znane, a sprawdzone i skuteczne w przypadku firm oraz na zachodnich uczelniach. Należą do nich m.in. kreowanie trwałych więzi z poszczególnymi grupami interesariuszy uczelni (wyrażające koncepcję marketingu relacji) oraz wyróżnianie się spośród innych uczelni i tworzenie jednoznacznej, charakterystycznej pozycji w umysłach kandydatów na studia i studentów oraz innych grup otoczenia czyli pozycjonowanie uczelni. Temu ostatniemu elementowi poświęcono dalszą część artykułu.

„Pozycjonowanie” – znaczenie i interpretacje

Termin „pozycjonowanie” upowszechniony przez Ala Riesa i Jacka Trouta, wyrażający znaną dewizę „Differentiate or Die” czyli „Wyróżnij się lub zgin” „nie oznacza tego, co robimy z produktem. Odnosi się on do tego, co robimy z umysłem potencjalnego nabywcy. Inaczej mówiąc, produkt jest pozycjonowany w umyśle odbiorcy”². Powyższe hasło (autorstwa Jacka Trouta), które zrobiło międzynarodową karierę, jest dzisiaj, zdaniem jego autora, z powodu rozwoju konkurencji na całym świecie nawet bardziej aktualne niż kiedyś³.

Pozycjonowanie „polega na identyfikacji, tworzeniu i komunikowaniu przez firmę korzystnych cech wyróżniających ofertę przedsiębiorstwa, dzięki którym jest ona postrzegana przez klientów jako lepsza, wyróżniająca się spośród oferowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne”⁴. Pozycjonowanie, będąc działaniem związanym z kształtowaniem image organizacji (produktu, marki), jest jednak czymś więcej niż tylko tworzeniem wizerunku. Pozwala bowiem oprócz wywołania u adresata tego procesu określonego obrazu organizacji (produktu, marki) jednoznacznie odróżnić ją od konkurencji. Pozycjonowanie wymaga od organizacji podjęcia decyzji, ile i które różnice promować na

² A. Ries, J. Trout, *Positioning: the battle for your mind*, New York, Warner Books, 1982, za: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 286.

³ Wywiad z J. Troutem, *Trendy. Art of living*, <http://www.magazyntrendy.pl/Trendynew/podglad.php?id=159> (18.03.2012).

⁴ *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002, s. 88, za: Z. Knecht, *Zarządzanie marketingiem*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 66.

ryнку docelowym. Według wielu specjalistów od marketingu powinna to być tylko jedna cecha, w ramach której organizacja będzie się starać osiągnąć pozycję lidera, według innych mogą to być dwie, a nawet trzy cechy⁵. To ostatnie rozwiązanie w dzisiejszym przeladowanym informacjami świecie, w tym atakowanych tysiącami informacji dziennie konsumentów (w literaturze przedmiotu przytacza się często wartość 3,5 tys. komunikatów marketingowych przypadających na osobę dziennie) może jednak zmniejszyć prawdopodobieństwo zapamiętania przekazu, zidentyfikowania z nim oferty i organizacji, a w konsekwencji osłabić efekt i skuteczność strategii pozycjonowania (jak wynika z cytowanych w dalszej części artykułu przykładów pozycjonowania uczelni, rzadko wykorzystują one w tym procesie tylko jedną cechę).

Skuteczne pozycjonowanie musi więc być oparte na cesze (cechach) usługi lub organizacji (może to być także wizerunek organizacji lub charakterystyka jej klientów)⁶, która jest przede wszystkim ważna dla nabywców oraz realna. Musi być zakomunikowana otoczeniu, a szczególnie docelowemu rynkowi w ramach promocyjnych przekazów i wykorzystywanych narzędzi promocji, które razem z innymi instrumentami i działaniami marketingowymi decydują o skuteczności pozycjonowania, a w konsekwencji o konkurencyjnej przewadze organizacji i jej sukcesie rynkowym. Świadczy o tym wiele cytowanych w literaturze przykładów komercyjnych i niekomercyjnych organizacji.

Strategia pozycjonowania powinna stanowić jedno z kluczowych działań w procesie projektowania i realizacji strategii marketingowej organizacji, choć nie każda prezentowana w literaturze struktura strategii tę działalność zawiera. Przedmiotowy zakres strategii marketingowej opisywany jest w literaturze jako⁷:

- zespół instrumentów i działań marketingowych (marketing mix),
- kompozycja instrumentów i działań wchodzących w skład marketingu mix, poszerzona o proces wyboru rynku docelowego,
- kompozycja instrumentów i działań wchodzących w skład marketingu mix, poszerzona o proces wyboru rynku docelowego oraz proces formułowania celów organizacji.

Mimo nieuwzględniania pozycjonowania w strukturze strategii marketingowej organizacji trudno wyobrazić sobie bez niego opracowanie skutecznej kompozycji marketingu mix, będącej sednem strategii.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 283.

⁶ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 95–96.

⁷ I. Rutkowski, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

Znaczenie pozycjonowania wyraźnie podkreśla natomiast Philip Kotler, uwzględniając je zarówno w samej definicji strategii marketingowej, jak również w jej strukturze⁸. Według tego autora strategia marketingowa organizacji jest wyborem rynku docelowego, konkurencyjnej pozycji oraz opracowaniem efektywnego marketingu mix w celu dostarczenia produktu wybranemu rynkowi. Pozycjonowanie organizacji jest także jedną z kluczowych decyzji w procesie formułowania strategii całej organizacji.

Miejsce i uwarunkowania pozycjonowania w procesie adaptacji marketingu w szkołach wyższych

Marketingowa orientacja szkół wyższych w krajach zachodnich jest obecnie normą, choć poszczególne uczelnie znajdują się na różnych etapach jej wdrażania. W przypadku amerykańskich instytucji edukacyjnych były to kolejno: traktowanie marketingu jako promocji, wdrażanie segmentacji rynku, badań marketingowych, pozycjonowania, nadawanie marketingowi strategicznego wymiaru, po najbardziej zaawansowaną postać marketingu, jaką jest marketing relacji. Etap pozycjonowania rozpoczął się w momencie, kiedy coraz więcej szkół wzmacniało swoją aktywność rekrutacyjną i promocyjną, opierając się na wynikach badań marketingowych i korzystając z zalet segmentacji rynku. Niektóre szkoły zaczęły w tej sytuacji poszukiwać nowych kierunków współzawodnicstwa, upatrując możliwości uzyskania przewagi przez pozycjonowanie. Zaczęły się więc decydować na działania polegające na kreowaniu konkretnej pozycji danej szkoły, odróżniającej ją od placówek konkurencyjnych pod względem cech branych pod uwagę przy wyborze szkoły⁹.

W Polsce uczelnie bardziej bądź mniej świadomie i w bardzo różnym zakresie, ale w coraz bardziej widoczny sposób wdrażają orientację marketingową. Najbardziej widocznym przejawem jej stosowania są działania promocyjne, szczególnie intensywne w okresie rekrutacji na studia. Analiza stron internetowych uczelni, ich reklam (internetowych, prasowych, telewizyjnych, zewnętrznych), materiałów promocyjnych dystrybuowanych na targach edukacyjnych, działań w zakresie promocji sprzedaży (związanych m.in. z obniżaniem czesnego na skutek spełnienia przez kandydatów lub studentów określonych warunków) pozwala stwierdzić, że z roku na rok działania promocyjne uczelni stają się coraz intensywniejsze, coraz szersze zakresowo i profesjonalne. O priorytetowym znaczeniu promocji w procesie adaptacji marketingu na polskich uczel-

⁸ Ph. Kotler, K.F.A Fox, *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice Hall, New Jersey 1995, s. 163–164.

⁹ *Ibidem*, s. 11–12.

niach świadczą też uczelniane komórki zajmujące się marketingiem, o promocyjnym głównie nazewnictwie¹⁰. Zakładając, że polskie uczelnie przechodząc będą przez te same etapy adaptacji i wdrażania marketingu co amerykańskie (wskazują na to m.in. podobne uwarunkowania i przyczyny tego procesu w amerykańskich uczelniach)¹¹ i opierając się na obserwacji polskiej uczelnianej rzeczywistości, można wnioskować, że pozycjonowanie jest etapem, który dopiero czeka większość uczelni. Nie jest ono zadaniem łatwym ze względu na cechy rynku usług edukacyjnych na poziomie szkolnictwa wyższego, który charakteryzuje duża liczba uczelni o podobnych kierunkach, profilach, programach, specjalnościach kształcenia, duża liczba uczelni o podobnych nazwach, w wielu przypadkach wspólna kadra dydaktyczna. Dotychczasowe, w większości podobne działania uczelni w obszarze polityki cenowej, instrumentów, środków i przekazów promocyjnych (podkreślających głównie jakość kształcenia¹²), prowadzą w konsekwencji do konwergencji polskich uczelni¹³. Doświadczenia zachodnich uczelni w obszarze pozycjonowania, przykłady korzyści, jakie osiągnęły dzięki realizacji tej strategii, a równocześnie malejący popyt na usługi edukacyjne szkół wyższych wywołany niższym demograficznym i rosnącą konkurencją między uczelniami o studentów, kadre, środki finansowe, powinny wpłynąć na zrozumienie znaczenia i wdrażanie tej wartościowej strategii w polskich szkołach wyższych.

Strategia pozycjonowania uczelni – znaczenie, proces, przykłady

Jak wynika z doświadczeń zachodnich uczelni, brak charakterystycznej ich pozycji na rynku szkolnictwa wyższego, odróżniającej daną uczelnię od innych,

¹⁰ H. Hall, *Marketing partnerski...*

¹¹ T. Hayes, *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2011, s. 125–126.

¹² Wysoka jakość kształcenia występująca w przekazach promocyjnych wielu uczelni nie musi być czynnikiem zachęcającym ani nawet ważnym dla wszystkich kandydatów. Część z nich wolałaby studiować bezstresowo i bez większego wysiłku uzyskać dyplom (Zob. segmentacja studentów według G. Światowy, *Marketingowa orientacja na klienta w zarządzaniu szkołą wyższą*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 141). Należy jednak zadać sobie pytanie, czy pozycjonowanie oparte na łatwych studiach, choć zgodne z oczekiwaniami pewnej, może nawet znaczącej ilościowo grupy kandydatów, może być mimo wszystko skuteczne? Czy nie wywoła społecznego ryzyka podejmowania studiów na tak pozycjonowanej uczelni?

¹³ A. Kulig, P. Lisiecki, *Wyróżnić się, ale czym? Strategie marketingowe szkół wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji...*, s. 277.

może być powodem istotnego spadku zainteresowania ofertą takiej jednostki¹⁴. Pozycjonowanie uczelni jest zatem niezbędnym działaniem w warunkach „zatlóconego” rynku szkolnictwa wyższego, trudnej sytuacji demograficznej, ale także kryzysu gospodarczego w wielu krajach i wynikającej z niego niekorzystnej sytuacji finansowej studentów, dla których obietnica przekazana w procesie pozycjonowania stanowi istotną informację i czynnik wyboru uczelni. Nie powinno ulegać przy tym żadnym wątpliwościom, że obietnica ta musi „mieć pokrycie” i bezwzględnie musi być dotrzymana. Jest to niezbędny warunek skutecznego pozycjonowania uczelni, ale i jej pozytywnego wizerunku.

Opracowywanie strategii pozycjonowania uczelni powinno się składać z następujących kroków¹⁵:

- a) oszacowanie aktualnej pozycji uczelni,
- b) wybranie pozycji pożądanej,
- c) planowanie strategii, która doprowadzi do zajęcia pożądanej pozycji,
- d) wprowadzanie w życie strategii.

Szacowanie aktualnej pozycji uczelni powinno opierać się przede wszystkim na badaniach marketingowych realizowanych wśród wybranych grup jej klientów, tj. jej potencjalnych lub aktualnych studentów, absolwentów, pracodawców, pracowników. W badaniach można skoncentrować się w pierwszej kolejności na identyfikacji ogólnego poziomu znajomości (wiedzy o uczelni) i życzliwości wobec niej i (lub) jej konkurentów ze strony podmiotów jej zewnętrznego otoczenia. Wykorzystać można w tym celu specjalne skale pomiarowe tj. skale znajomości i życzliwości w odniesieniu do danej uczelni¹⁶. Przykładem skali znajomości do badania wiedzy o kierunkach kształcenia na uczelni X jest:

Czy wie Pan/Pani, jakie profile kształcenia oferuje uczelnia X?

- nigdy nie słyszałam,
- tylko słyszałam,
- znam tylko trochę,
- znam bardzo dobrze.

Przykładem zaś skali do badania życzliwości względem uczelni X jest:

Proszę określić swój stosunek względem uczelni X:

- zdecydowanie niezadowolony,

¹⁴ P. Slee, *Budowanie świadomości marki a obsługa klienta*, wystąpienie na IV międzynarodowej konferencji naukowej z cyklu *Marketing szkół wyższych* pt. *Marka szkoły wyższej w kontekście wyzwań XXI wieku*, Poznań 14.03.2012.

¹⁵ Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic marketing...*, s. 178.

¹⁶ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 549.

- raczej nieżyczliwy,
- obojętny,
- dosyć życzliwy,
- zdecydowanie życzliwy.

Jeśli celem badania jest porównanie postrzegania danej uczelni z innymi, należy się dowiedzieć, jakie kluczowe atrybuty są używane przez osoby dokonujące porównania, które z nich są najistotniejsze oraz jakie są względne oceny danej uczelni oraz jej konkurentów w odniesieniu do najbardziej znaczących atrybutów. Warto zaznaczyć, że instytucja powinna zbadać swoją pozycję, mając na względzie tylko swoich największych konkurentów¹⁷. W celu porównania danej szkoły z inną można wykorzystać skalę porównywania parami lub sumowania ocen (porównawczą lub rangową) bądź metodę dyferencjału semantycznego¹⁸.

Wyniki analizy odpowiedzi respondentów w zależności od zastosowanej metody badawczej (bądź specyficznych skal pomiarowych) umożliwiają identyfikację problemów uczelni związanych ze świadomością jej istnienia w otoczeniu (dzięki wykorzystaniu skali znajomości), z postawą względem niej (skala życzliwości), z jej aktualną pozycją względem innych uczelni pod względem wyodrębnionych w badaniu kryteriów, np. jakości kształcenia, atmosfery studiów, prestiżu (skalę sumowania ocen, porównywania parami, dyferencjał semantyczny). W przypadku realizacji badań wśród studentów ich wyniki mogą być jednak obciążone błędem wynikającym z lepszego postrzegania i oceniania uczelni, do której studenci uczęszczają, dlatego warto także realizować badania wśród studentów z innych uczelni.

Przykładowo w ramach szacowania aktualnej pozycji uczelni w Yale University pracownicy przeprowadzili badania wśród 1600 studentów pod kątem postrzegania Yale w porównaniu z konkurencyjnymi college'ami. Badacze zastosowali skalę porównywania parami i poprosili, aby studenci dokonali porównania w ten sposób każdego z 17 wymienionych college'y. Studenci dokonali więc 136 porównań przy wykorzystaniu dwóch wymiarów – prestiżu i wielkości uczelni.

W kolejnych badaniach studenci oceniali Yale University i jego 16 konkurentów za pomocą metody dyferencjału semantycznego. W badaniu tym zidentyfikowano trzy główne kryteria wyboru uczelni: prestiż akademicki, aktywne

¹⁷ Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic marketing...*, s. 178.

¹⁸ *Ibidem*, s. 234, za: H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 113.

życie kampusu oraz atmosferę studiów, które stały się podstawą porównania. Wyniki badań zaprezentowane m.in. w formie graficznej na trójwymiarowym wykresie umożliwiły optymalny wybór kierunków pozycjonowania uczelni zgodnie z rozpoznanymi jej mocnymi stronami, możliwościami, preferencjami i przy uwzględnieniu ocen studentów¹⁹.

W ramach badań obecnej pozycji uczelni ułatwiających proces pozycjonowania niektóre z nich próbują docierać znacznie głębiej, analizując dokładnie także przyczyny rozpoznanej pozycji (szczególnie, jeśli jest niezadowolająca). Przykładowo w przypadku Northumbria University w Wielkiej Brytanii, oprócz przyczyn malejącego zainteresowania uczelnią ze strony kandydatów na studia (zidentyfikowaną przyczyną okazał się brak wyróżniającej uczelnię pozycji), zbadano także przyczyny opuszczania uczelni przez studentów w trakcie trwania studiów. W badaniu zidentyfikowano ponad 80 przyczyn różnego rodzaju, przy czym stwierdzono, że ponad 50 z nich dotyczy analizowanej uczelni. Wybór i w konsekwencji eliminacja najistotniejszych przyczyn było jednym z czynników wpływających na istotną poprawę pozycji uczelni²⁰.

Po dokonaniu oceny obecnej pozycji instytucja może w zależności od wyników badań:

- zdecydować o podkreślaniu rozpoznanej pozycji wśród potencjalnych studentów i innych grup otoczenia,
- opracować nową lub bardziej przejrzystą, wyraźną pozycję dla szkoły i reпозиjonować ją.

W drugim przypadku, znając istotne dla kandydatów i studentów atrybuty uczelni, władze uczelni mogą rozważyć następujące strategie reпозиjonowania²¹:

- a) reпозиjonowanie rzeczywiste (rzeczywista zmiana pozycji), oznaczające doskonalenie (modyfikację) wybranych atrybutów uczelni, uważanych za istotne w procesie jej wyboru (np. jakości kształcenia);
- b) reпозиjonowanie psychologiczne (psychologiczna zmiana pozycji uczelni), polegające na wpływaniu na wyższą ocenę porównywanych atrybutów (strategia ta jest godna polecenia w sytuacji niedoceniań przez dokonujących wyboru określonych atrybutów danej uczelni, np. w sytuacji, gdy koszty kształcenia na danej uczelni są wyższe niż w rzeczywistości);

¹⁹ Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic marketing...*, s. 180.

²⁰ P. Slee, *Budowanie świadomości marki...*

²¹ H.W. Boyd, M.L. Ray, E.C. Strong, *An attitudinal framework for advertising strategy*, „Journal of Marketing”, April 1972, s. 27–33, za: H. Hall, *Marketing w szkolnictwie...*, s. 84–85.

- c) zmiana znaczenia atrybutów uczelni, czyli zwrócenie uwagi na znaczenie tych atrybutów, których kandydaci są nieświadomi lub, tych, wobec których byli dotąd obojętni, a które wyróżniają daną szkołę (np. wąskie, specjalistyczne przygotowanie do wykonywania określonego zawodu);
- d) zmiana wyobrażeń o uczelni idealnej przez kreowanie innego jej wizerunku, podkreślanie innych jej atrybutów niż te powszechnie uważane za najważniejsze (np. kształcenie przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych).

Jedną ze strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa (oprócz wyżej wymienionych) jest dążenie do zmiany pozycji konkurenta (bądź jego produktów) w świadomości klientów na jego niekorzyść. Stosowanie takiej strategii może jednak wiązać się z poważnym ryzykiem. Dotyczy ono nieetycznego charakteru takiego przekazu, jego niskiej wiarygodności, problemów prawnych, ale także możliwości zdobycia sympatii adresatów przekazu w stosunku do organizacji (lub produktu) przedstawianej jako gorsza²².

Yale University był, jak wynika ze zrealizowanych wspomnianych badań, oceniony najwyżej, jeśli chodzi o prestiż akademicki, ale nisko przy wzięciu pod uwagę atmosferę studiów. Może on na podstawie wyników tych badań zaakceptować swoją pozycję jako elitarny uniwersytet, który nie jest szczególnie miły dla studentów, a nawet podkreślać tę spartańską atmosferę i rygor wobec studentów oraz przyciągać tych, którzy uważają, że szkoła powinna być twarda i niemiła, bądź zastanowić się nad reпозиcjonowaniem²³.

Wybierając istotny w procesie pozycjonowania atrybut uczelni, oprócz podkreślanej wyjątkowości, należy wziąć pod uwagę jego istotność dla klienta, także możliwość jego realizacji, „dostarczenia”. Wybrana w procesie pozycjonowania cecha (wyróżnik) powinna być także²⁴:

- możliwa (łatwa) do zakomunikowania,
- trudna do skopiowania (co w sektorze szkolnictwa wyższego jest wyjątkowo trudne do zrealizowania),
- korzystna dla organizacji (zgodna z jej misją, tworząca pozytywny wizerunek organizacji).

W przypadku uczelni potencjalnymi wyróżnikami mogą być²⁵:

²² J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 1999, s. 129.

²³ Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic marketing...*, s. 180.

²⁴ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 95–96.

²⁵ A. Kulig, P. Lisiecki, *Wyróżnić się, ale czym? Strategie...*, s. 282–292, A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Wyd. ASPRA, Warszawa 2005, s. 100–107 oraz własne badania i obserwacje.

- wyjątkowa kadra naukowo-dydaktyczna;
- interesujące, nowatorskie badania naukowe;
- wybitni absolwenci;
- infrastruktura (sale, laboratoria, akademiki, stolówki, obiekty sportowe);
- wyróżniające kontakty zagraniczne;
- wyjątkowa tradycja i historia;
- specjalizowanie się, kształcenie ekspertów w określonej dziedzinie;
- wysoka (uznana) jakość kształcenia;
- zainteresowanie pracodawców absolwentami uczelni (kierunku);
- uczelnia przyjazna i opiekuńcza w stosunku do studentów;
- unikatowe, atrakcyjne kierunki kształcenia;
- wyróżniające metody i formy kształcenia (e-learning);
- międzynarodowy prestiż;
- popularność (wyrażona rankingami, opiniami ekspertów i studentów);
- osiągnięcia naukowe pracowników i/lub studentów;
- atrakcyjne, bogate życie studenckie;
- zajęcia dodatkowe (kursy, szkolenia, zajęcia taneczne, wokalne);
- znane z mediów osoby publiczne, prowadzące zajęcia;
- prestiż uczelni (wydziału);
- indywidualne podejście nauczycieli do studentów;
- wyjątkowa atmosfera studiów;
- niskie koszty studiów;
- korzystna dla studentów organizacja studiów (umożliwiająca im realizację pozanaukowych zainteresowań, hobby itp.).

Wzorem skutecznie pozycjonujących się uczelni mogą być przykładowo:

- a) Harvard, Wharton, Kellogg, Thunderbid, które pomimo podobnej oferty o ekonomiczno-biznesowym charakterze wykreowały swój wizerunek jako lidera w wybranej przez siebie kategorii, odpowiednio – w zakresie zarządzania, finansów, marketingu, stosunków międzynarodowych²⁶,
- b) Stanford University – „Harvard Zachodu”,
- c) University of Leicester (UK) – uniwersytet o wysokiej jakości kształcenia, ale otwarty, przystępny, przyjazny „Elite without being elitist...” (Członek elity niebędący uniwersytetem elitarnym)²⁷,

²⁶ A. Kulig, P. Lisiecki, *Wyróżnić się, ale czym? Strategie...*, s. 281.

²⁷ R. Taylor, *Jak zbudować tożsamość na zatłoczonym rynku*, wystąpienie na IV międzynarodowej konferencji naukowej z cyklu *Marketing szkół wyższych* pt. *Marka szkoły wyższej w kontekście wyzwań XXI wieku*, Poznań 14.03.2012.

Wiele pozytywnych przykładów można znaleźć także w przypadku polskich uczelni:

- a) Uniwersytet Jagielloński – kilkusetletnia tradycja, międzynarodowy prestiż;
- b) SGH w Warszawie – największa, najstarsza, najlepsza polska uczelnia ekonomiczna;
- c) Uniwersytet Warszawski – największa i najlepsza polska uczelnia; marka rozpoznawalna na całym świecie, słynąca z wysokiego poziomu kadry nauczającej oraz studentów;
- d) Akademia Leona Koźmińskiego nazywana „Szkołą Koźmińskiego”, będąca najlepszą niepubliczną uczelnią w Polsce o pozycji nowoczesnej szkoły biznesu typu amerykańskiego, szerokim profilem kształcenia²⁸;
- e) Uczelnia Łazarskiego w Warszawie pozycjonująca się jako uczelnia o wysokim stopniu umiędzynarodowienia, kształcąca absolwentów atrakcyjnych na rynku pracy²⁹.

Istotnych informacji o wskazanych dla uczelni wyróżnikach mogą dostarczyć badania satysfakcji studentów realizowane przy wykorzystaniu oceny ważności wszystkich rozpoznanych i wyodrębnionych w takim badaniu kryteriów. Jak wynika z badań zrealizowanych przez autorkę artykułu³⁰, mogą to być zarówno czynniki o dydaktycznym, jak i o pozadydaktycznym charakterze, ze względu na właściwie równoznaczne ich znaczenie dla studentów. Do najistotniejszych dla studentów czynników o dydaktycznym charakterze według tych badań należą czynniki związane z nauczycielami akademickimi, a szczególnie stosunek nauczycieli do studentów, umiejętność przekazywania wiedzy, obiektywizm w ocenianiu, interesujące prowadzenie zajęć, zrozumienie indywidualnej sytuacji studenta. Do najistotniejszych z grupy pozadydaktycznych należą natomiast: rozkład zajęć, atmosfera studiów, funkcjonowanie dziekanatów (w tym stosunek pracowników dziekanatów do studentów, szybkość obsługi, przekazywanie studentom aktualnych informacji, godziny otwarcia). Wszystkie te czynniki mogą być wykorzystane w pozycjonowaniu uczelni, pod zasadniczym warunkiem możliwości ich rzeczywistej realizacji i dostarczenia studen-

²⁸ Droga Koźmińskiego, „Perspektywy”, kwiecień–maj 2011, s. 78.

²⁹ Strona internetowa Uczelni Łazarskiego, <http://www.lazarski.pl/o-uczelni/misja/>; *Ułatwiamy karierę*, Rozmowa z prof. dr hab. Darią Nałęcz, rektorem Uczelni Łazarskiego w Warszawie, „Perspektywy” 2011, nr 11–12, s. 5.

³⁰ Głównym celem zrealizowanych przez autorkę badań była identyfikacja znaczenia dla studentów Wydziału Zarządzania PRZ kryteriów satysfakcji studentów, określenie ich hierarchii i ocena. Badania zrealizowano w roku akademickim 2010/2011 metodą ankiety audytoryjnej wśród 359 studentów.

tom. Niedotrzymanie zawartej w ramach pozycjonowaniu obietnicy może spowodować bardzo negatywne dla uczelni, długotrwałe, a czasem niemożliwe do cofnięcia konsekwencje, w postaci zniszczenia wizerunku, którego odbudowa może trwać wiele (nawet kilkanaście) lat.

Istotną barierą w realizacji obietnic może być wbrew pozorom kadra uniwersytecka, stanowiąca grupę profesjonalistów, indywidualistów, trudno podporządkowujących się narzucanym zasadom postępowania. Skłonienie kadry do konkretnych zachowań może okazać się największym wyzwaniem w kreowaniu marki, jej pozycjonowaniu i dotrzymywaniu danych studentom obietnic. Według prof. Petera Slee wszyscy pracownicy uczelni powinni „żyć jej marką”, a tymczasem „kadra to największe zagrożenie, może zrujnować dążenia do wykreowania marki”³¹.

Wprowadzanie w życie strategii pozycjonowania uczelni wymaga zaplanowania kompozycji narzędzi i środków marketingowej komunikacji z rynkiem, ale także odpowiedniego ukształtowania pozostałych instrumentów marketingowych. Zagadnienie to ze względu na ograniczoną objętość artykułu musi być przedmiotem odrębnego opracowania.

Efekty działań zmierzających do realizacji określonego pozycjonowania muszą podlegać ciągłemu monitorowaniu pozwalającemu na sprawdzenie, czy proces ten przebiega zgodnie z zaplanowanym kierunkiem, to znaczy, czy pozycja uczelni w świadomości docelowego audytorium jest zgodna z zamierzeniami oraz czy nie zmieniła się pozycja konkurentów mogąca zagrozić sformułowanemu miejscu uczelni.

Zakończenie

Dotychczasowe działania wielu polskich uczelni mające wyraz w podobnej polityce cenowej, podobnej ofercie kierunków i programów studiów, podobnych narzędziach i przekazach promocyjnych prowadzą raczej do ich konwergencji niż wyróżniania się, a w konsekwencji do utraty możliwości przewagi i malejącego zainteresowania. Kreując swoją rynkową pozycję, tworząc wartościową markę i pozytywny wizerunek, powinny one myśleć przez pryzmat wyróżników i wykorzystywać lub tworzyć kategorie, w których mogą być pierwsze i niepowtarzalne. Mimo podobieństwa rdzenia usługi edukacyjnej uczelni i ich podstawowej warstwy (według trójpoziomowej struktury produktu Levitta), mogą one wyróżniać się na wielu (zaproporzonych w treści artykułu) płaszczyznach. Wybór odpowiedniego, spełniającego wiele niezbędnych wa-

³¹ P. Slee, *Budowanie świadomości marki...*

runków wyróżnika, poprzedzony badaniami marketingowymi oraz jego odpowiednie komunikowanie otoczeniu jest z pewnością dla uczelni dużym wyzwaniem. Wysiłek niezbędny do realizacji skutecznego pozycjonowania przynosi jednak z pewnością, jak wskazują doświadczenia realizujących go uczelni, istotne, bo decydujące niejednokrotnie o przetrwaniu lub konkurencyjnej przewadze, nieosiągalne innymi sposobami korzyści.

POSITIONED AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE UNIVERSITIES IN THE CONDITIONS OF DEMOGRAPHIC

Summary

The objective of the paper is to present main issues related to the positioning of the university with particular emphasis on the importance of positioning for Polish higher education institutions in the condition of demographic decline, the process of positioning strategy formulation and its examples. The study uses secondary sources and the results of author's primary research.

Translated by Magdalena Rejman