

# Urszula Szulczyńska

---

## Strategie konkurencyjne wyższych uczelni w Polsce

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 35, 75-83

---

2014

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.

URSZULA SZULCZYŃSKA<sup>1</sup>

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

## STRATEGIE KONKURENCYJNE WYŻSZYCH UCZELNI W POLSCE

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie strategii konkurowania wyższych uczelni w Polsce. W pierwszej części pracy przeanalizowano czynniki wymuszające na tych podmiotach opracowanie i stosowanie kompleksowych strategii konkurowania. Część druga poświęcona została analizie czynników kształtujących decyzje kandydatów na studia w zakresie ich statusu studenta oraz przedstawieniu wyników obserwacji autorki dotyczących sposobów, w jakich uczelnie wyższe starają się konkurować w odpowiedzi na oczekiwania studiujących.

**Słowa kluczowe:** strategie, konkurencja, wyższe uczelnie

### Wprowadzenie

Funkcjonowanie uczelni wyższych, działających zwykle jako organizacje niedochodowe, rzadko opiera się na realizacji zasady samofinansowania, a wypracowanie nadwyżki przychodów nad kosztami nie jest ich podstawowym celem<sup>2</sup>. Jednak rzeczywistość, w której działają, zmusza je do stosowania narzędzi podobnych do tych, które wykorzystują przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Zmusza je także do tworzenia i realizacji określonych strategii konkurowania<sup>4</sup>. Dlatego też

---

<sup>1</sup> uszul@amu.edu.pl.

<sup>2</sup> A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 17.

<sup>3</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 57 i nast.; A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 56–65.

<sup>4</sup> A.R. Andreasen, *Nonprofits: check your attention to customers*, „Harvard Business Review” 1982, Vol. 60, No. 3, s. 105–110; S.N. Espy, *Handbook of strategic planning for nonprofit orga-*

autorka niniejszego opracowania postanowiła przeprowadzić ich analizę. Temu celowi podporządkowano układ pracy. Najpierw przeanalizowano warunki, które skłaniają polskie uczelnie wyższe do opracowania i stosowania kompleksowych strategii konkurowania. Następnie skupiono się na przedstawieniu sposobów, w jakich starają się one konkurować w odpowiedzi na wymagania studiujących.

### **Determinanty otoczenia konkurencyjnego wyższych uczelni**

Rozwój globalizacji oraz tendencja powrotu do gospodarki wolnorynkowej wywołały zmiany w warunkach funkcjonowania wyższych uczelni. Trendy te doprowadziły do wzrostu wpływu sił rynkowych na działanie placówek oferujących kształcenie na poziomie wyższym. Można do nich zaliczyć dywersyfikację zasobów i rosnący wpływ opłat za naukę w funkcjonowaniu uczelni publicznych, wzrost udziału instytucji prywatnych oraz dyfuzję praktyk stosowanych w świecie biznesu do sektora usług edukacyjnych.

Zwiększyła się rola wskaźników efektywności finansowej w ocenianiu jakości zarządzania instytucją tego typu<sup>5</sup>. Dodatkowo wzrósł zakres samodzielności uczelni w kształtowaniu programów studiów. Zaś rozwój technologii komunikacyjnej umożliwił zwiększenie zakresu nauki na odległość lub bez bezpośredniego udziału nauczyciela, a więc takich form nauczania jak *e-learning*, *b-learning*, *distance learning* lub *active learning*.

Powoduje to, że uczelnie wyższe, zamiast pozostać instytucjami oferującymi w swej warstwie edukacyjnej kształcenie w ramach zaakceptowanych centralnie, ujednoliconych kierunków studiów, mają możliwość stania się instytucjami proponującymi edukację w ramach programów autorskich, opierając się na nowoczesnych technologiach informacyjnych i tym samym uzyskiwania środków finansowych nie tylko z dotacji z budżetu państwa i opłat za czesne, lecz także – w perspektywie – z opłat licencyjnych za udostępnienie przygoto-

---

*nizations*, Praeger Publishers, New York–Westport–Connecticut–London 1986, s. 57 i nast.; A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wyd. CODN, Warszawa 2003, s. 100 i nast.; I. Unterman, R.H. Davis, *The strategy gap in not-for-profits*, „Harvard Business Review” 1982, Vol. 60, No. 3, s. 30–40; K. Gürüz, *Higher education and international student mobility in the global knowledge economy*, State University of New York Press, Albany 2011, s. 96; D.N. Chorafas, *Education and employment in the European Union*, Gower, Burlington 2011, s. 73.

<sup>5</sup> K. Gürüz, *Higher education ...*, s. 70.

wanych przez siebie kursów i innych produktów związanych z nowym trybem nauczania, a także za pomoc udzielaną studentom<sup>6</sup>.

Wymaga to jednak znaczących zmian nie tylko w sferze programowej, ale także wielu zmian organizacyjnych, wynikających choćby z konieczności przygotowania i obsługi systemu informatycznego wspierającego te zmiany<sup>7</sup>. Za dodatkowy efekt należy uznać swoisty *outsourcing* różnych pomocniczych funkcji. Można do nich zaliczyć przygotowanie i obsługę systemu informacji dla studentów, usługi biblioteczne, obsługę studentów i studiów (polegającą, np. na przygotowaniu i eksploatacji systemu rezerwacji sal i zapisów na egzaminy), przygotowanie treści kursów oraz dostarczanie studentom wszystkich materiałów związanych z ich statusem studenta<sup>8</sup>.

Wymienione zmiany zostały uwarunkowane nie tylko postęпом w dziedzinie technologii komunikacyjnej, ale także efektem intensyfikacji konkurencji i w części także zmianami zakresu, w jakim państwo pragnie finansować działalność szkół wyższych. Instytucje edukacyjne rywalizują m.in. o studentów, fundusze na badania, pozyskanie utalentowanych sportowców, fundusze od sponsorów – ich wielkość często uzależniona jest od liczby słuchaczy – i wreszcie o prestiż. Uczelnie mogą konkurować także o najlepszych pracowników, zapewniając im konkurencyjne warunki płacy i pracy. Dzieje się tak jednak głównie w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Z kolei płace pracowników uczelni publicznych w Europie regulowane są centralnie w ramach tzw. widełek<sup>9</sup>.

Wyższa uczelnia nie tylko musi konkurować z krajowymi placówkami oferującymi wykształcenie wyższe, ale także z uczelniami zagranicznymi, działającymi w krajach o rozwiniętych systemach wspierania studiów studentów zagranicznych<sup>10</sup>. Powoduje to drenaż przez te placówki krajowych rynków edukacyj-

---

<sup>6</sup> F. Newman, J. Scurry, *Higher education in the digital rapids*, RI: Futures Project, Providence 2001, s. 1–11.

<sup>7</sup> P. Buckley, J. Garvey, F. McGrath, *A case study on using prediction markets as a rich environment for active learning*, „Computers & Education” 2010, Vol. 56, s. 418–428; J. Rouet, M. Puustinen, *Introduction to „learning with ICT: new perspectives on help seeking and information searching”*, „Computers & Education” 2009, Vol. 53 (4), [http://cerca.labo.univ-poitiers.fr/IMG/pdf\\_CE09-RouetColl.pdf](http://cerca.labo.univ-poitiers.fr/IMG/pdf_CE09-RouetColl.pdf); A. Stella, A. Gnanam, *Quality assurance in distance education: the challenges to be addressed*, „Higher Education” 2004, No 47, s. 143–160; M. Zastrocky, R. Yanosky, M. Harris, *E-learning in higher education: a quiet revolution*, Gartner 2004, June 9, [http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=1213122004..](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=1213122004..)

<sup>8</sup> K. Gürüz, *Higher education...*, s. 110.

<sup>9</sup> F. Newman, L. Couturier, *The new competitive arena: market forces invade the academy*, RI: Futures Project, Providence 2001, s. 1–16.

<sup>10</sup> K. Gürüz, *Higher education...*, s. 99.

nych. Dodatkowo intensyfikację konkurencji zwiększa niekorzystne dla uczelni zjawisko niżu demograficznego oraz wyczerpujący się popyt na wyższe wykształcenie wśród osób starszych, które z różnych powodów nie podjęły studiów po zakończeniu nauki w szkołach średnich.

Zmusiło to rodzime placówki edukacyjne do formułowania i wdrażania takiej strategii działania, która by w świetle przedstawionych zmian w otoczeniu zapewniła im nie tylko rozwój, ale przede wszystkim przetrwanie. Jest to o tyle trudne, że ich działalność w znacznie większym stopniu niż w USA jest poddana państwowym regulacjom, np. konieczności spełnienia formalnych standardów akredytacyjnych, ujednolicających programy nauczania.

### **Strategie konkurencyjne wyższych uczelni**

Oprócz kompleksowego planowania strategicznego, w literaturze przedmiotu podkreśla się konieczność opracowania i wdrażania spójnej strategii zdobywania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej lub wypełniania luki konkurencyjnej. W publikacjach biznesowych wymienia się przewagę uzyskaną w wyniku różnicowania (wyróżniania) produktów, m.in. dzięki efektywnemu wprowadzaniu nowych produktów, a także przewagę kosztową – obie zdobyte na masowym rynku oraz przewagę osiągniętą w oparciu o obsługę rynku o mniejszym zasięgu (w segmencie lub niszy), wynikającą z różnicowania produktu lub z niskich kosztów funkcjonowania<sup>11</sup>.

Wybór strategii opartej na różnicowaniu oferty prowadzi zwykle do wyższych kosztów działania, ale umożliwia też sprzedaż produktu po relatywnie wysokiej cenie. Z kolei zdobywanie przewagi opartej na kosztach często okupione jest redukcją jakości produktów. Obie strategie, niezależnie czy realizowane na masowym, czy wąskim rynku, znajdują rację bytu. Wynika to z różnorodności preferencji konsumentów oraz z różnej wagi, jaką przykładają oni do kosztu, który muszą ponieść na pozyskanie i eksploatację produktu w stosunku do preferowanej przez nich jego jakości. W teorii marketingu zakłada się, że podejmując decyzje nabywcze, konsument stara się maksymalizować stosunek korzyści, jakie uzyskuje z konsumpcji produktu (funkcjonalnych, emocjonalnych i ekonomicznych), do łącznego kosztu, który musi ponieść w związku z zakupem i konsumpcją/posiadaniem produktu (zarówno w postaci wydatków pieniężnych, jak również kosztów niewydatkowych, np. czasu, energii, kosztów

---

<sup>11</sup> Tę ostatnią strategię M. Porter nazywa strategią koncentracji. Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–56.

zaangażowania psychicznego)<sup>12</sup>. Podejmując decyzje o wyborze produktu i sprzedawcy, bierze on pod uwagę łączne korzyści i koszty oraz porównuje je z korzyściami i kosztami, które wiązałyby się z wyborem innych produktów lub produktów tych samych, lecz oferowanych mu przez innych sprzedawców.

Obserwacja rynku edukacyjnego skłania do postawienia tezy, że wymienionymi strategiami posługują się także placówki oferujące uzyskanie wykształcenia na poziomie wyższym. Część placówek realizuje strategię opartą na różnicowaniu (wyróżnieniu) oferty. Dbają one przede wszystkim o podnoszenie jakości świadczonych w nich usług, pragnąc sobie wyrobić renomę, która, podobnie jak w przypadku nabywców dóbr i usług konsumpcyjnych, jest brana pod uwagę przy wyborze ich dostawcy. Oprócz oferowania wykształcenia na wysokim poziomie, proponują one studentom rozwój i realizację w różnych dziedzinach. Przykładowo, bardziej ambitnym studentom proponuje się uczestnictwo w pracach kół naukowych, oferuje możliwość rozwoju predyspozycji sportowych, rozwój talentu i zaspokojenie potrzeb w zakresie aktywności kulturalnej, czy wreszcie możliwość realizowania się na polu działalności społecznej. Studenci o ambicjach politycznych mogą angażować się w działania organizacji politycznych lub starać się o wybór do komórek samorządu studenckiego, a więc do komórek mających wpływ na funkcjonowanie uczelni. Jednocześnie uczelnie dbają o to, by ułatwić studiowanie, wprowadzając takie rozwiązania infrastrukturalne i organizacyjne, które są dogodne dla studentów. Do rozwiązań pierwszego typu można zaliczyć rozwijanie infrastruktury umożliwiającej bezprzewodowy, szerokopasmowy dostęp do internetu w budynkach uczelni oraz domach studenckich. Do udogodnień drugiego typu należy np. wydłużenie dni i godzin pracy dziekanatów, tak by studenci mogli załatwić w nich swoje sprawy w dogodnym dla nich terminie, lub wprowadzenie częściowej obsługi elektronicznej, co eliminuje koszty wydatkowe i alternatywne w postaci możliwości wykorzystania bardziej racjonalnie czasu zaoszczędzonego na dotarcie do siedziby uczelni oraz wyczekiwanie w kolejce przed dziekanatem.

Przedstawione wyżej działania są źródłem ocen korzyści ze studiowania w danej uczelni dokonywanych przez potencjalnych studentów, a co za tym idzie – brane są pod uwagę podczas podejmowania decyzji o wyborze, w której uczelni studiować. Oprócz tego kandydat na studenta musi zdecydować o następujących kwestiach:

---

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 60.

1. Czy w ogóle studiować? Alternatywą dla odpowiedzi twierdzącej jest podjęcie pracy zarobkowej. Pozytywna odpowiedź na to pytanie wynika z chęci uzyskania przez potencjalnego kandydata wykształcenia na poziomie wyższym, co jest wartością autoteliczną. Ponadto absolwenci szkół średnich podejmują decyzję o rozpoczęciu nauki w szkole wyższej, chcąc w przyszłości uzyskać lepszą pozycję na rynku pracy. Pracodawcy preferują bowiem zatrudnianie osób posiadających dyplom uczelni wyższej. Niektórzy z kolei, zwłaszcza podczas rekrutacji pracowników do pracy dorywczej lub krótkoterminowej, preferują osoby posiadające status studenta.
2. Kierunek/specjalizacja studiów – ta decyzja jest często podejmowana jako pierwsza. Przyszły zawód kandydat na studenta może bowiem wybrać jeszcze w dzieciństwie czy we wczesnej młodości. Decyzja w tej sprawie jest efektem uwzględnienia powstałych wtedy marzeń i upodobań oraz rozwijania w oparciu o tę decyzję umiejętności i nastawienia psychicznego. W przypadku innych osób wybór zawodu i związanego z nim kierunku studiów jest efektem kalkulacji przyszłych dochodów, które potencjalnie można osiągnąć, pracując w danym zawodzie. Powoduje to, że stosunkowo dużo osób ubiega się o rozpoczęcie studiów w zawodzie lekarza czy prawnika. Inni kandydaci na studia z kolei wybierają kierunek studiów na podstawie swego wyobrażenia o atrakcyjności przyszłego zawodu. Stąd prawdopodobnie wynikała w przeszłości duża liczba kandydatów do rozpoczęcia studiów na kierunku „turystyka i rekreacja”. Decyzje w kwestii wyboru zawodu i spójnego z tym kierunku studiów przez niektórych kandydatów na studentów podejmowane są w sposób przypadkowy, dopiero pod koniec lub po zakończeniu nauki w szkole średniej. W tym przypadku decyzja o kierunku studiów może być poprzedzona decyzją, gdzie studiować.
3. Tryb studiowania – decyzja w tym zakresie dotyczy wyboru, czy studiować w trybie stacjonarnym, czy w niestacjonarnym. Ma ona przede wszystkim wpływ na to, czy w przypadku uczelni publicznych studiujący będzie musiał opłacać czesne, czy nie. Studiowanie w trybie niestacjonarnym będzie skutkowało koniecznością opłacania czesnego, niezależnie od tego, w jakiej uczelni podjęto się studia. Z kolei w przypadku uczelni publicznych w trybie stacjonarnym polski student nie płaci czesnego. Wybór tej formy studiowania obowiązuje słuchacza do uczestnictwa w określonej liczbie zajęć obowiązkowych, których jest zwykle więcej niż w przypadku studiowania w trybie niestacjonarnym. Zwykle liczba godzin, podczas których realizowane są poszczególne przedmioty, jest większa niż w przypadku niestacjo-

narnego trybu studiowania. W tym przypadku osobom, które podjęły regularną pracę zarobkową trudno jest sprostać wymaganiom wynikających z tego trybu studiowania.

Wychodząc naprzeciw preferencjom osób podejmujących i kontynuujących naukę na poziomie wyższym, uczelnie starają się badać rynek i tworzyć ofertę spójną z jego oczekiwaniami. Dodatkowo wśród osób studiujących prowadzi się badania poziomu zadowolenia ze studiów. Są one odpowiednikiem badań rynkowych i marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa.

Szkoły opierające swoją strategię konkurowania na wysokiej jakości świadczeń zwykle ponoszą relatywnie wysokie koszty funkcjonowania. Skutkuje to często wysokimi kosztami, które musi ponieść student. Dotyczy to zarówno wysokich opłat za podjęcie i kontynuację studiów, jak też wysokiego kosztu alternatywnego, mierzonego wysiłkiem koniecznym do zaliczenia poszczególnych przedmiotów i zakończenia kolejnych lat nauki. W krajach, w których jakość dyplomu uczelni wyższej poddana jest ewaluacji rynkowej, studenci decydują się na wybór renomowanych uczelni. Liczą bowiem na to, że w przyszłości posiadanie ich dyplomów pozwoli im podjąć pracę dobrze opłacaną, na odpowiednio eksponowanych stanowiskach.

Inni studenci ambicji takich nie mają. Dla nich istotne jest zdobycie dyplomu wyższej uczelni. Dla takich studentów racjonalny będzie wybór tych uczelni/kierunków studiów, które zamierzony cel pozwolą im zrealizować stosunkowo niskim kosztem. Chodzi tu zarówno o koszt wynikający z konieczności poniesienia określonych wydatków pieniężnych, jak również wysiłku, który należy włożyć w uzyskanie dyplomu. Do takich studentów trafiają oferty tych szkół, które starają się apelować do ekonomicznych motywów wyborów. Podejmują one działania ograniczające łączny koszt studiowania. To z kolei często prowadzi do uszczerbku na jakości lub zakresie oferowanych możliwości. Niższy koszt studiowania dla studenta wiąże się bowiem często z wykorzystaniem różnych sposobów obniżenia kosztów funkcjonowania uczelni.

Jednym ze sposobów ograniczania kosztów studiujących jest wyznaczenie relatywnie niskich opłat (czesnego). Przejawem działań ograniczających koszty studiowania jest tworzenie filii czy oddziałów zamiejscowych uniwersytetów. Ogranicza to koszty wydatkowe i niewydatkowe dojazdu do siedziby uczelni oraz zakwaterowania studentów i eliminuje uciążliwość studiowania. Może jednak skutkować spadkiem jakości kształcenia. O ile bowiem korzystanie z takiej formuły studiowania jest dobre dla słuchaczy, sprawność intelektualna i wydolność fizyczna wykładowcy dojeżdżającego do budynku, w którym od-



bywają się zajęcia, może ulec ograniczeniu, co skutkuje obniżeniem ich jakości. Ponadto, dążąc do zwiększenia efektywności takiego rozwiązania, zwykle zajęcia z danego przedmiotu prowadzi się w postaci wielogodzinnych bloków, co obniża jakość tych zajęć lub ogranicza zakres przekazywanych treści. Zakres materiału zrealizowanego podczas zajęć prowadzonych w bloku obejmującym wiele godzin lekcyjnych jest bowiem znacznie mniejszy, nie tylko z powodu spadku wydolności prowadzącego, lecz przede wszystkim w wyniku znacznego ograniczenia percepcji słuchaczy.

Innymi sposobami ograniczania kosztów funkcjonowania uczelni niekorzystnie wpływającymi na jakość usług edukacyjnych jest łączenie grup, podnoszenie lub bardziej rygorystyczne przestrzeganie minimalnej liczby osób w grupie bez stosowania ograniczenia z góry, likwidacja konwersatoriów, podnoszenie pensum nauczycieli. Do sposobów ograniczania kosztów studenta należy zaś przede wszystkim obniżenie wymagań. Jest ono wymuszone niekorzystnymi tendencjami w zakresie kształtowania się popytu na usługi edukacyjne. Wysokie wymagania powodują, że duży odsetek studiujących nie zalicza przedmiotów, co wywołuje znaczny spadek liczby studentów na kolejnych latach/etapach nauki. Wywołuje to nie tylko spadek wielkości funduszy trafiających do placówek edukacyjnych, ale powoduje groźbę likwidacji kierunku (zwłaszcza na kierunkach mało liczebnych) i związane z tym wymówki od przełożonego danego nauczyciela akademickiego oraz niechęć ze strony współpracowników. Dodatkowo może wystąpić spadek popularności wymagającego nauczyciela wśród studentów i brak zainteresowania przedmiotami do wyboru, które on prowadzi. W ten sposób rodzi się spirala ograniczenia wymagań, która znajduje odzwierciedlenie w spadku nie tylko jakości kształcenia, ale i jakości absolwenta kończącego studia na uczelni stosującej podobne praktyki.

### **Podsumowanie**

Przedstawione w artykule rozważania uprawniają do stwierdzenia, że szkoły wyższe w Polsce będą musiały stawić czoło nowym wyzwaniom rynku. Część z nich będzie prowadziła do wzrostu jakości i różnorodności oferowanych usług edukacyjnych. Część zaś będzie skutkować jej spadkiem. Należałoby podjąć badania dotyczące uwarunkowań, w których tendencje pozytywne przewałyby nad tendencjami negatywnymi. Bowiem dopiero wtedy polska gospodarka ma szansę stać się bardziej konkurencyjna wobec innych gospodarek opartych na wiedzy. Jednym z głównych jej źródeł jest bowiem edukacja, zwłaszcza edukacja prowadzona na najwyższym poziomie.

## Bibliografia

- Andreasen A.R., *Nonprofits: check your attention to customers*, „Harvard Business Review” 1982, vol. 60, no. 3.
- Buckley P., Garvey J., McGrath F., *A case study on using prediction markets as a rich environment for active learning*, „Computers & Education” 2010, Vol. 56.
- Chorafas D.N., *Education and employment in the European Union*, Gower, Burlington 2011.
- Espy S.N., *Handbook of strategic planning for nonprofit organizations*, Praeger Publishers, New York–Westport–Connecticut–London 1986.
- Fazlagić A.J., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wyd. CODN, Warszawa 2003.
- Gürüz K., *Higher education and international student mobility in the global knowledge economy*, State University of New York Press, Albany 2011.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji nie dochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Newman F., Couturier L., *The new competitive arena: market forces invade the academy*, RI: Futures Project, Providence 2001.
- Newman F., Scurry J., *Higher education in the digital rapids*, RI: Futures Project, Providence 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Rouet J., Puustinen M., *Introduction to „learning with ICT: new perspectives on help seeking and information searching”*, „Computers & Education” 2009, Vol. 53 (4), [http://cerca.labo.univ-poitiers.fr/IMG/pdf\\_CE09-RouetColl.pdf](http://cerca.labo.univ-poitiers.fr/IMG/pdf_CE09-RouetColl.pdf).
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stella A., Gnanam A., *Quality assurance in distance education: The challenges to be addressed*, „Higher Education” 2004, No. 47.
- Unterman I., Davis R.H., *The strategy gap in not-for-profits*, „Harvard Business Review” 1982, Vol. 60, No. 3.
- Zastrocky M., Yanosky R., Harris M., *E-learning in higher education: A quiet revolution*, Gartner 2004, June 9, [http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=121312](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=121312) 2004.

## POLISH UNIVERSITIES' COMPETITIVE STRATEGIES

### Summary

The aim of the paper is to describe the competitive strategies utilized by Polish universities. In the first part of the paper there are analyzed factors forcing these entities to formulate and apply comprehensive competitive strategies. The second part was devoted to the analysis of factors shaping decisions of candidates for studies as well as results of observation of the author concerning ways, in which universities are trying to compete in response to students' expectations.

**Keywords:** strategies, competition, higher education

*Translated by Urszula Szulczyńska*