



instytut **otnictwa**
warszawa, rok założenia 1926

minib 13

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 3(13)/2014



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2014



PROBLEMY ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO NIEPUBLICZNĄ SZKOŁĄ WYŻSZĄ

PROBLEMY ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO NIEPUBLICZNĄ SZKOŁĄ WYŻSZĄ

MARKETING MANAGEMENT OF A NON-PUBLIC UNIVERSITY

dr Piotr Mikosik

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Polska

e-mail: piotr.mikosik@wsm.warszawa.pl

DOI: 10.14611/minib.13.03.2014.12



Streszczenie

2005 rok był okresem szczytowym dla sektora uczelni wyższych. W Polskich uczelniach studiowało wtedy blisko 2 mln studentów, a sprzyjający trend wzrostowy trwał nieprzerwanie od 15 lat. Tak duży popyt na wiedzę zaowocował również silnym wzrostem liczby uczelni wyższych. Jednak od 2006 roku liczba studentów zaczęła spadać, a biorąc pod uwagę dane demograficzne należy zakładać, że ten trend będzie trwał przez kolejne lata.

Badania prowadzone na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego wskazują, że metody zarządzania szkołami wyższymi w Polsce, na tle rozwiązań światowych, są przestarzałe. Są bowiem skupione wokół spojrzenia pracowników nauki, a nie na oczekiwaniach studentów. W świetle niesprzyjających trendów demograficznych, a więc coraz większych trudności w utrzymaniu się szkół na rynku, należy oczekiwać, że władze uczelni w większym stopniu niż dziś ma to miejsce, będą musiały skupić się na oczekiwaniach rynku i przyjąć za punkt koncentracji rozwój umiejętności zarządzania marketingowego. Choć sytuacja ta dotyczy także części uczelni publicznych artykuł ten uwzględnia spojrzenie głównie uczelni niepublicznych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości i barier budowania silnej pozycji konkurencyjnej uczelni wyższych w sektorze. Zakres prowadzonych tu rozważań obejmuje zagadnienia zarządzania strategicznego uczelnią, marketingu oraz aspekty zarządzania personelem uczelni. Artykuł jest opracowany na podstawie dostępnej literatury, raportów, kilkunastoletniego doświadczenia pracy w kilku uczelniach niepublicznych w Polsce oraz na podstawie badań autora, które wykonywał dla potrzeb przygotowania strategii marketingowych tych uczelni. Kluczowe wnioski jakie płyną z niniejszego artykułu są następujące:

- Uczelnie wyższe powinny większą wagę przywiązywać do znaczenia planowania strategicznego.
- Przy ustalaniu priorytetów zarządzania w większym stopniu uczelnie powinny brać pod uwagę punkt widzenia klientów, tj. kandydatów na studia i obecnych studentów.
- Kluczowym działaniem o znaczeniu strategicznym dla uczelni powinno być budowanie silnego wizerunku uczelni oraz rozwój umiejętności dydaktycznych wśród wykładowców akademickich.

Słowa kluczowe: zarządzanie marketingowe, niepubliczna szkoła wyższa, zarządzanie personelem, student, klient, relacje personalne, rynek, pozycja rynkowa, marketing



Summary

2005 was the peak year for the university sector. Nearly 2 million students attended Polish universities, and the favourable trend has continued uninterrupted for 15 years. Such a high demand for knowledge also resulted in a strong growth in the number of universities. However, since 2006 the number of students has begun to fall, and taking into account the demographic data it should be assumed that this trend will continue in the years to come.

Research conducted for the Ministry of Science and Higher Education indicates that the methods of university management in Poland are outdated in comparison with global solutions. This is because research is centred around scientists, and not geared towards expectations of the students. In light of unfavourable demographic trends, and thus increasing difficulties of the universities to remain in the market, it should be expected that university authorities will have to focus on market expectations to a greater extent than today and will have to focus on development of skills of marketing management. Although this situation is also partly true as regards public universities, this article takes into account mainly the perspective of private universities.

The aim of this article is to present the possibilities and barriers to building a strong competitive position of universities in the sector. The scope of considerations presented in this paper covers issues of strategic management of a university, marketing and aspects of university personnel management. This article is developed on the basis of available literature, reports, more than a dozen years of work experience in a number of private universities in Poland and on the basis of the author's research performed in order to prepare marketing strategies for such universities.

Key conclusions of this article are as follows:

- Universities should pay more attention to the importance of strategic planning
- In determining management priorities, universities should take into account to a greater extent the point of view of the customers, namely the candidates and the current students
- The key activity of strategic importance to the university should be to build a strong image of the university and to develop teaching skills of lecturers.

Keywords: client, consumer, marketing, non-public university, personal relationship market, student, marketing management, personnel management

Wprowadzenie

Sytuacja sektora szkolnictwa wyższego w Polsce, zarówno szkół niepublicznych jak i znacznej części uczelni publicznych w ciągu ostatnich 25 lat nie była bardziej krytyczna. Kurczący się rynek kandydatów na studia w ciągu 10 kolejnych lat może zagrozić egzystencji nawet połowy istniejących uczelni w Polsce. Walka o przetrwanie będzie musiała opierać się na rozwoju umiejętności pozyskiwania studentów.

Tymczasem jak wykazują raporty, umiejętności zarządzania uczelniami, w tym umiejętności zarządzania marketingowego pozostają w tyle za profesjonalnymi praktykami najlepszych firm.

Celem tego artykułu jest wykazanie w jakich obszarach niepubliczne uczelnie wyższe w Polsce mogą dokonać usprawnień, które mają szansę doprowadzić do wzmocnienia ich pozycji rynkowej. Artykuł ten został przygotowany głównie w oparciu o dostępne raporty oraz doświadczenia własne autora.

Zmiany w sektorze edukacji wyższej

Intensywny rozwój edukacji wyższej w Polsce rozpoczął się na początku lat 90-tych. Wtedy liczba studentów wynosiła ok 400 tys. Przez kolejną dekadę powstawały nowe uczelnie jak i intensywnie zwiększała się liczba studentów. Szczytowy moment rozwoju sektora miał miejsce w 2005 roku, kiedy to liczba studentów studiujących w Polskich uczelniach była bliska 2 mln. Do tego czasu trudno było mówić o prawdziwej rywalizacji między uczelniami. Obecnie w Polsce funkcjonuje 460 uczelni, w tym 328 uczelni niepublicznych, które muszą konkurować o zmniejszającą się o kilka procent rocznie liczbę studentów wynoszącą obecnie niecałe 1,8 mln.¹ Można zakładać, że niekorzystny trend utrzyma się przez kolejne lata. Liczba nastolatków w wieku maturalnym w 2002 roku wynosiła ok 700 tys., a do roku 2020 ma się zmniejszyć do ok 350 tys. (czyli o 50%!) Trudno jeszcze dziś powiedzieć, czy ten trend w ciągu kolejnych 10 lat oznacza nieuchronną likwidację ok 200 szkół? Biorąc jednak pod uwagę powyższe dane można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że kolejne 10 lat funkcjonowania sektora będzie przełomowym okresem dla szkół wyższych, w którym nastąpi ostra selekcja najsłabszych z nich. Ponadto można też zakładać, że w trosce o przetrwanie uczelnie w znacznie większym stopniu zintensyfikują aktywność marketingową, a w szerszym ujęciu będą zmuszone do rozwoju umiejętności zarządzania.

Warto przy tym zauważyć, że sektor uczelni wyższych należy do względnie stabilnych i przewidywalnych sektorów gospodarki zatem udoskonalenie metod zarządzania uczelniami nie wymaga wprowadzania rewolucyjnych zmian. Dla zobrazowania tej sytuacji i narkreślenia punktu odniesienia można podać następujący przykład:

W przemyśle naftowym strategdy nie muszą obawiać się niespodzianek. Planiści [...] wiedzą, że globalna podaż wzrasta i spada w efekcie rozgrywek między siłami geopolitycznymi lub po odkryciu nowych złóż. Wiedzą, że popyt rośnie lub maleje zależnie od dochodów ludzi lub PKB państw czy warunków pogodowych. Tymczasem w branży oprogramowania internetowego nowe firmy pojawiają się tu — na pozór z znikąd. Tempo w jakim przedsiębiorstwa zwiększają lub tracą obroty przyprawia o zawrót głowy.² Często mała firma IT dzięki innowacyjnemu pomysłowi może zmienić zasady gry w branży.³

Zarządzanie uczelniami wyższymi z pewnością nie jest zadaniem łatwym. Jednak na skali branży naftowej — branży IT sektor edukacji leży zdecydowanie bliżej firm działających w przewidywalnej branży naftowej niż rewolucyjnej branży oprogramowania. Liczba konkurencyjnych szkół wyższych jest w zasadzie stała, bariery wejścia do sektora są bardzo duże, liczba potencjalnych kandydatów na studia w kolejnych latach przewidywalna, a klient, który staje się studentem zapewnia uczelni bezpieczne przychody przez kolejne 3–5 lat studiowania, bo mówiąc językiem porterowskim, istnieją dla niego wysokie psychologiczne koszty zmiany dostawcy (czyli uczelni).

Zatem biorąc pod uwagę czynniki otoczenia, należy uznać, że uczelnie wyższe funkcjonują we względnie stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, w którym głównym wyzwaniem rynkowym jest zmniejszająca się liczba kandydatów na studia.

Zarządzanie strategiczne w uczelni wyższej

W 2009 roku na zlecenie Ministerstwa Nauki został przygotowany raport dot. diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Wykonała go firma Ernst & Young oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Jest to jeden z najbardziej zwięzłych i trzymających się spraw kluczowych, ogólnie dostępny dokument obrazujący stan zarządzania polskimi uczelniami. Wymieniony raport omawia m.in. umiejętności zarządzania strategicznego i przygotowania strategii przez zarządy polskich uczelni wyższych. Czytamy w nim: „Wielkim wyzwaniem zarządzania autonomiczną uczelnią jest sprecyzowanie jej misji, opracowanie wizji przyszłości i przekucie jej w przemyślany i dający się wprowadzić realistyczny plan strategiczny. Większość uczelni nie ma takich planów, co wynika z tego, że władze uczelni nie potrafią ich przygotować lub,

co gorsza, nie czują potrzeby ich posiadania.”⁴ Jest to raczej smutny obraz umiejętności zarządzania polskimi uczelniami, tym bardziej, że raport ten dotyczy m.in. uczelni biznesowych, których celem jest nauczanie dobrych praktyk zarządzania. W raporcie podkreśla się także, że choć niektóre uczelnie starają się posiadać dokumenty opisujące swoje strategie, to jednak zgodnie z oceną raportu ich poziom jest raczej niski, tj. nie spełnia warunków, które mogłyby pozwolić na to, by plan ten stał się realnym narzędziem zarządzania. Strategie posiadają zwykle te uczelnie, które musiały przygotować taki dokument dla celów zdobycia środków z funduszy europejskich — bo taki był wymóg wniosku, który należało wypełnić w celu ubiegania się o środki finansowe.

Innym dowodem na marginalizowanie znaczenia zarządzania strategicznego, wg autorów raportu, jest analiza sprawozdań jakie w niektórych uczelniach muszą corocznie składać rektorzy. Wynika z nich, że rzadko kiedy rektorzy ustosunkowują się w nich do strategii uczelni, co jest dowodem na to, że znaczenie zarządzania strategicznego jest raczej niskie, bo nie jest przedmiotem uwagi najwyższych władz uczelni w oficjalnych rocznych dokumentach sprawozdawczych.⁵

Podobne wnioski można znaleźć w raporcie sporządzonym przez Bank Światowy. „Zarządzanie w sektorze szkolnictwa wyższego jest raczej przestarzałe i świadczy, iż brak jest uznania dla wagi ustalania celów, wybierania priorytetów, tworzenia zachęt lub weryfikacji realizacji ustalonych celów.”⁶ Raport ten wskazuje także nie niewłaściwy sposób wybierania władz uczelni, gdzie często priorytetem przy wyborze są dokonania naukowe kandydatów, a nie merytoryczna wiedza o zarządzaniu organizacjami. Choć dokument ten ma już 5 lat a dotychczas nie został przygotowany nowszy o podobnej randze nic nie wskazuje na to, że w tym czasie mogła się radykalnie zmienić filozofia zarządzania uczelniami wyższymi w Polsce.

Bariery zarządzania marketingowego uczelnią wyższą

Zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizowania pomysłów, kształtowania cen, promocji oraz dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów organizacji.⁷ W przeciwieństwie do zarządzania skoncentrowanego na produkcji czy nawet na sprzedaży zarządzanie marketingowe odnosi się do sposobu myślenia i działania organizacji, która jest skoncentrowane na kliencie. Celem zarządzania marketingowego jest dostarczenie klientowi jak największej wartości z produktów i usług przedsiębiorstwa, a poprzez to zdobycie jego lojalności i w konsekwencji zysku. Trudno sobie wyobrazić

możliwość przetrwania przedsiębiorstwa działającego na konkurencyjnym rynku, które bagatelizowało by znaczenie oczekiwań klienta.

Sprawne zarządzanie marketingowe wymaga określenia jednoznacznego celu, ustalenia priorytetów, zbudowania przejrzystej struktury organizacyjnej, jasnego komunikowania oczekiwań i podejmowania sprawnych decyzji. Dzięki tak funkcjonującemu systemowi można dostarczyć wartość klientowi i zaspokoić jego oczekiwania na odpowiednim poziomie.

W przedsiębiorstwie komercyjnym istnieje zwykle dość klarowny podział ról i zadań. Zarząd decyduje o kierunku rozwoju firmy i ustala priorytety, kierownicy realizują przyjęte założenia władz firmy wykorzystując do tego swoich podwładnych. Wszystkie komórki organizacyjne, przynajmniej w oficjalnych deklaracjach, realizują jedną misję jaką jest dostarczanie wysokiej wartości produktów i usług klientowi. W niepublicznych uczelniach wyższych istnieje natomiast wyraźny rozdźwięk między pracownikami nauki a zarządem uczelni w kwestii określenia kluczowych priorytetów jakimi powinna kierować się uczelnia. Uwaga pracowników nauki skoncentrowana jest głównie wokół kwestii naukowych. Tu za kluczowe kryteria oceny jakości uczelni uważa się ilość publikacji wydawanych pod auspicjami uczelni, wartość punktową wydawanych przez uczelnię periodyków, nazwiska profesorów pracujących na etacie czy ilość i jakość konferencji naukowych firmowanych przez uczelnię.

Tymczasem władze uczelni niepublicznych nie mogą pomijać znaczenia corocznego naboru kandydatów, który zapewnia szkole środki na pokrycie kosztów i na jej rozwój. Zatem żeby uczelnia mogła przetrwać i się rozwijać musi zaspakajać oczekiwania swojej docelowej grupy odbiorców. Z punktu widzenia kandydatów na studia kryteria, które są priorytetowe wśród kadry naukowej, dla maturzystów najczęściej nie mają większego znaczenia. Badania, które autor wykonywał w trzech niepublicznych uczelniach wyższych dla celu przygotowywania strategii marketingowej nowo wprowadzanych programów studiów nie wykazały żadnego bezpośredniego związku pomiędzy aktywnością naukową pracowników uczelni a wynikami rekrutacji. Badania fokusowe prowadzone na studentach pierwszego roku wykazały, że żaden student poszukując informacji o uczelni nie brał pod uwagę aktywności naukowej uczelni. Jest to zresztą powszechna wiedza wśród kadr marketingowych uczelni wyższych, które w przygotowywanych materiałach promocyjnych pomijają zwykle osiągnięcia naukowe własnych uczelni, o ile nie są to osiągnięcia spektakularne, nośne medialnie.

Tak znacząca odmiennosc między spojrzeniem na kluczowe priorytety zarządzania niepubliczną uczelnią wyższą między pracownikami nauki a zarządem tworzy pierwszą barierę zarządzania.

Bariera druga związana jest z trudnościami w komunikacji. Pracownicy nauki poza prowadzeniem zajęć i realizacją badań pełnią funkcje organizacyjne w uczelniach, w tym także funkcje kierownicze. Jak wiadomo sprawna komunikacja między szczeblami zarządzania i skuteczne delegowanie obowiązków jest warunkiem koniecznym dla efektywności zarządzania.

Czynnikiem, którego nie można pominąć w rozważaniach dotyczących zarządzania uczelniami wyższą jest specyficzna dla środowiska akademickiego kultura organizacyjna, w której istnieje silnie zakorzeniony autorytet tytułów naukowych. Przekłada się to bezpośrednio na zagadnienie komunikacji, decyzyjności oraz posiadania „racji” w dyskusji. W dyskusjach prowadzonych w środowisku akademickim z natury rzeczy wyższy stopień naukowy ma więcej racji niż niższy. W takiej sytuacji bardzo trudno doktorowi jest przymusić swoje zdanie w przypadku gdy profesor uważa inaczej. Zatem jeżeli w strukturze organizacyjnej uczelni przełożonym jest pracownik o niższym stopniu naukowym niż jego podwładny komunikacja i wydawanie poleceń nie tylko jest trudne ale czasem niemożliwe do wykonania.

Trzecia bariera zarządzania warunkowana jest przez konfliktowe role organizacyjne. Najlepszym przykładem jest sytuacja dziekana, który formalnie jest przełożonym kierownika katedry. Jednocześnie dziekan ten jest członkiem katedry czyli de facto podwładnym tego kierownika. Innymi słowy, relacje służbowe między tymi stanowiskami są niejednoznaczne, a więc także możliwość decydowania i wpływania jednej funkcji na drugą ograniczona. Jeśli dodać do tego, że dziekanem może być pracownik ze stopniem doktora, a kierownikiem katedry jest zwykle profesor to trudność relacji służbowych jeszcze silniej się pogłębia.

Wymienione trzy bariery nie są jedynymi, które utrudniają a często uniemożliwiają kopiowanie sprawdzonych metod zarządzania w przedsiębiorstwach komercyjnych i przenoszenia ich na grunt uczelni. W przedsiębiorstwach zarząd może decydować autokratycznie lub oddawać decyzyjność kierownikom średniego szczebla, może karać pracowników za niewłaściwe wykonanie poleceń, wymagać od nich rozwoju w kierunku preferowanym przez firmę. W środowisku akademickim natura relacji między pracownikami jest „delikatniejsza”. Możliwość narzucania woli przez przełożonych jak i oddawania decyzyjności podwładnym jest tu ograniczona. Karanie za błędy nie jest przyjęte jako właściwe, a wpływanie na kierunek rozwoju pracownika naukowego jest odbierane jak naruszanie jego autonomii.

W związku z tym zarządzanie marketingowe uczelni może być realizowane sprawnie jedynie w tych obszarach, w które nie są bezpośrednio zaangażowani pracownicy

nauki. Należą do nich komórki administracyjne, finansowe czy marketingowe uczelni. Problem jednak w tym, że pracownicy uczelni pełnią kluczową rolę w tworzeniu i dostarczaniu wartości klientom uczelni.

Oczekiwania klienta (studenta)

Jedną z najbardziej pożądaných przez służby marketingowe informacji są kryteria jakimi kierują się potencjalni klienci w decyzjach o wyborze firmy czy produktu. Także w większości uczelni wyższych prowadzone są badania powodów, dla których studenci wybrali daną uczelnię. Do najczęściej powtarzających się należą:⁸

- opinie aktualnych studentów studiujących na danej uczelni
- informacje o uczelni znalezione w Internecie
- miejsce uczelni w rankingach
- lokalizacja
- wrażenia z kontaktów z osobami rekrutującymi
- cena

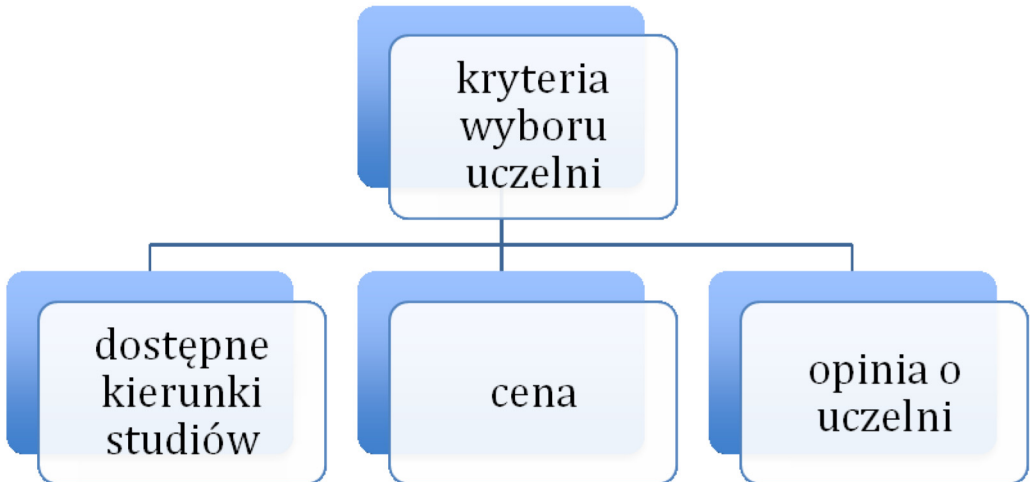
Autorzy badań podkreślają jednocześnie, że kandydat na studia nie jest typem przenikliwego analityka i raczej nie podejmuje decyzji o wyborze uczelni na podstawie metodycznie zbieranej informacji. Wynika to po pierwsze z dość ambiwalentnej postawy maturzystów co do wyboru uczelni, po drugie z braku realnej możliwości oceny istotnych kryteriów — jak np. jakość programów szkoły, po trzecie z niewielkiej dostępności szczegółowych informacji. Zatem kandydat, który nawet chciałby przeprowadzić wnikliwą analizę jakości kształcenia na wybranej uczelni ma do dyspozycji jedynie ogólne informacje jak: rankingi, stronę www uczelni oraz opinię studiujących kolegów, którą może zdobyć osobiście lub znaleźć w Internecie. Innymi słowy, w ramach szkół, które proponują interesujące dla kandydata kierunki studiów ten najczęściej decyduje w oparciu o cenę i zasłyszana opinię o uczelni.

Dodać tu można, że miejsce w rankingach ważne jest w zasadzie jedynie dla tych studentów, którzy są zainteresowani studiowaniem w prestiżowych uczelniach niepublicznych, czyli najczęściej droższych. Dla kandydatów celujących w uczelnie ze „średniej półki” rankingi nie mają większego znaczenia. Z racji istotności tych kryteriów dla dalszych rozważań są one przedstawione są na rysunku.

Warto też zaznaczyć, że choć rekrutacja na kolejny rok studiów zaczyna się zwykle w czerwcu to główne nasilenie przyjęć ma miejsce we wrześniu, często

w drugiej połowie. Oznacza to, że nawet tak ważna życiowa decyzja pozostawiana jest przez kandydatów na ostatnią chwilę przed zakończeniem okresu rekrutacji.

Rysunek 1. Kryteria wyboru uczelni przez kandydatów na studia



Źródło: opracowania własne na podstawie raportu
— *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, MNiSW.

Budowanie wizerunku marki uczelni

Opinia o uczelni to w gruncie rzeczy inna nazwa na pojęcie marki. Marka wg klasycznej definicji Kotlera to „nazwa, symbol, wzór lub ich kombinacja stosowana celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”.⁹ Jest to jednak wąska definicja tego pojęcia, która odnosi się bardziej do wizualnego znaku firmowego. Tu pojęcie marki będzie rozumiane jako „całokształt subiektywnych wyobrażeń i wiedzy o rzeczywistości, które wytworzyły się jako efekt percepcji oddziaływania środków przekazu”.¹⁰ Trzeba zauważyć, że na wizerunek marki mają wpływ nie tylko działania firmy i fakty, ale także plotki czy popularne opinie kreowane przez klientów, media, Internet oraz konkurencję. Dlatego jedynie do pewnego stopnia każda organizacja może wpływać na to jak jej marka jest postrzegana przez otoczenie.

Na budowanie wizerunku marki uczelni czyli kształtowanie pożądaných przez uczelnie wrażeń i opinii w świadomości otoczenia mają wpływ trzy główne źródła:

1. opinia aktualnych studentów uczelni
2. opinia rynku oraz
3. rankingi

Ad 1) Opinia aktualnych studentów — na jej wpływ mają cztery podstawowe czynniki: infrastruktura uczelni, standard obsługi dziekanatu, akcje i wydarzenia organizowane przez uczelnię, w których biorą udział studenci oraz atrakcyjność prowadzonych zajęć:

- Infrastruktura to ogólny wygląd budynku i pomieszczeń uczelni — sal, korytarzy, auli, bufetu oraz wyposażenia technicznego, do którego należy ilość, stan i dostępność np. komputerów, zasobów bibliotecznych, czy jakość połączenia Wi-Fi.
- Obsługa dziekanatu — jej jakość oceniana jest przez pryzmat uprzejmości pracujących w nim pracowników, gotowości do niesienia pomocy i czasu potrzebnego na wykonywanie czynności ważnych z punktu widzenia studenta. Charakterystyczne dla tego czynnika jest to, że studenci raczej nie dostrzegą kiedy dziekanat trzyma się wysokich standardów pracy, natomiast przedmiotem ich krytycznych uwag i negatywnego PR-u będą dostrzeżone mankamenty.
- Akcje i wydarzenia — do których należy zaliczyć imprezy kulturalne, artystyczne czy sportowe dla studentów, ale także konferencje, olimpiady, konkursy, koła naukowe, magazyn studencki, itp.
- Atrakcyjność prowadzonych zajęć — na co składa się ogólny poziom kultury i wiedzy wykładowcy, relacje jakie buduje ze studentami, umiejętność prowadzenia zajęć metodami aktywnymi oraz wymagania podczas zaliczeń. Przy czym wymagania wykładowcy nie muszą być niskie by był on dobrze oceniony przez studentów natomiast muszą być traktowane jako sprawiedliwe.

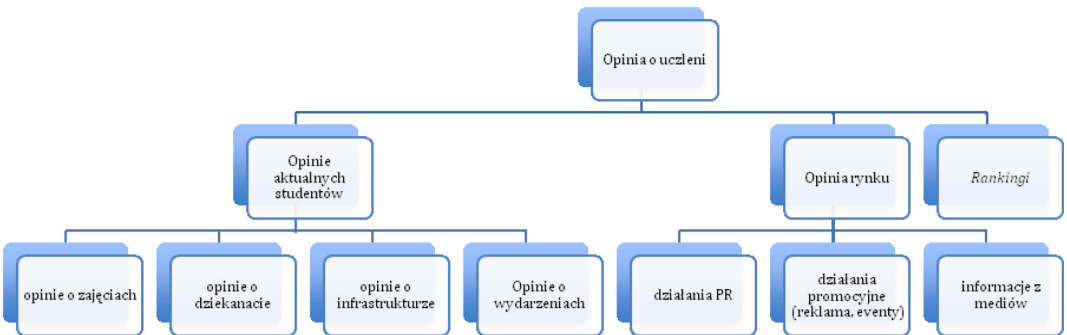
Ad 2) Opinia rynku — bierze się z działań PR-owych uczelni, działań promocyjnych, estetyki i zawartości informacji na stronach www, komentarzy w portalach społecznościowych, informacji w mediach dotyczących udziału uczelni w wydarzeniach, wywiadów ze pracownikami uczelni czy studentami, itp. Opinia rynku to inaczej powszechne komentarze, plotki, fragmenty informacji o uczelni znane wśród społeczności lokalnej.

Ad 3) Rankingi uczelni — w wiarygodnych magazynach, a więc *Perspektywy*, *Wprost*, *Polityka*, *Newsweek*, które mają znaczenie marketingowe jedynie dla czołówki uczelni z tego rankingu. W przypadku dalszych miejsc studenci nie przywiązują uwagi do rankingów.

Jeszcze raz przy tym należy podkreślić, że ilość publikacji naukowych, w tym także docenianych przez kadre naukową publikacji w światowej czołówce periodyków, opinie Państwowej Komisji Akredytacyjnej o szkole, czy ilość i jakość stopni naukowych pracowników uczelni nie ma w zasadzie żadnego znaczenia dla potencjalnych studentów — o ile tymi sprawami nie interesują się media. Czynniki te mają natomiast znaczenie dla budowania pozycji uczelni w rankingach.

Struktura podstawowych zależności kształtujących opinię o uczelni przedstawiona jest na rysunku 2.

Rysunek 2. Struktura źródeł tworzenia opinii o uczelni



Źródło: opracowanie własne.

Pozycjonowanie marki

Dbanie o dobro i zadowolenie studenta, organizowanie imprez kulturalnych, artystycznych czy sportowych, udział w olimpiadach przedmiotowych, promowanie tych działań to czynności konieczne by uczelnia mogła zbudować silny wizerunek. Nie są to jednak działania wystarczające. Fakt, że organizacja jest aktywna marketingowo nie oznacza automatycznie, że zdobędzie uwagę klientów, a tym bardziej, że zbuduje silny wizerunek.

Celem zarządu uczelni kierującego się zasadami zarządzania marketingowego powinno być takie ukształtowanie wizerunku by mógł on nabrać wyrazistej i odróż-

niającej od konkurentów tożsamości w oczach klienta. Cytując Dostojewskiego — „W samej rzeczy, nie ma nic przykrzejszego, jak być na przykład bogatym, z porządną rodziną, przyjemną powierzchownością, dosyć wykształconym, niegłupim, nawet dobrym i jednocześnie nie posiadać żadnego talentu, żadnej cennej właściwości, żadnego nawet dziwactwa, ani jednej własnej myśli, być zdecydowanie „takim jak wszyscy”.¹¹ Żeby nie być takim jak wszyscy uczelnia musi dołożyć starań by wypozycjonować swoją markę. Pozycjonowanie to celowe projektowanie skojarzeń nazw i symboli z określonymi korzyściami. To tworzenie stereotypu w umysłach klientów.¹²

Analizując materiały promocyjne uczelni wyższych w Polsce można zauważyć, że większość uczelni, o ile w ogóle zastanawia się nad koncepcją budowania wizerunku, to podchodzi do tego tematu w zbliżony sposób. Chce zaprezentować siebie jako uczelnię o wysokim poziomie kształcenia, po której łatwo znaleźć dobrą pracę. Jest to najbardziej naturalny wizerunek dobrej uczelni, jednak rozmywa się on i blaknie w sytuacji, gdy wszystkie szkoły w regionie promują się w ten sam sposób.

Jeśli szkoła chce zbudować silny wizerunek u odbiorców to albo musi agresywniej niż konkurenci promować taki właśnie obraz siebie albo poszukać innego, odmiennego ale również chwytliwego i przekonującego przekazu. Przykładowe silne pozycjonowanie marki może wiązać się ze specjalizacją szkoły i jej odmiennością kulturową np. Polsko Japońska Szkoła Technik Komputerowych, czy związkami szkoły z biznesem i praktycznością nauczania np. Impac University z USA specjalizuje się w nauczaniu praktycznej wiedzy z zarządzania. Najlepszym dowodem na wiarygodność prowadzonych przez nią programów jest założona przez Uczelnię firma konsultingowa Impac-Systems, której oddziały znajdują się w 60 krajach na całym świecie.

Paleta możliwości wyróżniania jest znaczna choć na pewno nie jest nieograniczona. Kluczem do powodzenia jest natomiast konsekwentna i wieloletnia polityka marketingowa uczelni budująca jednoznaczny wizerunek.

Kreowanie opinii studentów o uczelni wyższej

Jak zostało to wykazane, badania wskazują, że opinia aktualnych studentów jest najważniejszym źródłem rozprzestrzeniania się informacji i kształtowania opinii o uczelni.¹³ Opinie studentów są „dystrybuowane” na rynku zarówno podczas prywatnych kontaktów z maturzystami, jak i dzięki znacznej aktywności tej grupy młodzieży na forach i blogach internetowych. „Zarządzanie” opiniami studentów powinno być zatem głównym celem i wyzwaniem zarządzania marketingowego uczelni.

Student wyrabia sobie opinie o szkole na podstawie różnorodnych czynników. Uczestniczy w zajęciach i ocenia je, korzysta z usług dziekanatu komentując zachowanie pracowników, spędza czas na stołówce dyskutując o smaku i estetyce potraw, na kolejne zajęcia czeka na korytarzach obserwując stan ścian i podłóg i dyskutując o jakości Wi-Fi. Kilka razy do roku ma też możliwość uczestniczenia w wydarzeniach organizowanych przez uczelnię jak: połowinki, uroczyste wręczenia dyplomów, konferencje czy koła naukowe. Jednak 80–90% czasu jaki spędza w murach uczelni wiąże się z zajęciami w salach wykładowych. Trudno zatem znaleźć ważniejsze źródło tworzenia się opinii o szkole niż dydaktyka i kontakt z wykładowcą. Z tego właśnie powodu pracownicy nauki są zasobami kluczowymi dla uczelni w realizowaniu polityki zarządzania marketingowego.

Na opinie studentów o zajęciach wpływa przede wszystkim sam temat tych zajęć. Większość studentów woli przedmioty lekkie, prowokujące do dyskusji niż przedmioty wymagające skupienia i myślenia głęboko analitycznego jak matematyka, statystyka czy logika. Program zajęć jest jednak w dużym stopniu determinowany przez wymogi ministerialne oraz specjalizacje kadry naukowej i trudno poszukiwać w tym obszarze rozwiązań służących budowaniu opinii wśród studentów. Poza samą merytoryką na budowanie opinii ma wpływ osobowość wykładowcy, jego umiejętności jasnego i ciekawego prezentowania omawianych zagadnień oraz metoda prowadzenia zajęć, w której może dominować wykład, będący de facto najmniej efektywną formą nauczania lub metody aktywizujące. Ujmując to syntetycznie, kluczem do zbudowania opinii o zajęciach jest klimat zajęć i relacje jakie wykładowca potrafi zbudować ze studentem.

W każdym sprawnie zarządzanym przedsiębiorstwie, które aktywnie walczy o rynek kwestia relacji i obsługi klienta stanowi zasadnicze zagadnienie będące przedmiotem uwagi zarządu. Tymczasem kluczowa dla świata nauki kwestia budowania relacji wykładowcy ze studentem, sztuka prowadzenia zajęć, sztuka kształtowania umysłów młodych ludzi jest jednym z najrzadziej podejmowanych tematów zarówno przez pracowników nauki jak i kadrę kierowniczą uczelni. W pewnym sensie jest tematem tabu, którego próba poruszenia w środowisku akademickim kończy się zdawkową odpowiedzią i szybkim zakończeniem tematu.

Kwestia jakości prowadzenia zajęć jest jednym z najtrudniejszych wyzwań jakie stoją a w zasadzie powinni stać przez zarządami uczelni. W tym obszarze bardzo dobrze widać też różnicę między zarządzaniem uczelniami a zarządzaniem przedsiębiorstwem. Pracownik, kierownik czy nawet dyrektor przedsiębiorstwa jest elementem systemu, którego celem jest dostarczanie wartości klientowi w postaci produktu lub usługi. Zwykle wystą-

pienie problemu na jednym stanowisku pracy wpływa na efektywność innego, powiązanego stanowiska, np. opóźnienie w realizacji zadań przez dział graficzny, wpływa na opóźnienie przygotowania katalogu reklamowego nadzorowanego przez kierownika marketingu, co wpływa na pracę działu handlowego, który nie może efektywnie sprzedawać nowego produktu firmy. Opóźnienia te są najczęściej szybko dostrzegane przez decydentów, którzy mają za zadanie dokonanie działań naprawczych. Zadanie to realizują poprzez rozmowy upominające, systemy nagradzania, szkolenia ale także stosowanie gróźb. W taki sposób efektywność pracy podlega permanentnemu monitorowaniu i korygowaniu.

Tymczasem praca wykładowcy ze studentem uważana jest w środowisku akademickim jako obszar niemal intymny, a próby ingerowania w niego przez władze uczelni uważane są za frustrujące i niepożądane. W pewnych sytuacjach mogące prowadzić do napięć i konfliktów. Co więcej, próby wprowadzenia działań zmierzających do rozwoju umiejętności dydaktycznych, np. obowiązkowe szkolenia uznawane są w środowisku niemal za przejaw „mobbingu”. W jednej ze znanych autorowi uczelni, w której pracował przez kilka lat władze próbowały odgórnie wprowadzić szkolenia dla nauczycieli akademickich z nauczania metodami aktywizującymi. Program ten w kuluarach był przedmiotem kpin, a opór kadry okazał się tak duży, że po kilku latach szkoła zrezygnowała z kontynuowania pomysłu.

Warto teraz postawić sobie pytanie. Czy w obliczu tak dużego oporu przed zmianą postaw kadry dydaktycznej należy zrezygnować z wdrażania programów rozwijających umiejętności nauczania i budowania relacji kadry ze studentami? A jeśli nie to co można zrobić by w obliczu tych trudności osiągnąć pozytywne rezultaty?

Zdaniem autora osiągnięcie zmiany w tym obszarze wymaga przemyślanej i długofalowej koncepcji działania. Pierwszym działaniem musiałoby być przygotowanie programu wspierania kadry akademickiej w rozwoju umiejętności dydaktycznych. Koncepcja tego programu powinna uwzględniać zdanie samych nauczycieli. Drugim czynnikiem powodzenia programu jest wybór trenera. To musi być ktoś, kto potrafi dzięki swoim umiejętnościom i osobowości zyskać szacunek wśród kadry uczelnianej, co nie jest prostym wyzwaniem. Trzecim kluczowym elementem jest dobór kadry, która będzie szkolona. Pracownicy ze stopniem doktora lub wyższym powinni uczestniczyć w takich szkoleniach na zasadzie dobrowolności. Powinni być zachęceni przez władze ale nie przymuszani do uczestniczenia. Z góry należy jednak przyjąć, że kadra utytułowana raczej nie będzie należała do dominującej większości wśród uczestników. Szkolenia natomiast powinny być obowiązkowe dla wszystkich asystentów, przy czym warunkiem przyjęcia do pracy młodych asy-

stentów po studiach powinien być obowiązkiem zdania egzaminu z umiejętności dydaktycznych.

Program ten musiałby być długofalowy bo realne jego efekty dla uczelni byłyby dostrzegalne po 3–5 latach od jego wdrożenia. Co więcej, program ten mógłby odnieść sukces tylko wtedy, jeżeli uczestniczenie w szkoleniach, ocena tych szkoleń, analiza postępów byłaby przedmiotem monitoringu ze strony władz uczelni oraz elementem systemu motywacji. Tymczasem rzadko, która uczelnia przywiązuje uwagę do umiejętności kadry dydaktycznej, a system motywacji pracowników nauki w zasadzie nie istnieje w sektorze. Nie wykształciły się, jak do tej pory żadne normy branżowe w tej dziedzinie.

Podsumowanie

Zarządzanie niepubliczną uczelnią wyższą nie należy do zadań łatwych mimo tego, że zmiany w sektorze są względnie łatwe do przewidzenia, klient nie jest szczególnie wymagający i kiedy stanie się już studentem przez kolejne lata pozostanie w tej samej uczelni zapewniając jej stabilność przychodów. Głównym wyzwaniem władz jest zatem zdobycie jak największej liczby studentów, dzięki którym uczelnia może trwać i się rozwijać, w sytuacji zmniejszającej się corocznie w Polsce liczby kandydatów na studia.

Do 2005 roku sektor edukacji wyższej się rozrastał. Zwiększała się liczba uczelni i kandydatów. Większość szkół nie miała problemów ze zdobyciem studentów. Szkoły wyższe nie musiały uczyć się wyrafinowanych umiejętności marketingowych by zyskać klientów. Jednak od 2006 roku liczba kandydatów spada a to podważa zasadność istnienia wielu szkół wyższych w Polsce. Uczelnie, które będą chciały przetrwać muszą wykształcić umiejętności zdobywania klientów czyli inaczej mówiąc skoncentrować się na zarządzaniu marketingowym. Ponieważ głównym kryterium wyboru szkoły wyższej jest obiegowa opinia o uczelni, kształtowanie tej opinii czyli budowanie marki staje się kluczowym wyzwaniem dla sektora. W artykule podjęto próbę wykazania, że kluczową metodą budowania opinii o szkole, obok całkiem dobrze rozwiniętych w sektorze umiejętności promocji, jest rozwój umiejętności dydaktycznych przez kadrę akademicką.

Zatem do najważniejszych zadań jakie stoją przed kadrą zarządzającą niepublicznymi uczelniami wyższymi należy:

- Przyłożenie większej uwagi do znaczenia planowania strategicznego

- W ustalaniu priorytetów zarządzania w większym stopniu uwzględnianie oczekiwań kandydatów na studia oraz obecnych studentów
- Większe skupienie uwagi na budowaniu silnego wizerunku uczelni oraz na rozwoju umiejętności dydaktycznych wśród wykładowców akademickich.

Przypisy

- ¹ GUS, Szkoły wyższe, 2013.
- ² M. Reeves, C. Love, Ph. Tillmanns, *Strategiczne podejście do strategii*, Harvard Business Review Polska, luty 2013, s. 80.
- ³ Dla przykładu popularny wśród programistów system operacyjny Linux, zastępujący popularnego Windowsa firmy Microsoft, który został opracowany i wypromowany przez jednego człowieka — Linusa Torvaldsa.
- ⁴ *Raport — Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, 2009, www.nauka.gov.pl
- ⁵ Tamże.
- ⁶ Tamże.
- ⁷ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 11.
- ⁸ Na podstawie badań K. Pawłowskiego, *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku*, www.krzysztofpaawowski.pl/okiem.php?mode=rankingi_akredytacje z dn. 20.07.2014. oraz badań własnych autora.
- ⁹ Ph Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410.
- ¹⁰ L. Białoń, *Budowanie wizerunku szkoły wyższej jako mega narzędzia marketingu w: Marketing Instytucji Naukowo Badawczych* (red. W. Wiśniowski) MINIB, Warszawa 2012, s. 368.
- ¹¹ F. Dostojewski, *Idiota*, Puls Londyn, 1992.
- ¹² Z. Waśkowski, *Dylematy zarządzania marką*, www.swiatmarketingu.pl z dn. 23.07.2014.
- ¹³ Teżę tą potwierdzają badania K. Pawłowskiego, Rektora Wyższej Szkoły Biznesu — National-Louis University w Nowym Sączu. <http://www.krzysztofpaawowski.pl/okiem.hp?mode=okiem> z dn. 20.07.2014. oraz badania własne autora.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. L. Białoń, *Budowanie wizerunku szkoły wyższej jako mega narzędzia marketingu*, Marketing Instytucji Naukowo Badawczych, MINIB, Warszawa 2012.
2. Ph. Kotler, *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
3. GUS, *Szkoły wyższe*, 2013.

Czasopisma

1. M. Reeves, C. Love, Ph. Tillmanns, *Strategiczne podejście do strategii*, Harvard Business Review Polska, luty 2013.

Raporty

1. Raport — *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, MNiSW 2009, www.nauka.gov.pl
2. Raport — *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, MNiSW 2010, www.nauka.gov.pl

Strony internetowe

- K. Pawłowski, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym — refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej*, <http://www.krzysztofawlowski.pl/okiem.php?mode=okiem>
- K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku*, www.krzysztofawlowski.pl/okiem.php?mode=rankingi_akredytacje
- Z. Waśkowski, *Dylematy zarządzania marką*, www.swiatmarketingu.pl
- www.nauka.gov.pl

dr Piotr Mikosik — od 15 lat jest nauczycielem akademickim. Obecnie pracuje w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Główny obszar zainteresowań naukowych związany jest z zarządzaniem strategicznym i rozwojem personelu. Ponadto jest coachem posiadającym międzynarodowy certyfikat ICC (International Coaching Community). Jest także trenerem zarządzania specjalizującym się budowaniu zespołów oraz sesjach strategicznych. Założyciel studiów podyplomowych z coachingu oraz na studiów podyplomowych dla trenerów biznesu w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie (studia z coachingu przygotowują do uzyskania międzynarodowego certyfikatu z coachingu — ICF). Doświadczenie biznesowe zdobywał między innymi jako konsultant w międzynarodowej firmie doradczej IMPAC SYSTEMS oraz jako członek zarządu firmy w branży IT — Intercon.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB