

*Magdalena Krzyżanowska\**

## **PERSPEKTYWY ROZWOJU MARKETINGU USŁUG EDUKACYJNYCH SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE**

### **1. Orientacja rynkowa i marketing w edukacyjnej działalności szkół wyższych w Polsce**

Przedmiotem prezentowanego badania jest analiza warunków stosowania marketingu przez polskie szkoły wyższe w działalności edukacyjnej. Przedmiot ten wybrano, biorąc pod uwagę rosnące znaczenie rynku w sferze szkolnictwa wyższego w Polsce od czasu zmiany ustawy o szkolnictwie wyższym w 1990 r., która m.in. wprowadziła zasadę konkurencji o środki z budżetu i umożliwiła tworzenie niepaństwowych szkół wyższych. Za ceł badania przyjęto: określenie perspektyw stosowania marketingu w edukacyjnej działalności szkół wyższych w Polsce.

Opierając się na podziale na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania orientacji rynkowej, przeprowadzono analizę możliwości rozwoju tej orientacji w przypadku szkół wyższych w Polsce. Na jej podstawie uznano, że istnieją silne zewnętrzne przesłanki rozwoju orientacji rynkowej uczelni wynikające ze: zbliżającego się niżu demograficznego, społeczno-kulturowych problemów kontynuacji kształcenia, słabej kondycji finansów publicznych i natężenia konkurencji na rynku usług edukacyjnych. Wziąwszy to pod uwagę, w badaniu empirycznym skoncentrowano się na uwarunkowaniach wewnętrznych, wynikających z postaw kadry akademickiej wobec procesów rynkowych zachodzących w sferze szkolnictwa wyższego. Postawę kadry akademickiej uznano za kluczowy czynnik, ze względu na uwarunkowania tradycji szkół wyższych oraz istniejące kontrowersje w zakresie relacji uczelni z otoczeniem.

Hipotezę badawczą przyjęto w następującym kształcie: rozwój orientacji rynkowej i marketingu w edukacyjnej działalności szkół wyższych w Polsce może napotykać wewnętrzne bariery, wynikające z postaw kadry akademickiej.

\* Dr, Katedra Rynku i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

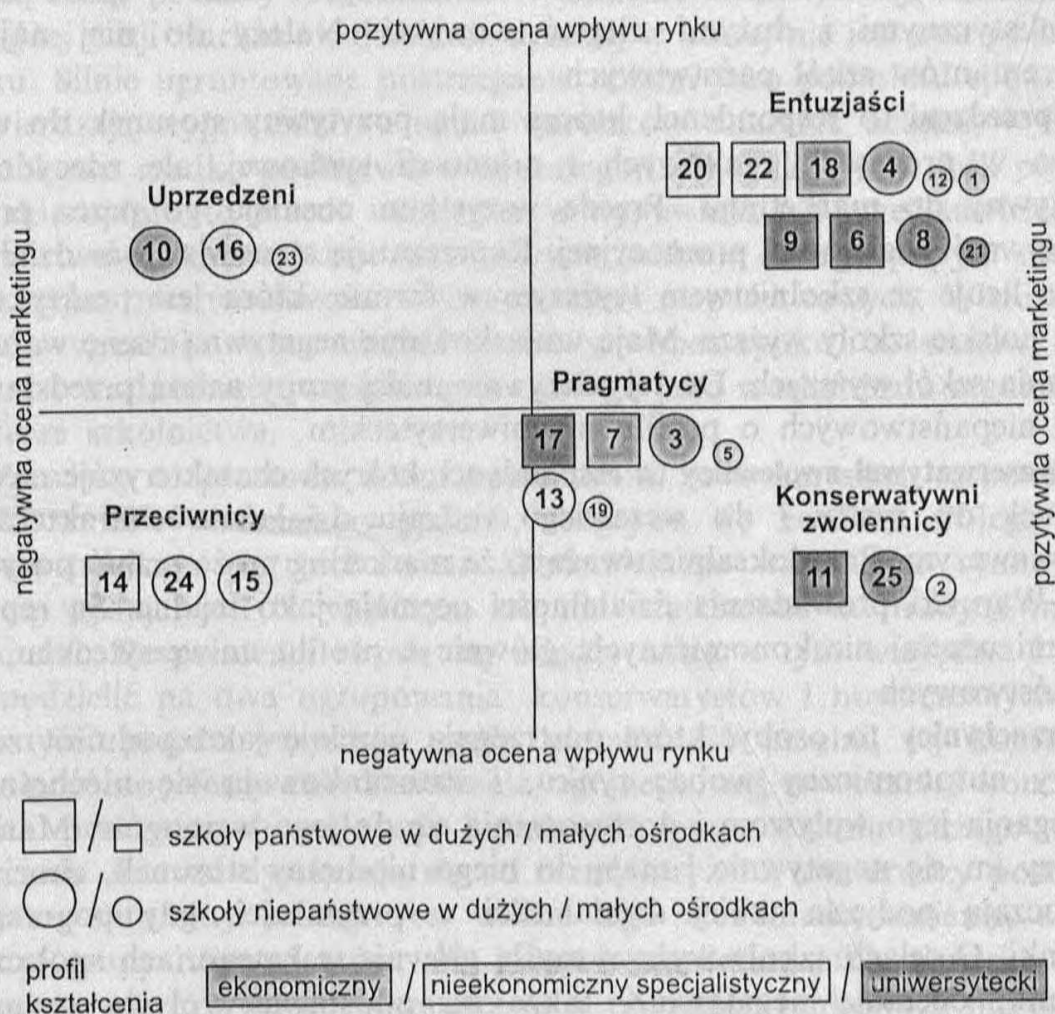
Badanie zostało przeprowadzone przez autorkę referatu w latach 2001–2002. Uczestniczyło w nim 25 rektorów różnych szkół wyższych w Polsce, których uznano za reprezentantów środowisk akademickich i jednocześnie za osoby, które mają kluczowe znaczenie dla wyboru kierunków rozwoju uczelni oraz sposobów jej działania. Wybór jakościowej metody badawczej, w ramach której do zebrania danych posłużono się indywidualnymi wywiadami pogłębionymi, był podyktowany eksploracyjnym charakterem badania. Wywiady zostały poddane analizie treści, na którą złożyły się cztery główne etapy<sup>1</sup>: (1) dwustopniowe kodowanie wywiadów, (2) dwustopniowe opracowanie reprezentacji danych (w postaci matrycy uporządkowanej pojęciowo, a następnie metamatrycy skrótowej), (3) analiza z wykorzystaniem siedmiu taktyk analitycznych (porównań, wyszukiwania typów i rodzin lub wzorów, dzielenia zmiennych, dostrzegania wzorów i schematów, metafor, wykresu rozrzutu, dokonywania kontrastów i porównań, wyszukiwania zmiennych pośredniczących) i (4) wnioskowanie.

## 2. Postawy rektorów polskich uczelni wobec orientacji rynkowej i marketingu

Wyniki badania ukazały zróżnicowanie postaw respondentów, a także nacechowany emocjonalnie stosunek do rynku i jego znaczenia w działalności edukacyjnej szkoły wyższej, orientacji rynkowej oraz marketingu. Syntezę wyników badania stanowi typologia postaw respondentów. Biorąc pod uwagę dwie zmienne – poziom akceptacji wobec (aktywnego) uczestnictwa uczelni w procesach rynkowych oraz poziom akceptacji wobec stosowania marketingu przez szkoły wyższe – wyróżniono pięć grup respondentów. Są to: pragmatycy, entuzjaści, uprzedzeni, konserwatywni zwolennicy, przeciwnicy (rys. 1).

**Pragmatycy** to grupa respondentów prezentujących pewnego rodzaju rozdarcie w poglądach. Z jednej strony mają niechętny stosunek do poddawania uczelni wpływom rynku, z drugiej strony, pytani o orientację rynkową, wyrażają akceptację dla tego zjawiska. Jest to grupa, w której dominuje rozumienie rynku zawężone do rynku pracy, a więc i traktowanie uczelni jako podmiotu autonomicznego wobec szeroko rozumianego rynku, którego uczelnia jest uczestnikiem. Dostrzegają wiele wad systemu szkolnictwa i niejako kompromisowo godzą się na wprowadzanie nowych elementów do jego funkcjonowania, np. marketingu. Stosunek do marketingu, rozumianego jako promocja, jest w związku z tym względnie pozytywny,

<sup>1</sup> Metodyka badania wg: M. B. Miles, A. M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.



Rysunek 1. Typy postaw wobec rynku i marketingu  
 Uwaga: liczby na rysunku oznaczają kod respondenta  
 Źródło: opracowanie własne

modelowany przez zastrzeżenia dotyczące natarczywości działań. Pragmatycy przewidują zastój lub umiarkowany rozwój marketingu w uczelniach polskich. Należą do tej grupy przedstawiciele prawie wszystkich placówek według kryteriów przyjętych w badaniu, najliczniej reprezentowane są uczelnie ekonomiczne.

**Entuzjaści** tworzą największą i najbardziej jednorodną grupę wśród wyodrębnionych typów. Należących do niej respondentów charakteryzuje szerokie rozumienie rynku i daleko posunięta akceptacja jego wpływu na działalność edukacyjną uczelni. Mają oni pozytywny stosunek do orientacji rynkowej, którą rozumieją jako dostosowanie do potrzeb kandydatów na studia. Warunki rozwoju oceniają negatywnie i mają pozytywny stosunek do marketingu. W grupie tej jest najwięcej respondentów, którzy definiują cele uczelni w kategorii indywidualnego rozwoju studentów. Znaleźli się

w niej reprezentanci prawie wszystkich rodzajów szkół – poza dużymi specjalistycznymi i dużymi niepaństwowymi. Należy do niej najwięcej reprezentantów szkół państwowych.

**Uprzedzeni** to respondenci, którzy mają pozytywny stosunek do uczestnictwa w procesach rynkowych i orientacji rynkowej, ale zdecydowanie negatywny do marketingu. Przede wszystkim oceniają go przez pryzmat intensywnej działalności promocyjnej. Reprezentują stanowisko, że działalność ta nie licuje ze szkolnictwem wyższym w formie, która jest praktykowana przez polskie szkoły wyższe. Mają umiarkowanie negatywną ocenę warunków działania szkół wyższych. Do tej relatywnie małej grupy należą przedstawiciele szkół niepaństwowych o profilu nieuniwersyteckim.

**Konserwatywni zwolennicy** to respondenci, których charakteryzuje niechętny stosunek do rynku i do wszelkiego rodzaju działań o charakterze dostosowawczym. Paradoksalnie uważają, że marketing może pełnić pozytywną rolę. Warunki prowadzenia działalności oceniają jako trudne. Są reprezentantami uczelni nieekonomicznych, głównie o profilu uniwersyteckim, także niepaństwowych.

**Przeciwnicy** to osoby, które postrzegają uczelnię jako podmiot ze swej natury autonomiczny wobec rynku, i ustosunkowują się niechętnie do podlegania jego wpływom i dostosowania się do jego wymogów. Marketing kojarzy im się negatywnie i mają do niego niechętny stosunek, chociaż nie wykluczają podjęcia takiej działalności w przyszłości, gdy pogorszą się warunki. O celach szkoły wyższej myślą głównie w kategoriach społecznych. Warunki oceniają negatywnie, także na podstawie wpływu czynników rynkowych. Grupę tę tworzą rektorzy szkół o profilu specjalistycznym, głównie niepaństwowych.

### 3. Szanse rozwoju marketingu w polskich szkołach wyższych

Wyniki badania potwierdzają przypuszczenie, że środowisko akademickie może stanowić istotną barierę rozwoju orientacji rynkowej szkół wyższych w Polsce. Analiza treści wywiadów przeprowadzonych z rektorami szkół wyższych w Polsce ujawniła złożony obraz postaw wobec marketingu i orientacji rynkowej jako jego podstawy. Przede wszystkim zaobserwować można, że zjawiska te postrzegane są jako relatywnie nowe, pochodzące z innego porządku i których rozważanie w kontekście szkół wyższych nie jest powszechnie akceptowane, ma wręcz zdeklarowanych przeciwników. Ponadto w grupie deklarujących się jako zwolennicy częstym zjawiskiem jest dwoistość prezentowanych opinii, polegająca na odnoszeniu się do zjawisk rzeczywistych oraz do nieistniejących, ale pożądanых. Ukazuje to

ważną cechą postawy respondentów – istnienie idealistycznej, czasami nawet utopijnej wizji warunków działania uczelni, w której nie jest ona podmiotem rynku. Silnie ugruntowane postrzeganie uczelni jako podmiotu spoza rynku potwierdzają wypowiedzi na temat warunków działania uczelni, w których stosunkowo rzadko posługiwano się kategoriami rynkowymi. Jeśli pojawiały się takie opinie, to przede wszystkim w wypowiedziach przedstawicieli szkół niepaństwowych, korzystnie oceniających istnienie dużego popytu na usługi edukacyjne oraz możliwości tworzenia szkół niepaństwowych. Wielu respondentów wyrażało wręcz niechęć i obawy wobec rynku, co stanowi istotny sygnał o trudnościach w zaakceptowaniu go jako mechanizmu regulacyjnego w sferze szkolnictwa.

Zjawisko to prowadzi do przypuszczenia, że w umysłach respondentów, często w nieuświadomiony sposób, rozgrywa się konflikt. Polega on na przeciwstawianiu wartości świata akademickiego wartościom rynkowym i, jak się wydaje, jest to w dużym stopniu uzależnione od tradycji myślenia o uczelni. Respondenci różnią się między sobą w tym względzie i można ich podzielić na dwa ugrupowania: konserwatystów i nowoczesnych. Konserwatyści przede wszystkim cenią niezależność uczelni, jej kompetencje i zdolność do oferowania kształcenia ogólnego, zaś nowocześni koncentrują się na praktycznych walorach kształcenia, przy uznaniu dużego wpływu otoczenia. Pierwsi dystansują się od menedżeryzmu, zaś drudzy postrzegają go jako naturalny proces. Jest wobec tego zrozumiałe istnienie, z jednej strony, grupy respondentów, dla których marketing jako zjawisko będące konsekwencją aktywnego uczestnictwa w procesach rynkowych nie przystaje do natury szkoły wyższej, z drugiej zaś – akceptujących pewne formy aktywności rynkowej.

Czynnikiem pogłębiającym problem rozwoju orientacji rynkowej, w związku z postawami liderów szkół wyższych, jest ich niepełna wiedza lub zgoła mylne rozumienie marketingu jako przede wszystkim działalności promocyjnej. Uwzględniając dodatkowo istnienie dużej grupy osób, które są niechętnie aktywności na rynku, a w szczególności marketingowi, nie można mieć wątpliwości, że osoby te nie będą rzecznikami wdrażania marketingu w ich uczelniach. Biorąc pod uwagę obowiązujące obecnie zasady finansowania państwowych szkół wyższych, oparte na algorytmie wykorzystującym kryteria ilościowe, można także przypuszczać, że nawet jeśli marketing znajdzie więcej zwolenników, to jego zastosowanie w szkołach państwowych przede wszystkim będzie dotyczyć zwiększania liczby kandydatów na studia, a nie jakości ich kwalifikacji.

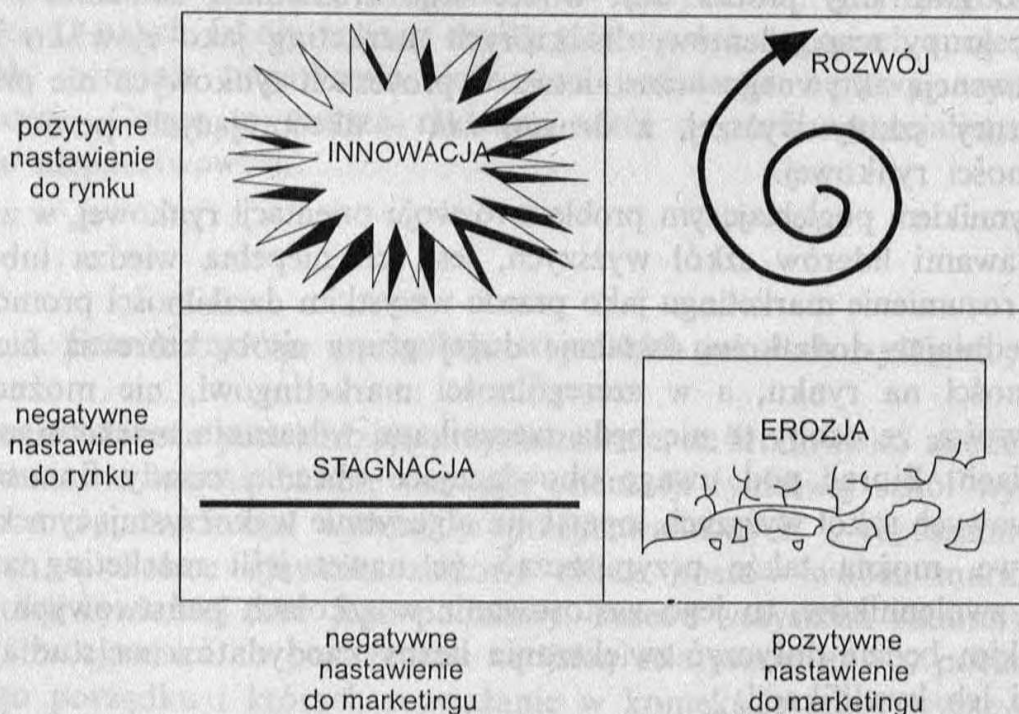
Nieoczekiwanie okazało się, że niepaństwowy status uczelni nie przesądza o bardziej pozytywnym nastawieniu rektora do wpływu mechanizmu rynkowego na działalność szkoły wyższej. Samodzielność ekonomiczna jest często postrzegana jako ciężar i niedogodność. Być może oznacza to

przenoszenie sposobu myślenia charakterystycznego dla szkół państwowych. Linie podziału zwolenników i przeciwników orientacji rynkowej i marketingu przebiegają bez wyraźnego związku ze statusem uczelni.

Odkryta różnorodność postaw wobec kluczowych zagadnień badania ujawnia wręcz istnienie dylematu, z którym borykają się rektorzy szkół: chronić wartości czy być bardziej skutecznym?

Zidentyfikowanie istnienia różnych postaw wobec zagadnień badania skłoniło autorkę do uporządkowania postaw w kontekście szans rozwoju orientacji rynkowej. Zostało to ujęte w modelu, który pokazuje scenariusze rozwoju orientacji w polskich uczelniach, przy założeniu, że określona postawa miałaby dominować w danej szkole wyższej. Należy wyraźnie zaznaczyć, że nie jest to diagnoza orientacji poszczególnych uczelni oraz, że sformułowano je w odniesieniu do jednego, uznanego za kluczowy czynnik rozwoju, jakim są postawy liderów w środowisku akademickim.

Punktem wyjścia konstrukcji modelu była dokonana wcześniej klasyfikacja postaw respondentów. Podobnie jak tam, za zmienne przyjęto postawy wobec rynku i marketingu, zaś za różnicę w znaku postawy – pozytywny lub negatywny stosunek. Przy przyjęciu takich zmiennych wyróżniono cztery kierunki potencjalnych zmian. Są to przedstawione w postaci macierzy (na rysunku 2): stagnacja, erozja, innowacja, rozwój.



Rysunek 2. Macierz rozwoju orientacji szkół wyższych w Polsce

Źródło: opracowanie własne

**Stagnacja** oznacza brak podejmowania przez decydentów jakichkolwiek działań mających znamiona aktywności rynkowej. Zmiany i naciski wywołane przez otoczenie są ignorowane. Wynika to z negatywnych postaw wobec rynku i marketingu. Zgodność tych postaw może być predyktorem trwałości niechęci do wprowadzania zmian w sposobach funkcjonowania uczelni (przeciwnicy).

**Erozja** oznacza sytuację, w której uczelnia ze względu na negatywną postawę decydentów wobec rynku jest niejako skazana na eksploatację działań promocyjnych, bez szans rozbudowy innych form oddziaływania. Wykorzystując te same rozwiązania, może zbliżać się do sytuacji swoistego wyjałowienia, będącego ponownie wynikiem ignorowania sygnałów z zewnątrz (pragmatycy, konserwatywni zwolennicy).

**Innowacja** polega na poszukiwaniu nowych sposobów działania pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Charakteryzuje ją akceptacja uczestniczenia w procesach rynkowych. Niechętny stosunek do promocji może przyczyniać się do poszukiwania alternatywnych pomysłów. Nie wyklucza to jednak przyjęcia potrzeb rynku jako priorytetu kształtowania działalności uczelni. Ze względu na niechęć do form aktywności obserwowanej w dotychczasowej praktyce może owocować nowymi rozwiązaniami, np. innym wykorzystaniem instrumentów czy wręcz ich kreowaniem (uprzedzeni).

**Rozwój** jest stosunkowo najsilniej związany z wysokim prawdopodobieństwem powstania orientacji rynkowej uczelni i wzrostu jej intensywności. Pozytywny stosunek do uczestnictwa w procesach rynkowych i do aktywnego kształtowania relacji z uczestnikami rynku mogą prowadzić do procesu przeobrażeń: wybierania rynku docelowego i doskonalszego wykorzystywania instrumentów marketingu (entuzjaści).

Wyróżnionym kierunkom można przypisać związek z określonymi typami orientacji:

1. Stagnacja i erozja z racji swego umocowania w niechęci do uczestniczenia w procesach rynkowych są związane z orientacją wewnętrzną. W jej ramach bowiem występuje koncentracja na wewnętrznych procesach, z relatywnie niewielkim stopniem zainteresowania zjawiskami zewnętrznymi. Biorąc jednak pod uwagę, że erozja jest związana z postawą względnej przychylności do działań marketingowych, można ją odróżnić od stagnacji, wskazując na większy stopień intensywności. Będzie ona charakteryzować się pewną aktywnością rynkową polegającą na wykorzystywaniu wybranych instrumentów marketingu. Można przypuszczać, biorąc dominującą percepcję marketingu, że będą to działania promocyjne.

2. Innowacja i rozwój związane są z pozytywnymi postawami wobec rynku i do uczestnictwa w jego procesach, a więc dają większą szansę rozwoju orientacji

rynkowej. W przypadku innowacji orientacja ta może mieć względnie mniejszą intensywność, gdyż związana jest z dezaprobatą wobec niektórych działań marketingowych, np. promocji. Ewolucja w kierunku orientacji rynkowej może tutaj zajść, pomimo deklarowanej niechęci wobec marketingu. Pamiętać jednak należy, że marketing interpretowany jest błędnie, w sposób zawężony, a więc opinie wypowiedane na jego temat faktycznie nie dotyczyły istoty, lecz tylko mylnych wyobrażeń i przekonań o jego naturze. Biorąc pod uwagę silnie eksponowany wątek wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na adaptowanie marketingu przez polskie uczelnie wyższe, można sformułować wniosek, że ewolucja orientacji będzie przebiegać w kierunku suborientacji konkurencyjnej – w przypadkach akceptacji udziału w procesach rynkowych.

Odnosząc się do wartości ustaleń badania i stworzonego na ich podstawie modelu rozwoju orientacji, pamiętać należy, że zbadana grupa rektorów nie jest w sensie statystycznym reprezentatywna, to znaczy ustalenia nie uprawniają do rozszerzania wyników na wszystkie szkoły w Polsce. Warto jednak podkreślić, że w doborze respondentów kierowano się zasadą odzwierciedlenia różnych uwarunkowań instytucjonalnych. Rozmawiano z przedstawicielami szkół znaczących, mających duże osiągnięcia, takich, które można uznać za forpocztę potencjalnych zmian. Respondentami byli rektorzy uczelni zajmujących czołowe miejsca w rankingach szkół wyższych; zostali oni potraktowani dwojako – jako reprezentanci środowiska akademickiego i jednocześnie liderzy swoich środowisk. Szczególnie ten drugi aspekt ma ważne znaczenie, gdyż rektorzy oprócz funkcji wewnętrznych, jakie pełnią w swoich organizacjach, są również osobami wywierającymi wpływ na kształt szkolnictwa wyższego w Polsce, poprzez udział w Konferencjach Rektorów i innych inicjatywach środowiskowych w kraju i za granicą.

Warto zauważyć, że pomimo istnienia różnic treściowych, które były już przedmiotem rozważań wcześniej, postawy rektorów są zbliżone pod jednym względem – cechuje je istnienie konfliktu wartości. Stanowi to, w przekonaniu autorki, problem zagrażający bytowi uczelni, które mogą nie być w stanie utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Jest to szczególnie ważne w obliczu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i aspiracji odgrywania pierwszoplanowej roli wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Otwarcie uczelni na rynek będzie decydować o znaczeniu, a być może nawet o istnieniu wielu uczelni. Niedostrzeżenie zmian dynamicznie przekształcającego się środowiska może skutkować niechcianą przez uczelnie izolacją. Orientacja rynkowa i marketing nie są panaceum na problemy funkcjonowania na rynku, ale stają się nieodzowne w sytuacji, gdy pojawiają się coraz większe utrudnienia w urzeczywistnianiu celów danej organizacji.

Jeśli polskie uczelnie miałyby przyjmować orientację rynkową i w konsekwencji stosować marketing, to konieczne jest dogłębne zrozumienie ich istoty przez środowiska akademickie. Oznacza to przede wszystkim pozbycie się stereotypów i uznanie, że:



1. Stosowanie marketingu nie zagraża autonomii uczelni.
2. Nie występuje sprzeczność między marketingiem a dążeniem do wysokiej jakości usług edukacyjnych.
3. Wykorzystywanie marketingu nie oznacza eliminacji kształcenia ogólnego na rzecz kierunków cieszących się popularnością na rynku pracy.
4. Marketing nie polega na prowadzeniu doraźnych działań w sytuacjach kryzysowych.
5. Marketing nie sprowadza się do działalności promocyjnej o wysoce perswazyjnym charakterze.
6. Stosowanie marketingu nie oznacza konieczności budowania złożonych struktur organizacyjnych.

Kluczową wartością przedstawionego badania jest zgłębienie złożoności postaw kadry akademickiej wobec marketingu oraz odkrycie u niej stereotypów na jego temat, które utrudniają akceptację tej koncepcji. Stanowić to może źródło wiedzy o wykorzystywaniu marketingu przez szkoły wyższe, szczególnie cenne dla tych jego zwolenników, którzy mają wpływ na środowisko akademickie oraz procesy zarządzania uczelnią, ponieważ dysponując charakterystyką tzw. bariery mentalnościowej, uzyskują lepsze podstawy podejmowania decyzji o tym, jak przełamywać bariery rozwoju orientacji rynkowej.

Na zakończenie można także sformułować wnioski na temat pożądanego kierunku dalszych badań. Wynika on z mnogości czynników warunkujących orientację rynkową. Ponieważ rozwój orientacji rynkowej zależy nie tylko od postaw osób zarządzających uczelniami, ale także od innych czynników wewnętrznych, np. komunikacyjnych czy decyzyjnych, pożądane byłoby zidentyfikowanie barier kreowanych przez te czynniki w polskich warunkach i określenie sposobów ich usuwania. Uzyskanie wiedzy o innych barierach rozwoju orientacji rynkowej będzie uzupełniać sformułowane w niniejszym badaniu praktyczne wskazówki dla ośrodków decyzyjnych w uczelniach.

*Magdalena Krzyżanowska*

#### **DEVELOPMENT PERSPECTIVES FOR SERVICES MARKETING OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN POLAND**

The literature reflects remarkably little effort to develop a framework for understanding the implementation of the marketing concept by higher education institutions. The author presents a model of market orientation development within higher education institutions in Poland. She draws on 25 field interviews with vice-chancellors in diverse organizations. Managerial implications of this research are discussed.