



instytut **lotnictwa**  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 18

marketing instytucji  
naukowych i badawczych  
nr 4(18)/2015



**Research**  
for future



eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

grudzień 2015



## **ZAŁOŻENIA BUDOWY STRATEGII MARKETINGOWEJ SZKOŁY WYŻSZEJ**

## ZAŁOŻENIA BUDOWY STRATEGII MARKETINGOWEJ SZKOŁY WYŻSZEJ

CREATING MARKETING STRATEGIES FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**prof. dr hab. Lidia Białoń**

Wyższa Szkoła Menedżerska, Polska

e-mail: emalia1@o2.pl

DOI: 10.14611/minib.18.04.2015.06



### Streszczenie

W artykule wyeksponowana jest teza, iż podstawowym założeniem budowy strategii marketingowej szkół wyższych jest trójwymiarowa koncepcja marketingu. Pierwszy wymiar — to teoretyczne koncepcje istoty marketingu, a w jego ramach marketing transakcyjny (1.0), relacji (2.0) oraz marketing duchowy (3.0). Drugi wymiar to metody badań marketingowych, właściwych koncepcji marketingu, a trzeci wymiar to kanały informacji marketingowej. Najważniejszym warunkiem skuteczności strategii marketingowej jest harmonizacja tych trzech wymiarów. Do warunków skuteczności strategii zalicza się ponadto zgodność celów strategii z misją szkoły wyższej, trafny dobór segmentów rynku oraz narzędzi marketingowych. W artykule przedstawiona jest także przykładowa klasyfikacja strategii marketingowych na podstawie przyjętych kryteriów z podkreśleniem, iż każda szkoła wyższa realizuje różne strategie, oryginalne z jej punktu widzenia. W artykule zwraca się także uwagę na konieczność systematycznego monitorowania strategii.

**Słowa kluczowe:** strategia marketingowa szkoły wyższej, marketing transakcyjny, marketing relacyjny, marketing duchowy, typologia strategii marketingowych



## Summary

The article presents a thesis that the primary premise of creating marketing strategies for higher education institution is a three-dimensional notion of marketing. The first dimension lies in the theoretical notions of the essence of marketing, including the transactional marketing (1.0), relationship marketing (2.0) and spiritual marketing (3.0). The second dimension is formed by methods of marketing research and accurate notions of marketing, while the third are channels of marketing information. Harmonizing these three dimensions is a precondition for effective marketing. Another conditions for effective strategies include: aligning goals of the chosen strategy with the mission of higher education institution, correct choice of targeted segments of the market and of marketing tools. The article also gives a sample classification of marketing strategies based on these criteria, with emphasis on the fact, that every higher education institution employs its own strategy.

**Keywords:** marketing strategy for a higher education institution, transactional marketing, relationship marketing, spiritual marketing, typology of marketing strategies

## Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach prowadzenie działalności marketingowej wspomagającej procesy zarządzania stało się normą. Prawdopodobnie występuje także w szkołach wyższych. Nawet znane i w pełni dojrzałe uniwersytety wykorzystują elementy marketingowe w działalności zarządczej. Zakres i sposób działań marketingowych prawie w każdej uczelni jest inny i zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, tj. od szeroko pojętej tożsamości, jak i zewnętrznych, związanych z aktualną w danym okresie polityką w zakresie rozwoju nauki i edukacji czy też sytuacji na rynku pracy.

Dyskusja na temat marketingu szkół wyższych zaczęła się w zasadzie od powstania szkół niepublicznych przy czym w początkach lat 80-tych ubiegłego stulecia zakres działalności marketingowej był skromny. Do połowy lat 2000 marketing był raczej zbędny, gdyż okres ten charakteryzował się dużym popytem na rynku edukacyjnym szkół wyższych, w związku z czym nie były one zmuszone do zabiegania o pozyskanie coraz większej liczby kandydatów na studentów. W drugiej połowie tych lat, zwłaszcza po 2010 roku zaczęły pojawiać się trudności na omawianym rynku spowodowane głównie sytuacją demograficzną ale także zmniejszającym się popytem ze strony pracodawców na absolwentów szkół wyższych. W ślad za tym pojawiło się pojawienie się rosnące bezrobocie wśród absolwentów. Przyczyny te można uznać za „niezawinione” przez szkoły wyższe. Wpływają one niewątpliwie na dynamikę pozyskiwania kandydatów na studia. Drugą grupę przyczyn wpływających na spowolnienie rekrutacji jest atrakcyjność szkół wyższych, ich programy nauczania, których realizacja może zapewnić wiedzę i umiejętności umożliwiające pełnienie funkcji zawodowych w zmieniającej się rzeczywistości a także pozwoliły na dalszy rozwój osobowości każdego absolwenta. Ważną determinantą jest niewątpliwie jakość nauczania, wiedza i umiejętności zatrudnionej kadry prowadzącej zajęcia. Do grupy tych przyczyn zaliczyć można także pogarszający się wizerunek nauki w świadomości społecznej.

Przyczyny te spowodowały konieczność wdrożenia działalności marketingowej a konkretnie opracowanie strategii marketingowych i wprowadzanie ich w życie. Każda szkoła wyższa nowoczesnie zarządzana powinna opracować takie strategie marketingowe, które pomogłyby aktywnie wspo-

magać realizację ogólnych strategii a tym samym utrzymać się i rozwijać się na rynku edukacyjnym z jednej strony a z drugiej zaś zapewnić wysoka jakość nauczania ku zadowoleniu zarówno absolwentów jak i pracowników.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi, iż warunkiem skuteczności strategii marketingowej szkół wyższych jest integracja i harmonizacja trzech podstawowych jej komponentów, tj:

- podstaw teoretycznych marketingu;
- metod rozwiązywania problemów marketingowych;
- narzędzi marketingu właściwych szkołom wyższym.

Skuteczność strategii marketingowej zależy też od prawidłowego rozpoznania rynku edukacyjnego, całego otoczenia sektora edukacji a także od świadomości społecznej w zakresie przekonania, że dzięki zdobytej, solidnej wiedzy absolwent a raczej grupy absolwentów mają zainicjować wiele zmian społecznych.

### **Trójwymiarowa koncepcja marketingu j ako podstawa sporządzania strategii marketingowej**

Punktem wyjścia sporządzania strategii marketingu szkół wyższych (i nie tylko) jest przyjęcie definicji marketingu. Elementy składowe przyjętej definicji pozwala na strukturalizowanie strategii i wypełnienie jej odpowiednią treścią, właściwą szkolnictwu wyższemu. Strategia marketingowa szkoły wyższej jest pewnego rodzaju programem jej działania na rynku edukacyjnym a zawarte w tej strategii treści będą stanowiły ukierunkowanie działań strategicznych i operacyjnych na rynku a także wewnątrz szkoły oraz opracowanie planów długoletnich i bieżących tych działań.

Podstawą dalszych rozważań będzie definicja marketingu sformułowana przez guru marketingu Ph. Kotlera. Według tej definicji marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretni nabywcy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę dóbr i usług posiadających wartość. Odnosząc tę definicję do szkół wyższych konkretnymi nabywcami usługi edukacyjnej będą absolwenci szkół średnich, ich rodzice oraz mogą nimi być także pracodawcy. Na-

bywcy ci tworzą popyt na usługi edukacyjne. Oczekują oni rzetelnej wiedzy oraz nabycia umiejętności, które będą mogli wykorzystywać w swoim życiu zawodowym.

Inicjatorem działań marketingowych są podmioty rynku edukacyjnego, w tym szkoły wyższe reprezentujące podaż w zakresie usług edukacyjnych. Oferują one wiedzę odpowiedniej jakości oraz usługi o charakterze badań naukowych a także różnych atrakcji życia studenckiego. Oczekuje, iż wartość oferowanych usług znajdzie uznanie ze strony nabywców. A ich nabywcy będą usatysfakcjonowani, gdy będą mogli z powodzeniem wypełniać swoje role zawodowe. Role te są oczywiście różnorodne. Przede wszystkim wiedza zdobyta w szkole powinna stać się podstawą dalszego rozwoju każdego absolwenta jest to więc rola strategiczna. Np. podjęcie studiów podyplomowych czy doktoranckich. Zdobytą na uczelni wiedza powinna pozwolić absolwentowi podjęcie satysfakcjonującej pracy w podmiotach gospodarki zgodnie z ukończonym kierunkiem studiów. Pracodawcy z kolei oczekują od absolwentów wprowadzenia atrakcyjnych rozwiązań problemów z jakimi spotykają się w bieżącej działalności, w tym także podniesienia skuteczności i efektywności podmiotów, w których zatrudnieni będą absolwenci. Trzeba zaznaczyć, iż na rynku edukacyjnym działa wiele szkół wyższych i różnych podmiotów oferujących podobne usługi edukacyjne i także one będą komunikowały otoczeniu, że ich usługi są na wysokim poziomie co oczywiście stwarza sytuację konkurencyjną. Szkoła wyższa opracowująca strategię marketingową musi ten problem uwzględnić. W tym punkcie rodzą się problemy marketingowe, mianowicie jak nawiązać kontakt pomiędzy uczestnikami rynku edukacyjnego, pomiędzy potencjalnymi nabywcami a oferentami. Jak oferenci powinni postępować aby przyciągnąć nabywców, przekonać ich do atrakcyjności swojej oferty, jakie treści przekazywać w komunikatach marketingowych, jaką bazę informacyjną zorganizować. W rozwiązywaniu tych problemów wyróżnić można trzy koncepcje rozwoju marketingu, które Ph. Kotler nazwał:

- Marketing 1.0 — marketing korporacyjny;
- Marketing 2.0. — marketing związków partnerskich, relacyjny,
- Marketing 3.0 — marketing wartości

Według koncepcji 1.0. (najstarszej) ostateczny nabywca efektów działalności firm jest nieznany, anonimowy, co oznacza, że narzędzia marketingo-

we kierowane są do nieokreślonego segmentu rynku. Według tej koncepcji inicjatorowi działań marketingowych, reprezentujących podaż chodzi głównie o to aby sprzedać swój produkt czy usługę. Nie interesuje go kto jest nabywcą. Stosuje znany mix marketingowy, czyli 4 P. Powstaje pytanie czy koncepcja ta byłaby właściwa w odniesieniu do rynku edukacyjnego do szkół wyższych? Bez szczegółowego uzasadnienia odpowiedź będzie negatywna. Głównie z powodu faktu, że usługi edukacyjne są wysoce skomplikowane, złożone, nie porównywalnym produktem, do którego stosowano 4 P, co wynika z faktu, iż proces kształcenia jest długi. W jego wyniku ukształtowany jest absolwent mający zmieniać istniejącą rzeczywistość. Zaproponowanie „produktu” w postaci konkretnego pakietu edukacyjnego jest więc trudne. Mimo tego szkoły wyższe stosują z dużą intensywnością jedno z czterech P, mianowicie cenę jako czynnik mający ułatwić podjęcie decyzji przez potencjalnych studentów o wyborze konkretnej uczelni. Jednakże nie da się pogodzić wysokiego poziomu kształcenia z niską ceną. W patologicznych przypadkach niska cena może przyciągnąć potencjalnych studentów w sytuacji, kiedy chodzi im o uzyskanie dokumentu o ukończeniu studiów wyższych a nie o zdobycie rzetelnej wiedzy i umiejętności.

Marketing korporacyjny jest już przestarzałą koncepcją działalności marketingowej, stąd też poszukiwano innych, bardziej skutecznych rozwiązań. Taką nowszą propozycją okazał się marketing 2.0 — marketing partnerski, relacji, związków, która to koncepcja rozwinęła się w związku ze zmianą wartości społecznych. Jej idea polega na tym, że człowieka nie można traktować jako anonimowego nabywcy dóbr i usług, lecz jako w pewnym sensie partnera, idących w doradcę w zakresie wytwarzania dóbr i świadczonych usług, będącego w dobrych relacjach z wytwórcą tychże. W związku z tym powstało nowe pojęcie „prosumenta”, które odzwierciedla zmiany, jakie zaszły w stosunkach producenta i konsumenta. W marketingu 2.0 najważniejszym problemem staje się utrzymanie klienta i korzystnych z nim relacji. Eric von Hippel wprowadza nawet określenie „demokratyzacja rynku”, podkreślając znaczenie współpracy pomiędzy jego uczestnikami. 1 Idea marketingu partnerskiego można odnieść i do rynku edukacyjnego, do szkół wyższych. Prosumentem może być pracodawca a także student. Pracodawca może doradzić jaka wiedza i jakie umiejętności potrzebne są z jego punktu widzenia, co może służyć doskonaleniu programów. Ważnym problemem marketingu 2.0 jest utrzymanie klienta a pierwszy kontakt (zakup usługi

edukacyjnej) jest początkiem tych relacji: usługi edukacyjne są tą dziedziną aktywności ludzkiej, która wręcz wymaga współpracy podmiotów sfery podaży z podmiotami sfery popytu. To między innymi dbałość o to aby absolwenci studiów licencjackich podjęli studia magisterskie w tej samej uczelni. Nabywca usług edukacyjnych może być zachęcony do ich nabywania właśnie między innymi poprzez rozwijanie, umacnianie takiej współpracy, która może odbywać się w różnorodnych formach.

Celowość zastosowania marketingu relacji w szkołach wyższych wynika z następujących przesłanek:

Cechą charakterystyczną szkół wyższych jest konieczność nawiązywania wielu różnorodnych relacji z interesariuszami w tym z potencjalnymi studentami;

Relacje te aktualne są dla dłuższego okresu;

Dobre relacje są korzystne z punktu widzenia tworzenia pozytywnego wizerunku szkoły i one budują ten wizerunek;

Relacje pozwalają na realne określenie — jaka jest świadomość istnienia danej szkoły wyższej, jakie jej cechy są najwyraźniej uświadomione przez potencjalnych nabywców usług, czy cieszy się szacunkiem, czy układ z interesariuszami jest „symetryczny” (czy szkoła jest również interesariuszem danej instytucji bądź społeczności), czy ją polecają.

W wyniku dalszego rozwoju założeń teoretycznych marketingu sformułowana została przez Ph. Kotlera idea marketingu duchowego (marketing 3.0). Według tej koncepcji ostatecznym celem działań marketingowych jest człowiek w każdym jego wymiarze istnienia, w wymiarze jego emocji, wartości, zdrowia i oczywiście także w wymiarze potrzeb i możliwości materialnych. Idea marketingu duchowego jest najbliższa usługom edukacyjnym i współpracy w zakresie badań naukowych i rozumie się dla szkół wyższych w porównaniu z prezentowanymi w telegraficznym skrócie zasadami postępowania marketingowego. W ramach marketingu. W ramach marketingu 3.0 student przygotowywany jest do tworzenia nowych standardów nauki i systemów wartości. Jest przygotowywany do wielkiej idei stworzenia lepszego świata. Koncepcje marketingu rzutują oczywiście na wybór metod realizacji celów wynikających z tych idei a następnie narzędzi stosowanych w odniesieniu do wybranych metod. Krótko mówiąc wybór metody i narzędzia komunikacji marketingowej zdeterminowany jest wyborem koncepcji marketingowej a konkretnie wynika z za-

łożeń teoretycznych marketingu, czyli z pierwszego najważniejszego wymiaru marketingu. Ideę trójwymiarowej koncepcji marketingu prezentuje Rys. 1 oraz Wykres 1

Tabela 1. Idea trójwymiarowej koncepcji marketingu

| Wymiary marketingu                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Założenia teoretyczne                                                    | Objaśnienia                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. Realizacji celów marketingowych                                       | Marketing 1.0 — człowiek/organizacja ostateczny nabywca dóbr i usług;<br>Marketing 2.0 — człowiek/organizacja — prosument — uczestnik tworzenia produktów i usług, uczestnik rynku;<br>Marketing 3.0 — człowiek w pełni tego słowa znaczeniu, nastawiony na współpracę, kulturę działalności, cel — uczynić świat lepszym |
| 2. Koncepcja rozwiązania problemów marketingu z uwzględnieniem otoczenia | Marketing lateralny,<br>Content marketing<br>5 sił Portera<br>Strategia błękitnego oceanu<br>5 I — identyfikacja, indywidualizacja, interakcja, integracja,<br>SAVE — rodzaje potrzeb, dostęp do interesariuszy, wycena korzyści, edukacja, seminaria, konferencje                                                        |
| 3. Budowanie narzędzia marketingowego                                    | 4 P, 4 C, 11 C,                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1 i Tablica 1 informują, że rozwój marketingu odbywa się w wymienionych trzech wymiarach. Rozwój marketingu zachodzi tak, że stosowanie jego zasad zachodzi w różnych dziedzinach aktywności ludzkiej. Można wymienić wiele dziedzin i instytucji życia społecznego, (poza gospodarką jako taką), w których stosowane są zasady marketingu, np. służba zdrowia, sport, partie polityczne i oczywiście edukacja, z której wydzielone zostało szkolnictwo wyższe. Warto też zwrócić uwagę, że działania marketingowe odnoszą się zarówno do procesów (np. edukacja) jak i do podmiotów np. szkolnictwo wyższe. Ogólny cel marketingu pozostaje bez zmian w każdej nowej dziedzinie. Działania marketingowe podmiotów muszą oczywiście uwzględniać właściwości procesów, które mają w nich miejsce.

W każdej dziedzinie aktywności ludzkiej występuje opisana trójwymiarowa koncepcja. W pierwszym wymiarze odpowiada się na podstawowe pytania — jaki jest cel marketingu w konkretnej dziedzinie jego działania i do kogo kierowane są komunikaty marketingowe nadawane przez oferentów (czyli pytania dotyczące segmentacji).

Rysunek 1. Trójwymiarowa koncepcja marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Drugi wymiar marketingu odpowiada na pytanie z pomocą jakich metod można rozwiązywać problemy marketingowe w konkretnej dziedzinie. Umożliwiają one diagnozę problematyki rynkowej. Równie ważna jest diagnoza marketingowa wnętrza organizacji, jak również w pewnym zakresie jej prognoza. Z bardziej znanych metod analiz marketingowych można wymienić np. analizę SWOT, pięciu sil Portera. Problemy marketingowe może rozwiązać także zastosowanie różnego rodzaju koncepcji, np. koncepcji marketingu lateralnego, koncepcji strategii błękitnego oceanu. Ta ostatnia ma szczególne znaczenie w kontekście innowacji wartości. Wyniki tych analiz i rezultaty zastosowania określonych koncepcji marketingowych pozwalają na diagnozę rynku i są w pewnym sensie wykorzystywane do celów prognostycznych. W naszym przypadku służą do opracowania pakietu edukacyjnego. Są także punktem wyjścia i wzmacniania i korekty wewnętrznego potencjału wewnętrznego.

Trzeci wymiar marketingu, który ma charakter w dużym stopniu operacyjny, polega na zdefiniowaniu przez szkoły wyższe narzędzi i sposobu komunikowania z potencjalnym nabywcą w kwestii atrakcyjności oferowanych produktów i usług a więc obejmuje szeroko pojętą komunikację marketingową. Należy też odpowiedzieć na pytanie jakie kanały informacyjne należy wybrać oraz, co najważniejsze, jakie treści przekazywane są w przekazywanych informacjach. Występuje duża różnorodność kanałów informacyjnych. Mogą to być komunikaty zamieszczane w prasie o zasięgu powszechnym czy w prasie specjalistycznej, związanej z określonym kierunkiem studiów, bądź też w telewizji, internecie czy w formie plakatów, a także w postaci przekazów bezpośrednich, np. rozmowy z przyszłymi absolwentami szkół średnich, na targach edukacyjnych czy też „otwartych drzwi” w konkretnych szkołach. Wybór kanałów informacyjnych jest oczywiście niezmiernie istotnym zabiegiem lecz jeszcze ważniejszym i trudnym problemem jest wypełnienie treścią konkretnych komunikatów, która to treść musi wynikać z przyjętych założeń, z koncepcji marketingowej a także a może przede wszystkim należy wziąć pod uwagę charakterystykę wybranych segmentów rynku. Dla szkół wyższych wiodącą koncepcją powinien być marketing 3.0., według którego komunikaty marketingowe nakierowane są na rozwój osobowości potencjalnego nabywcy usług edukacyjnych. Ważną rolę mają tu do spełnienia kampanie reklamowe. Wykorzystać też można tradycyjne narzędzia 4 P, choć nie są one w pełni właściwe dla

trzeciego wymiaru marketingu. W treści komunikatów marketingowych należy uwzględnić: możliwość uzyskania przez studentów szerszego bądź unikatowego zasobu wiedzy (w porównaniu z innymi szkołami), inspirację i uczestnictwo studentów w wydarzeniach szkoły (sport, imprezy, itp.), uczestnictwo studentów w przedsięwzięciach z zakresu społecznej odpowiedzialności szkoły, uczestnictwo studentów w gratyfikacjach finansowych (obniżka czesnego za wyróżniające wyniki nauczania), uczestnictwo w badaniach naukowych, współautorstwo publikacji uczelnianych. Na marginesie pragnę też zaznaczyć, że w praktyce upowszechniły się nazwy marketingu, związane wyłącznie z technikami przekazu np. marketing elektroniczny czy marketing mobilny, ale bez znajomości istoty rozwiązywanych problemów sama technika jest bezradna. Natomiast z całą mocą należy podkreślić, że rozwój trzeciego wymiaru marketingu, tj. narzędzia i techniki marketingowe szybko się rozwijają, co sprawia, że działania marketingowe powinny być bardzo skuteczne. Celem konstruowania narzędzi marketingowych jest: wywołanie u potencjalnych studentów pozytywnych podstaw przed podjęciem decyzji o wyborze studiów w tej konkretnej szkole, nawiązanie współpracy w zakresie badań naukowych i dydaktyki z jednostkami sfery nauki i praktyki, pozyskanie funduszy na działalność dydaktyczną i badawczą szkoły. Konstruując narzędzia marketingowe należy mieć na uwadze: postrzeganie założenia i integracji problemów dydaktycznych, badań naukowych i odpowiedzialności społecznej, uwzględnienie konieczności upływu czasu pomiędzy zastosowaniem narzędzi a spodziewanymi efektami ich oddziaływania.

## Budowa i cele strategii marketingowych szkół wyższych

Strategia marketingowa szkoły wyższej jest dokumentem, w którym zawarte są długoterminowe cele działalności marketingowej jak i metody i środki jej realizacji. Celem strategii marketingowej jest pomoc w osiąganiu ogólnych celów strategicznych zawartych w strategii szkoły wyższej. Cele strategii marketingowej szkół wyższych można zdefiniować następująco:

1. Pozyskiwanie optymalnej liczby studentów;
2. Stałe doskonalenie programów nauczania;

3. Pozyskiwanie funduszu na badania naukowe;
4. Rozwój materialnej bazy dydaktycznej i badawczej;
5. Współpraca z instytucjami życia gospodarczego i społecznego;
6. Pozyskiwanie kadry dydaktycznej.

Do cech konstytuujących model strategii marketingowej szkoły wyższej należy zaliczyć:

1. Cele marketingowe wynikające z ogólnej strategii szkoły wyższej;
2. Strukturę docelowych segmentów i możliwości pozyskania nowych;
3. Koncepcję rozwiązań problemów marketingowych;
4. Dobór narzędzi marketingowych;
5. Dobór kanałów komunikacji marketingowej.

Cele marketingowe powinny wspierać realizację celów strategicznych zawartych w strategiach rozwoju szkoły wyższej. Realizacja wymienionych celów marketingowych uwarunkowana jest wieloma czynnikami, z których do najważniejszych można zaliczyć:

1. Utworzenie działu marketingu w szkole wyższej;
2. Gruntowna wiedza marketingowa pracowników działu marketingu a także wiedza związana z typem szkoły wyższej;
3. Punktem wyjścia opracowania strategii marketingowej jest ogólna strategia rozwoju szkoły wyższej, jej misja a także miejsce szkoły wyższej w rankingu szkół wyższych;
4. Ważnym problemem jest także utworzenie marketingowej bazy Informacyjnej, w której zawarte są informacje z zakresu otoczenia szkoły wyższej a także dane dłuższych przedziałach czasu. W bazie informacyjnej powinny być umieszczone dane, które odzwierciedlają struktury według różnych przekrojów studentów na przestrzeni dłuższego okresu. Również ważne są informacje związane z losem absolwentów danej uczelni. Baza danych powinna też zawierać informacje o ośrodkach zagranicznych.

Przykładowe modele strategii marketingowych szkoły wyższej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przykładowe modele strategii marketingowych szkół wyższych w odniesieniu do poszczególnych kryteriów konstytuujących strategię

| Kryteria konstytuujące strategię                                         | Zakres działań                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Strategie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cele strategii                                                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pozyskiwanie optymalnej liczby studentów;</li> <li>2. Stałe doskonalenie programów nauczania;</li> <li>3. Pozyskiwanie fundusz na badania naukowe;</li> <li>4. Rozwój materialnej bazy dydaktycznej i badawczej;</li> <li>5. Współpraca z instytucjami życia gospodarczego i społecznego;</li> <li>6. Pozyskiwanie kadry dydaktycznej.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia cenowa;</li> <li>2. Strategia realizowania marketingu personalnego;</li> <li>3. Strategia udziału studentów w badaniach naukowych, publikacjach itp.;</li> <li>4. Strategie skutecznej komunikacji marketingowej;</li> <li>5. Strategie ekonomiczne.</li> </ol>             |
| Docelowe segmenty potencjalnych studentów, do których kieruje się ofertę | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wszyscy absolwenci szkół średnich;</li> <li>2. Wybrani, (wg dobrych wyników) absolwenci szkół średnich;</li> <li>3. Absolwenci szkół średnich z zagranicy;</li> <li>4. Pracownicy firm i instytucji rządowych, pozarządowych i samorządowych.</li> </ol>                                                                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia egalitaryzacji;</li> <li>2. Strategia elitaryzacji;</li> <li>3. Strategia unikatowych programów;</li> <li>4. Strategia rozwoju badań naukowych; (wszystkie powiązane ze strategiami celów).</li> </ol>                                                                      |
| Współpraca z instytucjami otoczenia                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Współpraca z innymi uczelniami;</li> <li>2. Współpraca z instytucjami B+R;</li> <li>3. Współpraca z instytucjami rządowymi, pozarządowymi i samorządowymi.</li> </ol>                                                                                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia współpracy z uczelniami krajowymi;</li> <li>2. Strategia współpracy z instytucjami zagranicznymi;</li> <li>3. Strategia badań naukowych we współpracy z jednostkami B+R;</li> <li>4. Strategia współpracy z firmami także w ramach społecznej odpowiedzialności.</li> </ol> |

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione założenia strategii marketingowej muszą być uwzględnione przy ich opracowaniu. Modeli strategii marketingowych może być wiele a wybór modeli uzależniony jest każdorazowo od sytuacji, w jakiej znajduje się dana szkoła wyższa. Na przestrzeni czasu modele te mogą się zmieniać z prostego powodu, że zmienia się otoczenie, w którym szkoła wyższa funkcjonuje. W tabeli 2 przytoczone są możliwe modele strategii

marketingowej według różnych kryteriów, przy czym tymi kryteriami mogą być cele marketingowe, docelowe segmenty rynku, struktura narzędzi marketingowych czy problemy marketingowe do rozwiązania. Kryteria te są pomocne w zdefiniowaniu modeli strategii marketingowych. Konstruując model strategii marketingowej, należy pamiętać o przestrzeganiu przez szkołę wyższą zasady — umieszczać w niej zobowiązania możliwe do realizacji przez szkołę. Nie przestrzeganie jej prowadzi najczęściej do utraty zaufania do szkoły, co w perspektywie niewątpliwie może odbić się na rekrutacji.

Każda z wymienionych strategii wymaga szczegółowego opracowania. Np. strategia podnoszenia jakości kształcenia może obejmować wiele szczegółowych rozwiązań — np. uczestnictwo studentów w badaniach naukowych w publikacjach w wystąpieniach na konferencjach czy międzynarodowych seminariach, wymiana studentów z zagranicznymi uczelniami. Dla szerszego opracowania tego tematu niezbędne są informacje o rozwiązaniach tych problemów na innych uczelniach, w tym zagranicznych. Dużą staranność należy też poświęcić strategii pozyskania studentów zagranicznych.

Kolejnym, ważnym problemem jest wybór strategii marketingowych do realizacji z wiązki opracowanych strategii. Realizacja wielu celów strategicznych może okazać się trudna a może i okazać się mało możliwe ze względu na określony potencjał marketingowy szkoły, np. jeśli szkoła uzna, że celem strategicznym ma być pozyskanie jak najwięcej kandydatów na studia z zagranicy, to nie może prowadzić rekrutacji z całego świata a powinna skupić się na pozyskaniu ich z Europy Wschodniej. W przyszłym czasie akcję rekrutacyjną może uruchomić np. z Dalekiego wschodu czy też z Zachodu. Wybór strategii marketingowej będzie zależał od:

- charakteru rynku edukacyjnego;
- stanu wiedzy marketingowej z omawianego zakresu;

Wyników analizy otoczenia marketingowego;

- scenariuszy rozwoju szkolnictwa wyższego;
- poziomu powiązań i intensywności współpracy międzynarodowej w zakresie szkolnictwa wyższego.

## Uwagi końcowe

Każda uczelnia ma swoją specyfikę i znajduje swoje własne, oryginalne rozwiązania. Podkreślam, iż ważnym problemem jest także monitorowanie realizacji strategii. Może zdarzyć się, że w wyniku zasadniczych zmian otoczenia (np. nowe przepisy prawne dotyczące szkolnictwa) strategia marketingowa wymagać może znacznych korekt.

## Przypisy

<sup>1</sup> von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Boston, MA: MIT Press. Home page at MIT: <http://web.mit.edu/evhippel/www/index.html>

## Bibliografia

1. Białoń, L. (red.) (2008). *Aktywność innowacyjna organizacji*. Warszawa: Wyd. Oficyna Wydawnicza WSM
2. Białoń, L. (2012). Marketing badań naukowych. W: A.H. Jasiński, R. Ciborowski (red.). *Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Białystok: Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku.
3. Davenport, T.H. (2008). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Sp z o.o.
4. Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
5. Gierszewską, G. (2005). *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Warszawa: WSM.
6. Jasiński, A.H. (2000). *Innowacje i transfer techniki*. Białystok: Wyd. Uniwersytet w Białymstoku.
7. Jasiński, A.H. (2006). *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Warszawa: Wyd. Difin.
8. Jasiński, A.H. (2015). Produkt nauki publicznej potrzebuje właściwego marketingu. Studia przypadków, *Marketing i Rynek*, 7.
9. Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
10. Okoń-Horodyńska, E. (2008). Edukacja dla innowacji, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* 1(31).
11. *Oslo Manual. The Measurement of scientific and technological Activities. Proposed for collecting and interpreting innovation data*. Third edition 2005
12. Sosnowska, A., Łobejko, S. (2007). Współpraca placówek naukowych i firm innowacyjnych – doświadczenie oraz oczekiwania polskich małych i średnich przedsiębiorstw, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* 1(29).
13. Tylżanowski, R. (2014). Zarządzanie projektami innowacyjnymi. W: W.K. Janasz, J. Wiśniewska (red.). *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.

**prof. zw. dr hab. Lidia Białoń, Wyższa Szkoła Menedżerska, Polska** — Kierownik Katedry Marketingu i Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Menedżerskiej. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zarządzania działalnością innowacyjną oraz marketingu zwłaszcza marketingu innowacji. Zajmowała wiele stanowisk związanych z zarządzaniem szkołami wyższymi — od kierownika zakładu poprzez stanowisko dziekana do prorektora. Wśród wielu publikacji poświęconych problematyce marketingu, zarządzaniu przedsiębiorstwami, na wyróżnienie zasługuje pozycja pt. „Zarządzanie działalnością innowacyjną”, Wyd. PLACET, 2010.



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](http://www.minib.pl)**

**[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)**

**[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)**