Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 44/2012

Hanna Hall
Politechnika Rzeszowska

Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni

Streszczenie. *Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych aspektów procesu adaptacji marketingu relacji w szkołach wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem wynikających z niego korzyści, problemów, wskazanych i podejmowanych w praktyce działań. Szczególną uwagę zwrócono na jedną z płaszczyzn relacji uczelni z najważniejszą grupą jej klientów – ze studentami. W artykule wykorzystano krajowe i zagraniczne źródła wtórne oraz wyniki badań autorki związane z wymienionym obszarem relacji.*

Słowa kluczowe: *marketing partnerski (relacji), przewaga konkurencyjna, marketing w szkole wyższej, lojalność studentów*

1. Wprowadzenie

W okresie niemal piętnastu lat, począwszy od 1990 r., polskie szkolnictwo wyższe znajdowało się w fazie tzw. edukacyjnego *boomu*, napędzanego rosnącymi aspiracjami edukacyjnymi polskiego społeczeństwa i trwającego do 2002 r. oraz spowodowanego wyżem demograficznym, którego konsekwencją był wzrost liczby studentów (o 370%) do ponad 1,92 mln studiujących (w roku akademickim 2004/2005). Publiczne debaty i dyskusje dotyczące polskich uczelni koncentrowały się w tym okresie głównie na poszukiwaniu sposobów sprostania nadzwyczajnemu zapotrzebowaniu na edukację na poziomie wyższym. Odwracający się **trend demograficzny**, który według prognoz socjologów i ekonomistów (przy uwzględnieniu scenariusza zakładającego utrzymanie współczynnika skolaryza-

cji brutto na dotychczasowym poziomie 54%) spowoduje, że (przy niezmienieniu się warunków finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce, co jest bardzo prawdopodobne) w 2020 r. liczba 19-latków będzie wynosiła ponad 360 tys., czyli prawie o połowę mniej niż w szczytowym 2002 r. i 32% mniej niż w 2010 r., a liczba studentów zmaleje do około 1,25 mln (2020 r.), **całkowicie odmieni jednak sytuację polskich uczelni**. Wiele z nich, szczególnie niepublicznych i szczególnie w małych miejscowościach, znajdzie się w niezwykle trudnej sytuacji (sytuacja uczelni będzie różna w poszczególnych województwach, w zależności od sytuacji społeczno-gospodarczej każdego z nich oraz metropolitalnego charakteru ich stolic). Studenci bowiem, co jest zachowaniem naturalnym, racjonalnym i ekonomicznie uzasadnionym, w pierwszej kolejności będą rezygnować z odpłatnych form kształcenia (zmniejszy się więc równocześnie popyt na studia niestacjonarne na uczelniach niepublicznych). Na liczbę studentów studiów bezpłatnych, będących studiami pierwszego wyboru, niż demograficzny będzie miał najmniejszy wpływ[1].

Niesprzyjające współczesnym uczelniom warunki ich dalszego i bliższego otoczenia wpływają na poszukiwanie przez nie nowych, skutecznych **sposobów konkurencyjnej przewagi**. Są i będą to z pewnością:

– działania o charakterze ekonomicznym (obniżanie czesnego, promocje cenowe dla kandydatów bądź studentów spełniających określone warunki),

– obniżanie jakości kształcenia i poziomu kompetencji kandydatów na studia – szczególnie niekorzystne dla studentów i uczelni,

– zwiększanie limitów przyjęć,

– ukierunkowanie na większą aktywność badawczą, umożliwiającą pozyskiwanie środków finansowych i neutralizującą niższe dochody nauczycieli, spowodowane mniejszą liczbą studentów,

– podejmowanie działań umożliwiających wyróżnianie się spośród innych uczelni w istotnych dla kandydatów na studia obszarach (np. uruchamianie nowych, atrakcyjnych kierunków studiów),

– tworzenie trwałych relacji wewnątrz środowiska akademickiego oraz z zewnętrznymi grupami interesariuszy, jak również umiejętne zarządzanie nimi, co stanowi istotę marketingu relacji.

Ostatni z wymienionych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej uczelni stał się w ostatnich latach tematem licznych publikacji z zakresu marketingu szkół wyższych. Poświęcono mu (w obszarze relacji ze studentami) dalszą część artykułu.

---

[1] *Demograficzne tsunami*, IRKI, Warszawa 2011, s. 2-12 (Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 r.).

2. Marketing relacji – założenia koncepcji

Relationship marketing, w polskiej literaturze określany m.in. jako marketing relacji, więzi, relacyjny, partnerski, interakcyjny, określić można jako nowoczesną koncepcję marketingowego zarządzania, której wdrażanie oznacza zmianę jego stylu, kultury organizacyjnej, sposobu wykorzystania zasobów[2]. Do **wymiernych korzyści** dla organizacji, wynikających ze stosowania tej koncepcji, należą: zwiększenie przychodów, poprawa wskaźników utrzymania klienta, wzrost rentowności organizacji; klienci uzyskują natomiast większą wartość i satysfakcję[3], która w obecnej rzeczywistości powinna nawet przewyższać ich oczekiwania.

Od lat 80. XX w., kiedy zaczęły się pojawiać pierwsze publikacje dotyczące tej tematyki, zyskuje ona na znaczeniu i rozprzestrzenia się na nowe obszary, głównie w sektorze usług, z którego marketing relacji się wywodzi. Jak zauważa K. Rogoziński: „Gdyby nie marketing usług, nie wiadomo, czy marketing relacyjny w ogóle by powstał [...]. Nie jest to przypadek, że autorami prac poświęconych tej właśnie nowej wersji marketingu są ci, którzy [...] aktywnie i z sukcesem 'uprawiają' marketing usług. Należą do nich Ch. Gronroos, E. Gumesson, A. Payn, R. Normann"[4].

Według niektórych autorów – takich jak L. Berry – marketing relacji dotyczy partnerstwa organizacji tylko z jej klientami: „Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu"[5]. Według innych – także z innymi uczestnikami rynku Ch. Gronroos uważa, że: „Marketing relacji jest to tworzenie, utrzymywanie i rozszerzanie relacji z klientami i innymi grupami interesu z zyskiem, dzięki czemu zostają osiągnięte cele wszystkich zaangażowanych stron, a realizowane jest to poprzez wymianę i dotrzymywanie obietnic"[6]. Marketing relacji przedstawia się w literaturze jako koncepcję będącą odpowiedzią na krytykę tradycyjnego marketingu, a przede wszystkim jego transakcyjnego charakteru, ale także segmentacji rynku (konieczność zastępowania segmentacji

---

[2] J.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 126.

[3] H. Peck, A. Payne, M. Christopher, M. Clark, *Relationship Marketing: Strategy and Impementation,* Butterworth-Heinemann, London 1999, cyt. za: A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 190.

[4] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 33.

[5] L. Berry, *Relationship Marketing*, w: L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 25-28, cyt. za: J. Otto, *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie,* C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 41.

[6] Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing*: *Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990, s. 138.

– proponowaną w marketingu relacji – indywidualizacją wynika głównie z nieustannie zmieniających się potrzeb nabywców, ich irracjonalnych i nieprzewidywalnych zachowań) i instrumentów marketingowych. Istota marketingu partnerskiego w obszarze relacji z klientami wyraża się przede wszystkim w kreowaniu ich lojalności poprzez dostarczanie satysfakcji, indywidualne podejście, traktowanie jako partnerów, zaangażowanie do osiągania tych celów wszystkich pracowników organizacji. Ten ostatni atrybut marketingu relacji podkreśla w swojej definicji K. Rogoziński, według którego „marketing relacyjny oznacza mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale i związać go na trwałe z firmą”[7]. Autor ten podkreśla rolę personelu pierwszoliniowego (nazywanego też pracownikami pierwszego kontaktu, *part-time marketers* – PTM), czyli pracowników zatrudnionych poza wyodrębnionymi strukturami marketingowymi jako posiadających strategiczne znaczenie dla organizacji. Zwraca też uwagę na ścisłą zależność marketingu wewnętrznego od efektów oddziaływania na klientów oraz znaczenie zaangażowania klienta na wszystkich etapach przygotowywania i realizacji usługi[8]. Elementom tym poświęcona będzie szczególna uwaga w odniesieniu do szkół wyższych.

3. Droga do marketingu relacji w szkołach wyższych

Marketing szkół wyższych jako odrębna dyscyplina wyłonił się w Stanach Zjednoczonych w połowie lat 80. XX w., stanowiąc następstwo rozwoju marketingu w służbie zdrowia, dostrzeżono bowiem wyraźne analogie uwarunkowań tych sektorów, a szczególnie wpływu na ich sytuację niekorzystnych trendów demograficznych. Największym **problemem w procesie adaptacji marketingu w szkołach wyższych** okazał się, podobnie jak w służbie zdrowia, opór wewnętrzny środowiska obawiającego się negatywnego wpływu marketingu na reputację świata akademickiego. Obawy te wynikały z niezrozumienia istoty marketingu, a zwłaszcza z kojarzenia go z działaniami o nieetycznym charakterze, utożsamiania z reklamą, sprzedażą bezpośrednią[9] bądź w ogóle ze sprzedażą – w związku z tym postrzegano marketing jako sprzeczny z misją edukacji[10]. Marketingowa orientacja szkół wyższych w krajach zachodnich jest obecnie normą, choć po-

---

[7] K. Rogoziński, op. cit., s. 40.

[8] Ibidem.

[9] T. Hayes, *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2011, s. 125-126.

[10] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 278-283.

szczególne uczelnie znajdują się na różnych **etapach jego adaptacji**, począwszy od traktowania marketingu jako promocji, przez (jak w przypadku amerykańskich instytucji edukacyjnych) wdrażanie segmentacji rynku, badań marketingowych, pozycjonowania oferty, nadawanie marketingowi strategicznego wymiaru, po najbardziej zaawansowaną postać marketingu, jaką jest marketing relacji, który, według Ph. Kotlera i K.F.A. Foxa – ma wyraz w jak najlepszym zaspokajaniu potrzeb studentów poprzez m.in. optymalne wykorzystanie czasu, jaki spędza on na uczelni i możliwie najlepsze realizowanie funkcji uczelni. Studenci traktowani są według tej koncepcji jako wartościowi partnerzy, a ich zadowolenie z wybranej uczelni jest priorytetem polityki i przedmiotem realizowanych badań[11].

Funkcjonujące na zachodnich uczelniach **stanowiska związane z realizacją marketingu**, odzwierciedlające rolę marketingu w ich funkcjonowaniu, jak wynika z prognoz specjalistów od marketingu szkół wyższych, podnoszone będą do rangi prorektora wchodzącego w skład ścisłych władz uczelni. Może to być także prorektor ds. planowania strategicznego i marketingu lub inne kombinacje odzwierciedlające zmiany w strukturach organizacyjnych uczelni i rosnącej w nich roli marketingu[12].

W Polsce uczelnie bardziej bądź mniej świadomie i w bardzo różnym zakresie, ale w coraz bardziej widoczny sposób wdrażają orientację marketingową. Najbardziej widocznym przejawem jej stosowania są działania promocyjne, szczególnie intensywne w okresie rekrutacji na studia. Analiza stron internetowych uczelni, ich reklam (internetowych, prasowych, telewizyjnych, zewnętrznych), materiałów promocyjnych dystrybuowanych na targach edukacyjnych, działań w zakresie promocji sprzedaży (związanych m.in. z wysokością czesnego) pozwala stwierdzić, że z roku na rok działania promocyjne uczelni stają się coraz intensywniejsze, coraz szersze zakresowo i profesjonalne. Większe marketingowe zaangażowanie uczelni ma też wyraz w opracowywaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów, tj. zarówno modnych, jak i oryginalnych kierunków studiów (według większości badań dotyczących czynników wyboru uczelni, kierunek studiów jest najważniejszym czynnikiem wyboru uczelni, według badań A. Drapińskiej dla istotnej grupy studentów kierunek studiów jest jednak na drugim miejscu po charakterze uczelni, np. techniczny, uniwersytecki, na której chcieliby studiować)[13] oraz w tworzeniu różnie określanych i umiejscawianych w strukturze organizacyjnej uczelni ich marketingowych komórek.

---

[11] Por. Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey 1995, s. 11-12.

[12] T. Hayes, op. cit., s. 127-131.

[13] A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 269.

Z badań A. Pabiana wynika, że **komórka marketingowa jest obecna w strukturach organizacyjnych** prawie 80% badanych przez niego szkół wyższych w Polsce. Przodują pod tym względem uczelnie niepaństwowe, powołujące formalne stanowiska lub działy marketingu (pod nazwami np. dział marketingu, dział marketingu i rekrutacji, specjalista ds. marketingu) zawierające w swoich nazwach słowo: marketing. W szkołach państwowych natomiast, nawet jeśli deklarowane jest prowadzenie działań marketingowych oraz istnienie zajmujących się nimi komórek, to marketing w ich nazwach właściwie nie występuje[14]. Określane są one na przykład jako biura promocji, centra promocji, centra rozwoju i promocji, biura promocji i informacji czy bardziej oryginalnie: biuro promocji i nowych mediów. Ich kierownikami bywają rzecznicy prasowi, ale na niektórych uczelniach działają oni w ramach równolegle funkcjonujących sekcji (biur) prasowych. Komórki promocji podlegają bezpośrednio głównemu rektorowi, prorektorom (np. ds. nauczania, ds. edukacji i studentów, ds. rozwoju, ds. organizacyjnych, ds. finansów i rozwoju, ds. ekonomicznych), bądź kanclerzowi. Na uczelniach, w których nie wyodrębnia się marketingowych komórek, za związane z nim działania odpowiadają na poziomie uczelni pełnomocnicy rektorów lub działy nauczania, a w ramach jednostek wewnętrznych dziekani, wyznaczone przez nich osoby bądź specjalnie przez nich powoływane komórki (jak np. na Wydziale Zarządzania PRz, komórka ds. promocji wydziału).

„Promocyjne" to nazwa większości komórek na polskich uczelniach – oznacza priorytetową rolę tego instrumentu marketingu dla większości z nich i prawdopodobnie ograniczenie rozumienia marketingu do tej tylko jego funkcji, stąd brak koordynacji marketingowych instrumentów (być może także nieświadomość ich istnienia) i działań. Mimo tego dość początkowego etapu wdrażania marketingu na polskich uczelniach, nie można wykluczyć jego „przeskoczenia" i adaptacji najbardziej zaawansowanej postaci marketingu – marketingu relacji, zwłaszcza że zaobserwować można rosnące nim zainteresowanie w piśmiennictwie dotyczącym marketingu szkół wyższych, a także przejawy jego praktycznego stosowania.

4. Adaptacja marketingu relacji na uczelniach – elementy procesu, korzyści, przykłady

Praktyczne wdrażanie marketingu relacji prowadzi do uzyskania nieosiągalnych innymi sposobami korzyści. Najistotniejszą z nich, decydującą o konkurencyjnej przewadze uczelni, jest **lojalność studentów**, która w swojej prawdziwej postaci

[14] A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005, s. 287-288.

(opartej na pozytywnej postawie)[15], wynikającej z satysfakcji ze studiów, ma wyraz w wybieraniu przez studentów kolejnych etapów edukacji (tj. studiów 1 i 2 stopnia, podyplomowych, doktorskich, a także szkoleń czy kursów) na danej uczelni, transformacji studentów w przyszłych donatorów[16] (sponsorów), w polecaniu uczelni innym – potencjalnym kandydatom. Wdrożenie marketingu relacji na uczelni oznacza bowiem przede wszystkim – jak zauważa H. Paluch – „odejście od dzikiego pozyskiwania nowych klientów – studentów w kierunku budowania stałych relacji z obecnymi, którzy wspinając się po drabinie lojalności do poziomu adwokata organizacji usługowej, wprowadzą do struktury uczelni jej nowych członków"[17].

Z prawdziwej lojalności studentów wobec uczelni wynika też **szereg innych wymiernych i niewymiernych korzyści**, do których należy będąca wynikiem przekazu ustnego darmowa i najbardziej wiarygodna dla odbiorcy reklama uczelni, pozytywny wizerunek uczelni, większa liczba studentów i związana z tym lepsza pozycja rynkowa i sytuacja finansowa uczelni (dotyczy to szczególnie niepublicznych uczelni, których przychody z działalności dydaktycznej wyniosły w 2010 r. ponad 90% przychodów z działalności operacyjnej; odpowiednio w przypadku uczelni publicznych: 78,5%), mniejsze koszty związane z promowaniem uczelni i rekrutacją, możliwość przyszłej współpracy z absolwentami na różnych płaszczyznach (przeprowadzanie przez absolwentów preferowanych przez studentów wykładów o praktycznym charakterze, spotkania studentów z absolwentami, którzy zrobili zawodową karierę, wizyty w firmach, którymi zarządzają lub w których pracują)[18].

Wdrażanie marketingu relacji w praktyce i zarządzanie tym procesem związane jest z wprowadzeniem w funkcjonowaniu uczelni szeregu zmian i realizacją działań, do których należą:

– dążenie do dostarczania studentom satysfakcji (w obszarach niekolidujących ze statutowymi celami uczelni) jako podstawy ich lojalności wobec uczelni,

– systematyczny pomiar satysfakcji studentów i deklaracji ich lojalności,

– traktowanie studentów jako partnerów (m.in. angażowanie ich we współtworzenie usługi) i indywidualne do nich podejście (w określonym zakresie),

– wprowadzanie zmian w formie komunikacji ze studentami,

---

[15] J.M. Bloemer, H.D. Kasper, *The complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economy Psychology" 1995, No. 16, s. 311, cyt. za: S. Wilmańska-Sosnowska, *Lojalność jako kategoria współczesnego marketingu*, w: *Współczesny marketing. Trendy, działania*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 78.

[16] D.B. Arnett, C.M. Wittmann, B.J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviors: The Role of Student – Faculty relationshipin Higher Education Marketing*, „Journal of Marketing for Higher Education" 2003, Vol. 13 (1/2), cyt. za: A. Drapińska, op. cit., s. 144.

[17] H. Paluch, op. cit.

[18] H. Hall, *Absolwenci jako podmiot badań marketingowych polskich uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 660, s. 51-61.

– rozpowszechnianie idei marketingu relacji we wszystkich jednostkach uczelni.

Dążąc do **dostarczania studentom satysfakcji**, jako podstawy ich lojalności wobec uczelni, mogą one wykorzystywać cały wachlarz działań niekolidujących z ich statutowymi celami. Poniżej, ze względu na ograniczoną objętość opracowania, zaprezentowano tylko wybrane. Jednym z nich jest odpowiednia **polityka personalna**, w której szczególną uwagę zwraca się na zatrudnianie wykładowców z praktycznym doświadczeniem, dzięki temu studenci studiów niestacjonarnych mogą w ramach zajęć rozwiązywać praktyczne problemy, z jakimi spotykają się w swojej pracy zawodowej, a studenci studiów stacjonarnych przygotować się do realizacji konkretnych zadań w przyszłej pracy. Praktyczny charakter zajęć (studiów) pojawia się jako główny postulat studentów w badaniach realizowanych systematycznie przez autorkę artykułu wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej. W badaniu zrealizowanym w czerwcu 2008 r., wśród 217 studentów Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, którego celem była identyfikacja czynników wpływających na wybór studiów na WZiM PRz, wizerunek wydziału oraz opinię studentów o wybranych zagadnieniach składających się na dydaktykę marketingu i ich oczekiwania, studenci w ramach otwartego pytania o idealny wykład najczęściej wypowiadali się, że powinien być „ciekawy", z uzupełnieniem tej odpowiedzi m.in. następującymi opisami: „oparty na przykładach", „odnoszący się do praktyki", „bardziej praktyczny niż teoretyczny". Bardzo podobne opinie dotyczyły ćwiczeń.

Dla osiągnięcia satysfakcji studentów ważna jest ponadto **elastyczność i szybkość reakcji uczelni na ich zmieniające się potrzeby i oczekiwania**. Wydział Zarządzania PRz na przykład uruchamia specjalności dla studentów 1 i 2 stopnia, opierając się nie tylko na wcześniej zbadanym, aktualnym zapotrzebowaniu, ale także na autorskich pomysłach i propozycjach studentów, mających niekiedy dość problematyczny organizacyjnie, interdyscyplinarny charakter. Działania takie realizują ideę marketingu relacji w zakresie partnerskiego traktowania studenta jako współtwórcę produktu.

W tworzeniu satysfakcji studentów należy zwrócić uwagę także na ważne dla studentów, a niezwiązane bezpośrednio z rdzeniem usługi edukacyjnej aspekty, w tym na **tworzenie pozytywnej atmosfery studiów**, mającej wyraz m.in. w otwartości na inicjatywy studentów związane np. z organizowaniem imprez (muzycznych, sportowych) i integrowaniem studentów, nie zapominając o studentach studiów niestacjonarnych, którzy także (jak wynika m.in. z badań na ten temat zrealizowanych przez H. Palucha w 2009 r. wśród 524 studentów Poznańskiej Wyższej Szkoły Biznesu i Języków Obcych)[19] chcą brać udział w życiu studen-

[19] Por. H. Paluch, op. cit.

ckim, w tym w różnego rodzaju imprezach i uroczystościach organizowanych przez uczelnię, ale podczas zjazdów weekendowych. Szczególne znaczenie, jeśli chodzi o atmosferę studiów, mają natomiast relacje studentów z nauczycielami oraz władzami wydziałów (będzie o nich mowa w dalszej części artykułu).

Podstawowym warunkiem w dążeniu do dostarczania studentom satysfakcji są jednak **zawsze prawdziwe informacje** o sytuacji uczelni, jej ofercie edukacyjnej, kosztach studiów itp. Nie tylko z oczywistych etycznych względów, ale także z charakterystycznego obecnie zarówno dla zainteresowanej młodzieży, jak i mediów wyczulenia na wszelką manipulację i fałsz (na przykład autorka jako pracownik komórki ds. promocji Wydziału Zarządzania PRz spotkała się z pytaniami od studentów o osoby znajdujące się na zdjęciach w materiałach promujących wydział – ich autentyczność i rzeczywiste powiązanie z wydziałem, który swoimi twarzami reklamują).

Nie wszystkie uczelnie zdają sobie sprawę z **konsekwencji „koloryzowania" rzeczywistości**, szczególnie w okresie rekrutacji**,** w tym z przekazywania nieprawdziwych bądź przesadzonych informacji o ofercie uczelni (trudnych lub niemożliwych do uruchomienia specjalnościach), o wysokich odsetkach zatrudnianych absolwentów (na podstawie badania niereprezentatywnej, nielicznej próby) itp., które powodują wysokie, zgodne z obietnicami oczekiwania studentów, a w przypadku ich niezaspokojenia, dyssatysfakcję, rozczarowanie i bardzo niebezpieczny dla uczelni negatywny ustny (lub co gorsza: za pośrednictwem Internetu – na forach, czatach, portalach społecznościowych) przekaz informacji.

Satysfakcja studentów sama w sobie jest źródłem licznych korzyści dla uczelni[20], te najistotniejsze wynikają jednak z ich lojalności. Uzasadnione więc wydaje się pytanie: **czy satysfakcja ze studiów zawsze prowadzi do lojalności wobec uczelni?** Jak wynika z badań P. Stacha i J. Bąka, istnieje istotny i pozytywny wpływ zadowolenia z usług edukacyjnych uczelni na lojalność w stosunku do niej i skłonność do rekomendowania usługodawcy[21]. Ponieważ zaobserwowanych przez wymienionych badaczy prawidłowości nie można uogólnić i przenieść na populację polskich studentów (ze względu na niereprezentatywność próby), warto wspomnieć też o konsumenckich badaniach C. Fornella, według których zadowoleni konsumenci zwykle są konsumentami przywiązanymi[22], oraz o technice zwiększania prawdopodobieństwa pozytywnego wpły-

---

[20] H. Hall, *Satysfakcja studenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2010, s. 187-197.

[21] P. Stach, J. Bąk, *Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 4, s. 25.

[22] C. Fornell, *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, „Journal of Marketing" 1992, nr 56, s. 1-18, cyt. za: A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 250.

wu satysfakcji na lojalność klientów. Jest nią stymulowanie klienta (studenta) do zastanowienia i oceny poziomu swojej satysfakcji, bo tylko konsumenci świadomi satysfakcji przejawiają lojalność wobec marki[23]. Wspomniane stymulowanie może mieć miejsce w ramach realizowanych przez uczelnię badań satysfakcji, w których skłania się studentów do oceny swojego zadowolenia, zwiększając tym samym szansę na ich lojalność.

Usługa edukacyjna, jak każda inna usługa, **powinna być oceniana przez klienta** w ramach badań. Wyjątkowo korzystne dla zarządzania uczelnią jest, jak wspomniano, badanie poziomu satysfakcji studentów na różnych etapach ich współpracy z uczelnią i na tle ich oczekiwań wobec wyodrębnionych aspektów studiów (kryteriów satysfakcji). Badania takie są cyklicznie realizowane przez autorkę wśród studentów Wydziału Zarządzania PRz i wykorzystywane w zarządzaniu wydziałem. Jak wynika z doświadczenia autorki, szczególną uwagę należy zwrócić na dystrybuowanie wyników tych badań wśród wszystkich pracowników danej jednostki, nieuświadamiających sobie znaczenia dla studentów wielu aspektów funkcjonowania uczelni, jak również ich opinii, ocen i zadowolenia. Jak wynika z ostatnich badań autorki, zrealizowanych wśród 359 studentów w roku akademickim 2010/2011, których głównym celem była identyfikacja znaczenia dla studentów Wydziału Zarządzania PRz wyszczególnionych komponentów satysfakcji studentów, określenie ich hierarchii i ocena umożliwiająca identyfikację poziomu satysfakcji badanych studentów, kryteria satysfakcji studentów o niedydaktycznym charakterze (w tym najistotniejszy – rozkład zajęć) okazały się, co zaskakujące, w minimalnym stopniu, ale ważniejsze od dydaktycznych kryteriów. Wyniki realizowanych badań satysfakcji studentów oraz deklaracji ich lojalności i jej przyczyn (będące przedmiotem tych samych badań) prezentowane są z inicjatywy Dziekana Wydziału na Radzie Wydziału, a także w formie drukowanej bądź elektronicznej udostępniane nieuczestniczącym w Radzie wybranym pracownikom, wywołując zwykle duże zainteresowanie, ale i niedowierzanie.

W literaturze spotykać się można z trzema sposobami **interpretacji roli studenta**: jako klienta (występuje prawdopodobnie najczęściej), jako produktu, jako partnera. Wszystkie te interpretacje mają swoje zalety, wady, zwolenników i krytyków. Najczęstszym zarzutem do pierwszych dwóch metafor, a nawet powodem uważania ich za błędne, jest bierna postawa w procesie edukacji tak traktowanych studentów[24], co w konsekwencji, utrudniając bądź uniemożliwiając realiza-

---

[23] Por. J.M. M. Bloemer, H.D.P. Kasper, *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economic Psychology" 1995, s. 16, 311-329, cyt. za: A. Falkowski, T. Tyszka, op. cit., s. 250.

[24] R.S. Franz, *Whatever you do, don't treat your students like customers!*, „Journal of Management Education" 1998, No. 22/1; ABI/INFORM Global, s. 63-69.

cję edukacyjnych celów uczelni, wypacza jego sens[25]. Odpowiedzią na te zarzuty jest nowa „metafora" i sposób traktowania studenta – **jako partnera**, co powinno mieć wyraz w traktowaniu go z szacunkiem, jako godnego współpracownika w tworzeniu programów studiów, jako współtwórcę produktu uczelni[26]. W literaturze spotkać też można określenie studenta jako koproducenta[27], odpowiednie wydaje się także pojęcie – prosument.

Angażowanie studentów w tworzenie usługi edukacyjnej na Wydziale Zarządzania PRz dotyczy oprócz wspomnianego wcześniej uczestniczenia w tworzeniu nowych specjalności także współtworzenia i testowania uczelnianych (wydziałowych) materiałów promocyjnych. Zwycięzcy organizowanych konkursów na promocyjny pomysł dla wydziału są nagradzani (na przykład wakacyjnym wyjazdem na zagraniczną uczelnię).

W traktowaniu studentów jako partnerów, oprócz angażowania ich we współtworzenie usługi edukacyjnej, powinna mieścić się także gotowość pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych do udzielania im pomocy, dostępność nauczycieli poza zajęciami (dotyczyć to powinno także studentów studiów zaocznych i w związku z tym organizowania weekendowych dyżurów nauczycieli akademickich, na których brak się skarżą, czując się studentami drugiej kategorii), rzetelne i „sprawiedliwe" ocenianie osiągnięć studentów (należy ono także do kluczowych dla studentów aspektów studiów i kryteriów satysfakcji zidentyfikowanych w ostatnich, cytowanych już badaniach autorki), dotrzymywanie umów i warunków zaliczenia, traktowania studentów z szacunkiem (a nie jak to określają „z góry"), przychylność, otwartość.

Z traktowaniem studentów po partnersku wiążą się jednak także **negatywne dla pracowników konsekwencje** wynikające z wykorzystywania przez studentów takiej roli. Większość nauczycieli ma prawdopodobnie takie doświadczenia, czytając „zbyt partnerskie" e-maile od studentów, o pozostawiającej wiele do życzenia formie i treści, odzwierciedlające ich rosnące oczekiwania (wymagania) wobec nauczycieli. Niezbędne wydaje się więc określanie wraz ze studentami ram partnerstwa, których przekraczać żadna ze stron nie powinna.

Charakterystyczne dla marketingu partnerskiego **indywidualne podejście do studentów** jest w wielu przypadkach trudne, a nawet niemożliwe do zrealizowania ze względu m.in. na konieczność przestrzegania przez nauczycieli ustalonych i zakomunikowanych studentom zasad zaliczenia i brak możliwości ich zmiany

---

[25] G. Cheney, J.J. McMillan, R. Schwartzman, *Should we buy the "student-as-consumer" metaphor*, „The Montana Profesor" 1997, Vol. 7, No. 3, http://mtprof.msun.edu/Fall1997/Cheney.html [12.02.2012].

[26] R.S. Franz, op. cit., s. 63-69.

[27] A. Marszałek, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 3, s. 16.

w zależności od indywidualnej sytuacji i problemów studentów. Dla studentów jest to jednak jeden z najwyższych, najbardziej pożądanych wyrazów partnerstwa i – jak wynika ze wspomnianych badań autorki – jedno z kluczowych kryteriów ich satysfakcji. Indywidualne podejście do studentów dotyczyć może i powinno opieki nad studentami realizującymi indywidualny tok studiów, nad zgłaszającymi szczególne zainteresowanie analizowanymi na zajęciach kwestiami (np. przygotowanie ich do konkursów), pomocy studentom zgłaszającym problemy ze zrozumieniem materiału.

Wprowadzanie zmian w obszarze komunikacji ze studentami dotyczy natomiast przechodzenia z jednokierunkowego przekazu na dwukierunkową komunikację (dialog), przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii umożliwiających zgodną z ideą marketingu relacji personalizację przekazów i komunikowanie się w formie i czasie odpowiadającym stronom. Komunikacja nauczycieli (rektora, prorektorów) ze studentami jest możliwa i wskazana nie tylko przy wykorzystaniu najpopularniejszego narzędzia – poczty elektronicznej, ale także czatów akademickich (w ramach Wirtualnych Uczelni) umożliwiających synchroniczną komunikację. Pozwalają one na natychmiastową reakcję nauczyciela na zgłaszane przez studenta problemy i odpowiedź na stawiane przez niego pytania[28], co wyraża nową partnerską rolę współczesnego nauczyciela – przewodnika i pomocnika studenta.

Realizacja idei marketingu relacji i osiąganie wynikających z niej korzyści są możliwe dzięki jej **rozpowszechnianiu we wszystkich jednostkach wśród wszystkich pracowników** poprzez edukowanie ich i motywowanie. Szczególnie dotyczy to nauczycieli akademickich jako pracowników pierwszego kontaktu o priorytetowym dla studentów znaczeniu w ocenie studiów i uczelni, w odczuwanej atmosferze studiów, związanej z nimi satysfakcji i wszelkich wynikających z tego faktu konsekwencji. Nauczyciele są także w centrum przekazywanych przez studentów opinii (jak wynika z badań D. Oczachowskiego, 57% badanych studentów przyznało się do wyrażania opinii o nauczycielach akademickich)[29], będących najistotniejszym źródłem informacji dla przyszłych studentów. Jak wynika z większości (lub wszystkich) badań związanych z wyborem uczelni, opinia znajomych i przyjaciół o studiach na uczelni (wydziale) stanowi najistotniejsze dla kandydatów źródło informacji w procesie decyzyjnym. Potwierdzają to także badania autorki. Z jednych z nich, zrealizowanych w roku akademickim 2010/2011 wśród studentów pierwszego roku Wydziału Zarządzania PRz, odno-

---

[28] Por. *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, red. A. Rozmus, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 206-207.

[29] Patrz: D. Oczachowski, *Próba oceny znaczenia personelu kontaktowego przez studentów uczelni wyższych*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo MARS GRAF, Poznań 2002, s. 194-195.

szących się do procesu wyboru studiów na wydziale, wynika, że 42% (zdecydowanie największa grupa) korzystało z opinii znajomych i przyjaciół jako najistotniejszego źródła informacji.

5. Podsumowanie

W literaturze z zakresu marketingu coraz częściej można się spotkać z opiniami o nieskuteczności tradycyjnego do niego podejścia i korzyściach wynikających z wdrażania stosunkowo nowej jego odmiany – marketingu relacji. Więcej uwagi w ostatnich latach poświęca się jemu także w odniesieniu do analizowanego w niniejszym opracowaniu sektora szkolnictwa wyższego. Na drodze do wdrażania analizowanej w artykule koncepcji marketingowej stoi wiele barier, jak koncentrowanie się władz uczelni i nauczycieli głównie na ich naukowych i badawczych kompetencjach, negatywne postrzeganie (deprecjonowanie) przez niektórych z nich wszystkiego co ma w nazwie marketing, niechęć do wszelkich zmian, szczególnie w obszarze wypracowanych przez lata relacji ze studentami. Jednak korzyści wynikające z adaptacji na uczelniach marketingu relacji, w tym wynikające z długotrwałych więzi ze studentami i ich lojalności, choć jeszcze niedostatecznie znane i doceniane, wydają się **niezwykle wartościową i być może jedyną możliwością** w procesie dążenia do osiągania konkurencyjnej przewagi współczesnych uczelni.

Literatura

Arnett D.B., Wittmann C.M., Wilson III B J., *Encouraging Future Helping Behaviors: The Role of Student – Faculty relationshipin Higher Education Marketing*, „Journal of Marketing for Higher Education" 2003, Vol. 13 (1/2).

Berry L., *Relationship Marketing*, w: Berry L., Shostack G.L., Upah G.D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

Bloemer J.M., Kasper H.D., *The complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economy Psychology" 1995, No. 16.

Cheney G., McMillan J.J., Schwartzman R., *Should we buy the "student-as-consumer" metaphor,* „The Montana Profesor" 1997, Vol. 7, No. 3, http://mtprof.msun.edu/Fall1997/Cheney.html [12.02.2012].

Demograficzne tsunami, IRKI, Warszawa 2011.

Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, WN PWN, Warszawa 2011.

Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

Fornell C., *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, „Journal of Marketing" 1992, Vol. 56.

Franz R.S., *Whatever you do, don't treat your students like customers*, „Journal of Management Education" 1998, Vol. 22/1, ABI/INFORM Global.
Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
Gordon J.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
Gronroos Ch., *Service Management and Marketing*: *Managing the Moments of Truth in Service Competition,* Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990.
Hall H., *Absolwenci jako podmiot badań marketingowych polskich uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 660.
Hall H., *Satysfakcja studenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2010.
Hayes T., *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2011.
Kotler Ph., Fox K.F.A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey 1995.
Marszałek A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 3.
Oczachowski D., *Próba oceny znaczenia personelu kontaktowego przez studentów uczelni wyższych*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo MARS GRAF, Poznań 2002.
Otto J., *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005.
Peck H., Payne A., Christopher M., Clark M., *Relationship Marketing: Strategy and Impementation,* Butterworth-Heinemann, London 1999.
Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Stach P., Bąk J., *Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni*, „Marketing i Rynek" 2009, nr 4.
Szkoły wyższe i ich finanse w 2010, GUS, Warszawa 2011.
Wilmańska-Sosnowska S., *Lojalność jako kategoria współczesnego marketingu*, w: *Współczesny marketing. Trendy, działania*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.
Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego, red. A. Rozmus, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.