

problem of establishing a subject and editing an introduction. The author analyzes advantages of the research-type MA's theses and connected with this fact tasks which a student performs during editing an introduction i.e.: arguments for choosing a subject, main problems, an argument, a task, subject, research hypotheses research field specification, variables, research methods used, presentation of results, the way of making conclusions, a MA's thesis structure, characteristics of sources, the results of the research work, research audience, conveniences and inconveniences of MA's thesis writing. In the article there are discussed the most frequent mistakes to be made and given examples in the organization and management field.

Z PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Zachowania uczelni niepublicznych w warunkach silnej konkurencji na rynku usług edukacyjnych

*Krzysztof Pawłowski**

Słowa kluczowe: metody zarządzania, zarządzanie marketingowe, wyższe szkolnictwo niepubliczne

Keywords: higher education institutions, management methods, public relations, brand, marketing management, private higher education institutions

Synopsis: Opracowanie przedstawia problemy związane z zarządzaniem szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym. Przedstawiono tezę, że nowa sytuacja zmusi uczelnie do wprowadzenia efektywnych metod zarządzania marketingowego jako podstawowego sposobu zarządzania. Szansą na osiągnięcie trwałej pozycji na rynku dla czołowych uczelni niepublicznych, jest strategia najwyższej jakości oferowanych programów studiów.

Wstęp

Problem podejmowania działań marketingowych w polskim szkolnictwie wyższym stał się powszechnie znany z początkiem lat 90. XX wieku. Wówczas to istniało już ponad 400 uczelni, a liczba kandydatów na studia osiągnęła stan zbliżony do maksymalnego [Krzyżanowska, 2004, s.14]. Do roku 1989 szkolnictwo wyższe funkcjonowało w warunkach planowanej gospodarki socjalistycznej, w której Ministerstwo Edukacji i Nauki decydowało o liczbie miejsc na studiach dziennych, jak i zaocznych. Społeczeństwo jednocześnie wykazywało niewielkie zainteresowanie studiami wyższymi, z wyjątkiem tradycyjnych rodzin inteligentkich. Uczelnie wyższe były administrowane, a nie zarządzane, a sytuację polskiego szkolnictwa wyższego w tamtym okresie w kategoriach rynkowych można opisać nadwyżką popytu nad sztucznie określoną niewielką podażą. Ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 roku, stwarzając możliwość zakładania uczelni prywatnych w powiązaniu z ogromnymi potrzebami kadrowymi szybko rozwijającej się gospodarki prywatnej, całkowicie zmieniła sytuację. Lata 90. XX wieku w Polsce można w skrócie scharakteryzować jako nałożenie na siebie dwóch niezwykłych procesów społecznych:

* Dr Krzysztof Pawłowski - Rektor Wyższej Szkoły Biznesu - National-Louis University w Nowym Sączu.

- 1) rewolucji mentalnej, która doprowadziła do całkowitego odwrócenia priorytetów społecznych a wykształcenie wyższe dzieci w rodzinie uzyskało bardzo wysoki i niemal powszechny priorytet;
- 2) eksplozji przedsiębiorczości w środowisku akademickim, która doprowadziła do potrojenia liczby studentów w uczelniach państwowych oraz powstania dużego liczebnie sektora prywatnych szkół wyższych, w których studiuje ponad ¼ ogółu studentów.

Do lat 2003-2004 liczba kandydatów zgłaszających się na studia wystarczała do zajęcia miejsc oferowanych przez wszystkie uczelnie. Dotyczyło to zarówno szybko zwiększającej się liczby miejsc na studiach odpłatnych i tworzonych nowych kierunkach przez uczelnie państwowe, jak również miejsc oferowanych przez szybko rosnącą liczbę uczelni prywatnych (obecnie 299), a także przygotowanych przez 33, utworzone przez władze publiczne, państwowe wyższe szkoły zawodowe. Reakcja na oczekiwania rynku edukacyjnego, jak i rynku pracy była zadziwiająco szybka. Uczelnie państwowe, niezależnie od ich starej struktury branżowej, tworzyły nowe kierunki studiów cieszące się największą popularnością. Doprowadziło to między innymi do sytuacji, w której liczba studentów na kierunku zarządzanie i marketing, studiujących na państwowych uczelniach technicznych, jest obecnie większa niż studiujących ten kierunek w państwowych uczelniach ekonomicznych. Wiele uczelni państwowych wyraźnie uciekało od wąskiej struktury branżowej (typowej dla organizacji szkolnictwa wyższego w ramach państwa socjalistycznego), tworząc nowe atrakcyjne kierunki studiów i próbując się w ten sposób przystosować do potrzeb gospodarki rynkowej.

Począwszy od 2005 roku rozpoczął się w polskim szkolnictwie wyższym proces odwrotny do tego, który istniał do końca XX wieku, czyli coraz szybszego niezrównoważenia rynku edukacyjnego. Polega on na tworzeniu się i narastaniu nadwyżki podaży miejsc na studiach nad popytem ze strony kandydatów. Istnieją dwie symulacje dotyczące przyszłej liczby kandydatów na studia. Pierwszą optymistyczną prezentuje Ministerstwo Edukacji i Nauki (MEiN). Zakłada ona utrzymanie niemal stałej liczby kandydatów z uwagi na przewidywany wzrost wskaźnika skolaryzacji w szkołach średnich kończących się maturą. Druga prognoza jest pesymistyczna, przewiduje stopniowe zmniejszanie się liczby kandydatów i wyraźne zaostrzenie się konkurencji między uczelniami.

Argumenty uzasadniające tę drugą prognozę są następujące: po pierwsze, można oczekiwać, że w najbliższych latach wciąż rosnąć będzie liczba uczelni prywatnych i nowych kierunków we wszystkich uczelniach, po drugie, wskaźnik skolaryzacji w polskim szkolnictwie wyższym zbliża się obecnie do wartości najwyższej w Europie i trudno go będzie nadal wyraźnie podnosić, po trzecie, wyczerpuje się tzw. „zapas edukacyjny”, (tzn. liczba osób, która uzyskuje w przeszłości wykształcenie średnie lub przerwała studia wyższe i w nowych warunkach społecznych postanowiła uzyskać wyższe wykształcenie), po czwarte, wyraźnie zaczyna spadać populacja dziewiętnastolatków (z blisko 700 tysięcy w 2002 roku do około 500 tys. w 2013 roku i około 350 tys. w 2020 roku)

[Strategia..., 2005]. Można też oczekiwać, że stopniowo wzrastać będzie liczba osób podejmujących studia za granicą, szczególnie w państwach Unii Europejskiej. Według informacji z Ambasady RFN obecnie w Niemczech studiuje około 15 tys. polskich studentów.

Nowa sytuacja na rynku edukacyjnym będzie zupełnie inna od tej z przeszłości i zmusi kierownictwa wszystkich uczelni (także największych i najbardziej znanych uniwersytetów państwowych) do wykorzystywania w procesie zarządzania uczelniami metod zapewniających skuteczność podejmowanych działań, jako najważniejszego sposobu pozwalającego na zapewnianie nie tylko rozwoju, ale również przetrwania uczelni. Do opisanych powyżej czynników może się dołączyć też dodatkowy, będący konsekwencją nowej ustawy o szkolnictwie. Ponadto, dodatkowo zwiększy konkurencję między uczelniami zapowiadane wprowadzenie innego systemu finansowania szkolnictwa wyższego, tzn. powszechnej odpłatności za studia oraz bonu edukacyjnego w postaci środków publicznych idących za studentami.

Celem artykułu jest przedstawienie podejmowanych działań marketingowych pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu zadań rektora w różnych grupach szkół wyższych. Analizie poddano również czynniki wpływające na kształtowanie konkurencyjności uczelni.

Działania marketingowe w szkole wyższej

Problematyka podejmowania działań marketingowych w przedsiębiorstwach i korporacjach ma bogatą literaturę przedmiotu oraz znakomitą praktykę biznesową. Trudno jednak bezpośrednio przenieść praktyki stosowane w przedsiębiorstwie produkcyjnym czy firmie usługowej, sprzedających na rynku różnorodne produkty, na realia funkcjonowania szkoły wyższej, której celem działalności jest kształcenie studentów oraz realizacja badań naukowych. Stąd biorą się duże opory w środowisku akademickim, dotyczące wprowadzenia wyraźnej orientacji rynkowej i profesjonalnego zarządzania marketingowego, które byłoby przejawem aktywnego zarządzania szkołą wyższą, a nie biernego administracyjnego poddawania się zmianom przychodzącym z zewnątrz. Metody zarządzania marketingowego szkołą wyższą są najbardziej znane w państwach, w których szkolnictwo wyższe funkcjonuje w warunkach wyraźnej konkurencyjności, a więc szczególnie w USA.

Jedną z podstawowych cech masowego szkolnictwa wyższego jest jego różnorodność. Charakteryzuje się ona funkcjonowaniem obok narodowych uniwersytetów badawczych, w których prowadzenie badań naukowych jest równie ważne jak kształcenie studentów, uczelni, których jedynym celem działalności jest kształcenie studentów na najwyższym poziomie profesjonalnym. Różnorodność ta przejawia się również tym, że obok prestiżowych uczelni rekrutujących studentów z całego kraju znajduje się duża liczba szkół lokalnych, w których studiuje niemal wyłącznie studenci mieszkający w mieście - siedzibie uczelni.

Również oprócz wąsko profilowanych branżowych szkół wyższych istnieją wielokierunkowe uniwersytety, a także obok uczelni kształcących kilkadziesiąt tysięcy studentów działają małe szkoły kształcące tylko kilkaset osób. Przykładowo w roku akademickim 2002/2003 w Polsce funkcjonowało aż 77 szkół wyższych kształcących poniżej 500 studentów [Pawłowski, 2004, s.125].

Jest rzeczą oczywistą, że elementy działań marketingowych stosowane w przypadku dużego uniwersytetu badawczego będą inne niż w małej uczelni zawodowej, usytuowanej w niewielkim mieście i rekrutującej studentów z rynku lokalnego. Wspólna dla każdej szkoły wyższej musi być decyzja o właściwym pozycjonowaniu uczelni na rynku edukacyjnym, gdyż tylko to może zapewnić przewagę konkurencyjną na rynkach docelowych. Według J. Dietla, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynkach docelowych konieczne jest [Dietl, 2004, s.13-29]:

- dokonanie oceny atrakcyjności własnego *portfolio* względem rynku docelowego;
- zdefiniowanie wiodących produktów, które mogą zapewnić sukces;
- ustalenie cechy lub cech wyróżniających uczelnię, stanowiących jej *differentia specifica*, ustalenie sposobów pozycjonowania oraz działań, które zapewnią jej przewagę konkurencyjną na poszczególnych rynkach docelowych.

Zasadnicze znaczenie dla określenia prawidłowej strategii rozwoju danej szkoły wyższej, szczególnie dla uczelni funkcjonujących w skali ponadlokalnej, ma świadomość, zarówno kierownictwa uczelni, jak i całej społeczności akademickiej, pozycji na optymalnych dla danej uczelni rynkach docelowych.

Zarządzanie marketingowe pozwala skutecznie uzyskać przewagę konkurencyjną na rynkach docelowych, o ile dobierze się właściwą strategię i odpowiednie narzędzia zarządzania marketingowego.

Doświadczenie własne i obserwacje rynku pokazują, że niezależnie od wielkości szkoły wyższej można wyróżnić podstawowe elementy zarządzania marketingiem, które w różnych proporcjach powinny funkcjonować w każdej szkole wyższej, wpisującej do swojej misji trwałe funkcjonowanie i rozwój. Do elementów mających kluczowe znaczenie w tym zakresie należą:

- właściwy dobór i nieustanne doskonalenie oferty programowej adresowanej do kandydatów na studia;
- poszukiwanie nowych obszarów badań oraz poszerzenie oferty ekspercko-konsultacyjnej w wybranych dziedzinach;
- promocja (zarówno oferty dydaktycznej, jak i badań naukowych, oferty ekspertyz i konsultingu);
- PR (*public relations*) rozumianych jako systematyczne budowanie zaufania do szkoły wyższej wszystkich interesariuszy, jak i całej opinii publicznej oraz władz publicznych;
- budowanie możliwie silnej marki (*brand*) uczelni zapewniającej perspektywę długotrwałego rozwoju;

- badania rynku edukacyjnego, oceny programów i stopnia satysfakcji studentów oraz absolwentów.

Dość powszechnie, szczególnie w publicystyce, uznaje się za elementy zarządzania marketingiem wyłącznie promocję, PR, budowę marki oraz badania marketingowe. Można jednak z dużą dozą prawdopodobieństwa prognozować, że z uwagi na coraz szybsze tempo zmian w gospodarce globalnej oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy istotną częścią zarządzania szkołą wyższą, w tym zarządzania marketingowego, będzie rozpoznanie z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym zapotrzebowań na kierunki kształcenia adekwatne do przyszłych rynków pracy. Ogromną rolę będą odgrywały w tym zakresie również obszary badań i działalności eksperckiej przydatne w tworzącym się nowym typie społeczeństwa i powstającej gospodarce opartej na wiedzy.

Analogicznie można również z dużą dozą prawdopodobieństwa prognozować, że te uczelnie, które będą tylko podtrzymywały obecnie realizowane programy studiów w dziedzinach związanych z aktualnymi potrzebami gospodarki i badań stosowanych, bez wysiłku kreowania nowych programów lub adaptowania obecnych programów do przyszłych potrzeb oraz ograniczą się do utrzymania obecnych obszarów badań naukowych będą miały znacznie mniejsze szanse przetrwania niż te szkoły wyższe lub ich wydziały, które właściwie przeprowadzą rozpoznanie przyszłych potrzeb.

Dyskusje dotyczące zarządzania marketingowego bardzo często ograniczają obszar rozważań wyłącznie do kształcenia i wychowywania studentów. Takie wyizolowanie jednego obszaru działalności jest błędne, ponieważ współczesna szkoła wyższa, a szczególnie ta aspirująca do miana prestiżowej, powinna realizować również dodatkowo inne niezmiernie ważne obszary aktywności i być [Sadlak, 2000, s.243-249]:

- instytucją naukową, prowadzącą badania naukowe i kształcącą kadry naukowe;
- instytucją ekspercko-innowacyjną, inicjującą zmiany w różnych obszarach ludzkiej aktywności;
- ośrodkiem rozwoju regionalnego i lokalnego;
- instytucją życia publicznego (społecznego), inspirującą rządy, parlamenty oraz grupy społeczne czy zawodowe.

Oczywiście proporcje powyższych obszarów aktywności szkoły wyższej i ich stosunek do działalności podstawowej, tj. kształcenia, będą odmienne w uczelni prywatnej niż w publicznej. Można oczekiwać, że podatnicy, z których pieniędzy finansuje się działalność uczelni państwowych, będą oczekiwali aktywności we wszystkich obszarach działalności. Założyciel prywatnej szkoły wyższej może natomiast ograniczyć misję swojej uczelni tylko do kształcenia studentów.

Podstawową różnicą pomiędzy podejmowanymi działaniami marketingowymi w szkole wyższej i w przedsiębiorstwie jest horyzont czasowy, w jakim dana organizacja powinna planować realizację celów i zadania do wypełnienia. Wprowadzenie produktu na rynek w biznesie najczęściej jest planowane w perspektywie jednego roku. Coraz rzadziej zdarza się uwzględnienie dłuższego horyzon-

tu czasowego, obejmującego kilka lat, ponieważ wymiana produktów, a również ich marek następuje bardzo często. Natomiast w przypadku szkoły wyższej, konieczne jest operowanie horyzontem wieloletnim, zarówno w odniesieniu do studentów, jak również w stosunku do marki szkoły.

Działania w zakresie zarządzania marketingowego nie tylko wpływają na odbiór publiczny szkoły wyższej, ale różnią się także horyzontem oddziaływania. Przykładowo promocja jest działaniem, które powinno przynieść rezultat natychmiast, natomiast działania PR muszą służyć budowaniu długoterminowego zaufania publicznego do uczelni. Marka szkoły wyższej powinna świadczyć o wysokiej jakości kształcenia, jej budowa oraz oddziaływanie obejmują bowiem bardzo długi horyzont czasowy.

Analiza opisanych powyżej różnych obszarów aktywności uczelni wskazuje, że w dwóch szkołach różniących się pochodzeniem (uczelnia państwowa i prywatna), ale walczących o miano najlepszej, zadania w ramach tych obszarów będą realizowane z różną aktywnością. Analiza obecnej rzeczywistości szkolnictwa wyższego sugeruje, że można prognozować występowanie następujących proporcji:

- uczelnia publiczna: 30% kształcenie, 30% badania naukowe, 20% instytucja życia społecznego, 20% ośrodek rozwoju i inspirator zmian;
- uczelnia prywatna: 60% kształcenie, 20% badania naukowe, 10% instytucja życia społecznego, 10% ośrodek rozwoju i inspirator zmian.

Jednocześnie należy podkreślić, że zdecydowana większość uczelni o charakterze lokalnym, zarówno publicznych, jak i niepaństwowych ogranicza swoją działalność do kształcenia, pomijając lub marginalizując pozostałe obszary działalności. Tylko nieliczne z uczelni prywatnych, ubiegające się o miano najlepszych, są wyraźnie zorientowane na działalność długookresową. Te jednostki stopniowo wychodzą poza klasyczną działalność dydaktyczną i naukową, stając się instytucjami życia społecznego oraz ośrodkami rozwoju i inspiratorami zmian w regionie.

Rola rektora w budowaniu marki szkoły wyższej

Występujące duże zróżnicowanie polskich uczelni powoduje, że różnie postrzegane są zadania rektora w zależności od statusu założycielskiego, wielkości i misji szkoły wyższej. Do dalszych rozważań najbardziej przydatny jest następujący podział szkół wyższych (z wyłączeniem szkół wojskowych i artystycznych) na cztery grupy:

- duże państwowe uczelnie akademickie o ustabilizowanej kadrze, uznanej marce i dużym zapleczu materialnym (około 30 uczelni), rekrutujące studentów z całego kraju poprzez egzaminy wstępne, dobierające spośród kandydatów na studentów osoby najzdolniejsze i najmocniej zmotywowane;

- uczelnie prywatne o dużej liczbie studentów z przeważającą liczbą studentów zaocznych, niskim czesnym, z niewielką liczbą własnej kadry akademickiej (25-30 uczelni);
- średniej wielkości uczelnie prywatne walczące o stałe i rozpoznane miejsce na rynku edukacyjnym, rekrutujące studentów na rynku krajowym i zagranicznym, zatrudniające dużą część kadry na wyłącznych etatach oraz tworzące stabilne zaplecze materialne (około 30 uczelni);
- uczelnie lokalne, w tym pozostałe ponad 200 średnich i małych uczelni niepaństwowych, 33 państwowe wyższe szkoły zawodowe oraz pozostałe akademickie uczelnie publiczne (razem około 300 uczelni) funkcjonujące na rynkach lokalnych, tzn. rekrutujące studentów z miasta będącego siedzibą uczelni i z najbliższej okolicy, dla których najważniejszym motywem wyboru uczelni jest niskie czesne i bliskość szkoły wyższej.

W przypadku uczelni niepaństwowych istotne jest zrozumienie motywów tworzenia i celów jej działania. Przyjmując pewne uproszczenia oraz wykluczając przypadki wyjątkowe, można podzielić uczelnie niepaństwowe na trzy grupy, zróżnicowane ze względu na misję szkoły:

- 1) utworzenie uczelni miało charakter czysto komercyjny (maksymalizacja zysku na rzecz założyciela);
- 2) zbudowanie stabilnej długookresowo działającej instytucji (zasoby założyciela i ewentualny zysk przeznaczony na rozwój uczelni, rozwój kadry akademickiej itp.);
- 3) powstanie uczelni, w której zasadniczym zadaniem jest zapewnienie godziwych wynagrodzeń dla grupy założycieli i zatrudnionej kadry.

Obserwując rozwój poszczególnych szkół wyższych, można zauważyć zmieniającą się czasami misję - od celu komercyjnego, przyjętego na początku działalności, uczelnia wyraźnie ewoluuje w stronę stabilnej instytucji lub też czasami zdarza się proces odwrotny.

Powyższe kategorie uczelni różnicują również zadania rektora, w każdej z podanych grup są one różne. Dodatkową komplikacją, przy określaniu zadań rektora, mogą być relacje z założycielami, w przypadku uczelni niepaństwowych. Szczególnie zróżnicowany jest zakres zadań rektora w ramach realizacji działań marketingowych.

Duże państwowe uczelnie akademickie o uznanej pozycji charakteryzują przesunięcie całości zadań dotyczących zarządzania marketingowego na poziom osobnych działów, poza ścisłe kierownictwo uczelni i wydziałów. W przypadku większości dużych uczelni prywatnych, funkcjonujących za zasadzie: niskie czesne - maksymalny zysk, działania marketingowe ograniczone są często do promocji, podobna sytuacja występuje w przypadku znacznej liczby uczelni lokalnych.

W pełni zintegrowane zarządzanie marketingowe, prowadzone z pozycji rektora (często będącego też jednoosobowym założycielem uczelni bądź też liderem osoby prawnej - założyciela), można spotkać najczęściej w grupie średniej wielkości uczelni prywatnych tworzonych z pobudek misyjnych, obejmujących bu-

dowanie markowej szkoły wyższej działającej w długim horyzoncie czasowym. W takich przypadkach rektor, szczególnie będący również założycielem, powinien dużo uwagi i czasu poświęcić zagadnieniom budowania marki, PR zewnętrznych i wewnętrznych oraz działaniom pozaedukacyjnym tworzącym ze szkoły wyższej instytucję życia publicznego działającą w różnych obszarach, ze szczególnym uwzględnieniem roli inspirującej na rzecz rozwoju lokalnego.

Najtrudniejszym zadaniem kierownictwa wiodących uczelni niepaństwowych, pragnących zbudować trwałe podstawy funkcjonowania, jest rekrutacja uzdolnionych kandydatów na studia, świadomie wybierających daną uczelnię z uwagi na jakość programów studiów oraz szansę uzyskania interesującej i dobrze płatnej pracy. To wymaga dużego i długotrwałego osobistego zaangażowania rektora w budowanie marki uczelni.

Uczelnie niepaństwowe, w których funkcję rektora obejmuje założyciel na długi okres czasu, bez obowiązku kadencyjnej wymiany, znacznie łatwiej mogą prowadzić jednolitą, stałą działalność na rzecz budowania silnej marki. Takie działanie jest w sposób niemal integralny związane z personalnym PR wykonywanym przez rektora zarówno wewnątrz uczelni (szczególnie na rzecz studentów) oraz na zewnątrz (adresowanym szczególnie do absolwentów, pracodawców, mediów). Budowanie marki i działania PR przynoszą mierzalne rezultaty po wielu latach, są więc skuteczniejsze, gdy zarządza nimi i w znacznej części bezpośrednio je wykonuje ta sama osoba, a doświadczenie wskazuje, że najbardziej skuteczne są wówczas, gdy prowadzi je rektor uczelni.

Dylemat: strategia rozwoju czy strategia przetrwania

W zmienionych warunkach rynkowych, których można oczekiwać już za kilka lat, problemy z naborem na studia będzie miała większość (może aż 85-90%) uczelni niepaństwowych, niemal wszystkie państwowe wyższe szkoły zawodowe oraz spora grupa wydziałów i kierunków istniejących w publicznych uczelniach akademickich. Przenosząc doświadczenia ze sfery gospodarczej na szkolnictwo wyższe, można prognozować, że przetrwają uczelnie mające najsilniejszą markę oraz te, które oferować będą usługę (tzn. możliwość uzyskania tytułu) za jak najniższą cenę, obejmującą nie tylko wysokość czesnego, ale również czas i wysiłek, konieczny do uzyskania dyplomu. Uwzględniając fakt, że Państwowa Komisja Akredytacyjna poprzez systematyczną działalność ograniczy „sprzedaż” dyplomów uzyskiwanych za niską „cenę”, z dużym prawdopodobieństwem można prognozować, że na rynku pozostaną uczelnie najlepsze, w których studia podejmować będą najbardziej zdolni, ambitni i pracowici oraz takie szkoły lokalne, które świadomie przedstawią ofertę dla pozostałej części kandydatów na studia - na dość niskim poziomie, ale akceptowalnym przez Państwową Komisję Akredytacyjną, oraz ustalą niewysokie czesne. W przypadku utrzymania dotychczasowych zasad funkcjonowania uczelni publicznych można przyjąć, że ich istnienie niezależnie od liczby studentów zapewni państwo ze środków budżetowych. Inaczej będzie z uczelniami niepaństwowymi.

Wszystkie uczelnie niepaństwowe stoją obecnie przed zadaniem opracowania strategii na najbliższe 10-15 lat. Mogą być one różnorodne. M. Kolasiński i P. Lisiecki [Nowaczyk, Kolasiński, 2004, s.243-245], powołując się na Ph. Kotlera [Kotler, Fox, 1995, s.306-328], uwzględniając tylko aspekt ustalania wysokości czesnego, określają 6 rodzajów strategii, przy czym z tematyką niniejszego opracowania ściśle wiążą się następujące: przetrwania, najwyższej jakości (rozwoju) oraz zwrotu kosztów funkcjonowania na rynku (i ewentualnego zamknięcia instytucji).

Strategia przetrwania w warunkach silnej konkurencji i niżu demograficznego zakładać musi między innymi obniżenie czesnego i rentowności. Przyjęcie takiego założenia będzie skutkowało obniżeniem jakości oferty dydaktycznej, ograniczeniem środków na rozwój kadry dydaktycznej i postępującym osłabieniem marki, co w dłuższej perspektywie prowadzić będzie do stopniowego upadku szkoły wyższej. Taką strategię mogą przyjąć niewielkie tylko uczelnie funkcjonujące jako jedyne na konkretnym rynku lokalnym, ale bez gwarancji przetrwania w dłuższej perspektywie.

Strategię zwrotu kosztów funkcjonowania na rynku może przyjąć większość założycieli tworzących uczelnie ze względów biznesowych (maksymalizacja i wyprowadzenie zysku). Dla szkół wyższych tworzonych z poczuciem misji, w praktyce pozostaje tylko wybór bardzo trudnej strategii rozwoju, która jednak nie gwarantuje sukcesu i powodzenia w warunkach nasilającej się konkurencji.

Na kształtowanie konkurencyjności uczelni wpływa wiele czynników. P. Ratajczyk i B. Sojkin [Ratajczyk, Sojkin, 2004, s.167] wyszczególniają 22 czynniki wpływające na konkurencyjność uczelni. Można podać kilka następujących elementów związanych z relacjami szkół wyższych ze studentami, absolwentami i lokalnym otoczeniem. Jednakże w przypadku uczelni ubiegających się o miano prestiżowych, głównym zadaniem pozostanie poszukiwanie unikalnych obszarów przewagi konkurencyjnej i rozpoznawanie wyzwań przyszłości znacznie wyprzedzających czasy współczesne.

Uwagi końcowe

Zachodzące w obecnym świecie procesy globalizacyjne wskazują, że zwiększone szanse na uzyskanie sukcesu będą miały uczelnie, które:

- rozszerzą oferty studiów realizowanych w języku angielskim ze zwiększającą się liczbą studentów z zagranicy;
- wprowadzą unikalną ofertę programową, pozwalającą wyróżnić uczelnię na rynku globalnym;
- zapewnią uzyskanie przez studentów wartości dodanej w procesie kształcenia;
- doprowadzą do silnego powiązania z sieciami uczelni zagranicznych.

W przypadku uczelni biznesowych dodatkowym warunkiem przetrwania będzie powiązanie z lokalnym, regionalnym i globalnym środowiskiem gospodar-

czym. Im będzie ono mocniejsze, tym większe będzie prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu.

Przyjęcie przez uczelnie strategii rozwoju wymusza na kierownictwie uczelni zarządzanie marketingowe jako podstawowy sposób kształtowania przyszłości szkoły wyższej ze wszystkimi z tego wynikającymi konsekwencjami.

Bibliografia:

1. Dietl J., (2004), *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, [w:] Nowaczyk G., Kolasieński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, WSB, Poznań.
2. <http://www.menis.gov.pl/szk-wyzj/> - 10.12.2005.
3. Kotler Ph., Fox K., (1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
4. Krzyżanowska M., (2004), *Znaczenie marketingu w działalności szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” nr 3.
5. Nowaczyk G., Kolasieński M. (red.), (2004), *Marketing szkół wyższych*, WSB, Poznań.
6. Pawłowski K., (2004), *Rediscovering higher education in Europe*, UNESCO-CEPES, Bucharest.
7. Pawłowski K., (2004), *Spoleczeństwo wiedzy - szansa dla Polski*, ZNAK, Kraków.
8. Ratajczyk P., Sojkin B., (2004), *Kształtowanie pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej*, [w:] Nowaczyk G., Kolasieński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, WSB, Poznań.
9. Sadlak J., (2000), *Globalization versus the Universal Role of the University*, „Higher Education in Europe” nr 2.
10. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego do roku 2010*, MENiS.

Private Higher Education Institutions under Strong Competition on the Market of Education Services

Summary

The article discusses problems related to the higher education institutions (HEIs) in an environment of strong and ever-increasing competition on the market of education services. There is a proposition to be stated that the new situation will force HEIs' management to implement effective techniques of marketing management as the modern method of management. The article discusses basic tools of marketing management. It also focuses on the fact that PR and building a strong brand increase social trust of the institution. These processes are more effective when conducted personally by the Rector. After the year 2005 a large majority of higher education institutions will have problems with acquiring the required number of candidates because of difficult situation on the market of education services. Among them the most threatened with it will be private (non-state funded) institutions. The author presents three strategies of possible behaviour of private HEIs in the environment of strong competition. Danger of implementing a survival-only strategy is presented. The conclusion is that leading private HEIs can only achieve their permanent position on the education market via a strategy of growth and achieving the highest quality of offered study programmes as well as development of other areas of the institution's activity.