



## KONCEPCJA ZARZĄDZANIA RELACJAMI ZE STUDENTAMI PRZEZ SZKOŁY WYŻSZE

**dr hab. Anna Drapińska**  
Politechnika Gdańska

### Wprowadzenie

W referacie zostanie zaprezentowana nowa koncepcja działań marketingowych w szkolnictwie wyższym, jaką jest zarządzanie relacjami. Przedstawione będzie uzasadnienie zastosowania proponowanej koncepcji, wynikające ze specyficznych cech usługi edukacyjnej. Zdefiniowane zostanie zarówno pojęcie relacji, jak i zarządzania nimi w szkolnictwie wyższym. Wskazane zostaną najważniejsze relacje, które szkoła wyższa powinna budować w swoim otoczeniu, ze szczególnym uwzględnieniem studentów jako najważniejszych klientów uczelni.

W dalszej części przybliżone zostanie pojęcie lojalności, będącej celem budowania długotrwałych relacji ze studentami, która w szkolnictwie wymaga odmiennego podejścia, niż w innych organizacjach. Następnie zaproponowany i omówiony zostanie model zarządzania relacjami ze studentami, zawierający trzy podstawowe fazy procesu świadczenia usługi edukacyjnej: przedsprzedażową, sprzedażową i posprzedażową. Prezentowany model może stać się zarówno podstawą dalszych badań teoretycznych w tym temacie, jak i znaleźć zastosowanie praktyczne.

### Marketing relacji w usługach edukacyjnych

Zmiany jakie dokonują się w otoczeniu szkół wyższych, zarówno w Polsce, jak i na świecie, zmuszają je do poszukiwania nowych rozwiązań w sposobie funkcjonowania. Jednym z obszarów, które wymaga nowego podejścia jest zarządzanie. Nie jest to jednak łatwe, gdyż uniwersytety mocno zakorzenione w tradycyjnej misji, jaką pełniły od wieków niechętnie sięgają do metod pochodzących ze świata biznesu. Ciągłe poszukiwany jest model uniwersytetu i metody zarządzania, które pogodziłyby wartości, jakie niósł ze sobą tradycyjny uniwersytet Humboldta i bardziej nowoczesne podejście rynkowe uniwersytetu przedsiębiorczego.

Poszukując nowych narzędzi marketingowych, które spełniałyby ten warunek autorka niniejszego opracowania proponuje zastosowanie przez szkoły wyższe koncepcji zarządzania relacjami z podmiotami w otoczeniu.

Proponowana koncepcja ma swoje korzenie w marketingu relacji, który wywodzi się z marketingu usług. W latach 80 i 90 ubiegłego wieku dostrzeżono potrzebę poszukiwania, odmiennych od dotychczas-

sowych, działań i narzędzi marketingowych możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach usługowych. Zwrócono wówczas uwagę na cechy odróżniające usługi od produktów materialnych, powodujące, że konieczne jest stosowanie w stosunku do nich innych działań marketingowych. Szczególne zasługi w tym zakresie ma tzw. Nordycka Szkoła Marketingu Usług i naukowcy z nią związani.<sup>1</sup> Badania prowadzone w przedsiębiorstwach usługowych, a zwłaszcza interakcji zachodzących w usługach, doprowadziły do zrodzenia się nowej koncepcji, jaką jest marketing relacji.

Jedną z najczęściej cytowanych definicji marketingu relacji jest definicja zaproponowana przez Ch. Gronroosa, według którego marketing relacji to działania mające na celu „identyfikację, nawiązanie, podtrzymanie i rozwijanie, a kiedy to konieczne zrywanie relacji z klientami i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte”.<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że celem działań podejmowanych w ramach marketingu relacji są długotrwałe więzi będące źródłem korzyści dla wszystkich stron relacji. Istotne jest także współtworzenie relacji przez strony w niej uczestniczące. Sprzyja to wzajemnemu poznaniu i współpracy. Ma to szczególne znaczenie w usługach edukacyjnych, których efekt końcowy jest uzależniony od zaangażowania i współpracy zarówno nauczyciela, jak i studenta. Tak więc jakość usługi edukacyjnej zależy od współtworzenia jej przez obie strony. Niezbędna jest współpraca, obopólne zaangażowanie i zaufanie.

Oprócz wymienionych wyżej, można również wskazać inne cechy usługi edukacyjnej, spójne z marketingiem relacji i decydujące o jego przydatności w szkolnictwie wyższym (tab.1). Jest to na przykład długi czas trwania usługi edukacyjnej, podczas którego szkoła może budować długotrwałą relację. Usługa edukacyjna trwa zazwyczaj kilka lat, podczas których uczelnia ma możliwość podejmowania działań, których celem jest lojalność studentów. Ważny jest także cel tych działań, którym jest nie tylko zdobycie potencjalnych klientów, ale również ich prawdziwa lojalność. Wielu badaczy marketingu relacji także podkreśla rolę lojalności na konkurencyjnym rynku, a także fakt, że tworzenie relacji jest procesem, który wymaga długiego czasu.

Tabela 1. Cechy wspólne dla marketingu relacji i usługi edukacyjnej w szkole wyższej.

poszukiwanie obopólnych korzyści (obie strony osiągają swoje cele)
współtworzenie wartości (obie strony biorą aktywny udział w tworzeniu wartości)
długi czas trwania; tworzenie relacji jest długotrwałym procesem
celem działań jest lojalność klientów, a nie tylko ich zdobycie
podstawową jednostką relacji są interakcje, z których składa się usługa

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>1</sup> Zob. Np. Ch. Gronroos, *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, *European Journal of Marketing* 18, 4, 1984.

<sup>2</sup> Ch. Gronroos, *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm Shift In marketing*, *Management decision*, 1994 vol. 32, no. 2, s. 4-20.



Z długim czasem trwania usługi edukacyjnej i relacji wiąże się również następująca cecha, konieczność zarządzania poszczególnymi interakcjami, czyli punktami styku usługobiorcy z usługodawcą, składającymi się na całość relacji. Są one nazywane w literaturze przedmiotu interakcjami, momentami prawdy lub aktami. W przypadku szkoły wyższej tych interakcji jest bardzo wiele. Można do nich zaliczyć każdy kontakt studenta z uczelnią, a więc nie tylko poszczególne zajęcia dydaktyczne, ale również wszystkie wydarzenia pozadydaktyczne, obsługę, organizację studiów, itd.

Wszystkie wspomniane cechy decydują nie tylko o możliwości zastosowania zarządzania relacjami w szkołach wyższych, ale również o jego dużym podobieństwie i przydatności w szkołach wyższych, gdyż dokładnie pasują do charakteru usługi edukacyjnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu<sup>3</sup> zarządzanie relacjami można zdefiniować jako „ciągły i długotrwały proces kreowania relacji szkoły wyższej z jej partnerami w otoczeniu (studentami, przedsiębiorstwami, władzami, sponsorami, itp.) przez wspólne tworzenie wartości w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały zrealizowane”<sup>4</sup>.

Zgodnie z powyższą definicją szkoła wyższa powinna dbać o budowanie relacji z różnymi interesariuszami. Należą do nich m.in.: pracownicy, absolwenci, lokalna społeczność, władze lokalne i regionalne, środowisko gospodarcze, rząd, rady założycielskie, rady badawcze, przedsiębiorcy, darczyńcy, itd. Niewątpliwie jednak jednym z najważniejszych podmiotów w otoczeniu uczelni są studenci.

Zainteresowanie zarządzaniem relacjami ze studentami zarówno w Polsce, jak i na świecie jest dopiero w fazie rozwoju. W literaturze zachodniej można znaleźć badania z zakresu ekonomiki edukacji dotyczące zatrzymania studentów, nieodchodzenia przed ukończeniem studiów<sup>5</sup>. W marketingowej literaturze przedmiotu spotkać się można z zaledwie kilkoma modelami dotyczącymi budowania długotrwałych relacji ze studentami<sup>6</sup>.

### Modele lojalności studentów

Na szczególną uwagę zasługują dwa modele zajmujące się lojalnością studentów. Pierwszy z nich to koncepcja zaproponowana przez T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen (rys.1.), według której największy wpływ na lojalność studentów mają trzy elementy: jakość oferowanej usługi, emocjonalne

<sup>3</sup> Zob. np. B. A. M. Al - Alak, *The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006; A. Pausits, *Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions* [w:] A. Pausits, A. Pellert, (red.) *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann 2007.

<sup>4</sup> A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 149.

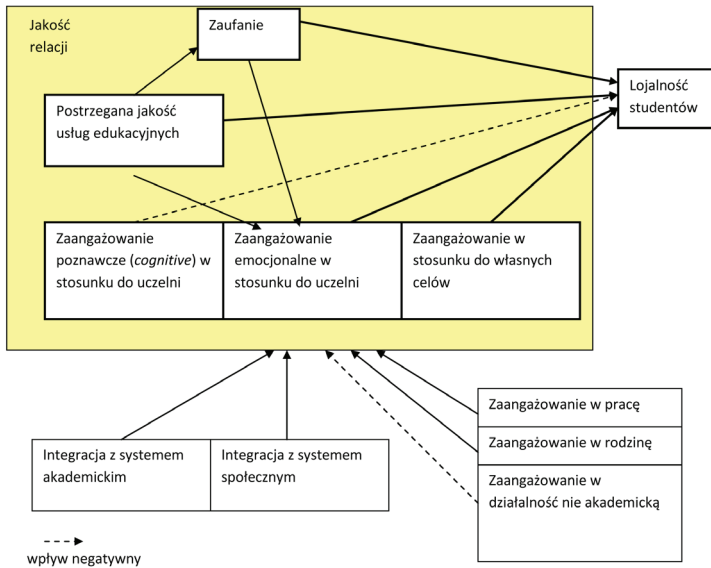
<sup>5</sup> Zob. np. V. Tinto, *Dropout From Higher Education: A Theoretical Synthesis Of Recent Research*, *Review of Educational Research* (winter) 45, 1975, 89-125.

<sup>6</sup> Są to np. Model czynników wpływających na „przydatność” studentów w przyszłości - D. B. Arnett, C. M. Wittmann, B. J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviours: The Role of Student-Faculty Relationships in Higher Education Marketing*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 13(1/2) 2003, s.145; Model elementów wpływających na utrzymanie studentów - C. B. Schertzer, S. M. B. Schertzer, *Student Satisfaction and Retention: A conceptual model*, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 14 (1) 2004, s. 82.

Model jakości relacji pomiędzy uczelnią a studentami - B.A.M. Al - Alak, *The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006, s. 9.

zaangażowanie w stosunku do uczelni oraz zaufanie.<sup>7</sup> Autorzy Ci wykazali także, że na zaangażowanie emocjonalne studentów wpływają pozytywnie zaangażowanie w pracę i rodzinę, a także zintegrowanie studenta ze środowiskiem akademickim.

Rysunek 1. Relacyjny model lojalności studentów (The relationship quality-based student loyalty (RQSL) model).



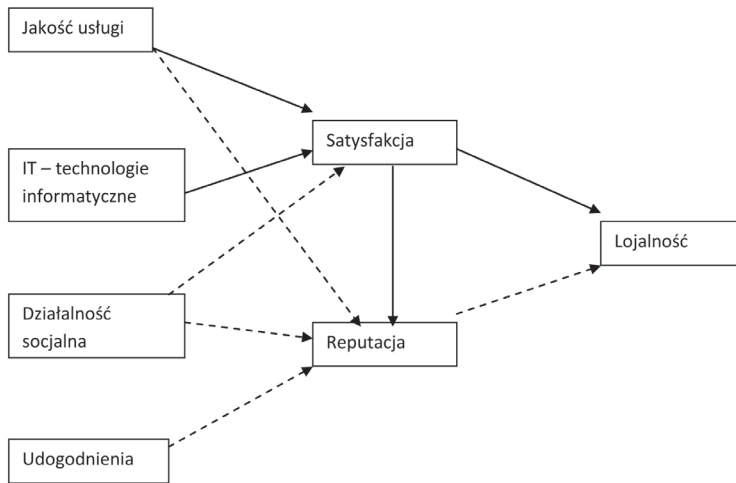
Źródło: T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality*, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001, s. 336.

Druga koncepcja to „model zależności poszczególnych elementów w relacjach pomiędzy studentami a szkołą wyższą” zaproponowany przez O. Helgesena (rys. 2).

Według tego autora najważniejszymi elementami wpływającymi na lojalność studentów są satysfakcja oraz reputacja uczelni. Satysfakcja jest determinowana przez jakość usług, stosowane technologie informatyczne oraz pośrednio poprzez działania socjalne. Według tej koncepcji satysfakcja ma bardzo duży wpływ na budowanie odpowiedniej reputacji szkoły wyższej. Jest więc kluczowym czynnikiem decydującym zarówno o lojalności studentów, jak i wizerunku uczelni.

<sup>7</sup> T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality*, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001, s. 333.

Rysunek 2. Model zależności poszczególnych elementów w relacjach pomiędzy studentami a szkołą wyższą.



najsilniejsze powiązania zidentyfikowano w miejscach, gdzie strzałka jest ciągłą

*Źródło: O. Helgesen, Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach, Journal of Marketing for Higher Education vol. 18 (1) 2008, s. 65.*

### Koncepcja zarządzania relacjami ze studentami

Przedstawione modele wskazują, że podejście do budowania pozytywnych i długotrwałych relacji ze studentami oraz zarządzania nimi jest bardzo różne. Nie rozpatrują one całościowo wszystkich elementów wpływających na lojalność klientów, koncentrują się jedynie na wybranych, spośród których satysfakcja, jakość, zaangażowanie i reputacja pełnią najważniejszą rolę.

Przeprowadzone przez autorkę badania pozwoliły na zaproponowanie nowej, pełnej koncepcji, zawierającej wszystkie niezbędne elementy wpływające na sukces zarządzania relacjami.<sup>8</sup>

Proponowany model składa się z elementów niezbędnych do budowania długotrwałych relacji ze studentami, a także wskazuje wzajemne powiązania między tymi elementami (rys. 3). Podkreśla się także występujące tu sprzężenia zwrotne pomiędzy elementami sprawiające, że budowanie relacji nie może być oparte wyłącznie o wybrane, pojedyncze elementy.

Zastosowane elementy zostały zidentyfikowane na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej marketingu relacji, marketingu usług (w tym marketingu usług profesjonalnych), a także ekonomiki edukacji. W ich doborze szczególną uwagę zwrócono na specyfikę usługi edukacyjnej na poziomie wyższym. Model został także potwierdzony badaniami przeprowadzonymi w Polsce.

<sup>8</sup> Zob. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 159.

---

Jednym z najważniejszych kroków w budowaniu modelu było określenie i zdefiniowanie celu podejmowanych działań, którym jest lojalność studentów. Objawia się ona zarówno poprzez ich zachowania, jak i prezentowaną pozytywną postawę. W ramach aspektu behawioralnego lojalność polega między innymi na nieodchodzeniu studentów z uczelni przed ukończeniem studiów, prawdopodobieństwie dalszego kształcenia po ukończeniu studiów (powtórny zakup), rekomendowaniu uczelni w otoczeniu, wspieraniu i włączaniu się w życie uczelni po studiach. Student lojalny to także osoba pozytywnie nastawiona do uczelni, odczuwająca takie emocje jak duma, czy przywiązanie.

Proces budowania relacji ze studentami przez szkołę wyższą został podzielony na trzy fazy: przedsprzedażową, sprzedażową i posprzedażową. Faza przedsprzedażowa rozpoczyna się podczas podejmowania decyzji o wyborze studiów przez potencjalnych kandydatów i trwa do momentu przyjęcia ich na studia. Główną fazą jest faza sprzedażowa, która trwa najdłużej, od chwili przyjęcia kandydata w poczet studentów do ukończenia przez niego studiów. Ostatnia faza posprzedażowa następuje po ukończeniu studiów. Rozróżnienie kolejnych faz było konieczne ze względu na podkreślenie, że uczelnia powinna rozpocząć budowanie relacji ze studentami już na etapie podejmowania przez nich decyzji o wyborze studiów oraz na konieczność dopasowania odpowiednich narzędzi budowania relacji w każdej z faz.

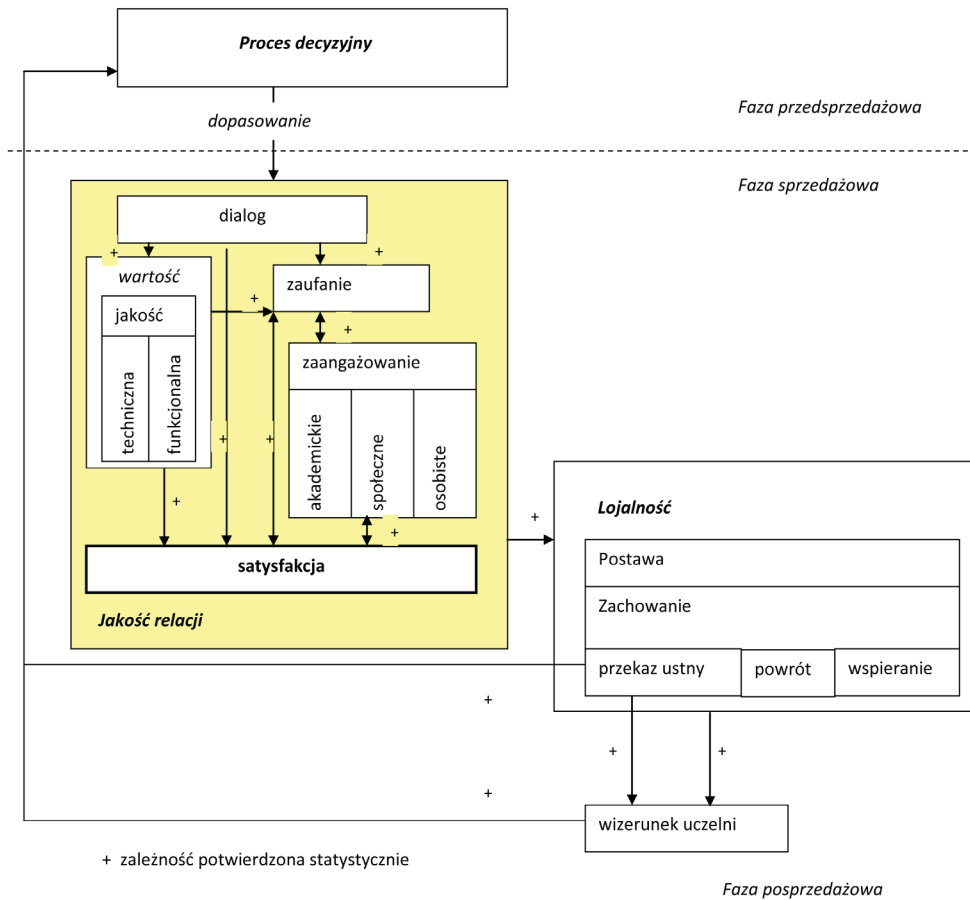
Podstawowym celem zarządzania relacjami w fazie przedsprzedażowej jest zdobywanie odpowiedniej liczby kandydatów z segmentu docelowego. Przykładowym segmentem docelowym uczelni mogą być uczniowie z najlepszymi wynikami uzyskanymi w szkole średniej (np. laureaci olimpiad przedmiotowych). Pozyskiwanie odpowiedniej liczby i „jakości” kandydatów pozwoli uczelni na budowanie prestiżu i realizowanie budowania relacji w fazie sprzedażowej. Na tym etapie uczelnia powinna podejmować działania ułatwiające podejmowanie trafnych decyzji kandydatom na studia. Przede wszystkim powinno się to odbywać poprzez dostarczanie rzetelnych, zrozumiałych, jasnych i przejrzystych informacji dotyczących np. predyspozycji niezbędnych do wykonywania danego zawodu, kwalifikacji i przykładowych zawodów możliwych do wykonywania w przyszłości, sytuacji na rynku pracy w kontekście wybieranego kierunku studiów czy samej uczelni (wykładowców, przedmiotów, metod nauczania, oferty dodatkowej). Pomoc w podejmowaniu decyzji powinna być bardzo aktywna. Uczelnia powinna wychodzić naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych studentów i pomagać w niwelowaniu ryzyka i niepewności podejmowanej decyzji.

Lepsze dopasowanie studentów do charakteru studiów pozwoli na zmniejszenie ryzyka odchodzenia przed ich ukończeniem, a także wpłynie pozytywnie na budowanie jakości usługi edukacyjnej, która w dużym stopniu jest determinowana przez zaangażowanie i pracę studentów. Pozwoli to również budować wyższy poziom satysfakcji studentów z wybranych studiów, a przez to również jego lojalność.

Główną fazą w proponowanym modelu jest faza sprzedażowa, mająca miejsce podczas trwania studiów. Z punktu widzenia studenta i kolejnych lat, które spędza on na uczelni, a co za tym idzie zarządzania relacjami, nie jest ona jednolita. Początkowy etap pobytu nowoprzyjętego studenta to etap socjalizacji. Zadaniem uczelni w tym czasie są działania mające na celu zminimalizowanie poczucia wyobcowania i zagubienia, a także wzajemne poznanie, pomoc i przygotowanie nowych studentów do dalszej nauki. Osiągnięcie tego celu pozwoli na wzbudzenie pozytywnych emocji studentów, a przez to wzrost prawdopodobieństwa odczuwanej satysfakcji.



Rysunek 3. Model zarządzania relacjami ze studentami.



Źródło: A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*,  
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 271.

Następny etap w fazie sprzedażowej to umacnianie i doskonalenie jakości relacji. Trzonem działań na tym etapie jest podnoszenie poziomu satysfakcji studentów poprzez współtworzenie wartości. Uczelnia powinna zbierać informacje na temat korzyści i kosztów, będących istotnymi składowymi wartości dla jej studentów oraz podejmować działania mające na celu jej podnoszenie. Ważnym elementem składającym się na wartość jest także jakość usługi edukacyjnej. Trzeba zwrócić uwagę, że w kontekście usług edukacyjnych ważne jest postrzeganie jakości zarówno w aspekcie technicznym, jak i funkcjonalnym<sup>9</sup>. Łatwiejsza

<sup>9</sup> Zob. Ch. Gronroos, *A service quality model and its marketing implications*, *European Journal of Marketing*, 18,4, 1984.



---

do oceny jest dla studenta jakość funkcjonalna, którą może on ocenić przez pryzmat stosowanych metod dydaktycznych, umiejętności zainteresowania tematem, rozpatrywania problemów praktycznych, cech nauczyciela (uprzejmość, życzliwość) itp. O poziomie jakości technicznej często student będzie mógł się przekonać dopiero po ukończeniu studiów, kiedy zweryfikuje swoje przygotowanie na rynku pracy.

W tworzeniu jakości istotne jest także holistyczne podejście do oferty skierowanej do studentów. Wielu badaczy podkreśla, że na satysfakcję i lojalność wpływ ma nie tylko jakość związana z zajęciami dydaktycznymi, ale również pozostałe elementy oferty uczelnianej (dodatkowe wydarzenia, organizacje studenckie, imprezy integracyjne, organizacja studiów, obsługa, itp.)<sup>10</sup> To one bardzo często decydują o tym na ile student zintegruje się z uczelnią i jej środowiskiem, zaangażuje się w życie uczelni i będzie przez to mniej skłonny do odejścia przed ukończeniem studiów.

Ważnym elementem ułatwiającym współtworzenie wartości i doskonalenie relacji w fazie sprzedażowej jest dialog. Stanowi on dwustronną komunikację pomiędzy uczelnią i studentami składającą się z trzech elementów: informowania, słuchania i zarządzania oczekiwaniami. Student powinien na bieżąco otrzymywać, niezbędne dla jego funkcjonowania na uczelni, aktualne informacje. Powinny one skutecznie docierać do adresatów w sposób jak najbardziej dla nich dostępny, szybki i wygodny. Istotne jest również słuchanie studentów i ich opinii, rozumienie oczekiwań oraz potrzeb, a także branie ich pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Kolejnym elementem dialogu jest zarządzanie oczekiwaniami, które zawiera elementy edukowania, tłumaczenia, wyjaśniania oraz poszukiwania kompromisów pomiędzy oczekiwaniami studentów a przyjętą strategią uczelni. Zarządzanie oczekiwaniami, poprzez utrzymywanie ich na odpowiednim poziomie, adekwatnym do oferty i strategii uczelni, przyczynia się do kształtowania wysokiego poziomu satysfakcji.

Jak wspomniano wcześniej ważnym elementem kształtującym relację jest zintegrowanie studentów i zaangażowanie ich w życie akademickie. Przez wielu badaczy ten element jest wymieniany jako jeden z najważniejszych i decydujących o nieodchodzeniu studentów z uczelni przed ukończeniem edukacji<sup>11</sup>. Zwłaszcza zaangażowanie emocjonalne powoduje, że studenci mniej chętnie rezygnują z nauki. Niestety angażowanie studentów jest dosyć trudne do zrealizowania, gdyż większość z nich raczej nie wykazuje aktywnej postawy i chęci do brania udziału w życiu uczelni. Tym bardziej więc aktywne nakłanianie i zachęcanie studentów, a także organizowanie różnych wydarzeń i działań, którymi studenci się zainteresują, stanowi duże wyzwanie dla szkoły wyższej. Pomocne w tym względzie może być wyławianie spośród studentów liderów opinii, osób przedsiębiorczych, które swoim entuzjazmem, zapałem i energią są w stanie zarazić innych.

Podstawą budowania pozytywnej relacji ze studentami jest także zaufanie, jakim powinni oni obdarzać swoją uczelnię, a przede wszystkim osoby ją reprezentujące. Jest ono ważne zwłaszcza w przypadku takich usług jak edukacyjne, których wybór wiąże się z podejmowanym ryzykiem. Długotrwały proces, trudności z oceną jakości usług, a także niepewność co do efektu końcowego usługi (przygotowania do wejścia

---

10 J. H. Mc Alexander, H.F. Koenig, J.W. Schouten, *Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences*, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 14 (2) 2004.

11 T. Hennig-Thurau, M. F. Langer, U. Hansen, *op. cit.*, s. 333.



na rynek pracy) powodują, że zaufanie odgrywa tu bardzo dużą rolę. Jego budowanie powinno przede wszystkim polegać na wzajemnym poznaniu, spełnianiu obietnic, rzetelności, fachowości i wsparciu.

Opinie studentów dotyczące otrzymywanych usług, a także wszelkich doświadczeń związanych z uczestnictwem w życiu akademickim, tworzą przekaz ustny wpływający na wizerunek danej szkoły wyższej w otoczeniu, a przez to także na wybory kandydatów na studia. Jest to bowiem jedno z ważniejszych źródeł informacji dla potencjalnych studentów, kształtujący ich proces podejmowania decyzji.

Ostatnim etapem tej fazy jest okres zakończenia studiów. Czas związany z ukończeniem nauki, otrzymaniem dyplomu, załatwieniem wszelkich formalności z tym związanych, rozstaniem i pożegnaniem z życiem akademickim powinien wiązać się z pozytywnymi wrażeniami. Będą one bowiem, podobnie jak wszystkie doświadczenia z okresu studiów, miały wpływ na kontynuowanie lub ewentualne zerwanie relacji. Przykładowe działania, które mogą być podejmowane w poszczególnych fazach budowania relacji pokazano w tabeli.

Tabela 2. Elementy i działania marketingowe niezbędne do zarządzania relacjami ze studentami.

Element zarządzania relacjami	Działania	Przykładowe narzędzia	Efekt
<b>Faza przedsprzedazowa – zarządzanie relacjami z kandydatami na studia</b>			
Pomoc w dokonywaniu wyboru kierunku studiów/uczelni (pokonanie obaw i niepokoju, redukcja ryzyka)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostarczanie informacji na temat potrzebnych predyspozycji, wiedzy, umiejętności;</li> <li>– Badania predyspozycji zawodowych;</li> <li>– Dostarczanie informacji na temat tego, czego i przy pomocy jakich metod kandydaci będą się uczyć oraz jakie kwalifikacje uzyskają;</li> <li>– Dostarczanie informacji na temat sytuacji na rynku pracy pod kątem uzyskanych kwalifikacji;</li> <li>– Zapoznanie kandydatów z uczelnią poprzez kontakt z wykładowcami, studentami, absolwentami;</li> <li>– Dobre zarządzanie interakcjami kandydatów na uczelni;</li> <li>– Aktywne wychodzenie do kandydatów zamiast biernego oczekiwania na ich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizy na temat sytuacji na rynku pracy,</li> <li>- odpowiednio skonstruowana strona internetowa,</li> <li>- specjalne punkty informacyjne i dobrze przygotowany personel,</li> <li>- organizacja dni otwartych,</li> <li>- organizacja „spotkań” ze studentami, absolwentami, wykładowcami w szkołach (również w sposób wirtualny np. filmy),</li> <li>- analiza informacji na temat studentów i dokonywanie segmentacji,</li> <li>- przybliżanie i zapoznanie z ofertą potencjalnych kandydatów, próba zainteresowania ofertą uczelni.</li> </ul>	Pozyskiwanie kandydatów z segmentu docelowego (np. lepsza jakość kandydatów) Bardziej trafny wybór kandydatów. Student jest lepiej dopasowany do uczelni, co determinuje jego satysfakcję i lojalność.

	aktywność i samodzielne poszukiwanie informacji (np. poprzez segmentację i wybór segmentów docelowych)		
Zarządzanie oczekiwaniami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostarczanie rzetelnych informacji, tłumaczenie, wyjaśnianie;</li> <li>– Uświadamianie - przedstawianie, wychodzenie z propozycjami, kreowanie potrzeb i oczekiwań</li> <li>– Pomoc w precyzowaniu oczekiwań</li> </ul>		Oczekiwania nie będą błędne, co zapobiegnie rozczarowaniu i braku satysfakcji w przyszłości. Student jest bardziej świadomy, wie czego może się spodziewać.
Budowanie świadomości i pozytywnego wizerunku w otoczeniu - prestiż	- Wykorzystywanie działań public relations; (np. nagłaśnianie ważnych wydarzeń i osiągnięć naukowych)		Prestiż uczelni w otoczeniu będący jednym z najważniejszych czynników zarówno dla kandydatów, jak i studentów. Zaistnienie w świadomości kandydatów (np. wydziału, specjalności, kierunku studiów).
<b>Faza sprzedażowa - zarządzanie relacjami ze studentami</b>			
<i>Budowanie</i>			
Identyfikacja	Prowadzenie badań mających na celu identyfikację podstawowych cech charakterystycznych przyjętych studentów (np. pochodzenie, determinanty wyboru, motywacja, wiedza i umiejętności, oczekiwania, potrzeby – również w zakresie zainteresowań, możliwości angażowania się w życie uczelni, wyławiania potencjalnych liderów),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regularne ankiety i analiza wyników badań,</li> <li>- bazy danych,</li> <li>- tworzenie i wdrażanie strategii dotyczącej edukowania studentów,</li> <li>- organizowanie spotkań tematycznych z przeszkolonymi pracownikami,</li> <li>- dobrze przygotowana funkcja opiekuna roku,</li> </ul>	Zebranie informacji na temat studentów, będących podstawą dalszych działań. Identyfikacja potencjalnych liderów.



Socjalizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edukowanie (informowanie, tłumaczenie - zapoznanie studentów z zasadami życia akademickiego, poruszania się po kampusie, roli poszczególnych jednostek itp.);</li> <li>- Udzielanie niezbędnego wsparcia (np. zajęcia wyrównawcze) również w zakresie niezwiązanym z zajęciami dydaktycznymi.</li> </ul>		Zminimalizowanie poczucia wyobcowania i zagubienia studentów. Przygotowanie ich na dalsze działania i ofertę edukacyjną.
Zarządzanie oczekiwaniami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wychodzenie z propozycjami, kreowanie potrzeb i oczekiwań;</li> <li>- Edukowanie (np. uświadamianie wartości, standardów i oczekiwań uczelni).</li> </ul>		Zwiększenie prawdopodobieństwa satysfakcji studentów.
<b>Umacnianie/doskonalenie</b>			
Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stały i systematyczny dialog, składający się z trzech podstawowych elementów: informowanie; słuchanie; zarządzanie oczekiwaniami - kierowanie oczekiwaniami poprzez edukowanie (tłumaczenie, wyjaśnianie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stworzenie odpowiedniego, spójnego systemu przekazywania informacji,</li> <li>- regularne zbieranie opinii studentów np. na temat oceny jakości i satysfakcji, organizacji studiów, potrzeb i oczekiwań, poszukiwanych korzyści i postrzeganych kosztów.</li> </ul>	Wspólne tworzenie wartości. Unikanie konfliktów. Pozytywne rozwiązywanie spornych spraw. Satysfakcja.
Współtworzenie wartości	Zwiększanie poszukiwanych korzyści i zmniejszanie postrzeganych kosztów.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prowadzenie badań na temat poszukiwanych przez studentów korzyści i postrzeganych kosztów oraz wdrażanie zmian.</li> </ul>	Zwiększanie otrzymywanej przez studentów wartości. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.



Jakość usług	<p>Ciągły wzrost jakości oferowanych usług, a także ich dostosowanie do wymagań rynku pracy;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zarządzanie interakcjami;</li> <li>- praktyczne przygotowanie do przyszłej pracy</li> <li>- szybkie rozwiązywanie problemów (zarządzanie reklamacjami)</li> </ul> <p><u>Jakość techniczna</u> – rozwój naukowy pracowników, pomoce naukowe, dydaktyczne;</p> <p><u>Jakość funkcjonalna</u> - szkolenia i rozwój umiejętności pedagogicznych pracowników dydaktycznych oraz obsługi pracowników administracji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utrzymywanie kontaktów i współpraca z pracodawcami oraz uwzględnianie wymogów rynku pracy podczas zajęć dydaktycznych,</li> <li>- organizowanie praktyk,</li> <li>- dbałość o rozwój naukowy kadry dydaktycznej, ale również pod kątem praktyki w biznesie,</li> <li>- szybkie reagowanie na sytuacje konfliktowe przez osoby przygotowane do tego,</li> <li>- szkolenia pracowników administracyjnych.</li> </ul>	<p>Wysoka jakość usług. Zaufanie. Satysfakcja. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.</p>
Zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otwarcie na inicjatywy studentów;</li> <li>- Tworzenie atmosfery sprzyjającej kreowaniu pomysłów studenckich;</li> <li>- Aktywne angażowanie studentów w życie uczelni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwienie regularnego kontaktu z pracownikami odpowiedzialnymi za powstawanie nowych działań/projektów – organizowanie atrakcyjnych dla studentów: wydarzeń, imprez integracyjnych,</li> <li>- aktywne wspieranie działalności organizacji studenckich i ich inicjatyw;</li> <li>- identyfikowanie liderów, którzy są w stanie wpływać na postawy i zaangażowanie innych osób.</li> </ul>	<p>Wzrost zaangażowania studentów w życie uczelni. Satysfakcja. Lojalność. Zaufanie. Pozytywny przekaz ustny.</p>
Zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spełnianie obietnic przez pracowników uczelni;</li> <li>- Otwartość, szczerą dostępność pracowników;</li> <li>- Redukowanie niepewności (np. dobrego wyboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szkolenia pracowników,</li> <li>- organizowanie interakcji z pracownikami poza zajęciami dydaktycznymi (spotkania nieformalne)</li> <li>- możliwość stałego kontaktu (również</li> </ul>	<p>Satysfakcja. Lojalność. Pozytywny przekaz ustny.</p>



	studiów, niepewności co do jakości, niepewności co do sytuacji na rynku pracy).	z władzami).	
Wizerunek - prestiż	- narzędzia public relations.		Dobry wizerunek uczelni w otoczeniu.
<b>Zakończenie</b>			
Zakończenie w dobrych stosunkach	- pozytywne zakończenie wszystkich spraw związanych z zakończeniem studiów (pisanie pracy dyplomowej, uzyskanie dyplomu, załatwienie formalności, pożegnanie); - zaproszenie do kontynuowania relacji.	- szkolenia pracowników, - przyjazne i nieskomplikowane procedury.	Możliwość kontynuowania relacji. Pozytywny przekaz ustny.
<b>Faza posprzedażowa – zarządzanie relacjami z absolwentami</b>			
Kontynuowanie relacji	- wsparcie we wchodzeniu na rynek pracy, - podtrzymywanie kontaktów z absolwentami - inicjatywy związane z utrzymywaniem relacji.	- utrzymywanie związków z pracodawcami, - spotkania indywidualne i grupowe z absolwentami, - zaproszenia do współpracy, tworzenie konkretnych propozycji), - badania i analizy losów absolwentów, - narzędzia PR.	Kontynuowanie relacji; - powrót na studia podyplomowe, szkolenia; - pozytywny przekaz ustny; - współpraca (np. włączenie przedsiębiorstw w proces dydaktyczny, praktyki, staże dla studentów, współpraca naukowa, badawcza); - wsparcie finansowe uczelni przez absolwentów.

Źródło: A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*,  
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 280.

Wielu badaczy podkreśla, że więź zbudowana w okresie studiów i doświadczenia z nim związane, stanowią podstawę do kontynuowania relacji uczelni z absolwentami. Lojalni studenci są w dużo większym stopniu gotowi na utrzymywanie więzi i kontaktu z uczelnią. Uczelnia może podejmować różnego rodzaju współpracę ze swoimi absolwentami w fazie posprzedażowej i odnosić wymierne korzyści zarówno w obszarze naukowym, jak i dydaktycznym. Wsparcie absolwentów może być cennym elementem zarówno w budowaniu jakości oferowanych usług, jak i wizerunku uczelni.



---

## Podsumowanie

Lojalność studentów jest ważnym celem działań marketingowych szkół wyższych. Może ona stać się podstawą sukcesu uczelni na konkurencyjnym rynku, umacniać pozycję zajmowaną przez daną szkołę i wpływać na jej pozytywny wizerunek w otoczeniu.

Zdobycie lojalności klientów, jakimi są studenci, nie jest prostym zadaniem i wymaga od uczelni zastosowania działań marketingowych odmiennych od tych stosowanych przez komercyjne przedsiębiorstwa usługowe.

W artykule zaproponowana została nowa koncepcja marketingowa, której celem jest tworzenie długookresowych pozytywnych relacji ze studentami i zdobywanie ich lojalności. Wskazuje ona, że w zależności od fazy relacji uczelnie powinny podejmować odpowiednio dopasowane działania. Budowanie relacji powinno rozpocząć się już na etapie podejmowania decyzji przez kandydatów na studia. Pomoc w tym procesie i poszukiwanie najbardziej dopasowanych kandydatów sprawi, że budowanie relacji na późniejszych etapach będzie dużo łatwiejsze i skuteczniejsze.

Najważniejszą i najdłuższą fazą jest faza sprzedażowa trwająca przez cały okres studiów. Wymaga ona podejmowania szeregu działań, których efektem będzie satysfakcja klientów, mająca swe odzwierciedlenie również w ich lojalności. W proponowanej koncepcji podkreśla się istotną rolę poszczególnych elementów takich jak wartość dla klienta, dialog, zaufanie, czy zaangażowanie, które powiązane ze sobą wpływają na powstanie lojalności studentów.

Wskazuje się również na szereg korzyści, które uczelnia może odnieść dzięki pozytywnym relacjom ze studentami i lojalności absolwentów.

## Bibliografia

1. Al-Alak B. A. M., The Impact of Marketing Actions on Relationship Quality in the Higher Education Sector in Jordan, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 16 (2) 2006,
2. Arnett D. B., Wittmann C. M., Wilson B. J. III, Encouraging Future Helping Behaviours: The Role of Student-Faculty Relationships in Higher Education Marketing, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 13 (1/2) 2003,
3. Drapińska A., Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, Wyd. Naukowe PWN Warszawa 2011,
4. Gronroos Ch., A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing* 18, 4, 1984,
5. Gronroos Ch., From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management decision*, 1994 vol. 32, no. 2,
6. Hennig-Thurau T., Langer M. F., Hansen U., Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality, *Journal of Service Research*, vol. 3, no. 4, May 2001,
7. Mc Alexander J. H., Koenig M. F., Schouten J. W., Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 14 (2) 2004,

8. Pausits A., Strategic Relationship Management at Higher Education Institutions [w:] A. Pausits, A. Pellert, (red.) Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe, Waxmann 2007,
9. Schertzer C. B., Schertzer S. M. B. , Student Satisfaction and Retention: A conceptual model, Journal of Marketing for Higher Education, vol. 14 (1) 2004,
10. Tinto V., Dropout From Higher Education: A Theoretical Synthesis Of Recent Research, Review of Educational Research (winter) 45, 1975.