

ANNA DRAPINŚKA

Politechnika Gdańska

### KORZYŚCI Z BUDOWANIA RELACJI POMIĘDZY SZKOŁĄ WYŻSZĄ A STUDENTAMI

W światowej literaturze z zakresu marketingu w szkolnictwie wyższym coraz częściej podejmuje się temat budowania i zarządzania relacjami pomiędzy uniwersytetami i studentami. Zauważa się wiele korzyści, które uczelnie mogą czerpać z tych relacji, a nawet konieczność ich tworzenia i odpowiedniego zarządzania nimi. Inspiracją do tego typu działań są relacje rynkowe z partnerami w otoczeniu, budowane przez organizacje usługowe i teorie dotyczące tego typu relacji.

Badania prowadzone na temat motywacji do tworzenia relacji z partnerami pokazują, że strony zawsze oceniają koszty i korzyści z relacji w porównaniu z korzyściami i kosztami, jakie mogliby osiągnąć bez relacji<sup>1</sup>. Główną korzyścią, jaką kierują się organizacje, jest chęć zajęcia lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Firmy nawiązują więc relacje w sytuacji, kiedy te pozwalają im na lepsze konkurowanie na rynku. Wyjaśnienie tego zjawiska ma korzenie w teorii konkurencji R-A (*Resources-Advantage*), która zakłada, że elementy stanowiące o pozycji konkurencyjnej organizacji są elementami endogennymi<sup>3</sup>. Konkurencja jest tutaj widziana jako ciągła walka

---

<sup>1</sup> S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram, *The explanatory foundations of relationship marketing theory*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2006, 21/2, s. 76.

<sup>2</sup> D. Iacobucci, J.D. Hibbard, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, Vol. 13, No. 3, s. 21.

<sup>3</sup> S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram, *The explanatory foundations...*, s. 76.

między firmami o względną przewagę w zasobach, która skutkuje w pozycji przewagi konkurencyjnej.

W teorii R-A zasoby są definiowane jako materialne i niematerialne elementy dostępne dla przedsiębiorstwa, które pomagają mu efektywnie tworzyć ofertę dla niektórych segmentów rynku. Mogą to być zasoby finansowe, fizyczne (urządzenia, park maszynowy), prawne (licencje), ludzkie (umiejętności, wiedza), organizacyjne (kompetencje, kontrola, polityka, kultura), informacyjne (wiedza, informacje konkurencyjne) i relacyjne (relacje z partnerami). Powyższa teoria zakłada, że relacje są ważnym zasobem organizacji. Ponieważ przewagę na rynku można osiągnąć poprzez posiadane zasoby, w momencie, kiedy firma będzie wzbogacać zasoby relacyjne (poprzez tworzenie relacji), będzie osiągała tę przewagę. Tak więc najważniejszą korzyścią z tworzenia relacji organizacji jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wśród innych korzyści wynikających z tworzenia relacji z klientami wymienienia się:

- mniejszą wrażliwość klientów na zmiany cen (rentowność związku);
- zwiększenie nabywanej liczby produktów firmy (klienci nabywają więcej, ale również korzystają z innych produktów tej samej firmy), udział w koszyku zakupów;
- zmniejszenie kosztów (działalności marketingowej i obsługi klientów);
- zmniejszenie kosztów pozyskiwania nowych klientów;
- pozytywne rekomendacje zadowolonych klientów;
- mniejsze koszty związane z poprawą źle świadczonych usług;
- sytuację, gdy klienci stają się doradcami, konsultantami organizacji, źródłem nowych pomysłów i idei;
- siłę związku (m.in. zadowolenie klienta);
- wzrost wskaźnika utrzymania pracowników w efekcie zadowolenia z wykonywanej pracy;
- poprawę i budowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu<sup>4</sup>.

Do ważnych korzyści z relacji zalicza się również satysfakcję oraz spodziewane pozytywne przyszłe zachowania partnerów<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 43; K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 30.

<sup>5</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment – trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 3, s. 20–38.



Tworzenie relacji z klientami, jakimi są studenci (również kandydaci na studia), powinno być także jednym z kluczowych działań szkoły wyższej. Szczególnie ważną korzyścią w tym przypadku jest budowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu, a także pozytywne rekomendacje zadowolonych studentów. Są to dwa najważniejsze na tym specyficznym rynku narzędzia zdobywania nowych studentów. Ponadto studenci mogą stać się dla szkoły wyższej źródłem wielu innowacji podnoszących poziom oferowanych usług. Konsekwencją takiego procesu będzie wzrost ich zadowolenia.

Ponadto dobre relacje uczelni ze studentami:

- minimalizują koszty uczelni (mniejsze wydatki na rekrutację)<sup>6</sup>. Uczelnia zdobywa nowych studentów przykładowo poprzez wizerunek i przekaz ustny, który jest jedną z głównych determinant wyborów szkoły wyższej;
- minimalizują koszty studentów (związane np. ze złym wyborem);
- zmniejszają zjawisko odchodzenia studentów, zmiany uczelni jeszcze przed jej ukończeniem<sup>7</sup>. Każda relacja może zostać przerwana, w wyniku czego uczelnia traci studentów. Niezadowolony student buduje negatywny wizerunek, któremu można zapobiegać;
- wpływają na budowanie pozytywnego wizerunku uczelni w otoczeniu<sup>8</sup>. Ocena relacji (np. poziom satysfakcji, otrzymana wartość) wpływa na opinię, a następnie na wizerunek uczelni w otoczeniu (np. poprzez pozytywny przekaz ustny);
- zwiększają prawdopodobieństwo kontynuowania nauki po ukończeniu studiów. Zadowoleni studenci mogą powracać po studiach (np. na studia podyplomowe) lub nakłaniać do studiowania w przyszłości swoje dzieci, znajomych;
- zmniejszają zjawisko zmiany uczelni na następny etap edukacji (studenci często kończą pewien etap edukacji na jednej uczelni i odchodzą na inną, żeby kontynuować naukę)<sup>9</sup>;

---

<sup>6</sup> Za: D. Pompper, *Toward a 'Relationship-Centered' Approach to Student Retention in Higher Education*, „Public Relations Quarterly” 2006, s. 30.

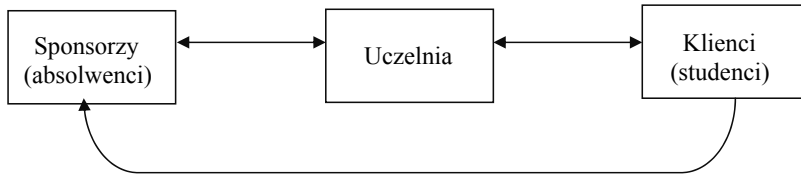
<sup>7</sup> O. Helgesen, *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2008, Vol. 18 (1), s. 51.

<sup>8</sup> Zob. np. D.B. Arnett, C.M. Wittmann, B.J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviors: The Role of Student-Faculty Relationships in Higher Education Marketing*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2003, Vol. 13 (1/2), s. 133.

<sup>9</sup> M. Willis, R. Kennedy, *An Evaluation of How Student Expectations Are Formed in a Higher Education Context: The case of Hong Kong*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2004, Vol. 14 (1) 2004, s. 4.



- pomagają zmieniać studentów w sponsorów po ukończeniu edukacji (uczelnia jest w specyficznej sytuacji, polegającej na możliwości rozwijania relacji w ciągu kilku lat – podczas studiów – z przyszłymi sponsorami) (rys. 1)<sup>10</sup>;
- zwiększają prawdopodobieństwo podejmowania współpracy uczelni z absolwentami zatrudnionymi w biznesie.



Rys. 1. Proces ewolucji relacji student–uczelnia w relację sponsor–uczelnia

Źródło: 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” 2003, Vol. 13 (1/2), s. 130.

Arnett, Wittmann, Wilson III zwracają szczególną uwagę na korzyści, jakie uczelnia może zyskać dzięki zamianie swoich studentów w przyszłych donatorów, a jest to możliwe do osiągnięcia poprzez tworzenie relacji z obecnymi studentami<sup>11</sup>. Ich zdaniem, dobre relacje z obecnymi studentami mogą stać się źródłem zasobów w przyszłości (np. sponsorowanie, praca dla absolwentów, praktyki studenckie itd).

Hennig-Thurau, Langer, Hansen natomiast zwracają uwagę na dodatkowe przyczyny, dla których budowanie lojalności studentów jest kluczowym celem dla szkół wyższych:

- dla szkół prywatnych chesne jest głównym źródłem utrzymania;
- długoterminowe relacje mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;
- utrzymywanie studentów jest tańsze niż zdobywanie nowych (efekt redukcji kosztów);

<sup>10</sup> D.B. Arnett, C.M. Wittmann, B.J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviors...*, s. 130.

<sup>11</sup> Tamże, s. 127.

- lojalność może pozytywnie wpłynąć na jakość usługi edukacyjnej poprzez większe zaangażowanie i uczestnictwo studentów;
- studenci mogą uczestniczyć w badawczej sferze działalności uczelni (przyczyniać się do tworzenia nowych przedmiotów, zbierania danych);
- po ukończeniu studiów studenci mogą nadal wspierać swoją uczelnię (finansowo, przez pozytywny przekaz ustny, przez różne formy współpracy – praktyki, wykłady dla studentów itp.)<sup>12</sup>.

Tak więc zarządzanie relacjami ze studentami staje się strategicznym tematem dla szkół wyższych oraz strategicznym tematem podejmowanym w literaturze dotyczącej zarządzania i marketingu szkół wyższych<sup>13</sup>. Można zauważyć, że tworzenie relacji ze studentami jest w coraz większym stopniu doceniane przez szkoły wyższe na świecie. Również w Polsce można znaleźć przykłady uczelni, których jednym z głównych celów jest tworzenie relacji ze studentami i dla których relacje te stają się źródłem sukcesu. W takich uczelniach odpowiednią atmosferę tworzy się poprzez życie wewnętrzne szkoły, organizacje i aktywność studencką, uczestnictwo władz w imprezach (naturalne, a nie wymuszone) i ich otwartość na inicjatywy studentów. Ważne jest również to, żeby każdy student, który chce robić coś więcej niż tylko się uczyć, mógł rozwijać swoje zainteresowania, pasje i pomysły. W ten sposób nie blokuje się potencjalnych liderów, którzy pociągają za sobą innych<sup>14</sup>.

Należy podkreślić, że tworzenie relacji wymaga woli, zaangażowania i ponoszenia nakładów (nie tylko finansowych, lecz także innych, np. czasowych) zarówno przez usługodawcę, jak i usługobiorcę, a więc przez uczelnię oraz studentów. Zaangażowanie w tworzenie relacji rzadko jest jednak symetryczne. Uzależnione jest ono od sytuacji panującej na rynku. W sytuacji wysokiej konkurencji odpowiedzialność za tworzenie relacji jest po stronie organizacji. Hipotetyczny zakres relacji między usługodawcą i usługobiorcą przedstawiono na rysunku 2.

Niestety, tworzenie relacji zależne jest również od drugiej strony. Żadne działania podejmowane przez uczelnię nie przyniosą skutku, jeśli partnerzy w otoczeniu szkoły wyższej nie będą chcieli zaangażować się w relację. To klient

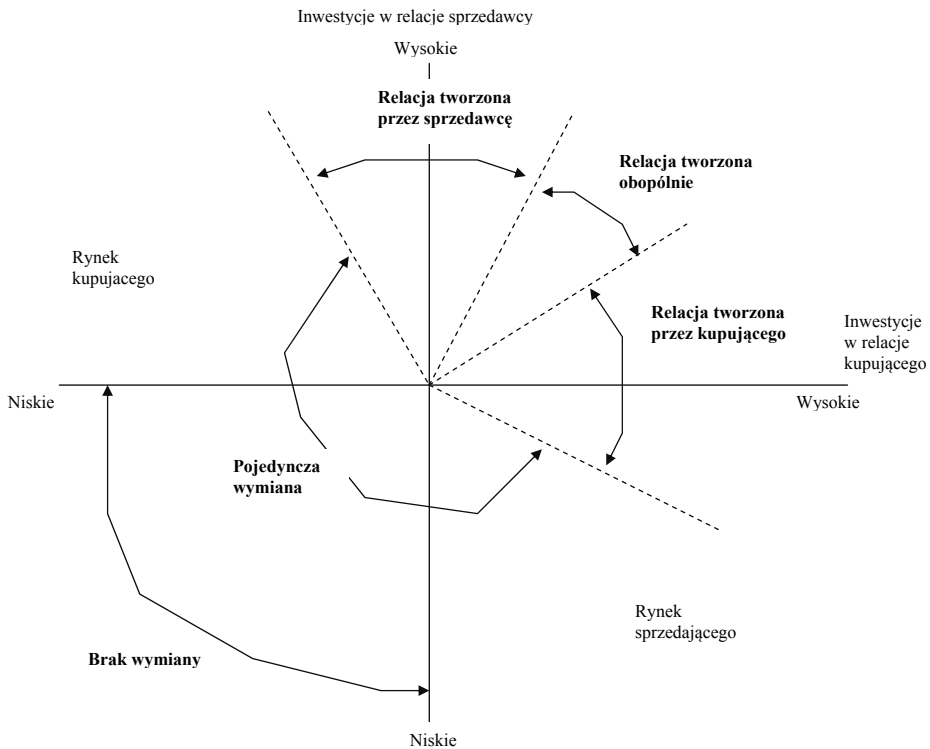
<sup>12</sup> T. Hennig-Thurau, M.F. Langer, U. Hansen, *Modelling and managing student loyalty. An approach based on the concept of relationship quality*, "Journal of Service Research" 2001, Vol. 3, No.4, May, s. 332.

<sup>13</sup> Za: O. Helgesen, *Marketing for Higher Education...*, s. 50.

<sup>14</sup> K. Leja, *Przedsiębiorcza organizacja wiedzy. Przykład Wyższej Szkoły Biznesu –National Louis University w Nowym Sączu*, w: K. Leja (red.), *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 91.



(student) decyduje, czy chce zaangażować się w relację z organizacją. W wielu przypadkach może nie chcieć relacji<sup>15</sup>.



Rys. 2. Hipotetyczny zakres relacji kupujący–sprzedawca

Źródło: F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh, *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, April, s. 15.

Grunig i Hunt (1984), Hon i Grunig (1999), Grunig i Huang (2000) podkreślają, że organizacja i jej partnerzy angażują się i rozwijają relacje ze względu na przyszłe zachowania (*behavioral consequences*)<sup>16</sup>. Wielu badaczy podaje różne powody angażowania się klientów w wymianę relacyjną. Najprostszą odpowiedzią jest ta, że klienci muszą widzieć, że korzyści z relacji z daną organiza-

<sup>15</sup> Ch. Gronroos, *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*, „Marketing Theory” 2006, Vol. 6 (4), s. 402.

<sup>16</sup> Za: S. Yang, S.W. Alessandri, D.F. Kinsey, *An Integrative Analysis of Reputation and Relational Quality: A Study of University-Student Relationships*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2008, Vol. 18 (2), s. 149.



cją przewyższając koszty przez nich ponoszone<sup>17</sup>. Podkreślają to Morgan i Hunt, którzy mówią, że korzyści z relacji (*relationship benefits*) są kluczową motywacją zaangażowania klienta w wymianę relacyjną<sup>18</sup>. Akcentują oni szczególną rolę, jaką odgrywa relacja w usługach, których zakup wiąże się z dużym ryzykiem i kosztami zmiany usługodawcy. Dotyczy to w szczególności usługi edukacyjnej na poziomie wyższym, gdzie zarówno ryzyko podjętej decyzji, jak i ewentualna zmiana uczelni/wydziału wiążą się z wyjątkowo dużymi kosztami dla studenta. Poprzez nawiązanie relacji klient redukuje niepewność i ryzyko związane z wymianą. Zaufanie w relacji natomiast musi opierać się na rzetelności, uczciwości i kompetencjach partnera.

Zdaniem Jagdishy Shetha i Atula Parvatiyara, klienci nawiązują relacje po to, aby osiągnąć większą efektywność/skuteczność swoich decyzji, zredukować konieczność przetwarzania informacji, osiągnąć poznawczą logikę (*cognitive consistency*) swoich decyzji oraz zmniejszyć postrzegane ryzyko związane z przyszłymi wyborami<sup>19</sup>.

Richard Bagozzi natomiast uważa, że dla klientów nawiązywanie relacji jest instrumentem, który ma ich prowadzić do osiągnięcia celu, jakim jest zdobycie produktu<sup>20</sup>. Uważa on, że firmy powinny lepiej poznawać cele klientów oraz że dla wielu klientów moralne zobowiązania stanowią ważną część motywacji w wymianie relacyjnej. Znajomość celów klientów jest szczególnie istotna dla szkoły wyższej. Od nich zależy stopień zaangażowania studentów, kształt oczekiwań i w rezultacie końcowy efekt usługi edukacyjnej.

Stephen Vargo i Robert Lusch podkreślają fakt, że klient jest współproducentem produktu, a wymiana relacyjna – poprzez jego udział – pozwala na lepsze dostosowanie produktu do jego potrzeb i oczekiwań<sup>21</sup>.

Tak więc do korzyści po stronie klienta/partnera organizacji należą:  
– pewność, że partner jest godny zaufania i rzetelnie, kompetentnie dostarczy produkt o odpowiedniej jakości;

<sup>17</sup> S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram, *The explanatory foundations...*, s. 75.

<sup>18</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment...*, s. 20–38.

<sup>19</sup> N. Sheth, A. Parvatiyar, *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4, s. 256.

<sup>20</sup> R.P. Bagozzi, *Reflections on relationship marketing in consumer markets*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 2, s. 273.

<sup>21</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 12.



- zmniejszone ryzyko wymiany;
- dobre poznanie się, pewność, że organizacja podziela wartości klienta;
- zmniejszenie kosztów poszukiwań (*search costs*);
- pewność, że wymiana pozwala na dokładne dopasowanie produktu do potrzeb, oczekiwań i preferencji klienta<sup>22</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że strony nawiązują relację, kiedy korzyści z niej przewyższają koszty. Odpowiednie zarządzanie relacjami ze studentami niewątpliwie może być źródłem korzyści zarówno dla uczelni, jak i samych studentów. Do najważniejszych korzyści z relacji na rynku usług edukacyjnych należy budowanie przewagi konkurencyjnej, lepsze dopasowanie usługi edukacyjnej do wymagań rynku, oparte na wspólnym tworzeniu usługi przez zaangażowane strony, a także wzrost otrzymanej wartości i budowanie pozytywnego wizerunku uczelni w otoczeniu.

## ADVANTAGES OF CREATION RELATIONSHIPS BETWEEN UNIVERSITY AND STUDENTS

### Summary

Managing relationships with students in higher education is increasingly becoming of interest to both researchers involved in the marketing, as well as those responsible for the management of universities. It is stressed that building a relationship between partners is closely related to the benefits it might bring to the relationship and the costs to incur in connection with the building. The article presents the most important benefits of the relationships between the university and its major customers, namely students. The paper characterizes benefits for universities, and stresses the important role of students they play in building these relationships themselves and the benefits they derive from the relationship with the university.

*Translated by Anna Drapińska*

---

<sup>22</sup> S.D. Hunt, D.B. Arnett, S. Madhavaram, *The explanatory foundations...*, s. 75.

