

# NAUKI O ZARZĄDZANIU

Milleniusz W. NOWAK\*

## HETEROGENICZNOŚĆ RYNKÓW DOCELOWYCH JAKO PRZESŁANKA KONCENTRACJI DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH UCZELNI WYŻSZEJ

*W artykule podkreślono specyfikę zarządzania marketingowego uczelnią wyższą. Tytuł akcentuje zalecenie – opierając się m.in. na przeprowadzonych badaniach empirycznych - odejścia od praktyki traktowania docelowych adresatów działalności uczelni wyższej jako homogenicznej zbiorowości, na rzecz uwzględnienia ich faktycznego zróżnicowania. Sformułowano zalecenie redefiniowania rynków docelowych w sposób uwzględniający to zróżnicowanie, co otwiera drogę do koncentracji działań marketingowych na starannie zdefiniowanych adresatach, o mocno zbliżonych, homogenicznych oczekiwanych korzyściach lub innych ważnych przesłankach wyboru uczelni wyższej.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie marketingowe, uczelnia wyższa, rynki docelowe, CRM, instytucje non – profit, zarządzanie relacjami przedsiębiorstwo - klient

### WSTĘP

Zarządzanie współczesnymi organizacjami działającymi na konkurencyjnych rynkach wymaga dobrze ukształtowanej funkcji marketingowej. Ta konstatacja dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także organizacji nienastawionych na zysk (*non-profit*). Do cech charakterystycznych organizacji niedochodowych wpływających na specyfikę działań marketingowych można zaliczyć m.in.<sup>1</sup>:

- nastawienie w działaniu głównie na cele publiczne lub społeczne;
- zazwyczaj usługowy charakter oferowanego produktu;

\* dr inż. Milleniusz W. NOWAK – Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

<sup>1</sup> Por. np. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, 2007, s. 17.

- koncentrację na wartościach wyższego rzędu, takich jak: ochrona zdrowia, pomoc osobom pozbawionym środków do życia lub nieuleczalnie chorym, ochrona środowiska naturalnego, bezpieczeństwo państwa i obywateli;
- traktowanie ewentualnego zysku z działalności, jako instrumentu wspierającego działalność i rozwój organizacji *non-profit*, a nie jako celu samego w sobie.

W skład organizacji *non-profit*<sup>2</sup> wchodzi m.in.<sup>3</sup>: instytucje edukacyjne, ochrony zdrowia, socjalne, obrony narodowej i bezpieczeństwa, organizacje konsumenckie, partie polityczne, instytucje kultury i rekreacji, organizacje ekologiczne, instytucje religijne. Organizacje te chcąc realizować swoją misję coraz częściej stają w obliczu konieczności intensyfikacji działań marketingowych, nierzadko spotykając się z narastającą konkurencją. Zatem na realia funkcjonowania współczesnych organizacji niekomercyjnych składają się często takie elementy, jak np. rywalizacja o klientów, zabieganie o środki lub korzystne decyzje interesariuszy, a ponadto zmienność i niepewność otoczenia. Realia te w dostrzegających je organizacjach *non-profit* często wręcz wymuszają adaptację koncepcji marketingowej<sup>4</sup>. W organizacjach *non-profit*, które w znacznym stopniu adaptują tę koncepcję, wyznacznikiem działalności marketingowej staje się jasno zdefiniowana wartość dla klienta (np. obywatela, studenta, kandydata na żołnierza zawodowego, pacjenta) oraz jego zadowolenie.

Jednakże w praktyce funkcjonowania organizacji *non-profit* – tych, które w niewielkim stopniu wdrożyły koncepcję marketingową – działalność marketingowa jest utożsamiana tylko z reklamą lub *public relations*<sup>5</sup>. Warto przy tym pokreślić, iż czasami pojawiają się nawet tak skrajne opinie, które sugerują wręcz zbędność marketingu w organizacjach *non-profit* (a do takich organizacji należą wyższe uczelnie państwowe). Schemat myślenia opiera się tu na – nierzadko brzemienne w skutki finansowe i rynkowe – przekonaniu, że skoro dana organizacja niedochodowa (*non-profit*) prowadzi (w swoim mniemaniu) użyteczną działalność, to nie potrzebuje „wsparcia” marketingowego. Taka opinia może być efektem obaw, że promowanie działalności danej organizacji może sugerować jej interesariuszom, iż jest ona niepewna swojej wartości, lub wartości oferowanych produktów – skoro „potrzebuje promocji”. Ponieważ w tego typu organizacjach marketing jest często niesłusznie utożsamiany jedynie właśnie z promocją (komunikacją marketingową) - w konsekwencji prowadzi to do opinii, że marketing nie jest potrzebny. Jednakże tego rodzaju opinie, tak odległe od koncepcji marketingowej, nie uwzględniają wspomnianych wyżej realiów, przed jakimi stają współczesne organizacje niekomercyjne.

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu zamiast określenia organizacja *non-profit* często używa się zamiennie takich określeń jak np.: organizacja nie nastawiona na zysk, organizacja niedochodowa, organizacja niekomercyjna, organizacja niezyskowa etc. Niektóre z nich nie są najszczęśliwiej sformułowane w języku polskim, bowiem mogą sugerować świadome dążenie organizacji *non-profit* do braku zysku (jako wyniku ekonomicznego) jako zasadę działania.

<sup>3</sup> Por. np. A. Sargeant., *Marketing w organizacjach non-profit*, Kraków 2004, s. 17-20.

<sup>4</sup> Por. np. H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Kraków 2007, s. 32-33.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Warszawa 2008, s. 9-10.

## 1. POTENCJALNE KORZYŚCI Z DZIAŁANOŚCI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI *NON-PROFIT*

Istotne korzyści, jakie wdrożenie marketingowego podejścia do zarządzania może uzyskać organizacja *non-profit*, a w szczególności uczelnia wyższa, są wielorakie. Obejmują one m.in.<sup>6</sup>:

- a) możliwie precyzyjne określenie głównych adresatów działalności (klientów), w oparciu o poprawnie przeprowadzony proces segmentacji rynku,
- b) jasne zdefiniowanie innych kluczowych interesariuszy (m.in. instytucji wpływających na wizerunek organizacji, konkurentów, mediów),
- c) większą szansę na skuteczne wdrażanie wielu innowacji, zwłaszcza istotnych dla oferowanej wartości docelowym adresatom,
- d) właściwe i skuteczne pozycjonowanie w percepcji interesariuszy samej organizacji i głównych jej produktów (usług),
- e) wprowadzanie nowych kanałów dystrybucji zwiększających dostępność oferowanej wartości dla klientów.

Zakres instrumentalny typowych działań marketingowych w przykładowych organizacjach *non-profit* przedstawiono w tabeli 1. Do najszerzej stosujących działania marketingowe należą – wśród wymienionych organizacji – wojsko (w odniesieniu do rekrutacji), poczta oraz uczelnie wyższe. Stosunkowo wąski zakres działalności marketingowej zazwyczaj występuje w takich instytucjach, jak urzędy skarbowe i policja.

Tabela 1. Wybrane typowe obszary działalności marketingowej organizacji *non-profit*

Organizacja	Działania marketingowe – wykorzystywane instrumenty				
	Nowe produkty	Dystrybucja	Public relations	Promocja sprzedaży	Obsługa klientów
Wojsko	Tak		Tak	Tak	Tak
Urzędy skarbowe		Tak			Tak
Uczelnie wyższe	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Policja		Tak			Tak
Poczta	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak

Źródło: Opracowanie własne na podst. Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, 2008, s. 10-12

Działalność marketingowa organizacji *non-profit*, a w szczególności uczelni wyższych, może być oparta na kilku wytycznych, do których należą<sup>7</sup> m.in.:

<sup>6</sup> Por.: M. W. Nowak, *Wybrane uwarunkowania działalności marketingowej szkoły wyższej*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wyzwania społeczeństwa postmodernistycznego*, pod red. T. Galanc, M. Hopej, Wrocław 2008, s. 129-135. 2008, s. 130-132; Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym ...*, op. cit., s. 9.

<sup>7</sup> A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Warszawa 2005, s. 25-31, M. Ciurla, M. W. Nowak, *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:], *Nowe trendy w marketingu*, pod red. A. Drapińska, Gdańsk 2005, s. 19-21.

- działalność organizacji *non-profit* warto opierać na wynikach badań marketingowych (np. dotyczących potrzeb i oczekiwań kandydatów na studia),
- kluczowe procesy zarządzania powinny być docelowo ukierunkowane na uzyskiwanie i utrzymywanie optymalnie wysokiego poziomu zadowolenia oraz lojalności marketingowej kluczowych interesariuszy organizacji,
- utrzymaniu długookresowego, optymalnie wysokiego poziomu zadowolenia klientów organizacji sprzyja odpowiednio wysoki poziom zadowolenia pracowników organizacji.

## 2. RYNKI DOCELOWE UCZELNI WYŻSZEJ

Rynek docelowy jest owocem decyzji organizacji (przedsiębiorstwa, organizacji *non-profit*, a w szczególności – wyższej uczelni). Zatem uczelnia, która obiera za adresatów szeroko zdefiniowane rynki, nie opierając tej decyzji na rzetelnie i skutecznie przeprowadzonej segmentacji, *de facto* co prawda definiuje rynki docelowe - jednakże tak określone rynki docelowe, z bardzo dużym prawdopodobieństwem, nie będą jednorodne z uwagi na brak zastosowania segmentacji<sup>8</sup>. Będą zatem po prostu heterogeniczne.

Można uważać, że w kanonach teorii i praktyki zarządzania marketingowego leży definiowanie (wybieranie) rynków docelowych spośród wcześniej wyodrębnionych segmentów (poza stosunkowo rzadką, szczególną sytuacją, gdy przesłanki strategiczne wskazują na zasadność stosowania marketingu masowego lub marketingu zindywidualizowanego). Jednakże praktyka wielu polskich uczelni pokazuje, że decyzja wyboru adresatów działalności (rynków docelowych) nie jest, niestety, oparta na wcześniej przeprowadzonej segmentacji. Na przykład badania przeprowadzone przez prof. A. Pabiana wskazały, iż na trzydzieści uczelni w nich uczestniczących stosowano segmentację rynku zaledwie w... trzech<sup>9</sup>.

Dalej w artykule skoncentrowano się na wybranej organizacji *non-profit*, jaką jest uczelnia o profilu wojskowym. Uczelnia rozpoczęła w bieżącym roku akademickim również kształcenie studentów cywilnych (na kierunku zarządzanie, w trybie studiów zaocznych). Działania marketingowe adresowane do kandydatów na te studia rozpoczęto w 2008 roku. Czy zatem w przypadku tej uczelni głównych adresatów jej działalności na rynku studiów zaocznych można traktować jak homogeniczną, jednorodną grupę? A w szczególności czy są oni jednorodni (homogeniczni) ze względu na oczekiwane korzyści (lub inne ważne przyczyny) wpływające na wybór badanej uczelni? Tak sformułowany problem badawczy wychodzi naprzeciw, uważanemu przez wielu teoretyków i praktyków marketingu za najbardziej użyteczne, podejściu do segmentacji opartym na oczekiwanych korzyściach związanych z potrzebami i pragnieniami klientów.

Zatem jednym z głównych celów przeprowadzonych badań empirycznych było sformułowanie poglądu odnośnie stopnia zróżnicowania głównych oczekiwanych

<sup>8</sup> Takie postępowanie przypomina próbę trafienia do dwóch (lub większej liczby tarcz) w danej chwili ... tym samym, jednym pociskiem.

<sup>9</sup> A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, op. cit., s. 87-90.

korzyści, lub innych ważnych przyczyn, jakie wpłynęły decydująco na wybór badanej uczelni jako miejsca studiów.

W przeprowadzonych badaniach uczestniczyło 116 respondentów, studentów pierwszego roku studiów zaocznych badanej uczelni wojskowej. Opracowano instrument badawczy – kwestionariusz ankietowy składający się z 10 pytań, w tym 4 pytań otwartych oraz 6 zamkniętych, o charakterze klasyfikacyjnym. Badania przeprowadzono w październiku 2009 r. W wyniku redukcji danych, cztery kwestionariusze wypełnione przez respondentów wyłączone z dalszej analizy, z uwagi na wątpliwą rzetelność w udzielaniu odpowiedzi. Ostatecznie zatem do dalszej analizy zakwalifikowano dane empiryczne pochodzące ze 112 wypełnionych ankiet.

Każdą odpowiedź szczegółowo przeanalizowano, starając się wyróżnić pewne grupy podobnych korzyści lub innych przesłanek (przyczyn) wyboru badanej uczelni wskazywane przez respondentów w odpowiedziach na pytanie otwarte. Łącznie te korzyści (lub ważne przyczyny) sklasyfikowano w 22-tu grupach. Każdej z nich nadano odpowiednią nazwę, oddającą charakter oczekiwanych korzyści (lub przyczyn) w danej grupie.

Wśród ogółu badanych dominowały korzyści (Tabela 2) związane z perspektywą awansu zawodowego (w szczególności uzyskaniem wyższego stopnia w służbach mundurowych), rozwojem intelektualnym oraz faktem uzyskania wyższego wykształcenia.

Tabela 2. Główne oczekiwane korzyści lub inne przesłanki wyboru badanej uczelni

<b>Ranga</b>	<b>Główne grupy korzyści lub innych przesłanek wyboru uczelni</b>	<b>Procent wskazań</b>
1	<i>Awans</i>	14,8%
2	<i>Rozwój</i>	13,5%
3	<i>Wyższe wykształcenie</i>	10,1%
4	<i>Praca</i>	8,9%
5	<i>Wojsko</i>	8,9%
6	<i>Kierunek studiów</i>	8,0%
7	<i>Płaca</i>	5,5%

*Źródło: Opracowanie własne na podst. przeprowadzonych badań*

Dążąc do osiągnięcia celu badań – tak istotnego z punktu widzenia planowania działań marketingowych, w kategoriach klarownego definiowania adresatów działań marketingowych<sup>10</sup> – dokonano analizy tych oczekiwanych korzyści i przyczyn w dwóch grupach respondentów. Pierwsza to respondenci „umundurowani”<sup>11</sup>, tzn. na co dzień pełniący służbę wojskową lub też pracujący w innych służbach mundurowych (takich jak policja, straż pożarna, służba graniczna). Druga zaś to respondenci

<sup>10</sup> Por. np. M. W. Nowak, *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MSP w województwie dolnośląskim*, [w]: *Współczesny marketing. Strategie* pod red. G. Sobczyk, Warszawa 2008, s. 140.

<sup>11</sup> Dalej w artykule nazywani segmentem „mundurowym”.

„nieumundurowani”<sup>12</sup>, tzn. aktualnie pracujący w organizacjach cywilnych, przedsiębiorstwach lub prowadzący własną działalność gospodarczą. Tylko niewielki odsetek respondentów z segmentu „cywilnego” to osoby pracujące w instytucjach związanych z obronnością lub bezpieczeństwem, lub osoby pracujące w komórkach organizacyjnych o takim charakterze, ale w ramach instytucji mających inne główne cele niż związane z obronnością lub bezpieczeństwem.

Analiza porównawcza tych dwóch segmentów wskazała (Tabela 3) na znaczącą heterogeniczność (zróżnicowanie) głównych oczekiwanych korzyści (lub innych przyczyn wyboru badanej uczelni) pomiędzy nimi.

Tabela 3. Główne oczekiwane korzyści lub inne przesłanki wyboru badanej uczelni

<b>Główne grupy korzyści lub innych przesłanek</b>	<b>Ranga w segmencie „cywilnym”</b>	<b>Ranga w segmencie „mundurowym”</b>	<b>Różnica rang</b>
<i>Praca</i>	1	8	+ 7
<i>Płaca</i>	2	11	+ 9
<i>Rozwój</i>	3	3	0
<i>Wojsko</i>	4	12	+ 8
<i>Awans</i>	5	1	- 4
<i>Kierunek studiów</i>	6	5	- 1
<i>Wyższe wykształcenie</i>	7	2	- 5

*Źródło: Opracowanie własne na podst. przeprowadzonych badań*

W segmencie „cywilnym” główne oczekiwane korzyści (lub inne ważne przyczyny wyboru badanej uczelni, jako miejsca studiów) związane są z pracą, np.:

- większe szanse na znalezienie lepszej pracy dzięki renomie badanej uczelni,
- uzyskanie dobrego przygotowania do pracy w instytucjach związanych ze służbami mundurowymi lub zajmujących się sprawami bezpieczeństwa, zarządzania kryzysowego i in.,
- zmiana miejsca pracy na bardziej satysfakcjonujące.

Zwraca się uwagę na różnicę rang wynoszącą plus siedem (+7) w odniesieniu do grupy korzyści i przyczyn „praca” pomiędzy dwoma wyróżnionymi segmentami (Tabela 3), bowiem w segmencie „mundurowym” ranga grupy „praca” wyniosła plus osiem (+8) – oznacza to, że w segmencie „mundurowym” te korzyści związane z pracą są uważane za ważne znacznie rzadziej niż w segmencie „cywilnym”.

Drugą grupę oczekiwanych korzyści (lub innych ważnych przyczyn wyboru uczelni) stanowiły w tym segmencie te związane (Tabela 2) z perspektywą i nadziejami na uzyskiwanie po zakończeniu studiów wyższych wynagrodzeń. Różnica rang

<sup>12</sup> Dalej nazywani segmentem „cywilnym”.

w grupie „płaca” była jeszcze większa niż w grupie „praca” i wyniosła plus dziewięć (+9).

Dopiero trzecia grupa według rang w segmencie „cywilnym” była zbliżona do układu rang w segmencie „mundurowym” (Tabela 3). W obydwu tych segmentach korzyści (lub inne ważne przyczyny) wyboru badanej szkoły związane były z rozwojem intelektualnym danej osoby, w tym m.in.:

- rozwijaniem się poprzez zdobywanie wiedzy, która może dać różnorakie korzyści w przyszłości,
- otwarciem możliwości dalszego podwyższania posiadanych kwalifikacji,
- poszerzaniem wiedzy z zakresu zarządzania (a w szczególności: zarządzania kryzysowego).

## ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują na znaczące zróżnicowanie (heterogeniczność) rynków, na których działa badana uczelnia wyższa w obrębie rynku studiów zaocznych na kierunku zarządzanie. Przyjęte w badaniach założenie, iż badani respondenci dobrze reprezentują znaczącą część tego rynku implikuje możliwość sformułowania zalecenia adresowanego do analizowanej uczelni wyższej zmierzającego do ewentualnego redefiniowania jej rynków docelowych. Mianowicie zróżnicowanie klientów w segmentach „cywilnym” i „mundurowym” może pozwolić na znaczący wzrost zarówno skuteczności jak i efektywności działań marketingowych poprzez jasno sprecyzowaną propozycję wartości, odmienną dla każdego z tych segmentów oraz specyficzną, dostosowaną do nich strategię marketingową. Postrzegana atrakcyjność propozycji wartości jest uwarunkowana w każdym z tych segmentów znacząco odmiennymi, głównymi oczekiwanymi korzyściami ze studiowania (lub innymi istotnymi przesłankami wyboru uczelni) w badanej szkole wyższej.

Zatem jest wskazane, aby dla tej części rynku, którą reprezentują uczestnicy badań prowadzić działania marketingowe skoncentrowane na tych właśnie potrzebach i pragnieniach (oczekiwaniach), bowiem wówczas można oczekiwać optymalnej reakcji tych rynków (docelowych), a w ślad za tym również wyższej skuteczności i efektywności działań marketingowych.

## LITERATURA

- [1]Ciurla M., Nowak M.W., *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, pod red. Drapińska A., Katedra Marketingu, Zeszyty Naukowe, nr 4, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 15-24.
- [2]Hall H., *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kulwer Polska, Kraków 2007.
- [3]Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
- [4]Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.

- [5] Nowak M. W., *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MSP w województwie dolnośląskim*. [w:] *Współczesny marketing. Strategie*, pod red. Sobczyk G., PWE, Warszawa 2008. s. 138-142.
- [6] Nowak M.W., *Wybrane uwarunkowania działalności marketingowej szkoły wyższej*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wyzwania społeczeństwa postmodernistycznego*, pod red. Galanc T., Hopej M., Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 129-135.
- [7] Pabian A, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
- [8] Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

## HETEROGENEITY OF TARGET MARKETS AS RATIONALE FOR CONCENTRATING UNIVERSITY'S MARKETING ACTIVITIES

### Summary

*The article stresses the uniqueness of the marketing management of a university. The title emphasises the recommendation – based among other things on empirical research conducted – for abandoning the practice of treating target addressees of a university's activity as a homogeneous community and taking account of their actual diversity. The recommendation for redefining target markets in the way that takes account of this diversity has been formulated, which will offer possibilities to concentrate marketing activities on carefully defined addressees with homogeneous expected benefits or other important premises for choosing a university.*

**Key words:** *marketing management, university, target markets, CRM, non-profit institutions, managing company-client relations*

*Artykuł recenzował: prof. dr hab. inż. Marian HOPEJ*