

INNOWACJA WARTOŚCI JAKO WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA STRATEGII MARKETINGOWYCH

Marzena Wójcik-Augustyniak

Akademia Podlaska w Siedlcach

Streszczenie. Turbulentne otoczenie wymusza na organizacjach poszukiwanie nowych sposobów radzenia sobie z narastającą konkurencją. Większość przedsiębiorstw zrozumiało, że aby przetrwać należy przede wszystkim orientować swoją działalność na potrzeby i pragnienia klientów oraz, z większą niż do tej pory uwagą, obserwować konkurentów. Analiza konkurentów nie ma jednak służyć porównywaniu się z nimi, w celu dostarczania klientom wartości na wyższym poziomie lub po niższym koszcie, ale przede wszystkim ma służyć wykreowaniu wartości, której konkurenci klientom nie dostarczają.

Jednym z takich sposobów, zaprezentowanym w artykule, jest tworzenie innowacji w dziedzinie wartości. W odniesieniu do działań marketingowych polega ona na stworzeniu spójnego, trudnego do skopiowania zestawu narzędzi marketingu – mix, za które uznano wartość dla klienta, koszt dla klienta, wygodę, komunikację oraz personel.

Analizę poszczególnych elementów marketingu – mix, w kontekście działań, mających stworzyć innowację w dziedzinie wartości, przeprowadzono w odniesieniu do uczelni publicznych w Polsce. Zaprezentowano wyniki badań, przeprowadzonych wśród studentów Wydziału Zarządzania Akademii Podlaskiej (AP).

W kwestii wartości dla klienta, studenci AP za elementy innowacji wartości uznali: e – booki, studia MBA, elastyczne studia, liczbę wydziałów oraz nowoczesne kierunki. Koszt dla klienta tworzyły koszty utrzymania (w przypadku studiów stacjonarnych) oraz czesne (w przypadku studiów niestacjonarnych). Lokalizacja, baza lokalowa, e-learning oraz wykłady multimedialne stanowiły dla studentów AP elementy wyгоды dla klienta. Natomiast wymiana zagraniczna, prestiż uczelni (przekształcenie w uniwersytet) oraz jakość stron WWW można uznać za składowe komunikowania się z klientem.

Słowa kluczowe: strategie marketingowe, innowacja w dziedzinie wartości, narzędzia innowacji wartości, kluczowe czynniki sukcesu, uczelnie publiczne w Polsce

*Aby wygrać przyszłość, firmy muszą przestać konkurować ze sobą.
Jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie prób jej pokonania¹.*

¹W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*. MTBiznes, Warszawa 2005, s. 18.

Adres do korespondencji – Corresponding author: Marzena Wójcik – Augustyniak, Akademia Podlaska, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, e-mail: marwojaug@interia.pl

WSTĘP

Współczesne rozumienie marketingu w zasadniczy sposób różni się od tego klasycznego. Działalność marketingowa przedsiębiorstw, funkcjonujących w szybko zmieniającym się otoczeniu nie może i nie koncentruje się wyłącznie na rozpoznaniu i zaspokojeniu potrzeb i pragnień klienta, lecz musi również uwzględniać wszelkie działania konkurentów, których zamiarem jest zaspokojenie potrzeb tych samych klientów. Analiza konkurencji wpisana była i jest nadal w szeroko rozumiane badania marketingowe. Nie mniej jednak w planach marketingowych jeszcze do niedawna, a nawet i obecnie w mniejszych firmach, analizowaniu konkurentów (ich słabości i atutów) poświęcano stosunkowo niewiele miejsca. Strategiczny marketing, wynikający z turbulencji otoczenia oraz coraz bardziej zaawansowane sposoby zaspokajania potrzeb i pragnień klientów, skracanie cykli życia produktów, jak również zmiany technologii wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność dokładniejszego badania tego, co i w jaki sposób robi konkurencja. Analiza konkurentów, która służy przedsiębiorstwom do wyboru właściwej strategii, pozwala również wykreować zupełnie nowe obszary działania, w których konkurencji jeszcze brak.

Obszary te (*wolne przestrzenie rynkowe*), które za obrazowym tytułem książki W. Chan Kim, R. Mauborgne, noszą nazwę *błękitnych oceanów*, stanowią wynik działań, które określono jako *innowację w dziedzinie wartości*.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie koncepcji innowacji w dziedzinie wartości w kontekście działań marketingowych podejmowanych przez uczelnie w Polsce. Głównym założeniem jest stwierdzenie, iż uczelnie publiczne w Polsce stosują pewne elementy, które można uznać za części składowe innowacji wartości, nie stworzyły jednak trudnej do skopiowania wyróżniającej strategii, która sprawiłaby, że narastająca konkurencja w sektorze przestałaby być dla nich istotna.

W artykule zaprezentowano wyniki wstępnych badań, dotyczących innowacji wartości w uczelniach, przeprowadzone wśród studentów Akademii Podlaskiej.

WSPÓŁCZESNE ROZUMIENIE STRATEGII MARKETINGOWYCH

Marketing nie kreuje potrzeb – one istnieją wcześniej.

Marketing kreuje pragnienie konkretnych produktów i usług, które mogą potrzeby owe zaspokoić².

Marketing jest to funkcja przedsiębiorstwa, która polega na rozpoznawaniu niezaspokojonych potrzeb i pragnień, definiowaniu i mierzeniu ich rozmiarów oraz potencjalnej opłacalności, określaniu rynków, które dana firma może najlepiej obsługiwać, podejmowaniu decyzji dotyczących odpowiednich dóbr, usług i programów obsługi wybranych rynków, oraz, w której od każdego w firmie wymaga się myślenia w kategoriach klienta i jego obsługi [Kotler 2004].

²Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 43.

Tak sformułowaną definicję marketingu, jako funkcję przedsiębiorstwa można odnieść do prawie każdej organizacji (kwestia opłacalności np. w organizacjach charytatywnych), w tym również do szkół wyższych.

W warunkach turbulentnego otoczenia, w jakim przychodzi funkcjonować organizacjom zarządzanie przybrało postać zarządzania strategicznego, którego kluczowym elementem jest formułowanie (czy wybór) właściwych strategii. Obejmują one każdą z funkcji przedsiębiorstwa, od zarządzania zasobami ludzkimi po marketing.

Według Kotlera *strategia marketingowa stanowi zestaw działań, za których pomocą firma osiąga swoje długofalowe strategiczne cele rynkowe. Cele te dotyczą zazwyczaj zdobycia nowych rynków, ulokowania na nich odpowiedniej ilości towarów, zwiększenie udziału firmy w danym rynku, utrwalenia jej dobrego imienia oraz powiększenia zysku* [Kramer 2004].

Decyzje marketingowe podejmowane są na podstawie analizy pięciu głównych obszarów, za które uznano: klientów (*customers*), firmę (*company*), konkurencję (*competitors*), współpracowników (*collaborators*) oraz kontekst (*context*) [Silk 2008].

Analiza powyższych obszarów umożliwia sprecyzowanie rynku docelowego i pożądanego pozycjonowania, a następnie marketingu – mix.

W tradycyjnym marketingu – mix uwzględniano cztery podstawowe narzędzia (4P): produkt, cena, dystrybucja i promocja, które z biegiem lat były rozszerzane. Jednakże, w sytuacji, gdy firmy powinny orientować się przede wszystkim na klienta, a nie na produkt czy sprzedaż, zarzuca się koncepcji 4 (lub więcej) P, że odzwierciedlają nastawienie sprzedawcy, a nie nabywcy. R. Lauterborn reprezentował pogląd, że sprzedawcy, zanim określą 4P powinni się zająć 4C [Lauterborn 1990; Kotler 2004]. Do 4C należą: wartość dla klienta (*customer value*) a nie produkt; koszt dla klienta (*customer cost*) a nie tylko sama cena; wygoda (*convenience*) a nie dystrybucja; komunikacja (*communication*) a nie promocja.

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI INNOWACJI WARTOŚCI³

Zdaniem K. Obłója *przetwarzają najsilniejsi i najsprytniejsi. Silni dopracowują do perfekcji swoje modele biznesu, a sprytni podejmują próby odnalezienia drogi na skróty i osiągnięcia zasadniczego, nowego efektu. Klasycznym, innowacyjnym skrótem jest zakwestionowanie założeń i rozwiązań, które stanowią kanon myślenia w danej branży. Oznacza to szukanie rozwiązań dylematów, których nikt nie postrzegał uprzednio, jako problem, albo szukanie rozwiązań problemów, które traktowano jako nierozwiązywalne. Ale do tego potrzeba dostrzeżenia rzeczy w nowym świetle. (...) nie tyle wykorzystane narzędzia – technologia przetwarzania informacji, procesy czy biura – odróżniają biznesowego innowatora od normalnego przedsiębiorcy, ile jego zdolność do niepoddawania się tyranii oczywistości* [Obłój 2002].

W książce W.C. Kim'a i R. Mauborgne *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, zaprezentowa-

³Opracowane na podstawie: W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Strategia Błękitnego Oceanu*. ... op.cit., s. 22 – 68.

no drogi na skróty, które umożliwiają ucieczkę od konkurowania. Wydawałoby się, że jest to dość karkołomne działanie. Przecież właśnie dzięki konkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są do podwyższania swoich standardów, nie tylko jakościowych, ale we współczesnym świecie równie ważnych standardów etycznych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

A jednak autorzy twierdzą, że sytuacja, w której przedsiębiorstwa sprawiają, poprzez swoją strategię, którą nazwano *innowacją w dziedzinie wartości*, że odcięcie się od konkurentów i konkurowania, jest możliwa, nawet w dłuższym okresie, bez szkody dla klienta pod względem szeroko rozumianych standardów. W zależności od tego na ile innowacyjną będzie nowa strategia, tak długo realizując ją przedsiębiorstwo będzie mogło funkcjonować w *nowej przestrzeni rynkowej*.

Jak możliwa jest ucieczka od konkurowania, przy jednoczesnym zapewnieniu klientom wysokich standardów oferowanych produktów? Według W.C. Kim'a i R. Mauborgne najważniejszym założeniem jest faktyczna orientacja na klienta, a nie podpatrywanie tego, co robią konkurenci i kopiowanie ich działań, bądź też podejmowanie stałych prób wyprzedzenia ich. Działania, w których przedsiębiorstwa stale rywalizują *o ograniczony teren i potrzebę pokonania wroga dla osiągnięcia sukcesu* w skali globalnej powodują, że *w głównych kategoriach produktów i usług marki na ogół stają się coraz bardziej do siebie podobne, a w miarę jak to postępuje, klienci coraz częściej dokonują wyborów na podstawie ceny*.

Dlatego podstawowym i pierwszym krokiem, umożliwiającym odejście od konkurowania i wykreowanie *nowej przestrzeni rynkowej* przez przedsiębiorstwo jest zerwanie z konwencjonalnym podejściem do strategii, charakteryzujące się *wyścigiem w zwalczaniu konkurencji przez budowę pozycji obronnej w istniejącym porządku w branży* poprzez *porównywanie się z konkurencją za pomocą zestawu wskaźników (benchmark)*. W zamian za to przedsiębiorstwa powinny *stawiać na koncentrację na tym, by konkurencja przestała być istotna, co jest możliwe przez stworzenie nowej wartości dla nabywców i samych siebie, a dzięki temu możliwym będzie otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej*.

Innowacja wartości jest nowym sposobem myślenia o strategii i nowym sposobem jej realizacji. Jej nowość polega na jednoczesnej koncentracji na wartości i innowacji, co pozwala *osiągnąć skok wartości zarówno dla nabywców, jak i dla samych przedsiębiorstw*.

Według K. Obłója strategia innowacji wartości jest przykładem (czy wynikiem) myślenia lateralnego (paralelnego, równoległego), które polega na *poszukiwaniu nowego spojrzenia na sytuację, na próbie dostrzeżenia rzeczy przez innych niezauważonych, na przeformułowaniu tego, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie, w szansę i rozwiązanie*. *Myślenie takie jest osnową nietypowego i kreatywnego podejścia do problemów* [Obłój 1998].

Autorzy książki *Strategia Błękitnego Oceanu* prezentują konkretne narzędzia i schematy analityczne, dzięki którym możliwe jest wykreowanie *nowej przestrzeni rynkowej*. Jako pierwszą, służącą zbudowaniu strategii błękitnego oceanu, opisują *kanwę strategii*, będącą zarówno schematem diagnostycznym, jak i schematem działania. W tworzeniu kanwy strategii niezmiernie przydatne są znane i uznane narzędzia analizy strategicznej, takie jak np. analiza kluczowych czynników sukcesu. To dzięki zidentyfikowaniu kluczowych czynników konkurencji możliwe jest dokonanie diagnozy istniejącego stanu konkurencji w danym sektorze. Kanwa strategii w postaci *krzywej wartości, która jest*

graficznym przedstawieniem relatywnych osiągnięć firmy pod względem każdego z czynników konkurencyjności, przedstawia, jakie czynniki i na jakim poziomie charakteryzują poszczególne przedsiębiorstwa funkcjonujące w danym sektorze.

Kolejnym krokiem na drodze budowania innowacji wartości jest poszukiwanie nowych interesujących opcji działania przez zadawanie czterech kluczowych pytań [Oblój 2002]:

- *Jakie zmienne, które są fragmentami wszystkich dominujących modeli, traktowane jako rzecz oczywista i niezbędna, można wyeliminować w nowym modelu?*
- *Wartości których zmiennych można w nowym modelu istotnie zmniejszyć poniżej standardów branży lub wręcz ekstremalnie?*
- *Wartości których zmiennych można w nowym modelu zmienić lub zwiększyć, tak aby były znacząco powyżej standardów branży lub wręcz ekstremalnie?*
- *Jakie zmienne, których w typowych modelach biznesu nie bierze się w ogóle pod uwagę, można dodać do istniejącego modelu, aby stworzyć nowy model?*

Odpowiedzi na dwa pierwsze pytania pozwolą przedsiębiorstwu zmienić własną strukturę kosztów na korzystniejszą niż u konkurencji. Dwa drugie – pozwolą wykreować nową wartość dla nabywcy.

Połączenie istniejącej krzywej wartości z odpowiedzią na cztery pytania (schemat czterech działań) pozwoli wykreślić nową kanwę strategii przedsiębiorstwa, która powinna w znacznym stopniu różnić się od krzywych wartości przedsiębiorstw danego sektora.

Następnym, istotnym narzędziem w tworzeniu strategii błękitnego oceanu jest diagram *eliminuj – redukuj – wzmocnij – stwórz*, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest zmuszone do *równoczesnego zapobiegania o różnicowanie i o niskie koszty w celu przełamania rywalizacji wartości i kosztów*. Diagram pozwala natychmiast zidentyfikować firmy skoncentrowane wyłącznie na wzmocnianiu i tworzeniu, co powoduje windowanie struktury kosztów. Kolejną korzyścią wynikającą z zastosowania diagramu jest fakt, że jest on łatwy do zrozumienia dla menedżerów wszystkich szczebli oraz, że pozwala mocno zaangażować się w jego zastosowanie. Autorzy stwierdzają, że wypełnianie diagramu stanowi poważne wyzwanie, dlatego zmusza on przedsiębiorstwa do *zajęcia się analizą każdego z czynników konkurencyjności sektora, i odkrywaniem całej gamy założeń, które nieświadomie przyjmują, podejmując konkurencję*.

Cechami charakterystycznymi strategii błękitnego oceanu, wykreowanej dzięki zdiagnozowaniu realizowanych przez przedsiębiorstwa w danym sektorze strategii i przedstawieniu ich w postaci krzywych wartości, następnie po przejściu przez schemat czterech działań i umieszczeniu ich w diagramie *eliminuj – redukuj – wzmocnij – stwórz*, powinny być: *punkt koncentracji, rozbieżność i przykuwające uwagę hasło reklamowe, czyli puenta*.

Punkt koncentracji, który daje się łatwo zauważyć na krzywej wartości, wskazuje, na które czynniki nowej kanwy strategii przedsiębiorstwo kładzie szczególny nacisk. Rozbieżność to cecha, dzięki której można stwierdzić czy w ogóle, a jeśli tak, to na ile nowa kanwa strategii przedsiębiorstwa odróżnia się od kanw strategii przedsiębiorstw działających w sektorze. Natomiast przykuwająca uwagę puenta powinna nieść w sobie jasne przesłanie oraz rzetelnie reklamować ofertę przedsiębiorstwa.

K. Oblój stwierdza, że *nowe modele biznesu nie powstają często (...). Rzadkość innowacyjnych modeli biznesu sygnalizuje (...), że systemowe innowacje wymagają najczęściej zakwestionowania najgłębiej zakorzenionych w danej branży założeń i reguł gry* [Oblój 2002]. Nie jest to ani proste, ani tym bardziej przypadkowe działanie. Stanowi ono twórcze, ale logiczne łączenie „starego” i „nowego”. *Nie można, bowiem stworzyć innowacji, nie korzystając i jednocześnie nie łamiąc istniejących schematów myślenia. Aby to zrobić, trzeba skutecznie analizować sytuacje nieciągłości i szukać ukrytych wzorców, niezgodności, nowych trendów, pochopnie nie odrzucając istniejących zasobów i umiejętności* [Oblój 2002].

ELEMENTY INNOWACJI WARTOŚCI W UJĘCIU MARKETINGOWYM W SZKOŁACH WYŻSZYCH W POLSCE

Ze względu na fakt, iż sektor szkolnictwa wyższego w Polsce w coraz mniejszym stopniu różni się od sektorów usługowych innego rodzaju (poziom konkurencji jest coraz wyższy, biorąc pod uwagę gwałtowny wzrost liczby uczelni niepublicznych w latach 90. XX wieku, jak również zmniejszającą się liczbę klientów uczelni wyższych, należy stwierdzić, że formułowanie skutecznych strategii stanowić może o ich sukcesie lub niepowodzeniu.

W czasach niedoboru klientów – studentów, a nie produktów – usługi edukacyjnej firmy – uczelnie muszą się nauczyć, w jaki sposób, zamiast skupiania uwagi na wytwarzaniu produktów, przejść do skupiania uwagi na klientach [Kotler 2004].

Już ponad 30 lat temu Peter F. Drucker wskazywał na duże znaczenie myślenia w kategoriach klienta w odnoszeniu sukcesu przez firmę. Wyraził on przekonanie, iż *celem firmy jest stworzenie klienta. Zatem firma ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację. Marketing i innowacja przynoszą wyniki: cała reszta to koszty* [Drucker 1973; Kotler 2004].

Wstępne badania innowacji w dziedzinie wartości prowadzone były w latach 2008–2009, wśród studentów ostatnich roczników jednolitych studiów magisterskich Wydziału Zarządzania Akademii Podlaskiej (AP), zarówno stacjonarnych, jak i niestacjonarnych oraz studiów podyplomowych.

W badaniach zastosowano metody analizy strategicznej oraz metodę twórczego myślenia, jaką jest „burza mózgów”. Studenci w grupach diagnozowali, za pomocą metod: 5 sił Portera, grup strategicznych oraz kluczowych czynników sukcesu, sektor uczelni publicznych w regionie południowo – wschodniej Polski. Następnie, postępując zgodnie z procedurą tworzenia Strategii Błękitnego Oceanu, sporządzili krzywą wartości, odpowiedzieli na cztery kluczowe pytania, wypełnili diagram: eliminuj – redukcja – wzmocnij – stwórz, aby w efekcie końcowym stworzyć nową kanwę strategii dla AP.

Za kluczowe czynniki sukcesu sektora studenci uznali: koszty (odmiennie rozumiane przez studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych), nowoczesne kierunki nauczania, prestiż uczelni, kadre naukowo – dydaktyczną, lokalizację, wymianę zagraniczną, bazę lokalową, aktywność studencką.

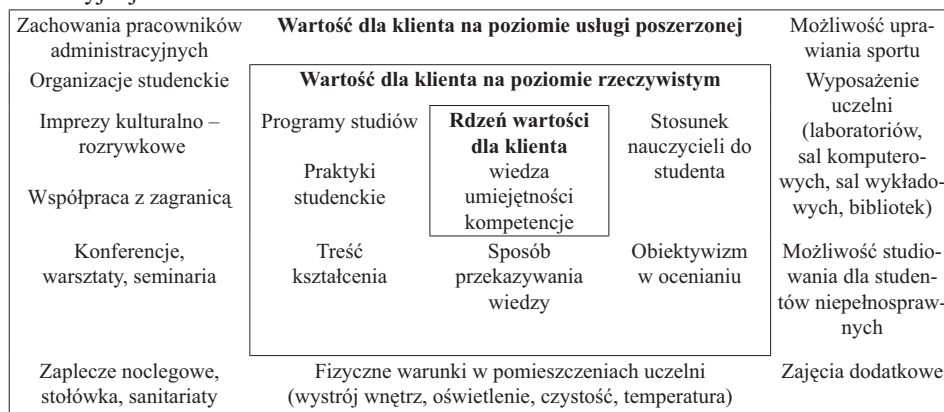
W niniejszym artykule wyniki zostały przedstawione z podziałem na poszczególne elementy marketingu – mix, za które uznano: wartość, jaką dostarcza klientowi – studen-

towi uczelnia, koszt, jaki klient musi ponieść w związku z korzystaniem z usługi uczelni, wygodę w korzystaniu z usług uczelni, komunikację pomiędzy uczelnią a klientem – studentem oraz personel, determinujący jakość usługi dostarczanej przez uczelnię.

Chcąc dostarczyć wartość dla klienta, należy zidentyfikować istniejące segmenty interesującego uczelnie rynku. W wyniku badań przeprowadzonych wśród studentów studiów magisterskich, wyodrębniono następujące segmenty [Hall 2007]: *zainteresowani jakością kształcenia, zainteresowani zdobyciem specjalizacji, zainteresowani zmianą pracy, poszukiwacze wiedzy, zainteresowani statusem, zainteresowani tytułem naukowym, zainteresowani awansem zawodowym, leniwi, wygodni, niezainteresowani dyplomami*.

Oczywiście można sprzeczać się w kwestii rdzenia wartości – usługi edukacyjnej, w zależności od motywacji poszczególnych grup studentów. Z pewnością studenci leniwi nie uznają za istotne zdobywanie wiedzy, umiejętności czy kompetencji, lecz interesować ich będzie wyłącznie dyplom ukończenia studiów. Należałoby, w związku z tym, dodać do rdzenia wartości słowo „dyplom” (rys.1).

Wartość dla klienta – studenta, którą dostarcza uczelnia, stanowi jakość i struktura usługi edukacyjnej.



Rys. 1. Trzy poziomy wartości usługi edukacyjnej z punktu widzenia studenta

Fig. 1. Three value levels of education services from the perspective of the student

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Hall: Marketing w szkolnictwie. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 124.

Source: Author's research on the basis of: H. Hall: Marketing w szkolnictwie. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 124.

Studenci Wydziału Zarządzania AP, w kwestii wartości dla klienta – usługi edukacyjnej, zaproponowali jako nowe elementy od stosunkowo łatwych do wprowadzenia, jak e – booki (oczywiście w tym przypadku w grę wchodziłyby środki finansowe niezbędne do ich wytworzenia i stosowania, jak również kwestie praw autorskich); studia MBA (w tym przypadku najistotniejszą kwestią byłaby możliwość prowadzenia przez daną uczelnię tego typu studiów), aż po bardzo trudne organizacyjnie do wprowadzenia elastyczne studia (rozumiane zarówno, jako możliwość zdawania egzaminów w dogodnych dla studenta terminach – niekoniecznie w sesji egzaminacyjnej, jak i możliwość rozłożenia studiów

na dogodną dla studenta liczbę semestrów, z dokonywaniem wyboru przedmiotów, które student chciałby zaliczać w jednym czasie).

Wśród elementów, które studenci chcieliby wzmocnić znalazła się liczba wydziałów oraz nowe kierunki (bardziej atrakcyjne z punktu widzenia możliwości zatrudnienia się po ich ukończeniu oraz dające perspektywy wyższego statusu materialnego), co miałyby skutkować przekształceniem Akademii w uniwersytet. Dwa kolejne elementy, stanowiące kluczowe czynniki sukcesu uczelni, którymi według studentów są wymiana zagraniczna oraz baza naukowo-dydaktyczna proponowano wzmocnić, ale także zredukować czy nawet wyeliminować. W tym miejscu należy zaznaczyć, że w większości przypadków zredukowanie i eliminację sugerowali studenci studiów niestacjonarnych, którzy w mniejszym stopniu z nich korzystają. Tworząc nową krzywą wartości dla Akademii Podlaskiej studenci zaproponowali również zredukowanie liczby pracowników uczelni do niezbędnego minimum.

Kolejny element marketingu mix stanowi koszt dla klienta. W niepublicznych wyższych uczelniach oraz w uczelniach publicznych w ramach odpłatnych toków studiów za koszt należy uznać zarówno czesne, jak i koszty utrzymania. W przypadku studiów w ramach nieodpłatnych toków studiów w uczelniach publicznych za koszt, z punktu widzenia klienta – studenta, należy uznać koszty utrzymania.

Studenci studiów niestacjonarnych i podyplomowych, a więc odpłatnych, uznali, że koszty te (w odniesieniu do czesnego) w przypadku AP należy zredukować do poziomu niższego niż w uczelniach konkurencyjnych. Studenci studiów nieodpłatnych również postulowali redukcję kosztów (w rozumieniu kosztów utrzymania), lecz oczywiście działania uczelni w tym względzie są ograniczone (ewentualna możliwość dofinansowywania studentów za pomocą różnego rodzaju stypendiów, zapomóg lub innego rodzaju pomocy materialnej).

W kwestii wygody dla klienta, która stanowi kolejny element marketingu – mix, kluczowe znaczenie przypisuje się wyborowi kanału, za pomocą którego dostarcza się usługę edukacyjną. Ze względu na jej specyfikę oraz potrzebę bezpośredniego kontaktu usługodawcy – nauczyciela akademickiego z odbiorcą – studentem w procesie jej świadczenia, w zdecydowanej większości sytuacji występują kanały bezpośrednie. *Dostarczanie usługi w sposób bezpośredni występować może w formie stacjonarnej scentralizowanej (świadczenie usług ma miejsce w stałym punkcie, siedzibie), stacjonarnej niescentralizowanej (w wypadku występowania sieci oddziałów, filii lub różnych punktów świadczenia usług) lub niestacjonarnej. Forma niestacjonarna wpływa na zbliżenie usługi do konsumenta oraz zapewnienie mu maksimum dostępności i wygody przez fakt przeniesienia procesu usługowego do jego mieszkania lub siedziby przy wykorzystaniu na przykład poczty, sieci komputerowych, telewizji* [Hall 2007] (edukacja na odległość, edukacja niestacjonarna, uczenie się na odległość, kształcenie na odległość, kształcenie zdalne).

W szkolnictwie wyższym e-learning, czyli kształcenie na odległość przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno – telekomunikacyjnych, można zastosować w trzech podstawowych obszarach [Hall 2007]:

- *doraźnego podnoszenia atrakcyjności oferty edukacyjnej uczelni (np. wideokonferencje),*
- *stałego wspierania procesu dydaktycznego materiałami udostępnianymi dla potrzeb samokształcenia (na przykład zawartych na CD),*

- *studiów wirtualnych wykorzystujących informatyczne systemy zarządzania procesem nauczania (forma najbardziej zaawansowana i kosztowna).*

W kwestii wygoda związanej ze studiowaniem studenci Wydziału Zarządzania AP za nowe elementy w ramach innowacji wartości uznali e-learning oraz wykłady multimedialne.

Działania z obszaru komunikacji realizowane przez uczelnie skierowane do potencjalnych klientów mają za zadanie przede wszystkim informować o ofercie uczelni, kształtować bądź utrzymywać określony jej wizerunek, zachęcać i przekonywać do podjęcia w niej nauki. W tym celu wykorzystywane są wybrane instrumenty komunikowania się z klientami, do których należą: sprzedaż osobista, public relations, reklama i marketing bezpośredni [Hall 2007].

W przypadku uczelni sprzedaż osobista przyjmuje na uczelniach postać prezentacji oferty potencjalnym klientom szkoły przez pracowników – najczęściej sekretariatu lub dziekanatu, wizyt przedstawicieli uczelni w szkołach niższego szczebla oraz prezentacji targowych.

Instrumentami PR, stosowanymi przez polskie uczelnie, są najczęściej: sponsorowanie w celach reklamowych zawodów i drużyn sportowych, imprez kulturalnych, działalności naukowej oraz przekazywanie elementów wyposażenia innym jednostkom – innym szkołom lub organizacjom niekomercyjnym [Hall 2007] (na ile pozwalają na to środki finansowe uczelni). Z obserwacji wynika, że stosują one także takie narzędzia, jak: *serwisy informacyjne (dotyczące np. możliwości kształcenia i dokształcania); koła absolwentów, wydawnictwa dla pracowników i studentów, dni otwartych drzwi, wykłady otwarte, zapraszanie wpływowych osób, przedstawiciele środków masowego przekazu, absolwentów na różnego rodzaju jubileusze związane ze szkołą lub jej pracownikami, zapraszanie praktyków na zajęcia ze studentami, organizowanie konkursów (na prace magisterskie, doktorskie lub habilitacyjne), biura karier, prowadzenie przez pracowników uczelni wykładów w zakładach pracy* [Hall 2007].

Do najczęściej wykorzystywanych przez uczelnie narzędzi reklamy można zaliczyć: *broszury i biuletyny, plakaty i ulotki, informatory, tablice ogłoszeniowe, ogłoszenia w środkach masowego przekazu, materiały audiowizualne, szyldy, symbole, logo* [Hall 2007] oraz strony internetowe uczelni.

Ważnym narzędziem komunikacji jest w przypadku uczelni również marketing bezpośredni, który polega na *wykorzystywaniu poczty, telefonów, Internetu i innych nieosobistych narzędzi kontaktu w celu komunikowania się z obecnymi i potencjalnymi klientami* [Hall 2007].

W dobie częstych innowacji technologicznych, trudno jest uznać możliwość korzystania z nowoczesnych technologii informacyjno – telekomunikacyjnych za innowację wartości. Wyniki przeprowadzonych badań uczelni w Polsce (skoncentrowano się na uniwersytetach) pozwalają stwierdzić, że wszystkie posiadały własne strony internetowe (mniej lub bardziej rozbudowane i przyjazne odwiedzającym), wirtualne biblioteki i dziekanaty. Coraz powszechniejsze wśród badanych uczelni jest stosowanie systemów informatycznych do wprowadzania i przetwarzania danych dotyczących między innymi przebiegu studiów, opłat czy ocen poszczególnych studentów. Komunikowanie się pomiędzy studentami a pracownikami uczelni za pomocą Internetu stanowi już normę. Przykładem takiej komunikacji (oczywiście nie tylko) jest system Internetowej Rekruta-

cji Kandydatów, USOSweb, wirtualny dziekanat, czy poczta elektroniczna, z której do wymiany informacji korzystają wykładowcy i studenci. Wirtualne biblioteki pozwalają nie tylko na dokonanie zamówienia, ale często również na dostęp do pełnego tekstu książki (e-book) czy czasopisma.

Studenci AP uznali, że elementem innowacji wartości w obszarze komunikacji powinno być podniesienie prestiżu uczelni poprzez przekształcenie jej w uniwersytet (zmiana poprzez wzmocnienie produktu – usługi edukacyjnej). Jednocześnie uznali, iż polepszenie jakości strony WWW uczelni przyczyniłaby się również do lepszego jej promowania.

Ze względu na specyficzny charakter usług (w tym usług edukacyjnych), działania marketingowe w organizacjach usługowych poszerzone być muszą o kolejny instrument, którym jest personel. Pracownicy organizacji usługowej wpływają na jej wizerunek, pozycję konkurencyjną, możliwość osiągania celów oraz determinują jakość samych usług.

Pośród wszystkich pracowników uczelni największe znaczenie w kształtowaniu opinii o danej szkole, w jej ocenie i decyzji wyboru odgrywają nauczyciele. Oczekiwania studentów wobec nauczycieli akademickich obejmują: *życzliwość, otwartość i wyrozumiałość, sprawiedliwe wartościowanie ich wiedzy, postaw i przekonań, umożliwianie swobodnego wyrażania myśli, oraz wieloaspektowe doskonalenie zajęć dydaktycznych* [Hall 2007].

Za element innowacji wartości, który zdaniem studentów, można zredukować w AP, uznano kadre. Pod tym stwierdzeniem kryło się działanie, polegające na zredukowanie liczby pracowników naukowo – dydaktycznych do poziomu niezbędnego do zapewnienia minimum kadrowego wymaganego dla uczelni. Miałyby być to sposób na obniżkę kosztów funkcjonowania uczelni, stanowiący jeden z kamieni węgielnych koncepcji innowacji wartości. Wykłady miałyby być prowadzone w formie multimedialnej (nowy element), dla kilku kierunków studiów jednocześnie (ten sam przedmiot), natomiast ćwiczenia mogłyby być dzięki temu prowadzone w mniejszych grupach studenckich. Oczywiście wymagałoby to przystosowania uczelni do tego typu wykładów (zakup odpowiednich technologii i uzbrojenie sal dydaktycznych), ale pozwoliłoby to na jednoczesne uczestnictwo w wykładzie w różnych miejscach uczelni, nawet w niewielkich salach wykładowych. Zniknąłby dzięki temu jeden z problemów Akademii Podlaskiej – rozproszenie bazy naukowo-dydaktycznej.

WNIOSKI

Innowacja wartości, jako współczesna koncepcja strategii marketingowych oznacza rzeczywistość, a nie deklarowaną, orientację na klienta. Jest to możliwe po dokładnym jego poznananiu, a następnie zaspokajaniu jego pragnień za pomocą właściwie dobranej kompozycji szeroko rozumianego marketingu – mix, która zapewnia klientowi (i organizacji) skok wartości. Należy przy tym pamiętać, że innowacja wartości ma miejsce, gdy zostanie zintegrowana *cała gama funkcjonalnych i operacyjnych działań firmy* [Chan Kim, Mauborgne 2005].

Innowacja wartości nie stanowi zbioru łatwo kopiowalnych innowacji produktowych, technologicznych, procesowych czy marketingowych. Jest ona zbiorem wielu innowacji, które same w sobie łatwo skopiować, ale funkcjonujące razem z dodatkiem *tego czegoś*

powodują, że tak trudno (albo po prostu nieopłacalnie) zaproponować podobny rodzaj działalności, stając się konkurentem dla firmy – innowatora wartości. Zgodnie z klasyfikacją K. Obłója można ją zdefiniować, jako strategię tworzenia nowego rynku, która *jest przede wszystkim skierowana na zaspokojenie potrzeb odbiorcy. Sposób osiągania przewagi strategicznej na rynku polega na wykorzystaniu innowacyjnej kombinacji wielu zasobów i umiejętności. Ze względu na trudność powielenia takiej kombinacji oznacza to faktycznie stworzenie nowego typu rynku lub nowej relacji firma – nabywca* [Obłój 2007].

Analiza stron internetowych uniwersytetów w Polsce wykazała, że w zasadzie żadna z badanych uczelni nie posiada łatwo zauważalnej przez klienta – studenta wyróżniającej się strategii, która mogłaby sugerować stworzenie przez którąkolwiek z nich błękitnego oceanu. Oczywiście strony internetowe nie są jedynym źródłem informacji na temat działalności uczelni, nie mniej jednak, w sytuacji, w której klient – potencjalny student, może je szybko i łatwo pozyskać dzięki Internetowi, może dojść do wniosku, że właściwie większość uczelni oferuje dokładnie to samo. Jeśli na dodatek nie zna opinii na temat danego uniwersytetu, nie zobaczy różnic w tym, co na swoich stronach oferują poszczególne uczelnie. Skoro uczelnie proponują to samo (oczywiście w grę wchodzi zainteresowania klienta konkretnymi kierunkami studiów) to potencjalny student wybierze tę uczelnię, która jest tańsza, bliżej miejsca zamieszkania (koszty dojazdów lub utrzymania), ale w zamian za to mniej prestiżowa, czy tę, która ma większy prestiż, ale też więcej kosztuje.

Jedynymi elementami, które w prowadzonych (ogólnych) badaniach można uznać za elementy innowacji wartości były e-learning, Uniwersytet Trzeciego Wieku. Studia MBA, Uniwersytet Otwarty (w różnej postaci) oraz klasy patronackie. Niestety każdy z nich jest w miarę łatwy do skopiowania.

LITERATURA

- Chan K.W., Mauborgne R. 2005: Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna. MTBiznes, Warszawa.
- Drucker P.F. 1973: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, New York.
- Hall H. 2007: Marketing w szkolnictwie. ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kotler Ph. 2004: Marketing od A do Z. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kramer T. 2004: Podstawy marketingu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lauterborn R. 1990: New Marketing Litany: 4P's Passe; C- Words Take Over, „Advertising Age” October 1.
- Obłój K. 2007: Strategia organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obłój K. 1998: Strategia sukcesu firmy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obłój K. 2002: Tworzywo skutecznych strategii. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu. 2004. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Silk A.J. 2008: Czym jest marketing? Harvard Business Press, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

VALUE INNOVATION AS CONTEMPORARY CONCEPTION OF MARKETING STRATEGIES

Abstract. Turbulent environment forces the organizations to search for new ways to cope with increasing competition. Most of the companies realized that to survive it is essential to orient their activities to the needs and desires of customers and, more than ever attention, watch the competitors. Analysis of competitors, however, does not serve to compare them in order to provide customers with value at a higher level or at a lower cost, but primarily aims at the creation of value, which competitors do not provide to customers.

One such method, presented in this paper, is to create innovations in the field of value. In relation to marketing activities is to create a cohesive, difficult to copy a set of marketing – mix tools, which was the value for the customer, the cost for the customer, convenience, communication and staff.

Analysis of the various elements of marketing – mix, in the context of activities intended to create innovation in the field of value, was conducted in relation to public universities in Poland. The results of studies, conducted among students of the Faculty of Management University of Podlasie (UP) were presented.

With regard to value for the customer, UP students recognized such elements of value innovation as: e - books, MBA, flexible study, the number of departments and modern trends of teaching. The cost for the customer maintenance cost of living (in the case of stationary studies), and tuition fees (in the case of part time studies). Location, occupational base, e-learning and multimedia lectures for students of UP were elements of convenience for the customer. Foreign exchange, the prestige of the university (transformation into a university) and the quality of Web pages can be considered as components of communication with the client.

Key words: marketing strategies, innovation in the field of value, tools of value innovation, key success factors, public universities in Poland

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 09.10.2009