PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 20 — 2008
Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce

Bogdan Nogalski, Grzegorz Butkiewicz

Uniwersytet Gdański

CZYNNIKI STRATEGICZNEGO SUKCESU INSTYTUCJI EDUKACYJNEJ MBA W POLSCE. IDENTYFIKACJA I OCENA EMPIRYCZNA

1. Wstęp

Handel w międzynarodowej edukacji MBA jest obecnie dynamicznie rozwijającym się przemysłem. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX w. były okresem intensyfikacji konkurencji pomiędzy krajami i instytucjami, czego efektem jest obecność wielu renomowanych uczelni MBA w Polsce. Dziś długookresowa kondycja finansowa wielu instytucji, także „państwowych", zależy od wpływów z przyjmowania m.in. studentów podyplomowych MBA[1]. Obecnie edukacja międzynarodowa, w tym edukacja typu MBA, obejmuje ponad 2 mln studentów na świecie i jest źródłem wielomiliardowych dochodów najbardziej rozwiniętych rynków edukacyjnych. Mimo dużego znaczenia edukacji typu MBA nie istnieje wiele badań empirycznych dotyczących międzynarodowej orientacji marketingowej usług edukacyjnych.

Zadaniem tego opracowania jest zwiększenie świadomości na temat strategicznego znaczenia marketingu usług edukacyjnych na rynku krajowym i międzynarodowym przy wykorzystaniu usług edukacyjnych MBA jako obiektu badań.

Na rynku ukazało się wiele artykułów dotyczących edukacji w środowisku międzynarodowym i konkurencyjności ofert marketingowych instytucji edukacyjnych, jednak duża ich liczba dotyczyła systemów edukacyjnych i psychologii[2]. W ostatnim

[1] Master of Business Administration.

[2] Por. P.G. Altbach, D. Kelly, Y.G.M. Lulat, *Research on Foreign Students and International Study*: *An Overview and Bibliography*, Praeger, New York 1985; D. Smart, G. Ang, *Enhancing Australia's Recruitment of International Students*: *A Survey of Taiwan*, Policy Paper nr 15, May, Asia Research Centre, Murdoch University, Perth 1995; M. Fullan, *Odpowiedzialne kierowanie szkołą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; E. Michalski, *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

czasie, ze względu na rosnącą świadomość potrzeb marketingowych instytucji edukacyjnych, rozpoczęto intensywne badania w zakresie zagadnień związanych z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej w tym sektorze, ze szczególnym uwzględnieniem eksportowego charakteru usług edukacyjnych oraz polityki marketingowej tych instytucji[3]. Okazało się jednak, że zastosowanie teorii marketingowej do usług edukacyjnych jest obecnie jeszcze bardzo mało zaawansowane[4].

Głównym celem tego opracowania jest rozpoznanie (identyfikacja i empiryczna ocena) czynników kluczowych dla ustanowienia i utrzymania przewagi konkurencyjnej instytucji edukacyjnych MBA, działających na rynku polskim i rynkach zagranicznych, z uwzględnieniem kontekstu strategicznego. W niniejszym opracowaniu zostaną rozważone implikacje badań prowadzonych przez autorów tak dla praktyki zarządzania instytucją edukacyjną typu MBA, jak i dla dalszych analiz naukowych w tym obszarze. Zatem celem też będzie wykorzystanie informacji zgromadzonych podczas badania do naszkicowania wzorców zachowań, które pozwoliłyby instytucjom edukacyjnym MBA osiągać trwałą przewagę konkurencyjną. Badanie – którego wyniki w syntetycznym ujęciu prezentujemy – zostało przeprowadzone i przedstawione w celu podkreślenia istotności monitorowania otoczenia i odpowiedniego zarządzania zasobami organizacji. Wyniki sugerują, iż przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana na bazie unikatowych umiejętności, wynikających z dobrej reputacji jakości, silnych zasobów finansowych i szerokiego wachlarza starannie dobranych programów. Te z kolei powinny być wsparte strategiami integracji „w przód" bądź aliansami strategicznymi.

2. Model przewagi konkurencyjnej dla instytucji edukacyjnych MBA operujących na rynkach międzynarodowych

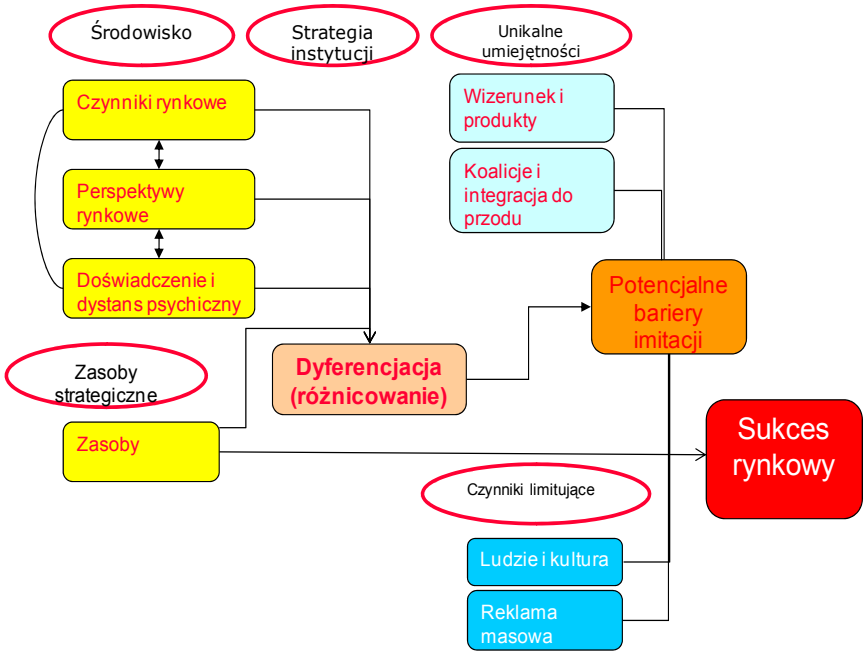
Na rysunku 1 przedstawiono model przewagi konkurencyjnej dla instytucji edukacyjnych operujących na rynkach międzynarodowych. Model ten został oparty na uzyskanych przez autorów wynikach badań[5] i tworzy teoretyczny szkielet procesów koniecznych dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. Z modelu tego wynika też

[3] Por. P.G. Altbach, *Impact and adjustment*: *Foreign students in comparative perspective*, „Higher Education" 1991 vol. 21 nr 3; E. Michalski, wyd. cyt., 2006.

[4] Por. P. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J) 1985; K. Constantine, *An Annotated and Extended Bibliography of Higher Education Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1986; L. Stern, A. Ansry, A. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[5] Szerzej na temat wyników badań patrz: G. Butkiewicz, *Czynniki budowania przewagi konkurencyjnej w usługach edukacyjnych na studiach MBA*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008 (rozprawa doktorska, maszynopis).

trwała przewaga konkurencyjna. Buduje ona sukces rynkowy organizacji. Zasadniczymi działaniami z punktu widzenia strategii organizacji są: uwzględnienie zmiennych związanych z otoczeniem (sektor rodzimy i rynki zagraniczne), zadbanie o właściwe zasoby wewnętrzne, wdrożenie strategii dyferencjacji i rozwinięcie – jak nazywają to A.A. Lado, N.G. Boyd i P. Wright[6] – unikatowych umiejętności bądź niepowtarzalnych zasobów. Owe unikatowe umiejętności instytucja powinna rozwijać w takich obszarach, jak: wizerunek i produkt czy koalicje i integracja w przód. Są one bowiem nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej, ale też oferują przydatne bariery imitacji.



Rys. 1. Model przewagi konkurencyjnej dla edukacji międzynarodowej MBA jako drogi do osiągnięcia sukcesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na model składa się pięć podstawowych elementów, a mianowicie:

– względy środowiskowe – obejmują one proces obserwowania przez instytucję jej środowiska, widoki na przyszłość rynku, jak również własne doświadczenie organizacji z rynkami zagranicznymi;

[6] A.A. Lado, N.G. Boyd, P. Wright, *A competency-based model of sustainable competitive advantage*: *toward a conceptual integration*, „Journal of Management" 1992 vol. 18 nr 1.

- aspekty dotyczące zasobów strategicznych – dotyczą monitorowania i zarządzania takimi strategicznymi zasobami, jak: kadry, nieruchomości, programy i finanse;
- strategia biznesowa – polega na wdrażaniu strategii dyferencjacji w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej;
- unikatowe umiejętności – obejmują rozwijanie takich unikatowych umiejętności, jak: silny wizerunek, duża różnorodność oferowanych programów, silna baza studencka, stabilne finanse, sieć międzynarodowych aliansów strategicznych czy zagraniczne kursy; są one potencjalnymi źródłami trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż funkcjonują one jednocześnie jako bariery imitacji;
- czynniki limitujące – obejmują kulturę organizacyjną i strategie promocji, mogą one służyć jako czynniki utrudniające naśladownictwo.

3. Synteza celów i wyników procesu badawczego

Metodyka procesu badań. Powstała w rezultacie dokonania obszernego przeglądu dostępnej literatury dotyczącej marketingu usług oraz rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej, a także przeprowadzonych badań empirycznych. Badania te podzielono na trzy etapy; etap badań pilotażowych[7], który miał na celu weryfikację użytego narzędzia pod względem rozumienia zawartych w nim pytań i ewentualnej potrzeby jego udoskonalenia (dokonano tego po przeprowadzeniu badań pilotażowych), etap badań głównych (ostatecznych) oraz etap badań pogłębionych[8].

Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone w okresie od marca 2004 r. do lutego 2005 r. w pięciu instytucjach, za pomocą wywiadu telefonicznego z każdym z pięciu respondentów, tak by potwierdzić stopień zrozumienia pytań zawartych w projektowanym kwestionariuszu. Badanie pilotażowe potwierdziło, iż we wszystkich badanych instytucjach stopień zrozumienia pytań był podobny, a odpowiedzi na nie zbliżone. Badanie pilotażowe pozwoliło zidentyfikować problem z pomiarem postrzeganej wydajności instytucji konkurencyjnych w stosunku do własnej instytucji. 60% badanych instytucji nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Wywiad pogłębiony w tych instytucjach przeprowadzony po badaniu pilotażowym pozwolił określić powód, dla którego pytanie to było „trudne", a mianowicie respondenci nie czuli się na siłach odpowiedzieć na tak zadane pytanie z braku do-

[7] Przed badaniem pilotażowym przeprowadzono rozmowy z pięcioosobowym panelem ekspertów posiadających bogate doświadczenie na polu marketingu i edukacji oraz importu/eksportu usług. Osoby te pochodziły głównie z Akademii Morskiej w Gdyni, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz z Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i London School of Economics. Bogate doświadczenie i praktyczne sugestie pomogły stworzyć kwestionariusz zastosowany w badaniu.

[8] Ten ostatni obejmował listę 30 różnorodnych pytań pozwalających rozwinąć, uzupełnić i lepiej zrozumieć odpowiedzi na pytania kwestionariusza głównego.

głębnej wiedzy na temat konkurencji, co w efekcie uniemożliwiało udzielenie wyczerpującej odpowiedzi. Można było z tego wyciągnąć wniosek, iż wiele instytucji edukacyjnych typu MBA nie posiada dostatecznych danych marketingowych na temat konkurencji. Wydawało się, iż pozostawienie tego pytania w kwestionariuszu głównym pozwoli stwierdzić, czy pozostałe instytucje edukacyjne MBA postrzegają je w taki sam sposób. Wnioski z badania końcowego wykazały, iż ponad 45% badanych instytucji nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie i w związku z tym zostało ono wyłączone z analizy końcowej, jednak służy ono podkreśleniu braku dogłębnej wiedzy marketingowej na temat konkurencji, jak i kłopotu w porównywaniu (benchmarkingu) między instytucjami.

W badaniu ostatecznym wzięło udział 41 instytucji MBA w Polsce (wszystkie akredytowane na rynku – badanie pełne) oraz jako grupa kontrolna 5 instytucji MBA z zagranicy. Z instytucji polskich ponad 50% to instytucje prywatne, a pozostałe to uniwersytety i politechniki.

W badaniu posłużono się kwestionariuszem. Zawierał 40 pytań zlokalizowanych w ośmiu sekcjach. Dotyczyły one takich zagadnień, jak: elementy opisujące badaną instytucję, środowisko marketingowe, strategie marketingowe, zaplecze i obiekty danej instytucji, kadra, czynniki wyróżniające daną instytucję, proces podejmowania decyzji, oraz demografia, czyli opis pozycji respondenta wewnątrz danej instytucji, jego wykształcenie i poziom zaangażowania w proces podejmowania decyzji strategicznych. Większość pytań została zaprojektowana tak, by odpowiedzi mieściły się na skali Likerta lub miały konkretną odpowiedź. W odpowiedzi na te pytania respondenci mieli zgodzić się lub zaprzeczyć zaprezentowanym twierdzeniom odnoszącym się do każdej zmiennej i umieścić swoją odpowiedź na siedmiopunktowej skali. Skala ta została wybrana ze względu na możliwości dostosowania do percepcyjnego typocharakteru pytań stosowanych w kwestionariuszu

Etap badań pogłębionych – czyli badań *follow up* – oparto na liście 30 różnorodnych pytań i polegał na rozwinięciu oraz uzupełnieniu odpowiedzi udzielonych na pytania kwestionariusza głównego, celem lepszego ich zrozumienia i pogłębienia. Pomimo że wszystkie badane instytucje wyraziły zgodę na tego typu badania, to jednak, ze względu na ograniczenia czasowe i kosztowe, zostało ono przeprowadzone tylko z dziesięcioma wybranymi instytucjami uczestniczącymi w procesie badań.

Wyniki badań – ich omówienie. We wstępnej analizie odpowiedzi uzyskanych z wypełnionego kwestionariusza głównego wszystkich 41 instytucji badanych dają się dostrzec następujące prawidłowości:

- MBA – uczelnie państwowe są mniej pewne co do swojej rozpoznawalności niż ich prywatne odpowiedniki wywodzące się najczęściej z rynków wysoko rozwiniętych.
- Istnieją znaczące różnice pomiędzy liderami rynku w sposobie, w jaki podchodzą do rynku.

- MBA – uczelnie państwowe były mniej optymistyczne niż ich prywatne odpowiedniki w kwestii możliwości intensywnego naboru studentów z innych krajów niż Polska.
- MBA – uczelnie państwowe były bardziej wrażliwe na politykę rządową niż uczelnie prywatne.
- Marketing szeptany lub też reklama „z ust do ust" została zidentyfikowana jako najbardziej efektywna forma promocji usług edukacyjnych MBA,
- Wszystkie uczelnie miały podobny – negatywny – pogląd na reklamę masową.

Analiza czynników badanych w kwestionariuszu odkryła szereg wymiarów badawczych oddających różne aspekty postrzegania przez instytucje edukacyjne MBA takich zagadnień, jak marketing i proces planowania strategicznego. Czynniki te zostały wykorzystane w celu wygenerowania 26 zmiennych, które następnie zostały wykorzystane w analizie. Czynniki te zbadano zarówno metodami statystycznymi, jak i poprzez szereg wywiadów pogłębionych w 10 wytypowanych instytucjach edukacyjnych MBA.

Zastosowano dwie regresje, aby ocenić związek pomiędzy zmiennymi zależnymi, tj. strategiami przywództwa kosztowego oraz różnicowania (zmienne te są miarą instytucjonalnej strategii pozycjonującej zaadaptowanej przez te instytucje) a szeregiem zmiennych niezależnych mierzących sposób postrzegania przez te instytucje środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. W procesie analizy zastosowano także model równań strukturalnych, aby ocenić związki występujące pomiędzy tymi dwoma regresjami. Odkryto tutaj, iż zaadaptowanie przez instytucje strategii pozycjonowania wydaje się uzależnione od następujących elementów składających się na orientację marketingową, obejmują one:

- Czynniki rynkowe – jest to miara, jaką instytucje przykładają do siły nabywczej klienta podczas tworzenia strategii marketingowych.
- Perspektywy rynkowe – jest to miara, jaką instytucje przykładają do wagi poziomu nasycenia rynku na swoim rynku podczas tworzenia strategii marketingowej.
- Doświadczenie i dystans psychiczny – jest to miara, jaką instytucje przykładają do wiedzy na temat rynków zagranicznych, doświadczenia na tych rynkach, różnic kulturowych oraz rozpoznawalności swoich programów nauczania podczas tworzenia swoich strategii marketingowych.
- Czynniki zasobowe – jest to miara, jaką instytucje przykładają do wewnętrznych zasobów danej instytucji podczas tworzenia strategii marketingowych.

Wydaje się, że wybór przywództwa kosztowego jest zdeterminowany przez pierwsze trzy z tych zmiennych, podczas gdy różnicowanie (dyferencjacja) wydaje się zdeterminowana przez wszystkie cztery czynniki. Odkrycie tych zależności wspiera hipotezę, iż struktura przemysłu edukacyjnego i struktura rynku są determinantami strategii obieranych przez instytucje edukacyjne poszukujące przewagi konkurencyjnej w środowisku międzynarodowym.

Analiza dyskryminacyjna, którą przeprowadzono w celu zbadania zależności pomiędzy adaptowaniem przez instytucje MBA rodzajowych strategii instytucjonalnych i strategii marketingowych, odkryła istnienie asocjacji pomiędzy strategiami dyferencjacji i strategiami marketingowymi. Instytucje, które wykorzystywały strategie dyferencjacji (np. unikatowe programy i/lub koncentracja na rynkach niszowych), można było z większym prawdopodobieństwem zakwalifikować jako bardziej aktywne w dwóch zmiennych:

- Promocja i rekrutacja – jest to miara, jaką instytucje przykładają do postrzeganej rzeczywistej wydajności w działaniach promocyjnych i reklamowych, w wykorzystywaniu agentów rekrutacji, w przyciąganiu dużej rzeszy studentów.
- Działania marketingowe – jest to miara, jaką instytucje przykładają do sukcesu rynkowego wywodzącego się z wydatków na reklamę i promocję, posiadania zamiejscowych biur rekrutacyjnych, posiadania programów nauczania *offshore*, międzynarodowych aliansów oraz zapisów studentów zamiejscowych.

Trzecia regresja oceniła związek pomiędzy zmienną zależną „sukces rynkowy" (miara wzrostu naboru, korzyści finansowych, popytu i optymizmu na przyszłość) a 25 zmiennymi niezależnymi wywodzącymi się z analizy czynnikowej. Sugeruje to, iż sukces rynkowy powinien być określany przez czynniki zasobowe danej instytucji, zastosowanie dyferencjacji jako strategii pozycjonowania oraz przez posiadanie kluczowych kompetencji, takich jak:

- wizerunek i produkty – jest to miara postrzeganej rzeczywistej wydajności instytucji w zakresie reputacji wynikającej z jakości, poziomu profilu rynkowego, siły zasobów finansowych, liczby i siły absolwentów oraz zakresu programów i kursów,
- koalicje i integracja w przód – jest to miara rzeczywistej wydajności danej instytucji w posiadanych międzynarodowych aliansach strategicznych oraz programach nauczania *offshore*.

W dalszej części prowadzonego badania okazało się, iż sukces rynkowy jest negatywnie skorelowany z dwoma dodatkowymi zmiennymi, a mianowicie:

- ludzie i kultura – jest to miara rzeczywistej postrzeganej wydajności w sprawach związanych z innowacjami, nakierowaniu na klienta z wykorzystaniem technologii informacyjnych, jakością i doświadczeniem kadry, jak i z przewagą technologiczną,
- reklama masowa – jest to miara postrzegania przez instytucje efektywności promocji telewizyjnej, radiowej oraz postrzegania reklamy w prasie codziennej i popularnej.

Rezultaty badania potwierdzają, iż wewnętrzne strategie (co najmniej te uwzględniające dyferencjację) danej instytucji edukacyjnej, jak i strategie wejścia na rynek są determinantami sukcesu rynkowego. Dodatkowo badanie potwierdza hipotezę, że jakość i wizerunek, profil rynkowy, zdolność formowania koalicji oraz

integracja w przód prawdopodobnie wzmacniają przewagę konkurencyjną badanych instytucji. Aczkolwiek nie mierzone bezpośrednio, te kompetencje wyróżniające mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, jako że dostarczają one instytucji barier imitacji w stosunku do konkurencji. Bariery takie tworzą mechanizmy izolujące, które asystują instytucji edukacyjnej MBA w utrzymaniu przewagi na rynku.

Z połączenia zasobów i atutów mogą zostać zbudowane bariery imitacji. Poprzez zaoferowanie niepowtarzalnych kursów bądź poprzez obsługiwanie nisz rynkowych instytucje mogą sobie zapewnić bezpieczne pozycje nawet na nasyconych i wysoce konkurencyjnych rynkach. Strategie dyferencjacji nie polegają na zaoferowaniu konkurencyjnych cen i wręcz pozwalają na ich podniesienie, jeśli tylko produkt jest postrzegany przez studentów jako wystarczająco wartościowy. Osiągnięciu dobrej reputacji przez instytucję towarzyszy silna tożsamość marki oraz solidne zaplecze finansowe, co czyni z instytucji organizację efektywną. Takie unikatowe umiejętności w zakresie tożsamości marki, aliansów strategicznych, aktywnej sieci studentów i niepowtarzalnych programów są potencjalnymi mechanizmami izolującymi, które podtrzymują przewagę konkurencyjną poprzez tworzenie barier imitacji ze względu na swoją złożoność i nieuchwytność.

Instytucje, które już osiągnęły silną pozycję na rynku, będą musiały na nowo zainwestować w zasoby i umiejętności w celu utrwalenia swojej konkurencyjności. W młodszych instytucjach, jak i tych, które jeszcze nie wypracowały pozycji konkurencyjnej, rosnące nasycenie i konkurencyjność rynków mogą działać odstraszająco. Jednakże staranna segmentacja, poparta przemyślaną strategią dyferencjacji, która wykorzystuje najważniejsze unikatowe umiejętności organizacji, powinny stworzyć atrakcyjną platformę operowania, na której można szukać trwałej przewagi konkurencyjnej.

Istnieje pewien schemat budowania przewagi konkurencyjnej w instytucjach działających na rynku międzynarodowym. Taka przewaga powinna bazować na strategii dyferencjacji wynikającej z unikatowych umiejętności, takich jak: uznanie na rynku, silne zaplecze finansowe, reputacja jakości, szeroki wachlarz oferowanych programów i aktywni studenci. Ponadto wskazane jest zawieranie międzynarodowych aliansów strategicznych i prowadzenie kursów zamiejscowych i za granicą. Efektywne instytucje, przed sporządzeniem planów strategicznych, analizują i zapoznają się z rynkami zagranicznymi. Istotnymi elementami w tym zakresie są: dojrzałość konsumencka studentów i ich postrzeganie relatywnej jakości usług instytucji w porównaniu do usług konkurencji. Placówki edukacyjne MBA chcące odnieść sukces muszą mieć świadomość konieczności segmentacji rynków w celu zapewnienia sobie obszaru wzrostu w przyszłości; odbiciem tego jest wdrażanie strategii dyferencjacji. Wreszcie efektywne instytucje w procesie planowania strategicznego nie ignorują znaczenia posiadanego doświadczenia w operowaniu na

różnych rynkach czy istotności wpływu wewnętrznych zasobów, takich jak kadry, infrastruktura lub dostępność programów.

4. Zakończenie – kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badanie, którego wyniki w syntetycznym zarysie przedstawiono w niniejszym artykule, zostało przeprowadzone na starannie dobranej grupie instytucji działających na certyfikowanych rynkach międzynarodowych MBA. Wyniki badania wskazują wiele elementów, mogących wpływać na wypracowanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym na sukces instytucji edukacyjnej. Wyniki te można potraktować jako wskazówki dla przyszłych badań. Poniżej wskażemy na kilka z nich, naszym zdaniem istotnych.

I tak, by zapewnić sobie odpowiedni przepływ wiarygodnych informacji o konsumentach, niezbędna jest dobra znajomość i zorientowanie w rynku. Pomimo wysiłków agencji rządowych i licznych organizacji, ogólna liczba i jakość informacji o rynku studentów MBA jest nadal niewystarczająca. Na poziomie makro brakuje szczegółowych statystyk, dotyczących przepływów i migracji studentów. Obecnie konieczne jest skoordynowanie wysiłków głównych krajów „produkujących" usługi edukacyjne MBA w celu dostarczania regularnych i wiarygodnych statystyk o przepływie studentów. Bez tych danych trudno będzie menedżerom i uczelniom podejmować efektywne decyzje.

Wskazane są także dalsze badania na poziomie mikro, które oszacowałyby oczekiwania konsumentów, ich satysfakcję i procesy decyzyjne. Podczas gdy pewne badania w tym kierunku są już prowadzone przez agencje rządowe i niektóre przedsiębiorstwa, poszczególne instytucje i badacze akademiccy również powinni się do nich przyłączyć. Większość placówek zbiera corocznie dane od studentów „warte duże pieniądze", jednak tylko sporadycznie zajmuje się ich powierzchowną analizą. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż nawet te największe prywatne i państwowe instytucje nie podejmowały prób stałego monitorowania i analizy strategicznej w tym kierunku, a jest to przecież kwestia o ogromnym znaczeniu dla menedżerów tych instytucji i osób odpowiedzialnych za marketing.

Dalsze badania powinny także być prowadzone nad tym, jak studenci krajowi i zagraniczni oceniają jakość edukacji. Badania obejmujące wiele państw są niezbędne do stworzenia wiarygodnej bazy danych benchmarkingowych, jednak nie powinny się skupiać jedynie na wyższym wykształceniu i edukacji podyplomowej MBA, a raczej dotyczyć wszystkich poziomów. Użycie takich narzędzi jak wskaźnik poziomu jakości SERVQUAL byłoby dobrym początkiem utworzenia ogólnie akceptowalnej bazy.

Instytucje pragnące dokonać segmentacji i pozycjonowania muszą przede wszystkim dobrze zrozumieć rynek, na którym operują. To z kolei znowu wskazuje na potrzebę głębszych badań zachowań studentów jako konsumentów i ich zorientowania w rynku usług edukacyjnych. W porównaniu z innymi sektorami usługowymi, takimi jak chociażby turystyka i bankowość, sektor usług edukacyjnych jest relatywnie słabo rozpoznany, co utrudnia efektywną segmentację rynku tych usług.

Na poziomie mikro znacznym problemem jest brak wiarygodnych informacji o oczekiwaniach konsumentów i ich procesie decyzyjnym. Mimo iż poświęcono już nieco uwagi zastosowaniu wiedzy marketingowej w sektorze edukacji, to jakość tych publikacji pozostawia wiele do życzenia[9]. Opinie o jakości i tożsamości marki, jakie artykułują studenci, również należałoby poddać analizie. Wielowymiarowa analiza pozwoliłaby zbadać, które atrybuty produktu/usługi są dla konsumenta najistotniejsze i jaka jest ich użyteczność. Ważnym aspektem tego typu analizy jest rozbudowanie szkieletu teoretycznego, składającego się z tych właśnie głównych atrybutów i ich wartości relatywnych dla konsumentów.

Zasugerowane kierunki badań omawianego zagadnienia mogą się przyczynić do lepszego jego poznania i sformułowania zaleceń w postaci bardziej precyzyjnej identyfikacji czynników strategicznego sukcesu instytucji edukacyjnej MBA w Polsce.

Literatura

Altbach P.G., Kelly D., Lulat Y.G.M, *Research on Foreign Students and International Study*: *An Overview and Bibliography*, Praeger, New York 1985.

Altbach P.G., *Impact and adjustment*: *foreign students in comparative perspective*, „Higher Education" 1991 vol. 21 nr 3.

Butkiewicz B., *Czynniki budowania przewagi konkurencyjnej w usługach edukacyjnych na studiach MBA*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008 (rozprawa doktorska, maszynopis).

Constantine K., *An Annotated and Extended Bibliography of Higher Education Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1986.

Fullan M., *Odpowiedzialne kierowanie szkołą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Kotler P., Fox K.F.A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J) 1985.

Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., *A competency-based model of sustainable competitive advantage*: *toward a conceptual integration*, „Journal of Management" 1992 vol. 18 nr 1.

Michalski E., *Marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Smart D., Ang G., *Enhancing Australia's Recruitment of International Students: A Survey of Taiwan*, Policy Paper nr 15, May, Asia Research Centre, Murdoch University, Perth 1995.

Stern L., Ansry A., Coughlan A., *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[9] Por. P.G. Altbach, D. Kelly, Y.G.M. Lulat, wyd. cyt.; D. Smart, G. Ang, wyd. cyt.; K. Constantine, wyd. cyt.

THE KEY SUCCESS FACTORS IN STRATEGIC SUCCESS OF MBA EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN POLAND. IDENTIFICATION AND EMPIRICAL EVALUATION

Summary

The elaboration concentrates on the identification and evaluation – based on empirical analysis – of behaviour patterns which allowed MBA educational institutions to achieve sustainable competitive advantage. The authors describe a model which should present a theoretical basis for process development necessary to obtain strategic market success. The article elaborates that there is a necessity of environment monitoring and it also suggests that strategic success of an MBA educational institution in Poland can be obtained when the competitive advantage is built on: unique competences, strong reputation and quality and wide variety of carefully chosen programmes.