

Strategija marketinga v visokošolskih zavodih

Polona Novak

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, Kranj, polona.novak@fov.uni-mb.si

Uspešna podjetja si prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce, odlična podjetja pa se prilagajajo spreminjajočemu se trgu predvsem na podlagi trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja. V prispevku bomo predpostavili uspešnost visokošolskih zavodov, ki ravno tako stremijo k najvišji stopnji znanja na trgu izobraževanja in se prilagajajo spremembam zunanjega ter notranjega okolja visokošolskih zavodov. Obenem bomo analizirali možnosti oblikovanja strategije v visokošolskih zavodih. Pomembno bo razmisliti o vprašanju konkurenčnosti tradicionalnih univerz, osrednjem subjektu visokošolskega prostora in trgu visokošolskega prostora, ki bo osnovna predpostavka realizacije marketinške discipline v visokošolskih zavodih.

Ključne besede: strategija, marketing, visokošolski zavodi, konkurenca, komercializacija visokega šolstva

1 Uvod

Prizadevanja Evropske unije za vse večjo konkurenčnost in dinamiko prenosa znanj v visokem šolstvu se nanašajo tudi na vse bolj odmevne deklaracije, ki postajajo oziroma so temelj sprememb in načrtovanja prihodnosti na področju izobraževanja. Če smo še nedavno govorili o večkrat prekomerni tradicionalnosti evropskih univerz, danes govorimo o poenotenju sistema visokošolskega izobraževanja v Evropi. Negativna posledica tega pa je, da se krha avtonomija evropskih univerz. Kolikor se je v letih nastanka poudarjal pomen, nam danes novosti obetajo ravno nasprotno. Kakšne so prednosti oziroma slabosti smernic, ki se kažejo v nadaljevanju, je težko s trdnostjo potrditi. Vse več je govora o izboljševanju kakovosti učenja, standardov znanja, vseživljenjskem učenju in izobraževanju, odpiranju sistemov izobraževanja. Vprašanje je, ali standardizacija izobraževalnega sistema dejansko lahko potrdi in poveča kakovost poučevanja in raziskovanja. Ali ni morda poenotenje celotnega visokošolskega sistema le želja po amerikanizaciji evropskega prostora? Verjetno je želja vseh po ohranitvi kakovostnega izobraževanja. V največji meri se lahko opremo na sodelovanje in meduniverzitetne povezave. Kljub temu pa bo treba skrbno paziti na tista študijska področja, ki potrebujejo največjo stopnjo avtonomije in niso naklonjena podrejanju vsesplošnim evropskim ali ameriškim normam. S tem bi opozorili predvsem na programe, ki niso le znanje za gospodarstvo, ampak so znanje za družbo. Družbo, ki nosi temelje v razvijanju misli posameznika.

Te spremembe v visokem šolstvu predstavljajo izziv za nove pristope v vodenju evropskih univerz. Desetletja nazaj je postalo jasno, da marketing predstavlja enega iz-

med pristopov k vodenju organizacij, tudi izobraževalnih ustanov. Obstoj izobraževalnih ustanov je pogojen s poznavanjem trga, uporabnikov storitev, njihovih potreb in pričakovanj. Izobraževalna ustanova lahko doseže optimalno realizacijo nalog s povezovanjem vseh udeležencev.

2 Slovenija – visoko šolstvo – strategija marketinga

Nove razmere v globaliziranem in tržno usmerjenem svetu ter pristop k Bolonjski deklaraciji zavezujejo slovensko visoko šolstvo k spremembam. Te spremembe se nanašajo na različne strukture študija v državah Evropske unije in tendenco po njenem poenotenju. Slednje naj bi pomenilo večjo stopnjo pretoka znanj med posameznimi člani in s tem tudi za slovenske visokošolske učitelje in študente enostavnejšo mobilnost med univerzami. Kritika, ki jo velja v tem pogledu poudariti je, da bo kljub večini poenoteni struktur visokošolskih zavodov, mobilnost še vedno omejena z vidika finančnih sredstev, ki so za posameznika in za institucijo veliko breme. Po drugi strani pa je potrebno razjasniti, da se s prenosom znanj ustvarja potencial za razvoj nacionalnega gospodarstva kar pa vsekakor opraviči vlaganje finančnih sredstev v mobilnost. Udejanjenje ravnovesja med vloženim in rezultatom, ki naj bi se predpostavljalo kot višji nivo znanj bo vplivalo na spremembe v vodenju visokošolskih zavodov. Še pomembnejša kritika, ki izhaja iz aktualnih sprememb visokega šolstva je, da v državah Evropske unije ne bo prevladala kultura znanj, temveč kultura kapitala. Slednje se nanaša na identifikacijo študentov s produktom, ki se

proizvaja za trg delovne sile. To izhaja iz opredelitve, da se morata trg znanj in trg dela v največji možni meri povezati. Upravičen strah je, da trg dela koordinira trg znanj. V obratni smeri bi bilo namreč potrebno spremeniti vodenje trga znanj. Slabost skupnega evropskega raziskovalnega in visokošolskega prostora je tudi manjša dinamičnost in avtonomija univerz.

Visokošolski zavodi v Sloveniji se morajo zavedati, da bo v njihovo dejavnost vstopilo področje tržne naravnosti. Shema sprememb v prvi vrsti vpliva na vodenje visokošolskih zavodov. Ti so odvisni od trga znanja, ki pomeni vključevanje študentov v pedagoški proces in mesto visokošolskega zavoda kot ponudnika študijskih programov. Zakaj govoriti o odvisnosti v Sloveniji? Predvsem gre za ohranjanje študentov in možnosti večanja vpisa študentov kar za visokošolske zavode pomeni ustrezen dotok finančnih sredstev. Poleg omenjenih subjektov pa se na trgu nahaja tudi subjekt delodajalca. Ta predstavlja za študente možnosti nadaljnjega vključevanja na trgu delovne sile. Krog, ki ga lahko na ta način sklenemo, je potrebno usklajevati. Vsak subjekt ima svoje potrebe in želje in uravnavanje enih in drugih je obveza visokošolskih zavodov. Poleg odvisnosti od tržnih zakonitosti pa vendarle ne smemo pozabiti na določene atribute, ki so vsekakor veliko bolj pomembni in hkrati edinstveni za visokošolski prostor. Ti atributi so v prvi vrsti znanje, ki je del celotne družbe in ga je zato potrebno v največji možni meri spodbujati in razvijati, ter avtonomija visokošolskega prostora, ki mora kljub nastalim spremembam obstati, niti se ne sme zmanjševati. Omenimo še raziskovanje v visokošolskem prostoru, ki ni nujno povezano z uspešnostjo na trgu in zato ne zahteva posebnih/novih določil vodenja. Za slovenski visokošolski prostor je značilno, da obstoji malo univerz s tem, da se znotraj njih ustanovljajo novi visokošolski zavodi in hkrati zunaj univerz vedno bolj agresivneje zavzemajo za pridobitev novih študentov samostojni visokošolski zavodi. Poleg tega je značilnost posameznih visokošolskih zavodov še vedno zastarelost študijskih programov, slaba povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom, slaba pedagoška usposobljenost nekaterih kadrov, nepovezanost s trgom izobraževanja (tako notranjim kot zunanjim), nepovezanost s trgom delovne sile, pomanjkanje mednarodno primerljivega znanja in raziskav, nezainteresiranost študentov in podobno. Tržna naravnost, ki smo jo omenili na začetku, predstavlja za vodenje visokošolskih zavodov vključevanje naslednjih dejavnosti: organiziranost segmentov študentov, raziskovanje na trgu in ustrezno prepoznavnost ter promocijo ponudbe pedagoškega procesa. Omenjene dejavnosti so dejavnosti marketinga. Marketing visokega šolstva predvideva raziskavo potreb potencialnih, obstoječih študentov in diplomantov, raziskavo trga visokega šolstva in raziskavo trga dela. Cilj marketinga je v končnem subjektu – diplomantu, ki bo s svojim znanjem lahko prispeval k razvojnim spremembam na trgu dela, sebi pa omogočil osebnostni razvoj. Za vpeljavo marketinga v vodenje visokošolskega zavoda je potrebna ustrezna marketinška strategija. V okvir marketinške strategije visokošolskega zavoda vključujemo ciljni trg študentov in karakteristike posa-

meznege segmenta potencialnih uporabnikov, marketinški splet visokošolskega zavoda, finančne in kadrovske vire ter organizacijske pogoje visokošolskega zavoda. Pri prilaganju ustrezne strategije za pogoje visokošolskega zavoda, bi opredelili cilje marketinške strategije kot oblikovanje dejanske konkurenčne prednosti posameznega visokošolskega zavoda z ustreznim izvajanjem pedagoške in raziskovalne dejavnosti.

3 Izhodišča oblikovanja strategije

Skozi leta razvoja je postalo splošno sprejeto dejstvo, tako z vidika izvajalcev študijskih programov kot tudi zaposlitvenega trga, da je vitalna – začetna točka oblikovanja strategije, oblikovanje poslanstva in vizije za prihodnost (Conway et al., 1994). Nepridobitna organizacija ne opravlja storitev kar tako; obstoja zato, da prinaša spremembe posameznikom in družbi. Spremembe se vvežejo na želje končnega porabnika, ki ne bo le uporabnik, ampak bo tudi sam ukrepal in deloval. Nepridobitni organizaciji so storitve sredstvo, da povzroča spremembe v ljudeh (Drucker, 1990).

V ustrezno poslanstvo je potrebno vključiti prepričanja, vrednote in težnje organizacije in njenih konkurenčnih moči. Poslanstvo mora biti v skladu s tržnimi merili in kot tako vključevati razumevanje potreb in želja uporabnikov trga (Conway et al., 1994). Avtor Shirley (1983) je prilagodil delo avtorjev Vancil in Lorange (1975) in dodal identifikacijo štirih strategij za področje univerz. Verjame, da je ustrezno za univerzo, da razmisli o šestih strateških spremenljivkah:

- osnovno poslanstvo ustanove;
- ciljne skupine uporabnikov;
- cilji in naloge, ki jih mora ustanova doseči z namenom izpolnjevanja poslanstva in zadovoljevanja potreb uporabnikov;
- študijski programi in storitve z namenom doseganja ciljev;
- geografsko območje ustanove in
- konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz pregleda vseh konkurenčnih visokošolskih zavodov.

Strateška spremenljivka osnovno poslanstvo ustanove je ustrezna, če ima organizacija namen spreminjati svoje poslanstvo. Omenjene postavke so strateška izhodišča, medtem ko je strategija pot, po kateri jo mislimo doseči.

Avtorja Lelong in Shirley (1990) vidita zgornje spremenljivke kot šest kritičnih odločitvenih področij. S tem, ko ustanova predpostavi spremenljivke, mora preveriti možnosti lastnih virov, strukture in razvoja zaposlenih. Shirley (1983) poudarja vlogo poslanstva visokošolskih zavodov. To vidi kot osnovni namen in vodenje osnovnih načel vedenja. Hkrati vključuje razmislek o vlogi visokošolskih zavodov znotraj lokalne skupnosti in zato zavedanje o raznolikosti ciljnih uporabnikov in njihovih potrebah. Michael (1990) verjame, da je za katerokoli izobraževalno ustanovo marketinški proces podlaga poslanstvu. Enako pomemben je povraten vpliv trga na poslanstvo. To vpliva na razpon, ki ga lahko ustanova svobodno prilaga-

gaja glede na spremembe v okolju. Filozofija ustanove zahteva vedenje o tem, kdo so ciljne skupine, kakšne so njihove karakteristike, značaj in njihovi interesi. Canning (1988) vidi posvojitve marketinške filozofije kot neizogibno in kot najmočnejše marketinško delo vidi: proučevanje potreb študentov, segmentacijo trga, proučevanje konkurence in pozicioniranje ter razvoj storitev glede na trende trga.

Za visokošolske zavode ne moremo opredeliti, da so uspešni, če je njihovo poslanstvo usmerjeno le v prizadevanja, da bi imeli zadovoljne študente. Ravno tako razmika med uspešnimi in odličnimi visokoškolskimi zavodi časa razvoja in sprememb na trgu izobraževanja ne dopušča. Osnovno poslanstvo se navezuje na vse skupine, ki so vključene v notranje in zunanje okolje zavoda. Pri tem so skupine opredeljene kot:

- izvajalci pedagoškega procesa na visokoškolskih zavodih,
- izvajalci raziskovalnega procesa na visokoškolskih zavodih,
- študenti kot neposreden trg visokoškolskega zavoda,
- sponzorji/donorji visokoškolskega zavoda,
- potencialni študenti kot posreden trg visokoškolskega zavoda.

Dejavnost visokoškolskega zavoda je tako usmerjena v vse skupine, na eni strani tistim, ki so neposreden rezultat izvajanja študijskega, pedagoškega in raziskovalnega procesa ter na drugi strani tistim, ki omogočajo pogoje in vire za delovanje ter nenazadnje pričakujejo lastne koristi.

4 Izvajanje strategije marketinga

Kdo deluje v službi marketinga? Naloge so razdeljene navadno glede na funkcije, storitve, tržne segmente, tržna območja ali kombinirano po več možnostih. Ko govorimo o strokovnih sodelavcih znotraj visokoškolskih zavodov, bi opredelili naloge, ki bi jih morali na področju marketinga izpolnjevati. Nenazadnje bi naloge lahko opravljali nepedagoški delavci v sodelovanju z zunanjim okoljem. Temeljni razlogi za vključevanje marketinških aktivnosti so v poenostavitvi in izboljšavi nepedagoškega dela ter organizaciji ter izpeljavi pedagoške in znanstvene dejavnosti. Najpomembnejše naloge izhajajo iz:

- raziskovanja visokoškolskega prostora znotraj in zunaj države,
- pregleda nad razvojem študijskih programov v smislu diverzifikacije vsebinskih programov,
- raznolikosti izvajanja študijskih programov in vpeljava novih načinov distribucije študijskih programov,
- organizacije in izvajanja promocijskih aktivnosti visokoškolskega zavoda v skladu s potrebami.

Zaradi raznolikosti nalog in zahtevnosti posameznih opravil, ki ne glede na to, da gre za nepridobitne organizacije, bi vselej bilo potrebno vključiti tudi zunanje sodelavce in na ta način izvajati marketinške aktivnosti.

Glavne štiri sposobnosti za uspešno izvajanje marketinškega načrta v visokoškolskih zavodih, so (prilagojeno po Potočnik, 2002):

- spretnost pri opredeljevanju tržnih problemov, ki jih visokoškolski zavod ima,
- izkušnost pri ugotavljanju, na kateri ravni je tržni problem nastal,
- strokovnost pri izvajanju trženjskih aktivnosti in
- usposobljenost za objektivno ocenjevanje doseženih rezultatov.

Za uspešnost in učinkovitost izvajanja marketinških aktivnosti znotraj visokoškolskega zavoda je pomembno, da zaposleni, ki so jim dodeljene naloge marketinga ustrezno in optimalno, v sodelovanju z ostalimi postavijo potrebne in utemeljene naloge, ki izhajajo iz marketinške dejavnosti in, ki se povezujejo z vprašanjem marketinških ciljev. Na podlagi tega je potrebno, da predstavijo možnosti uspeha visokoškolskega zavoda in na ta način prepričajo ostale, da bodo tovrstna dela izboljšala delovanje zavoda. Hkrati morajo poskrbeti za razdelitev nalog in vključevanje zunanjega marketinškega osebja, če je to potrebno. Na podlagi izvršenih nalog, so zaposleni dolžni predstaviti vrzel med zastavljenimi cilji in doseženim ter na najmanj boleč način popraviti napake ter postaviti uspešno sliko marketinga v zavodu. Za učinkovito delo je nedvomno pomembna motivacija zaposlenih, ki je ena izmed temeljnih dejavnikov uspešnega razreševanja in uresničevanja marketinških ciljev.

Zainteresiranost za delo izhaja iz motivacijskih vplivov. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost nek vzrok, neka potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače opravil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilj, neposreden povod delovne aktivnosti morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji (Florjančič, 1996).

Strateško načrtovanje je odločilnega pomena za soočenje z izzivi tudi za visokošolske zavode. Izkušnje pri oblikovanju organizacijskih strategij predvidevajo strukturo, vlogo/vodenje in ravnotežje med avtonomijo in odgovornostjo. Visoko šolstvo je akademski svet in iz tega naslova ne more biti tržno strukturirano. Ima posebne karakteristike, ki otežujejo oblikovanje strategije (narava izvajanja in odločanja, odgovornost, spremembe in riziko poučevanja in učenja). Potreba po vključevanju strateškega načrtovanja v visokoškolskih zavodih se kaže v ravnotežju med znanjem, ki ga študenti pridobijo na fakulteti in znanjem, ki ga potrebujejo v nadaljevanju na trgu dela; povečevanju stroškov za študij; večanju števila izobraževalnih organizacij (npr. zasebnih, virtualnih) in potrebi po izkoristku kakovosti, fleksibilnosti in premagovanju jezikovnih ovir. Visokoškolski zavodi, ki bodo pripravljene na spremembe s pomočjo strateškega načrta bodo zagotovo lahko uspešni. Vodenje in struktura visokoškolskega zavoda predvideva:

- dinamično, proaktivno in učinkovito dejavnost in
- večje število vodstvenega kadra (izboljšati je potrebno proces iskanja kadrov in poudariti potrebo po razvoju vodenja).

Razvoj pravih vprašanj, načrta in usklajevanje aktivnosti je ena izmed strateških funkcij vodenja visokoškolskih zavodov. Kako bo visokoškolski zavod delal v prihod-

nje, na kakšen način bo razvijal unikatni karakter ter kako bo privabljal študente, so samo nekatera izmed pomembnejših vprašanj, ki si jih bo moral visokošolski zavod zastaviti. Poslanstvo visokošolskega zavoda mora biti specifično in jasno oblikovano, za organizacijo in izvajanje prihodnjih aktivnosti (Vidik, ki ga praviloma vsebuje vizija). Predvsem mora razlikovati ustanovo od ostalih ter izpostaviti najpomembnejše vrednote, ki jih zavod ima (Vrednote so del organizacijske kulture). Strategija naj predstavi obveznosti, ki jih bo visokošolski zavod izpolnjeval. Predvsem govorimo o pričakovanjih in ozadju ter številu študentov, ki jih zavod želi in virih, ki jih visokošolski zavod potrebuje.

Ena izmed slepeh slabosti večine univerz (strategij) je nepripravljenost za osredotočenje na žrtvovanje energije in virov tistim aktivnostim, ki jih visokošolski zavod dobro opravlja in izločevanje obrobni aktivnosti. Ob kateremkoli času, predvsem pa v konkurenčnem in zahtevnem okolju mora visokošolski zavod koncentrirati vire na tiste aktivnosti, ki so najpomembnejše za strategijo vodenja, aktivnosti, za katere se predvideva, da se bodo obnesele in izločiti tiste aktivnosti, ki so obrobne pomembnosti. Pet običajnih elementov uspeha, je:

- ojačano vodilno jedro (večja sistematična kapaciteta za vodenje in administrativno ozadje),
- povečan razvoj okolice (doseg administrativnih enot, ki promovirajo pogodbene raziskave in svetovanje),
- diverzificirana osnovna financ (dodatni viri dohodka iz sponzorstev in aktivne stroškovne vsebine),
- stimulirano akademsko ozračje (vse študijske vsebine, tudi humanistične zahtevajo spremembe),
- podjetniško mišljenje (delovna kultura, ki podpira spremembe) (Clark, 1998).

Strategija mora vključevati vzpostavitev pozitivnega ugleda. Večina visokošolskih zavodov meni, da ugled sledi kakovosti. V svetu povečane konkurenčnosti, je tako predvidevanje nevarno. Ugled visokošolskega zavoda je namreč ali kritična prednost ali obveznost. »Najboljši način za pridobitev dobrega ugleda je v prizadevanju da si, kar si želiš biti.« (Socrates). Ta misel je zagotovo neizogibna vendar ni samozadostna. Težko je delo za izgradnjo pozitivnega in specifičnega ugleda. Več je v interesu kot privabljanju študentov in financiranju. Ugled je ključ do novačenja visokošolskega zavoda in zaposlenih. Visokošolski zavod mora zagotoviti, da sta vloga in sposobnosti prepoznavni z vidika ključnih uporabnikov.

Kaj visokošolski zavodi potrebujejo od sistema visokega šolstva?

- Diverzifikacijo visokošolskih zavodov pri čemer vsak zadovoljuje specifične potrebe (vključno z izobraževanjem različnih tipov študentov). Težnja je predvsem po usklajenosti visokošolskega prostora.
- Del sistema visokega šolstva se osredotoča na različne segmente študentov, glede na uspeh, dosegljivost in zaključek študija.
- Sistem visokega šolstva lahko in mora pomagati pri vzpostavitvi vsesplošne tehnološke strukture.
- Sistem visokega šolstva naj nudi možnosti študija na različnih visokošolskih zavodih. To naj omogočijo

sposobnost transfera kreditnih točk, potreba po kakovosti študija in zavest o napredku.

- Sistem visokega šolstva ima ključno vlogo v predstavitvi javnega interesa (Newman et al., 2004).

Pomembnejši dejavniki razvoja in sprememb visokošolskega prostora, so vedno večja konkurenčnost med visokošolskimi zavodi, manjša segmentacija trga in vedno večja odvisnost od trga potencialnih študentov. S tem, ko želimo predstaviti pomen konkurenčnih strategij, promocijskih aktivnosti in ostalih dejavnosti, ki se vežejo na področje marketinga je eno jasnih področij pri vodenju visokošolskih zavodov pridobivanje študentov z novimi, izpolnjenimi metodami. Zavest o tem, da število študentov ne bo vedno konstantna številka temveč, da bo potrebno z vidika vodenja visokošolskega zavoda potrebno prestopiti v nov korak tržnih smernic, je pomembnega značaja marketinške usmeritve visokošolskih zavodov. Oglaševanje, ki je dolgo časa veljalo le za druge storitvene dejavnosti in na področju izobraževanja v zasebnem sektorju, stopa tudi na področje pomembnosti visokošolskega prostora. Vzrok za iskanje novih sredstev prepoznavnosti ni v tem, da visokošolski zavodi do sedaj niso namenjali področju pridobivanja študentov prevelike pozornosti saj so to, vsaka na svoj način, vedno izvajale. Problem je nastopil v prihodu novih, konkurenčnih visokošolskih zavodov, ki so povečali pomembnost pridobivanja študentov, kar na nek način spodbija ideale visokega šolstva. Večje število visokošolskih zavodov v visokošolskem prostoru, je postalo močna sila, ki usmerja posamezne zavode na trgu.

Predpostavke sprememb, ki so posledica razvoja visokošolskega prostora, so predvsem:

- visokošolski zavodi tekmujejo za študente v veliko večji meri kot doslej, z uporabo finančnih spodbud, oglaševanjem in ostalimi storitvami,
- tradicionalni visokošolski zavodi so vedno bolj postavljeni pred vprašanje, kje pridobivati finančna sredstva za izvajanje novih aktivnosti, ki so na nek način nujnost za ohranitev na trgu,
- vedno večja rast zasebnih visokošolskih zavodov, ki spodbujajo oziroma silijo ostale visokošolske zavode v nove oblike in metode vodenja,
- akreditirani študijski programi, ki na posameznih visokošolskih zavodih pomenijo zaupanje študentov je hkrati obveznost za tiste zavode, ki svojih študijskih programov še niso uspeli potrditi,
- evropske univerze se spreminjajo v smeri določil bolonjske deklaracije in so prisiljene delovati globalno,
- vedno večje število informacije je dostopnih (študijski programi, načini študija, kontakti z visokošolskim zavodom, zadovoljstvo študentov) kar dela posamezne visokošolske zavode bolj prijazne od drugih,
- diverzifikacija visokošolskih zavodov bo na trg prinesla novo obliko odgovornosti.

5 Konkurenca tradicionalnih univerz

Ko govorimo o konkurenčnosti visokošolskega prostora, je marketinška dejavnost v ospredju. Smoter posamezne-

ga visokošolskega zavoda, ki želi ohraniti ali celo povečati število študentov pri vpisu na posamezne študijske programe, je izboljšati tržno pozicijo zavoda na globalnem trgu visokošolskega prostora. Poleg različnih spodbud, ki visokošolski zavod seznanjajo s spremembami, kot na primer tehnologija in celovito zagotavljanje kakovosti študijskega procesa, ima izreden pomen pri uresničevanju položaja uporaba različnih marketinških tehnik. Turbulentno okolje izobraževanja in posledično konkurenčnost, izhaja iz povečevanja vloge visokošolskega prostora v očeh javnosti. Dejstvo je, da svet visokega šolstva ne more biti sestav dominantnosti velikih univerz, ki so samozadostne, neučinkovite in odporne za spremembe. Preskok v univerze, ki želijo vedeti kaj študenti hočejo ter na kakšen način je vizija današnjega časa.

Če želimo govoriti o konkurenčnosti visokošolskega prostora, moramo izpostaviti dva vidika motivacije pri delu z ljudmi:

- konkurenco in
- dobiček.

Konkurenca se pojavi, ko število akterjev opazuje drug drugega za doseg cilja, ki ga ne morejo doseči v enakomerni meri. Znanje je tisto, ki omogoča najboljši način doseganja cilja.

Dobiček je samo en cilj med vsemi, za katerega si konkurenti lahko prizadevajo. Iz razloga, ker veliko ljudi visoko vrednoti materialno stanje, je dobiček pogosto močan motiv za uspeh, ki generira veliko energije in spretnosti pri konkurenčnosti.

Kljub temu, da tradicionalne univerze niso organizirane v smeri dobičkonosnosti, pa vseeno tekmujejo druga z drugo (Bok, 2003). Cilji, ki jih imajo visokošolski zavodi se spreminjajo, eden izmed pomembnejših, ki jih visoko vrednoti marketinško delovanje, je privabljanje najboljših študentov, ki bodo visokošolski zavod naredili še boljši. Najbolj obsežen cilj, je akademska raznolikost ali prestiž. To je težko opredeljiv koncept, ki vključuje kakovost študentov in znanstveni ugled visokošolskega zavoda. Univerze se močno trudijo za ohranitev ali celo izboljšanje ugleda. Dejstvo je, da bodo študenti gravitirali na tisti visokošolski zavod, ki bo v očeh javnosti dosegal najvišjo oceno znanja. Na ta način se povečuje pritisk, ki obenem povečuje učinkovitost poučevanja in študija. Če želi visokošolski zavod biti konkurenčen v primerjavi z ostalimi, morajo študenti natančno vedeti, kaj si želijo ter kaj lahko dobijo, visokošolski zavod mora biti sposoben vrednotiti možne alternative in narediti zanesljive odločitve, prednosti visokošolskega zavoda morajo odražati realno dobro v povezavi s potrebami družbe glede na to, da je eden pomembnejših namenov izobraževanja, pripraviti ljudi k prispevanju učinkovitega doprinosa družbi.

Priložnosti visokošolskih zavodov v smislu konkurenčnosti, so: kako se spremeniti, katere potrebe študentov se spreminjajo in kako zagotavljati prave attribute? Uspeh naj generira prednosti, odgovornosti in potrebe študentov. Akademska svoboda naj omogoča možnost razpravljanja o kontroverznih vprašanjih kot npr. finančni podpori, ugledu in zaupanju študentov. Poučevanje naj

bo neideološko, raziskovanje odprto in zaupanja vreden prostor, storitve naj poudarijo odprta vprašanja družbe.

Pri tekmovanju visokošolskih zavodov naj velja odgovornost za študij študentov, socialna mobilnost s širitvijo možnosti dostopa, varovanje javnega investiranja (pod pogoji učinkovitosti in produktivnosti), podpora izobraževanju, podpora raziskovanju, kritičnost in družbena obveznost.

Zaradi vstopa na trg se bodo morali visokošolski zavodi odločiti, na kakšen način bodo oblikovali politiko delovanja ter razmisliti o odgovornosti do tržnih dejavnikov tudi z vidika naslednjih vprašanj:

- Kateri so socialni in ekonomski cilji za večanje dostopnosti visokega šolstva?
- Katere so ovire z vidika tržnih dejavnikov, ki so potrebni za javni interes?
- Katere veščine, znanja, navade in kapacitete morajo diplomanti imeti za naprej?
- V kolikšni meri je študij življenja misli oziroma razvoj specifičnih veščin?
- Kako je lahko zagotovljena kakovost študija pri pogojih novih visokošolskih zavodov in vse večji konkurenci?
- Kako lahko družba zagotavlja integriteto raziskav?
- Kdo bo financiral vse nove dejavnosti in kje so meje med javnim ter zasebnim? (Newman et al., 2004)

Struktura visokega šolstva mora biti vzpostavljena soglasno z odgovornostjo do družbe. Visoko šolstvo mora vedeti, kaj dela za družbo in podporo, je to privilegij ali ugled? Jasno mora biti prikazana identifikacija in komuniciranje v sklopu prioritet ter pričakovanj. Potrebno je ohraniti zavest, da je odgovornost jasno opredeljeno pričakovanje in ne le fraza.

Težko je napovedati prihodnost v visokošolskem prostoru, ki je polna sprememb in razvojnih tendenc. Visokošolski zavodi se bodo morali naučiti in zavedati visoke stopnje rizika ter negotovosti. Jasno je namreč, da bo visoko šolstvo imelo velik pomen za izpolnjevanje ciljev družbe tudi v prihodnosti. Ena izmed poti, ki bo odpirala nove možnosti razvoju visokega šolstva je tudi tehnologija in nove oblike pedagoškega dela. Na kakšen način se bodo visokošolski zavodi odzivali ter prilagajali spremembam pa bo najverjetneje tudi pogojevalo mesto v očeh študentov.

6 Študent – osrednji subjekt visokošolskega prostora?

Visokošolski zavodi bodo vedno bolj gledali na študenta kot na uporabnika storitev in ne kot udeleženca na potovanju izobraževanja. Študenti z vidika kulturnega življenja in sposobnosti, delajo univerzo kot dobrodošel prostor v pogojih intelektualnega življenja. Študenti morajo postati neodvisni kritiki glavnih intelektualnih področij. Kako misliti kritično in zase? Poudarek naj bo predvsem na kritičnem mišljenju v različnih disciplinah in obvelja naj odpor do prezgodnje specializacije posameznih področij.

Profesorji so še vedno centralna avtoritativna figura z ustrežno intelektualno integriteto. Pozicioniranje visokošolskega zavoda na kakovostnih študijskih programih, je možno z naslednjimi elementi:

- avtonomija, podjetništvo, odgovornost,
- zavest o odgovornosti za znanje študentov,
- akademski uspeh in študijski programi in
- konkurenčnost za storitve in poučevanje (Newman et al., 2004).

Visokošolski zavod lahko veliko naredi, če želi delovati v pogledu študenta. Menimo, da je zavest študenta, da se nahaja na prestižnem zavodu velikega pomena tudi za marketing posameznega visokošolskega zavoda.

Kdo je odgovoren za študij študentov? Odgovornost se nahaja na strani študenta in tudi na strani visokošolskega zavoda, ki naj jasno opredeli cilje učenja (vsebino, intelektualne veščine in kapacitete). Želeli bi izpostaviti dve možni pomanjkljivosti, ki jih visokošolski zavod lahko popravi.

Redkokdaj visokošolski zavod jasno izrazi, kaj se pričakuje od študenta v smeri znanj, intelektualnih veščin, sposobnosti in vrednot, da bi postal odličen diplomant.

Kljub centraliziranosti učenja v poslanstvu visokošolskih zavodov manjka védenje o tem, koliko učenja je potrebnega. Namesto tega je navedeno na primer število študijskih predmetov.

Novi cilji učenja predvidevajo nove intelektualne veščine in novo znanje. Od študenta se pričakuje, da bo sposoben komunicirati znotraj študijskega področja za katerega se je odločil, da bo sposoben kritično razmišljati in reševati probleme v okviru študijskega programa. Poleg pričakovanj od študenta je pri vsaki od navedenih potrebno poudariti tudi odgovornost visokošolskega zavoda, ki mora študenta predvsem spremljati in voditi pri točkah, ki so centralnega pomena za študijski program. Odgovornost visokošolskega zavoda je, da študentu pojasni lik diplomanta, študentov doprinos na študijskem področju, ocenjevanje študijskih obveznosti, možnosti zaposlitve po diplomi in najpomembneje kulturo učenja, ki se pri študentih velikokrat izkaže za pomanjkljivo.

O kakovosti izobraževanja se ne da razpravljati eksplicitno. Predvidevamo, da vsak visokošolski zavod stremi k sledenju novosti na študijskem področju. Razvoj kulture kakovosti študijskega procesa naj obsega:

- Opredelitev, kaj kakovost izobraževanja je, z vidika rezultatov.
- Osredotočenje na proces poučevanja, učenja in ocenjevanja študentov.
- Oblikovanje koherentnega študijskega programa, izobraževalnega procesa in ocenjevanja.
- Sodelovanje pri delu za doseganje skupne udeležbe in podpore.
- Osnovne odločitve o dejstvih.
- Identifikacijo in učenje iz prakse.
- Kontinuirano izboljševanje naj bo najpomembnejša prioriteta visokošolskega zavoda (Massy, 2003).

V preteklosti je veljala tendenca, da je pri študentu potrebno iskati vzroke za slabe rezultate kot npr. študent se ni učil, študent se ni učil dovolj, študent ni dovolj mislil,

študent se ni želel učiti, študent ni bil dovolj pripravljen. Naloga visokošolskih zavodov je, da preide od zanižanja k sprejemu odgovornosti za svoje študente in predpostavi, da so lahko slabi rezultati študentov lahko tudi odgovornost profesorjev.

Odgovornost visokošolskega zavoda naj najprej predpostavi, katera znanja naj bi bila potrebna za produktivnost in učinkovitost v delovnem okolju. Poleg tega naj odgovori na naslednja vprašanja:

- Katere veščine in znanja so potrebna za študente?
- Katere veščine in znanja imajo diplomanti?
- Katere metode poučevanja se uporablja za produkcijo dobrih diplomantov? Sodobne metode odnos med študentom in učiteljem vse bolj individualizirajo.
- Kakšno vlogo igra tehnologija pri izboljšavi poučevanja in učenja? Kakšno vlogo ima pri ocenjevanju?
- Katera naj bodo merila ocenjevanja za demonstracijo splošno sprejetih akademskih ciljev in nivojev znanja?
- Katere so prioritete in kakšno je primerno ravnotežje med raziskavami – poučevanjem – svetovanjem – storitvami? (Newman et al., 2004)

V čem je učinek ter zavest o tem, da študent ohranja ter razvija sliko visokošolskega zavoda? Diplomant nima le več znanja, ko zaključi določen študijski program, zna kritično razmišljati, vključuje koncepte različnih disciplin za reševanje problemov, dobro sodeluje z ostalimi študenti in nadaljuje z učenjem.

7 Visokošolski prostor in trg

»Akademsko odločanje na osnovi marketinga je velika napaka za mišljenje« (Kirp, 2004). Vsebina citata je še posebej pomembna za tržno nezanimive programe, ki pa so za človeško omiko nujni (humanistika). »S tem, ko se ustanova odloči za dejavnost iz dobičkonosnega razloga, bo izgubila dušo« (Kirp, 2004).

Kje je strah pri visokošolskih zavodih z vidika tržnih vplivov? Najpogosteje se razumljivo ščiti finančne interese visokošolskih zavodov. Možnost, da bi denar in učinkovitost študijskih programov postopno prevzela dominantno vlogo pri akademskem odločanju in, da bi mnenje trga nadomestilo presojo pedagoškega osebja o tem, kaj in komu poučevati je upravičen strah pri tistih, ki se ne bodo želeli več zavedati, da je na prvem mestu pedagoška in raziskovalna politika posameznega visokošolskega zavoda. Tržne usmeritve in tisti, ki stojijo za njimi, lahko povečajo vlogo tržnih dejavnikov in smatrajo poučevanje ter raziskovanje kot sredstvo praktične in materialne narave. Ravno iz tega razloga je potrebno oblikovanje marketinške politike, ki bo razumno ter skladno z načeli akademskega sveta stopila v prostor, ki je doslej zavračal tržne pogoje. Osebna svoboda je lahko ogrožena z vidika odgovornosti in kontrole. Svoboda kot skrb del akademskega življenja mora ne glede na spremembe zunanjega okolja visokošolskega zavoda obstati. Visokošolski zavodi morajo z vidika poslovnega sveta optimalno presoditi, katere so prednosti, ki bi lahko veljale tudi v visokošolskem

prostoru. Sposobnost, da se učiš hitreje kot konkurenca, je lahko ena izmed osnovnih konkurenčnih prednosti.

Korenine komercializacije kot sredstvo visokošolskih zavodov za prodajo določenih dejavnosti na trgu, se nahajajo v:

- vplivu ekonomskih dejavnikov na univerzo (večanje števila posameznih študijskih programov),
- vplivu kulture v okolju (prepoznavnost univerze z logotipi),
- vplivu interesov študentov na študijski program,
- trudu za ekonomizacijo in univerzitetne stroške ali uporabi administrativnih metod, prilagojenih po poslovnem svetu in
- želji po merjenju posameznih aktivnosti na univerzi, ki niso vedno merljive (Bok, 2003).

Komercializacijo v visokošolskem prostoru lahko opredelimo kot sredstvo prodaje aktivnosti na pedagoškem delu, raziskovalnem delu in ostalih aktivnostih, ki jih je visokošolski zavod sposoben nuditi trgu.

Pri tržnih aktivnosti znotraj zavoda se je potrebno povprašati najprej po sredstvih. Univerza mora imeti jasen pogled na vrednote, ki so potrebne za izpolnjevanje ciljev z visoko stopnjo kakovosti in integritete. Nevarnost se namreč pojavi takrat, ko se vrednote zameglijo in je vidik dobičkonosnosti preveč izpostavljen.

Za ugled visokošolskega zavoda mora zagotavljati stabilnost študijskih programov in pripraviti kakovostno znanje diplomantov, ki tudi izhaja iz razvoja novih študijskih programov. Potreba po denarju je kronični pogoj za univerze, pogoj znotraj visokošolskih zavodov, ki vedno tekmujejo za najboljše študente. S tem, ko ima visokošolski zavod na voljo več študijskih programov, več literature in več opreme, se lahko poudari zadovoljitev želja z vidika vedno novih interesov in priložnosti, ki jih študenti imajo. Uporaba agresivnega marketinga je ena izmed poti pri iskanju večjega števila sredstev in virov. Znanstvene raziskave tudi postajajo vedno bolj medsebojen proces, ki zahteva določen »input« in stimulacijo iz različnih virov od katerih je vsaj nekaj takih, ki se nahajajo v poslovnem svetu. Finančni vir visokošolskih zavodov je lahko raziskovanje za promocijo finančnih interesov, stimulacija ali stimulacija osnovnih raziskovalnih nalog posameznega visokošolskega zavoda. Študenti v Evropi in Ameriki smatrajo, da univerze postajajo vedno bolj zanimive, manj elitistične in bolj aktivne v sodelovanju pri ekonomski rasti (Bok, 2003). Kritike, ki so prisotne pri vključevanju marketinških aktivnosti v visokošolske zavode, so še:

- univerze se spreminjajo v tovarne znanj, kjer so akademski ideali v kompromisu s finančnimi sredstvi;
- komercialno orientirane aktivnosti bodo zasenčile ostale intelektualne vrednote; univerzitetni programi bodo ocenjeni z vidika tega, koliko denarja prinesejo in ne z vidika notranje intelektualne kakovosti (Bok, 2003).

8 Zaključne misli

O vstopu visokošolskih zavodov na trg visokošolskega prostora so bili glavni dejavniki predvsem rastoča konku-

renca med tradicionalnimi univerzami, vpliv novih visokošolskih zavodov, ponudba virtualnih študijskih programov in visokošolskih zavodov, globalizacija visokega šolstva in vedno večja odvisnost strukture visokega šolstva od tržnih dejavnikov. Trg visokošolskih zavodov je potrebno strukturirati ne le v smeri vzpostavitve institucionalne odgovornosti temveč v smeri zagotavljanja sistema visokega šolstva, ki bo služil potrebam visokega šolstva. Vedeti moramo, da konkurenca sama po sebi, ne bo avtomatično naredila boljših univerz. Nova pričakovanja o visokošolskem prostoru so tudi posledica socialnih sprememb, demografskih sprememb, večjega povpraševanja po visoko izobraženi strukturi na strani trga dela in napredka tehnologij. Vse je podlaga razvoju učinkovitega sistema visokega šolstva. Trg visokega šolstva naj služi javnemu dobru in vzpostavi pogoje, v katerih bodo študenti lahko jasno izbirali.

Konkurenčni, globalni trg visokega šolstva pogojuje fleksibilnost, hitre spremembe in odziv na tržne dejavnike. Dostopnost ni več prioriteta pozicioniranja visokošolskih zavodov. Cilj zavodov mora vključevati akademski uspeh, kar vključuje adekvatno pripravo študentov in ohranitev študentov, ki se vpišejo na določen študijski program. Odgovornost pri izbiri virov je pomembna naloga, ki se je morajo visokošolski zavodi zavedati in jo realno opravičiti. Poraba finančnih sredstev naj meri v smeri zadovoljevanja potreb študentov in naj daje odgovor na vprašanje: »kako izboljšati kakovost in zmanjšati stroške študijskega procesa?« Opredelitev ciljev visokošolskega zavoda, naj zajema:

- odločitve, ki se sprejemajo znotraj in zunaj visokošolskega zavoda,
- avtonomijo, ki lahko pomaga visokošolskemu zavodu do večje stopnje učinkovitosti,
- obliko odgovornosti, ki bo najbolj učinkovita in
- vzpostavitev dolgoročnih odnosov.

Po opredelitvi ciljev je potrebno opredeliti, kje se nahaja posamezni visokošolski zavod. S tem mislimo predvsem na vlogo zavoda in vizijo, ki jo ima. Poslanstvo visokošolskega zavoda predvideva jasno opredelitev unikatnega položaja poslanstva. Diverzificiranost študijskih programov naj poteka v smeri zadovoljevanja potreb študentov, zaposlenih in delodajalcev.

Za zaključek prispevka, povzemimo glavne elemente vključevanja marketinške politike v visokošolski prostor.

- Marketing v visokem šolstvu je dejavnost, ki vključuje načrtovanje pedagoške, nepedagoške in znanstveno-raziskovalne dejavnosti, ki odpira širok nabor možnosti in se ne ustavi, ko se ena izmed aktivnosti zaključi. Nasploh je visokošolsko okolje prostor neizmernih možnosti in idej ter kot tako vedno podvržen različnim spremembam. Vedeti moramo, da znotraj marketinga sodelujejo vsi zaposleni, ne glede na funkcijo posameznika in, da marketinška aktivnost pomeni izziv in priložnost, ki se vzpostavi na podlagi raznolikosti in sprememb trga visokega šolstva.
- V visokošolskih zavodih govorimo o kulturi, ki povezuje vse zaposlene. V primeru, da se vzpostavlja marketinška aktivnost se nanjo navezuje tudi marketinš-

ka kultura. S tem, ko je razvita višja stopnja kulture, je tudi razvita višja stopnja in ugled posameznega visokošolskega zavoda. To pa pogojuje na eni strani odzivnost na zunanje okolje, notranje okolje in najpomembneje na študente ter na drugi strani prepričanost zaposlenih, da se mesto uresničevanja marketinških aktivnosti povezuje tudi z mestom uspešnosti visokošolskega zavoda v okolju.

- Marketinške aktivnosti v visokošolskih zavodih vključujejo načrtovanje kot smo ga v začetku navedli, oblikovanje strateških ciljev, oblikovanje promocijskega načrta in raziskovanje trga.
- Visokošolski zavod mora poznati svoje okolje, uporabnike in konkurenčne visokošolske zavode, da lahko ustvarja možnosti oblikovanja in izvajanja študijskih programov ter ustvarja konkurenčni položaj.
- Visokošolski zavod na podlagi odzivnosti in pozornosti izboljšuje kakovost in vrednost pedagoških in raziskovalnih storitev kar je v sklopu razvoja visokošolskega trga neizogibno.

9 Literatura

- Bok D. (2003). *Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press, New Jersey.
- Bryson J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Canning G. (1988). Is Your Company Marketing Oriented?, *Journal of Business Strategy*, **9**(3): 34-36.
- Clark B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon for IAU Press, Oxford.
- Conway T., Mackay S. & Yorke D. (1994). Strategic Planning in Higher Education: Who Are the Customers?, *The International Journal of Educational Management*, **8**(6): 29 - 36.
- Drucker P. F. (1990). *Managing the Non-profit Organization*, Harper-Collins, New York.
- Florjančič J., Jesenko J. & Pagon M. (1999). *Izgradnja organizacijskega modela kadrovske dejavnosti v podjetju*, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič J. (1996). Komuniciranje kot bistveni dejavnik managementa. *Globalni in kadrovski management*. Uredil: Florjančič J. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Jančič Z. (1990). *Marketing – strategija menjave*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Kirp D. L. (2004). *Shakespeare, Einstein, and the Bottom line: the Marketing of Higher Education*, Harvard University Press.
- Lelong D. & Shirley R. (1990). Planning: Identifying the Focal Points for Action, *Planning for Higher Education*, **12**(4): 1-7.
- Massy W. (2003). *Honoring the Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education*, Anker Publishing Company, MA, Bolton.
- Michael S. O. (1990). Marketing Educational Institutions: Implications for Administrators, *International Journal of Education Management*, **4**(5): 23-30.
- Newman F., Couturier, L. & Scurry, J. (2004). *The Future of Higher Education: Rhetoric, Reality, and the Risks of the Market*, John Wiley&Sons, San Francisco.
- Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- Shirley R. C. (1983). Identifying the Levels of Strategy for a College of University, *Long Range Planning*, **16**(3): 92-98.
- Trunk Širca N. & Tavčar M. I. (1998): *Management nepridobitnih organizacij*, Visoka šola za management, Koper.
- Vancil R.F. & Lorange P. (1975). Strategic Planning in Diversified Companies, *Harvard Business Review*, **53**(1): 81 - 90.

Polona Novak je zaposlena na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede kot asistentka za predmetni področji izobraževanje in marketing. Diplomirala je leta 2000 pod mentorstvom izred. prof. dr. Gabrijela Devetaka. Magistrsko delo z naslovom Primerjalna analiza zadovoljstva uporabnikov izobraževalnih storitev je, pod mentorstvom izred. prof. dr. Gabrijela Devetaka, uspešno zagovarjala leta 2003. Septembra leta 2005 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo pod mentorstvom red. prof. dr. Jožeta Florjančiča z naslovom *Marketinški model vodenja in izvajanja izobraževalnih storitev v visokem šolstvu*. Pedagoško delo izvaja pri predmetih *Marketing in strateški management ter Organizacija marketinga*.
