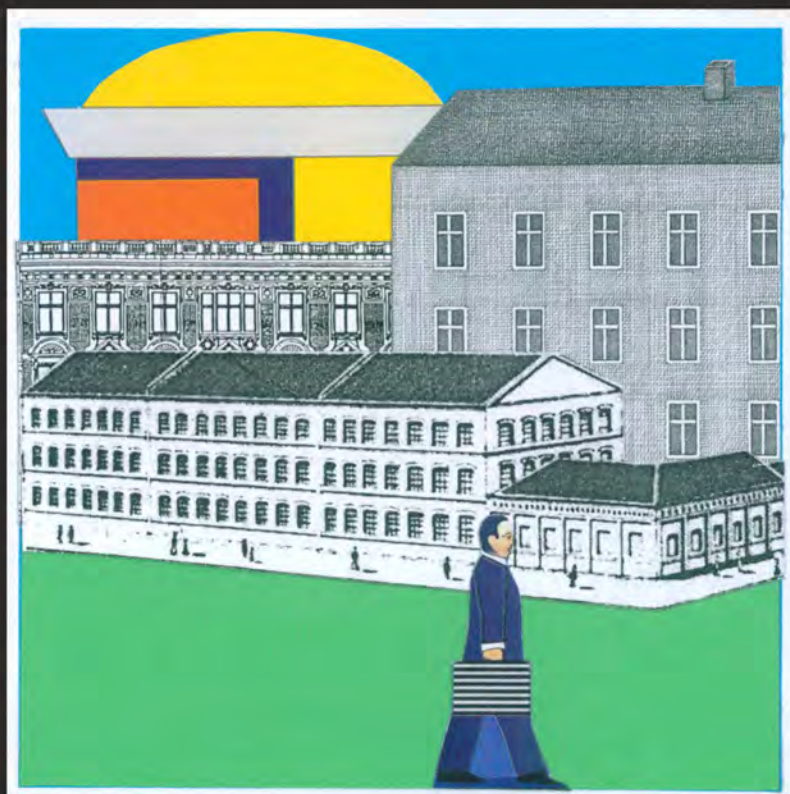


PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ TOMASZA DOMAŃSKIEGO

MARKETING AKADEMICKI

ROLA UNIwersYTETÓW W PROMOCJI MIAST I REGIONÓW



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2011

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ TOMASZA DOMAŃSKIEGO

Marketing akademicki

Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów



Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Łódź 2011

EUROMARKETING

SERIA POD REDAKCJĄ TOMASZA DOMAŃSKIEGO

Recenzja wydawnicza

Maria Sławińska

Redaktor naukowy

Tomasz Domański

Projekt okładki

Joanna Wiszniewska-Domańska

Opracowanie typograficzne i skład

Sylvia Dorcz

Wydrukowano z dostarczonych Wydawnictwu UŁ gotowych materiałów

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki

90–131 Łódź, ul. Narutowicza 59a

tel. (042) 665 58 30, 665 54 52

e-mail: kmmdism@uni.lodz.pl, kmmdimm@uni.lodz.pl

ISBN 978–83–7525–501–0

e-ISBN 978-83-7969-039-8

Spis treści

Wprowadzenie	7
--------------------	---

Część I. Widziane przez polskich Autorów

Tomasz Domański (Uniwersytet Łódzki)

Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów

— nowe wyzwania strategiczne	15
Wprowadzenie	15
1. Marketing akademicki w poszukiwaniu swojej tożsamości	16
1.1. Różne podejścia do segmentacji rynku	17
1.2. Grupy docelowe w ujęciu lokalnym	17
1.3. Grupy docelowe w ujęciu regionalnym	19
1.4. Grupy docelowe w ujęciu krajowym	20
1.5. Grupy docelowe w ujęciu międzynarodowym	20
2. Marketing terytorialny w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju	21
2.1. Uniwersytet jako partner miasta i regionu w procesie jego rozwoju	22
2.2. Uniwersytet jako dostawca profesjonalnych kadr	22
2.3. Uniwersytet jako nośnik innowacji ważnych dla miast i regionu	23
2.4. Uniwersytet jako niezależny doradca i obiektywny recenzent	23
3. Marketing partnerski w relacji uniwersytetów z władzami miast i regionów	24
3.1. Postrzeganie regionów i miast przez pryzmat uniwersytetów	24
3.2. Uczelnie wyższe jako element przewagi konkurencyjnej miast i regionów	24
3.3. Uczelnie wyższe jako element strategii pozycjonowania miast i regionu	24
4. Fundusze europejskie jako platforma do budowania współpracy	25
4.1. Fundusze i programy europejskie jako stymulator relacji partnerskich	25
4.2. Programy europejskie jako stymulator wspólnych strategii i nowego myślenia strategicznego	26
5. Wspólne strategie komunikacji marketingowej	27
5.1. Wspólne cele strategiczne	27
5.2. Wspólne zespoły interdyscyplinarne	27
5.3. Wspólna strategia komunikacji marketingowej	28
6. Konflikty między polityką a wspólnymi celami strategicznymi	28
6.1. Doraźność działań politycznych	28
6.2. Prymat polityki nad celami wspólnymi	29
Podsumowanie	29

Magdalena Sobocińska (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

Rola szkół wyższych w rozwoju społeczno-gospodarczym oraz kształtowaniu wizerunku Wrocławia i Dolnego Śląska	33
Wprowadzenie	33
1. Wpływ szkół wyższych na rozwój regionów w dobie gospodarki opartej na wiedzy ...	34
2. Dbalność o jakość kształcenia oraz długookresowa współpraca szkół wyższych z podmiotami otoczenia czynnikami rozwoju Dolnego Śląska i kształtowania wizerunku Wrocławia jako miasta akademickiego	37
3. Wybrane działania służące kształtowaniu pozytywnego wizerunku szkół wyższych oraz Wrocławia i Dolnego Śląska	41
4. Istota projektu „Teraz Wrocław”	42
5. Wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym na Dolnym Śląsku z perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego miasta i regionu	44
Podsumowanie	47

Anna Marszałek (Uniwersytet Jagielloński)

Potencjał naukowo-badawczy uczelni i jego rola w regionie uczącym się (na przykładzie Małopolski)	51
Wprowadzenie	51
1. Region uczący się jako determinanta funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy (GOW)	52
2. Rola instytucji edukacyjnych w tworzeniu potencjału regionów uczących się	55
3. Miejsce Krakowa — regionalnego <i>ideopolis</i> — w procesie budowania obszaru metropolitarneego	58
Zakończenie	67

Paweł Bryła (Uniwersytet Łódzki)

Rola programu Erasmus w marketingu akademickim	71
Wprowadzenie	71
1. Podstawowe zasady funkcjonowania programu Erasmus	72
2. Wybrane dane statystyczne dotyczące realizacji programu Erasmus ze szczególnym uwzględnieniem polskiego udziału	77
3. Wybrane działania promujące polskie uczelnie za granicą	81
4. Wyniki badań studentów przyjeżdżających na studia Erasmusa do Polski	82
5. Wyniki badania studentów WSMiP UŁ wyjeżdżających na studia Erasmusa	84
Uwagi końcowe	93

Małgorzata Karpińska-Krakowiak (Uniwersytet Łódzki)

Festiwale jako środek kształtowania wizerunku miasta wśród studentów — wstępne propozycje badawcze	97
1. Wydarzenia jako nośnik i narzędzie do tworzenia wyobrażeń o mieście	98
2. Wizerunek miasta — komponenty, mechanizmy, transfer	101

3. Budowanie wizerunku miasta wśród studentów poprzez festiwale — propozycje badawcze	103
--	-----

Część II. Oczami Autorów z zagranicy

*Victoria Galán-Muros, Salvador Del Barrio-García, Teodoro Luque-Martínez
(University of Granada, Spain)*

An overview of the concept of marketing orientation in the higher education sector	111
Introduction	111
1. Marketing orientation in the higher education sector	112
2. The demand-side: who should be satisfied and how?	115
2.1. Who are the targets?	115
2.2. What is demanded and expected of a university?	116
2.3. How to identify expectations and demands?	117
3. The supply-side: an obstacle course	118
3.1. Main problems	118
3.2. How to increase the value offered?	119
4. Consequences of the marketing orientation approach	120
4.1. Stakeholders' responses	120
4.2. Social consequences	122
Conclusions	123

Teodoro Luque-Martínez (University of Granada, Spain)

University and Development: A Shared Commitment	131
Introduction	131
1. Missions of the University	132
2. University and value-generation	134
3. Driving Universities forward: proposed model	135
Final reflections	142

Antonella Zucchella (University of Pavia, Italy)

Universities and territorial development	147
Introduction	147
1. Universities and local/urban milieu	148
2. Models of University	149
3. The University of Pavia case study	151
Conclusions	153

Miguel A. Otero Simón (University of Santiago de Compostela, Spain),

Vicente López López (University of Santiago de Compostela, Spain),

Susana Iglesias Antelo (University of La Coruña, Spain),

Araceli Otero Sánchez (University of Santiago de Compostela, Spain)

Market Orientation: the Impact of Mascomex on the Internationalization of the Galician Economy	157
1. University education and labour market	157
2. Market orientation in universities: the Spanish case	158
3. Master in foreign trade management	163
4. Analysis of the impact of Mascomex on the internationalization of the Galician economy	165
Conclusions	170
Zakończenie	175

Wprowadzenie

Nasza publikacja jest rezultatem współpracy międzynarodowego zespołu nauczycieli akademickich, a zarazem naukowców i badaczy marketingowych. Jej geneza związana jest z naszymi wieloletnimi zainteresowaniami dotyczącymi marketingowej orientacji uniwersytetów oraz budowania ich strategii rozwoju, przy uwzględnieniu nowych wyzwań rynkowych w wymiarze krajowym oraz międzynarodowym.

Fakt, iż wszyscy autorzy są jednocześnie nauczycielami akademickimi oraz badaczami i praktykami marketingu pozwala nam spojrzeć na omawianą perspektywę zarówno od strony czysto akademickiej, jak również co ważniejsze, także od strony rynkowej. Zastosowane podejście uwzględnia więc zarówno perspektywę uniwersytecką, jak i kontekst związany z rozwojem miasta i regionu oraz popytem rynkowym na usługi edukacyjne.

W składzie zespołu autorów znaleźli się przedstawiciele kilku znanych i renomowanych ośrodków akademickich z Polski oraz z zagranicy. Spoza granic naszego kraju moje zaproszenie do przygotowania tekstów dla potrzeb tej publikacji przyjęli Profesorowie z Uniwersytetu w Granadzie w Hiszpanii, z którymi mam ogromną przyjemność współpracować od ponad 15 lat. Pod kierownictwem **Profesora Teodoro Luque** byli i są oni nadal prekursorami orientacji marketingowej uniwersytetów hiszpańskich. Profesor Teodoro Luque posiada ogromne doświadczenie w zakresie kreowania strategii marketingowych uczelni akademickich. Ma on także szereg doświadczeń we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań na terenie uniwersytetów, służących stymulowaniu rozwoju regionów. Wraz ze swoim zespołem był również prekursorem badań marketingowych dotyczących roli uniwersytetów w kreowaniu wizerunku miast i regionów.

Ze strony hiszpańskiej swój punkt widzenia zaprezentowali również Profesorowie z Uniwersytetu de Compostela. Od wielu lat realizują oni innowacyjne programy szkoleniowe dla przedsiębiorców, współpracując bardzo ściśle z władzami regionu Galicji, znajdującego na północy kraju. Mamy więc tutaj spojrzenie specjalistów hiszpańskich, reprezentujących jedno z najstarszych hiszpańskich uczelni, o bardzo innowacyjnym podejściu, poszukujących coraz bardziej innowacyjnych koncepcji rozwojowych dla swych uczelni. Reprezentują oni również dwa różne regiony zlokalizowane na krańcach północy oraz południa swego kraju.

Obok Autorów hiszpańskich swoje spojrzenie na problematykę marketingu akademickiego zaprezentowała również strona włoska, którą w naszej publikacji repre-

zentuje **Pani Profesor Antonella Zucchella** z Uniwersytetu w Pawii, koło Mediolanu, który jest jedną z najstarszych włoskich uczelni wyższych. Nasza współpraca sięga również lat dziewięćdziesiątych i sytuuje się w obszarze marketingu terytorialnego.

Stronę polską w niniejszej publikacji reprezentują zaproszone przez mnie Autorki ze środowiska krakowskiego — **dr Anna Marszałek** oraz wrocławskiego — **dr Magdalena Sobocińska**, jak również moi współpracownicy z Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego: **dr Paweł Bryła** oraz **dr Małgorzata Karpińska-Krakowiak**.

Przyjęta przez nas formuła tego opracowania opiera się na indywidualnym podejściu każdego z zaproszonych Autorów do szeroko rozumianej problematyki marketingu akademickiego oraz do roli uniwersytetów w rozwoju oraz w promocji miast i regionów. Przyjęta perspektywa jest dla każdego z Autorów bardzo silnie powiązana z jego wcześniejszymi doświadczeniami badawczymi, jak również z doświadczeniami marketingowymi związanymi z realizacją pewnych projektów przez uniwersytety lub na rzecz uniwersytetów. Dotyczy to zarówno zespołu hiszpańskiego z Granady, jak również naszych polskich doświadczeń. Naszym celem było zarówno dokonanie pewnego bilansu dotychczasowych doświadczeń we wdrażaniu szeroko rozumianych koncepcji marketingu akademickiego, jak również spojrzenie na ten problem z perspektywy różnych podmiotów oraz różnych regionów.

Przygotowana publikacja prezentuje wielostronne i bardzo różnorodne podejście do marketingu akademickiego w kontekście współpracy z władzami miast i regionów polskich oraz zagranicznych.

W pierwszej części zaprezentowano spojrzenie na tę tematykę polskich autorów. **Tomasz Domański** prezentuje w swoim tekście rolę uniwersytetów w promocji miast i regionów. Tekst ten w założeniu ma ukazywać podstawowe wyzwania, przed którymi stają dzisiaj władze uniwersytetów, poszukujące nowej orientacji rynkowej. Autor ukazuje jednocześnie potrzebę budowania relacji partnerskich między władzami samorządowymi miasta i regionu w procesie kreowania strategii rozwoju uwzględniającymi synergię obu partnerów. Tekst ten opiera się głównie na własnych przemyśleniach Autora w kontekście budowania strategii rozwoju Uniwersytetu Łódzkiego oraz poszukiwania trwałych zasad dla budowania strategii komunikacji marketingowej miasta Łodzi i regionu łódzkiego. Formulowane obserwacje oraz wnioski mają wymiar szerszy i bardziej uniwersalny — i dotyczą potrzeby budowania pewnych relacji partnerskich stron w procesie budowania spójnych strategii rozwoju oraz komunikacji marketingowej.

Konieczność akcentowania wpływu szkół wyższych na rozwój regionów, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, jest bardzo silnie podkreślona w artykule dotyczącym Wrocławia oraz regionu Dolnego Śląska, przygotowanym przez **Magdalenę Sobocińską**. Autorka ukazała również potrzebę kreowania bardzo silnej symbiozy między pozytywnym wizerunkiem regionu i miasta oraz wizerunkiem szkół wyższych działających na danym terenie. Autorka bardzo mocno akcentuje potrzebę prowadze-

nia równoległych działań długookresowych wpisujących się w wspólną oraz wizerunkowo pozytywną strategię, skutkującą pozytywnym obrazem miasta akademickiego. Autorka identyfikuje kluczowe obszary wpływu szkolnictwa wyższego na postrzeganie marki miasta. W bardzo ciekawy sposób ukazano również bardzo konkretne działania promocyjne służące jednoczesnemu kształtowaniu pozytywnego wizerunku uczelni wyższych z danego terenu oraz samego miasta oraz regionu, w którym się one znajdują. Bardzo szeroko ukazano również wyzwania marketingowe, które stają przed uniwersytetami Trzeciej Generacji w kontekście budowania ich strategii rozwoju oraz podnoszenia konkurencyjności miast i regionów, w których są one zlokalizowane.

Z kolei artykuł **Anny Marszałek**, dotyczący Małopolski opiera się na perspektywie ukazującej wpływ potencjału naukowo-badawczego na rozwój regionu małopolskiego. Region Małopolski i jego stolica są zaprezentowane w kontekście koncepcji *ideopolis*, czyli miasta generującego nowe idee i znajdującego się w sercu regionu uczącego się. Autorka prezentuje koncepcję regionu uczącego się i stanowiącego determinantę funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy. Szczególna uwaga została poświęcona roli instytucji edukacyjnych w tworzeniu potencjału regionów uczących się. Rozważania te oparte są na analizie najnowszej literatury zagranicznej i są bardzo dobrze udokumentowane. Autorka w oparciu o szczegółowe studium Krakowa, jako miasta będącego regionalnym *ideopolis*, ukazuje jego miejsce w procesie budowania obszaru metropolitalnego. Analiza ta opiera się na źródłach lokalnych i regionalnych (*Regionalna Strategia Innowacji 2008–2013/ Analiza SWOT* etc.). Z analizy tej wynika iż Kraków — dzięki swemu prężnemu środowisku akademickiemu — może pretendować do miana miasta *ideopolis* budując swój wizerunek w oparciu o kreatywność, pomysłowość oraz przedsiębiorczość.

Paweł Bryła w swoim artykule zajął się jednym z ważnych i strategicznych aspektów marketingowych uczelni wyższych, jakim jest oddziaływanie na studentów zagranicznych za pośrednictwem międzynarodowych programów wymiany studenckiej. Wymiana zagraniczna służy bardzo mocno budowaniu wizerunku polskich uczelni wśród cudzoziemców odwiedzających nasz kraj oraz budowaniu wizerunku uczelni zagranicznych odwiedzanych przez naszych studentów.

Małgorzata Karpińska-Krakiwiak w swoim opracowaniu skupiła się na wydarzeniach marketingowych, a konkretnie na festiwalach adresowanych do młodych ludzi, jako na instrumencie służącym budowaniu pozytywnego wizerunku miast. Autorka w oparciu o literaturę analizuje wydarzenia marketingowe jako nośnik oraz narzędzie do tworzenia wyobrażeń o mieście. Swą analizę prowadzi z perspektywy antropologicznej oraz socjologicznej. Dokonuje również analizy wizerunku miasta. Zaprezentowane rozważania ukazują nową perspektywę badawczą dotyczącą analizy budowania atrakcyjnego wizerunku miasta wśród studentów za pośrednictwem organizacji wydarzeń kulturalno artystycznych, jakimi są festiwale. Zaprezentowane ujęcie jest istotne dla dalszych badań nad rolą oraz efektywnością tego instrumentu w procesie budowania wizerunku miast, w odniesieniu do grupy jego młodych mieszkańców.

W drugiej części naszej publikacji zostaną zaprezentowane artykuły przygotowane przez naszych zagranicznych partnerów. Hiszpański zespół Autorów (**Victoria Galán-Mauros, Salvador Del Barrio-García, Teodoro Luque-Martínez**) pod kierownictwem **Profesor Teodoro Luque-Martínez** z Uniwersytetu w Granadzie przygotował bardzo ciekawy tekst na temat orientacji marketingowej podmiotów działających w sferze szkolnictwa wyższego. Artykuł ten oparty jest na szerokich studiach literaturowych. Ogromnym atutem tego opracowania jest szeroki przegląd specjalistycznej międzynarodowej bibliografii z zakresu tej tematyki.

Orientacja marketingowa szkół wyższych analizowana jest zarówno od strony popytowej, jak i podażowej. Autorzy koncentrują się na kluczowych problemach oraz strategiach nastawionych na wzrost oferowanej wartości. Autorzy analizują także efekty tych działań dla otoczenia lokalnego oraz regionalnego szkół wyższych. Autorzy analizują bardzo szeroko kluczowe funkcje uniwersytetów, takie jak: nauczanie, badania, transfer technologii oraz społeczną odpowiedzialność. Niewątpliwie czynnikami, które stymulowały rozwój orientacji marketingowej szkół wyższych był spadek liczby studentów oraz niedostatki źródeł finansowania. Czynniki zewnętrzne wymusiły więc konieczność poszukiwania przez uniwersytety podejść menedżerskich oraz nowych strategii marketingowych. Autorzy ukazują również niejednoznaczność zastosowań podejść marketingowych w odniesieniu do uniwersytetów. Szczególnym wyzwaniem jest stworzenie swoistej „kultury marketingowej” przez instytucje akademickie. Pojawia się problem, na ile instytucje akademickie są gotowe oraz zdolne do zaakceptowania wartości związanych z tą kulturą. Po stronie popytowej kluczowym elementem jest ciągle zdefiniowania grup docelowych oraz ich oczekiwań, w tym także sam proces poznawania tych oczekiwań.

Z kolei po stronie podażowej sama definicja oferty uniwersyteckiej oraz jej dywersyfikacji budzi wiele kontrowersji. W ujęciu klasycznym wątpliwości budzi również zastosowanie typowo rynkowej terminologii w stosunku do kategorii instytucji akademickich. Wątpliwości dotyczą zarówno zastosowania tej orientacji do różnych funkcji akademickich, jak i różnych grup adresatów tej oferty. Szczególne wątpliwości budzi pytanie o sposób zwiększania przez uniwersytety oferowanej wartości w stosunku do różnych grup adresatów. Autorzy wskazują również na konieczność analizy zachowań uniwersytetów w kontekście społecznych skutków podejmowanych decyzji, wychodząc ze słusznego założenia, iż uniwersytety są zwykle kluczowymi podmiotami na rynku lokalnym i regionalnym, ich strategię są zwykle brzemienne dla miasta oraz regionu, w którym są osadzone. Niektórzy zarzucają uniwersytetom, iż przy tej nowej marketingowej orientacji są narażone na utratę „duszy akademickiej”. Wszystkie te rozważania wskazują na fakt, iż instytucje akademickie, które tradycyjnie abstrahowały od potrzeb otoczenia — obecnie są coraz bardziej wrażliwe na kontekst lokalnych potrzeb i oczekiwań. Po stronie popytowej należy uwzględniać coraz bardziej zróżnicowaną strukturę potrzeb różnych grup, a po stronie podażowej konieczność uwzględnienia złożonych procesów dostosowawczych (oferowana gama usług, styl zarządzania uczelnią, systemy wartości, struktury organizacyjne, kultura organizacji).

Artykuł **Pani Profesor Antonelli Zucchelli** z włoskiego Uniwersytetu w Pawii, koncentruje się z kolei na relacji, jaka istnieje między działalnością uniwersytetów oraz rozwojem terytorialnym. Obecna rola uniwersytetów, w odróżnieniu od tej tradycyjnej „zamkniętej w wieży z kości słoniowej”, polega zdecydowanie na coraz większym analizowaniu swej misji w kontekście rozwoju regionalnego. Ta nowa rola związana jest z włączaniem się uniwersytetów w proces kreowania oraz stymulowania przedsiębiorczości w różnych jej wymiarach, w tym także w kontekście promocji transferu technologii, zarządzania własnością intelektualną oraz stymulowaniem rozwoju nowych firm („spin off”). W tym nowym ujęciu zgodnie z paradygmatem „przedsiębiorczo-technologicznym” uniwersytety stają się katalizatorami lokalnego rozwoju, także w obszarze nauk humanistycznych i społecznych. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy spowodował w ostatnich latach zmianę modelu uniwersytetu. Pojawienie się globalnej konkurencji oraz presja na podejmowanie działań innowacyjnych spowodowały, iż uniwersytety stały się również podmiotami bardziej innowacyjnymi. W tym nowym ujęciu uniwersytety okazały się dla wielu instytucji otoczenia idealnym partnerem dla budowania nowego typu relacji oraz transferu technologii. Nowe myślenie o roli uniwersytetów zakłada więc nowe spojrzenie na ich aktywną rolę w kreowaniu innowacji oraz w transferze technologii na poziomie regionalnym i ponad regionalnym. Drugim elementem jest kreowanie nowego pozycjonowania uniwersytetu jako jednostki edukacyjnej w kontekście rynku globalnego („global teaching university”). Ta formuła uniwersytetu nabiera na znaczeniu wraz ze wzrostem globalnej mobilności studentów (przeptywy studentów z Azji do Europy oraz z Azji do USA). Uniwersytet, podobnie jak wiele firm, staje się instytucją „glokalną”. Model „glokalnego” uniwersytetu opiera się na jego otwartości, która to wartość staje się podstawą do budowania jego doskonałości. Studium przypadku Uniwersytetu w Pawii, założonego w 1361 r. i będącego jednym z najstarszych uniwersytetów europejskich, jest doskonałym przykładem tej ewolucji. Najstarsze uniwersytety były bowiem od samego początku pomyślane jako otwarte międzynarodowo, gdyż obok Włochów studiowali tam cudzoziemcy. Przykład ten pokazuje również, jak może ewoluować tradycyjny uniwersytet w zupełnie nowym otoczeniu w oparciu o interdyscyplinarne i międzynarodowe programy rozwoju, promieniujące na otoczenie. Jest to szczególnie widoczne w miastach małych i średnich, typowo akademickich, takich jak Pawia, gdzie studenci stanowią ponad 1/3 mieszkańców miasta.

Przykład Pawii pokazuje również konieczność przyjęcia przez uniwersytety większej otwartości zewnętrznej oraz formuły ponad regionalnej, w tym szerokiego otwarcia na relacje międzynarodowe. Uniwersytety generują przepływ określonych kategorii zasobów stając się niewątpliwie generatorami wzrostu w ujęciu lokalnym oraz regionalnym.

Artykuł Profesora **Teodoro Luque-Martínez**, kończący naszą publikację, ukazuje zasadniczą przemianę, jakiej podlegają obecnie uniwersytety. Przemiana ta jest rezultatem zarówno specyfiki społeczeństwa informacyjnego, jak również efektem procesów globalizacji. Zmiany te wymagają innego podejścia do zarządzania uniwer-

sytetami, jak również do samego procesu generowania nowych wartości. Nowe wyzwania wymagają od osób zarządzających uniwersytetami zmiany modelu zarządzania, polegającej na odchodzeniu od modeli kolegialnych i biurokratycznych, ku nowej koncepcji zarządzania publicznego (New Public Management — NPM). W wachlarzu nowych misji uniwersytetów kładzie się coraz większy nacisk na relacje z otoczeniem i na aktywny wkład w rozwój lokalnej społeczności w różnych jej wymiarach. Kształcenie oraz działalność badawcza powinny być skierowane na poszukiwanie doskonałości oraz na proces internacjonalizacji. Szczególną rolą uniwersytetów jest generowanie nowych wartości. Odpowiada to nowej orientacji marketingowej, która jest nastawiona na wyzwalanie nowych wartości w stosunku do różnych grup adresatów. Każdy z krajów Unii wypracował swoisty system umożliwiający przybliżenie uniwersytetów do modelu idealnego. W przypadku hiszpańskiego uniwersytetu w Granadzie, wypracowane podejście opiera się na realizacji projektu BioTic, opartego na strategicznym partnerstwie podmiotów publicznych oraz prywatnych (partnerstwo prywatno-publiczne). Ten typ partnerstwa opiera się na „inteligentnej współpracy” sieciowej podmiotów na szczeblu lokalnym oraz regionalnym, reprezentujących sektor publiczny oraz prywatny. Współpraca ta ma również wymiar międzynarodowy z uwagi na sieć relacji uniwersyteckich oraz biznesowych. Model ten bardzo mocno odwołuje się do doświadczeń uniwersyteckich w relacji z otoczeniem międzynarodowym, administracją lokalną i regionalną oraz siecią partnerów biznesowych.

Artykuł zespołu hiszpańskich Autorów reprezentujących Uniwersytety w Santiago de Compostela oraz w La Coruña porusza bardzo ciekawy wątek budowania orientacji marketingowej uniwersytetów. Autorzy reprezentujący środowisko akademickie regionu Galicja, znajdującego się na północy Hiszpanii, przedstawiają w nim swoje wieloletnie doświadczenia w zakresie kreowania prorynkowej orientacji uniwersytetów hiszpańskich. Doświadczenia te związane są przede wszystkim z powołaniem, a następnie rozwojem na Uniwersytecie w Santiago dyplomu Master w zakresie zarządzania handlem zagranicznym. Dyplom ten prowadzony jest w ścisłej współpracy z władzami regionu Galicja oraz z władzami miejskimi, jak również ze stowarzyszeniami przedsiębiorców. Uczestniczą w nim zarówno studenci hiszpańscy, a zwłaszcza mieszkańcy regionu Galicja, jak również studenci zagraniczni z krajów Ameryki Łacińskiej oraz Unii Europejskiej. Wieloletnie doświadczenia funkcjonowania tego programu ukazują fakt, iż budowanie relacji partnerskich z władzami miasta i regionu wpływa pozytywnie na orientację rynkową programów edukacyjnych oraz wzmacnia internacjonalizację gospodarki danego regionu. Doświadczenia te są pionierskie na gruncie hiszpańskim i potwierdzają rolę i znaczenie marketingu partnerskiego dla przyszłości marketingu akademickiego.

Część I

WIDZIANE PRZEZ POLSKICH AUTORÓW

prof. zw. dr hab. Tomasz Domański

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki

Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów — nowe wyzwania strategiczne

Wprowadzenie

W kontekście najnowszej praktyki marketingu — zarówno marketing terytorialny, jak i marketing akademicki są nowymi obszarami zastosowań podejścia marketingowego. Ich dynamiczny rozwój w Europie i na świecie nastąpił w ciągu ostatnich 15–20 lat (1990–2010).

Z kolei w Polsce możemy mówić o intensywnym rozwoju obu tych dziedzin praktycznie dopiero od końca lat dziewięćdziesiątych lub od początków XX w. W naszym kraju są to więc zupełnie nowe pola dla działań marketingowych, które wymagają od menedżerów oraz od pracowników administracji terytorialnej, stworzenia spójnego podejścia, łączącego w harmonijny sposób cele strategiczne podmiotów akademickich oraz samorządu terytorialnego na szczeblu miast i regionów.

W warunkach polskich obie dziedziny rozwijały się do tej pory najczęściej równolegle bez odpowiedniej koordynacji oraz spójnej wzajemnej komunikacji marketingowej. Paradoksalnie bowiem, choć powinny się one wzajemnie przenikać i dopełniać, to w zbyt małym stopniu wykorzystywano dotychczas instrumenty niezbędne dla zapewnienia wzajemnej synergii oraz koordynacji celów strategicznych.

Wynikało to zarówno z braku jasnych i klarownych metod wypracowania strategii na poziomie akademickim (niski stopień orientacji rynkowej uniwersytetów państwowych), jak również z niedostatków orientacji marketingowej na poziomie samorządów miast i regionów.

Wydaje się, iż strategii rozwoju polskich miast i regionów były dotychczas w zbyt małym stopniu skorelowane z potencjałem strategicznym uczelni wyższych, działających

na ich terenie. Wynikało to niekiedy ze zbyt słabego udziału uczelni wyższych w procesie kreowania tych strategii. Opracowywanie strategii marketingu terytorialnego powierzano często podmiotom zewnętrznym, spoza regionu, zamiast wypracowywania ich wspólnie w ścisłej współpracy z uczelniami akademickimi działającymi na danym terenie.

W kontekście coraz szybciej zmieniającego się rynku i to zarówno w odniesieniu do uczelni akademickich, jak i miast i regionów — konkurujących między sobą o inwestycje zagraniczne oraz o inwestorów krajowych, w sposób naturalny pojawiła się konieczność wypracowania nowych bardziej spójnych i skoordynowanych mechanizmów wzajemnej współpracy.

Ta nowa sytuacja wymusza na obu podmiotach poszukiwania nowego kompleksownego pozycjonowania oraz kreowania korzystnego dla obu stron mechanizmu budowania relacji partnerskich — służących realizacji wspólnie uzgodnionych celów strategicznych.

Nowa bardziej konkurencyjna sytuacja rynkowa stwarza także konieczność zadania pytania o to, w jakim stopniu efektywny marketing akademicki może być atutem dla marketingu terytorialnego w procesie kreowania atrakcyjnej oraz trwałej konkurencyjnej przewagi miasta i regionu oraz budowania jego wizerunku dla ważnych i rozwojowych w przeszłości grup adresatów w kraju i za granicą.

1. Marketing akademicki w poszukiwaniu swojej tożsamości

Marketing akademicki jest młodą dziedziną — poszukującą niewątpliwie swej rynkowej tożsamości. Tradycyjna oraz historyczna tożsamość uniwersytetów w dużym stopniu, jeśli nie całkowicie, abstrahowała od czynników rynkowych. Wynikało to przed wszystkim z faktu, iż w przeszłości uniwersytet nie podlegał bezpośrednio presji rynku, co pozwalało jego władzom nie dostrzegać rynku lub wręcz go programowo ignorować.

Nowe podejście do marketingu akademickiego każe przede wszystkim zadać pytanie o to, do jakich segmentów odbiorców lub inaczej — do których adresatów zamierzamy kierować naszą ofertę.

Różne definiowanie grup adresatów ma bowiem swe przełożenie na potencjalnych „klientów” oferty uniwersyteckiej. Ma to kapitalne znaczenie dla marketingu terytorialnego, gdyż to właśnie marketing akademicki decydować będzie w przyszłości o tym, ilu adresatów oferty akademickiej oraz jak długo będzie przebywać w danym ośrodku miejskim. Będzie to miało dla miast oraz regionów konsekwencje zarówno krótko- i średniookresowe, jak też długookresowe.

To bowiem uniwersytety oraz szkoły wyższe są tymi podmiotami, które generują na danym rynku lokalnym najsilniejszy napływ przybyszów z zewnątrz, silnie skoncentrowany w czasie oraz cechujący się własnym cyklem życia (cykl 5-letni, 4-letni,

3-letni, 2-letni, roczny lub krótszy — wynikający z różnych form kształcenia oraz doskonalenia wiedzy).

Ponadto, cykl ten może zostać przedłużony w zależności od atrakcyjności jakości życia w danym mieście lub regionie, co może zaowocować stałym transferem ludności do tego miasta oraz regionu.

Można założyć, iż w takim ujęciu marketing akademicki powinien być jednym z kluczowych wektorów definiowania strategii marketingu terytorialnego. Tożsamość marketingu akademickiego jest więc ściśle powiązana z tożsamością marketingu terytorialnego.

W takim podejściu marketing akademicki staje się kluczowym elementem atrakcyjnego pozycjonowania miasta oraz regionu.

1.1. Różne podejścia do segmentacji rynku

W segmentacji rynku usług akademickich podstawowym czynnikiem jest zakres geograficznego oddziaływania rynku. Możemy tutaj mówić o oddziaływaniu typowo lokalnym — o wąskim zasięgu — oraz o oddziaływaniu szerokim i stale poszerzającym się. Osoby odpowiedzialne za marketing akademicki powinny więc przede wszystkim posiadać wiedzę o zakresie geograficznym oddziaływania swego uniwersytetu. Wiedza ta powinna być z kolei podstawą budowania strategii marketingowych uczelni wyższej. W relacji z miastem i regionem wiedza ta powinna stanowić podstawę do wypracowywania wspólnych strategii, zarówno w kontekście komunikacji marketingowej oraz zarządzania marką miasta i regionu, jak również całościowej strategii rozwoju obu jednostek terytorialnych (miasta i regionu). Strategie tych podmiotów powinny być przede wszystkim spójne i oparte na wspólnie uzgodnionych celach. Ma to również kluczowe znaczenie dla strategii pozycjonowania miasta i regionu.

1.2. Grupy docelowe w ujęciu lokalnym

Segmentacja rynku w tym podejściu oznacza pozycjonowanie oferty uniwersyteckiej głównie pod kątem lokalnych adresatów, czyli mieszkańców danego miasta oraz regionu. Mamy tutaj do czynienia z typowym marketingiem wewnętrznym i dążeniem do największej penetracji rynku lokalnego. Na rynku tym konkurencja istnieje przede wszystkim między różnymi szkołami wyższymi, które zabiegają o tych samych adresatów.

Budowanie strategii opartej wyłącznie lub w przeważającej części na popycie pochodzącym z rynku lokalnego zawiera w sobie szereg ograniczeń i zagrożeń na przyszłość. Brak szerszego spojrzenia na rynek grozi bowiem jego zawężaniem i może mieć nieodwracalne skutki w zakresie spadku popytu. Takie podejście jest zasadne jedynie jako komplementarne do innych ujęć segmentacji (regionalnego, krajowego oraz międzynarodowego). Globalizacja oraz internacjonalizacja rynku edukacyjnego każe jednak spojrzeć na ten rynek w jego znacznie szerszej perspektywie (por. dalej).

W kontekście rynku lokalnego skutecznym czynnikiem mogącym stymulować popyt są strategie dywersyfikacji gamy usług edukacyjnych. W przypadku uniwersy-

tetów oznacza to dostrzeżenie nowych grup adresatów, którzy wcześniej nie korzystali w ogóle z oferty usługowej lub korzystali z niej w bardzo niewielkim zakresie. W obszarze usług edukacyjnych są to głównie adresaci edukacji ustawicznej. W grupie tej znajdują się zarówno osoby starsze (Uniwersytety Trzeciego Wieku), jak i osoby dojrzałe uzupełniające swoją wiedzę (studia podyplomowe) oraz różne formy szkoleń specjalistycznych krótko- oraz średnio- i długoterminowe adresowane do różnych kategorii odbiorców (środowiska biznesu, administracja publiczna oraz samorządowa, pracownicy wybranych sektorów gospodarki oraz określone grupy i środowiska zawodowe etc.). Każda z tych grup oczekuje na stworzenie dla niej unikatowej oferty.

Wydaje się, iż w warunkach polskich, penetracja rynku lokalnego będzie w przyszłości bardziej dotyczyć dywersyfikacji oferty usług edukacyjnych (dywersyfikacja gamy produktowej) aniżeli dążenia przez uniwersytet do zwiększania udziału w tradycyjnych, segmentach rynku lokalnego. Mając bowiem do czynienia z nieodwracalnym zmniejszaniem się lokalnego popytu na klasyczne usługi edukacyjne, związane z kształceniem absolwentów szkół średnich (negatywny efekt nieodwracalnych zmian demograficznych), należy spodziewać się działań marketingowych nastawionych na szersze dotarcie do innych potencjalnych segmentów rynku lokalnego.

Kluczowym wyzwaniem marketingowym będzie więc poszukiwanie nowych segmentów rynku oraz kreowanie takiej oferty edukacyjno-doradczej, która byłaby dla tych segmentów atrakcyjna rynkowo. W ramach dywersyfikacji gamy usług duże możliwości znajdują się także w odniesieniu do szeroko rozumianego doradztwa oraz ekspertyz, świadczonych dla szerokiej gamy podmiotów zewnętrznych oraz osób.

W przypadku polskich uniwersytetów pojawia się również trend do tworzenia oferty edukacyjnej dla nowych — młodszych kategorii odbiorców. Proces ten przebiega m.in. przez tworzenie „Uniwersytetów Dziecięcych” oraz szkół średnich pod patronatem uniwersyteckim, w ramach struktur akademickich.

Mamy tutaj do czynienia z interesującym zjawiskiem polegającym na rozbudowywaniu gamy usług edukacyjnych dla odbiorcy lokalnego na różnych etapach jego cyklu życia (faza edukacji szkolnej, licealnej, akademickiej, podyplomowej oraz ustawicznej). Można w tym kontekście mówić o wartości życiowej klienta na lokalnym rynku akademickim. Jest to wyraźna próba związania lokalnego klienta z ofertą uniwersytetu, w ciągu całego jego życia lub na pewnych jego etapach. Mamy tutaj także do czynienia z budowaniem systemu lojalności lokalnego adresata wobec „swojego uniwersytetu” i kreowaniem systemu długookresowych relacji z grupą lokalnych adresatów. Jest to klasyczna strategia dywersyfikacji oferty usługowej uniwersytetu w stosunku do tych samych lokalnych, a zarazem lojalnych adresatów. Strategię tę można określić jako ciągle poszerzanie oraz różnicowanie oferowanej gamy usług, tak aby być atrakcyjnym partnerem dla lokalnych adresatów.

Mając lojalnych odbiorców na rynku lokalnym należy niewątpliwie poszerzać swą ofertę o nowe usługi atrakcyjne dla tej grupy. W odniesieniu do lokalnych segmentów rynku powinniśmy mieć do czynienia z komunikacją opartą na spójnym marketingu wewnętrznym akcentującym atrakcyjność oferty miasta, regionu oraz uniwersytetu

zlokalizowanego na danym terenie. Wydaje się, iż komunikacja wewnętrzna może być tutaj ważnym wektorem budowania spójnego, a zarazem pozytywnego wizerunku uniwersytetu oraz miasta i regionu (efekt wyraźnej synergii na rynku wewnętrznym).

1.3. Grupy docelowe w ujęciu regionalnym

W odróżnieniu od orientacji typowo lokalnej, nastawionej bardziej na miasto jako podmiot oraz miejsce, orientacja regionalna uniwersytetu jest najbardziej oczywistą próbą poszerzenia rynku. Odwołuje się bowiem do adresatów żyjących w regionie, czyli w najbliższym sąsiedztwie miasta oraz uniwersytetu. Podejście to traktuje uniwersytet jako wyznacznik rozwoju oraz symbol metropolii miejskiej będącej potencjalnym stymulatorem rozwoju regionu.

Region obok miasta jest bowiem naturalnym adresatem oferty edukacyjnej uniwersytetu. Nowe ciężenia biznesowe (delokalizacja inwestycji, napływ inwestorów zagranicznych etc.) zwiększają zapotrzebowanie regionu na coraz bardziej atrakcyjną ofertę uczelni wyższych. Ta nowa oferta warunkuje wszelkie procesy rozwojowe i w sposób oczywisty powinna służyć rozwojowi regionu.

Z punktu widzenia strategii marketingowej uniwersytetów kluczową informacją jest wiedza o popycie na usługi akademickie w całym regionie i w jego wybranych częściach. Jest to informacja na temat naturalnych ciężarów na rynku edukacyjnym oraz na temat obecnego i potencjalnego popytu.

Adresaci oferty akademickiej w regionie są bowiem także w orbicie oddziaływania zarówno uniwersytetów zlokalizowanych w sąsiednich, a więc najbliższych regionach, jak również w regionach bardziej oddalonych, gdzie znajdują się również uniwersytety zabiegające o studenta.

Wydaje się, iż w polskich warunkach bardzo niewiele uczelni wyższych dysponuje zdezagregowaną wiedzą na temat ciężarów na rynku akademickich oraz na temat przepływów potencjalnych klientów.

Brak jest także badań na temat percepcji stolicy regionu, jako atrakcyjnego miejsca do studiowania, na tle stolic sąsiednich regionów. Zdobycie tego rodzaju informacji wymaga prowadzenia stałych badań marketingowych na temat potrzeb i zamierzeń edukacyjnych mieszkańców regionu oraz percepcji uczelni wyższych i stolicy regionu jako miejsca do studiowania oraz do życia.

Obok wiedzy o zachowaniach potencjalnych klientów w regionie istnieje pilna konieczność prowadzenia zintegrowanych działań marketingowych przez władze uniwersytetu oraz regionu. O wyborze miejsca do studiowania decydują bowiem zarówno elementy związane z wizerunkiem i marką uniwersytetu, jak i wizerunkiem miasta oraz regionu. Warto bardzo mocno podkreślić zarówno jakość życia w mieście, jak i wysoki poziom oraz atrakcyjność uniwersytetu jako miejsca do studiowania. Można więc zadać sobie pytanie, na ile te czynniki są wzajemnie spójne, a na ile istnieje między nimi dysonans — osłabiający potencjalnych adresatów oferty akademickiej dla dokonania jej wyboru.

Kluczowym problemem strategicznym jest tutaj doprowadzenie do jednolitego i atrakcyjnego wizerunku uniwersytetu oraz miasta — jako stolicy regionu, w którym znajduje się uniwersytet. W kontekście strategii konkurencyjności o studenta z regionu ważnym czynnikiem wizerunkowym jest budowanie atrakcyjnej wizji miejsca i jakości życia w tym miejscu, jako czynnika stymulującego wybory dokonywane przez potencjalnych klientów.

1.4. Grupy docelowe w ujęciu krajowym

Umiejętność przyciągania studentów spoza regionu jest prawdziwym testem dla jakości uniwersytetu, miasta oraz regionu. Wysoki współczynnik studentów spoza regionu ukazuje rzeczywisty poziom atrakcyjności danego uniwersytetu oraz miasta. Świadczy on również o dobrym wizerunku danej metropolii oraz o jej ponadregionalnej sile przyciągania. Dopelnieniem tego współczynnika powinna być analiza liczby osób spoza regionu, które zamierzają w nim pozostać po zakończeniu studiów, gdyż wiążą z nim swoją przyszłość i swoje dalsze plany. Wskaźnik ten najlepiej obrazuje atrakcyjność danego miasta jako miejsca o wysokiej jakości życia.

W ujęciu idealnym postrzeganie atrakcyjności miasta oraz atrakcyjności uniwersytetu — jako miejsc do studiowania — jest bardzo wysokie, co skutkuje dopelnianiem się oraz wzmacnianiem obu tych pozytywnych wizerunków. Zdecydowanym źródłem przewagi konkurencyjnej są unikatowe kierunki do studiowania dostępne jedynie na danej uczelni o trwale i trudnej do skopiowania przewadze konkurencyjnej. Z uwagi na mobilność kadry profesorskiej oraz możliwość tworzenia nowych uczelni czynnik ten, jeśli nie jest konsekwentnie doskonały, może jednak stopniowo tracić na znaczeniu.

Dodatkowym czynnikiem niwelującym przewagę konkurencyjną tradycyjnych ośrodków akademickich może być szersze wykorzystywanie nowych technologii przez nowe szkoły wyższe, budujące w sposób bardzo ekspansywny swoją pozycję rynkową.

W przypadku bardzo niskiego wskaźnika udziału studentów spoza regionu w ogólnej zbiorowości studentów danej uczelni, należy wnioskować, iż jej oferta edukacyjna jest mało unikatowa i tym samym jej zasięg oddziaływania jest wąski. Niski poziom tego wskaźnika może świadczyć także o słabym poziomie postrzegania danego miasta jako atrakcyjnego miejsca do studiowania. Paradoksalnie w tych warunkach nawet dość dobre postrzeganie uniwersytetu przy niskiej ocenie atrakcyjności miasta jako miejsca do studiowania może bardzo negatywnie oddziaływać na ten potencjalny wybór.

1.5. Grupy docelowe w ujęciu międzynarodowym

Budowanie silnej pozycji uniwersytetu, miasta, regionu na rynku międzynarodowym może być oparte na dwóch strategiach.

Pierwsza z nich polega na długookresowym i konsekwentnym budowaniu pozycji marketingowej uniwersytetu oraz miasta i regionu. Strategia ta odwołuje się do pewnych tradycji oraz pozycji rynkowej miasta, regionu oraz uniwersytetu wypracowywanych latami. Jest ona skuteczna wyłącznie w odniesieniu do nielicznych uni-

wersytetów o trwałej i ugruntowanej pozycji międzynarodowej. Dotyczy to zwykle najstarszych uniwersytetów, zlokalizowanych w renomowanych ośrodkach akademickich. W Polsce — z wyjątkiem Uniwersytetu Jagiellońskiego — strategia ta nie wydaje się mieć szerszego zastosowania. Wynika to z niskiej rozpoznawalności uniwersytetów oraz miast, w których są one zlokalizowane na arenie międzynarodowej.

Druga strategia opiera się natomiast na bardzo ekspansywnej polityce marketingowej, budowanej nowoczesnymi metodami komunikacji marketingowej wspólnie z miastem oraz regionem. Strategia ta zakłada daleko idącą synergię oraz podejście partnerskie — miasta, regionu oraz uniwersytetu. Podejście to polega na wspólnym definiowaniu celów w kontekście rozwoju regionu oraz dynamicznej strategii internacjonalizacji uniwersytetu.

Budowaniu partnerstwa miast i regionów towarzyszy świadome działanie polegające na budowaniu partnerstwa uniwersytetów tych miast i regionów. Dobór miast oraz regionów partnerskich nie jest więc tutaj przypadkowy, lecz wynika z pewnej spójnej strategii, polegającej na preferowaniu określonych kierunków rozwoju partnerstwa, jako kluczowych dla wszystkich zainteresowanych partnerów. W takim ujęciu działania te wzajemnie się dopełniają i odpowiadają wspólnym celom strategicznym.

Taka strategia polega na inicjowaniu wspólnych działań strategicznych w odniesieniu do pewnych regionów partnerskich oraz uczelni działających w tych regionach oraz w ich stolicach. Mamy tutaj więc do czynienia z wykorzystywaniem tej samej sieci powiązań dla kreowania nowych relacji w kontekście międzynarodowym. Strategia ta mieści się w formule marketingu aktywnego, gdzie cele rozwojowe regionu — w tym zwłaszcza cele inwestycyjne — spletają się z celami strategicznymi uczelni wyższych (nowe programy i centra innowacyjności oraz doskonałości).

Wydaje się, iż sfera pozycjonowania uniwersytetu oraz miasta i regionu na rynku międzynarodowym jest jednym z tych obszarów na którym w sposób naturalny mogą i powinny spotykać się cele tych podmiotów w kontekście strategii internacjonalizacji. Podejście to wymaga stworzenia bardzo stabilnych zasad współpracy partnerów oraz koordynacji swych celów strategicznych. Strategie te powinny mieć charakter w pełni apolityczny i cechować się ciągłością, niezależnie od wyników lokalnych i regionalnych wyborów samorządowych. Czynnikiem ten ma kluczowe znaczenie w warunkach polskich, gdzie ciągle brak skutecznych mechanizmów dla realizacji wspólnych strategii marketingowych w tym zakresie.

2. Marketing terytorialny w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju

Podmioty marketingu terytorialnego w procesie budowania swych strategii muszą szukać partnerów, z którymi będą wytyczać nowe kierunki rozwoju. Wydaje się, iż uczelnie akademickie są takimi strategicznymi partnerami i mogą budować sieć opartą

na wzajemnie korzystnych relacjach. Dotyczy to szerokiego systemu budowy społeczeństwa opartego na wiedzy oraz budowaniu innowacyjności i przewagi konkurencyjnej miast i regionów w sferze zarządzania kapitałem intelektualnym i pozyskiwania tego kapitału dla stymulowania procesów rozwojowych.

2.1. Uniwersytet jako partner miasta i regionu w procesie jego rozwoju

Dojrzewanie władz samorządowych polskich miast oraz regionów do budowania relacji partnerskich ze środowiskiem akademickim jest w warunkach zjawiskiem relatywnie nowym. Chodzi tutaj bowiem nie tylko o budowanie doraźnych form współpracy, ale o tworzenie trwałych i solidnych podstaw dla partnerskich relacji stron.

Zmianę tego podejścia można porównać ze znanym z rynku przedsiębiorstwem przejściem od marketingu transakcyjnego do marketingu partnerskiego. Stworzenie podstaw dla marketingu partnerskiego wymaga jednocześnie zbudowania trwałych, interdyscyplinarnych form współpracy, związanych ze wspólnym tworzeniem określonych strategii oraz ich realizacją zgodnie z przyjętymi razem założeniami. Sama idea może wydawać się prosta, lecz w warunkach polskich wymaga ona stworzenia bardzo solidnego instrumentarium oraz efektywnych procedur określających nowe mechanizmy i stałe formy konsultacji.

Konsultacje te powinny być prowadzone przez małe i profesjonalne zespoły na etapie poprzedzającym opracowanie strategii (*ex ante*), na etapie realizacji strategii oraz w fazie następującej po jej wdrożeniu (*ex post*). W polskich warunkach najsłabszym elementem tego procesu jest tworzenie efektywnych mechanizmów regulujących ten proces z udziałem zainteresowanych stron. Wydaje się, iż wiele działań ma charakter doraźny i w zbyt małym stopniu jest uporządkowane. Dużą słabością jest również faza koncepcyjna służąca wypracowaniu stabilnych i efektywnych form współpracy.

W przypadku miasta i regionu należałoby jednocześnie mówić o współpracy z całym środowiskiem akademickim, a nie tylko z jego wybranymi reprezentantami. Zakłada to także większą integrację środowiska akademickiego na danym terenie, co nie zawsze jest proste z uwagi na tendencje do działań indywidualistycznych poszczególnych ośrodków.

2.2. Uniwersytet jako dostarciciel profesjonalnych kadr

Uniwersytet w procesie budowania marki miasta i regionu może stać się nośnikiem wielu wartości oraz zasobów wpływających na ich pozycjonowanie oraz na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. W sposób naturalny uniwersytet staje się dostawcą rzadkich i cennych zasobów, jakimi są profesjonalne kadry. Zasób ten staje się kluczowy w kontekście poszukiwania źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, opartej na wiedzy oraz na innowacyjności. Dotyczy to zarówno kadr kształconych przez uniwersytety dla potrzeb nowoczesnej administracji samorządowej, jak i kadr edukowanych dla przedsiębiorstw — w tym także z udziałem kapitału zagranicznego

oraz dla instytucji społecznych, kulturalnych oraz placówek edukacji. W tej sferze uniwersytety, lub szerzej: całe środowisko akademickie, staje się nośnikiem określonych wartości i tym samym potencjalnym argumentem na rzecz konkurencyjnego pozycjonowania regionu. Profesjonalne zasoby ludzkie, dostępne na bardziej konkurencyjnych warunkach, aniżeli w regionach i miastach konkurencyjnych są coraz częściej kluczowym argumentem w procesie budowania marki miasta i regionu w stosunku do inwestorów zewnętrznych: krajowych oraz zagranicznych.

2.3. Uniwersytet jako nośnik innowacji ważnych dla miast i regionu

Uniwersytet staje się coraz częściej ważnym stymulatorem lub katalizatorem procesów innowacyjnych generowanych na rzecz miast i regionu. Skuteczność tych działań zależy jednak od orientacji marketingowej samej uczelni oraz od systemu pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania centrów innowacji, centrów badawczych oraz inkubatorów przedsiębiorczości.

W warunkach polskich pewną słabością marketingu akademickiego pozostaje ciągle niski poziom strategicznej współpracy różnych uczelni z danego miasta i regionu. Dotyczy to zwłaszcza procesu tworzenia interdyscyplinarnych konsorcjów działających na rzecz kreowania innowacji oraz wspólnego wykorzystywania posiadanych zasobów materialnych, sieci kontaktów oraz kapitału intelektualnego. Odczuwa się także bardzo duży niedosyt w zakresie braku synergii pomiędzy różnymi programami kształcenia oraz centrami naukowo-badawczymi.

Działania dezintegrujące są ciągle silniejsze aniżeli budowanie wspólnych projektów wokół zintegrowanych celów służących stymulowaniu procesów innowacyjnych oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej opartej na innowacyjności i synergii działania.

2.4. Uniwersytet jako niezależny doradca i obiektywny recenzent

W procesie budowania wzajemnej współpracy z miastem i regionem uniwersytet powinien zachować także rolę niezależnego doradcy władz co pozwoliłoby jego przedstawicielom na przeprowadzanie obiektywnych recenzji, analiz oraz ocen projektów i strategii rozwoju zgłaszanych przez polityków oraz urzędników jednostek samorządu miejskiego oraz terytorialnego. Władza samorządowa na szczeblu miasta i regionu potrzebuje tego typu doradcy, zwłaszcza w zakresie budowania celów strategicznych oraz niezależnej oceny różnych planów rozwoju oraz priorytetów w zakresie wydawania środków publicznych.

Z drugiej strony, istnieje bardzo silna pokusa ze strony władz, aby traktować uniwersytet i środowisko akademickie jako element uwiarygodnienia i legitymizacji swoich działań, planów strategii oraz decyzji. Ustawianie się uniwersytetów oraz innych wyższych uczelni w roli „pochlebcy władzy” może stanowić niewątpliwe zagrożenie dla obiektywnych ocen oraz dla wypracowywania oryginalnych rozwiązań. Nie służy to również dobrze budowaniu zasad partnerskiej współpracy stron.

3. Marketing partnerski w relacji uniwersytetów z władzami miast i regionów

Wydaje się, iż świadomość współzależności partnerów w procesie budowania strategii konkurencyjnych jest obecnie dość wysoka. Brakującym elementem, wymagającym ciągłego doskonalenia, jest natomiast niedostatek efektywnych mechanizmów współpracy stron, służących budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na tle innych miast i regionów.

3.1. Postrzeganie regionów i miast przez pryzmat uniwersytetów

Nowoczesne regiony oraz nowoczesne miasta są coraz częściej postrzegane przez pryzmat „swoich” uniwersytetów lub zintegrowanych sieci lub konsorcjów szkół wyższych — harmonijnie ze sobą współpracujących. Uniwersytety są bowiem naturalnym wyróżnikiem i tym samym kluczowym atrybutem marki miasta lub regionu. Dotyczy to zarówno oferty dla studentów, jak i oferty dla przedsiębiorców oraz inwestorów zagranicznych. Rola uczelni jest także istotna w segmencie turystyki biznesowej, konferencyjnej, targowej i festiwalowej, jak również sportowej i rekreacyjnej. Uczelnie wyższe, zwłaszcza w warunkach polskich, są bowiem coraz częściej dysponentami najlepszych zasobów infrastrukturalnych, które mogą być wykorzystywane na tego rodzaju cele. Warto więc wkomponować całość tych zasobów w procesy efektywnego zarządzania miastem i regionem, dla potrzeb budowania ich atrakcyjnego wizerunku.

3.2. Uczelnie wyższe jako element przewagi konkurencyjnej miast i regionów

Obecność uczelni wyższej lub, co ważniejsze, harmonijnie funkcjonującego konsorcjum uczelni wyższych, może stać się dla miasta lub regionu elementem jego trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyróżnikiem i podstawą przewagi regionu będzie więc coraz częściej preferencyjna sieć powiązań uczelni akademickich i umiejętność ich harmonijnej współpracy na rzecz miasta i regionu. W polskich warunkach czynnikiem wymagającym ciągłego doskonalenia jest harmonizowanie oraz zintegrowanie tej współpracy wokół wspólnie akceptowanych celów. Najlepsze wyniki osiągają te miasta i regiony, które potrafią budować ten rodzaj harmonijnej współpracy. W Polsce problem ten nie dotyczy jedynie różnych uczelni, lecz także różnych jednostek działających w ramach tej samej uczelni.

3.3. Uczelnie wyższe jako element strategii pozycjonowania miast i regionu

Uczelnia wyższa staje się dzisiaj niewątpliwie elementem wyrazistego pozycjonowania miasta. Chodzi tutaj jednocześnie nie tyle o jedną konkretną uczelnię, ale o całe

środowisko akademickie, o jego atrakcyjność, innowacyjność, dynamikę oraz relacje międzynarodowe. Studenci wybierając konkretne miasto lub region jako miejsce do studiowania, oczekują bowiem pewnej unikatowej atmosfery do rozwoju osobistego, gwarancji jakości życia oraz atrakcyjnych form spędzania wolnego czasu. Wymaga to od uczelni wyższych danego miasta, bardziej kompleksowego spojrzenia na produkt marketingu akademickiego w symbiozie z marketingiem całego miasta i regionu. Jest to nowy rodzaj wyzwania dla uczelni publicznych, gdyż *de facto* konkurują one z uczelniami innych miast. Wymaga to stopniowego odchodzenia od myślenia jedynie w kategoriach oferty jednego uniwersytetu, na rzecz myślenia o łącznej ofercie całej sieci szkół wyższych działających na danym terenie. Przy porównywalnej, równie wysokiej ofercie dwóch uniwersytetów z dwóch różnych miast, potencjalny student będzie wybierał ten ośrodek miejski, którego kompleksowa oferta jest bardziej atrakcyjna.

Mamy więc do czynienia z przenoszeniem akcentu na kompleksowy „produkt akademicki”, związany z danym miastem oraz regionem. Student przy porównywalnej ofercie programowej różnych uniwersytetów zawsze będzie wybierał ten, który znajduje się w mieście „przyjemniejszym do studiowania”. Wydaje się, iż przy porównywalności standardów akademickich te dodatkowe elementy decydujące o „jakości miejsca” będą w przyszłości coraz mocniej zyskiwały na znaczeniu.

Wyzwaniem na przyszłość będzie więc z jednej strony kreowanie „globalnego produktu akademickiego”, a drugiej strony budowanie silnych relacji między wizerunkiem tego produktu oraz wizerunkiem miasta i regionu.

Wydaje się, iż produkty edukacyjne obok produktów kulturalnych i sportowo-rekreacyjnych będą miały w przyszłości kluczowe znaczenia dla budowania pozycjonowania miast i regionów. Wiąże się to zarówno z inwestycjami infrastrukturalnymi w tych wszystkich dziedzinach, jak i z rosnącymi potrzebami ludności w zakresie zaspokajania swoich potrzeb w tychże dziedzinach.

4. Fundusze europejskie jako platforma do budowania współpracy

W warunkach polskich programy i fundusze europejskie stały się kluczowym stymulatorem dla nowych i trwałych budowania współpracy między uczelniami oraz władzami miast i regionów. Fundusze europejskie z jednej strony wymusiły oraz przyspieszyły proces budowania strategii marketingu terytorialnego, w ramach szerszych strategii rozwoju miast i regionów, a z drugiej strony — wymusiły budowanie programów partnerskich do kreowania nowych obszarów przewagi konkurencyjnej.

4.1. Fundusze i programy europejskie jako stymulator relacji partnerskich

Programy europejskie stały się ważnym punktem wyjścia do bardziej pogłębionej refleksji na temat ścisłych form współpracy miast i regionów z uczelniami academic-

kimi. Relacje te stały się jednocześnie ważnym elementem dyskusji na temat innowacyjności oraz tworzenia nowych mechanizmów rozwoju regionu. Relacje uczelni oraz władz miasta i regionu mają w tym zakresie charakter komplementarny. Nowy rodzaj partnerstwa zakłada większą transparentność wzajemnych relacji oraz doskonalenie różnych form i kanałów przepływu informacji. Udrożnienie tych kanałów jest ważnym czynnikiem refleksji nad oceną alternatyw rozwoju.

W warunkach polskich transparentność tego typu działań jest zjawiskiem nowym i niewątpliwie zasługującym na podkreślenie. Potrzebna byłaby natomiast bardziej pogłębiona dyskusja na temat strategicznej roli funduszy europejskich w kontekście rozwoju bardziej pogłębionej współpracy różnych uczelni z danego miasta oraz regionu w celu unikania pomysłów wzajemnie się dublujących.

Wydaje się, iż w tym zakresie ciągle brak jest koniecznej synergii oraz pogłębionej dyskusji na temat celowości różnych inwestycji oraz ich komplementarności.

4.2. Programy europejskie jako stymulator wspólnych strategii i nowego myślenia strategicznego

Zasługą programów europejskich może być przede wszystkim stymulowanie różnych form zintegrowanych strategii rozwoju na poziomie miast i regionów. Dezintegracja lub niedostatek form oraz działań integracyjnych jest jedną z kluczowych słabości działań różnych podmiotów w warunkach polskich. Przelamywanie procesów dezintegracyjnych może być widoczne przez generowanie wspólnych projektów przez różne uczelnie danego miasta oraz regionu, unikające podejścia konkurencyjnego i zastępujące ten rodzaj podejścia nowymi formami współpracy.

Nowe myślenie strategiczne zakłada wspólne definiowanie pewnych kluczowych celów strategicznych dla rozwoju miasta i regionu. Chodzi tutaj z jednej strony o wspólne uzgadnianie priorytetowych celów dla rozwoju miasta i regionu, a z drugiej strony tworzenie przez uczelnie wyższe takich projektów — finansowanych z funduszy europejskich, które najlepiej służą realizacji tych celów.

Powinniśmy więc mieć do czynienia z programem uzgodnień i konsultacji celów zarówno w przekroju pionowym, jak i poziomym. Konsultacje w przekroju pionowym zakładają dopracowanie zgodności celów rozwoju regionu oraz miasta (najczęściej stolicy regionu) oraz celów kluczowych uczelni wyższych zlokalizowanych w stolicy regionu. Z kolei system konsultacji poziomych zakłada prowadzenie prac koncepcyjnych i projektowych w interdyscyplinarnym gronie uczelni wyższych danego miasta i regionu.

Wydaje się, iż wszędzie tam, gdzie element konsultacji oraz zintegrowanej współpracy jest warunkiem akceptacji danego projektu jest szansa na stymulowanie tego procesu i zmianę sposobu podejścia do myślenia strategicznego. W warunkach polskich czynnik ten ma ogromne znaczenie, gdyż do tej pory przeważało częściej myślenie partykularne poszczególnych uczelni wyższych przy niedostatku lub braku koniecznej synergii między różnymi partnerami reprezentującymi lokalne środowisko akademickie uczelni wyższych.

5. Wspólne strategie komunikacji marketingowej

Partykularne działania marketingowe — prowadzone osobno na poziomie miasta i regionu — powodują, iż końcowa efektywność tych działań jest bardzo niska. W zakresie komunikacji marketingowej miasta oraz regionu należy założyć przede wszystkim konieczność prowadzenia spójnych działań przez władze regionu oraz miasta, które jest jego stolicą. Działania te powinny być nie tylko spójne, lecz wzajemnie się wzmocniać. W Polsce czynnikiem, który bardzo osłabia spójność tych działań są różnice polityczne powiązane ze strukturą polityczną władz regionu oraz miasta, w trakcie trwania danej kadencji. Obok różnic politycznych drugim czynnikiem hamującym procesy integracyjne w zakresie komunikacji marketingowej są różnice personalne oraz ambicjonalne kluczowych polityków, odpowiedzialnych za proces zarządzania miastem i regionem.

5.1. Wspólne cele strategiczne

Warunkiem skuteczności komunikacji marketingowej miasta oraz regionu jest akceptacja pewnych celów wspólnych, które powinny być traktowane jako priorytetowe i mieć wymiar pozapolityczny, a tym samym pozakadencyjny. Zgoda co do wspólnych celów komunikacji marketingowej jest warunkiem budowania spójnego wizerunku miasta oraz regionu w relacji z jego otoczeniem zewnętrznym. Rozwinięciem tych wspólnych celów powinny być działania uniwersytetów i pozostałych wyższych uczelni danego regionu oraz jego stolicy. Chodzi tutaj o przekładanie pewnych kluczowych wyróżników miasta oraz regionu na szczegółowe cele wyższych uczelni tam zlokalizowanych.

5.2. Wspólne zespoły interdyscyplinarne

Interdyscyplinarność zespołów roboczych w kontekście strategii rozwoju, a następnie strategii komunikacji marketingowych, zakłada budowanie wspólnej strategii komunikacji marketingowej, wokół pewnych kluczowych wartości, mogących decydować o trwałej przewadze konkurencyjnej danego regionu oraz jego stolicy nad regionami konkurencyjnymi.

Zasada interdyscyplinarności tych zespołów powinna polegać na koordynacji działań władz miasta i władz regionu z opiniami przedstawicielami wyższych uczelni reprezentujących różne dyscypliny oraz specjalności. Podejście to w warunkach polskich byłoby podejściem zupełnie nowym, a jego podstawą byłby minimalny poziom zgody na komunikowanie pewnych wspólnych wartości oraz pewnego stylu podejścia do akcentowania kluczowych dla danego miasta i regionu wyróżników marki. Wydaje się, iż największą wartością byłby tutaj pewien styl podejścia do rozwiązywania oraz komunikowania pewnych wartości. Jednocześnie element ten jest najtrudniejszy do wdrożenia gdyż wymaga pewnego minimum dobrej woli oraz akceptacji zasady współpracy w ramach interdyscyplinarnego podejścia.

5.3. Wspólna strategia komunikacji marketingowej

Wspólna strategia komunikacji marketingowej na poziomie władz miast, regionu oraz wyższych uczelni zakłada zgodę na komunikowanie zewnętrznie pewnych wyróżników marki miasta i regionu, które są pozytywne i jednogłośnie akceptowane przez wszystkich partnerów współpracy i które mogą stanowić pewien system wartości z którym identyfikują się wszyscy partnerzy. Mamy wówczas do czynienia z pewną wspólną i jednoznacznie akceptowaną filozofią podejścia do budowania swoich relacji z otoczeniem. Wydaje się, iż w warunkach polskich czynnik ten jest i będzie dość trudny do wdrożenia. Wynika to z ciągle silnego prymatu działań indywidualistycznych przy niedocenianiu wspólnej uzgodnionej platformy komunikacji marketingowej. Czynnik ten ma zarówno wymiar kulturowy, jak i pokoleniowy. Wydaje się, iż młodsze pokolenie rządzących może mieć większą otwartość na cele wspólne i na budowanie wyrazistego pozycjonowania miasta w oparciu o pewien spójny system wartości. Zmiany pokoleniowe na szczeblach władzy mogą więc wpływać pozytywnie na tworzenie nowego klimatu dla tej współpracy.

6. Konflikty między polityką a wspólnymi celami strategicznymi

W warunkach polskich, szczególnie w przypadku niektórych miast, kluczowym elementem osłabiającym skuteczność działań strategicznych w obszarze marketingu terytorialnego oraz akademickiego jest brak ciągłości pewnych działań strategicznych, wynikający ze zmian w konfiguracji politycznych władz spowodowany cyklem wyborczym.

6.1. Doraźność działań politycznych

W działaniach polityków zarządzających poszczególnymi miastami lub regionami występuje ciągle prymat działań doraźnych nad działaniami średnio- i długookresowymi. Takie podejście wpływa bardzo negatywnie na budowanie spójnych strategii rozwoju, w ramach których cele dotyczące marketingu terytorialnego oraz marketingu akademickiego mogłyby się harmonijnie się dopełniać. W tych miastach i regionach, w których występowała ciągłość władzy politycznej i tym samym trwałość realizacji kluczowych celów oraz założeń strategicznych — czynnik ten nie był odczuwany. Natomiast w miastach i w regionach, gdzie orientacja polityczna władz podlegała istotnym zmianom, można było wyrażać brak odczuć brak konsekwentnego podejścia do realizacji tego typu strategii. W przypadku zarówno marketingu terytorialnego, jak i akademickiego ciągłość oraz konsekwencja w realizacji pewnych celów są warunkiem ich efektywności.

6.2. Prymat polityki nad celami wspólnymi

Dominacja doraźnych celów politycznych nad celami wspólnymi wpływa jak wiemy bardzo negatywnie na kreowanie spójnych strategii marketingu terytorialnego oraz marketingu akademickiego. Ma to tym większe znaczenie, iż większość tych celów jest możliwa do zrealizowania jedynie pod warunkiem stosowania długookresowego podejścia — niezależnego od zmian politycznych we władzach samorządu miejskiego oraz regionalnego.

Sfera ta z uwagi na swoją kluczową rolę w rozwoju miasta i regionu, wydaje się mało konfliktowa i należy spodziewać się, iż w przyszłości nie powinna być przedmiotem większych rozgrywek politycznych.

Podsumowanie

Wyzwania na przyszłość

1. Poszukiwanie spójnego pozycjonowania uczelni wyższych z pozycjonowaniem miasta i regionu.

Kluczowym warunkiem powodzenia opisywanych strategii jest spójność pozycjonowania uczelni wyższych z pozycjonowaniem miasta i regionu. Spójność pozycjonowania polega w tym przypadku na zgodności pewnych kluczowych wyróżników marki miasta i regionu z wyróżnikami marek uczelni wyższych, działających w danym regionie i w jego stolicy. Chodzi tutaj o pewne wartości kluczowe, takie jak: innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość, otwartość czy międzynarodowość. Wartości te powinny mieć fundamentalne znaczenie zarówno dla marki miasta, jak i dla marek działających w nim uczelni wyższych. Im wyższy poziom spójności wartości tworzących opisywane marki, tym większa spójność oraz wyrazistość pozycjonowania. Warunkiem sukcesu takiego podejścia jest niewątpliwie wspólne budowanie takich strategii. Uczelnie wyższe powinny czuć się współtwórcami takich strategii i tym samym mocno identyfikować się z nimi. Władze miasta i regionu winny natomiast widzieć główne osie kierowanych rozwoju swych jednostek samorządowych we współpracy z uczelniami wyższymi.

2. Tworzenie strategicznych form współpracy partnerskiej uczelni wyższych z władzami miasta i regionu.

Współpraca uczelni wyższych z władzami miasta i regionu musi mieć tym samym charakter strategiczny oparty zarówno na stałych formach konsultacji, jak i na istnieniu zespołów interdyscyplinarnych. Członkami tych zespołów powinni być zarówno przedstawiciele uczelni wyższych, jak i władz miasta oraz regionu, reprezentujący różne dziedziny problemowe. W warunkach polskich te formy współpracy należą ciągle do rzadkości, a w przyszłości należałoby je tworzyć w sposób

systemowy. Należy w tym zakresie wypracować nowe formy komunikowania oraz wzajemnych konsultacji o charakterze strategicznym.

3. Budowanie kompleksowego produktu akademickiego wszystkich uczelni — poszukiwanie synergii produktowej.

Wyzwania przyszłości polegać będą na poszukiwaniu coraz większej synergii między uczelniami działającymi na danym terenie. Konkurując o tego samego studenta na rynku lokalnym, uczelnie wyższe będą musiały jednocześnie spojrzeć wspólnie na swoją ofertę z punktu widzenia adresatów zewnętrznych, zwłaszcza na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Chodzi tutaj bowiem nie tylko o pozyskanie studenta „dla danej uczelni”, lecz równocześnie o pozyskanie studenta „dla danego miasta” lub „dla danego regionu”.

Obok konkurencyjności partykularnych celów marketingowych, będziemy mieli tutaj do czynienia z komplementarnością oferty różnych szkół. W przyszłości może i powinno to prowadzić do oferowania potencjalnym klientom wewnętrznym oraz zewnętrznym bardziej komplementarnej oraz interdyscyplinarnej oferty edukacyjnej. Podejście to jest ciągle podejściem zupełnie nowym, gdyż opiera się na przekraczaniu pewnej orientacji czysto partykularnej na rzecz orientacji komplementarnej. Dotyczy to zarówno oferty różnych wydziałów tej samej uczelni, jak i, co o wiele trudniejsze, komplementarnej oferty różnych szkół wyższych działających na terenie danego miasta lub regionu.

Stosowanie komplementarnych metod pozycjonowania uczelni wyższych byłoby z punktu widzenia pozycjonowania danego miasta lub regionu czymś zupełnie unikatowym (wspólne programy, wspólne dyplomy, wspólne wykorzystanie określonej infrastruktury). W warunkach polskich regionów i miast jest to kapitalny obszar budowania nowej oferty edukacyjnej, opartej na sumowaniu się przewag i kompetencji różnych uczelni wyższych. W obecnych warunkach w realiach najlepszych polskich ośrodków akademickich nie mamy bowiem do czynienia z brakiem nowoczesnej infrastruktury, lecz raczej niekiedy z jej nadmiarem i mało efektywnym wykorzystaniem w skali jednej uczelni. W zbyt małym stopniu wykorzystuje się natomiast synergię akademicką lokalnych zasobów dla budowania przewagi konkurencyjnej miasta oraz regionu, w sferze marketingu akademickiego.

4. Wspólne prowadzenie promocji zewnętrznej miasta i regionu oraz uczelni wyższych.

Wspólne prowadzenie działań promocyjnych jest *de facto* rozwinięciem i dopełnieniem wspólnej strategii pozycjonowania oraz budowania marki miasta i regionu. Wydaje się, iż dla części polskich miast i regionów ten element ciągle jest nie zrealizowany. Musi on bowiem wynikać ze zintegrowanego podejścia do koncepcji marketingu terytorialnego. Wspólna promocja zewnętrzna powinna wynikać z jednolitego podejścia marketingowego i uzgodnionej koncepcji komunikacji marketingowej dla miasta, regionu oraz środowiska akademickiego. Czynnikiem ten dotyczyć powinien w szczególności promocji targowej oraz wspólnie organizowanych wydarzeń marketingowych, zwłaszcza w kontekście promocji zagranicznej. Promocja

zewnątrzna powinna być tutaj bardzo ściśle pozycjonowana na pozyskiwanie precyzyjnie zdefiniowanych grup adresatów. Dotyczyć to powinno również wydawnictw promocyjnych oraz komunikacji internetowej.

5. Dążenie przez miasto oraz region do zatrzymywania najlepszych absolwentów w danym mieście i w regionie.

W kontekście marketingu akademickiego oraz marketingu miasta, kluczowym miernikiem efektywności powinien być współczynnik osób pozostających w danym mieście po zakończeniu studiów. Dotyczy to zarówno osób pochodzących z danego miasta oraz regionu, jak również, co znacznie ważniejsze, osób przyjeżdżających tutaj na studia. Wspólne oddziaływanie władz miasta oraz regionu na tę grupę „przyjezdnych” absolwentów jest tutaj bardzo dobrym miernikiem atrakcyjności miejsca oraz jakości życia i perspektyw dalszego rozwoju. Władze miast akademickich, które w bardzo niewielkim stopniu potrafią zatrzymać swych najlepszych absolwentów lub też przyciągać absolwentów z innych znaczących ośrodków akademickich powinny zadać sobie pytanie o atrakcyjność swych ośrodków oraz o efektywność swoich działań.

6. Poszukiwanie kompromisu między myśleniem krótko- i długookresowym.

Wszystkie opisane działania wymagają znajdowania twórczych rozwiązań i poszukiwania twórczych kompromisów pomiędzy różnymi horyzontami myślenia. Wymaga to jednocześnie nowego spojrzenia na rynek oraz na misję i strategię uniwersytetów w kontekście zintegrowanej współpracy z miastem i regionem w zakresie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w ramach komplementarnych strategii rozwoju.

Streszczenie

Artykuł ma charakter przeglądowo-koncepcyjny, służy ukazaniu podstawowych wyzwań, które stają przed polskimi uniwersytetami w zakresie budowania przyszłościowej orientacji marketingowej. Celem artykułu jest uporządkowanie podstawowych wyzwań oraz dokonanie klasyfikacji działań strategicznych w odniesieniu do wybranych grup docelowych, do których adresowana jest oferta instytucji akademickich.

Autor wskazuje na potrzebę nowego spojrzenia na definiowanie segmentów docelowych, oferty uniwersytetów w kontekście rosnącej konkurencji rynkowej, zmian demograficznych oraz postępującej internacjonalizacji oraz globalizacji rynku usług edukacyjnych.

Specyfika polskiego rynku edukacyjnego polega na jego bardzo dużej otwartości, rozdrobnieniu i wysokim udziale szkół niepublicznych w ogólnej strukturze podmiotowej rynku. Przyszłościowe strategie marketingowe powinny uwzględniać daleko idącą dywersyfikację gamy oferowanych usług edukacyjnych oraz coraz szersze zorientowanie uniwersytetów na rynki zagraniczne.

Słowa kluczowe

Marketing akademicki, marketing partnerski, promocja miast i regionów, orientacja marketingowa uniwersytetów, orientacja rynkowa uniwersytetów, strategie marketingowe uniwersytetów polskich, marketing terytorialny, synergia strategii w marketingu terytorialnym i akademickim.

Bibliografia

1. Domański T., *Kształcenie studentów w językach obcych. Wybrane doświadczenia Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych na Uniwersytecie Łódzkim*, [w:] *Kształcenie dla potrzeb społeczeństwa europejskiego. Szkoły z klasami dwujęzycznymi w Łodzi — 1998–2008*, pod red. M. Szewczyka, Instytut Europejski, Łódź 2008, s. 31–33.
2. Domański T., *Marka Łodzi wyrastająca z tożsamości miasta*, „Kronika Miasta Łodzi. Kwartalnik”, nr 4, Łódź 2009.
3. Domański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, Wyd. I, PWN, Łódź–Warszawa 1998, wyd. II 2000, ss. 360.
4. Domański T., *Marketing dla miasta i regionu. Ekspansja czy regres myślenia marketingowego?*, [w:] *Ekspansja czy regres marketingu?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 395–400.
5. Domański T., *Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku*, [artykuł w materiałach konferencyjnych:] III Konferencja z cyklu „Marketing szkół wyższych” pt. „Współczesne trendy w orientacji marketingowej szkół wyższych”, 5–7 marca 2008 r. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań [w druku].
6. Domański T., *Marketing miasta. Wyzwania strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 75–83.
7. Domański T., *Marketing terytorialny — wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, praca zbiorowa pod red. T. Domańskiego, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 19–30.
8. Domański T., *Międzynarodowy model kształcenia studentów*, „Przegląd Edukacyjny” 2009, nr 1 (styczeń–luty), s. 7–9.
9. Domański T., *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego*, [w:] *Marketing terytorialny*, pod red. Tadeusza Markowskiego, „Studia”, tom CXII, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002, s. 137–158.
10. Domański T., *Skuteczna promocja miasta i regionu podstawowym zadaniem marketingu terytorialnego*, [w:] *Marketing terytorialny*, pod red. Tadeusza Markowskiego, tom CXVI, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 124–140.
11. *Marka dla Łodzi. Strategiczne budowanie wizerunku miasta*, pod red. T. Domańskiego, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 159.

dr Magdalena Sobocińska

Katedra Badań Marketingowych
Instytut Marketingu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rola szkół wyższych w rozwoju społeczno-gospodarczym oraz kształtowaniu wizerunku Wrocławia i Dolnego Śląska

Wprowadzenie

Współczesne miasta i regiony należy określać w kategoriach sieci, w których następuje wymiana zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i intelektualnych. Z punktu widzenia procesu kształtowania wizerunku miasta, regionu istotna jest ich sprawność funkcjonowania jako sieci. Zapewnienie sprawności funkcjonowania sieci wiąże się z tworzeniem oraz pogłębianiem opartych na partnerskim zaufaniu relacji między władzami miasta i regionu a podmiotami jego otoczenia, do których w szczególności zaliczyć należy przedsiębiorstwa, fundacje, media, mieszkańców, a także szkoły wyższe¹.

Rolę szkół wyższych w promocji oraz w rozwoju regionu należy rozpatrywać w kontekście zmian zachodzących w obszarze szkolnictwa wyższego oraz stawianych szkołom wyższym wyzwań. Zalicza się do nich m.in. integrację nauki, technologii i treści kształcenia, rosnącą mobilność studentów oraz pracowników szkół wyższych, rozwój ustawicznego uczenia się, humanizację kształcenia, a także powstawanie sieci naukowych i technologicznych oraz rosnące znaczenie współpracy szkoły wyższej z podmiotami otoczenia². Od stopnia sprostania wymienionym wyzwaniom zależy

¹ Domański T. (red.), *Marka dla Łodzi. Strategiczne budowanie wizerunku miasta*, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 154.

² *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska — Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 1997.

nie tylko pozycja konkurencyjna i wizerunek szkół wyższych, ale także wizerunek oraz rozwój społeczno-gospodarczy regionów, w których one funkcjonują.

Należy podkreślić, że atrakcyjność pod względem naukowym i edukacyjnym regionu kształtuje wizerunek miejsca, który z kolei wpływa na postawy i sposób postrzegania produktów pochodzących z określonego regionu.

Celem opracowania jest ukazanie wpływu szkół wyższych na rozwój regionów w dobie gospodarki opartej na wiedzy, a także przedstawienie wybranych działań służących kształtowaniu pozytywnego wizerunku zarówno szkół wyższych, jak i Wrocławia oraz Dolnego Śląska. Szczególna uwaga zostanie poświęcona takim kategoriom jak: jakość kształcenia oraz długookresowa współpraca szkół wyższych z podmiotami otoczenia, ponieważ przyjęto, że od tych czynników zależy rozwój regionu oraz utrwalenie wizerunku Wrocławia jako miasta akademickiego. Przedstawione zostaną również wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym na Dolnym Śląsku z perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego miasta i regionu.

1. Wpływ szkół wyższych na rozwój regionów w dobie gospodarki opartej na wiedzy

Rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy uwarunkowany jest procesami tworzenia wiedzy, jej transferu przez działalność edukacyjną i szkoleniową, rozprzestrzenianiem za pomocą technologii informacyjnych oraz zastosowaniem wiedzy w rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych. Mając na uwadze wyzwania związane z tworzeniem społeczeństwa opartego na wiedzy należy wskazać na istotną funkcję uniwersytetu jaką jest kreowanie wiedzy, co w konsekwencji przekłada się na tworzenie odpowiedniego klimatu sprzyjającego rozwojowi regionów, w których szkoły wyższe są zlokalizowane³.

Należy szczególnie podkreślić funkcje szkół wyższych wyrażające się w rozwoju zaawansowanej wiedzy, pobudzaniu przedsiębiorczości i pasji zdobywania wiedzy przez całe życie, a także kształtowaniu w procesie edukacji orientacji innowacyjnej, umożliwiającej wykorzystanie szans cywilizacyjnych. Wiąże się to z przekształceniem edukacyjnej misji nauczania w misję wyposażania w metody indywidualnego uczenia się⁴ oraz dochodzeniem do sytuacji, w której edukacja będzie traktowana jako jeden z elementów koncepcji stylu życia⁵. Istotną rolę spełnia także upowszechnianie wyników badań naukowych, które przyczynia się do dyfuzji wiedzy.

³ Marszałek A., *Rola uczelni w regionie*, Difin, Warszawa 2010, s. 78.

⁴ Bielecki P., *Uznawanie, regulacja oraz zapewnienie jakości nieoficjalnego sektora studiów wyższych w krajach UE*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynkach usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001, s. 26–34.

⁵ Jankowski D., Przyszczykowski K., Skrzypczak J., *Podstawy edukacji dorosłych: zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2003, s. 52.

Dyfuzji wiedzy sprzyja również zwiększająca się mobilność pracowników szkół wyższych i studentów, powstawanie sieci ośrodków badawczych i uniwersyteckich, a także rozwijająca się współpraca między przedstawicielami nauki i biznesu.

Dążenie do tego, aby marka miasta, regionu była kojarzona z nauką, edukacją, czy ofertą kształtowaną przez szkoły wyższe zyskuje na znaczeniu ze względu na proces globalizacji i związane z nim przemiany zachodzące w stylach życia. Globalizacja sprawia, że takie czynniki jak położenie geograficzne, warunki naturalne przestają być determinantami rozwoju miasta i regionu. Obecnie wśród uwarunkowań rozwoju miasta szczególne miejsce zajmuje aktywność jednostek wyrażająca się w powstawaniu nowych form i rodzajów działalności, tworzeniu nowych miejsc pracy i kreowaniu produktów skierowanych na rynki światowe. Miasta przechodząc z etapu przemysłowego w postindustrialny specjalizują się w dziedzinie nieprodukcyjnych branż działalności gospodarczej. Zmianie struktury zatrudnienia mieszkańców towarzyszy zmiana struktury funkcjonalnej miast.

Rola szkół wyższych w rozwoju oraz w promocji regionu staje się coraz większa, ponieważ wiele przedsiębiorstw zakłada swoje oddziały lub centra offshore w regionach, które wyróżniają się dużą liczbą studiujących oraz dobrze wykształconych mieszkańców będących pracownikami wiedzy. Pracownicy wiedzy charakteryzują się tym, że reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia oraz doświadczenia, a wśród najważniejszych celów ich pracy jest tworzenie, rozpowszechnianie lub zastosowanie posiadanej wiedzy w praktyce. Pracownicy wiedzy w największym stopniu decydują o wartości firm i wytwarzają największą wartość dodaną. Wyróżnia ich także innowacyjność oraz potrzeba autonomii⁶.

Zwiększanie się dostępności wyższego wykształcenia jest związane z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Jednak niejednokrotnie wiąże się to także z umasowieniem kształcenia na poziomie licencjackim i magisterskim. W związku z tym istotnym wyzwaniem występującym w obszarze szkolnictwa wyższego jest podwyższanie jakości kształcenia jako czynnika warunkującego rozwój regionu i jego wysoką pozycję konkurencyjną. Wśród występujących w szkolnictwie wyższym zmian, mających wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy regionu oraz na jego wizerunek należy wyróżnić także zwiększającą się liczbę osób studiujących poza swoim regionem, a coraz częściej także za granicą. Rosnąca mobilność młodzieży oraz nauczycieli akademickich sprawia, że zarówno regiony, jak i zlokalizowane w nich szkoły wyższe konkurują o studentów oraz pracowników nauki nie tylko na rynku krajowym, ale także europejskim i światowym. Odpowiedzią na procesy globalizacyjne jest także zakładanie przez niektóre szkoły wyższe zagranicznych filii oraz przyjmowanie korporacyjnego modelu organizacji.

Wizerunek szkół wyższych współtworzy wizerunek regionu, a marka szkoły wyższej jest submarką miasta, w którym szkoła wyższa jest zlokalizowana. W tabeli 1 przedstawiono przykłady pytań służących do identyfikowania wpływu szkół wyższych na postrzeganie marki miasta w przekroju sześciu jej wymiarów.

⁶ Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 22, 33.

Tabela 1. Przykłady pytań służących do identyfikowania wpływu szkolnictwa wyższego na postrzeganie marki miasta

Komponent marki miasta wg S. Anholta	Przykłady pytań służących do identyfikowania wpływu szkolnictwa wyższego na postrzeganie marki miasta
Obecność marki miasta na arenie międzynarodowej	Czy miasto jest znane z uwagi na funkcjonujące w nim szkoły wyższe? Z jakich szkół wyższych miasto jest znane? Z jakich osiągnięć świata nauki miasto jest znane? Jaki jest wkład pracowników szkół wyższych do rozwoju nauki w Polsce, Europie, Świecie?
Miejsce	Jak postrzegane są budynki, w których mieszczą się szkoły wyższe? Jak względem siebie usytuowane są szkoły wyższe? Czy aranżacja wnętrza szkół wyższych sprzyja kształceniu, zdobywaniu wiedzy?
Potencjał	Czy mieszkając w danym mieście można byłoby zdobyć wykształcenie pozwalające dobrze uplasować się na rynku pracy? Czy w określonym mieście istniałaby możliwość znalezienia pracy w szkolnictwie wyższym? Czy dane miasto byłoby dobrym miejscem, aby studiować?
Dusza i puls miasta	Jak bardzo fascynujące są wydarzenia, festiwale nauki organizowane przez szkoły wyższe? Czy łatwo można byłoby w danym mieście znaleźć szkołę wyższą zapewniającą wysoką jakość kształcenia?
Ludzie	Czy związani z miastem naukowcy posiadają niekwestionowany dorobek? Czy naukowcy związani z miastem są otwarci na współpracę międzynarodową? Czy mieszkańcy miasta wyróżniają się pod względem poziomu wykształcenia i posiadanych kwalifikacji?
Warunki decydujące o wyborze miasta	W jakim stopniu baza materialna uczelni dostosowana jest do oczekiwań odbiorców ich oferty?

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wizerunkiem szkoły wyższej wymaga uwzględniania wielu czynników kształtujących wizerunek uczelni. Wśród tych czynników należy wymienić zarówno ofertę dydaktyczną, prestiż studiowania, atmosferę i infrastrukturę uczelni, jak również utrzymywane przez szkołę wyższą relacje z podmiotami otoczenia. Istotne są także postawy, kompetencje oraz osiągnięcia studentów, absolwentów i pracowników. Wyjątkowym przykładem pod względem osiągnięć pracowników jest Uniwersytetu Chicago, którego ekonomiści zdobyli 9 Nagród Nobla, a absolwenci kolejnych 14 Nagród. W tym kontekście warto podkreślić, że Nagrody Nobla w dziedzinie Ekonomii przyznawane są od 1969 r. Otrzymanie przez ekonomistów związanych z Uniwersytetem Chicago wielu Nagród Nobla należy rozpatrywać nie tylko w kontekście wizerunku tej uczelni, ale także jej wpływu na gospodarkę. Z kolei Uniwersytet Stanforda przyczynił się do rozwoju technologii i takich przedsiębiorstw, jak: Yahoo, Google, Cisco, Sun Microsystems. Przedstawiając wpływ szkół wyższych na rozwój społeczno-gospodarczy warto dodać, że 8 uniwersytetów z okolic Bostonu tylko w 2000 roku opracowało aż 264 patenty i udzieliło 280 licencji przedsię-

biorstwom. Szacuje się, że związany z tym efekt ekonomiczny dla regionu wyniósł 7,4 mld dolarów⁷.

Chociaż związek między prowadzoną przez uniwersytety działalnością naukowo-badawczą i jej zastosowaniem w praktyce nie zawsze jest bezpośredni, to jednak istnieje wiele przykładów trwałej i ekwiwalentnej współpracy szkół wyższych z podmiotami gospodarczymi. Dolina Krzemowa zyskała międzynarodowy rozgłos dzięki Uniwersytetowi Stanforda, a tak prestiżowe uczelnie jak Harvard, czy Massachusetts Institute of Technology od lat prowadzą ścisłą współpracę z firmami, które w ich pobliżu lokują swoje siedziby. Podobna sytuacja występuje w przypadku angielskiego Uniwersytetu Cambridge oraz głównych uczelni chińskich, tj. Uniwersytetu Pekinśkiego, Uniwersytetu Tsinghua oraz uniwersytetów Fudan i Jiaotong w Szanghaju⁸. W tym kontekście ujawniają się dystanse i różnice między wpływem, jaki wywierają najlepsze na świecie uniwersytety na rozwój społeczno-gospodarczy a rolą jaką pełnią polskie szkoły wyższe, w tym także te zlokalizowane na Dolnym Śląsku w rozwoju regionu.

2. Dbłość o jakość kształcenia oraz długookresowa współpraca szkół wyższych z podmiotami otoczenia czynnikami rozwoju Dolnego Śląska i kształtowania wizerunku Wrocławia jako miasta akademickiego

Wrocław i region dolnośląski jest istotnym ośrodkiem akademickim w Polsce. Zajmuje on relatywnie wysoką pozycję m.in. ze względu na liczbę osób studiujących na wyższych uczelniach. Pod względem liczby studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności plasuje się na trzecim miejscu po województwie małopolskim i mazowieckim. W 2002 roku liczba studentów szkół wyższych na Dolnym Śląsku na 10 tys. ludności wynosiła 521. Natomiast w roku 2009 studiowało już 600 osób na 10 tys. mieszkańców (por. tab. 2).

Należy podkreślić, iż istnieje potrzeba doskonalenia jakości kształcenia w szkołach wyższych na Dolnym Śląsku, ponieważ wraz z kulturą jakości wpływa ona na wizerunek szkół wyższych i jednocześnie wizerunek Wrocławia oraz regionu. Doskonalenie jakości kształcenia jest procesem ciągłym, a jego powodzenie zależy nie tylko od wypracowania, a następnie stosowania odpowiednich procedur i standardów, ale przede wszystkim od zaangażowania pracowników uczelni i wsparcia ich niezbędnymi zasobami⁹.

⁷ Thieme J. K., *Szkołnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska – Europa – USA*, Difin, Warszawa 2009, s. 21.

⁸ Levin R., *Globalna uczelnia*, „Newsweek Polska”, 2006, nr 34, s. 46.

⁹ Mazurek-Łopacińska K., *Tworzenie systemu zapewniania jakości w szkole wyższej*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Proces Boloiński w kształtowaniu systemu zapewniania jakości kształcenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 80.

Z punktu widzenia rozwoju Wrocławia oraz regionu dolnośląskiego istotne jest to, że wrocławskie uczelnie w swoich misjach odwołują się do wysokiej jakości kształcenia oraz prowadzenia innowacyjnych badań i wzbogacania wiedzy. Kolejną wartością zawartą w misjach jest otwartość uczelni na otoczenie oraz zachodzące w nim zmiany, a także dążenie do współpracy z praktyką (por. tab. 3). Należy podkreślić, że realizacja przez wrocławskie uczelnie swych misji i komunikowanie efektów w tym zakresie w konsekwencji powinna przełożyć się na postrzeganie Wrocławia i Dolnego Śląska jako miejsc atrakcyjnych nie tylko dla potencjalnych kandydatów na studia, ale także pracodawców.

Tabela 2. Studenci szkół wyższych na Dolnym Śląsku na tle studiujących w innych województwach w latach 2002–2009 (liczba studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności)

Województwo \ Lata	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
małopolskie	509	545	585	611	621	631	642	643
mazowieckie	666	675	677	680	676	671	662	639
dolnośląskie	521	554	575	586	587	597	601	600
łódzkie	466	479	495	509	524	544	559	530
wielkopolskie	434	455	479	506	511	521	512	497
lubelskie	433	461	488	496	490	491	489	488
pomorskie	399	417	445	455	464	466	472	474
podlaskie	420	420	438	438	444	442	444	456
zachodniopomorskie	541	519	532	508	490	467	462	450
kujawsko-pomorskie	383	403	419	430	419	414	407	411
śląskie	424	425	440	443	435	425	414	403
opolskie	332	348	364	357	353	367	380	397
świętokrzyskie	437	441	451	449	430	401	390	376
warmińsko-mazurskie	387	412	429	430	422	411	382	367
podkarpackie	354	369	375	374	362	352	360	356
lubuskie	375	390	407	393	361	340	295	279

Źródło: Opracowano na podstawie: Bank Danych Regionalnych GUS, www.stat.gov.pl.

Warto podkreślić, że Wrocław znalazł się na pierwszym miejscu w rankingu Miasta Przyjazne dla Biznesu. Badanie reputacji miast przeprowadzone wśród przedstawicieli małego i średniego biznesu w 18 dużych ośrodkach zrealizował instytut TNS OBOP na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i miesięcznika „Forbes”. W badaniu uwzględniono ułatwienia czynione ze strony miasta, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a w tym na jakość obsługi w urzędach, dbałość o infrastrukturę komunikacyjną i drogową, bezpieczeństwo, nastawienie władz lokalnych i pracowników urzędów centralnych wobec potrzeb biznesu. W przypadku

Tabela 3. Misje wybranych wrocławskich uczelni wyższych

Nazwa uczelni	Istota misji
Uniwersytet Wrocławski	„Uniwersytet Wrocławski we wszystkich swoich działaniach opiera się na dwóch podstawowych wartościach: prawdzie i wolności wyrażania poglądów oraz akceptuje ducha i fundamentalne zasady wyrażone w bolońskiej Magna Carta Uniwersytetów Europejskich z 1988 roku. Uniwersytet Wrocławski chroni i rozpowszechnia dorobek pokoleń oraz wnosi własny i oryginalny wkład do kultury przez twórczą pracę badawczą i rozwijanie kształcenia. Uniwersytet Wrocławski pragnie spełniać swoją misję w szczególności poprzez: ochronę, pielęgnowanie i kontynuację dziedzictwa intelektualnego przeszłości, przestrzeganie zasad wolności i etyki w zakresie badań i kształcenia, prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie, kształcenie na najwyższym poziomie, szeroką współpracę z partnerami zagranicznymi, stwarzanie studentom możliwości uczestniczenia w życiu uczelni, troskę o uczynienie z uczelni miejsca spotkań i wymiany myśli oraz zachowanie autonomii akademickiej i niezależności politycznej”.
Politechnika Wrocławska	„Politechnika Wrocławska jest autonomiczną uczelnią techniczną, uniwersytecką instytucją badawczą. Jej posłannictwem jest kształtowanie twórczych, krytycznych i tolerancyjnych osobowości studentów i doktorantów oraz wytyczanie kierunków rozwoju nauki i techniki. Uczelnia realizuje swą misję przez inwencje i innowacje, najwyższe standardy w badaniach naukowych, przekazywanie wiedzy, wysoką jakość kształcenia oraz swobodę krytyki z poszanowaniem prawdy. Politechnika Wrocławska jako wspólnota akademicka jest otwarta dla wszystkich, pielęgnuje wartości i tradycje uniwersyteckie, wszechstronną współpracę z innymi uczelniami oraz zabiega o poczesne miejsce w gronie uniwersytetów Europy i świata”.
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	„Misją Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest wzbogacanie wiedzy z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu oraz kształcenie wysoko kwalifikowanych, przedsiębiorczych i twórczych kadr, zdolnych sprostać wyzwaniom gospodarki globalnej i lokalnej. Działalność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest osadzona w bogatych tradycjach uniwersyteckich, a u jej podstaw leżą takie wartości jak: dążenie do prawdy, szacunek do wiedzy i umiejętności, rzetelność w ich upowszechnianiu, otwartość na nowe idee, poszanowanie podmiotowości człowieka. Swoją działalność Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu prowadzi w poczuciu odpowiedzialności za jakość absolwentów, badań oraz ekspertyz”.
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	„Uniwersytet Przyrodniczy, pielęgnując swoje dziedzictwo i najlepsze tradycje oraz chroniąc i pomnażając dorobek przeszłości, podejmuje wszechstronne działania na rzecz nauki, edukacji, wychowania młodzieży, a także rozwoju wsi, rolnictwa i gospodarki żywnościowej. Troszczy się o dostępność prowadzonych przez siebie studiów, dążąc do zapewnienia młodzieży ze wszystkich środowisk, zwłaszcza środowisk wiejskich, możliwie równych szans edukacyjnych. Misją uczelni o profilu przyrodniczym jest nie tylko kształcenie, ale także działania na rzecz kreowania przyszłości wsi i rolnictwa, wspomaganie programów ich transformacji i jednanie do tego celu wszystkich sił społecznych. Uniwersytet Przyrodniczy, w poszanowaniu prawdy, godności człowieka, wolności nauki, kształtowaniu poczucia odpowiedzialności i solidarności społecznej, przygotowuje przyszłe elity społeczne — ludzi światłych, o rozległych horyzontach, świadomych swych przekonań, ale rozumiejących i respektujących światopogląd innych. Istotną częścią misji jest rozwijanie doradztwa oraz kształcenia ustawicznego”.

Źródło: <http://www.uni.wroc.pl/o-nas/misja-uczelni>; http://www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml; http://www.ue.wroc.pl/uczelnia/20/misja_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html; http://www.up.wroc.pl/uczelnia/359/misja_uczelni.html;

Wrocławia badani relatywnie wysoko oceniają nastawienie władz miasta i jego przyjazność dla rozwoju przedsiębiorczości, wygląd miasta. Gorzej oceniana jest natomiast infrastruktura drogowa. Na pozytywne postrzeganie miasta mają wpływ także prowadzone działania promocyjne służące kreowaniu wizerunku Wrocławia. Mając na uwadze kreowanie wizerunku miasta w kontekście działalności szkół wyższych oraz możliwości znalezienia w mieście atrakcyjnej pracy należy dodać, iż władze miasta Wrocławia już w 2006 roku uznały, że należy podjąć działania służące pozyskaniu specjalistów, którzy wyjechali w celach zarobkowych do Wielkiej Brytanii i innych krajów. W ramach działań promocyjnych został usytuowany na angielskiej ulicy tylko jeden billboard, który następnie został sfotografowany i rozpowszechniony przez prasę i serwisy internetowe. Bardzo istotną rolę odegrały analizy i komentarze w światowych mediach, dzięki którym odbiorcy tych przekazów dowiadywali się, że władze miasta dbają o obecność wykwalifikowanych kadr we Wrocławiu. Jednocześnie należy dodać, że firma IBM wybrała Wrocław jako miejsce lokalizacji centrum informatyczno-usługowego, zatrudniającego 2,5 tys. informatyków i innych specjalistów¹⁰. Jest to szczególnie istotne dla rozwoju aglomeracji wrocławskiej w dobie budowy społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa opartego na wiedzy. Określając kierunki rozwoju działań promocyjnych mających na celu budowanie wizerunku Wrocławia jako atrakcyjnego miejsca dla inwestorów należy podkreślić, że władze miasta przywiązują bardzo dużą wagę do zapewnienia inwestorom dostępu do potrzebnych im zasobów, wśród których szczególnie istotne są wykwalifikowane kadry. W związku z tym rola szkół wyższych w kreowaniu wizerunku Wrocławia i Dolnego Śląska jako atrakcyjnego dla inwestorów miejsca jest bardzo istotna. Polega ona zarówno na kształtowaniu oferty edukacyjnej, naukowo badawczej, konsultingowej, doradczej, a także na włączaniu się szkół wyższych w bezpośrednie działania promujące miasto i region. Wyrazem zaangażowania uczelni w rozwój miasta i regionu jest między innymi ich udział w organizowanych przez władze miasta działaniach promocyjnych związanych ze staraniami o zlokalizowanie we Wrocławiu centrum usług typu BPO koncernu IBM, czy centrum wiedzy firmy McKinsey.

Kolejnym przykładem współpracy Miasta, uczelni, a także przedsiębiorstw jest realizacja projektu: „Akcelerator Designu”, którego istotą jest promowanie dobrego wzornictwa oraz efektywnych sposobów tworzenia produktów. Partnerami projektu są: firma Autodesk, Biuro Rozwoju Gospodarczego Urzędu Miejskiego Wrocławia, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA, Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu, Politechnika Wroclawska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Realizacja projektu ma przyczynić się do stworzenia platformy łączącej projektowanie wzornicze z zarządzaniem innowacjami i zarządzaniem produktem oraz stymulującej wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń pomiędzy przedsiębiorstwami a projektantami, architektami, inżynierami będącymi absolwentami wrocławskich uczelni. Celem projektu jest wykształcenie specjalistów gotowych do kierowania rozwojem nowego produktu, a także wykreowanie przestrzeni eks-

¹⁰ Cydejko G., *Szanują swoi, polubią obcy*, „Forbes”, 2010 nr 7, s. 68–70.

pozycyjnej upowszechniającej lokalne inicjatywy designerskie poprzez rewitalizację budynków przemysłowych¹¹.

Rola uczelni wyższych w rozwoju Wrocławia i regionu dolnośląskiego wyraża się także w uczestnictwie uczelni w Klasterze „Wspólnoty Wiedzy i Innowacji”, którego funkcjonowanie łączy się z perspektywami utworzenia w Polsce, z siedzibą we Wrocławiu, Węzła Wiedzy i Innowacji Europejskiego Instytutu Technologii i Innowacji w zakresie technik informacyjnych i komunikacyjnych. Współpraca szkół wyższych z innymi partnerami tworzącymi Klaster w szczególności dotyczy realizacji zadań mających na celu zwiększenie konkurencyjności firm z branży IT oraz synergiczny rozwój trzech elementów tzw. „triady wiedzy”, czyli badań naukowych, wdrożeń dla innowacyjnego przemysłu i kształcenia¹².

Wśród form współpracy uczelni z podmiotami praktyki gospodarczej w zakresie dyfuzji wiedzy należy wskazać także na aktywne uczestnictwo szkół wyższych w klastrze naukowym Nutribiomed w obszarze żywności, biotechnologii i biomedycyny.

Wyrazem współpracy szkół wyższych na Dolnym Śląsku z podmiotami otoczenia, a w tym z absolwentami jest organizowanie zjazdów absolwentów oraz tworzenie stowarzyszeń absolwentów.

W celu lepszego wykorzystania potencjału uczelni w rozwoju Wrocławia zostało powołane przez Urząd Miejski Wrocławskie Centrum Akademickie, którego działania mają przyczynić się do stworzenia we Wrocławiu warunków sprzyjających rozwojowi społeczności kreatywnej oraz kultury innowacji.

3. Wybrane działania służące kształtowaniu pozytywnego wizerunku szkół wyższych oraz Wrocławia i Dolnego Śląska

Do kształtowania pozytywnego wizerunku szkół wyższych oraz Wrocławia przyczynia się także uzyskiwanie przez studentów głównych nagród i wysokich pozycji w różnego typu konkursach o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Przykładem jest uzyskanie złotego medalu przez drużynę działającego przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu Stowarzyszenia Studenckiego Wiggor na Ogólnopolskim Finale Konkursu Kreatywności Odyseja Umysłu oraz czwartego miejsca w finale światowym.

Kolejnym działaniem służącym kreowaniu wizerunku Wrocławia jako miasta o ukształtowanej kulturze uniwersyteckiej jest chóralne wykonanie 1 października pieśni „Gaudeamus Igitur”. Odbývajúca się na wrocławskim Rynku uroczystość, w której biorą udział rektorzy wrocławskich uczelni oraz przedstawiciele władz miasta stała

¹¹ <http://araw.pl/artykuly/7647/Informacje-ogolne/>.

¹² <http://www.ict-cluster.wroc.pl/>.

się już tradycją. Liczba osób, która wie o tym wydarzeniu zwiększa się nie tylko dzięki przekazom na ten temat w mediach regionalnych, ale także transmisji tej uroczystości przez TVP 2.

Nie można pominąć także znaczenia samych nazw szkół wyższych, których członem są słowa: „Wrocławska”, „Dolnośląska”. Odniesienie się w nazwie uczelni do miejsca jej lokalizacji sprawia, że miasto, czy region stają się bardziej znane obco-krajowcom, którzy mieli styczność z nazwą szkoły wyższej. Jest to szczególnie istotne w dobie globalizacji i rosnącej mobilności studentów. Z jednej strony postrzeżenie zlokalizowanej w określonym mieście uczelni jako atrakcyjnej zwiększa zainteresowanie kandydatów na studia, inwestorów samym miastem, czy regionem, a z drugiej strony pozytywne postrzeżenie miasta i regionu może przelożyć się na wzrost zainteresowania podjęciem studiów w takim miejscu.

Warto podkreślić również znaczenie hasła promującego Wrocław: „Wrocław — miasto spotkań”. Hasło to jest atrakcyjne m.in. dla ludzi młodych, którzy wybierając miejsce, w którym będą studiować niejednokrotnie oczekują wyjątkowej atmosfery oraz spotkań z ludźmi inspirującymi ich do realizacji wyznaczonych celów.

Z punktu widzenia promocji oraz kreowania wizerunku zarówno szkoły wyższej, jak i wizerunku miasta, w którym jest ona zlokalizowana istotne jest również organizowanie Summer School dla studentów zagranicznych. Należy podkreślić, że w zorganizowanej po raz trzeci przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Szkole Letniej brało udział w 2010 roku 45 studentów z 16 krajów. Szkoła ta oprócz zajęć poświęconych kulturze i językowi polskiemu miała także charakter merytorycznie związany ze specyfiką kształcenia w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

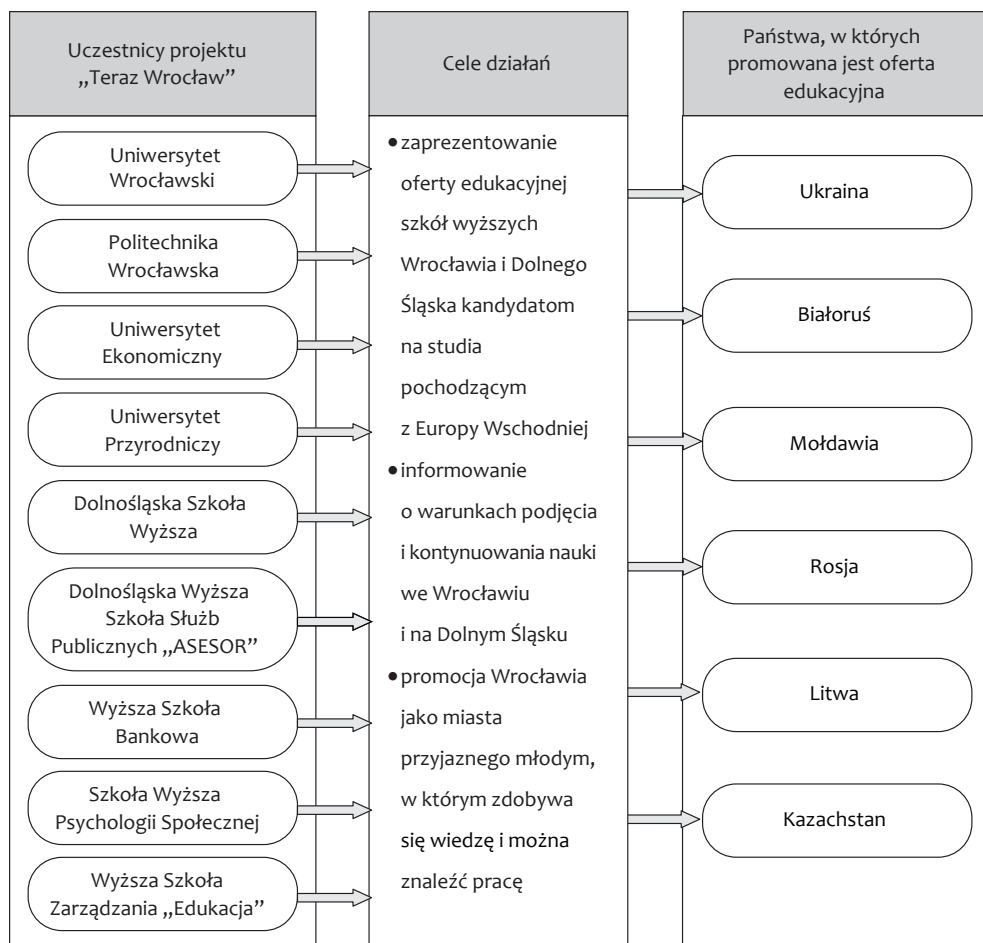
Kolejnym działaniem służącym kształtowaniu wizerunku uczelni, ale także wizerunku miasta i regionu jest tworzenie przez szkoły wyższe muzeów. Przykładem są Muzea Uniwersytetu Wrocławskiego, Akademii Sztuk Pięknych, czy też Muzeum Politechniki Wrocławskiej.

W procesie kształtowania wizerunku Dolnego Śląska, a w tym Wrocławia jako ważnego ośrodka akademickiego w Polsce wykorzystywane są także takie instrumenty jak organizowanie Dolnośląskiego Festiwalu Nauki. Kolejnym narzędziem jest organizowany przez Biuro Promocji Miasta Urzędu Miejskiego Wrocławia i Koło Naukowe Marketingu Fokus konkurs na najlepszy scenariusz i film reklamowy o Wrocławiu.

4. Istota projektu „Teraz Wrocław”

Kolejnym obszarem aktywności szkół wyższych w promocji miasta i stymulowaniu jego rozwoju jest udział wrocławskich uczelni w realizacji projektu „Teraz Wrocław”. Należy podkreślić, że Wrocław jest miastem, które od 2006 roku angażuje się w działania związane z promocją oferty edukacyjnej w Europie Wschodniej. Celem działań realizowanych w ramach projektu „Teraz Wrocław” jest zwiększenie zainteresowania

Wrocławiem jako atrakcyjnym miastem dla studentów, które w konsekwencji powinno przelożyć się na wzrost liczby studentów z Europy Wschodniej. Jest to wspólna inicjatywa Prezydenta Wrocławia, Biura Promocji Miasta Urzędu Miejskiego Wrocławia, Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu¹³. Instrumentami realizacji celów są publikacje prasowe, relacje w telewizji i radiu, a także reklama wielkoformatowa i reklama w Internecie. Ponadto oferta edukacyjna wrocławskich uczelni została zaprezentowana m.in. podczas Międzynarodowych Targów Edukacyjnych „Education abroad” w Kijowie, czy w ramach Dni Polskich Uczelni w Charkowie, Doniecku, Dniepropietrowsku. Na rys. 1 przedstawiono główne cele i uczestników projektu „Teraz Wrocław”.



Rys. 1. Uczestnicy oraz główne cele projektu Teraz Wrocław.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.study-in-wroclaw.pl/arttykul.php5?id=129>.

¹³ <http://www.study-in-wroclaw.pl/arttykul.php5?id=129>.

W efekcie podjętych działań w ciągu ostatnich czterech lat nastąpił ponad czterokrotny wzrost liczby studentów z Europy Wschodniej. Osoby odpowiedzialne za realizację projektu oceniają, że najskuteczniejszymi formami promocji są reklamy na zagranicznych serwisach internetowych poświęconych edukacji oraz strona internetowa projektu <http://www.study-in-wroclaw.pl>. Istotną rolę odgrywają również organizacje polonijne, które mają kontakt z osobami zaliczanymi do grupy docelowej prowadzonych działań promocyjnych. Analiza działań promocyjnych prowadzonych w ramach projektu „Teraz Wrocław” skłania do sformułowania wniosku, iż kluczowymi czynnikami sukcesu tego projektu jest oferta, której ważnym elementem jest opieka biura obsługi projektu w pierwszym roku studiów, znajomość specyfiki rynku oraz zaangażowanie osób realizujących projekt, którzy niejednokrotnie traktują swoją pracę w kategoriach misji.

5. Wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym na Dolnym Śląsku z perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego miasta i regionu

Do mocnych stron Dolnego Śląska, które zostały wymienione w *Strategii Rozwoju Województwa do 2020 roku*, zaliczono m.in.:

- silny wrocławski ośrodek akademicki z dużym potencjałem naukowo-badawczym oraz rozwój szkolnictwa wyższego w innych miastach regionu,
- dużą koncentrację wysoko wykwalifikowanej kadry naukowo-technicznej,
- wzrost poziomu wykształcenia mieszkańców i przyrost kwalifikowanej kadry,
- wzrost aspiracji edukacyjnych mieszkańców regionu,
- duży potencjał środowisk twórczych¹⁴.

Jednak z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego Wrocławia i Dolnego Śląska należy podkreślić, że wyzwaniem przed którym stoją szkoły wyższe jest ich dalszy rozwój zgodny z koncepcją Uniwersytetu Trzeciej Generacji. Koncepcja ta ukazuje kierunki zmian zachodzących w obszarze szkolnictwa wyższego oraz ewolucję ról pełnionych przez szkoły wyższe. Zgodnie z tą koncepcją rola szkół wyższych nie ogranicza się do prowadzenia badań naukowych i edukacji, ale wyraża się także w dbaniu o praktyczne zastosowanie wykreowanej wiedzy. J.G. Wissema wyróżnia dziewięć cech Uniwersytetów Trzeciej Generacji, które jednocześnie można traktować jako wyzwania dla uczelni. Uniwersytety Trzeciej Generacji charakteryzują się tym, że:

- prowadzą badania podstawowe, które pozostają rdzeniem ich działalności,
- realizują badania o charakterze interdyscyplinarnym lub transdyscyplinarnym,
- tworzą sieci, w ramach których współpracują z przedsiębiorstwami, prywatnymi jednostkami badawczo-rozwojowymi, instytucjami finansowymi, profesjonalnymi usługodawcami i innymi uniwersytetami,

¹⁴ Bip.umwd.dolnyslask.pl/plik.php?id=4091.

- działają na rynku międzynarodowym i konkurują o najlepszych naukowców, studentów oraz o badania zlecane przez przedstawicieli praktyki gospodarczej,
- tworzą specjalną ofertę dla posiadających największy potencjał studentów i najlepszych pracowników,
- wdrażają zasadę konsyliencji i kreatywności w pracach naukowych,
- posiadają studentów oraz pracowników z różnych krajów, są organizacjami wielokulturowymi,
- pełnią funkcję kreatorów nowej przedsiębiorczości, ponieważ oprócz prowadzenia badań naukowych i kształcenia ich celem jest również dbanie o wykorzystywanie know-how,
- są finansowane zarówno przez państwo, jak i przez przedsiębiorstwa¹⁵.

Na rysunku 2 przedstawiono uwarunkowania oraz związane z podnoszeniem konkurencyjności miasta i regionu konsekwencje rozwoju Uniwersytetu Trzeciej Generacji.

Przekształcanie się szkół wyższych na Dolnym Śląsku w Uniwersytety Trzeciej Generacji jest szczególnie istotne w kontekście czynników przyczyniających się do trwałego rozwoju regionu. Obecnie zalicza się do nich przede wszystkim zdolność do kreowania i absorpcji innowacji, powiększanie kapitału ludzkiego i kapitału wiedzy, a także umiejętne organizowanie zasobów ludzkich oraz tworzenie efektywnych układów strukturalnych z zasobów ludzkich i rzeczowych regionu, umożliwiających skomercjalizowanie produktów regionu¹⁶.

Wizerunek Wrocławia i Dolnego Śląska, a także rozwój społeczno-gospodarczy zależą od atrakcyjności oferty kształtowanej przez szkoły wyższe z punktu widzenia megatrendów cywilizacyjnych. Oferta ta powinna być traktowana jako czynnik rozwoju regionalnego o charakterze endogenicznym, który zwiększa zdolność regionu do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące pod wpływem czynników egzogenicznych i przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności regionu.

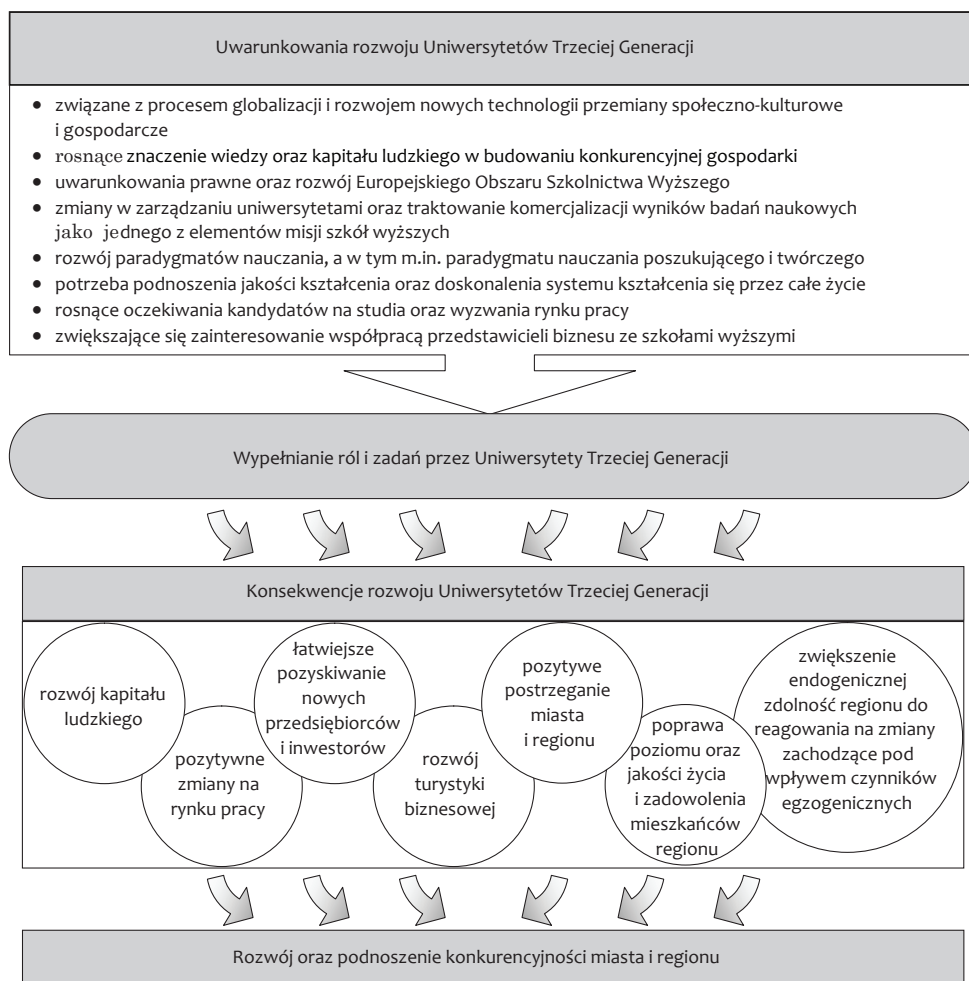
Z punktu widzenia ukazywania roli, którą szkoły wyższe mają w przyszłości spełnić, przyczyniając się do rozwoju społeczno-gospodarczego Wrocławia i Dolnego Śląska należy podkreślić, że Rektorzy siedmiu szkół wyższych zamierzają powołać Wrocławską Unię Akademicką. Podpisany przez Rektorów we wrześniu 2010 roku dokument o powołaniu Wrocławskiej Unii Akademickiej będzie następnie zatwierdzany przez senaty poszczególnych uczelni. W przyszłości mają powstać wspólne centra naukowe, instytuty badawcze oraz unikatowe kierunki studiów. Wrocławska Unia Akademicka jest kolejnym etapem tworzenia dużej uczelni we Wrocławiu¹⁷. Pierwszym etapem tego procesu było podpisanie Deklaracji Pawłowickiej przez Rektorów Uniwersytetu Wrocławskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego, Uniwersytetu Przyrodniczego, Akademii Medycznej, Akademii Wychowania Fizycznego, Akademii Sztuk Pięknych oraz Akademii Muzycznej. Wśród przesłanek podjęcia działań służących integracji wrocławskiego akademickiego

¹⁵ Wissema J. G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnie XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna 2009, s. 11–12.

¹⁶ Klamut M. (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 7.

¹⁷ Wysocki T., *Łączenie uczelni: krok drugi. Ale autonomia zostaje*, <http://wroclawgazeta.pl/>.

szkolnictwa wyższego wskazuje się m.in. na potrzebę wzmocnienia pozycji konkurencyjnych wrocławskich szkół na mapie akademickiej Polski, Europy i świata oraz zwiększenie możliwości osiągania efektów synergii i skali w badaniach, kształceniu i wykorzystaniu infrastruktury. Systematycznie realizowane działania mające na celu integrację akademickiego szkolnictwa wyższego mają w konsekwencji przelożyć się na zrównoważony rozwój Wrocławia i Dolnego Śląska, a także poprawę jakości życia mieszkańców. Forma organizacyjna tej współpracy w postaci np. federacji szkół, czy porozumienia typu sieciowego ma zostać określona przy udziale zespołów ekspertów oraz z uwzględnieniem stanowisk określonych przez senaty poszczególnych szkół wyższych¹⁸.



Rys. 2. Rola Uniwersytetów Trzeciej Generacji w rozwoju miasta i regionu.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem koncepcji J. G. Wissema; J. G. Wissema, *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Świąta Katarzyna 2009, s. 11–12.

¹⁸ *Deklaracja Pawłowicka*: http://www.up.wroc.pl/aktualnosci_specjalne/11682/deklaracja_pawlowicka.html.

W ramach współpracy i integracji wrocławskich akademickich szkół wyższych planowane jest także założenie środowiskowego wydawnictwa akademickiego, centrum kultury akademickiej, budowa bazy sportowej, wspólna promocja uczelni, a także grupowe negocjacje kosztów z dostawcami energii, sprzętu i różnego typu usług.

Podsumowanie

Znaczenie szkół wyższych na Dolnym Śląsku w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu zależeć będzie w przyszłości od tego, w jakim stopniu przyczynią się one do rozwoju regionu uczącego się. Koncepcja regionu uczącego się zakłada, że czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw i innych podmiotów rynku, które umożliwiają funkcjonowanie na rynkach światowych, takie jak przedsiębiorczość, elastyczność, innowacyjność powstają w warunkach rozwoju regionalnego. Regionalny system uczący się jest złożony właśnie z powiązanych ze sobą w sieć „aktorów” gospodarczych, społecznych, politycznych. Przez różnego typu procesy uczenia się, które występują na konkretnym i dynamicznie zmieniającym się terytorium, region może włączyć się w proces globalizacji¹⁹.

Istotne jest zatem, aby z jednej strony kontynuowane były przez szkoły wyższe dotychczasowe działania służące promocji oraz rozwojowi regionu uczącego się, a z drugiej istnieje potrzeba poszerzania zakresu współpracy między szkołami wyższymi na Dolnym Śląsku i podmiotami ich otoczenia. W konsekwencji powinno przełożyć się to na realizację większej liczby projektów mających na celu podniesienie konkurencyjności regionu. Na rozwój społeczno-gospodarczy Dolnego Śląska wpływać będzie w przyszłości jakość i efektywność współpracy w ramach sieci, którą tworzą zarówno szkoły wyższe, jak i przedsiębiorstwa, organizacje non-profit, a także władze miasta i regionu.

Streszczenie

Rola szkół wyższych w rozwoju społeczno-gospodarczym oraz kształtowaniu wizerunku Wrocławia i Dolnego Śląskiego

Dążenie do tego, aby marka miasta, regionu była kojarzona z nauką, edukacją, czy ofertą kształtowaną przez szkoły wyższe zyskuje na znaczeniu ze względu na rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy, a także proces globalizacji i związane z nim przemiany zachodzące w sferach życia. Globalizacja sprawia, że takie czynniki jak położenie geograficzne, warunki naturalne przestają być determinantami rozwoju miasta i regionu. Rola szkół wyższych w rozwoju oraz w promocji regionu staje się coraz większa, ponieważ wiele przedsiębiorstw zakłada

¹⁹ Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 136–137.

swoje oddziały lub centra offshore w regionach, które wyróżniają się dużą liczbą studiujących oraz dobrze wykształconych mieszkańców będących pracownikami wiedzy.

Należy podkreślić, że funkcje szkół wyższych wyrażają się w rozwoju zaawansowanej wiedzy, pobudzaniu przedsiębiorczości i pasji zdobywania wiedzy przez całe życie, a także w kształtowaniu w procesie edukacji orientacji innowacyjnej, umożliwiającej wykorzystanie szans cywilizacyjnych.

Region dolnośląski zajmuje relatywnie wysoką pozycję ze względu na liczbę osób studiujących na wyższych uczelniach. Pod względem liczby studentów szkół wyższych na 10 tys. ludności plasuje się na trzecim miejscu w Polsce po województwie małopolskim i mazowieckim. Z punktu widzenia rozwoju Wrocławia oraz regionu dolnośląskiego istotne jest to, że wrocławskie uczelnie w swoich misjach odwołują się do wysokiej jakości kształcenia oraz prowadzenia innowacyjnych badań i wzbogacania wiedzy. Mając na uwadze duże znaczenie Uniwersytetów Trzeciej Generacji w rozwoju miasta i regionu, wskazano na potrzebę stymulowania ich rozwoju na Dolnym Śląsku. W artykule ukazano także wybrane działania związane z promocją oferty edukacyjnej szkół wyższych Dolnego Śląska, które współtworzą wizerunek Wrocławia i regionu. Szczególną uwagę poświęcono działaniom realizowanym w ramach projektu „Teraz Wrocław”.

The role of universities in socio-economic development and shaping of the image of Wrocław and Lower Silesia

Aiming for the association of city's or regions brand with research, education or offer shaped by higher education is gaining importance due to development of knowledge based society, globalization and associated changes in lifestyle. Globalization makes such factors as geographical location or natural conditions no longer the determining factor for the development of the city and region. The role of universities in the development and promotion of the region is increasing, as many companies assume their offshore branches or centers in regions that are characterized by a large number of students and residents who are well-educated knowledge workers.

It should be emphasized that the functions of higher education are reflected in the development of advanced knowledge, stimulating entrepreneurship and passion for learning through life, as well as in shaping, through the process of education, of innovative orientation which enables usage of civilization opportunities.

The Lower Silesia region occupies a relatively high position due to large number of upper education students. In terms of number of students per 10 000 population it ranks third place after the Malopolska and Mazowieckie voivodship. From the perspective of the development of Wrocław and Lower Silesia region, it is important that the Wrocław universities in their missions refer to high quality of education, conducting innovative research and enhancing knowledge. Given the importance of Universities of the Third Generation in the development of the city and the region, the need of stimulating their development in Lower Silesia was pointed out. This paper shows also selected actions related to the promotion of education in universities in Lower Silesia which together form the image of Wrocław and the region. Particular attention is given to actions carried out under the project “Now Wrocław”.

Słowa kluczowe

szkolnictwo wyższe na Dolnym Śląsku, współpraca szkół wyższych z podmiotami otoczenia, jakość kształcenia, promocja Wrocławia i regionu dolnośląskiego, rozwój społeczno-gospodarczy, funkcje szkół wyższych, Uniwersytety Trzeciej Generacji, Deklaracja Pawłowicka, Wrocławska Unia Akademicka, „Teraz Wrocław”, klastry na Dolnym Śląsku.

*

O Autorze

Dr Magdalena Sobocińska jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Katedrze Badań Marketingowych w Instytucie Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. L. Schillera w Łodzi. Specjalizuje się w problematyce związanej z funkcjonowaniem rynku kultury, uwarunkowaniami rozwoju orientacji rynkowej w sferze kultury, zachowaniami nabywców dóbr i usług kultury, a także badaniami marketingowymi, komunikacją marketingową oraz zastosowaniem Internetu w marketingu.

Jest autorką książki: *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury* (PWE, Warszawa 2008), współautorką książki: *Kreacja w reklamie* (Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008) oraz podredaktorką: *Badania marketingowe. Teoria i praktyka* pod red. naukową Prof. dr hab. K. Mazurek-Łopacińskiej (PWN, Warszawa 2005). Jest także autorką i współautorką ponad 80 recenzowanych artykułów naukowych i rozdziałów w monografiach. Uczestniczy w badaniach wizerunku Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz w pracach międzykatedralnego zespołu prowadzącego badania w zakresie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego.

Bibliografia

1. *Bank Danych Regionalnych GUS*, www.stat.gov.pl.
2. *Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Komisja Europejska — Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa 1997
3. Bielecki P., *Uznanie, regulacja oraz zapewnienie jakości nieoficjalnego sektora studiów wyższych w krajach UE*, [w:] J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynkach usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2001.
4. [Bip.umwd.dolnyslask.pl/plik.php?id=4091](http://bip.umwd.dolnyslask.pl/plik.php?id=4091).
5. Cydejko G., *Szanują swoi, polubią obcy*, „Forbes”, 2010, nr 7.
6. Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
7. *Deklaracja Pawłowicka*. http://www.up.wroc.pl/aktualnosci_specjalne/11682/deklaracja_pawlowicka.html.
8. Domański T. (red.), *Marka dla Łodzi. Strategiczne budowanie wizerunku miasta*, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
9. <http://araw.pl/artykuly/7647/Informacje-ogolne/>.
10. <http://www.ict-cluster.wroc.pl/>.
11. http://www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml.
12. <http://www.study-in-wroclaw.pl/artukul.php5?id=129>.
13. http://www.ue.wroc.pl/uczelnia/20/misja_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html.
14. <http://www.uni.wroc.pl/o-nas/misja-uczelni>.
15. http://www.up.wroc.pl/uczelnia/359/misja_uczelni.html.
16. Jankowski D., Przyszczypkowski K., Skrzypczak J., *Podstany edukacji dorosłych: zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2003.
17. Jewtuchowicz A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
18. Klamut M. (red.), *Polityka budowy regionu konkurencyjnego. Strategie – modele – postęp technologiczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
19. Levin R., *Globalna uczelnia*, „Newsweek Polska”, 2006, nr 34.
20. Marszałek A., *Rola uczelni w regionie*, Difin, Warszawa 2010.
21. Mazurek-Łopacińska K., *Tworzenie systemu zapewniania jakości w szkole wyższej*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Proces Boloński w kształtowaniu systemu zapewniania jakości kształcenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
22. Thieme J. K., *Szkołnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska – Europa – USA*, Difin, Warszawa 2009.
23. Wciórka B., *Aspiracje i motywacje edukacyjne Polaków w latach 1993–2009 — Komunikat z badań BS/70/2009*, CBOS, Warszawa 2009.
24. Wissema J. G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna 2009.
25. Wysocki T., Łączenie uczelni: krok drugi. Ale autonomia zostaje, <http://wroclawgazeta.pl/>.

dr Anna Marszałek

Uniwersytet Jagielloński

Potencjał naukowo-badawczy uczelni i jego rola w regionie uczącym się (na przykładzie Małopolski)

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia, jakie przypisywane jest uczelniom w procesie budowania potencjału rozwojowego regionów. Szkoły wyższe pełnią rolę akceleratora dokonujących się przemian natury ekonomicznej, technologicznej czy społecznej. Dzięki realizowanym przez siebie różnorodnym funkcjom, mogą wpływać w sposób pasywny, bądź aktywny na rozwój regionu, w którym są zlokalizowane. Ten pierwszy rodzaj oddziaływania polega na kreowaniu bezpośredniego i pośredniego wzrostu zatrudnienia w regionie. Z kolei działanie aktywne ma na celu zdynamizowanie procesów rozwoju regionalnego poprzez podnoszenie umiejętności społeczności lokalnej, jej innowacyjności oraz aspiracji edukacyjnych.¹ W ten nurt wpisuje się koncepcja ideopolis – miasta generującego nowe idee, znajdującego się w sercu regionu uczącego się. To, m.in. dzięki jego potencjałowi i wewnętrznej dynamice uwarunkowany jest dalszy wzrost regionu. Doniosłą rolę w tej konfiguracji odgrywa Kraków, który wraz z całym posiadanym bogactwem w pełni zasługuje na miano uczącego się miasta zlokalizowanego w uczącym się regionie.

¹ Por. J. Dietl, *Uczelnia niepaństwowa jako czynnik avansu ekonomicznego, społecznego i kulturowego regionu*, [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy ich współdziałania*, SGH, Warszawa 2003.

1. Region uczący się jako determinanta funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Region rozumiany jest jako przestrzeń, gdzie zachodzą wzajemne relacje między skoncentrowanymi w nim podmiotami a zewnętrznym otoczeniem. Niektóre regiony dysponują wyjątkową kombinacją zasobów oraz umiejętnościami absorpcyjnymi, które pozwalają im na stałe wzmacnianie posiadanej przewagi konkurencyjnej (por. tab. 1).

Tabela 1. Czynniki zwiększające konkurencyjność regionu

Kryterium wyróżniające	Czynniki
Działalność B+R	<ul style="list-style-type: none"> • baza naukowo-badawcza; • infrastruktura instytucjonalna; • polityka innowacyjna i wydatki na sektor B+R.
Otoczenie biznesu (ramy instytucjonalne i wewnętrzna struktura komunikacyjna)	<ul style="list-style-type: none"> • polityka makroekonomiczna; • środowisko biznesowe — klimat inwestycyjny (szczególnie na poziomie regionalnym), dostępny system ulg; • mechanizmy regulujące (np. system podatkowy, fiskalny); • istniejąca struktura przemysłowa; • charakter relacji pomiędzy sektorem badawczym, ośrodkami akademickimi oraz przedstawicielami świata biznesu — tworzenie sieci w celu transferu technologii i wiedzy; • dostępne źródła finansowania działalności (np. kapitał venture).
Kapitał ludzki i zasoby intelektualne	<ul style="list-style-type: none"> • kapitał ludzki; • kultura pracy; • innowacyjna i produktywna siła robocza; • silnie rozwinięty system szkoleń i kursów specjalistycznych (kształcenie ustawiczne).
Rozmiary popytu	<ul style="list-style-type: none"> • charakterystyka popytu; • zdolności absorpcyjne.
Dostępność (położenie)	<ul style="list-style-type: none"> • dostępność (sieć połączeń wewnątrz regionalnych, sieci telekomunikacyjne itp.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dunning, *Towards a Theory of Regional Policy*, 2000, BAK Basel Economics, *Research Program Policy and Regional Growth. Determinants of Productivity Growth*, BAK Report 2006/1.

Występowanie zjawisk decentralizacyjnych pociąga za sobą, na niektórych obszarach, zmianę płaszczyzny podejmowania decyzji i, co się z tym wiąże, przejmowanie kompetencji przez szczeble regionalne. Te rozwiązania zasadniczo popierają organizacje ponadnarodowe, jak: Unia Europejska² czy Bank Światowy.³ Uprawnienia, które w tym zakresie przysługują regionom uzależnione są w dużej mierze od

² Stanowi to odzwierciedlenie zasady subsydiarności — pomocniczości, w myśl której na szczeblu wspólnotowym powinny być podejmowane tylko te działania, które zapewniają większą skuteczność i efektywność niż w przypadku, gdyby prowadzenie stosownych akcji pozostawić w wyłącznej kompetencji rządów poszczególnych państw członkowskich. Subsydiarność odnosi się więc m.in. do podziału zadań między organami Wspólnot Europejskich a administracjami rządowymi (również władzami regionalnymi lub lokalnymi). Por. *Subsidiarność*, ABC Unii Europejskiej, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, 2004.

³ Por. *Cities and Regions in the New Learning Economy*, OECD, Paris 2001.

systemu administracyjnego danego państwa. Zwykle obejmują one jednak cztery obszary (por. rys. 1).



Rys. 1. Uprawnienia przysługujące regionom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Tomaszewski, *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 15.

To wiedza, proces uczenia się, a także promowanie innowacyjności są kluczowymi czynnikami ułatwiającymi rozwój gospodarczy oraz generującymi wzrost konkurencyjności państw, regionów, czy zlokalizowanych na tych obszarach firm. Stąd to właśnie płaszczyzna regionalna jest przez wielu badaczy postrzegana, jako najbardziej korzystna dla tworzenia struktur decyzyjnych ułatwiających rozwój uczenia się w ramach GOW.⁴

Pierwsze pogłębione badanie empiryczne regionu uczącego się opracowała OECD opierając się na analizie korelacji ilościowej i jakościowej kilku wybranych regionów.⁵ W ramach **regionu uczącego się** dochodzi do współpracy pomiędzy aktorami regionalnymi zorientowanymi na wdrażanie innowacji. Współpraca ta jest zarazem silna i elastyczna gdyż odpowiada na aktualne zapotrzebowania i wytyczne polityczne. Cechą charakterystyczną tych wytycznych jest ich ogólność, co stwarza możliwości dla ich adaptowania do potrzeb polityki innowacyjnej poszczególnych regionów.⁶ Do priorytetów politycznych można zaliczyć instrumenty ułatwiające:

⁴ Zob. szerzej Lorenzen M., *Localised Learning and Policy: Academic Advice on Enhancing Regional Competitiveness through Learning*, European Planning Studies, nr 9/2001, s. 163–185; M. Fritsch, *Von der innovationsorientierten Regionalförderung zur regionalisierten Innovationspolitik*, Freiberg, Freiberg Working Papers 6, 2003.

⁵ Por. *Cities and Regions...*, *op. cit.*

⁶ Por. D. Fürst, *Die „learning region“ — Strategisches Konzept oder Artefakt?*, [w:] H.-F. Eckey, D. Hecht, M. Junkernheinrich, H. Karl, N. Werbeck, R. Wink (eds.), *Ordnungspolitik als konstruktive Antwort auf wirtschaftspolitische Herausforderungen*, Stuttgart 2001, s. 71–89.

- dostosowanie podaży utalentowanych i wykształconych jednostek do występującego na rynku pracy zapotrzebowania na nie (chłonność rynku pracy);
- rozwijanie mechanizmów wspierających procesy uczenia się we wszystkich sektorach charakteryzujących się wysokim stopniem innowacyjności;
- identyfikowanie czynników mogących utrudniać wzrost ekonomiczny regionów;
- reagowanie na dokonywane modyfikacje;
- tworzenie strategii przyspieszających kształtowanie się kapitału społecznego na danym obszarze;
- stałe monitorowanie charakteru wzajemnych relacji pomiędzy jednostkami wdrażającymi innowacyjne rozwiązania a zachodzącymi z tego tytułu zmianami na rynku pracy;
- budowanie infrastruktury edukacyjnej oraz badawczej dla społeczeństwa opartego na wiedzy;
- promowanie otwartości myślenia, kreatywności i różnorodności;
- aktywne włączanie społeczeństwa w proces opracowywania i realizacji strategii działania.

Zasady, jakimi winny kierować się w swej działalności regiony uczące się przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wytyczne funkcjonowania regionów uczących się sprecyzowane przez OECD

Wkład regionu w proces uczenia się
Zapewnienie wysokiej jakości świadczenia usług edukacyjnych, dzięki którym proces indywidualnego uczenia się jednostki staje się bardziej efektywny.
Nadzorowanie procesu szkolenia wysoko wykwalifikowanych jednostek, których profil kształcenia odpowiada na zapotrzebowanie regionalnego rynku pracy w celu pełnego wykorzystania indywidualnego potencjału absolwentów.
Ustalenie sprzyjających warunków ramowych w celu ulepszenia procesu organizacyjnego uczenia się, np. poprzez tworzenie sieci współpracy pomiędzy zainteresowanymi przedsiębiorstwami.
Ułatwianie procesu organizacyjnego uczenia się we wszystkich sektorach mających wysoki potencjał innowacyjny w skali regionu.
Identyfikowanie czynników (np. koncentracja przemysłu, usługi edukacyjne, możliwości prowadzenia badań, kapitał społeczny), które mogą stać się bądź szansami bądź przeszkodami w procesie planowania strategii rozwoju regionu.*
Reagowanie na mogące się pojawić trudności ekonomiczne bądź społeczne, związane np. z adaptowaniem błędnie wypracowanych rekomendacji lub funkcjonowaniem przestarzałych i nie dostosowanych do wymogów GOW instytucji regionalnych.
Mechanizmy funkcjonowania regionów uczących się
Zwracanie szczególnej uwagi na mechanizmy wzajemnego koordynowania polityk (wcześniej realizowanych oddzielnie), np. w sferze B+R, nauki i nowych technologii, usług edukacyjnych i szkoleniowych oraz wspólnego przenikania się różnych poziomów rządzenia (regionalnego, narodowego i ponadnarodowego).
Opracowywanie strategii przyspieszających rozwój kapitału społecznego w skali danego regionu jako kluczowego mechanizmu promowania bardziej efektywnego procesu uczenia się.
Dokonywanie stałej oceny stopnia rozwoju wzajemnych relacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu uczenia się.
Zapewnienie, że wypracowane w ramach danego regionu strategie uczenia się oraz rozwoju innowacji są zaakceptowane przez wszystkich aktorów.

* Analiza SWOT województwa Małopolskiego została przedstawiona w dalszej części artykułu.

Zdaniem Barriego Nyhana,⁷ termin uczenie się (*learning*) w skali regionu, oznacza, że wszyscy zaangażowani w ten proces aktorzy (w domyśle regionalni) uczą się nie tylko od siebie nawzajem, ale również wspólnie w celu wypracowania nowych rozwiązań i ich dostosowania do potrzeb lokalnych. Tylko w obrębie względnie małych społeczności (np. miasta, wspólnoty) jest możliwe zachodzenie między nimi ściślejszych interakcji, a dzięki temu procesowi ułatwione jest pozyskiwanie wiedzy w zakresie m.in. innowacji ekonomicznych. W tym miejscu dużą rolę mają do spełnienia instytucje edukacyjne promujące rozwój narzędzi ułatwiających społeczeństwu lokalnemu zdobywanie wiedzy nie tylko teoretycznej, ale przede wszystkim praktycznej.

2. Rola instytucji edukacyjnych w tworzeniu potencjału regionów uczących się

Pewne obszary posiadają specyficzne uwarunkowania endogeniczne (wewnętrzne) oraz egzogeniczne (zewnętrzne), których kumulacja pozwala na zakwalifikowanie ich do grona regionów uczących się. Świadczą o tym następujące przesłanki⁸:

- zlokalizowanie renomowanego uniwersytetu lub ośrodka badawczego;
- występowanie dużej liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną;
- utrzymanie pozycji konkurencyjnej mimo zwiększenia poziomu zatrudnienia na danym obszarze przy oferowaniu wysokiego wynagrodzenia⁹;
- zdolność do przyciągania zasobów finansowych;
- umiejętność budowania relacji pomiędzy uniwersytetem a sektorem biznesu w celu zwiększania zachowań przedsiębiorczych wśród studentów oraz pracowników.

„Uniwersytet odgrywa doniosłą rolę w skali regionu, gdyż znajduje się w centrum wszelkiej aktywności. Jest on naturalnym miejscem dla inicjowania, realizowania i kontynuowania wszelkich programów promujących kształcenie (...) oraz dla różnorodnych projektów poświęconych nawiązywaniu współpracy pomiędzy instytucjami, zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym”¹⁰.

Dzięki gospodarce opartej na wiedzy uniwersytet stał się istotnym elementem w procesie rozwoju miasta, ale również regionu, w których jest zlokalizowany. Szczególnie ważna dla analizy wymienionego powyżej zagadnienia wydaje się również

⁷ Por. Nyhan B., Attwell G., Deitmer L. (eds.), *Towards the Learning Region: Education and Regional Innovation in the European Union and the United States*, CEDEFOP, Thessaloniki 2002.

⁸ Por. Röpke J., *The Entrepreneurial University Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in Globalized Economy*, Philipps-Universität Marburg, Germany, 16.09.1998, s. 13.

⁹ Na przykład w Dolinie Krzemowej pomiędzy 1992 a 1996 rokiem poziom zatrudnienia zwiększył się o 15%, pomimo że średnia pensja było o 50% wyższa niż w pozostałej części USA. Ibidem, s. 13.

¹⁰ Por. Longworth N., *Learning Cities, Learning Regions, Learning Communities. Lifelong Learning and Local Government*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2006, s. 119.

zdolność ośrodków akademickich do współdziałania z innymi instytucjami, czy to z sektora usług edukacyjnych, czy administracji regionalnej. Nie bez znaczenia pozostaje ponadto jakość tych wzajemnych relacji oraz ich skoncentrowanie wokół istotnych z punktu widzenia uniwersytetu zagadnień. Działania te wpisują się w doktrynę uczelni zaangażowanej, współpracującej z wieloma interesariuszami i kreującej z nimi relacje partnerskie dla potrzeb aktywnego kształtowania GOW.

Kooperacja występująca pomiędzy uniwersytetami umożliwia im wzmocnienie wypracowanej pozycji na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych. Szczególną rolę odgrywa ona na płaszczyźnie regionalnej, gdyż może przyczynić się do wzrostu potencjału danego obszaru. Współpraca publiczno-prywatna, obecność sieci przemysłowych, występujące powiązania na styku świata nauki i przemysłu czy tworzenie klastrów odgrywają istotną rolę w procesie tworzenia oraz rozprzestrzeniania się wiedzy w skali regionu.

Implikacje, jakie dla regionów oraz zlokalizowanych w nich uniwersytetów wynikają z występowania tych procesów, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Nowe wyzwania stojące przed uniwersytetami i regionami w dobie gospodarki opartej na wiedzy

Wyzwania	Implikacje dla uniwersytetów	Implikacje dla regionów
Działalność edukacyjna wśród studentów i badaczy		
<p>Przykładanie większej uwagi do rozwijania umiejętności poszukiwanych przez globalnych pracodawców, czyli:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzenia badań interdyscyplinarnych; • pracy w międzynarodowych zespołach badawczych; • zdolności komunikacyjnych. <p>Uniwersytety powinny odpowiedzieć sobie na pytanie: Czy obecnie kształcimy wśród swoich przyszłych absolwentów właściwe umiejętności?</p>	<p>Rozwijanie kompetencji wśród studentów jako kluczowa zasada prowadzenia działalności akademickiej.</p> <p>Prowadzenie dialogu z pracownikami na temat ich oczekiwań odnośnie do posiadanych umiejętności wśród przyszłych pracowników.</p> <p>Dostosowanie programów studiów do wymogów gospodarki opartej na wiedzy (zajęcia projektowe, konwersatoria, prowadzenie badań itp.).</p>	<p>Określenie wymaganych kompetencji (na poziomie regionalnego oraz krajowego rynku pracy) może się odbywać przy współpracy z regionalnymi aktorami (interesariuszami).</p> <p>Instytucje działające w regionie ze względu na swój charakter będą proponować różne scenariusze odnośnie do budowania struktury kompetencji wśród studentów.</p> <p>Dzięki temu będzie można zaoferować studentom zdywersyfikowane programy edukacyjne dostosowane do ich profilu.</p>
Prowadzenie, koordynowanie i wspieranie działalności badawczej		
<p>Politycy i władze publiczne coraz częściej przekonują się o konieczności pozyskiwania „mobilnych” zasobów wiedzy (studenci, badacze, menedżerowie, przedsiębiorcy). Oczekują oni, że uniwersytety będą ich partnerami w tym zakresie, przyczyniając się tym samym do wzrostu konkurencyjności międzynarodowej.</p>	<p>Ośrodki badawcze cieszą się zasłużoną renomą, co przekłada się na jakość zasobów, jakimi dysponują, niezbędnych do prowadzenia działalności badawczej. Stąd większość instytucji usilnie zabiega o zwiększenie swego potencjału badawczego, np. poprzez oferowanie zatrudnienia dla najzdolniejszych studentów, doktorantów czy naukowców. To</p>	<p>Infrastruktura badawcza może być wspierana przez regionalne instytucje publiczne lub prywatne. Może być ona również platformą wymiany doświadczeń pomiędzy badaczami z różnych instytucji. Regiony stają się bardziej atrakcyjne, gdy oferują najnowocześniejszą infrastrukturę badawczą czy wspierają działalność sektorów, których</p>

	<p>oni stają się orężem w walce z silną konkurencją.</p> <p>Infrastruktura badawcza powinna być w pełni wykorzystywana, a wszelkie kosztowne inwestycje poprzedzane decyzjami o charakterze strategicznym i poddawane surowym procedurom kontrolnym.</p>	<p>potencjał może w przyszłości znacząco wzrosnąć (np. sektor zaawansowanych technologii i usług biznesowych opartych na wiedzy — <i>knowledge intensive business services</i>).</p> <p>Tworzenie regionalnych platform wymiany doświadczeń między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w parkach naukowo-technologicznych czy w klastrach znacznie zwiększa potencjał innowacyjny regionu.</p>
Transfer technologii i wiedzy		
<p>Rezultaty działalności badawczej muszą być przekształcane w konkretne produkty lub usługi, na które znajduje się zapotrzebowanie na rynku. Tym samym dokonuje się przepływ wiedzy z ośrodków akademickich do sektora przemysłu, przyczyniając się do kreowania wzrostu gospodarczego.</p> <p>Dla społeczeństwa działalność badawcza oraz edukacyjna prowadzona przez uniwersytet ma bardzo duże znaczenie, począwszy od doskonalenia umiejętności przyszłych pracowników, a skończywszy na identyfikowaniu oraz rozwiązywaniu pojawiających się problemów natury społecznej. Rola ekspertów akademickich na polu zawodowym oraz politycznym stale wzrasta.</p>	<p>Wszystkie uniwersytety badawcze uruchomiły w przeciągu ostatniej dekady centra transferu technologii (niektóre uczyniły to wcześniej).</p> <p>Centra transferu technologii stale poszerzają swoją ofertę: ochrona własności intelektualnej, wsparcie działalności patentowej i licencyjnej, pomoc w nawiązywaniu współpracy pomiędzy ekspertami akademickimi, badaczami a przedstawicielami świata przemysłu.</p> <p>Transfer wiedzy oraz wymiana informacji pozostają kluczowymi dla procesów zachodzących na uniwersytetach.</p> <p>Funkcjonowanie uniwersytetu jest nie tylko podyktowane wpływem, jaki wywiera on na społeczeństwo, ale również, a może przede wszystkim, potrzebuje on jego wsparcia.</p>	<p>Współpraca pomiędzy przedstawicielami świata akademickiego oraz przemysłowego ma na celu m.in. pokonanie konfliktów interesów czy znalezienie wspólnej płaszczyzny dla dzielonych wartości. Kompromis może być wypracowany dzięki budowaniu poczucia zaufania pomiędzy zainteresowanymi partnerami, szczególnie na poziomie regionalnym.</p> <p>Transfer wiedzy zachodzi szybciej gdy zainteresowani aktorzy są skoncentrowani przestrzennie.</p>
Angażowanie innych podmiotów w proces kreowania wiedzy		
<p>Gospodarka oparta na wiedzy oraz społeczeństwo oparte na wiedzy muszą zrozumieć znaczenie wiedzy i konieczność ponoszenia, niezbędnych w procesie jej tworzenia, nakładów.</p>	<p>Uniwersytety powinny nie tylko wskazywać społeczeństwu oraz gospodarce na wartość wiedzy, ale również aktywnie włączać aktorów (szczególnie młode osoby) w proces jej tworzenia.</p> <p>Dlatego powinny być szeroko promowane takie inicjatywy, jak np.: dni otwartych drzwi, wystawy naukowe, publiczne debaty, wykłady otwarte czy realizacja wspólnych projektów między szkołami podstawowymi, gimnazjami, liceami a uniwersytetami.</p>	<p>Tego typu przedsięwzięcia są zwykle realizowane na szczeblu regionalnym.</p>

Tabela 3. Nowe wyzwania stojące przed uniwersytetami i regionami... — cd.

Budowanie atrakcyjnego środowiska/otoczenia dla rozwoju wiedzy		
By stać się bardziej konkurencyjnymi aktorzy regionalni (władze publiczne, uniwersytety, ośrodki badawcze, przedsiębiorstwa) powinni przyczynić się do tworzenia takiego środowiska, które ułatwiłoby ich współpracę i wzajemnie wspierało w realizacji założonych priorytetów.	Coraz częściej ośrodki akademickie rywalizują między sobą o pozyskanie utalentowanych jednostek (chodzi nie tylko o potencjalnych studentów, ale również o kadre naukową). Konkurowanie na bazie rozwiniętej infrastruktury edukacyjnej czy posiadanych zasobów już nie wystarcza. Do głosu dochodzi jakość tzw. środowiska intelektualnego, czyli charakter relacji między zatrudnionymi pracownikami naukowymi, administracyjnymi, kontakty z innymi ośrodkami akademickimi zlokalizowanymi w pobliżu.	Aktorzy regionalni mogą uczynić wiele dla wytworzenia kreatywnego środowiska m.in. dzięki wspieraniu międzyinstytucjonalnej wymiany doświadczeń, organizowaniu spotkań z ekspertami w danych dziedzinach w celu dzielenia się wypracowanymi przykładami najlepszych praktyk.

Źródło: Reichert S., *The Rise of Knowledge Regions: Emerging Opportunities and Challenges for Universities*, European University Association, Belgium 2006, s. 20–21.

Ośrodki edukacyjne posiadają zdolność do generowania nowych idei i koncepcji (później poddawanych wielokrotnym testom), tworzą również odpowiednie warunki dla nawiązywania i kontynuowania współpracy pomiędzy różnymi podmiotami regionalnymi (np. agencjami rozwoju, jednostkami badawczymi, przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi).¹¹ Priorytetem funkcjonowania regionów uczących się jest kreowanie odpowiedniej infrastruktury oraz warunków, po zaistnieniu których możliwe jest osiągnięcie przez daną jednostkę przewagi komparatywnej. Region uczący się jest w stanie wykorzystać potencjał, którym dysponuje w procesie budowania powiązań sieciowych m.in. na styku świata nauki i biznesu. Autorka pragnie ukazać te zachodzące procesy na przykładzie województwa małopolskiego oraz jego stolicy — Krakowa.¹²

Tylko aktywne uczestnictwo w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy pozwoli na zrealizowanie misji stojącej przed Małopolską, a zawierającej się w sformułowaniu: „bycie regionem szans wszechstronnego rozwoju ludzi i nowoczesnej gospodarki, silnym aktywnością swych mieszkańców, czerpiącym z dziedzictwa przeszłości i zachowującym tożsamość w integrującej się Europie”.

3. Miejsce Krakowa — regionalnego ideopolis — w procesie budowania obszaru metropolitarnego

Województwo Małopolskie zajmuje powierzchnię równą 15.190 km², co stanowi 4,9% powierzchni kraju. Na potrzeby *Regionalnej Strategii Innowacji na lata 2008–2013* przygotowano analizę SWOT innowacji w Małopolsce. Została ona opracowana na podstawie badań popytu

¹¹ Por. Longworth N., *Learning Cities, Learning Regions...*, *op. cit.*, s. 18.

¹² Zob. szerzej Marszałek A., *Rola uczelni w regionie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

na innowacje w przedsiębiorstwach oraz podaży innowacji zgłaszanej przez jednostki badawczo-rozwojowe i wybrane uczelnie. Istotną rolę odegrały również liczne uwagi i komentarze zgłaszane przez panel ekspertów.¹³ Analiza SWOT została zaprezentowana w tabeli 4.

Tabela 4. Analiza SWOT Województwa Małopolskiego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Nauka, badania</p> <ul style="list-style-type: none"> • silny ośrodek akademicki; • istnienie licznych jednostek badawczo-rozwojowych; • sprawnie działające centra transferu technologii przy ośrodkach naukowych; • wysoki udział ludności z wyższym wykształceniem; • rozwój sektora informatycznego (przedsiębiorstwa IT). <p>Institucje wsparcia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krakowski Park Technologiczny; • Regionalny Punkt Kontaktowy Programów Ramowych UE; • Ośrodek Przekazu Innowacji (sieć Enterprise Europe Network); • Regionalne Centrum Informacji dla Zagranicznych Naukowców (MOC); • zorientowanie instytucji wsparcia biznesu na doradztwo i szkolenia dla MŚP; • rozwinięta oferta szkoleniowa w zakresie możliwości pozyskiwania funduszy z programów UE; • rozwinięty system bankowy. <p>Przedsiębiorstwa, gospodarka</p> <ul style="list-style-type: none"> • istnienie firm o dużym potencjale innowacyjnym oraz mocnej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym; • korzystanie z kontaktów biznesowych jako źródła informacji dla rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, konstrukcyjnych i technologicznych; • dobry poziom infrastruktury informatycznej; • niski udział „przemysłów schyłkowych”; • zróżnicowany profil gospodarczy (wyższa odporność na dekonunkturę). 	<p>Nauka, badania</p> <ul style="list-style-type: none"> • nacisk na badania podstawowe w części jednostek badawczych przy relatywnie małych zastosowaniach rynkowych; • ograniczanie jednostek badawczych (głównie JBR) do kontaktów z przedsiębiorstwami, z którymi współpracują od lat; • mała skuteczność działalności informacyjno-promocyjnej ze strony jednostek badawczych, skierowanej do przedsiębiorców. <p>Institucje wsparcia</p> <ul style="list-style-type: none"> • brak jednego punktu kontaktowego dla przedsiębiorców szukających partnerów wśród jednostek badawczych; • brak zorganizowanej sieci usług w zakresie ochrony własności intelektualnej; • dublująca się oferta instytucji „około biznesowych” wspierających transfer technologii. <p>Przedsiębiorstwo, gospodarka</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedostrzeganie roli sektora B+R jako ważnego partnera (w szczególności dla MŚP) w rozwoju innowacji; • słabe zrozumienie istoty i znaczenia innowacji przez pracowników przedsiębiorstw; • niedostateczna liczba innowacyjnych MŚP w Małopolsce; • zbyt mała ilość firm z zagranicznym kapitałem wymuszających rozwój innowacyjnych przedsięwzięć; • niska świadomość możliwości i konieczności korzystania z ochrony patentowej dla innowacyjnych rozwiązań; • dysproporcje w rozwoju gospodarczym wewnątrz regionu; • niski poziom innowacyjności i słabe przygotowanie wielu przedsiębiorstw do konkurencji na rynku europejskim; • duże dysproporcje w aktywności gospodarczej mieszkańców.

¹³ Por. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r., Kraków 2008, s. 23.

Tabela 4. Analiza SWOT Województwa Małopolskiego — cd.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Nauka, badania</p> <ul style="list-style-type: none"> • nawiązywanie międzynarodowej współpracy w ramach programów UE (sieci współpracy, wspólne programy B+R); • tworzenie regionalnych sieci współpracy przedsiębiorstw i instytucji naukowych; • tworzenie międzyregionalnych sieci współpracy — klastrów; • propagowanie kultury innowacyjności poprzez system informowania i kształcenia; • promocja regionu jako silnego ośrodka akademickiego i miejsca pracy dla zagranicznych naukowców i studentów. <p>Instytucje wsparcia</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenie oferty usług bankowych skierowanych do przedsiębiorców podejmujących przedsięwzięcia innowacyjne; • rozwój rynku kapitałowego (fundusze załóżkowe, fundusze <i>venture capital</i>) wspierającego finansowanie nowych technologii z możliwością dostępu dla MŚP. <p>Przedsiębiorstwa, gospodarka, region</p> <ul style="list-style-type: none"> • większe wykorzystanie walorów krajobrazowych regionu dla rozwoju usług turystycznych; • rozwój proekologicznych przedsiębiorstw w obszarze przetwórstwa rolnego i ochrony środowiska; • decentralizacja finansów publicznych i efektywne wykorzystanie funduszy strukturalnych; • rozwój społeczeństwa informacyjnego; • rozwój kształcenia ustawicznego i gospodarki opartej na wiedzy; • rozwój przemysłu czasu wolnego i procesu restrukturyzacji wsi; • wzrost współpracy gospodarczej i społecznej z regionami UE; • duża rezerwa w sektorze usług (zwłaszcza w obszarach wiejskich); • wejście na rynek pracy wyżu demograficznego (szansa na odnowienie kadry). 	<p>Nauka, badania</p> <ul style="list-style-type: none"> • powierzchowne traktowanie kwestii innowacji w ustawie o działalności badawczo-rozwojowej; • nierozstrzygnięta kwestia restrukturyzacji JBR-ów, a poprzez to rozproszenie i nieefektywne wykorzystanie środków finansowych; • słaby rozwój zasobów innowacyjnych (patenty, publikacje, sprzedaż <i>know-how</i>); • brak możliwości finansowych w MŚP dla podjęcia współpracy ze sferą nauki; • słabe przekonanie, że współpraca z nauką jest narzędziem rozwoju i wzrostu konkurencyjności firmy. <p>Instytucje wsparcia</p> <ul style="list-style-type: none"> • brak spójnej polityki wspierania przedsięwzięć innowacyjnych. <p>Przedsiębiorstwa, gospodarka</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurowanie tanią siłą roboczą i umiejętnością zapełniania nisz rynkowych, a nie innowacyjnością produktu jako celem strategicznym przedsiębiorstwa; • traktowanie innowacji, transferu technologii i współpracy z nauką jako doraźnego sposobu rozwiązywania bieżących problemów (pozyskanie raportu, analiza określonych przypadków, itp.), a nie jako strategii działania firmy; • brak sieci MŚP, które mogłyby wspólnie realizować projekty badawcze i wdrożeniowe związane z transferem technologii zdolnych do kooperacji z dużymi krajowymi oraz zagranicznymi firmami; • wzrost konkurencyjności sąsiednich regionów i przejmowanie przez nie silnych dotychczas sfer działalności gospodarczej Małopolski; • wciąż utrudniona dostępność transportowa Małopolski; • wolne tempo przemian gospodarczych na obszarach wiejskich, niesprzyjające podejmowaniu innowacyjnych przedsięwzięć.

Źródło: Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r., Kraków 2008, s. 23–24.

W 2007 roku Małopolskę zamieszkiwało 3.277,7 tys. mieszkańców, co zapewnia czwarte miejsce w kraju. Potencjał głównego ośrodka akademickiego — Krakowa

decyduje o jego czołowej pozycji w kraju, plasując go na drugim miejscu po ośrodku warszawskim.¹⁴ W 2007 roku na terenie Małopolski funkcjonowały 34 szkoły wyższe, a w samym Krakowie – 23.¹⁵ W 2006 roku kształciło się na nich 203 tys. studentów. Na uczelniach w 2007 roku w województwie małopolskim zatrudnionych było ponad 12 tys. nauczycieli akademickich, w tym 2500 na stanowisku profesora (co stanowi blisko 20%).¹⁶

Szczegółowe dane w tym zakresie prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Kształcenie na poziomie wyższym w Małopolsce w odniesieniu do kształcenia w kraju (dane za rok akademicki 2006/2007).

Wyszczególnienie	Woj. małopolskie	Polska	Udział Małopolski (%)
Liczba szkół wyższych	34	441	7,7%
Studenci ogółem	203 060	1 927 699	10,5%
Absolwenci ogółem	34 302	391 696	8,8%
Nauczyciele akademicy	12 096	98 262	12,3%

Źródło: *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r., Kraków 2008, s. 18.

Na terenie województwa małopolskiego działalność B+R prowadzi 96 jednostek (por. tabela 6).

Tabela 6. Jednostki prowadzące działalność B+R

31 jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych, w tym 12 placówek naukowych PAN
6 jednostek obsługi nauki
43 jednostki rozwojowe
16 szkół wyższych

Źródło: *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r., Kraków 2008, s. 19.

W Małopolsce na działalność badawczo-rozwojową ponoszonych jest 12,3% nakładów krajowych (co daje drugie miejsce w kraju, po woj. mazowieckim). Wskaźnik nakładów na działalność B+R w relacji do części PKB odpowiadającej województwu małopolskiemu kształtuje się na dość wysokim poziomie 1,02 (w skali Polski nakłady na B+R wynoszą 0,57% PKB). W Małopolsce 7,4% nakładów na B+R jest finansowanych ze środków zagranicznych, w tym 84,6 % pochodzi z Unii Europejskiej.¹⁷

¹⁴ Tamże, s. 7.

¹⁵ Por. *Program Wykonawczy 2009–2011 dla Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 486/09 z dnia 5.05.2009 r., Departament Transportu, Gospodarki i Infrastruktury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Kraków 2009, s. 25.

¹⁶ Tamże, s. 26.

¹⁷ Por. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, ..., *op. cit.*, s. 19.

Bardzo korzystnie, na tle pozostałych województw, prezentuje się stopień przedsiębiorczości akademickiej wśród studentów studiujących w Małopolsce mierzony wskaźnikiem poziomu rozwoju i potencjału regionalnej przedsiębiorczości akademickiej.¹⁸ Wynosi on ponad 183% średniej wartości tego wskaźnika, co umiejscawia Małopolskę na trzeciej pozycji w kraju, za województwem mazowieckim (ponad 214%) i pomorskim (201%).¹⁹

O rozwoju Małopolski świadczy również charakter i jakość współpracy między działającymi na jej obszarze podmiotami gospodarczymi, instytucjami wspierającymi otoczenie biznesu, uczelniami, jednostkami naukowo-badawczymi czy organizacjami samorządowymi.²⁰ Budowanie potencjału regionu (uczącego się) w dużym stopniu uzależnione jest od znajdującego się w jego centrum miasta które Tom Cannon określa mianem *ideopolis*.²¹ Pod tym pojęciem rozumie on „*miasto, którego gospodarka jest napędzana dzięki synergii zachodzącej pomiędzy takimi elementami, jak: kreatywność, nowe pomysły, idee oraz wiedza. Siła ideopolis zakorzeniona jest w kreatywnym przeobrażaniu idei w szansę oraz rozwiązania innowacyjne.*”.

Ideopolis jest idealnym miejscem zdolnym do przyciągania inwestorów zagranicznych gdyż jego wyróżnikami są m.in.:²²

- zlokalizowanie produkcji wysokiej techniki;
- występowanie sektora usług zorientowanego na wiedzę oraz nowe technologie;
- zawiązywane partnerstwo pomiędzy ośrodkami akademickimi a sektorem przemysłu celem transferu wiedzy, technologii oraz innowacji;
- obecność lotniska lub ważnego węzła komunikacyjnego;
- dziedzictwo architektoniczne;
- występowanie rozbudowanego i zdywersyfikowanego sektora usługowego;
- wysoka liczba wykwalifikowanych pracowników, specjalistów;
- znacząca lokalna autonomia polityczna.

Miasta określane mianem *ideopolis* to m.in. San Francisco, Boston, Seattle, Barcelona, Edynburg, Manchester, Paryż, Amsterdam, Sztokholm czy Helsinki.²³ We wszystkich tych miastach władze lokalne starają się wdrażać strategie ułatwiające społecznościom je zamieszkujących osiągnięcie korzyści płynących z procesu uczenia się oraz zdobywania nowej wiedzy oraz umiejętności.

¹⁸ „Jest to syntetyczny wskaźnik obejmujący takie aspekty stopnia rozwoju (potencjału) regionalnej przedsiębiorczości akademickiej, jak: aspekt ilościowy, sprawności adaptacyjnej, zaangażowania w inkubację przedsiębiorstw oraz aspekt potencjału innowacyjności”. Tamże, s. 26.

¹⁹ Tamże, s. 26, [za:] R. Drozdowski (oprac.), *Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, Instytut Technologii Eksploatacji — Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.

²⁰ Por. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, ..., *op. cit.*, s. 5.

²¹ Por. Cannon T., Nathan M., Westwood A., *Welcome to the Ideopolis*, Work Foundation Working Paper, London 2003.

²² Por. Longworth N., *Learning Cities, Learning Regions...*, *op. cit.*, s. 19.

²³ *Ibidem*, s. 19.

Kraków, mający wymienione niżej atuty, mógłby również kandydować do tytułu ideopolis. Do atutów tych należą:²⁴

- rozwinięty transport (lotniczy, drogowy i kolejowy) w oparciu o europejski korytarz infrastrukturalny;
- ważny ośrodek uniwersytecki;
- liczne instytucje finansowe (banki, biura maklerskie, firmy ubezpieczeniowe), firmy konsultingowe, doradcze, projektowe i budowlane;
- usługi targowo-wystawiennicze i kongresowe;
- rozwinięty przemysł wysokiej techniki oraz instytucje badawczo-rozwojowe;
- liczne zabytki kultury i sztuki.

Kraków położony jest na skrzyżowaniu ważnych tras komunikacyjnych, blisko aglomeracji śląskiej (szybkie i wygodne połączenie gwarantuje autostrada A4).

Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II w Krakowie-Balicach, drugi co do wielkości w Polsce,²⁵ w sezonie letnim zapewnia bezpośrednie połączenia z 49 miastami na świecie.²⁶ W 2009 roku MPL Kraków-Balice obsłużył blisko 2 680 322 mln pasażerów, a do sierpnia 2010 roku na lotnisku w Balicach zostało odprawionych blisko 1 918 886 pasażerów.²⁷

W procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy istotnym jest charakter współpracy na linii uniwersytet–przemysł. W Krakowie rolę inicjatora nawiązywania kontaktów w tym obszarze pełni m.in. Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU). Jego misja koncentruje się przede wszystkim na: promowaniu wiedzy uniwersyteckiej oraz przedsiębiorczości akademickiej,²⁸ wspieraniu rozwoju innowacji oraz transferu wiedzy z uniwersytetu do środowiska przemysłowego, realizowaniu badań zleconych, prac wdrożeniowych i udzielaniu pomocy w patentowaniu wynalazków. Swoją ofertę CITTRU kieruje do studentów i młodych badaczy, naukowców, a także szeroko rozumianego środowiska biznesu, co prezentuje tabela 7.

Efektem dotychczasowej działalności CITTRU — od 2003 roku jednostki Uniwersytetu Jagiellońskiego — jest powstanie 28 nowych firm, przeszkolenie 400 osób, zarejestrowanie 1100 rekordów w Innowacyjnej Bazie Danych, stałe zwiększanie liczby zgłoszeń patentowych (w 2006 roku było tylko jedno, a dwa lata później już 17), umożliwienie bezpośrednich spotkań pomiędzy naukowcami a firmami, wspieranie

²⁴ Por. Biuletyn Informacji Publicznej, *Dylematy Rozwoju*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, www.wrotamalopolski.pl [11.09.2010].

²⁵ Strefa obsługiwana przez Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków-Balice obejmuje obszar zamieszkały przez blisko 7,9 mln mieszkańców.

²⁶ Usługi przewozowe dotyczą trzech obszarów: miast Europy, Stanów Zjednoczonych oraz Izraela.

²⁷ Porównanie ruchu pasażerskiego w latach 2000–2007 na lotnisku w Balicach, dane liczbowe pochodzą z opracowania dostępnego na stronach internetowych Międzynarodowego Portu Lotniczego Kraków – Balice. Por. <http://www.krakowairport.pl/pl/61/26/133/Ruch-pasazerski> [11.09.2010].

²⁸ Przedsiębiorczość akademicka to podejmowanie przez pracowników naukowych działalności gospodarczej celem komercjalizowania wyników prowadzonych badań.

Tabela 7. Oferta CITTRU kierowana do różnych odbiorców

Adresat	Rodzaje pomocy/oferowane usługi
Studenti i młodzi badacze	<ul style="list-style-type: none"> • „Zostań skutecznym przedsiębiorcą”^{***}; • wyjazdy na warsztaty innowacyjności w celu promowania postaw przedsiębiorczych; • Szkoła Przedsiębiorczości UJ — Innowacje i biznes^{**}; • organizowanie „Dni Przedsiębiorczości”, cyklu spotkań „Jak założyć firmę?”; • oferta staży w firmach czy stypendiów dla najlepszych doktorantów; • działalność Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości; • spotkania z firmami w celu prezentacji osiągnięć naukowych^{***}; • działalność wydawnicza: publikacje tematyczne, biuletyn NIMB (Nauka – Innowacje – Biznes – Marketing)
Naukowcy	<ul style="list-style-type: none"> • popularyzacja oraz wspieranie przedsiębiorczości akademickiej oraz inkubatorów przedsiębiorczości; • Innowacyjna Baza Danych^{****}; • pomoc w ocenie zdolności patentowej (konsultacje specjalistów, pomoc rzecznika patentowego, sfinansowanie przez uniwersytet kosztów uzyskania patentu, poradnik dla naukowców UJ — „PatentUJ, Komercjalizuj”); • kursy z zakresu praw własności intelektualnej^{*****}; • uczestnictwo w Centrum Zaawansowanych Technologii AKCENT; • oferta prowadzenia badań zleconych i projektów B+R; • organizacja spotkań Biznes – Nauka (seminaria, szkolenia „szyte na miarę”, targi, konferencje); • działalność wydawnicza: publikacje tematyczne, biuletyn NIMB (Nauka – Innowacje – Biznes – Marketing)
Środowisko biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania biznesu z nauką (seminaria, spotkania branżowe, spotkania „skrojone na miarę” — kierowane do konkretnej firmy, konferencje); • dostęp do Innowacyjnej Bazy Danych; • działalność Jagiellońskiego Klubu Biznesu; • oferta realizacji projektów badawczo-rozwojowych w konsorcjach naukowo-biznesowych, przygotowania ekspertyz, opinii, raportów; • zainicjowanie od wiosny 2009 procedury wykonywania prac zleconych^{*****}; • tworzenie i działalność firm typu spin-off; • opracowanie katalogu innowacji powstałych na UJ; • nawiązywanie umów z ośrodkami naukowymi na opracowanie branżowych prac magisterskich; • oferta szkoleń z zakresu funduszy strukturalnych, ochrony własności intelektualnej, zarządzania innowacjami; • działalność wydawnicza: publikacje tematyczne, biuletyn NIMB (Nauka – Innowacje – Biznes – Marketing).

* Prowadzony od 2005 roku projekt miał na celu przybliżenie zagadnień związanych z opracowywaniem biznesplanu, rejestracją własnej firmy, zbieraniem funduszy na jej działalność czy prowadzeniem księgowości. Zob. www.cittru.uj.edu.pl [11.09.2010].

** Zob. <http://www.szkolaprzedsiebiorczosci.uj.edu.pl> [11.09.2010].

*** W ramach tych spotkań można wyróżnić: spotkania branżowe, podczas których naukowcy i przedstawiciele firm danej branży dyskutują nad możliwościami współpracy, oraz spotkania „skrojone na miarę” (uczestniczą w nich naukowcy oraz przedstawiciele jednej firmy w celu wypracowania rozwiązań dla występujących w danym przedsiębiorstwie problemów technologicznych). Zob. www.cittru.uj.edu.pl [11.09.2010].

**** Innowacyjna Baza Danych to narzędzie inicjujące współpracę pomiędzy światem nauki i biznesu, stworzone z myślą o ułatwieniu kontaktu pomiędzy pracownikami naukowymi i firmami.

***** Por. Regulamin — *Zasady dotyczące własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych w Uniwersytecie Jagiellońskim*.

***** W 2009 roku Uniwersytet Jagielloński zrealizował 21 zleceń dla 15 instytucji. Por. <http://www.cittru.uj.edu.pl> [11.09.2010].

Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji multimedialnej Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006 oraz wiadomości uaktualniających dostępnych na stronie internetowej CITTRU, www.cittru.uj.edu.pl [11.09.2010].

tworzenia projektów innowacyjnych, zainauguowanie działalności klastra *Life Science*, dzięki któremu Kraków ma szansę zostać liderem w Europie Środkowo-Wschodniej w przemyśle biotechnologicznym²⁹. W 2012 roku zakończy się jego budowa, której koszt wynosi blisko 200 mln zł. Większość środków na realizację tej inwestycji została pozyskana z funduszy unijnych³⁰. Park *Life Science* będą tworzyć trzy budynki (w jednym z nich będzie się mieścić Inkubator Biotechnologiczny) przy ul. Bobrzyńskiego służące do badań naukowych i działalności komercyjnej oferujące infrastrukturę laboratoryjną i administracyjno-biurową. CITTRU skutecznie pozyskuje dofinansowanie ze środków krajowych i/lub europejskich (por. rys. 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na www.cittru.uj.edu.pl [11.09.2010].

Rys. 2. Projekty aktualnie realizowane przez CITTRU (stan na 11.09.2010).

Działalność CITTRU stanowi dobry przykład wspierania aktywności uniwersytetu w zakresie stymulowania rozwoju przedsiębiorczości na terenie Krakowa i szerzej — Małopolski, a w konsekwencji przyczynia się do wzrostu potencjału samego regionu.

O bogactwie dziedzictwa architektonicznego i kulturalnego Krakowa świadczy wiele zabytków, wśród których na wyróżnienie zasługują: Wawel, Kościół Mariacki wraz z ołtarzem autorstwa Wita Stwosza, Rynek Główny, Sukiennice, dzielnica żydowska Kazimierz („miejsce, gdzie po prostu należy być”), Uniwersytet Jagielloński, Kopiec Kościuszki.³¹ Analizując potencjał technologiczny Krakowa należy pa-

²⁹ Dane nt. działalności CITTRU zostały zaprezentowane na V konferencji „Uniwersytet dla przemysłu” organizowanej pod hasłem „Finansowanie współpracy”, 26 marca 2007 r. w Krakowie.

³⁰ Por. Klimek K., *Kraków tworzy pierwsze w Polsce centrum biotechnologii*, „Dziennik Polski” 2009, nr 42, 19.02.2009, s. 1.

³¹ W 1978 roku Kraków znalazł się na liście Światowego Dziedzictwa Kulturalnego UNESCO za wyjątkowe walory uniwersalne, tak historyczne jak i artystyczne. W ówczesnych czasach lista liczyła zaledwie 12 pozycji. Bogata historia Krakowa została szczegółowo przedstawiona w książce J. M. Maleckiego, *Historia Krakowa dla każdego*, Wyd. Literackie, Kraków 2007.

miętać o obecności tutaj firm rodzimych, jak i międzynarodowych.³² Do pierwszej grupy zaliczyć można m.in. wywodzącą się z Akademii Górniczo-Hutniczej firmę Comarch SA. Jest ona zarówno producentem innowacyjnych systemów informatycznych dla administracji publicznej, finansów czy telekomunikacji, jak i dostawcą rozwiązań biznesowych z zakresu nowoczesnych technologii. Comarch SA, jako firma oparta na wiedzy, inwestuje w działalność badawczo-rozwojową blisko 15% przychodów (ponad 6 mln euro rocznie).³³

Obecnie Kraków staje się liderem usług biznesowych, m.in. dzięki zainicjowanej w 2005 roku kampanii promocyjnej zatytułowanej „Kraków — Europejską Doliną Usług”. W rankingu firm doradczych *Global Services* i *Tholons* Kraków plasuje się na piątym miejscu na świecie wśród 50 najbardziej atrakcyjnych miast pod względem inwestycji w dziedzinie obsługi biznesu.³⁴ Coraz więcej międzynarodowych koncernów lokuje w Krakowie swoje centra rozliczeniowe i finansowe (np. Lufthansa, Centrum Business Process Outsourcing Capgemini, UPM-Kymmene, Hitachi czy State Street Corporation) lub jednostki badawcze (np. Centrum Badawcze ABB, Centrum Oprogramowania Motoroli, Centrum Techniczne Delhi czy Laboratorium Oprogramowania IBM). W blisko 30 centrach, będących dla światowych koncernów zapleczem finansowo-księgowym oraz administracyjnym, pracuje już ponad 12 tys. specjalistów. Inwestorów przyciąga do Krakowa nie tylko doskonale zaplecze akademickie i naukowe, ale również dobra infrastruktura okołobiznesowa (np. dostępność powierzchni biurowej, która obecnie wynosi 232 tys. m², a według szacunków w 2009 roku wzrośnie ona o kolejne 150 tys. m²).

Reasumując, Kraków jest tym miastem, które może pretendować do miana ideopolis, a poprzez to skutecznie i efektywnie rywalizować za pomocą posiadanej marki na arenie międzynarodowej. Musimy jednakże pamiętać, że nieustannie się ono rozwija, „ (...) *zmienna się (...) jako całość, ulegają zmianom jego elementy i relacje między nimi. (...) Nie istnieje bowiem „docelowy stan” miasta, do którego prowadzi jego rozwój, lecz każdy okres jest tylko stanem przejściowym, punktem wyjścia do dalszych przeobrażeń, do następnego etapu rozwoju*”.³⁵ Bo przecież rozwój, podobnie jak uczenie się, są procesami ciągłymi.

³² Pojawiają się inicjatywy utworzenia Środkowoeuropejskiej Doliny Krzemowej. Zlokalizowane w jej obrębie światowe firmy zlecałyby wspólne badania naukowe nad nowymi technologiami wykorzystywanymi w produkcji, a potem byłyby odpowiedzialne za ich wdrażanie. Byłyby one również uprawnione do ubiegania się o fundusze strukturalne, m.in. z programu „Innowacyjna Gospodarka”. Por. C. Łazarewicz, *Liga miast*, Polityka nr 34/2007, s. 12.

³³ www.comarch.pl [13.09.2010].

³⁴ Por. Klimek K., *Kraków światową potęgą w branży obsługi biznesu*, „Dziennik Polski” 2009, nr 52, 3.03.2009, s. 1.

³⁵ Por. Reguński J., *Rozwój miast w Polsce*, PWN, Warszawa 1990, s. 45.

Zakończenie

Region jest konstrukcją społeczną stanowiącą rezultat wzajemnego przenikania się procesów o charakterze politycznym, ekonomicznym, kulturalnym czy administracyjnym. Ich zachodzenie, a w konsekwencji budowanie gospodarki opartej na wiedzy, jest tym łatwiejsze, im w większym stopniu region posiada wyróżniające go kryteria. Wśród tych ostatnich można wymienić np.:

- obecność wysoko wykwalifikowanego kapitału ludzkiego;
- dostępność infrastruktury naukowo-badawczej;
- bliskość zlokalizowania usług okołobiznesowych;
- jakość administracji lokalnej;
- ogólny wizerunek regionu.

Z wieloletnich obserwacji wynika, iż im bardziej dany region jest bogatszy, tym oferuje lepsze warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej, przyciągając tym samym kapitał innowacyjny, i w konsekwencji zwiększając swój potencjał rozwojowy. To w takich regionach tworzą się sieci instytucji prawnych i publicznych, których wzajemna współpraca umożliwia wytwarzanie oraz rozpowszechnianie wiedzy, nowych rozwiązań innowacyjnych czy technologicznych.

Jak zostało przedstawione w artykule pozycja Krakowa — jako stolicy Małopolski — jest na tym tle stosunkowo mocna. Posiada on bardzo silne poczucie własnej tożsamości regionalnej, w wysokim stopniu rozwiniętą bazę naukową wraz z powstającymi w coraz większej liczbie centrami transferu technologii i działającymi w ich pobliżu przedsiębiorstwami innowacyjnymi. Ponadto uważa się, że w Krakowie — oraz szerzej w Małopolsce — wykształciła się sprawnie działająca administracja lokalna wraz ze społeczeństwem obywatelskim. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, że powstają tutaj podstawy środowiska innowacyjnego. Tworzą go różne, powiązane wzajemnymi relacjami – warunkującymi efektywną współpracę — podmioty regionalne, takie jak: władze administracyjne, uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, firmy konsultingowe, firmy produkcyjno-usługowe, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, fundacje, stowarzyszenia, ośrodki wspierania przedsiębiorczości. Dlatego też Kraków może pretendować do miana miasta *ideopolis* budującego swój wizerunek w oparciu o kreatywność, pomysłowość oraz przedsiębiorczość.

Streszczenie

Dokonując charakterystyki Małopolski należy zauważyć, że zestawione dane, ukazujące jej rozwój, przemawiają same za siebie: analizowane województwo wytwarza 7,2% PKP Polski; w jego obrębie działalność gospodarczą prowadzi blisko 290 tys. podmiotów, głównie z sektora wysokich technologii, motoryzacyjnego, turystycznego oraz usług dla biznesu.

W tym miejscu można pokusić się o zadanie pytania: gdzie tkwią korzenie sukcesu tego regionu? Rozwój województwa uzależniony jest od szeregu czynników. W przypadku Mało-

polski istotną rolę odgrywa potencjał naukowo-badawczy uczelni oraz szeregu ośrodków naukowych tutaj zlokalizowanych. Wokół tej problematyki koncentrują się rozważania zawarte w artykule.

Małopolska oferuje potencjalnym inwestorom szeroki wachlarz zasobów możliwych do wykorzystania: wysoko wykwalifikowaną kadre, dostęp nie tylko do bogatej oferty edukacyjnej czy szkoleniowej, ale również do innowacyjnych rozwiązań dla firm. Warto również w tym miejscu wspomnieć o atrakcyjnych terenach inwestycyjnych, nowoczesnych powierzchniach biurowych czy możliwości korzystania z programów pomocy publicznej. Wymienione powyżej determinanty tworzą wartość dodaną, w oparciu o którą można budować region uczący się.

Słowa kluczowe

Gospodarka oparta na wiedzy, region uczący się, uczelnia, województwo małopolskie.

Bibliografia

1. Cannon T., Nathan M., Westwood A., *Welcome to the Ideopolis*, Work Foundation Working Paper, London 2003.
2. *Cities and Regions in the New Learning Economy*, OECD, Paris 2001.
3. Dietl J., *Uczelnia niepaństwowa jako czynnik awansu ekonomicznego, społecznego i kulturowego regionu*, [w:] *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy ich współdziałania*, SGH, Warszawa 2003.
4. Drozdowski R. (oprac.), *Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.
5. Dunning J., *Towards a Theory of Regional Policy*, 2000, BAK Basel Economics, *Research Program Policy and Regional Growth. Determinants of Productivity Growth*, BAK Report 2006/1.
6. Fritsch M., *Von der innovationsorientierten Regionalförderung zur regionalisierten Innovationspolitik*, Freiberg, Freiberg Working Papers 6, 2003.
7. Fürst D., *Die „learning region“ – Strategisches Konzept oder Artefakt?* [w:] H.-F. Eckey, D. Hecht, M. Junkernheinrich, H. Karl, N. Werbeck, R. Wink (eds.), *Ordnungspolitik als konstruktive Antwort auf wirtschaftspolitische Herausforderungen*, Stuttgart 2001.
8. Klimek K., *Kraków tworzy pierwszą w Polsce centrum biotechnologii*, „Dziennik Polski” 2009, nr 42, 19.02.2009.
9. Klimek K., *Kraków światową potęgą w branży obsługi biznesu*, „Dziennik Polski” 2009, nr 52, 3.03.2009
10. Longworth N., *Learning cities, learning regions, learning communities. Lifelong learning and local government*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2006.
11. Lorenzen M., *Localised Learning and Policy: Academic Advice on Enhancing Regional Competitiveness through Learning*, European Planning Studies, nr 9 / 2001.
12. Łazarewicz C., *Liga miast*, Polityka nr 34 / 2007.
13. Malecki J. M., *Historia Krakowa dla każdego*, Wyd. Literackie, Kraków 2007.
14. Marszałek A., *Rola uczelni w regionie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
15. Nyhan B., Attwell G., Deitmer L. (eds.), *Towards the Learning Region: Education and Regional Innovation in the European Union and the United States*, CEDEFOP, Thessaloniki 2002.
16. *Program Wykonawczy 2009–2011 dla Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 486/09 z dnia 5.05.2009 r., Departament Transportu, Gospodarki i Infrastruktury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Kraków 2009.
17. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008–2013*, Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego nr 831/08 z dnia 18 września 2008 r., Kraków 2008.
18. *Regulamin — Zasady dotyczące własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych w Uniwersytecie Jagiellońskim*.
19. Regulski J., *Rozwój miast w Polsce*, PWN, Warszawa 1990.
20. Reichert S., *The Rise of Knowledge Regions: Emerging Opportunities and Challenges for Universities*, European University Association, Belgium 2006.
21. Röpke J., *The Entrepreneurial University Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in Globalized Economy*, Philipps-Universität Marburg, Germany, 16.09.1998.
22. *Subsydiarność*, ABC Unii Europejskiej, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, 2004.

23. Tomaszewski K., *Regiony w procesie integracji europejskiej*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
24. Biuletyn Informacji Publicznej, *Dylematy Rozwoju*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, www.wrotamalopolski.pl [11.09.2010].
25. [Www.cittru.uj.edu.pl](http://www.cittru.uj.edu.pl) [11.09.2010].
26. [Http://www.krakowairport.pl/pl/61/26/133/Ruch-pasazerski](http://www.krakowairport.pl/pl/61/26/133/Ruch-pasazerski) [11.09.2010].
27. [Http://www.szkolaprzedsiebiorczosci.uj.edu.pl](http://www.szkolaprzedsiebiorczosci.uj.edu.pl) [11.09.2010].

dr Paweł Bryła¹

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki

Rola programu Erasmus w marketingu akademickim

Wprowadzenie

Zgodnie z koncepcją Philippha Kotlera z początku lat 70. XX w. podejście marketingowe może być stosowane w odniesieniu do wszystkich organizacji, a nie tylko przedsiębiorstw nastawionych na zysk. Dla dowolnej uczelni przyjęcie orientacji marketingowej oznacza tworzenie wartości wśród interesariuszy (*stakeholders*), takich jak: byli i obecni studenci, absolwenci i ich pracodawcy oraz instytucje wspierające, także finansowo. Dla uczelni publicznej ta lista interesariuszy (partnerów) obejmuje także podatników, ustawodawcę i opinię publiczną (Lewison i Hawes 2007: 15). Zatrzymanie klientów i pielęgnowanie relacji z nimi stanowi obecnie priorytet strategiczny wielu organizacji. W obliczu nasilającej się walki konkurencyjnej, dojrzałości i nasycenia rynków oraz kurczących się marży zysków zastosowanie koncepcji marketingu partnerskiego stało się niezbędne dla przetrwania i odniesienia sukcesu rynkowego (Judson i wsp. 2007: 184). Odnosi się to także do marketingu akademickiego. Wyższe uczelnie muszą rozwijać swoją orientację marketingową. Dotyczy ona m.in. nieustannego wysiłku w doskonaleniu podstawowego produktu, jakim jest oferta edukacyjna, a także oferowanie usług dodatkowych. Możliwość zaproponowania udziału w programie Erasmus doskonale wpisuje się w tę koncepcję poprzez wpływ na podstawową ofertę uczelni, jak również oferowanie interesariuszom dodatkowych korzyści. Udział w programie Erasmus można także analizować przy pomocy marketingowej koncepcji koprodukcji (Sheth i Parvatiyar 1995), która w przypadku usług nazywana

¹ Dr Paweł Bryła jest adiunktem w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji i Wydziałowym Pełnomocnikiem Rektora ds. Programu Erasmus na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego.

jest prosumpcją (konsument uczestniczy w produkcji). Uczestnik wymiany Erasmus-a współtworzy określoną wartość, którą oferuje instytucja szkolnictwa wyższego wspólnie z partnerem zagranicznym.

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione: cele i zasady programu Erasmus, wybrane dane statystyczne dotyczące implementacji tego programu ze szczególnym uwzględnieniem udziału polskich uczelni, wybrane działania podejmowane przez polskie instytucje szkolnictwa wyższego w celu promocji ich oferty za granicą; wyniki badań motywacji i satysfakcji studentów zagranicznych przyjeżdżających na wymianę Erasmusa do Polski oraz wyniki badania własnego obejmującego studentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, którzy uczestniczyli w ostatnich latach w częściowych studiach zagranicznych w ramach programu Erasmus.

1. Podstawowe zasady funkcjonowania programu Erasmus

Program Erasmus został uruchomiony w roku 1987 w celu wspierania i promowania mobilności studentów i pracowników europejskich uczelni. W latach 2007–2013 realizowany jest jako część programu UE „Uczenie się przez całe życie” (LLP — *Life-long Learning Programme*). Ideą przyświecającą tej kompleksowej inicjatywie państw członkowskich UE jest zwrócenie uwagi społeczeństw naszego kontynentu na rolę edukacji i kształcenia na każdym etapie życia człowieka. Program Erasmus wspiera podnoszenie jakości kształcenia poprzez ułatwianie szkołom wyższym współpracy i wymiany doświadczeń, w której kluczowe miejsce zajmuje mobilność studentów i pracowników.

Cele szczegółowe, określone w art. 1 ust. 3 decyzji ustanawiającej program „Uczenie się przez całe życie” (2006), są następujące:

- a) przyczynianie się do rozwoju uczenia się przez całe życie na wysokim poziomie, a także propagowanie osiągania jak najlepszych wyników, innowacji oraz europejskiego wymiaru systemów nauczania i praktyki w tej dziedzinie;
- b) wspieranie realizacji europejskiego obszaru uczenia się przez całe życie;
- c) wspieranie poprawy jakości, atrakcyjności i dostępności ofert w zakresie uczenia się przez całe życie w państwach członkowskich;
- d) wzmocnienie wkładu uczenia się przez całe życie w spójność społeczną, aktywność obywatelską, dialog międzykulturowy, równość płci oraz samorealizację;
- e) pomoc we wspieraniu kreatywności, konkurencyjności, szans na zatrudnienie oraz rozwoju ducha przedsiębiorczości;
- f) przyczynianie się do zwiększonego uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie osób w każdym wieku, w tym osób o specjalnych potrzebach oraz grup w niekorzystnej sytuacji, niezależnie od środowiska społeczno-gospodarczego, z którego pochodzą;

- g) propagowanie nauki języków obcych i różnorodności językowej;
- h) wspieranie tworzenia innowacyjnych i opartych na technologiach informatyczno-komunikacyjnych treści, usług, metodologii uczenia oraz praktyk w zakresie uczenia się przez całe życie;
- i) wzmacnianie roli uczenia się przez całe życie w tworzeniu poczucia obywatelstwa europejskiego opartego na zrozumieniu i poszanowaniu praw człowieka oraz zasad demokracji, a także zachęcaniu do tolerancji i szacunku dla innych narodów i kultur;
- j) wspieranie współpracy w zapewnianiu wysokiej jakości we wszystkich dziedzinach kształcenia i szkolenia w Europie;
- k) zachęcanie do jak najlepszego wykorzystywania wyników, innowacyjnych produktów i procesów oraz do wymiany dobrych praktyk w dziedzinach objętych programem „Uczenie się przez całe życie” w celu poprawy jakości kształcenia i szkolenia.

Cele operacyjne programu Erasmus określono w art. 21 ust. 2 decyzji ustanawiającej program (2006). Są to:

- a) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym mobilności studentów oraz pracowników dydaktycznych w całej Europie, tak by do roku 2012 co najmniej 3 miliony osób wzięły udział w mobilności studenckiej w ramach programu Erasmus i poprzedzających go programów;
- b) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym współpracy wielostronnej pomiędzy szkołami wyższymi w Europie;
- c) zwiększanie stopnia przejrzystości i zgodności kwalifikacji nabytych w szkołach wyższych ogólnych i zawodowych w Europie;
- d) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami;
- e) ułatwianie rozwoju innowacyjnych praktyk w dziedzinie kształcenia i szkolenia na poziomie szkolnictwa wyższego oraz przenoszenia tych praktyk, w tym również z państwa uczestniczącego w programie, do innych państw;
- f) wspieranie tworzenia innowacyjnych i opartych na technologiach informatyczno-komunikacyjnych treści, usług, metodologii uczenia oraz praktyk w zakresie uczenia się przez całe życie.

W programie Erasmus uczestniczą uczelnie z wszystkich 27 krajów członkowskich UE, 3 krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego (Islandia, Lichtenstein, Norwegia), Szwajcarii i krajów kandydujących do UE (Turcja, Chorwacja, Macedonia). Kraje spoza UE funkcjonują w programie na nieco odmiennych zasadach.

W 2005 r. Komisja Europejska utworzyła własną Agencję Wykonawczą ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA — *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*), która zarządza znaczną częścią działań dofinansowywanych w ramach 15 programów UE, m.in. programu „Uczenie się przez całe życie”. Na poziomie europejskim istnieją zatem dwa szczeble zarządzania programem Erasmus. Komisja zajmuje się najczęściej sprawami strategicznymi i nadzoruje realizację pro-

gramów, a Agencja odpowiada bezpośrednio za realizację większości tzw. akcji czy projektów scentralizowanych. Akcje czy projekty scentralizowane to akcje lub projekty, które są zarządzane na poziomie europejskim (w odróżnieniu od akcji czy projektów zdecentralizowanych, którymi zarządza się na poziomie krajowym). Komisja Europejska — we współpracy z państwami członkowskimi UE — określa priorytety programu, prowadzi działania informacyjno-promocyjne, zatwierdza wyniki selekcji projektów scentralizowanych i odpowiada za ocenę programu. Z kolei Agencja Wykonawcza, poza wspieraniem Komisji w działaniach informacyjno-promocyjnych, zapewnia pełną obsługę techniczną scentralizowanych projektów Erasmusa, tj. projektów wielostronnych, sieci tematycznych i projektów realizowanych w ramach działań towarzyszących. Ta pełna obsługa obejmuje m.in. ogłaszanie konkursów projektów, przyjmowanie i selekcję wniosków o fundusze na projekty, podpisywanie umów z koordynatorami wybranych w selekcji projektów oraz monitorowanie realizowanych projektów. Krajowe władze kompetentne w zakresie szkolnictwa wyższego wskazują instytucję, która ma pełnić rolę „krajowej (narodowej) agencji wykonawczej” w danym programie, i sprawują ogólny nadzór nad programami UE, a tym samym również nad narodowymi agencjami. Takie agencje narodowe zostały utworzone we wszystkich krajach uczestniczących w programie „Uczenie się przez całe życie”, przy czym w niektórych krajach jedna agencja odpowiada za cały ten program, a w innych funkcjonuje kilka odrębnych agencji zajmujących się poszczególnymi działaniami realizowanymi w jego ramach, np. programem Erasmus. Od początku istnienia programu Erasmus agencje narodowe prowadzą niezmiennie szerokie działania informacyjno-promocyjne w swoich krajach. Jeśli zaś chodzi o bezpośrednie zarządzanie akcjami programu, ich zadania w ciągu ostatnich kilkunastu lat rozszerzały się wraz z ewolucją programu i decentralizowaniem kolejnych działań Erasmusa. W przypadku działań zdecentralizowanych agencje wykonują dokładnie takie same zadania jak Agencja Wykonawcza w odniesieniu do działań scentralizowanych — od ogłoszenia konkursu projektów przez selekcję wniosków i podpisywanie umów do monitorowania realizowanych projektów (Kolanowska 2008: 15–16). W Polsce rolę agencji narodowej pełni Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

W programie Erasmus, oprócz tych instancji decyzyjnych, istnieją dwa kolejne szczeble zarządzania, bez których trudno byłoby sobie wyobrazić sprawną realizację programu. Są to uczelniani i wydziałowi koordynatorzy Erasmusa, powoływani przez same uczestniczące w programie uczelnie. Uczelniani koordynator Erasmusa to „centrum dowodzenia” programem w każdej uczelni i pierwszy „oficer łącznikowy” w kontaktach z narodową agencją, a wydziałowi koordynatorzy Erasmusa pełnią analogiczną funkcję koordynacyjną na poziomie jednostek organizacyjnych uczelni. Szczegółowy zakres obowiązków koordynatorów zależy od rozwiązań przyjętych w poszczególnych krajach i uczelniach (Kolanowska 2008: 17).

Nie można nie wspomnieć o roli organizacji studenckich w procesie implementacji programu Erasmus, studenci stanowią bowiem najliczniejszą grupę jego „użytkowników”. Zdecydowanie najbardziej aktywną organizacją studencką w programie

Erasmus jest *Erasmus Student Network* (ESN), organizacja ogólnoeuropejska mająca swe oddziały w poszczególnych krajach, m.in. Polsce, i lokalne sekcje w poszczególnych uczelniach.

Warunkiem udziału szkoły wyższej w programie jest przyznanie jej przez Komisję Europejską tzw. Karty Uczelni Erasmusa (*Erasmus University Charter*), która uprawnia do ubiegania się o fundusze na dofinansowanie konkretnych działań przewidzianych w programie. Uczelnie mogą prowadzić wymianę studentów i pracowników, a także koordynować kursy intensywne Erasmusa (*Intensive Programmes*) lub brać w nich udział jako partnerzy. Mogą też koordynować lub uczestniczyć w projektach wielostronnych Erasmusa, administrowanych bezpośrednio przez Komisję Europejską. Projekty tego typu mogą dotyczyć opracowywania nowych programów nauczania, w tym — nauczania na odległość, modernizowania uczelni, współpracy z przemysłem itp. Ponadto uczelnie mają możliwość udziału w sieciach tematycznych Erasmusa — ogólnoeuropejskich projektach współpracy w danej dziedzinie.

Wszystkie uczelnie uczestniczące w programie są zobligowane do opracowania „Deklaracji polityki w programie Erasmus” (EPS — *Erasmus Policy Statement*), określającej strategię współpracy europejskiej w ramach programu. Deklaracja ta jest obowiązkowym elementem wniosku o przyznanie Karty Uczelni Erasmusa, otwierającej dostęp do programu. Jak wynika z ankiety przeprowadzonej wśród polskich uczelni Erasmusa w 2008 r. przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji, w większości (73%) uczelni, które odpowiedziały na ankietę, deklaracja EPS stanowi jedyny dokument strategiczny dotyczący współpracy zagranicznej. W tych uczelniach EPS jest sama w sobie cennym efektem programu, wymóg jej przygotowania skłonił bowiem uczelnie do określenia priorytetów i „uporządkowania myśli” na temat prowadzenia współpracy zagranicznej. Równocześnie, jak wynika z tej samej ankiety, w ponad jednej czwartej uczelni (27%) ramy dla Erasmusa tworzą również szersze strategie internacjonalizacji przygotowane w ostatnich latach z inicjatywy samych uczelni. Mają one formę odrębnej strategii internacjonalizacji (np. „Strategia umiędzynarodowienia”, „Strategia internacjonalizacji” czy „Internacjonalizacja działalności dydaktycznej”) bądź stanowią odrębną część w ogólnych programach lub strategiach rozwoju uczelni. Najczęściej wymienianym celem udziału w programie jest zwiększenie skali mobilności studentów i nauczycieli oraz wzbogacenie oferty dydaktycznej poprzez szerszy udział w projektach Erasmusa. Równocześnie, wśród istotnych dla wielu uczelni celów pojawiło się ściślejsze powiązanie oferty dydaktycznej z potrzebami rynku pracy lub, bardziej ogólnie, zacieśnienie więzi między uczelnią a jej środowiskiem zewnętrznym, m.in. przedsiębiorstwami, organizacjami zawodowymi i placówkami badawczymi. Część uczelni postawiła również wyraźnie na rozszerzenie oferty zajęć w językach obcych, kursów języka polskiego i/lub zajęć promujących nasz kraj dla studentów zagranicznych. Instrumentarium osiągnięcia powyższych celów i metody oceny efektów nie zawsze są odpowiednio sprecyzowane w strategiach uczelni. W ankiecie dla FRSE mniej niż 1/5 uczelni podała, że w ich strategii zostały określone konkretne, docelowe wskaźniki internacjonalizacji, np. udział procentowy ogółu studentów lub wykładowców wyjeżdżających na stypendium Erasmusa (Kolanowska 2008: 26–28).

Warunkiem ubiegania się studenta o wyjazd w ramach programu Erasmus jest udział jego macierzystej uczelni w tym programie. Studenci mogą wyjechać do uczelni w innym kraju uczestniczącym w programie na część studiów (na okres od 3 miesięcy do jednego roku akademickiego) lub do zagranicznego przedsiębiorstwa na praktykę (3–12 miesięcy). Obowiązuje zasada jednokrotnego wyjazdu — student może wyjechać jeden raz w celu studiowania i jeden raz w celu odbycia praktyki, niezależnie od tego, na ilu kierunkach studiuje. Studenci mają też inne okazje skorzystania z wymiany i współpracy międzynarodowej. Mogą wziąć udział w kursie intensywnym Erasmusa — jeżeli w projekcie tego typu uczestniczy ich wydział, a kurs dotyczy ich dziedziny studiów. Mogą także uczęszczać na wykłady lub innego rodzaju zajęcia prowadzone przez zagranicznych wykładowców przyjeżdżających na ich uczelnię w ramach Erasmusa.

Kurs intensywny programu Erasmus — to projekt realizowany przez grupę uczelni z różnych krajów, polegający na opracowaniu i przeprowadzeniu intensywnego cyklu zajęć dotyczących specjalistycznego zagadnienia w danej dziedzinie albo tematyki interdyscyplinarnej. Wyjątkowy, międzynarodowy charakter kursu wynika stąd, że zarówno prowadzący go nauczyciele akademicy, jak i studenci — uczestnicy kursu — pochodzą z różnych krajów.

Intensywne kursy językowe Erasmusa (EILC — *Erasmus Intensive Language Courses*) są organizowane specjalnie dla studentów uczestniczących w wymianie Erasmusa w krajach, w których mówi się językami mniej rozpowszechnionymi. Do grupy języków rzadziej nauczanych zakwalifikowano: bułgarski, czeski, duński, estoński, fiński, flamandzki, grecki, islandzki, litewski, łotewski, maltański, niderlandzki, norweski, polski, portugalski, rumuński, słowacki, słoweński, szwedzki, turecki, węgierski i włoski. Celem kursów EILC jest przede wszystkim umożliwienie studentom posługiwania się danym językiem w życiu codziennym i jak najlepszej integracji ze środowiskiem lokalnym, dlatego program ukierunkowany jest szczególnie na praktyczną naukę języka. Ponadto istotnym elementem kursów jest program kulturalny pozwalający uczestnikom zdobyć podstawową wiedzę na temat kultury, historii i zwyczajów kraju, do którego przyjechali.

Na praktykę student może wyjechać do zagranicznego przedsiębiorstwa, placówki naukowo-badawczej, organizacji non-profit, albo innego typu instytucji, np. biblioteki, szpitala, muzeum, szkoły wyższej (nie może jednak tam uczyć ani być nauczany), jednostki administracji lokalnej lub centralnej, mieszczącej się w innym kraju uczestniczącym w programie. Nie można odbyć praktyki Erasmusa w placówce dyplomatycznej swojego kraju, w instytucji unijnej ani w instytucji odpowiedzialnej za zarządzanie unijnymi programami.

Nauczyciele akademicy mogą wyjeżdżać do partnerskich uczelni za granicą w celu prowadzenia tam zajęć dydaktycznych. Pracownicy dydaktyczni wyjeżdżają do uczelni partnerskiej na minimum 5 dni w celu przeprowadzenia minimum 5 godzin zajęć ze studentami.

Z programu mogą korzystać także administracyjni pracownicy uczelni poprzez udział w wyjazdach szkoleniowych. Wiele uczelni europejskich przeznaczają wyjazdy

szkoleniowe Erasmusa w pierwszym rzędzie dla pracowników administracji oraz innych jednostek niedydaktycznych, którzy mają mniej możliwości wyjazdu za granicę niż nauczyciele akademicki. Są to z reguły osoby zaangażowane w działania związane ze współpracą międzynarodową. Celem wyjazdów pracowników administracyjnych jest często zapoznanie się z funkcjonowaniem analogicznej jednostki w innej uczelni. Coraz częściej stosowanym przez polskie i zagraniczne szkoły wyższe rozwiązaniem jest organizowanie tzw. tygodnia szkoleniowego (*staff training week*), zwanego czasem też tygodniem europejskim, na który zapraszane są osoby z kilku lub kilkunastu zagranicznych uczelni. Odbywają one w tym samym czasie wizytę typu szkoleniowego. Takie rozwiązanie pozwala uczelni goszczącej najbardziej efektywnie wykorzystać czas i możliwości organizacyjne, a osobom przyjeżdżającym umożliwia jednocześnie kontakt z przedstawicielami innych zagranicznych szkół wyższych.

2. Wybrane dane statystyczne dotyczące realizacji programu Erasmus ze szczególnym uwzględnieniem polskiego udziału

W roku akademickim 2007/2008 — pierwszym roku realizacji Erasmusa w ramach programu „Uczenie się przez całe życie” — z wyjazdów na część studiów (SMS — *Student Mobility for Studies*) lub na praktykę (SMP — *Student Mobility for Placements*) skorzystało 182.697 studentów ze wszystkich krajów uczestniczących w programie. Około 56% tej liczby stanowili studenci studiów pierwszego stopnia lub pierwszych 3-4 lat studiów jednolitych (*undergraduate students*), 42% — to studenci studiów drugiego stopnia lub ostatnich lat studiów jednolitych, a 2% — doktoranci. Około 66% ogółu stypendystów stanowiły kobiety. Niemcy, Francja i Hiszpania, to kraje, które wysłały na stypendia Erasmusa największą liczbę studentów od początku trwania programu. W roku 2007/08 studenci Erasmusa stanowili ok. 0,85% populacji studentów krajów uczestniczących w programie. Zakładając, że program studiów trwa średnio 4-5 lat, można oszacować, że studenci Erasmusa w Europie stanowili ok. 4% studentów jednego rocznika, a w Polsce ok. 3%. Odsetek ten jest wciąż niższy od założeń strategicznych odnoszących się do mobilności Erasmusa. Trzy kraje wysyłające najwięcej studentów były jednocześnie krajami, które przyjęły największą liczbę studentów z innych państw. Najbardziej popularnym krajem docelowym dla studentów była Hiszpania. Liczba studentów wyjeżdżających była wyższa od liczby przyjeżdżających w 18 krajach, przy czym największą dysproporcję można było zaobserwować w Turcji, gdzie liczba przyjazdów stanowiła tylko ok. 28% liczby wyjazdów, w Rumunii (33%), na Łotwie (33%) i w Polsce (35%). Z kolei liczba przyjeżdżających studentów przewyższała liczbę wyjeżdżających w 13 krajach. Największa dysproporcja między bardzo dużą liczbą przyjeżdżających i znacznie mniejszą liczbą wyjeżdżających wystąpiła na Malcie (4 razy więcej przyjazdów od wyjazdów), w Szwecji (321%), w Da-

nii (261%) i w Irlandii (249%). Wymiana studentów była najbardziej zrównoważona w Austrii, Grecji i Lichtensteinie (Członkowska-Naumiuk 2009: 13–22).

Od początku udziału Polski w Erasmusie (1998/99) do roku 2007/08 włącznie, z polskich uczelni wyjechało na stypendia Erasmusa 66.384 studentów, przy uwzględnieniu łącznej liczby wyjazdów na studia i na praktyki. W zestawieniu krajów, do których wyjeżdżali polscy studenci w okresie 1998/99–2007/08, pierwsze miejsce zajmują Niemcy, które przyjmują największą grupę studentów, a dalej plasują się: Francja, Hiszpania, Włochy, Wielka Brytania, Dania i Belgia. Nowe państwa członkowskie UE znajdują się na dalszych miejscach m.in. z uwagi na fakt, iż wymiana studentów między tymi krajami — do których należy Polska — rozpoczęła się dopiero po ich przystąpieniu do Unii Europejskiej. W roku 2007/08 na studia zagraniczne Erasmusa wyjechało 11.899 polskich studentów. Studenci studiów I stopnia lub niższych lat studiów (*undergraduate students*) stanowili w roku akademickim 2007/2008 35% wyjeżdżających z Polski, studenci studiów II stopnia lub wyższych lat jednolitych studiów magisterskich (*graduate students*) stanowili 64%, a doktoranci — 0,9%. 68% wyjeżdżających na stypendia Erasmusa stanowiły kobiety. Średnia długość pobytu polskiego studenta za granicą wynosiła 6,25 miesiąca. Ogromną większość studentów wysłały uczelnie publiczne (91% studentów), a tylko niecałe 9% studentów — uczelnie niepubliczne. Wynika to w dużej mierze stąd, iż uczelnie niepubliczne są przeważnie niewielkimi jednostkami, ale w niektórych przypadkach może być także związane z faktem, iż są to często bardzo „młode” uczelnie, które dopiero zaczynają rozwijać współpracę międzynarodową (Członkowska-Naumiuk 2009: 30–41). Dodatkowym powodem może być zasadniczo odmienny profil studentów uczęszczających do uczelni niepublicznych pod względem stylu życia, sytuacji rodzinnej i dochodowej, zaangażowania zawodowego w kraju oraz preferencji co do rozwoju kariery akademickiej i zawodowej. W roku akademickim 2007/2008 studenci pochodzący z 4 uczelni (Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Uniwersytet Wrocławski) stanowili aż 28% wyjeżdżających z Polski. Każda z tych uczelni wysłała w skali roku ponad 600 studentów. Na 5. miejscu uplasował się Uniwersytet Łódzki, wysyłając na studia zagraniczne 373 osoby.

Średnie miesięczne stypendium Erasmusa wypłacane studentom wyjeżdżającym na studia wyniosło w Europie 242 euro. Polscy studenci otrzymywali stypendia relatywnie wyższe od średniej europejskiej — przeciętnie 338 euro. Najwyższe stypendia były wypłacane na Malcie, w Bułgarii i na Cyprze, a najniższe — w Hiszpanii, Czechach i Francji. Studenci decydujący się na wyjazd bez stypendium (*zero-grant students*) stanowili 2,84% wszystkich wyjeżdżających studentów (Członkowska-Naumiuk 2009: 20–24).

W latach 1998–2008 przyjechało do Polski w ramach programu Erasmus 18.076 studentów zagranicznych. Najczęściej przybywali do naszego kraju studenci z Niemiec, Francji i Hiszpanii. Po wstąpieniu Polski do UE pojawiła się możliwość przyjazdu do nas studentów z nowych krajów członkowskich i krajów spoza UE uczestniczących w programie. Od tego momentu obserwujemy bardzo dużą dynamikę

wzrostu liczby przyjazdów studentów z Turcji. W roku 2007/2008 to oni stanowili już największą grupę wśród przyjeżdżających do Polski, przed Hiszpanami i Niemcami. W roku 2007/2008 146 polskich uczelni przyjmowało zagranicznych studentów Erasmusa. Jeśli chodzi o liczbę przyjętych studentów, w czołówce znajdują się duże uczelnie publiczne, mające wieloletnie doświadczenie we współpracy międzynarodowej. Najwięcej studentów Erasmusa przyjechało na Uniwersytet Warszawski, Jagielloński, Wrocławski, do Szkoły Głównej Handlowej i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Członkowska-Naumiuk 2009: 52–57). Decydująca zatem była renoma i zróżnicowana, anglojęzyczna oferta dużych, państwowych ośrodków akademickich.

W roku 2007/2008 na praktyki Erasmusa wyjechało łącznie 20.002 studentów europejskich, co stanowiło 11% ogółu studentów Erasmusa w tym roku. Około 58% studentów, którzy wyjeżdżali na praktykę stanowili studenci studiów I stopnia (*undergraduate students*), 39% — studenci studiów II stopnia (*graduate students*), a 2% — doktoranci. Średni czas trwania praktyki wyniósł 4,3 miesiąca. 62% stypendystów Erasmusa wyjeżdżających na praktykę stanowiły kobiety. Średnie miesięczne stypendium przyznawane na wyjazd na praktykę wyniosło 409 euro, było zatem znacznie wyższe niż w przypadku wyjazdu na studia, co jest uzasadnione wyższymi kosztami utrzymania np. brak dostępu do dotowanych akademików czy stołówek studenckich. 6,94% wszystkich wyjazdów na praktykę w Erasmusie nastąpiło bez stypendium; może się jednak zdarzyć, że uczestnik praktyki otrzymuje wynagrodzenie od instytucji przyjmującej. Studentów Erasmusa przyjęło na praktykę około 15 tys. przedsiębiorstw w Europie; małe przedsiębiorstwa stanowiły 44% ogółu firm przyjmujących studentów Erasmusa, średnie przedsiębiorstwa stanowiły 33% ogółu firm, a duże — 22% (Członkowska-Naumiuk 2009: 25).

Wyjazdy na praktykę są nową formą mobilności studentów w programie Erasmus, wprowadzoną w roku akademickim 2007/2008 wraz z rozpoczęciem programu „Uczenie się przez całe życie”. Łącznie w roku tym na praktykę w programie Erasmus wyjechało 975 studentów z 97 polskich uczelni. 4 uczelnie (Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Gastronomii w Poznaniu, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Wyższa Szkoła Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach) wysłały łącznie aż 39% ogółu polskich studentów, którzy wyjechali na praktyki Erasmusa. Podobnie jak w przypadku wyjazdów na studia, kobiety stanowiły większą grupę, tj. prawie 65% ogółu wyjeżdżających na praktyki. Średnie miesięczne stypendium wypłacane w Polsce studentom Erasmusa wyjeżdżającym na praktykę wynosiło 515 euro i było wyższe od średniej europejskiej (409 euro) (Członkowska-Naumiuk 2009: 46–49).

W roku 2007/2008 na praktyki w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach przyjechało łącznie 311 zagranicznych studentów z 21 krajów. Największa liczba stażystów pochodziła z Hiszpanii. Można przewidywać, że w następnych latach liczba przyjazdów będzie rosła ze względu na szersze rozpropagowanie tej nowej formy mobilności Erasmusa (Członkowska-Naumiuk 2009: 57).

Liczba wyjazdów nauczycieli akademickich w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych w zagranicznych uczelniach (STA — *Staff Teaching Assignments*) w ostatnich latach stale wzrasta. W roku 2007/08 odbyło się łącznie 27.155 wyjazdów nauczycieli; w stosunku do poprzedniego roku nastąpił ponad 5-procentowy wzrost liczby wyjazdów. Najwięcej wyjazdów nauczycieli akademickich zorganizowano w Niemczech, Hiszpanii i w Polsce. Najwięcej przyjazdów nauczycieli akademickich odnotowały Niemcy, Francja i Włochy. Średni czas pobytu na stypendium wynosił 5,5 dnia. Średnie stypendium przyznawane nauczycielom na wyjazd wynosiło w Europie 648 euro i 729 euro w Polsce. Przeciętna wysokość stypendium wahała się od 230 euro w Czechach do 1318 euro w Islandii (Członkowska-Naumiuk 2009: 60-65).

W roku 2007/2008 odbyło się 2.460 wyjazdów nauczycieli akademickich ze 173 polskich uczelni. Wśród polskich wykładowców z wyjazdów korzystali w większej mierze mężczyźni (58%) niż kobiety (42%). Największa grupa polskich nauczycieli akademickich prowadziła zajęcia ze studentami w uczelniach niemieckich, hiszpańskich, włoskich, francuskich, czeskich i słowackich. Najwięcej nauczycieli akademickich wysłały duże uczelnie państwowe o charakterze uniwersyteckim: Uniwersytet Warszawski, Łódzki, Wrocławski, Jagielloński i Śląski. W tym czasie przyjechało do Polski 1.596 wykładowców w celu prowadzenia zajęć, głównie z Francji, Niemiec, Turcji, Czech, Hiszpanii i Włoch (Członkowska-Naumiuk 2009: 72-81).

W roku 2007/2008 zorganizowano 4.832 wyjazdy pracowników uczelni na szkolenia (STT — *Staff Mobility for Training*), co stanowiło ok. 15% łącznej liczby wyjazdów pracowników uczelni w programie Erasmus. Polska, Łotwa i Finlandia zorganizowały najwięcej wyjazdów pracowników uczelni na szkolenia. Polska była pod tym względem absolutnym liderem wśród wszystkich uczestników programu. Wielka Brytania, Niemcy i Hiszpania przyjęły największą liczbę pracowników zagranicznych uczelni przyjeżdżających na szkolenia. W ramach kategorii „wyjazdy szkoleniowe” uczelnie mogły również zapraszać specjalistów z zagranicznych przedsiębiorstw; celem ich przyjazdu było prowadzenie szkoleń dla kadry uczelnianej. Z tego typu mobilności skorzystało łącznie 52 pracowników europejskich przedsiębiorstw. Średnie stypendium na wyjazd typu szkoleniowego wynosiło w Europie 734 euro (w Polsce 855 euro), a średni czas trwania wyjazdu wynosił 6,5 dnia (Członkowska-Naumiuk 2009: 65-76).

W roku 2007/2008 skorzystało z wyjazdów szkoleniowych Erasmusa 651 polskich pracowników ze 136 uczelni. $\frac{3}{4}$ stanowiły kobiety, co wynika m.in. ze struktury zatrudnienia w uczelnianych komórkach organizacyjnych, odpowiedzialnych za współpracę z zagranicą. Największa grupa pracowników naszych uczelni wyjeżdżała na szkolenia do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Francji, Włoch i Portugalii. Najwięcej tego typu wyjazdów dotyczyło pracowników Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Politechniki Gdańskiej, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie i Uniwersytetu Wrocławskiego. Odnotowano dużą dysproporcję liczby wyjazdów i przyjazdów szkoleniowych do Polski, bowiem w analizowanym okresie z tej formy wymiany skorzystało tylko 155 pracowników uczelni

zagranicznych przyjeżdżających do naszego kraju. Największą grupę stanowili wśród nich Łotyśze (35 osób) (Członkowska-Naumiuk 2009: 75–81).

W roku 2007/2008 łącznie 4.894 studentów wzięło udział w intensywnych kursach językowych za granicą w ramach programu Erasmus. W kursach najczęściej uczestniczyli studenci niemieccy, a najpopularniejszym językiem kształcenia był włoski. W EILC wzięło udział 512 Polaków za granicą i 173 studentów zagranicznych w Polsce. Kursy EILC dla przyjeżdżających do Polski stypendystów Erasmusa prowadziły cztery uniwersyteckie ośrodki nauki języka polskiego dla cudzoziemców: Szkoła Języka i Kultury Polskiej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Szkoła Języka i Kultury Polskiej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Centrum Języka i Kultury Polskiej dla Polonii i Cudzoziemców Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Studium Języka Polskiego dla Cudzoziemców na Uniwersytecie Łódzkim (Członkowska-Naumiuk 2009: 89–93).

3. Wybrane działania promujące polskie uczelnie za granicą

Ostatnie lata to również okres bardzo ożywionych działań, które miały na celu promowanie polskich uczelni za granicą, co w dużej mierze wiąże się z udziałem w programie Erasmus. Na poziomie krajowym promocją oferty polskich uczelni akademickich zajęła się Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, która wraz z Fundacją Edukacyjną „Perspektywy” prowadzi projekt „*Study in Poland*” i publikuje co roku przewodnik po prowadzonych w jej uczelniach członkowskich programach i zajęciach w języku angielskim. W kilku dużych ośrodkach akademickich uczelnie łączą siły i środki, aby wspólnie prowadzić różne działania typu public relations, służące m.in. zwiększeniu liczby przyjeżdżających studentów zagranicznych. Pojawiły się na przykład takie inicjatywy jak „Konsorcjum Krakowskich Uczelni”, „Sieć Uczelni Państwowych Poznania” prowadzących akcję promocyjną pod hasłem „*Study in Poznań — better than at home*”, porozumienie uczelni wrocławskich pod nazwą „*Study in Wrocław*” czy program „*Study in Łódź?*” promujący łódzkie uczelnie i region. Niezależnie od tego coraz szersze działania promocyjne prowadzą poszczególne uczelnie (Kolanowska 2008: 36–37).

O znacznej aktywności promocyjnej świadczą również wyniki ankiety FRSE adresowanej do uczelnianych koordynatorów Erasmusa, w której ogromna większość uczelni (98,7%) potwierdziła swe zaangażowanie w tego rodzaju działania (również prowadzone przede wszystkim przez uczelniane biura współpracy z zagranicą i działły promocji). Z ankiety wynika też, że w przypadku zdecydowanej większości uczelni (74%) działania te służyły w szczególności zwiększeniu zainteresowania przyjazdami wśród zagranicznych studentów i/lub nauczycieli, najczęściej w związku z ich udziałem w programie Erasmus. Najwięcej uczelni przygotowało publikacje w języku obcym (aż 93,5%) i Pakiet Informacyjny / Katalog Kursów ECTS (89,6%). Część publikacji to szersze informatory, foldery czy prospekty o uczelni adresowane do potencjalnych

uczelnii partnerskich, a inne koncentrują się na studentach zagranicznych (np. takie informatorzy czy przewodniki jak „*I want to study at TUL*” Politechniki Łódzkiej, „*Survival Guide*” sekcji ESN na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim, „Kalendarz Studenta Erasmusa” Uniwersytetu Szczecińskiego czy „*International Student Guide*” Politechniki Wrocławskiej). Nieco mniej, ale również zdecydowana większość, uczelni (76,6%) brała udział w międzynarodowych imprezach promocyjnych, np. targach edukacyjnych w różnych krajach Europy, ale także w Maroku, Chinach, Indiach czy USA. Znacznie mniej uczelni (14,3%) samodzielnie organizowało takie międzynarodowe imprezy promocyjne. Kilka uczelni (11,7%) stworzyło wspólne portale internetowe lub promowało swą ofertę w portalach międzynarodowych. Na przykład Szkoła Główna Handlowa stworzyła taki wspólny portal informacyjny z innymi uczelniami należącymi do międzynarodowego stowarzyszenia CEMS (*Community of European Management Schools*). Niemal połowa uczelni (45,4%) prowadziła rozmaite inne działania promocyjne. Niektóre polskie uczelnie, głównie usytuowane w większych ośrodkach akademickich i bardziej doświadczone we współpracy zagranicznej, promują się także stale poprzez udział w pracach sieci międzynarodowych. Są to na przykład takie sieci jak *Grupa Compostela i Campus Europae* (Uniwersytet Łódzki), Stowarzyszenie Uczelni Stołecznych Europy (Uniwersytet Warszawski) czy *Santander Group* (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski). Część uczelni wykorzystuje też inne „kanały międzynarodowe”, np. projekty programu *Erasmus Mundus* (m.in. Ośrodek Naukowo-Badawczy Problematyki Kobiet i Zakład Azji Wschodniej WSMiP UŁ), międzynarodowe rankingi uczelni (Szkoła Główna Handlowa, która uczestniczyła w rankingach *Financial Times*) czy wspólną organizację imprez kulturalno-naukowych z placówkami dyplomatycznymi innych krajów (Collegium Civitas, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego). Z kolei niektóre uczelnie „specjalistyczne” wykorzystują do celów promocji swoje specyficzne atuty czy formy przekazu. Na przykład Akademia Muzyczna im. F. Chopina w Warszawie organizuje cykl koncertów „Zagraniczni Goście Uczelni”, a Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu przygotowała odzież sportową z logo uczelni dla każdego studenta zagranicznego. Oprócz tego okazją do promocji uczelni były oczywiście wyjazdy nauczycieli i studentów do uczelni zagranicznych i wizyty gości zagranicznych w naszych uczelniach (Kolanowska 2008: 37–38).

4. Wyniki badań studentów przyjeżdżających na studia Erasmusa do Polski

W badaniu Tomasz Saryusza-Wolskiego i wsp. (2003) z początku XXI wieku większość ankietowanych stwierdziła, że największą zaletą studiowania w Polsce jest możliwość zdobycia doświadczenia życiowego. Studenci zagraniczni często stwierdzali także, że studiowanie na polskiej uczelni wiąże się z poznaniem innych metod nauczania. Największym problemem dla studentów przyjeżdżających do Polski w ramach programu Erasmus była bariera języko-

wa, co wiązało się też ze stosunkowo słabą znajomością angielskiego przez Polaków. Niepokoją pojawiające się zarzuty dotyczące niepunktualności polskich wykładowców, która była odbierana jako przejaw lekceważenia studentów. Wielu studentów zagranicznych skarżyło się też na niski standard domów studenckich i trudności w dostępie do Internetu. Powodem do narzekań była także sytuacja, w której studenci zagraniczni przebywają wyłącznie we własnym gronie i nie integrują się z kolegami z Polski. Mimo tych uwag krytycznych wszyscy ankietowani poleciliby swoim znajomym studia Erasmusa w Polsce.

Inne badanie zostało zorganizowane przez międzynarodową organizację Erasmus Student Network (ESN). Narzędzie badawcze (kwestionariusz) przygotował Zespół Badawczy tej organizacji, a pracami Zespołu kierowała jej wiceprzewodnicząca, Ewa Krzaklewska. Badanie zostało zrealizowane przy wsparciu niezależnej agencji Petrus Communications z Paryża. Kwestionariusz, w wersji anglojęzycznej, był dostępny dla studentów *online* w czerwcu i lipcu 2005 r. Uzyskano 162 wypełnione kwestionariusze od studentów zagranicznych studiujących w Polsce w ramach programu Erasmus. Metodologia badania odwoływała się do badań zadowolenia konsumentów (*Customer Satisfaction Research*) — studenci zostali potraktowani jako „konsumenty”, a uczelnia oraz organizacja studencka (głównie *Erasmus Student Network*) były odpowiednikami „dostawców usług” (Krupnik, Krzaklewska 2006: 9-10).

Średnia wieku respondentów wynosiła 23,5 roku. Studenci mieli od 19 do 31 lat. 3/5 respondentów stanowiły kobiety. Wysoki odsetek kobiet jest charakterystyczny dla programu Erasmus. Uczelnie macierzyste respondentów badania znajdowały się głównie w: Niemczech (27 respondentów), Włoszech (22), Francji (19), Finlandii (13), Hiszpanii (11), Belgii (10), Szwecji (8) i Portugalii (7). W próbie znaleźli się jeszcze przedstawiciele 15 innych krajów. Najczęściej reprezentowane dziedziny studiów przez ankietowanych to marketing i zarządzanie (28%), nauki techniczne (17%) oraz nauki społeczne (11%). W porównaniu do wyników europejskich, wśród zagranicznych stypendystów Erasmusa w Polsce niski jest odsetek osób studiujących języki, co prawdopodobnie wynika z małej popularności języka polskiego. Respondenci studiowali przede wszystkim w Krakowie (38%) i Warszawie (20%), następnie we Wrocławiu (9%), Poznaniu (8%), Katowicach (6%) oraz Gdańsku (6%) (Krupnik, Krzaklewska 2006: 11–14).

Respondenci zostali poproszeni o wybranie maksymalnie trzech spośród 11 powodów, dla których zdecydowali się studiować za granicą. Warto zwrócić uwagę, że najpopularniejsze przyczyny wyjazdów nie są ściśle związane z nauką, zdobywaniem wiedzy. Wyniki wskazują, że wyjazd na stypendium Erasmusa kojarzy się respondentom głównie z rozwojem pozaakademickim. Trzy najważniejsze przyczyny udziału w wymianie to: podniesienie umiejętności posługiwania się językiem obcym (52% odpowiedzi), zdobycie nowych doświadczeń (52%) oraz poznanie innych kultur (40%). Na dalszych pozycjach uplasowały się następujące motywy wyjazdu: podniesienie poziomu wiedzy (31%), spędzenie dłuższego okresu czasu w innym kraju (29%), poznanie nowych ludzi (26%), studiowanie w innym otoczeniu akademickim (17%), podniesienie swoich szans na rynku pracy (14%), dobra zabawa (12%) i poczucie niezależności (4%). Jeden z powodów (rozwój własnej osobowości) nie został wybrany

przez nikogo. Studenci częściej wskazywali dobrą zabawę jako powód wyjazdu, a studentki poznanie innych kultur (Krupnik, Krzaklewska 2006: 15–16).

Interesujące okazuje się zestawienie deklarowanych powodów wyjazdu za granicę z odpowiedziami na pytanie o to, czego respondenci nauczyli się podczas pobytu. Odpowiedzi dotyczących kwestii naukowo-akademickich było dosłownie kilka. Dominują natomiast zagadnienia związane z rozwojem osobowości: otwarcie się na innych; umiejętność „radzenia sobie w życiu”; tolerancja, wyzbycie się stereotypów; zdobywanie niezależności; poznanie siebie. O ile nikt nie wskazał osobistego rozwoju jako powodu wyjazdu, to większość studentów stwierdziła, że taki właśnie rozwój jest najważniejszą korzyścią wyniesioną z pobytu za granicą (Krupnik, Krzaklewska 2006: 17).

Średnia wysokość stypendium, jakie otrzymywali studenci studiujący w Polsce wyniosła 230 euro na miesiąc. Zróżnicowanie wysokości kwot stypendium było znaczne. Niektórzy studenci nie otrzymali żadnego wsparcia (3% respondentów), niektórzy dostawali nawet do 500 euro miesięcznie. Jedynie 13% studentów stwierdziło, że stypendium pokryło prawie wszystkie (powyżej 80%) koszty związane z wyjazdem, 11%, że pokryło ono większość (60–80%) kosztów, zaś 12%, że pokryło około połowy (40–60%) kosztów. Aż 40% studentów zaznaczyło, że stypendium pokryło poniżej 1/5 kosztów, a 21% ankietowanych uznało, że stypendium wystarczyło na sfinansowanie od 20 do 40% kosztów wymiany (Krupnik, Krzaklewska 2006: 22).

W trakcie konstruowania kwestionariusza na podstawie wcześniejszych badań i konsultacji z ekspertami wyróżniono 12 aspektów studiowania. Wśród najniżej ocenianych znalazły się poziom poinformowania i sytuacja finansowa. Z kolei najwyższej oceniano kontakt z kulturą danego kraju, życie studenckie oraz atmosferę miasta i państwa, w którym uczelnia przyjmująca ma siedzibę. Na zadowolenie ze studiowania najistotniejszy wpływ miały zajęcia oferowane przez uczelnię oraz kontakty z miejscowymi studentami. Tymczasem dla ogólnego zadowolenia studenta z pobytu największe znaczenie miała atmosfera miasta i kraju, w którym mieściła się uczelnia goszcząca. Wyniki pokazują więc, że duże znaczenie dla studentów ma społeczny i turystyczny aspekt pobytu. Władze uczelni, mając na uwadze zadowolenie studentów zagranicznych, powinny kompleksowo podchodzić do ich oczekiwań. Oprócz dbałości o jakość nauczania i poziom informacji studenci zagraniczni powinni mieć zapewnione warunki do „społecznego funkcjonowania” w obcym środowisku. Studenci muszą zarówno poradzić sobie z szokiem kulturowym, jak i mieć możliwość nawiązania nowych znajomości (Krupnik, Krzaklewska 2006: 25–29).

5. Wyniki badania studentów WSMiP UŁ wyjeżdżających na studia Erasmusa

Badanie własne w formie ankiety internetowej przeprowadzono w latach 2009–2010. Próba badana obejmowała studentów i absolwentów Wydziału Studiów Międzynarodowych.

dowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, którzy w latach 2007–2010 brali udział w częściowych studiach zagranicznych w ramach programu Erasmus. Uzyskano odpowiedzi od 49 respondentów, co stanowiło ok. 1/3 adresatów ankiet.

W badanej próbie dominowały kobiety (81,2%). Zdecydowana większość respondentów stanowili aktualni studenci (77,1%). Jedna trzecia (31,3%) badanych zadeklarowała, że pracuje (istniała możliwość łączenia studiów z pracą), zaś 1 osoba była bezrobotna. W momencie wyjazdu ankietowani z reguły byli na IV roku studiów na WSMiP UŁ (**tab. 1**). Ze względu na ramy czasowe procesu rekrutacji na wyjazdy Erasmusa, studenci I roku rzadko korzystają z takiej możliwości, a w badanej próbie nie znalazł się żaden przedstawiciel tej grupy. Z kolei reguły rekrutacji obowiązujące na WSMiP uniemożliwiają wyjazd na ostatnim semestrze studiów magisterskich, stąd ograniczony udział studentów V roku w badanej próbie. Oczywiście na decyzje o umiejscowieniu wyjazdu w trakcie studiów mają też wpływ preferencje kandydatów i — przynajmniej przed wprowadzeniem systemu bolońskiego — najpopularniejszym okresem stypendialnym był IV rok studiów na uczelni macierzystej.

Tabela 1. Struktura respondentów według roku studiów na UŁ w trakcie wyjazdu

I	II	III	IV	V
0	4,1	18,4	69,4	8,2

Źródło: badania własne.

Spośród badanych uczestników programu Erasmus ponad $\frac{3}{4}$ (77,6%) odbyło za granicą jeden semestr (w wyjątkowych przypadkach trymestr) studiów, zaś w przypadku 22,4% były to dwa semestry. Każdy student kwalifikowany jest na jeden semestr studiów zagranicznych. Jeśli dana osoba zaliczyła za granicą semestr zimowy, ma możliwość starania się o przedłużenie studiów Erasmusa na semestr letni danego roku akademickiego. Po spełnieniu wymogów formalnych taka zgoda jest udzielana automatycznie. Nie zawsze jednak istnieją w programie wystarczające środki finansowe, aby zagwarantować wypłatę stypendium na poziomie z pierwszego semestru.

Przeciętnie ankietowani uczestniczyli w nieco ponad 5 przedmiotach w trakcie semestru na uczelni zagranicznej, przy czym liczba ta wahała się w zależności od specyfiki uczelni i preferencji indywidualnych w przedziale od 3 do 10 przedmiotów na semestr. Zgodnie z założeniami przyjętymi na Uniwersytecie Łódzkim, student powinien zgromadzić 30 punktów ECTS w trakcie semestru. W związku z tym, że przedmioty mają przypisaną różną liczbę punktów ECTS w zależności od oczekiwanego nakładu pracy studenta, liczba kursów może być dość zróżnicowana. Punkty ECTS powinny odzwierciedlać nakład pracy studenta potrzebny do osiągnięcia założonych w programie efektów kształcenia/uczenia się. Efekty kształcenia/uczenia się określają, co student powinien wiedzieć, rozumieć i potrafić wykonać po pomyślnym zakończeniu procesu kształcenia. Nakład pracy określa czas, jakiego przeciętny student potrzebuje, aby zaliczyć wszystkie zajęcia ujęte w planie i programie studiów (wykłady, seminaria, projekty, zajęcia praktyczne, samodzielna nauka i egzaminy)

i uzyskać założone dla tego programu efekty kształcenia/uczenia się (*Europejski...* 2009: 10).

Ankietowani zostali poproszeni o dokonanie oceny 16 możliwych motywów wyjazdu na studia zagraniczne Erasmusa pod kątem ich ważności (**tab. 2**). Najistotniejszymi motywami wyjazdu były: pragnienie zdobycia nowych doświadczeń, uzyskanie praktycznych umiejętności posługiwania się językiem obcym, poznanie innej kultury i nawiązanie nowych znajomości. Na dalszych pozycjach uplasowały się motywy związane z atrakcyjnością turystyczną kraju docelowego, możliwość zamieszkania za granicą i uzyskanie większej niezależności przez uczestnika. Dążenie do poszerzenia wiedzy o charakterze akademickim znalazło się dopiero na ósmym miejscu w rankingu motywów wyjazdu. Motyw ludyczny był bardzo istotnych dla ¼ respondentów. Ankietowani wskazali na niezbyt duże znaczenie programu zajęć, reputacji uczelni zagranicznej i opinii ich kolegów o danym ośrodku w trakcie procesu decyzyjnego dotyczącego wyjazdu na studia zagraniczne Erasmusa. Respondenci mieli też możliwość wymienienia innych istotnych dla nich motywów wyjazdu, które nie znalazły się w katalogu opcji odpowiedzi na to pytanie. 6,1% badanych skorzystało z tej możliwości odpowiedzi i wskazało m.in. związek między tematem pracy magisterskiej a krajem docelowym oraz możliwość uczestniczenia w zajęciach dydaktycznych w języku hiszpańskim. Jedna osoba wymieniła w tym punkcie możliwość wspólnego wyjazdu ze swoją sympatią do danego ośrodka akademickiego za granicą.

Tabela 2. Motywy podjęcia starań o studia zagraniczne w ramach programu Erasmus

Bardzo ważne motywy wyjazdu	%	Ranga
Nowe doświadczenia	93,9	1
Praktyczna nauka języka	77,6	2
Poznanie innej kultury	67,3	3
Nawiązanie znajomości	53,1	4
Kraj	42,9	5
Zamieszkanie za granicą	38,8	6
Uzyskanie niezależności	30,6	7
Wiedza akademicka	28,6	8
Większe szanse kariery	26,5	9/10
Zajęcia w języku angielskim	26,5	9/10
Zabawa	24,4	11
Turystyka	22,4	12
Miasto	18,4	13/14
Program zajęć	18,4	13/14
Reputacja uczelni	16,3	15
Opinie innych studentów	14,3	16
Inne	6,1	17

Źródło: badania własne.

Respondenci wskazali, że we wszystkich uczelniach przyjmujących była możliwość odbycia kursu językowego. 93,9% ankietowanych podało, iż istniała możliwość wyboru zajęć spoza danego kierunku lub wydziału. Jest to istotne udogodnienie

z punktu widzenia interdyscyplinarnego charakteru studiów na kierunkach proponowanych przez WSMiP. 89,8% studentów wyjeżdżających na studia Erasmusa mogło uczestniczyć w zajęciach w języku angielskim. Zatem taka możliwość nie dotyczy tylko krajów anglosaskich i skandynawskich, lecz występuje w zdecydowanej większości uniwersytetów, z którymi współpracuje WSMiP w całej Europie.

Co mniej optymistyczne, w aż 87,8% przypadków konieczne było wprowadzenie zmian w zaplanowanym programie zajęć studenta uczestniczącego w wymianie. Reguły programu Erasmus dopuszczają taką możliwość w formie dokumentu pn. *Changes to Learning Agreement*. Zwykle w ciągu 2–3 tygodni po rozpoczęciu zajęć student — w porozumieniu z koordynatorami ECTS — może zdecydować się na modyfikację swojego programu zajęć w trakcie stypendium. Przyczyną może być np. nieuruchomienie części przedmiotów, które były zaplanowane, lub niedokładna informacja o ofercie dydaktycznej uczelni przyjmującej, dostępna na jej stronie internetowej, a także zmiana preferencji samego uczestnika wymiany po zapoznaniu się ze specyfiką zajęć, wymogami zaliczenia czy np. osobowością prowadzącego.

85,7% ankietowanych podało, że uczelnia przyjmująca zorganizowała specjalne wydarzenia kulturalne lub turystyczne dla studentów Erasmusa. Warunki udziału w nich i opinie na ich temat były bardzo różne. Respondenci informowali, że były to następującego typu imprezy: bezpłatny cykl wycieczek integracyjnych do centrum miasta pobytu, zwieńczonych wspólnym posiłkiem i zabawą; wycieczki do innych miast i po okolicy; kolacja powitalna; weekend orientacyjny, w trakcie którego zostało wyjaśnionych wiele kwestii związanych nie tylko ze studiowaniem w uczelni przyjmującej, ale także z zakwaterowaniem i bezpieczeństwem (np. spotkanie z policjantem); wydarzenia organizowane przez organizacje studenckie (np. *Erasmus Student Network*); święto różnych kultur; dzień europejski; wieczory międzynarodowe; nauka tańca; zabawy na śniegu; sauna; imprezy tematyczne i taneczne w klubach; wycieczki naukowe w ramach programów zajęć; kosztowne wycieczki zagraniczne np. do Petersburga; wycieczki i spotkania organizowane przez mentorów; imprezy integracyjne; święta regionalne; zwiedzanie kampusu z miejscowym studentem; grill; Wigilia; wycieczka do kurortu narciarskiego; zwiedzanie muzeów i galerii; wizyty w teatrze i kinie; 3-dniowy rejs; wyjścia do filharmonii; odwiedziny pubów; kolacja dla studentów zagranicznych. Respondenci z reguły byli zadowoleni z uczestnictwa w tych wydarzeniach i rekomendowali je swoim młodszym kolegom i koleżankom.

63,3% badanych mieszkało w akademiku uczelni partnerskiej. 57,1% znalazło swoje miejsce zakwaterowania za pośrednictwem uczelni partnerskiej, 20,4% samemu przez Internet, 12,2% przez rodzinę lub znajomych i 10,2% w inny sposób: telefonicznie z ogłoszenia, na miejscu, poprzez ogłoszenie na uczelni, poprzez specjalną organizację.

Przeciętny miesięczny koszt pobytu na studiach zagranicznych Erasmusa w przeliczeniu na złotówki wyniósł 1903 PLN. Najważniejszymi składnikami wydatków były koszty zakwaterowania (średnio 864 zł miesięcznie) i wyżywienia (556 zł). Poziom wydatków był zróżnicowany w zależności od kraju i miasta, a także stylu życia

uczestnika stypendium i wahał się od 350 zł do 4500 zł miesięcznie. $\frac{3}{4}$ wyjeżdżających udało się zamknąć ich budżet w kwocie 2100 zł miesięcznie (**tab. 3**).

Tabela 3. Szacunkowy miesięczny koszt pobytu na studiach zagranicznych Erasmusa w przeliczeniu na PLN

Wskaźnik	Mieszkanie	Wyżywienie	Inne wydatki	Razem
Średnia	864	556	473	1903
Minimum	150	100	100	350
1. kwartyl	680	400	300	1600
Mediana	800	500	400	1850
3. kwartyl	1000	650	550	2100
Maksimum	2500	1500	1920	4500

Źródło: badania własne.

Zgodnie z założeniami programu Erasmus stypendium pokrywa tylko część wydatków związanych ze studiowaniem za granicą. Uczestnicy mają zagwarantowany bezpłatny udział w zajęciach dydaktycznych na uczelni przyjmującej, lecz muszą pokryć koszty zakwaterowania, wyżywienia i innych wydatków. Stypendium wystarcza na pokrycie tylko części tych kosztów. Zgodnie z ideą programu stypendium powinno pokryć różnicę między typowymi wydatkami za granicą a wydatkami, które student musiałby ponieść w kraju pochodzenia. W praktyce jednak udział stypendium w ogóle wydatków jest zróżnicowany ze względu na różnice w poziomie cen między krajami docelowymi i różnice w stylu życia studentów. Uzyskane wyniki badania pozwalają wesprzeć twierdzenie, że stypendium pokrywa około połowy kosztów studiów zagranicznych. 57,1% respondentów oszacowało udział stypendium Erasmusa w pokryciu wydatków w przedziale od 40 do 60%, a prawie $\frac{1}{4}$ ankietowanych podała, że stypendium wystarczyło na pokrycie od 60 do 80% ich wydatków za granicą (**tab. 4**).

Tabela 4. Szacunkowy udział stypendium Erasmusa w pokryciu wydatków

0–20%	20–40%	40–60%	60–80%	80–100%	ponad 100%
2,0	10,2	57,1	22,4	8,2	0

Źródło: badania własne.

Wszyscy studenci musieli znaleźć dodatkowe źródła finansowania swojego pobytu na studiach zagranicznych Erasmusa (**tab. 5**). Najistotniejsze uzupełniające źródła finansowania obejmowały: wsparcie rodziców i skorzystanie z własnych oszczędności uczestnika. Zaledwie $\frac{1}{6}$ respondentów podjęła pracę za granicą w celu sfinansowania części swoich wydatków związanych z uczestnictwem w programie. Wśród tych, którzy podjęli pracę zarobkową, zdecydowanie przeważało legalne zatrudnienie. Tylko 1 uczestnik przyznał się do korzystania z pożyczki mającej na celu sfinansowanie zagranicznych studiów Erasmusa. Inne źródła finansowania dotyczyły stypendiów

krajowych, wypłacanych na Uniwersytecie Łódzkim, w szczególności stypendium motywacyjnego za wyniki w nauce.

Tabela 5. Uzupełniające źródła finansowania studiów zagranicznych Erasmusa

Źródło finansowania	%
Wsparcie rodziców	81,6
Własne oszczędności	71,4
Legalna praca za granicą	16,3
Nielegalna praca za granicą	2,0
Pożyczka	2,0
Inne	6,1

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Bardzo pozytywnie oceniane aspekty wyjazdu na studia Erasmusa

Bardzo dobrze oceniane aspekty wyjazdu	%	Ranga
Kontakty z innymi studentami zagranicznymi	81,6	1
Dostęp do komputera	79,6	2
Dostęp do Internetu	75,5	3
Biblioteka	67,3	4
Walory turystyczne regionu	65,3	5
Lokalizacja uczelni	61,2	6/7
Kontakty z miejscowym International Office	61,2	6/7
Stołówka studencka	59,2	8
Dostęp do lodówki	55,1	9/10
Dostęp do kuchni	55,1	9/10
Uczelniane obiekty sportowe	53,1	11
Dostęp do urzędzeń sanitarnych	49,0	12/13
Walory turystyczne miasta	49,0	12/13
Poziom zajęć na uczelni	46,9	14
Sposób prowadzenia zajęć	42,9	15–18
Kurs języka lokalnego	42,9	15–18
Lokalizacja akademika	42,9	15–18
Dostęp do pralki	42,9	15–18
Imprezy kulturalne organizowane przez uczelnię	36,7	19
Liczba zajęć do wyboru	34,7	20
Pokój w akademiku	32,7	21
Dostęp do telewizora	30,6	22
Kontakty z miejscowymi studentami	28,6	23
Wymogi zaliczenia	24,5	24
Warunki finansowe	12,2	25

Źródło: badania własne.

Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny wybranych aspektów ich wyjazdu na studia zagraniczne w ramach programu Erasmus. Ocenie poddano 25 aspektów,

dotyczących kwestii dydaktycznych, socjalnych, kulturowych, turystycznych i finansowych. Skala odpowiedzi była pięciostopniowa od „bardzo źle” do „bardzo dobrze” oraz występowała opcja „nie dotyczy”. Generalnie studenci oceniali poszczególne aspekty bardzo pozytywnie lub raczej pozytywnie. **Tabela 6** przedstawia odsetek bardzo dobrych ocen dla każdego wziętego pod uwagę aspektu. Najwyższe oceny uczestnicy przypisali kontaktom z innymi studentami zagranicznemu, dostępności komputerów i Internetu, jakości biblioteki i walorom turystycznym regionu. Warto zauważyć, że aż 11 aspektów uzyskało bezwzględną przewagę ocen bardzo dobrych, a kolejne 7 aspektów miało ponad 40% takich ocen. Najmniej ocen bardzo dobrych studenci przyznali warunkom finansowym, wymogom zaliczenia i kontaktom z miejscowymi studentami. Potwierdziła się zatem prawidłowość, iż najwyższy stopień integracji występuje w gronie studentów zagranicznych Erasmusa, natomiast jakość i intensywność kontaktów ze studentami lokalnymi może pozostawiać wiele do życzenia.

Tabela 7. Negatywnie oceniane aspekty wyjazdu na studia Erasmusa

Negatywnie oceniane aspekty wyjazdu	%	Ranga
Dostęp do telewizora	20,4	1
Warunki finansowe	14,3	2
Imprezy kulturalne organizowane przez uczelnię	10,2	3
Poziom zajęć na uczelni	6,1	4–6
Sposób prowadzenia zajęć	6,1	4–6
Dostęp do lodówki	6,1	4–6
Liczba zajęć do wyboru	4,1	7–14
Kurs języka lokalnego	4,1	7–14
Uczelniane obiekty sportowe	4,1	7–14
Pokój w akademiku	4,1	7–14
Dostęp do pralki	4,1	7–14
Dostęp do kuchni	4,1	7–14
Kontakty z miejscowymi studentami	4,1	7–14
Walory turystyczne miasta	4,1	7–14
Stołówka studencka	2,0	15–19
Lokalizacja uczelni	2,0	15–19
Lokalizacja akademika	2,0	15–19
Dostęp do urządzeń sanitarnych	2,0	15–19
Kontakty z miejscowym International Office	2,0	15–19
Wymogi zaliczenia	0	20–25
Biblioteka	0	20–25
Dostęp do komputera	0	20–25
Dostęp do Internetu	0	20–25
Kontakty z innymi studentami zagranicznymi	0	20–25
Walory turystyczne regionu	0	20–25

Źródło: badania własne.

Ocen negatywnych było bardzo mało (**tab. 7**). 1/5 uczestników bardzo źle lub raczej źle oceniła dostęp do telewizora, 1/7 badanych — warunki finansowe i 1/10

— imprezy kulturalne organizowane przez uczelnię zagraniczną. Pozostałe aspekty uzyskały nieliczny odsetek ocen negatywnych, a 6 aspektów (wymogi zaliczenia, biblioteka, dostęp do komputera, dostęp do Internetu, kontakty ze studentami zagranicznymi i walory turystyczne regionu) nie miało ani jednej negatywnej oceny.

Zaledwie 3 ankietowanych podało, że zostali potraktowani niesprawiedliwie w trakcie ich studiów Erasmusa. W jednym przypadku było to nieprecyzyjne określenie warunków zaliczenia jednego przedmiotu. Druga osoba poskarżyła się, że inni studenci Erasmusa zostali podobnie (przychylnie) potraktowani, mimo że nie przyklądali się do zajęć lub nawet byli na nich nieobecni. Trzecia osoba uznała, że niesprawiedliwe było nieprzyznanie pełnej kwoty stypendium w przypadku przedłużenia studiów zagranicznych na semestr letni.

1/3 respondentów wskazała, że miała istotne problemy w związku z wyjazdem na studia Erasmusa. Były to m.in.: konieczność zapłacenia czynszu za miesiąc, kiedy już dana osoba nie studiowała na uczelni zagranicznej; czas trwania studiów w Wielkiej Brytanii wyniósł tylko 3 miesiące, w związku z czym dana osoba musiała zwrócić część stypendium; zbyt długa procedura przedłużenia studiów zagranicznych na kolejny semestr; brak reakcji uczelni zagranicznej na zapytania e-mailowe; niedostateczna informacja na temat podziału kompetencji między poszczególnymi osobami na uczelni zagranicznej; brak koordynatorów na zapowiadanych dyżurach; niezadawający poziom zajęć na uczelni przyjmującej; problemy z załatwieniem dokumentów po powrocie ze stypendium; niewpisanie przez wykładowcę WSMiP do systemu obsługi studentów USOS oceny z przedmiotu zaliczanego w ramach różnic programowych; problemy z przeniesieniem nadwyżki punktów ECTS na kolejny semestr; zbyt późne potwierdzenie przyjęcia przez uczelnię zagraniczną i przekazanie informacji o przyznaniu akademika; nieprawidłowa informacja w Internecie o liczbie punktów ECTS za poszczególne przedmioty; niekompetentna obsługa w dziekanacie; problemy formalne związane z trymestralnym systemem nauczania w uczelni zagranicznej; problem ze znalezieniem mieszkania; bariera językowa; długie oczekiwanie na zaświadczenie o uzyskanych ocenach w uczelni zagranicznej (*Transcript of Records*); niepotrzebna konieczność zaliczenia seminarium magisterskiego po pierwszym semestrze pobytu za granicą; problemy z przeliczeniem ocen (w Szwecji obowiązuje system trzystopniowy). Zatem istotna część tych problemów wiązała się z opóźnionym czasem reakcji niektórych uczelni zagranicznych na pytania studentów i zbyt długim okresem oczekiwania na istotne decyzje i dokumenty, część miała charakter subiektywny.

W 85,7% przypadków studenci powracający ze studiów Erasmusa musieli zaliczać na WSMiP przedmioty obowiązkowe w ramach tzw. różnic programowych. Przeciętnie było to 2,3 przedmiotu. Zgodnie z wymogami Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego każdy student musi mieć zaliczoną tzw. podstawę programową, określoną w standardach nauczania dla danego kierunku. Są to zajęcia ujęte w wytycznych ministerialnych jako obowiązkowe. Jeśli na uczelni partnerskiej w czasie pobytu danego studenta na wyjeździe Erasmusa nie jest dostępny dany przedmiot lub jego bliski substytut

(ekwiwalent), student po powrocie ze stypendium jest zobowiązany do jego zaliczenia na uczelni macierzystej. W duchu programu Erasmus jest eliminacja różnic programowych, a przynajmniej maksymalna redukcja tych dodatkowych obciążeń dla uczestników wymiany. Służy temu system transferu kredytów za zaliczone przedmioty ECTS. Jednakże autonomia uczelni w zakresie kształtowania swoich programów studiów, jak również zróżnicowany profil uczelni i wydziałów partnerskich WSMiP² powodują, iż bardzo często powracający studenci są zobligowani do uzupełnienia różnic programowych.

Żaden ankietowany nie uznał, że jego pobyt na studiach zagranicznych Erasmusa trwał za długo. Dla prawie 2/3 (63,3%) był on za krótki. 36,7% uznało, że długość pobytu na stypendium była odpowiednia. Pozytywny jest także bardzo wysoki wskaźnik rekomendacji. 79,6% zdecydowanie rekomendowałoby wyjazd na studia Erasmusa do danej uczelni swoim koleżankom i kolegom, a kolejne 12,2% raczej udzieliłoby takiej rekomendacji.

W jednym z pytań otwartych ankietowani mogli podzielić się ze swoimi młodszymi kolegami dodatkowymi uwagami i wskazówkami dotyczącymi wyjazdu Erasmusa. Część odpowiedzi odnosiła się tylko do wybranej uczelni czy kraju docelowego. Oto wybrane, ogólne wypowiedzi byłych uczestników programu: „gorąco polecam, jest to pewna odskocznia od monotonii życia codziennego i chyba najcenniejsze z możliwych źródło doświadczeń”; „lepiej zapisać się na zbyt wiele zajęć i w ciągu 2 tygodni z części zrezygnować, niż później żałować, że się czegoś nie wybrało”; „gorąco polecam, to jedyne takie doświadczenie w życiu, można poznać wielu nowych ludzi, studiować w obcym języku, nauczyć się niezależności”; „jest to prawdopodobnie jedna z niewielu szans na tak długi pobyt za granicą, okazja do poznania ludzi z całego świata i niepowtarzalna możliwość poznania kultury danego kraju”; „radzę upewnić się, ile trwa semestr na uczelni zagranicznej”; „trzeba się uodpornić na totalną biurokrację, poza tym wszystko jest OK”; „wyjazd na Erasmusa to doświadczenie, które po prostu trzeba przeżyć! Nie da się opisać słowami, jak wiele taki wyjazd zmienia. Zachęcam do aplikowania pomimo problemów biurokratycznych w Polsce i zapewne wielu dylematów związanych z opuszczeniem kraju. Warto!”; „jeżeli to możliwe, to sugerowałabym pobyt trwający cały rok”; „zdecydowanie rekomenduję wyjazdy w ramach programu Erasmus wszystkim, którzy są ciekawi świata i żądni zdobywania nowych doświadczeń w swojej naukowej karierze”; „Erasmus to naprawdę wielka przygoda i przede wszystkim szkoła życia. Można poznać wielu ciekawych ludzi. Możliwość przebywania w międzynarodowym środowisku pozostanie pamiątką na całe życie. Erasmus to również ciekawe doświadczenie. Wiele mnie nauczyło i nabrałam większej pewności siebie”; „najlepszy semestr studiów w życiu”.

² WSMiP współpracuje z 60 uczelniami zagranicznymi w kilku dyscyplinach naukowych (tzw. kodach Erasmusa): stosunki międzynarodowe, nauki polityczne, studia biznesowe, nauki o komunikacji i informacji, studia humanistyczne, studia dotyczące społecznej roli płci (*gender studies*). Takie zróżnicowanie wynika z interdyscyplinarnego charakteru studiów na WSMiP, jak również z różnorodności oferowanych studentom specjalizacji oraz z wielokierunkowości działalności naukowo-badawczej pracowników wydziału. Może ono jednak czasem utrudniać wyjeżdżającemu studentowi zrealizowanie podstawy programowej, określonej w standardach ministerialnych dla kierunków studiów prowadzonych na wydziale: stosunki międzynarodowe czy politologia.

Uwagi końcowe

W ramach rozważań nad kwestią modernizacji uniwersytetów Komisja Europejska określiła trzy główne obszary reform szkolnictwa wyższego: 1) reforma programów nauczania: system trójstopniowy (studia licencjackie – magisterskie – doktoranckie), nauka oparta na kompetencjach, elastyczne ścieżki nauki, uznawanie kwalifikacji i kompetencji, mobilność, spójność z procesem bolońskim; 2) reforma systemu zarządzania: autonomia i odpowiedzialność finansowa instytucji szkolnictwa wyższego, partnerstwa strategiczne, zapewnianie jakości; 3) reforma systemu finansowania: zróżnicowane dochody instytucji szkolnictwa wyższego, czesne, stypendia i pożyczki, równość i dostęp, ukierunkowane finansowanie UE. Udział w programie Erasmus wpływa na wszystkie 3 wymienione obszary.

Wyzwania stojące przed europejskim szkolnictwem wyższym obejmują m.in.: wzrost międzynarodowej mobilności studentów i kadry dydaktycznej oraz pracowników administracyjnych uczelni; elastyczne i nowoczesne programy nauczania odpowiadające aktualnym i antycypowanym potrzebom rynku pracy; wiarygodne systemy zapewniania jakości; udoskonalenie partnerstwa między nauką a biznesem; generowanie wiedzy poprzez interakcje z otoczeniem oraz osiąganie wysokiej jakości w badaniach naukowych m.in. dzięki zdolności przyciągania najlepszej kadry akademickiej i naukowo-badawczej (European Commission 2008: 23). Program Erasmus może bezpośrednio lub pośrednio wpływać na szanse realizacji wymienionych celów strategicznych szkolnictwa wyższego. Wpływ programu Erasmus może być analizowany na 3 poziomach: systemowym (proces boloński, działania krajowe), instytucjonalnym (misja i strategia organizacji, modernizacja, internacjonalizacja, jakość, zarządzanie personelem, programy nauczania, metody nauczania, umiejętności językowe, technologie informatyczno-komunikacyjne, interdyscyplinarność, wspólne dyplomy, międzynarodowe zespoły badawcze, obsługa studentów, otwartość, rozpowszechnianie dobrych praktyk, wspieranie działań sieciowych, wzrost zdolności wnioskowania o finansowanie projektów, poprawa międzynarodowej „widoczności” i atrakcyjności danej instytucji) i indywidualnym (korzyści odnoszone przez uczestników, w szczególności studentów i nauczycieli akademickich).

Streszczenie

Uczestnictwo uczelni w programie Erasmus wpisuje się w koncepcję marketingu akademickiego przez doskonalenie oferty podstawowej instytucji szkolnictwa wyższego i oferowanie dodatkowych korzyści grupom interesariuszy (partnerów strategicznych). Od 1987 r. program Erasmus wspiera podnoszenie jakości kształcenia poprzez ułatwianie szkołom wyższym współpracy i wymiany doświadczeń, w której kluczowe miejsce zajmuje mobilność studentów i pracowników. Obejmuje szereg działań, z których najistotniejsze to wyjazdy i przyjazdy studentów na częściowe studia zagraniczne (od 3 do 12 miesięcy), udział studentów w zagra-

nicznych praktykach w przedsiębiorstwach, instytucjach publicznych i pozarządowych oraz wizyty dydaktyczne wykładowców na uczelniach partnerskich. Wymienione formy współpracy realizowane są w oparciu o umowy bilateralne z uczelniami zagranicznymi. W niniejszym rozdziale przedstawiono: cele i zasady funkcjonowania programu Erasmus; wybrane dane statystyczne dotyczące implementacji tego programu ze szczególnym uwzględnieniem udziału polskich uczelni, wybrane działania podejmowane przez polskie instytucje szkolnictwa wyższego w celu promocji ich oferty za granicą; wyniki badań motywacji i satysfakcji studentów zagranicznych przyjeżdżających na wymianę Erasmusa do Polski oraz wyniki badania własnego obejmującego studentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, którzy uczestniczyli w ostatnich latach w częściowych studiach zagranicznych w ramach programu Erasmus.

Słowa kluczowe

Program Erasmus, marketing akademicki, mobilność studentów i wykładowców, internacjonalizacja uczelni.

Bibliografia

1. Członkowska-Naumiuk M. (red.), *Erasmus w Polsce w roku akademickim 2007/08*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.
2. Decyzja nr 1720/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie oraz decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1357/2008/WE z 16 grudnia 2008 r. zmieniająca decyzję nr 1720/2006/WE.
3. European Commission, Directorate-General for Education and Culture, *The Impact of ERASMUS on European Higher Education: Quality, Openness and Internationalisation*, DG EAC/33/2007, Brussels 2008.
4. *Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów ECTS. Przewodnik dla użytkowników*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009 (tłumaczenie opracowania UE pt. ECTS Users' Guide).
5. Judson K., Aurand T., Karlovsky R., Applying relationship marketing principles in the university setting: an adaptation of the exchange relationship typology, *The Marketing Management Journal*, 1997, Vol. 17, No. 1, s. 184–197.
6. Kolanowska E., *10 lat Erasmusa w Polsce 1998–2008*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2008.
7. Krupnik S., Krzaklewska E., *Studenci Erasmusa w Polsce — raport z badania Erasmus Student Network 2005*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2006.
8. Lewison D., Hawes J., Student Target Marketing Strategies for Universities, *Journal of College Admission*, 2007, summer, s. 14–19.
9. Saryusz-Wolski T., Figlewicz R., Antosiak A., Wodnicka D., Ciolekiewicz P., *Jak studiuje się w Polsce? Badanie zadowolenia studentów Erasmusa 2001/2002*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003.
10. Sheth J., Parvatiyar A., Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, Vol. 23, No. 4, s. 255–271.

dr Małgorzata Karpińska-Krakowiak

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki

Festiwale jako środek kształtowania wizerunku miasta wśród studentów — wstępne propozycje badawcze

W literaturze ekonomicznej, marketingowej oraz socjologicznej pojawia się coraz więcej opracowań wskazujących na wydarzenia jako potencjalne narzędzia kształtowania wyobrażeń o miejscach, miastach czy regionach (Getz 1989; Ritchie 1989; Harcup 2000; Prentice i Andersen 2003, Richards i Wilson 2004). W tym wymiarze wydarzenia rozumiane są szeroko, jako wszelkie formy aktywności w przestrzeni publicznej odnoszące się do organizowania imprez bądź akcji o charakterze gospodarczym, sportowym, politycznym, naukowym czy kulturalnym. Jako przykłady podaje się targi tematyczne, sympozja lub konferencje, a także przeznaczone dla masowej publiczności mecze sportowe, koncerty, festiwale czy wielkie, międzynarodowe przedsięwzięcia, jak igrzyska olimpijskie bądź światowa wystawa EXPO. Podkreślając promocyjne i kreacyjne funkcje wydarzeń, często przywołuje się przykład Edynburga, którego władze samorządowe potrafiły odwołać się do serii festiwali kulturalnych wypromować miasto jako miejsce festiwalowe, karnawałowe, tętniące życiem i różnorodnością (Prentice i Andersen 2003; Robertson i Wardrop 2004). Należy zaznaczyć, iż właśnie festiwale stanowią szczególny typ wydarzeń o wyjątkowym potencjale dla tworzenia wyobrażeń o mieście. Istota festiwalu sprowadza się do organizacji (najczęściej cyklicznych) imprez artystycznych, trwających przez kilka kolejnych dni w roku, będących jednocześnie przeglądem osiągnięć w danej dziedzinie kultury i częstokroć połączonych w konwencji konkursu. To okres radosnego, świątecznego, wesołego celebrowania różnych dokonań np. filmowych, malarskich, tanecznych lub muzycznych. Uczestnicy przerywają wówczas swoje codzienne obowiązki by spędzić kilka dni na festiwalu i wspólnie z innymi przeżywać, oglądać,

tańczyć, słuchać i poznawać. Festiwale oferują swoim uczestnikom przeróżne formy i okazje do świętowania oraz do ożywiania i teatralizacji otaczającego świata. Z tego względu badacze kultury coraz częściej mówią o „festiwalizacji kultury” (Krzysztofek 2005) lub „festiwalizacji miast” (Harvey 1991; Hannigan 1998b; Laopodi 2002; Richards i Wilson 2004; Richards i Wilson 2006), by nadać deskryptywny wymiar obserwowanemu zjawisku i wskazać, jakim przemianom ulega przestrzeń współczesnego miasta. Festiwale stały się środkiem budowania wyobrażeń o miastach, przeobraziły miasta w spektakle i zdominowały większość aktywności społeczności miejskich.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ogólnych ram teoretycznych dla badań w zakresie budowania wizerunku miasta wśród społeczności akademickiej poprzez wydarzenia (a w szczególności poprzez festiwale). Pierwsza część tekstu zostanie poświęcona istocie festiwali i ich cechom dystynktywnym. Festiwale mają bowiem ogromny potencjał w zakresie budowania poczucia przynależności do szerszej grupy społecznej, dostarczają dynamicznych, żywych i atrakcyjnych przeżyć, utrwalają związki wewnątrz lokalnej społeczności, a przede wszystkim tworzą krajobraz miejskich doświadczeń. W tym wymiarze stanowią doskonały budulec tożsamości miasta i wyobrażeń o nim. W drugiej części artykułu prowadzone są rozważania nad wizerunkiem miasta, jego podstawowymi komponentami oraz nad dynamiką przemian, jakim wizerunek może ulegać. Natomiast w zakończeniu tekstu zaprezentowane zostaną propozycje badawcze w obrębie tematyki kształtowania wizerunku miasta wśród przedstawicieli środowiska akademickiego (studentów) poprzez wydarzenia.

1. Wydarzenia jako nośnik i narzędzie do tworzenia wyobrażeń o mieście

Wraz ze wzrostem popularności zagadnień związanych z ekonomią symboliczną (ang. *symbolic economy*, Zukin 1995) czy ekonomią doznań (ang. *experience economy*, Pine I Gilmore, 1999) zaczęto wskazywać na rosnące znaczenie kultury jako czynnika wzrostu dla miast. Kultura w swoich różnych postaciach, aspektach i przejawach stała się elementem turystyki miejskiej i pełni niebagatelną funkcję w przekształcaniu ośrodków miejskich w cel podróży, czyli turystyczną destynację. Kultura umożliwia konsumpcję miast - dostarcza form doświadczania, przeżywania i poznawania miast, które dostosowały swoją przestrzeń do wymagań współczesnego konsumenta-turysty poszukującego coraz nowszych bodźców, atrakcji oraz przyjemności. W ogólnym wymiarze, kultura stanowi źródło atrakcyjności miasta; świadczy o jego wyjątkowości i niepowtarzalności; posiada potencjał w zakresie formułowania tożsamości miejsc oraz konstruowania narracji, wyobrażeń i mitów o miastach. Szczególnym środkiem kulturowej konsumpcji miast są wydarzenia, których rozwój ilościowy i jakościowy doprowadził do wzrostu zainteresowania nimi wśród antropologów kultury, socjo-

logów, ale również praktyków marketingu odpowiedzialnych za budowanie strategii rozwojowej i promocję wizerunku jednostek terytorialnych.

Wpierw należy się krótko zastanowić, jakie właściwości festiwalu i wbudowane w te wydarzenia mechanizmy decydują o ich potencjale w zakresie budowania wobrażeń o miastach. W warstwie ekonomicznej festiwale służą zwiększeniu napływu turystów lub innych grup interesariuszy do miasta, stanowią wsparcie dla rozwoju gospodarczego (choć ten argument stał się ostatnio przedmiotem krytyki¹), promują lokalne atrakcje kulturalne (Crompton i McKay 1994), wzbudzają zainteresowanie mediów, co przekłada się wprost na zainteresowanie turystyczne (Law 1996). W warstwie społecznej natomiast, wydarzenia aktywują lokalne społeczności, budują poczucie przynależności, celebrować tradycje, odświeżają lokalne obyczaje (Ritchie 1989; Mason i Beaumont-Kerrige 2004). Zgodnie z tą logiką można stwierdzić, iż wydarzenia oddziałują wielowymiarowo na przestrzeń miejską, a jednocześnie systematyzują i ujednolicają wyobrażenia o mieście oraz jego tożsamości. Richard Prentice i Vivien Andersen opisując wyniki swoich badań nad wizerunkiem Szkocji oraz Edynburga wśród turystów uczestniczących w najpopularniejszych festiwalach w tym regionie, dowodzą, iż dzięki Międzynarodowemu Festiwalowi Edynburskiemu (obejmującemu kilka oddzielnych festiwali prezentujących osiągnięcia w dziedzinie sztuki szkockiej oraz międzynarodowej)², udało się połączyć, pozornie przeciwstawne, tradycję z nowoczesnością: stworzono produkt koncentrujący się wokół idei miasta turystycznego oferującego nowoczesność w postaci sztuki międzynarodowej oraz tradycyjną „szkockość” w postaci szkockiej sztuki tradycyjnej oprawionej w szkocki krajobraz (zabytki, typowa zabudowa miasta szkockiego, walory przyrodnicze, bogata historia). Badacze dodatkowo zauważyli, iż regularni uczestnicy wydarzeń (a w szczególności cudzoziemcy) posiadają bogatsze, spójniejsze i wyrazistsze wyobrażenia o mieście, w którym organizowany jest dany festiwal. W przypadku turystów spoza festiwalu lub osób sporadycznie biorących udział w tego rodzaju imprezach, deklarowany wizerunek miasta był mniej rozbudowany (Prentice i Andersen 2003). Należy zatem wywnioskować, że wydarzenia wzbogacają miasto i wyobrażenia o nim; dostarczają decorum dla budowania miejskiej tożsamości, której mogą (choć nie muszą) być równocześnie współkreatorami.

Siła oddziaływania festiwalu na wyobrażenia o mieście może być kształtowana przez czynniki indywidualne związane bezpośrednio z motywacją uczestników.

¹ Badacze John Crompton i Stacey McKay wskazują w swoim artykule, jak złudna może być ocena wydarzeń w kontekście wspierania rozwoju gospodarczego miasta, w którym dana impreza się odbywa. Sugerują, iż stanowiska pracy generowane w wyniku organizacji wydarzenia są przede wszystkim tymczasowe oraz przeznacza się je zazwyczaj dla osób spoza ośrodka miejskiego. Ponadto, twierdzą, że w wydarzeniach uczestniczą przeważnie mieszkańcy miasta-gospodarza, co nie przekłada się znacząco na wzrost obrotów lokali gastronomicznych, a tym bardziej usług hotelarskich. Por.: John L. Crompton, Stacey L. McKay (1994), *Measuring the economic impact of festivals and events. Some myths, misapplications and ethical dilemmas*, „Festival Management and Event Tourism”, 2 (1), s. 33–43.

² Tzw. „*Edinburgh International Festival*” jest organizowany rokrocznie (od 1947 roku) na przełomie sierpnia i września. Por.: www.eif.co.uk z 30 marca 2004 roku.

Festiwale w swej istocie służą kolekcjonowaniu doświadczeń i przyjemności czasu wolnego, jednakże na podstawie dostępnych w literaturze wyników badań empirycznych (Uysal, Gahan, Martin 1993; Mohr, Backman, Gahan, Backman 1993; Backman, Backman, Uysal, Sunshine 1995; Scott 1996; Formica, Uysal 1998; Crompton, Mckay 1997; Lee 2000) można wskazać cztery rozdzielne zbiory motywów decydujących o uczestnictwie w festiwalach:

- a) **socjalizacja:** chęć utrzymania/odnowienia/nawiązania stosunków towarzyskich, poczucie wspólnoty; relaks, odpoczynek, rozrywka, radosne podniecenie, niecodzienne wrażenia;
- b) **edukacja/poznanie:** nabycie nowych umiejętności, zdobycie/rozszerzenie wiedzy, rozwój intelektualny, wzbogacenie emocjonalne, poszukiwanie nowości;
- c) **więzi rodzinne:** integracja wewnątrz rodziny, zacieśnienie stosunków w gronie bliskich, wspólne spędzanie czasu wolnego;
- d) **ucieczka przed:** rodziną, pracą, obowiązkami dnia codziennego.

Zaproponowana klasyfikacja nie wyczerpuje możliwości dalszej kategoryzacji, lecz dostarcza przekrojowych informacji o motywacji ludzi do uczestnictwa w festiwalach (niezależnie od tematyki wydarzenia). Warto podkreślić, iż wymienione motywy koncentrują się wokół więzi międzyludzkich, obrazują znaczenie relacji pomiędzy uczestnikami i wskazują, do jakiego stopnia wydarzenia oddziałują na konstrukcje i związki społeczne. Oznacza to, iż wydarzenia posiadają szczególne właściwości w zakresie integracji ludzi z różnych grup społecznych i kulturowych (tworzenia wspólnoty), jak również w tworzeniu niecodziennej atmosfery zabawy i ekscytacji. Taka atmosfera, natomiast, sprzyja utrwalaniu przyjemnych wrażeń i przenoszeniu ich na inne podmioty, zjawiska bądź miejsca związane z danym wydarzeniem (np. na miasto). W tym wymiarze festiwale mogą stać się środkiem kreowania i wspierania wyobrażeń o mieście.

Festiwale to wielowymiarowy twór posiadający szczególne właściwości w zakresie oddziaływania na przestrzeń ekonomiczną, jak i społeczno-kulturową. Na tej podstawie można wyróżnić kilka kluczowych charakterystyk stanowiących o dystynktywności festiwali:

1. To zaplanowane przedsięwzięcia realizowane w konkretnych ramach czasowych (np. przez trzy dni); organizowane pojedynczo w długich cyklach (np. raz do roku), przez co zachowują wyjątkowość i niecodzienny charakter.
2. Mają wiodący temat, np.: produkcja filmowa, fotografia, sztuki wizualne, malarstwo, muzyka, sporty olimpijskie, piłka nożna.
3. Dla publiczności stanowią odwrotność codzienności i przerwanie regularnego rytmu życia, dlatego kojarzone są z niezwykłością, unikalnością i niepowtarzalnością³.

³ W ujęciu antropologicznym, istotę wydarzeń przedstawia się jako formę świętowania poza codziennym rytmem życia [Falassi 1987]. Joe J. Goldblatt [1990] na przykład uznaje wydarzenia za szczególnie moment w życiu społecznym łączący elementy ceremonii i święta; opisuje je jako specjalne, wyjątkowe, zawsze zaplanowane, przeciwstawne codzienności i codziennym aktywnościom. Donald Getz [1991b; 2005; 2008]

4. Generują poczucie przynależności do grupy (tworzą wspólnotę); odwołują się do czynności lub zjawisk definiujących styl życia uczestników.
5. Stanowią platformę tworzenia wielostronnych relacji; zapewniają interakcję (pomiędzy uczestnikami, sponsorami, organizatorami czy innymi partnerami wspierającymi).

Wymienione charakterystyki podnoszą atrakcyjność festiwali jako formy i tworzywa komunikacji z publicznością, dlatego w przypadku marketingu miast stają się one coraz chętniej wybieranym środkiem kontaktu z pożądaną grupą docelową. Menedżerowie odpowiedzialni za komunikację wizerunku miasta dostrzegają ogromny potencjał wydarzeń w zakresie budowania doświadczeń i więzi z miastem. Ponadto różnorodność podtypów festiwali oraz podejmowanej przez nie tematyki umożliwiają generowanie wielu odmiennych kategorii doznań i przeżyć (jak np.: zabawa, przyjemność, rywalizacja, podekscytowanie, religijne uniesienie, karnawał, maskarada) [Pine i Gilmore 1999; Getz 2008], co pozostaje nie bez znaczenia w kontekście rosnących oczekiwań współczesnych turystów miejskich zorientowanych na podaż rozrywki, emocji, niezapomnianych wrażeń i niecodziennych doświadczeń.

2. Wizerunek miasta — komponenty, mechanizmy, transfer

Podmioty odpowiedzialne za proces kreowania wizerunku miast mają do dyspozycji różnorodne narzędzia umożliwiające przekazanie informacji oraz tworzenie określonego wyobrażenia o tej jednostce terytorialnej. Większość rozwiązań narzędziowych i planistycznych została bezpośrednio przeniesiona z praktyk marketingowych stosowanych na rynkach komercyjnych, dlatego dalsze rozważania o wizerunku miasta zostaną oparte na koncepcjach obecnych w literaturze dotyczącej zarządzania marką produktów konsumpcyjnych.

Wizerunek, a szczególności wizerunek marki to pojęcie stosunkowo pojemne i od wielu lat weryfikowane ze względu na dynamicznie zmieniające się realia rynkowe. Początkowe definicje były wysoce niedookreślone. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych utożsamiano wizerunek z osobowością marki [Martineau 1958; Arons 1961], pojawiały się próby definiowania wizerunku jako zbioru ogólnych odczuć i charakterystyk lub sumy wrażeń na temat marki lub innego podmiotu [Jain i Edgar 1976]. W późniejszych publikacjach, czyli wraz z rozwojem badań nad istotą i zarządzaniem marką w odniesieniu również do instytucji non-profit, podejmowano

natomiast wskazuje, iż uczestnictwo w wydarzeniu stwarza okazję do odpoczynku i rozrywki, do udziału w społeczno-kulturowych doznaniach poza zwyczajnymi doświadczeniami i wyborami życia codziennego. Wydarzenia zatem oferują uczestnikom szczególne przeżycia oraz wrażenia i pozostają unikalne w wymiarze czasowym (nie przynależą sferze codzienności), wyjątkowe pod względem treści (np. obejmują występy sławnych osobistości czy prezentację rzadko spotykanych dzieł), jak również lokalizacji (organizowane są w niedostępnych na co dzień miejscach np. w pałacach, rezydencjach czy obiektach religijnego kultu).

już wątek budowy wizerunku jako konstrukcji poznawczej opartej na sieci skojarzeń [Aaker 1991] lub strukturze powiązań [Oxenfeld 1974]. W ten sposób zaczęto odwoływać się do teorii z zakresu psychologii kognitywnej, które zakładały sieciową budowę pamięci ludzkiej — do modeli pamięci semantycznej.

Koncepcję sieci semantycznej można zastosować w rozważaniach nad wizerunkiem miasta i innymi formami pamięciowymi generowanymi przez miasto w umysłach odbiorców. Światowej sławy badacz Kevin L. Keller [1993; 1998], powołując się na prace psychologów kognitywnych [m.in. Collins i Loftus 1975], uznał, iż wizerunek (marki) stanowi część wiedzy o niej i oznacza uporządkowany zbiór śladów pamięciowych o różnym stopniu dostępności. Wiedza konsumenta o marce zakodowana jest w systemie długotrwałej pamięci semantycznej [Keller 1993; Keller 1998] (czyli odzwierciedlającej znajomość faktów, zjawisk, pojęć i związków między nimi; noetycznej wiedzy na temat świata zewnętrznego i wewnętrznego). Według Kellera wiedza o marce, a zarazem jej wizerunek, zapisuje się w postaci sekwencji węzłów połączonych siecią relacji (siecią semantyczną). Węzły odpowiadają pojęciom, sądom, znaczeniom i asocjacji. Odległość pomiędzy węzłami określa się jako **bliskość semantyczną** lub **bliskość skojarzeniową** i w ten sposób wyznacza się **siłę skojarzenia** jednego pojęcia z drugim. Siła powiązań w obrębie tak utworzonej struktury poznawczej zależy od częstotliwości jej pobudzania i aktywizowania (np. przeszukiwania pamięci, uczenia się, nabywania nowych doświadczeń) i jednocześnie świadczy o umiejętności odtworzenia informacji z pamięci.

Zgodnie z tezami Kellera, wizerunek konstituują skojarzenia. Ich wyrazistość (rozumiana jako funkcja przychylności, wyjątkowości i dominacji w strukturze innych skojarzeń) świadczy o mocy wizerunku, który w tym ujęciu staje się kategorią bardzo dynamiczną. Jak bowiem zauważył Andrzej Falkowski, utworzony ślad pamięciowy w postaci węzła pozostaje w pamięci na trwałe, jednak zmianie ulega siła jego powiązania z innymi pojęciami [Falkowski 2002]. Siła ta może wzrastać na skutek częstej aktywacji lub maleć, jeśli dana grupa węzłów nie jest odpowiednio pobudzana. Oznacza to, iż konstrukcja pamięci człowieka umożliwia usuwanie (czy raczej — wygaszanie) istniejących skojarzeń, zmianę połączeń pomiędzy nimi, lub **dołączanie nowych** do danej struktury poznawczej. Takie rozumowanie uzasadnia istotę **przenoszenia (transferu) znaczeń** pomiędzy wizerunkami różnych podmiotów (np. miasta i organizowanego na jego terytorium wydarzenia) i tworzy podstawy teoretyczne dla dalszych badań w tym zakresie.

W literaturze związanej z zarządzaniem marką wskazuje się na różnorodność typów czy nawet klas skojarzeń składających się na wizerunek marki. Keller wyróżnia: atrybuty (cechy wynikające wprost z produktu lub jego zewnętrznych aspektów, jak opakowanie, cena czy wyobrażenia o typowym użytkowniku), korzyści (zdolność produktu do zaspokajania potrzeb konsumentów i ich oczekiwań o charakterze funkcjonalnym, emocjonalnym lub symbolicznym) i postawy (ogólna ocena marki będąca wypadkową postrzeganych atrybutów i oferowanych korzyści). Aaker grupuje skojarzenia w kategorii wyrażające markę: jako produkt (generowane przez produkt

wartości; korzyści funkcjonalne), jako osobowość (korzyści emocjonalne i autoekspresyjne), jako organizację (cechy wynikające z zachowania organizacji na rynku) lub jako symbol [Aaker 1991]. W innych opracowaniach można doszukać się dodatkowych propozycji kategoryzacji skojarzeń, na przykład na te odzwierciedlające kontekst sytuacyjny lub kategorię produktową, do której marka przynależy [Urbanek 2002]. Przedstawienie wszelkich dostępnych typologii pozostaje poza obszarem problemowym niniejszego tekstu, ważne jest jednak zaakcentowanie na podstawie powyższych przykładów, iż wizerunek stanowi pewnego rodzaju syntezę wrażeń **racjonalnych i afektywnych**, desygnujących znaczenia **abstrakcyjne** i/lub **fizyczne**. Wizerunek to dynamiczna i wielowymiarowa struktura pamięciowa wyznaczana przez reakcje oceniające i poznawcze o różnym stopniu abstrakcji.

Spostrzeżenia abstrakcyjne (jako integralny komponent wizerunku) wynikają z subiektywnych doświadczeń człowieka z danym obiektem i są bardziej podatne na zmiany, niż ich odpowiedniki oznaczające fizyczne aspekty tego samego obiektu. Należałoby zatem wysnuć wniosek, iż łatwiej wpływać na tę abstrakcyjną część wizerunku za pomocą różnych działań perswazyjnych, jak na przykład promocja, reklama [Javalgi, Traylor, Gross i Lampman 1994; Brown, Pope i Voges 2003], czy chociażby wydarzenia (np. festiwale). Dlatego festiwale, jako forma komunikacji miasta z odbiorcami, stanowi doskonale narzędzie do wzmacniania właśnie spostrzeżeń **abstrakcyjnych**. Wydarzenia (np. festiwale) w tym wymiarze nadają miastu **kontekst** i obudowują je w **znaczenia niefizyczne**. Wizerunek miasta może w ten sposób nabierać cech wyrażających emocje i osobowość, oddających styl i atmosferę; łączyć się z konkretnymi doznaniem i uczuciami doświadczanymi podczas konkretnego wydarzenia. Należy jednocześnie podkreślić, że skojarzenia o wysokim stopniu abstrakcji poprzez swoją nienamacalność oraz niesprawdzalność lepiej łączą i spajają nawet tak **odległe znaczeniowo kategorie** [Aaker i Keller 1990], jak przestrzeń miejska i określony festiwal.

3. Budowanie wizerunku miasta wśród studentów poprzez festiwale — propozycje badawcze

Festiwale oddziałują wielowymiarowo na umysły i zachowania ludzkie; ze względu na swoją wagę i rolę pełnioną w życiu osób uczestniczących, stają się nośnikami szczególnych **znaczeń** odzwierciedlających wspomnienia, przeżycia, wrażenia i postawy. Wydarzenia, a w szczególności festiwale umożliwiają osadzenie miasta w kontekście znaczeń wywołanych przez to wydarzenie. Wydarzenia pozostają zatem wysoce użyteczne w zakresie obudowywania wizerunku miasta w nowe sensory lub wzmacniania wydźwięku istniejących. Stanowią jednocześnie prostą i skuteczną formę komunikacji z publicznością i oferują wiele możliwości w zakresie budowania relacji z konkretnymi grupami uczestników, generowania ich zaangażowania oraz tworzenia pożądanych emocji.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można sformułować kilka wstępnych propozycji badawczych oraz tez do weryfikacji w toku badań empirycznych:

- A) uczestnictwo w wydarzeniu zmienia wizerunek miasta, w którym jest to wydarzenie organizowane wśród osób biorących bezpośredni udział w tym wydarzeniu.
- B) uczestnictwo w wydarzeniu zwiększa ilość skojarzeń na temat miasta, w którym zorganizowano to wydarzenie.
 - B1) uczestnictwo w wydarzeniu sprzyja dołączaniu nowych skojarzeń do wizerunku miasta.
 - B2) uczestnictwo w wydarzeniu utrwała istniejące skojarzenia z miastem pod warunkiem spójności tego skojarzenia z tożsamością miejsca.
- C) uczestnictwo w wydarzeniu zwiększa wyrazistość skojarzeń odnoszących się do miasta, w którym zorganizowano to wydarzenie.

Przeprowadzenie badań w odniesieniu do powyższych propozycji badawczych wymaga uwzględnienia rozważań na temat publiczności wydarzeń. Publiczność festiwalu pozostaje do pewnego stopnia zróżnicowana pod względem cech demograficznych, ekonomicznych, psychologicznych czy nawet społeczno-kulturowych i każda wyróżniona grupa może być podatna na inne bodźce, ma odmienne predyspozycje i przejawia różne skłonności do postępowania. W analizie naukowej użytecznym kryterium, które wyznaczałoby najobszerniejsze kategorie osób biorących udział w festiwalu, stanowi czas i miejsce uczestnictwa. Na tej podstawie dokonuje się różnicowania pomiędzy publicznością partycypującą bezpośrednio w wydarzeniu (zwaną „uczestnikami”) i odbiorcami zgromadzonymi poza terenem organizacji wydarzenia (np.: przed telewizorami, ekranami komputerów lub telebimami w pubie, w domu, na miejskim rynku). Obecność fizyczna ma ogromne znaczenie dla reakcji kognitywnych i afektywnych, gdyż zapewnia głębsze, intensywniejsze, bardziej emocjonalne i rozłożone w czasie doznania. Prowadząc zatem badania na próbie dobranej z publiczności bezpośredniej można uzyskać inne wyniki od tych otrzymanych z realizacji badań w warunkach „pozafestiwalowych”.

Należy jednocześnie podkreślić, iż festiwale kulturalne gromadzą bardzo szczególny typ publiczności, określanej jako bardziej wrażliwa, inaczej motywowana oraz w większym stopniu zorientowana na poznanie i doznania kształtujące wiedzę niż odbiorcy widowisk sportowych [Datko 2003; Sobocińska 2008]. Uczestnikami festiwali kulturalnych są zazwyczaj młodzi ludzie, podejmujący naukę w placówkach akademickich — studenci. Wiele jest przykładów festiwali dedykowanych przede wszystkim studentom, np. organizowany w Łodzi Międzynarodowy Festiwal Sztuki Autorów Zdjęć Filmowych „Plus Camerimage” (przeznaczony dla adeptów fotografii, studentów kierunków operatorskich lub o podobnym profilu) czy Łódzki Międzynarodowy Festiwal Fotografii. Główną grupą uczestników konstytuujących populację tych wydarzeń stanowi właśnie młodzież ucząca się. Taka jednorodność umożliwia przeprowadzenie ciekawych badań porównawczych oraz pobranie prób badawczych niezniekształconych co do podstawowych parametrów demograficznych (takich jak na przykład wiek i wykształcenie).

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnych ram teoretycznych dla badań w zakresie budowania wizerunku miasta wśród społeczności akademickiej poprzez wydarzenia (a w szczególności poprzez festiwale). Pierwszą część tekstu poświęcono istocie festiwali i ich cechom dystyngywnym. W drugiej części artykułu poprowadzono rozważania nad wizerunkiem miasta, jego podstawowymi komponentami oraz nad dynamiką przemian, jakim wizerunek może ulegać. Natomiast w zakończeniu tekstu zaprezentowano propozycje badawcze w obrębie tematyki kształtowania wizerunku miasta wśród przedstawicieli środowiska akademickiego (studentów) poprzez wydarzenia.

Słowa kluczowe

Marka miasta, wizerunek miasta, wydarzenia marketingowe, festiwale.

Bibliografia

1. Aaker David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Nowy Jork: The Free Press.
2. Aaker David A., Kevin L. Keller (1990), *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, "Journal of Marketing", 54 (1), s. 27–41.
3. Arons Leon (1961), *Does television viewing influence store image and shopping frequency?*, "Journal of Retailing", 37 (1), s. 1–13.
4. Backman Kenneth F., Sheila J. Backman, Muzaffer Uysal, Karen Mohr Sunshine, (1995), *Event tourism: An examination of motivations and activities*, "Festival Management and Event Tourism", 3 (1), s. 15–24.
5. Brown Mark R., Nigel K.L. Pope, Kevin E. Voges (2003), *An Examination of the Effect of Sponsorship Stimuli on Consumer Perceptions of Concrete and Abstract Brand Attributes*, [w:] AN-ZMAC 2003 Conference Proceeding Adelaide 1–3 December 2003, s. 229–236.
6. Collins Allan M., Elizabeth F. Loftus (1975), *A spreading activation theory of semantic processing*, "Psychological Review", 82, s. 407–428.
7. Crompton John L., Stacey L. McKay (1994), *Measuring the economic impact of festivals and events. Some myths, misapplications and ethical dilemmas*, "Festival Management and Event Tourism", 2 (1), s. 33–43.
8. Crompton John L., Stacey L. McKay (1997), *Motives of visitors attending festival events* "Annals of Tourism Research", 24 (2), s. 425–439.
9. Datko Marek (2003), *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
10. Falkowski Andrzej (2002), *Praktyczna psychologia poznawcza: marketing i reklama*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
11. Formica Sandro, Muzaffer Uysal, (1998), *Market segmentation of an international cultural-historical event in Italy*, "Journal of Travel Research", 36 (4), s. 16–24.
12. Getz Donald (1989), *Special events: Defining the product*, "Tourism Management", 10 (2), s. 125–137.
13. Hannigan John (1998)a, *Fantasy cities*, "New Internationalist", 12 (308), s. 20.
14. Hannigan John (1998)b, *Fantasy city: Pleasure and profit in the postmodern metropolis*, London: Routledge.
15. Harcup Tony (2000), *Re-imagining a post-industrial city. The Leeds St Valentine's Fair as a civic spectacle*, "City", 4 (2), s. 215–231.
16. Harvey David (1991), *The urban face of capitalism*, [w:] *Our changing cities*, (red.) John Fraser Hart, Baltimore: Johns Hopkins University Press, s. 51–66.
17. Hughes Howard (2000), *Arts, entertainment and tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
18. Javalgi, Rajshekhar G., Mark B. Traylor, Andrew C. Gross, Edward Lampman (1994), *Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation*, "Journal of Advertising", 23, s. 47–58.
19. Keller Kevin L. (1993), *Conceptualizing, Measuring, and Managing customer-based brand equity*, "Journal of Marketing", 57 (1), s. 1–22.
20. Keller Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, measuring, and managing brand equity*, New Jersey: Prentice Hall.
21. Krzysztofek Kazimierz (2005), *Tendencje zmian w przestrzeni późnonowoczesnego miasta*, [w:] *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*, (red.) Bohdan Jaluwiecki, Andrzej Majer, Marek S. Szczepański, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, s. 37–52.

22. Laopodi Maria-Louisa (2002), *Cultural democracy: The way festivals affect society*, Universal-Publishers/Dissertation.com.
23. Law Christopher M. (1996), *Urban tourism. Attracting visitors to large cities*, Londyn: Mansell Publishing Limited.
24. Lee Choong-Ki, (2000), *A comparative study of Caucasian and Asian visitors to a Cultural Expo in an Asian setting*, "Tourism Management", 21 (2), s. 169–176.
25. Lee Choong-Ki, Yong-Ki Lee, Bruce E. Wicks (2004), *Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction*, "Tourism Management", 25 (2), s. 61–70.
26. Martineau Pierre (1958), *The personality of the retail store*, "Harvard Business Review", 36 (1), s. 47–55.
27. Mason Peter, John Beaumont-Kerridge (2004), *Attitudes of visitors and residents to the impacts of the 2001 Sidmouth International Festival*, [w:] *Festival and events management. An international arts and culture perspective*, (red.) Ian Yeoman, Martin Robertson, Jane Ali-Knight, Siobhan Drummond, Una McMahon-Beattie, Oxford: Elsevier Limited, s. 311–328.
28. Mohr, Karen, Kenneth F. Backman, Lawrence W. Gahan, and Sheila J. Backman (1993), *An investigation of festival motivations and event satisfaction by visitor type*, "Festival Management and Event Tourism", 1 (3), s. 89–97.
29. Oxenfeldt Alfred R. (1974), *Developing a favorable price-quality image*, "Journal of Retailing", 50 (4), s. 8–14.
30. Pine II Joseph B., James H. Gilmore (1999), *The experience economy: Work is theatre and every business is a stage*, Boston: Harvard Business Press.
31. Prentice Richard, Vivien Andersen (2003), *Festival as creative destination*, "Annals of Tourism Research", 30 (1), s. 7–30.
32. Richards Greg, Julie Wilson (2001), *The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001*, "Urban Studies", 41 (10), s. 1931–1951.
33. Richards Greg, Julie Wilson (2006), *Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?*, "Tourism Management", 27 (2), s. 1209–1223.
34. Robertson Martin, Kenneth M. Wardrop (2004), *Events and the destination dynamic: Edinburgh festivals, entrepreneurship and strategic marketing*, [w:] *Festival and events management. An international arts and culture perspective*, (red.) Ian Yeoman, martin Robertson, Jane Ali-Knight, Siobhan Drummond, Una McMahon-Beattie, Elsevier Limited, s. 115–129.
35. Scott David (1996), *A comparison of visitors' motivations to attend three urban festivals*, "Festival Management and Event Tourism", 3 (3), s. 121–128.
36. Sobocińska Magdalena (2008), *Zastosowanie wiedzy o zachowaniach konsumentów dóbr i usług kultury w działaniach marketingowych instytucji kultury*, [w:] *Marketing kultury. Nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*, (red.) Tomasz Domański, Łódź: Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego.
37. Stebbins Robert A. (2007), *Serious Leisure: A Perspective For Our Time*, New Jersey: Transaction Publishers (New Brunswick).
38. Sujan Mita (1985), *Consumer Knowledge: Effects on Evaluation Strategies Mediating Consumer Judgments*, "Journal of Consumer Research", 12(6), s. 31–46.
39. Urbanek Grzegorz (2002), *Zarządzanie marką*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
40. Uysal Muzaffer, Lawrence Gahan, Bonnie Martin (1993), *An examination of event motivations: A case study*, "Festival Management and Event Tourism", 1 (1), s. 5–10.
41. Zukin Sharon (1995), *The Cultures of cities*, Cambridge: Blackwell Publishing.

Część II

OCZAMI AUTORÓW Z ZAGRANICY

Victoria Galán-Muros
Salvador Del Barrio-García
Teodoro Luque-Martínez
University of Granada, Spain

An overview of the concept of marketing orientation in the higher education sector

Introduction

Many authors have described universities' functions, which can be summarized in the following: teaching, research, technology transfer and social responsibility (Luque-Martínez and Del Barrio-García, 2009). The way they are carried out will have an impact in universities' local and regional environments, where they play a role much more varied and complex than often assumed (Boucher et al., 2003, Gibbons, 2000, Goldstein and Renault, 2004, Kenney and Patton, 2006, Lawton Smith, 2003, Moore and Davis, 2004, Varga, 2001, Wolfe, 2005).

There are many exogenous factors affecting this impact, such as local or regional policies (Branscomb, 1997, Goldstein et al., 1995), the consequences of the knowledge, innovation and production economy focused on knowledge spillovers (Ansellin et al., 1997, Wong et al., 2007) along with increasingly higher expectations and demands from the society and the public organizations (Arbo and Benneworth, 2007, European Commission, 2003). However, higher education institutions (HEIs) will decide how to approach to its environment and the kind of relationship to set.

Theoretically, the HEIs' ultimate aim is to satisfy their stakeholders' needs; yet this challenge is approached differently depending on the university's culture and philosophy. Nowadays in a context of an increasingly competitive environment and a widespread lack of students and funds (Brookes, 2003), many universities are applying managerial and marketing strategies within a philosophy called "marketing orientation".

Nevertheless, this concept remains unclear and multiple questions arise about it: „What does marketing orientation mean in the context of higher education”, „Who are their customers”, „Is it possible for universities to be really marketing-oriented”, „How can they achieve it”, „What would be the consequences”. This chapter tries to answer these questions exploring the concept of marketing orientation in the HE sector and then analyzes it following the structure of the four interrelated sets of fundamental explananda of marketing science (Hunt, 1983), analyzing:

- the behavior of buyers directed at consummating exchanges
- the behavior of sellers directed at consummating exchanges
- the institutional framework directed at consummating and/or facilitating exchanges.
- the consequences on society of the behaviors of buyers, sellers and the institutional framework.

The research questions why, what, where, when and how are answered for all sets except for the third one, as each HEI has its own institutional framework.

1. Marketing orientation in the higher education sector

The last definition of marketing by the American Marketing Association (AMA, 2007) states that: “*marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*”. It underlines the concept of marketing as a corporate activity affecting the whole company, instead of only a single department, and places the fact of managing value for all stakeholders as the core of the marketing notion.

Marketing is an established activity in the business sector and their benefits are evident; conversely, in the public and non-profits sectors its application is much more recent. Hutton recently proposed narrowing the marketing concept since it is normally misapplied to public institutions and may even be incompatible with its main purposes if applied as an imitation of the business sector, without taking into account the sector’s own characteristics (Hutton, 2001).

The concept of marketing orientation, as the philosophy that is focused and leads organizations to the successful application of the marketing concept as defined by the AMA, replaced the previous dominance of sales and production orientation. As well as the marketing practice, the application of marketing orientation in the public and non-profit sectors is still in the early stages and its meaning must be clarified and specified.

Traditionally, HEIs, like the rest of the public sector, has lacked from an established management culture; however, most of them apply managerial and marketing tasks daily, often unconsciously and without an accurate understanding of the processes involved (Kirp, 2003). Recently, the concept of marketing orientation, along

with other business concepts and techniques, are being transferred from other sectors (Gibbs and Knapp, 2002) and applied to a service that is “people-based” and emphasizes customers’ relationships.

This transformation is involved in a series of structural funding and management changes which have been embraced in the “new public service management” (Walsh, 1995), the “new public management” (Kirkpatrick et al., 1996) or the “new managerialism” (Deem and Brehony, 2005) approaches. They consist of using a series of business techniques which call for efficacy and efficiency in public management, measuring outputs in the public activity through a series of comparable indicators (López-Casasovas et al., 2003).

In 1985, Kotler and Fox in their book *Strategic Marketing for Educational Institutions* defined marketing in the educational context as “*the analysis, planning, implementation and control of carefully formulated programs designed to bring out voluntary exchanges of values with a target market to achieve organizational objectives. Marketing involves designing the institution’s offering to meet the target market’s needs and desires, and using effective pricing, communication and distribution to inform, motivate and service these markets*” (p. 6).

This definition states that marketing in HEIs consist of a series of complex processes, including the use of the marketing mix, aims to carry out voluntary value exchanges. In contrast to the marketing definition by the AMA, this one underlines the organizational objectives and specifies that value is offering through information, motivation and service supply. These processes are normally classified in four phases: gather market related information, rigorously analyze the information, share the information throughout the organization and encourage actions as responses heading for relevant stakeholders’ satisfaction.

Marketing orientation in HE is the philosophy that is focused and leads HEIs to the successful application of the marketing concept in education as defined by Kotler and Fox (1985). The recent changes in the HE sector concerning globalization, increasing social demands, lack of private and public funds, increasing number of competitors and decreasing number of students, have made marketing orientation a strategic tool to achieve competitive advantages in this international market. However, some problems arise around this concept.

The first problem is that the concept of marketing orientation is not clearly delimited. Theoretically, two approaches emerges: one is highly linked to the private sector, is more focused in the achievement of economic results through the satisfaction of necessities and considers the society as the external environment which allows the HEI to fulfill its ultimate objective. Other approach, closer to public and non-profits organizations, understands the organization in a more holistic context; customers are part of the organization and this is part of the society. They are all responsible of achieving a *balanced benefit*, evoking its social character (Ehrlich, 2000).

Generally, marketing orientation in public and non-profits organizations is expected to include a specifically societal orientation. Kotler and Fox (1985, 10) outlined

a variation from the marketing orientation philosophy within HEIs called the *societal marketing orientation* which “holds that the main task of the institution is to determine the needs, wants and interests of its consumers and to adapt the institution to deliver satisfactions that preserve or enhance the consumer’s and society’s well-being and long-term interests”.

Marketing orientation in HE is then related to excellence in stakeholders’ relationships, the increase of their perceived quality and the effective satisfaction of their interests. However, HEIs must be responsible of determining the desired level of value exchanges that they want with a target market and the way they should be carried out. Therefore, it is not simply about giving students what they want. They could demand some “unreasonable” changes that conflict the university’s functions or policies, then HEIs should keep some grade of authority and balance stakeholders’ needs with organizational and societal needs (Kotler and Fox, 1985).

It is important to dismiss the widespread idea that marketing orientation in HE is only the use of selling, advertising and sales promotion to create or maintain demand. It is however more related to effectively planning and managing the institution’s exchange relations with its diverse publics. Marketing orientation then goes beyond marketing activities as is connected to policy and economic areas (Avlonitis and Gounaris, 1999).

Even when HEIs have a clear concept of what is marketing orientation they will face a second difficulty related to the multiple requisites involved on its effective application. The first step consist of the development of a “marketing culture”, a set of shared values that support marketing activities and concerted effort by all people within the organization towards the same aim (Payne, 1988). Secondly, HEIs must define its various stakeholders groups considering their diversity and specifications.

A marketing oriented approach also requires the whole institution to think in terms of needs, focus on total customer satisfaction and create competitive advantages (Doyle and Lynch, 1976; Canning, 1988; Michael, 1990; Conway *et al*, 1994; Baldwin and James, 2000). Management must also be capable of changing several aspects of the organization to meet those requirements (Vázquez *et al*, 2002). This set of processes is time and money consuming and not many HEIs have the interest or the resources required to carry them out.

An efficient marketing oriented approach generates a series of benefits for HEIs and their communities, both economic and non-economic in terms of social development, ethic and social balance. Yet those requisites are as essential as difficult to carry out in an institution leaded mostly by academic and traditional values. Therefore, it can be concluded that although all HEIs apply to a certain extent marketing activities, due to the numerous difficulties and requirements, not all have a true marketing oriented approach.

2. The demand-side: who should be satisfied and how?

2.1. Who are the targets?

The mission statement and the institutional philosophy require first and foremost the knowledge of who the publics are (Michael, 1990). This is an easy task for the business sector, which mostly has bilateral exchange relations, but HEIs have multiple monetary and non-monetary exchange relations with multiple social groups with diverse and even conflicted interests.

The first debate revolves around the term used to designate those persons. Some authors use the term “clients”, which is considered almost a impertinence by more traditional or academicians’ authors, who apply terms like “constituents” “beneficiaries”, “publics” or “stakeholders”, far from the business terminology. The most common definition of publics involves those individuals, groups and organizations affected by in some way or affecting to some extent the activities of the institution but not even this unanimous (Mitchell et al., 1997).

The literature does not clarify the meaning of “client” in the university context. Various groups, such as students, families, teaching staff, non-academic staff, managers, the public administration, investors, benefactors, suppliers, sales people are considered, but each author has its own definition of university’s clients. The following table shows some examples which illustrate that debate.

Table 1. List of different considerations about customers of HEIs.

Author	Groups	Description
(Weaver, 1976)	Two	(a) the government, managers and academics (b) the students, their families, employers and society in general.
(Belohav, 1984)	Two	(a) Government (b) Business sector
(Robinson and Long, 1987)	Three	Primary: students Secondary: paymasters (i.e. public administration) Tertiary: validating bodies (i.e. graduates)
(Reavill, 1998)	One	Students
European Foundation for Quality Management, EFQM (1989)	Three	(a) students (b) faculty and administrative staff (c) other groups with direct interests
(Schauerman et al., 1994)	Four	Internal direct: students and teachers Internal indirect: administrative office, board of trustees External direct: community, employers External indirect: parents, taxpayers

Source: Own elaboration.

It seems that students are always considered the major stakeholder group, but the inconsistencies in their definition give rise to a set of interactions that obscu-

res the entire issue of marketing orientation. Some authors also give students the simultaneous role of “products” (Lovelock and Rothschild, 1980, Belohav, 1984) or “quasi-products” (Litten, 1980). Contrary, others believe that students cannot be considered products since they are not inanimate raw materials and they influence the education process (Conway et al., 1994).

Nonetheless, in practice such a broad definition of HEI’s clients complicates the marketing planning due to the difficulties and inefficiencies of considering all these aspects in the process. It is therefore important that planners bear in mind the varying perceptions of their university held by the different groups of stakeholders, even the great heterogeneity within each group. An appropriate degree of involvement must be determined for each group and distinguish between stakeholders’ wants and stakeholders’ needs (Siu and Wilson, 1988).

2.2. What is demanded and expected of a university?

Generally, customers are increasing their expectations and their exigencies of all companies, as they are more informed mainly due to information and communication technologies and they have also become more sophisticated. This also occurs regarding HEIs, which offer high-involvement and high-relevance services (Baldwin and James, 2000). A number of papers are focused on students as customers (Binarsidi and Ekwulugo, 2003, Umashankar, 2001) but little has been investigated about the perceptions and expectations of other stakeholders (Luque-Martínez and Del Barrio-García, 2009).

Really, publics’ demands can be of very diverse types, which range from new services or improvements of current services to the development of certain positive behaviors. Some demands will be consistent with the university mission and principles; however, others will contradict their standards. In that case, the HEI will decide the best way to deal with them. Most demands are in fact related to the supply of value-added services that and they can have different origins.

There are individual demands of concrete persons that are interested in certain aspects of the university, commonly demanding better quality and value for money services. Once these are aggregated, it is observed that each stakeholder group has some common interests and demands depending on their position, their power and the strength of their relationship. Finally, there is a social demand which is latent in the community and is mainly associated to the development of a socially responsible behavior that causes positive effects in the local and regional environments.

In aggregated terms, universities are expected to provide benchmarks for learning, innovation, creativity and culture as well as respond to social change, concerning to their own growth and diversification and also with reference to the creation, diffusion and promotion of scientific knowledge and ideas. They are also required to contribute to develop a world with balanced economic, social and environmental

development through their highly involvement in promoting a collective intelligence (Del Barrio-García and Luque-Martinez, 2009).

2.3. How to identify expectations and demands?

the process starts with a right interpretation of stakeholders' expectations and demands in which they can make use of some marketing strategies and tools properly adapted to the sector specifications. One of the most important must be market segmentation using an appropriate criterion. Segment profiling is often utilized to match the strategic goals of the organization with the potential needs and wants of segments making use of the increasing power of technology in the area of customer databases (Kotler, 1996). This tool measures the potential of new market segments reducing the risk of particular strategic planning goals (Rindfleisch, 2003, Luque-Martínez and Del Barrio-García, 2006).

All stakeholders must be taken into account but balancing its importance (Hwang and Teo, 2001) and basing their decision mostly in social instead of economic reasons. This emerges as a difficult task in a sector with such a large amount of very diverse stakeholders presenting opposed interests. Moreover, HEIs must prioritize those needs and wants and balance their convenience to organizational values and mission, professional norms of the executive authority and the own interpretation of public good.

Table 2. The first set of marketing explanada — the stakeholders as the “buyers”

Who?	Individuals, groups of stakeholders and the society as a whole
Why?	To fulfill their expectations, obtain a higher value and be satisfied
Which?	They demand new services, improved services or positive behaviors
Where?	In the university or outside it.
When?	When they have a direct or an indirect relationship with the institution
How?	Demanding / using / evaluating the university services offered

Source: own elaboration

Literature shows the importance of carrying out an efficient multi-stakeholders management since successfully managing all stakeholders' relationships can be seen as a basis of organization success (Balser and McClusky, 2005). Nevertheless, HEIs generally lack of professional management and marketing knowledge and do not give enough importance to strategic planning. The intrinsic complexity of these processes plus the frequent lacks of resources, interest and preparation make indispensable a more comprehensible notion of stakeholder as the base for the managerial behavior (Lin, 1997).

3. The supply-side: an obstacle course

3.1. Main problems

Universities are open institutions but they respond differently to demand depending on its geographical location, its managers' character, its academic body, the educational norms applicable, the character of the university, etc. However, HEIs have traditionally been slow to adapt to changes regarding their stakeholders' needs, and particularly their students' ones (Smith and Cavusgil, 1984) since, as a general rule, four main problems are said to emerge when a university attempts to implement a marketing oriented approach.

Firstly, HEIs are organizations whose members have highly developed critical faculties, are highly identified with the institution and its aims and usually show a high resistance to changes. Academics believe that HEIs must be ruled only by academic norms, which are considered opposite to the business rules, and they are especially reluctant to the concept of marketing. It involves a strong association with "selling their institution" and in the best cases, marketing is seen as merely tool for fund-raising and admission (Doherty, 1994). Lately, resistance is decreasing although is still common for marketing to be simply equated to selling or promotions.

Secondly, in many universities managers and decision makers are also academics that in some cases have values incongruent with the managerial discourse (Winter, 2009). Additionally, they may have a partial or distorted view of the situation due to their lack of professional management and marketing knowledge. These usually defend academic norms, self-regulation, collegial practice (Brown and Humphreys, 2006) including the notion that university knows better than any other what is better for students.

Thirdly, higher education (HE) is a complex sector with a complex and changing environment at a global scale composed of a great variety of very implicated and demanding stakeholders with clashing interests in constant change. Unlike companies, HEIs do not consider changing locations as responses to changing market conditions. The only option is to analyze them and deal with them correctly, but their complexity requires high implication, big efforts, good knowledge and enough resources, factors absent in many HEIs.

Finally, some university services like administration, have proven more successful in the implementation of marketing than others like teaching or research (Edler, 2004). Although HEIs are corporate-like entities, its primary activity, teaching and learning, is not itself a business activity and then respond to pure academic reasons (Quinn et al., 2009). Research is half way between the other two areas. Some subjects, like technology, engineering or business are "closer to the market" and their lines of investigation are often influenced by social needs, resulting in applied research; however, others like humanities, carry out its research independently of the market (Owlia and Aspinwall, 1997).

3.2. How to increase the value offered?

as previously stated, universities must take into account the multiplicity and diversity of its beneficiaries and the whole organization in order to correctly identify their perceptions and demands. In some cases, secondary data can also be an interesting source of analysis. These tasks must be part of a strategic marketing planning, defined as a systematically planned response to meet and anticipate the stakeholders' needs better than the other universities within a competitive environment (Rindfleish, 2003; Luque-Martínez & Del Barrio-García, 2009).

Once HEIs have processed and disseminated the information, as any other business, HEIs make use of the marketing mix. They define which are the services provided and their characteristics, set appropriate and strategic prices for those services, outline the location, appearance and facilities of the place where the service is delivered and promote the use of the services offered using advertising, public relations or outreach materials (Thomas, 2002). However, it is done differently from the business sector, considering that those involved in HE "seek to develop educational relationships rather than transactional deals between traders" (Gibbs, 2001; 85).

Consequently, the university must develop a close long-term relationship with their stakeholders based on the concept of relationship marketing although more focused in social than in economics benefits (Arnett et al., 2003). It also requires a constant and fluent communication through different means, assuring a feedback for all actions and building trust. It has been empirically proved that students whose HEIs carries out better relationships, show more supportive attitudes towards the HEI (Klassen, 2002).

The benefits derived from occupying a distinctive position in the stakeholders' mind are indisputable. This is achieved through positioning, recognized as a core branding activity. Effective positioning is derived from an effective application of the marketing mix, whose activities should be coordinated in order to make a unified positioning statement (Lowrie and Owens, 2001). The tendency of trying to be all things to all people should be dismissed as effective positioning requires uniqueness, strength and prevalence. Only that way and projecting an image of perceived added-value, differentiation will be achieved (Mazzarol and Soutar, 1999).

Internal marketing directed towards academic and non-academic employees, although sometimes forgotten, is probably the most important one since in all service organizations is said that people are the service and good motivation means good organization. Employees become the HEI's most valuable intangible asset if they are participants of the university values, which will be projected to the other stakeholders, fulfilling their expectations towards the HEI (Whisman, 2009) and then increasing its perceived quality.

HEIs responses to individual publics' demands are highly varied. However, their responses to latent social demands are more homogeneous. As an example, HEIs usually respond to social demands concerning human capital offering higher quality

in education, distance/on-line education, careers service, etc. HEIs' responses to the need of knowledge generation and transfer, may take the forms of industrial liaison officers, research, industry and innovation centers and research networks, offices of technology transfers, offices of corporate relations, etc.

HEIs usually carry out students' and graduates' surveys in order to have a feedback about their opinions and perceptions and then try to satisfy them. (Luque-Martínez et al., 2008) However, studies state that although all HEIs are active in the various elements of the marketing mix, they do in an inconsistent and intuitive way affirming then that there is a general lack of coherent marketing practice. Although differences among HEIs are observable, generally not enough research and not enough resources are spent in order to achieve a true marketing orientation.

Table 3. The second set of marketing explananda — the University as the “seller”

Who?	All universities to a certain extent People in all areas of university but with different intensity
Why?	To satisfy stakeholders and achieve both organizational and social benefits
Which?	Create new services, improve the existing services, responsible behavior
Where?	Both inside and outside the university
When?	When the university is marketing oriented
How?	Gathering of market related information Sharing of such information within the organization Encouraging actions/responses directed towards stakeholders' satisfaction

Source: own elaboration.

4. Consequences of the marketing orientation approach

With no pretension of being exhaustive, this part highlights the main consequences of successful marketing oriented universities for the institutions and the society where they operate.

4.1. Stakeholders' responses

When the HEI fulfills social and individual needs, a chain of positive evaluations and perceptions deriving in favorable attitudes towards the university arise in stakeholders. In the long run, they will originate organizational economic and non-economic benefits. Since most empirical studies have used students as a sample and little is known about the remaining stakeholders' groups, this review will be focused on those. The following figure depicts the main theoretical relationships among the concepts.

The most immediate reaction of students is an increase in perceived quality, when their perceptions highly fulfill their expectations (Brennan and Shah, 2000)

and this leads to an increase in perceived value, defined as the overall evaluation made of the quality of the service based upon the perceptions of what is received and its cost in terms of money, effort, time, etc. (LeBlanc and Nguyen, 1999; Ledden et al., 2007; McClung and Werner, 2008).



Figure 1. Relationships among the main stakeholders' perceptions and attitudes.

Source: own elaboration.

A consequence of high perceived value is reported to be satisfaction, defined for students as the evaluation of the experience with the education service received (Elliot and Healy, 2001). The final consequence of the previous attitudes is students' loyalty, which contains an attitudinal component and a behavioral component, related to retention and repeat patronage (Marzo-Navarro et al., 2005). The term loyalty can be applied to students groups although its application to other groups with a more indirect relationship with the university can be questioned.

Apart from the cited consequences, a marketing-oriented university would position the university in a differentiate place in consumers' minds. This normally increases its image and if a positive image is sustained during a certain period of time, university would build a good reputation. This will place it in the rankings' top positions that, although methodologically questionable, are proved to have a high influence in students' decision making processes (Locke et al., 2008).

However, this is not an easy task since image and reputation can only be assessed by its stakeholders (Lee, 1999) and they are subject to constant change (Arpan et al., 2003). The organization is unlikely to project a consistent image for all of them; besides, each stakeholder group use a different criteria when assessing an organization, resulting in different images for each group (Brown and Mazzarol, 2009). These attitudes on students will lead to organizational benefits such as higher attraction of students and the attraction of public and private funds. There is where social consequences are originated.

4.2. Social consequences

A university is sometimes one of the largest organizations in a city or region and its multiplier effect can be greater than the industrial one due to the structure of the turnover, and the proportion of staff and students' expenditure that would probably remain within the community or region. Moreover, the HEI will be the one responsible of deciding the relative importance of their relationships and value exchanges with its local and regional environment.

Firstly, there are some consequences regarding human capital. From the training of apprentices on vocational courses through to the education of undergraduate and postgraduate students, to lifelong learning programs and the more specialized continuing professional development courses or unemployment courses, a key role of HEIs is to generate talent, fulfilling the need of providing skills to a high technology-based economy (Cooke, 2003).

Regarding human capital, HEIs can generate leaders capable of creating organizations that provide a major value to the society, leaders capable of inspiring higher benefits from people work and capable of developing organizations that are more effective at fulfilling their purposes. As a result, societies can achieve greater productivity and support human needs at a higher level. Successful HEIs should not only generate but retain the talent they have educated keeping it at the service of the local community and attract new talent to increase the quality of the regional labor market.

Secondly, knowledge is nowadays regarded as an essential factor of production in modern industrialized economies and university is one of the main institutions where knowledge is gathered, created and transferred to the outside world. The impact of knowledge is mainly measure through knowledge spillovers. There is a consensus about the evident benefits for companies, yet benefits for universities are in certain situations questionable and HEIs accused of "losing their academic soul" (Washburn, 2005).

Facilitating technology transfer has become an important aspect of the work of universities and can involve the introduction or expansion of university offices involved in licensing and patenting, seeking commercial applications for university research; small-business development providing technical or managerial assistance to entrepreneurs or small businesses; research and technology centers; incubators providing facilities that support new technology-based businesses; and investment or endowment offices utilizing the university's financial resources for equity in start-up businesses (Fraiman, 2002).

One successful and repeated action which promotes knowledge spillovers and positively impacts in the regional development is the industry-academic partnership. The existence of personal links and formal exchanges can lead to a real dialogue resulting in formal partnerships and collaborative efforts. A number of celebrated examples of HEI or departments, often led by entrepreneurial figures, have established successful collaborations with the industry (Moore and Davis, 2004).

These exchanges can be two-way, involving visiting professors or lecturers from industry teaching company schemes, jointly sponsored symposia, roundtables, joint research projects, faculty internships, periodical meetings, guest speakers, joint curriculum development and also student placements in industry (Sargeant et al., 1998). Some HEIs’ managers believe that the engagement with the world of practice help keeping their teaching relevant and current (Fraiman, 2002) while firms benefits from formal and informal technical support, expertise consultancy or training.

To sum up, the university’s generation and spread of knowledge through the different means will nurture current industry, increasing its production, innovation and competitiveness. In the long-run this fact will create synergies that will attract and nurture new high-tech industries and innovative firms to help the city or region generate economic expansion and sustain its competitiveness in the future (Goldstein and Renault, 2004)

Additionally, HEIs act as service providers, strategic partners, employers, purchasers, tenants, contractors, landowners, developers, neighbors and corporate citizens and their behavior directly affects large amounts of persons. In consequence, if they behave in a civic and responsible way (developing equal opportunities’ policies, sustainable strategies, friendly-environmental policies, etc.) they will be contributing to social welfare and helping in the generation of a virtuous circle, which will stimulate the creation of added value for both the university and the community.

Table 4. Behaviors of buyers and sellers with consequences on society

Why?	To contribute the improvement of social and economic conditions
Which?	Improvement of social indicators such as human capital or innovation Together with economic indicators such as employment or incomes
Where?	In the local and regional environments
When?	After the university successfully develop a marketing orientation approach
How?	Through knowledge spillovers and innovation networks Through generation, retention and attraction of talent Providing services to the community (i.e. expertise and support) Generate a virtuous circle of added value

Source: own elaboration.

Conclusions

Traditionally, HEIs tended to do not pay enough attention to the needs of its publics. Facing this new and more competitive context, academics are becoming aware of the importance of marketing university’s services to the public. Like other non-profits organizations, HEIs are in transition towards a marketing orientation, what entails a series of prerequisites difficult to implement. However, nor the concept is clear or the process easy.

Regarding the demand-side, HEIs must deal with a large number of increasingly demanding and sophisticated stakeholders' groups with conflicting interests. Moreover, the notion of who the customer really is remains unclear, with very diverse descriptions on the literature, what highly complicates the research process in order to identify and prioritize their needs and desires. That process is time and money-consuming and not many HEIs are able or interested in carrying it out rigorously.

HEIs' managers keep certain discretion of the way their relations with stakeholders are managed and balance their needs with those of the institution and the society. Unlike the business sector, marketing orientation in HEIs must be in a frame of social responsibility and go beyond the mere satisfaction of individual needs. Some problems emerged during its implementation: some related to the frequent academic resistance to marketing, others to the complexity of the environment or with the numerous internal requirements.

HEIs must create of a set of shared values, systems, management style, organizational structure and culture. Additionally, HEIs must design and align processes, communication, technology and people in support of customer value in a continuous cooperative effort between the HEI and its stakeholders. Although all HEIs apply some kinds of marketing activities these are frequently unconnected and inconsistent, then just a few HEIs can state that they are truly marketing-oriented.

The expected consequences of the successful application of this approach are both organizational and social. HEIs would obtain competitive advantages over its competitors building a strong reputation and satisfying stakeholders, among other benefits. The local and regional community would benefit in terms of higher quality of the labor force, higher number of more competitive firms, etc. A well-designed alignment of values within a marketing orientation can lead to a virtuous circle of added value, for a university, its stakeholders and the society as a whole.

Abstract

This chapter is focused on the concept of marketing orientation in universities through a literature review of the most relevant theoretical contributions, highlighting its definition, approaches and requisites. Marketing oriented universities are explored from both the demand side, presenting the debates on who the customers are, which are their real expectations and demands and how to identify them; and also from the supply side, presenting the main problems and the strategies to increase the value offered. Finally the chapter explains the main consequences that the successful application of marketing can provoke in stakeholders' responses in terms of reputation, value or satisfaction, among other indicators. Consequences for the local and regional environments are also described regarding human capital, knowledge transfers, community services, etc.

Keywords

Higher education institutions, marketing orientation, social contributions.

References

1. Ansellin, L., Varga, A. & Acs, Z. (1997). Local geographic spillovers between university research and high technology innovations.. *Journal of Urban Economics*, 42, 422–448.
2. Arbo, P. & Benneworth, P. (2007). Understanding the regional contribution of higher education institutions: A literature review. IN OECD DIRECTORATE FOR EDUCATION (Ed.). *Education working papers*. Paris, OECD-IMHE.
3. Arnett, D. B., German, S. D. & Hunt, S. D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67, 89–105.
4. Arpan, L. M., Raneey, A. A. & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communication: An International Journal*, 8, 97–113.
5. Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33.
6. Baldwin, G. & James, R. (2000). The market in Australian higher education and the concept of student as informed consumer. *Journal of Higher Education Policy and Management* 22, 139–148.
7. Balsler, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 310–323.
8. Belohav, J. (1984). Academic planning — back to the basic. *Higher Education* 13, 405–412.
9. Binsardi, A. & Ekwulugo, F. (2003). International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, 21, 318–327.
10. Boucher, G., Conway, C. & Van Der Meer, E. (2003). Tiers of engagement by universities in their region's development. *Regional Studies*, 37.
11. Branscomb, L. W. (1997). From technology politics to technology policy. *Issues in Science and Technology*, 13.
12. Brennan, J. & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education*, Buckingham, Open University Press.
13. Brookes, M. (2003). Higher Education: Marketing in a quasi-commercial service industry. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 134–142.
14. Brown, A. D. & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: a discursive exploration of hegemony ad resistance. *Journal of Management Studies*, 43, 231–257.
15. Brown, R. M. & Mazzarol, T. W. (2009). The Importance of Institutional Image to Student Satisfaction and Loyalty within Higher Education. *Journal of Higher Education*, 57, 81–95.
16. Conway, T., Mackay, S. & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: who are the customers? *The International Journal of Educational Management*, 8, 29–36.
17. Cooke, P. (2003). *Knowledge Economies*, London, Routledge.
18. Deem, R. & Brehony, K. (2005). Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31, 217–235.
19. Del Barrio-García, S. & Luque-Martinez, T. (2009). The value of client perceptions in university strategic planning: an empirical research study. *Industry and Higher Education*, 6, 423–436.
20. Doherty, G. D. (1994). *Developing quality system in education*, London, Routledge.

21. Edler, F. H. W. (2004). Campus accreditation: here comes the corporate model. *The NEA higher education journal*, 10, 91–105.
22. Ehrlich, T. (2000). *Civic responsibility and higher education*, Westport, CT, Greenwood publishing Group, Inc.
23. Elliot, K. M. & Healy, M. A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention. *Journal of Marketing For Higher Education*, 10, 1–11.
24. European Commission (2003). *The role of the university in the Europe of knowledge*. Brussels, Commission of the European Communities.
25. Fraiman, N. M. (2002). Building relationships between universities and businesses: The case at Columbia Business School. *Interfaces*, 32, 52–57.
26. Gibbons, J. F. (2000). The role of Stanford University: a Dean's reflections. IN LEE, C.-M., MILLER, W. F., HANCOCK, M. G. & ROWEN, H. S. (Eds.). *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford University Press.
27. Gibbs, P. (2001). Higher education as a market: a problem or a solution? *Studies in Higher Education*, 26, 85–94.
28. Gibbs, P. & Knapp, M. (2002). *Marketing further and higher education: an educator's guide to promoting courses, departments and institutions*, London, Kogan Page.
29. Goldstein, H. A., Maier, G. & Luger, M. I. (1995). The university as an instrument for economic and business development: US and European comparisons. IN DILL, D. D. & SPORN, B. (Eds.). *Emerging patterns of social demands and university reform: Through a glass darkly*. Elmsford, NY, Pergamon.
30. Goldstein, H. A. & Renault, C. S. (2004). Contributions of universities to regional economic development: a quasi-experimental approach. *Regional Studies*, 38.
31. Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47.
32. Hutton, J. G. (2001). Narrowing the concept of marketing. *Journal of Nonprofits and Public Sector Marketing* 33, 10–15.
33. Hwarng, H. B. & Teo, C. (2001). Translating customers' voices into operations requirements — a QFD application in higher education. *International Journal of Quality*, 18, 195–197.
34. Kenney, M. & Patton, D. (2006). The co-evolution of technologies and institutions: Silicon Valley as the ideal-typical high technology cluster. IN BRAUNERHJELM, P. & FELDMAN, M. (Eds.). *Cluster Genesis: The Emergence of Technology Clusters*. Oxford, Oxford University Press.
35. Kirkpatrick, I., R. W. & Davies, A. (1996). New public management and the professions. IN GLOVER, I. & HUGHES, M. (Eds.). *The professional managerial class: contemporary british management in the pursuer mode*. Avebury, Aldershot
36. Kirp, D. (2003). *Shakespeare, Einstein and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, Cambridge, MA., Harvard University Press.
37. Klassen, M. (2002). Relationship marketing on the internet: the case of top-and lower-ranked universities and colleges. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 81–85.
38. Kotler, P. (1996). *Marketing Management — Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey, Prentice Hall.
39. Kotler, P. & Fox, K. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

40. Lawton Smith, H. (2003). Knowledge organizations and local economic development: the cases of Oxford and Grenoble. *Regional Studies*, 37.
41. Leblanc, G. & Nguyen, N. (1999). Listening to the customer's voice: examining perceived service value among business college students. *International Journal of Education*, 13, 187–198.
42. Ledden, L., Kalafatis, S. P. & Samouel, P. (2007). The relationship between personal values and perceived value of education. *Journal of Business Research* 60, 965–974.
43. Lee, K. B. (1999). What constitutes a good corporate image in the eyes of Chinese educated public. *Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Conference*. New Orleans, L.A.
44. Lin, L. (1997). What are student education and educational related needs? *Marketing and Research Today*, 25, 199–212.
45. Litten, L. H. (1980). Marketing higher education: benefits and risks for the American academic system. *Journal of Higher Education*, 51.
46. Locke, W., Verbick, L., Richardson, J. & King, R. (2008). Counting what is measured or measuring what counts? League tables and their impact on higher education institutions. Bristol, Higher Education Funding Council for England.
47. López-Casasovas, G., Puig-Junoy, J., Ganuza, J. J. & Planas-Miret, I. (2003). Los nuevos instrumentos de la gestión pública. *Colección Estudios Económicos de la Caixa*. Barcelona, La Caixa.
48. Lovelock, C. H. & Rothschild, M. L. (1980). *Uses, abuses and misuses of marketing in higher education*, New York, NY, The College Board.
49. Lowrie, J. R. & Owens, B. D. (2001). Developing a positioning strategy for a university. *Services Marketing Quarterly*, 22, 27–41.
50. Luque-Martínez, T. & Del Barrio-García, S. (2009). La estimación del impacto económico en la Universidad de Granada en su entorno. Modelo final. IN LUQUE-MARTÍNEZ, T., DEL BARRIO-GARCIA, S. & AGUAYO-MORAL, J. M. (Eds.). *Estudio del impacto económico de la Universidad de Granada en su entorno*. Granada, Editorial Universidad de Granada.
51. Luque-Martínez, T. & Del Barrio-García, S. (2006). Plan Estratégico de la Universidad de Granada 2006–2011. *Editorial Universidad de Granada*. Granada.
52. Luque-Martínez, T. & Del Barrio-García, S. (2009). Modelling university image: The teaching staff viewpoint. *Public Relations Review*, 35, 325–327.
53. Luque-Martínez, T., Del Barrio-García, S., Sanchez-Fernández, J. & Ibañez-Zapata, J. A. (2008). *Estudio de los egresados de la Universidad de Granada. Cursos 2003/04 y 2004/05*, Granada, Editorial Universidad de Granada.
54. Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M. & Rivera-Torres, P. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. *International Journal of Educational Management*, 19, 505–526.
55. Mazarrol, T. & Soutar, G. N. (1999). Sustainable competitive advantage for educational institutions: a suggested model. *International Journal of Educational Management*, 12, 287–300.
56. McClung, G. W. & Werner, M. W. (2008). A Market/Value Based Approach to Satisfy Stakeholders of Higher Education. *Journal of Marketing For Higher Education*, 18, 102–123.
57. Michael, S. O. (1990). Marketing educational institutions: Implications for administrators. *International Journal of Education Management*, 4.

58. Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22, 853–886.
59. Moore, G. E. & Davis, K. (2004). Learning the Silicon Valley way. IN BRESNAHAN, T. & GAMBARDELLA, A. (Eds.). *Building High-Tech Clusters: Silicon Valley and Beyond*. Cambridge Cambridge University Press.
60. Owlia, M. S. & Aspinwall, E. M. (1997). TQM in higher education – a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 527–543.
61. Payne, A. F. (1988). Developing a marketing oriented organization. *Business Horizons*, 31, 46–54.
62. Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. & Johnson, D. M. (2009). Service quality in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20, 139–152.
63. Reavill, L. R. P. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8, 55–63.
64. Rindfleish, J. M. (2003). Segment profiling: reducing risk in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25, 147–159.
65. Robinson, A. & Long, G. (1987). Marketing further education: products or people. *NATFHE Journal*, March, 42–51.
66. Sargeant, A., Sadler-Smith, E. & Dawson, A. (1998). University collaboration and regional economic development — exploiting the potential. *Local Economy*, 13, 257–268.
67. Schauerman, S., Manno, D. & Peachy, B. (1994). Listening to the voice of the customer. IN DOHERTY, G. D. (Ed.). *Developing quality systems in education*. London, Routledge.
68. Siu, N. Y. M. & Wilson, R. M. S. (1988). Modelling market orientation: An application to the education sector. *Journal of Marketing Management*, 14, 293–323.
69. Smith, L. R. & Cavusgil, T. S. (1984). The marketing planning for colleges and universities. *Long Range Planning*, 17, 106–116.
70. Thomas, R. (2002). Educational management and strategic marketing: introducing and institutional audit in higher education. *NUCB Journal of Economics and information science*, 49, 235–265.
71. Umashankar, V. (2001). The importance of managing points of marketing in marketing higher education programmes — some conclusions. *Journal of Services Research*, 1, 122–137.
72. Varga, A. (2001). Universities and regional economic development: does agglomeration matter? IN JOHANSSON, B., KARLSSON, C. & STOUGH, R. (Eds.). *Theories of Endogenous Regional Growth — Lessons for Regional Policies*. Berlin, Springer.
73. Vázquez, R., Álvarez, L. I. & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 36, 1029–1030.
74. Walsh, K. (1995). Quality through markets. IN WILKINSON, A. & WILLMOTT, H. (Eds.). *Making quality critical*. London, Routledge.
75. Washburn, J. (2005). *University, Inc. The corporate corruption of higher education.*, New York, NY, Basic Books, Perseus Books Group.
76. Weaver, T. (1976). What is the good of higher education? *Higher Education Review*, 8, 3–14.
77. Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18, 367–370.

78. Winter, R. (2009). Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31, 121–131.
79. Wolfe, D. A. (2005). The role of universities in regional development and cluster formation. IN JONES, G., MCCARNEY, P. & SKOLNICK, M. (Eds.). *Creating Knowledge, Strengthening Nation*. Toronto, University of Toronto Press.
80. Wong, P., Ho, Y. & Singh, A. (2007). Towards an ‘entrepreneurial university’ model to support knowledge-based economic development: the case of the National University of Singapore. *World Development*, 35.

Teodoro Luque-Martínez

Professor of Marketing
University of Granada, Spain

University and Development: A Shared Commitment

Introduction

Playing a vital role in modern society, Universities must be equipped to be versatile and to manage change. They also need to improve their financial situation, use resources more effectively and efficiently, and implement new styles of management far-removed from collegial or bureaucratic models, moving instead towards models more in line with the New Public Management (NPM) approach (Hoods, 1991; López-Casanovas *et al.*, 2003). This shift requires them to wholeheartedly take on board new concepts, instruments and management tools. Universities are increasingly adopting terminology such as positioning, segmentation, communications policy, user focus, strategic planning, corporate identity and quality management. Similarly, greater levels of analysis are being witnessed with regard to examining and measuring management outcomes. In particular, fundamental questions are now being raised that demand answers — such as, for instance: What is the University's contribution to society? What impact does it have on its operating environment? How might the University's contribution to society be heightened?¹

¹ See:

COM(2009) 615 Final “Mobilising private and public investment for recovery and long term structural change: developing Public Private Partnerships”. Brussels, 19.11.2009.

COM (2002) 629 Final. “European benchmarks in education and training: follow-up to the Lisbon European Council”.

COM (2002). European report on quality indicators of lifelong learning. Fifteen quality indicators. Report based on the work of the Working Group on Quality Indicators.

COM (2003). The role of universities in the European knowledge society.

COM (2005) 152 Final (2005). Mobilising the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy.

In the early 1970s, the *American Council on Education* undertook a study, authored by Caffrey and Isaacs (1971), which was to have a tremendous influence on the analysis of economic impact amongst Universities. Increasingly these institutions have a major role to play in promoting economic development, indeed this is now expected of them. In this sense, Elliot, Levin and Miesel (1988), amongst others, consider that a complex, sophisticated methodology is required in order to achieve such a mission. However, long-term effects have often been deliberately overlooked, for example skills development amongst students, or the relationship between research and local industry, or impact on industrial location.

Our aim is to appraise how Universities can improve their contribution to society in a context (as is being currently witnessed) of increased competition and globalisation, characterised by greater student and teacher mobility, an increase in international collaborative research and knowledge transfer, or continual comparison of Universities using various ranking systems.

This approach is taken with a view to proposing a value-generation model for Universities. To achieve this requires a blend of a marketing and management perspective combined with an economic take on measuring the University's impact on its operating environment — and therefore its commitment to society.

1. Missions of the University

As the basis on which an argument can be developed, firstly the functions of the University need to be determined. On the one hand, in order to function, Universities need resources such as work, goods and services of different kinds, and facilities or supplies (of which in some cases it may be the largest consumer locally). On the other hand, Universities produce or generate results such as education (be it officially accredited or complementary or life-long learning), develop skills, generate knowledge via research activities or innovation and development, and contribute to enhancing the appeal of their city or location, amongst other outputs. Huggins and Cooke (1997) state that Universities act as centres of attraction, stimulate job creation, foster mobility, and have an intrinsic cultural and social effect described as 'quality of life'. Batten (1995) proposed the concept of *creative network cities*, focusing on knowledge-based activities such as research, education and the creative arts. Such 'creative cities' are able to generate a positive dynamic, with benefits arising from the synergies of growing and reciprocal interaction centred on exchange of knowledge and unexpected creativity. Smilor, Dietrich and Gibson (1993) put forward the notion of the entrepreneurial University, as a means of emphasising research activities, improvements in knowledge transfer, and a more proactive stance on regional economic development.

The traditional break-down of functions within the University into education, research and extra-mural studies is made complete by commitment to society and to

development. However, this has been further qualified and broken down on numerous occasions when referring to economic development. Hence the *American Association of State Colleges and Universities* (AASCU) outlined seven University functions active in the process of economic development (Elliot, Levin and Miesel, 1988). Goldstein, Maier and Luger (1995) identified eight functions of modern Universities – knowledge creation; creation of human capital; transfer of existing know-how; technological innovation; capital investment; regional leadership; production of knowledge infrastructure; and influence on the regional milieu — the last two of these eight being the least defined. Such a wide variety of functions produces myriad consequences, both economic in nature and also of other kinds. Therefore, rather than ‘making an impact’, Universities in effect make multiple impacts on their operating environment, as highlighted by Caffrey and Isaacs (1971). These authors submitted that, in order to achieve a truly comprehensive study of the economic impact of Universities, one should consider the services offered by the institution to its students, to its teaching, research and non-teaching staff, to visitors and to the community as a whole.



Figure 1. The different missions of the University and the new model of development.

One approach that embraces this complexity is that proposed by Felsenstein (1996). For this author, a University's contribution to the economic development of a metropolitan area can be seen in its 'backward linkages' relating to the relationships it has with local business, local government and local families, and in its 'forward linkages', through the effects it has on human capital, increase in knowledge and attractiveness of the local area.

In the case of Spain, the Ministry of Education formulates the University 2015 Strategy which places the emphasis on reviewing University missions, on people, on strengthening capacities and on connection with the local milieu.

University missions are largely comprised of training, research, transfer and social responsibility — in training, not only undergraduate and postgraduate but also practical and professional training that fosters entrepreneurs and generates technology-based businesses. At the same time this supposes social and cultural vitalisation, commitment to social policy and an environmental dimension.

Training and research should be directed towards the search for excellence and internationalisation, with master and doctoral schools and improvements in lines of research, competitive projects and collaborative research. Scientific and technological equipment and human resources will be needed to generate knowledge, specialised employment, and new businesses related to the knowledge economy — in short, a new model of development.

2. University and value-generation

In light of this outline of University missions in the current context, next there follows a description of how value can be generated. Here the connection with a marketing perspective, such as that of the American Marketing Association (2007), is self-evident. According to the Association, *'marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.'*

In the case of Universities, value should be understood, in the widest sense, as the set of tangible and intangible effects derived from University activities. Marketing, when applied to Universities, refers to the behaviour embodied in the exchange between the various parties involved in the different missions of the institution. According to the perspective of Hunt (1983), University marketing is concerned with: — The behaviour of those on the demand side, users of University services or the target audiences of the different missions of the institution — how, where and why the different stakeholders (students, families, businesses and society in general) take their decisions. Within this, it is possible to distinguish between an individual perspective (considering services for the individual good) or from a social perspective (for the collective good).

- The behaviour of those on the offer side, who supply or contribute to delivering the different missions of the University — again, how where and why they take their decisions. This refers to Universities as entities or as University systems, but also to centres, departments, groups or different collective bodies that participate in making the offer a reality.
- The behaviour of the institutions that supervise or indirectly intervene in the University's services — when and why they act, how they act, and what the nature of their role actually is. This refers to agencies concerned with evaluating the quality of teaching and research, and agencies working on transfer projects or development.
- The consequences of these combined behaviours for society and the local milieu, and to what extent they contribute to improving social wellbeing.

These are the 'agents of value', and the way in which they act and operate shapes how value is generated. Measurement of the value generated links directly to the study of University impact. To study the various types of impact (be they direct, indirect or induced, short or long-term) requires measurement of management outcomes, or of the marketing mix applied by the University — in short the set of activities carried out in relation to those management variables that offer a degree of scope for action. Hence there are numerous studies that measure the University's overall impact of different kinds (Luque, Del Barrio, Aguayo, 2009), or that measure partial aspects, using the assessment of certain stakeholders only, such as graduates (Luque et al. 2008, Luque et al. 2009).

One means of simplifying performance measurement amongst Universities is the use of rankings. In the context of internationalisation, international rankings provide something of a guideline (albeit not without its limitations, although the aim here is not to analyse this) as to the relative position of academic institutions. One such example is the widely-accepted Academic Ranking of World Universities (ARWU) produced by Jiao Tong University in Shanghai. Other notable international rating systems include: *The Times Higher Education Supplement*, the University Web Ranking (which measures the internet presence of academic institutions), and the *Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan (HEEACT)*.

3. Driving Universities forward: proposed model

To strengthen the role played by Universities and drive them forward, even to improve their positions in international rankings, different countries have witnessed various different initiatives being launched (AGHION, 2010): Great Britain (Technology Programme; «Nation Innovation»), Germany (Excellence Initiative), France (Plan Campus, Pôles de compétitivité) and Spain (University 2015 Strategy, Campus of International Excellence).

In Spain, the Campus of International Excellence (CIE) initiative has the following objectives:

- to foster teaching quality and adaptation to the EHEA, with a particular focus on internationalisation and achieving international excellence at Masters and Doctorate level;
- to create centres considered to be international benchmarks for excellence in strategic areas in order to generate transfer;
- to create knowledge environments, offering quality of life, environmental sustainability, student focus, and effective urban design, all within the concept of a social, didactic campus and, again, representing an international benchmark of excellence.

In summary, the aim is to improve the position of Spanish Universities within international rankings. Currently Spanish Universities are thus fully engaged in this initiative and are developing strategic plans with a view to heightening their international reputation for excellence. This is the case at the University of Granada, whose model is now addressed by way of a case study.

According to ESPON, it can be seen that Granada stands out as a significant node of knowledge in Europe and is one of the six largest such nodes in Spain, although its indicators of development and competitiveness still lie far behind those of the so-called European backbone, or European pentagon (London, Paris, Milan, Munich and Hamburg) and the Nordic countries. These indicators refer not only to the objectives of the Lisbon Strategy, and to those of the information society and innovation (patents), but also to those of economic growth or accessibility

The Project called BioTic Granada Campus represents a commitment to shared development. In other words:

1. The determined commitment of a strategic partnership composed of public and private players that bring a high level of shared involvement and a sense of shared identity around a common trajectory and model based on a set of differentiating strengths. The leadership provided by the UGR is further strengthened by three other partner-promoters specialised in research and knowledge transfer: CSIC, the Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud and the Parque Tecnológico de Andalucía. Completing the partnership are key players from local and regional government, from other academic institutions, from figures from the innovation realm, from businesses and from key bodies such as representatives from the union world.
2. The development of an ‘intelligent’ project that seeks to learn and innovate at the same time as designing actions considered imaginative, that has a firm commitment to achieving international excellence and that places the emphasis on its own organising capacity. This is achieved by developing:
 - Teaching excellence, based on student-centred learning.
 - Research excellence, at the heart of attracting fresh talent and sharing knowledge.

- Graduate recruitment in the labour market.
 - Technology and knowledge transfer to improve quality of life, in close collaboration with economic agents.
 - A socio-economic model that is entirely new, thanks to its specialisation in Bio-Health-ICT, its connection with the local business network, its partnership approach and its focus on sustainable development, with a high level of training in human capital terms.
 - An urban teaching Campus offering creative spaces, as a social and economic driver.
 - Active Equality policies.
 - Excellent services that are fully accessible.
 - A key role in championing sports, based on a wide-ranging offer and the commitment to drive it forward — an offer that embraces mountain, sea and sports of all kinds.
3. Shared commitment, in the sense of an open and socially responsible proposal based on the approach taken the various partners with regard to their concern for accessibility (both physical and in terms of information), for sustainability in the design and management of the Campus itself, and for international cooperation, particularly cross-border. This is a participatory project, designed to foster mutual responsibility, with a special emphasis on student participation — both in meeting their study-related needs and also in supporting them post-programme.

In order to achieve these aspirations, a ‘road map’ or methodology is proposed which consists of developing the organising capacity (van der Berg, Braun, van Winden 2001; van der Berg, POL, van Winden, Woets, 2001) of the BioTic Granada Campus and strategic management of its resources and competencies.

The BioTic Granada Campus seeks to achieve, on the one hand, ‘intelligent’ cooperation, effectively combining the resources at its disposal thanks to working in partnership. On the other hand, it aims to build capacity, maximise benefits and contribute value to the distinctive competencies of the partnership that give it something of a competitive advantage (Grant, 2004), especially those related to the chosen strategic areas (BioHealth and ICT) that are central to the endeavour.

To this end², and following the approach outlined in Figures 2 and 3 of the conceptual model, the project starts out from a sound understanding of the general conditions of the local area with regard to the characteristics of its economy and its physical or cultural conditions. Although not part of the Campus itself, these factors influence how it will operate and indeed would do so in the context of any campus — for example public policy, the current economic or technological climate.

The project then takes into account the *specific characteristics* of the Campus, with reference to the quality, size and number of its various stakeholders, the level of de-

² *Resources alone are not enough — they must be organised and geared to achieving objectives. In essence this is about developing the organising capacity of the CIE so as to undertake the required actions and make the vision a reality, by means of intelligent planning combined with the will and the determination to see it through to completion.*

velopment and critical mass, and the degree of integration and co-operation between them. It also looks at the extent of business creation or at potential leading players who could act as business catalysts. In very few areas of Europe can it be said that a University offers such clear leadership based on its potential to drive economic development, or that a Campus of Excellence project could have such a strong multiplier effect as in this case.

The city of Granada and the surrounding areas are internationally renowned for their attractive, privileged location, an offer that combines proximity to both the mountains and the sea, with being surrounded by national parks and nature reserves that reflect a whole variety of different landscapes. Granada enjoys a magnificent historical heritage, a vibrant cultural scene and excellent quality of life, all in a medium-sized city with good service provision and a large young and student population.

In summary, some of the most outstanding characteristics of the BioTic Granada Campus are:

1. The Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud (Health-Science Technology Park or HSTP), housing a considerable network of companies and other entities, represents a unique strategic project at both national and international levels
2. A significant drive in recent years to create knowledge-based businesses linked to the UGR or the HSTP.
3. Human capital:
 - Granada has, proportionally, the greatest human capital in Spain for a city of over 100,000 inhabitants, due to the high percentage of the population holding university degrees and doctorates.
 - The city has the highest ratio of students to inhabitants in the country.
 - It is one of the leading cities in terms of the average number of years its inhabitants have spent in education.
4. A city of attractive size and scale that offers a unique combination of proximity of the city, the mountains, the sea and national parks and nature reserves.
5. Exceptional historical heritage.
6. Tremendous variety of landscapes and climate.
7. A long and extensive university tradition.
8. A city with a wide range of services and cultural and leisure activities.
9. A city known for its quality of life.
10. Positive image and reputation, both nationally and internationally. In short, a strong international brand.

Alongside these general and specific conditions, the *organising capacity of the Campus* is essential in order to ensure cohesion and coordination of these factors, and thence added value for the development of the area. This organising capacity is allied to a shared vision and strategy, sound co-operation between the public and private sectors, political and grass-roots support, and clear leadership. Together these form the core elements that the BioTic Granada Campus takes responsibility for shaping.

The partnership is intended to be an ‘intelligent’ space geared to achieving different types of outcome, as shown in the Figure below. These outcomes are categorised as follows: academic-scientific; international profile; in terms of the business sector; in terms of the physical and urban aspects of the Campus; and in terms of its role in society.

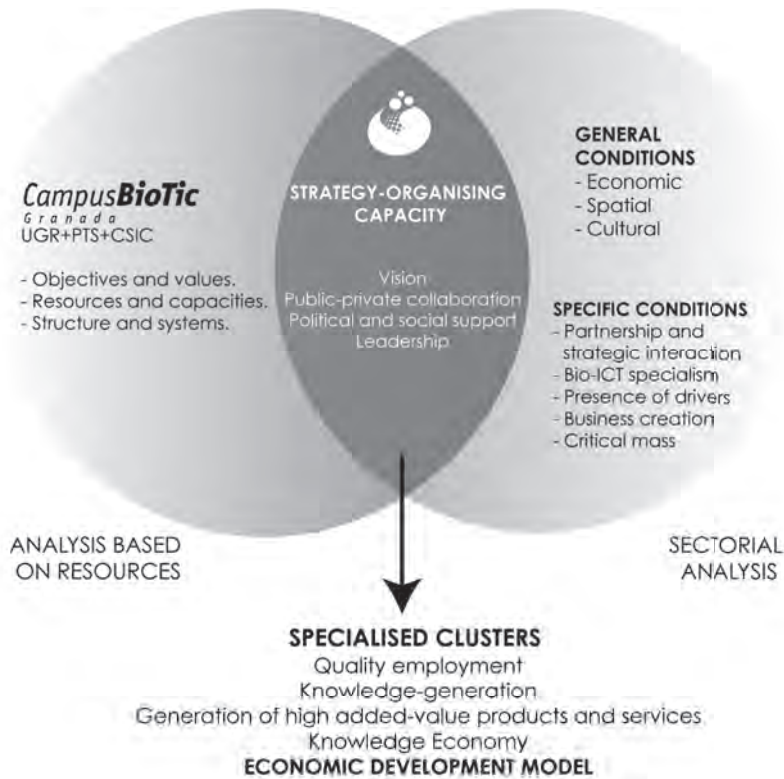


Figure 2. BioTic Granada and its participation in the model of sustainable development.

At the heart of this project are actions relating to teaching, training, R+D+I, and knowledge and technology transfer. With these as foundations, a new model of economic development is being built, with a clear international vocation to achieve excellence and with a Campus that is socially committed. The entire endeavour has a clear specialisation in Bio-ICT, with the full backing and involvement of partners.

Achieving excellence requires a strategy of: improving the teaching offer, adapting it to the EHEA; reviewing teaching methods and resources (both human and material); fostering innovative, practical training that is adapted to the new requirements of the EHEA; and promoting the international Postgraduate and Doctoral Schools to attract the best talent and achieve international renown for excellence. The latter is especially important in the priority areas of specialisation, namely ICT and BioHealth.

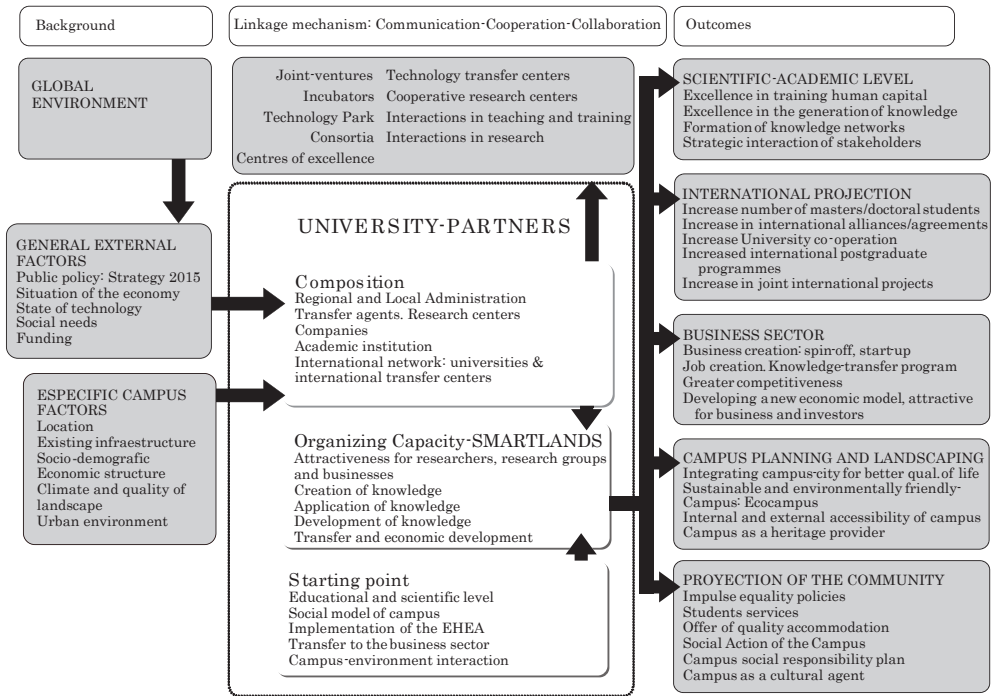


Figure 3. Conceptual model of BioTic Granada Campus .

In line with the figure 1 referred-to on improvements to teaching, firstly the aim is to equip existing R+D+I with more and better resources — in human resource terms, in organisational structure, and in management — to achieve research par excellence with even greater international recognition.

The key focus, then, is clearly to improve R+D+I and how it is managed, in order to adapt it to meet international levels of excellence. This of course also makes an impact in terms of visibility and internationalisation, and on the academic environment, in opening up the Campus to other agents and institutions. It also has an effect on the special areas selected, improving academic efficiency and enhancing appeal, retention and employability amongst high level researchers, whilst increasing output. The specific achievements will be:

- An increase in funding for research in the strategic scientific areas, with the aim of maintaining high levels of productivity, both in these areas and in other, lower-profile, areas of research.
- An improvement in infrastructures and scientific equipment, promoting the Scientific Instrumentation Centre and the Supercomputing Centre.
- Increased staffing levels amongst technicians.
- A newly-defined management model for R+D+I and its organisational structure at the Granada Bio-Health Campus.
- Efficient and effective management of the administrative processes supporting R+D+I.

— Increased international scope for research, developing collaborative projects as a result of the creation of specialised international centres, and the extensive relationships formed with international centres that have now signed formal partnership/collaboration agreements with the BioTic Granada Campus.

At the same time the aim is to strengthen the role of the University as an active agent of economic and social development within its sphere of influence. To achieve this, an overarching plan is presented that has as its two key pillars the valuing and commercialisation of knowledge. Hence, on the basis of identifying results and competitive capacity, actions will be carried out that are focused on: protecting them following prior valuation; evaluation of their commercial viability and potential exploitation; their promotion; the identification of business initiatives; and, overall, actively and rigorously putting a value on knowledge, for its subsequent transfer to the business base. Within this overall outline, external entities (businesses, knowledge agents, and so on) also seek to bring capacity, by contributing to spotting opportunities and offering resources fit for the proactive development of burgeoning technologies.

Scientific output, artistic endeavour, innovation, and economic development all have in common their dependence on the capacity to generate ideas and knowledge, plus the capacity to implement them. What economic or social activity can progress without the knowledge produced by Universities? Specifically, what radical innovation can occur without the help of that knowledge?

To make progress, then, in business-University collaboration and build lasting relationships, the following factors should be (and will be) addressed (Luque-Martinez, Aguayo-Moral, 2007):

- Providing resources and specialised personnel to be involved in the project.
- Spotting innovative potential amongst SMEs.
- Facilitating mutual knowledge between businesses and researchers. Gaining an understanding of demand, what is being offered, what can be expected of each party, and how they might operate. This is the first, fundamental step.
- Establishing communication channels, either formal or informal but with certain regularity, between the different parties. These first two issues are the seedlings of future joint research communities.
- Fostering genuine commitment, based on credibility and far-removed from opportunism.
- Generating confidence through shared values, good communication and joint experiences, alongside other ongoing activities (teaching, publishing or managing) that continue in parallel to collaboration.
- Imposing the minimum level of formality in the relationship. Maintaining open collaboration, but with a clear specification of rights as regards the results attained. Being specific and clear in exploiting results helps to avoid conflict.
- In seeking the economic benefits of joint working, it is important to consider how value may be maintained and generated for the various parties.

In short, BioTic Granada Campus embraces 190 specific action points, unique in their specialisation and of bespoke, original design — all geared to achieving objectives not only in teaching and R+D+I but also in terms of the physical transformation of the campus, accessibility, fostering internationalisation, and generating a new model of development.

Final reflections

In light of this, unavoidably brief, review, a number of key points are worthy of highlighting.

Universities play a major role in identifying and developing alternatives to the economic model. The call here is to take a leadership role in a common task shared by agents from both the public and the private sectors. Commitment to development of the milieu is a shared challenge.

The new international context characterised by increased mobility and competition is forcing Universities to reflect on their various missions and, above all, to adopt new approaches to University management in order to fulfil these missions effectively.

Universities must focus their management towards generating value for the different stakeholders, be this from an individual, group or collective perspective. In a similar vein, adopting a marketing approach involves studying behaviours on the demand side of the service, the offer side of service delivery, and the institutions that oversee the service, together with an analysis of the consequences that all of these behaviours have overall.

Within University leadership with regard to the development of the local operating environment, a particularly decisive aspect is to develop organising capacity for the cluster by means of an analysis of the resources and capacities available and based on certain strategic areas of specialisation.

Collaborating openly in both local and international contexts is a further factor that increases the scope for success.

Finally, undertaking monitoring of the agreed plan is necessary, along with measures designed to assess the different types of impact made by the University on its milieu, so that comparisons can be drawn between results over a given time period, or with other cases.

Abstract

Universities are undergoing significant transformation as a result of the information society and the globalisation process. This is provoking a series of changes in planning and in approaches to management, as well as giving rise to the need to measure results. Amongst the

various missions of the University should be a commitment to development and to value-generation.

Following an appraisal of the impact of Universities on their operating environment, a theoretical model is proposed and applied to a case study in which the University takes the lead on value-generation.

Keywords

University economic impact. University marketing. University mission.

References

1. Aghion, P. (2010): *L'excellence universitaire: leçons des expériences internationales*. Rapport d'étape de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche de la France.
2. Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., Sapir, A. (2010). "The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US". *Economic Policy*. January, pp. 7–59.
3. Berg, L. Van Der; Braun, E., Van Winden, W (2001): *Growth Clusters in European Metropolitan Cities. A comparative analysis of cluster dynamics in cities of Amsterdam, Eindhoven, Helsinki, Leipzig, Lyon, Manchester, Munich, Rotterdam and Vienna*. EURICUR. Erasmus University. Ashgate. England.
4. Berg, L. Van Der; Pol, P. M. J.; Van Winden, W., Woets, P. (2001): *European cities in the knowledge economy*. EURICUR. Erasmus University. Ashgate. England.
5. Batten, D. (1995). "Network cities: creative urban agglomerations for the 21st Century". *Urban Studies*, Vol. 32, No 2, pgs. 313–327.
6. Beck, R. Elliot, D.; Miesel, J., y Wagner, M. (1995). *Economic Impact Studies of Regional Public Colleges and Universities*. *Growth and Change*. Vol. 26 (Spring), pgs. 245–260.
7. Caffrey, J. Y Isaacs, H. (1971) *Estimating the impact of a college or university on the local economy*. *American Council on Education*. Washington.
8. COM (2009) 615 Final "Mobilising private and public investment for recovery and long term structural change: developing Public Private Partnerships". Brussels, 19.11.2009.
9. COM (2002) 629 Final. "European benchmarks in education and training: follow-up to the Lisbon European Council".
10. COM (2002). *European report on quality indicators of lifelong learning*. Fifteen quality indicators. Report based on the work of the Working Group on Quality Indicators.
11. COM (2003). *The role of universities in the European knowledge society*.
12. COM (2005) 152 Final (2005). *Mobilising the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy*.
13. De Boer, H.F.; Enders, J.; y Leisyte, L. (2007). *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: the Organizational Transformation on the University*. *Public Administration*, Vol. 85, No 1, pgs. 27–46.
14. Elliot, D. S., Levin, S. L., y Miesel, J. B. (1988). *Measuring the Economic Impact of Institutions of Higher Education*. *Research in Higher Education*, Vol. 28, No. 1, pgs. 17–33.
15. Felsenstein, D. (1996): *The University in the Metropolitan Arena: Impacts and Public Policy Implications*. *Urban Studies*, Vol 33. No. 9, pgs. 1565–1580.
16. Goldstein, H., Maier, G., Luger. M. I. (1995). *The university as an instrument for economic and business development: U.S. and European comparisons*. In *Emerging patterns of social demand and university reform: Through a glass darkly*, edited by D. D. Dill and B. Sporn, pp. 105–33. Elmsford, NY: Pergamon.
17. Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica*. Biblioteca CIVITAS Economía y Empresa. Madrid.
18. HoodS, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, vol. 69, Spring, 3–19.

19. Huggins, R.; Cooke, P. (1997): "The economic impact of Cardiff University: innovation, learning and job generation" *GeoJournal*, vol. 41, n° 4, pp. 625–337.
20. Hunt, S. (1983). "General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing" *Journal of Marketing*, vol. 47, fall, 9–17.
21. López Casanovas, G., Puig-Junoy, J., Ganuza, J. J., y Planas Miret, I. (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*. Servicio de Estudios "La Caixa", Estudios Económicos 31. Barcelona.
22. Luque-Martinez, T.; Aguayo-Moral J. M. (2007). *Universidad de Granada y Empresas: experiencias de colaboración*. Editorial Universidad de Granada.
23. Luque-Martinez, T.; Del Barrio-Garcia, S.; Aguayo-Moral, J. M. (2009). *Estudio del impacto de la Universidad de Granada en su entorno*. Editorial Universidad de Granada.
24. Luque-Martinez, T.; Del Barrio-Garcia, S.; Sanchez-Fernández, J. Ibañez-Zapata, J. A. (2008). *Estudio de los egresados de la Universidad de Granada. Cursos 2003/04 y 2004/05*. Editorial Universidad de Granada.
25. Luque-Martinez, T.; Del Barrio-Garcia, S.; Sanchez-Fernández, J. Ibañez-Zapata, J. A. (2009). *Estudio de los egresados de la Universidad de Granada. Curso 2005/06*. Editorial Universidad de Granada.
26. Luque-Martinez, T.; Del Barrio-Garcia, S.; (2006). *Plan Estratégico de la Universidad de Granada*. Editorial Universidad de Granada.
27. Ministerio De Educación (2010). *Estrategia Universidad 2015*. <http://www.educacion.es/eu2015>.
28. Prats, J., y Raventós, F. (director) (2005). *Los sistemas educativos europeos ¿Crisis o transformación?* Servicio de Estudios "La Caixa", Estudios Económicos 18. Barcelona.
29. Siegfried, J.J., Sanderson, A. R., y Mchenry, P. (2008). The economic impact of colleges and universities. *Change*, March-April, pgs. 25–29.
30. Smilor, R., Dietrich, G., y Gibson, D. (1993). The entrepreneurial university: The role of higher education in the US in technology commercialization and economic development. *International Social Science Journal*, Vol. 45, No. 1, pgs. 1–11.

Antonella Zucchella

Professor of Marketing

Center for Research in International Business and Economy

University of Pavia, Italy

Universities and territorial development

Introduction

Universities have long performed their role in higher education and basic research without explicit involvement into the social and economic environment surrounding them. Notwithstanding this, the local impact of universities has always been relevant, in terms of students, staff flows, urban architecture, and of their contribution to the local economy and its knowledge base. The consensual vision of the university as ivory tower has not permitted to highlight adequately this aspect and its potentialities. More recently Universities have been called upon playing a new role, where explicit and “planned” interconnections with firms and public institutions is considered vital for the overall system development (Holland, 1999; World Bank, 2007). We can argue this shift from the triple helix model, which proposes to ground economic development on this triple system of ties (Etzkowicz and Leydesdorff, 1997). The triple helix approach has generated the concept of entrepreneurial university (Bercovitz and Feldmann, 2006), as opposed to the ivory tower. Entrepreneurship at the University level is conceived in the different contributions as dependent on the participation to the system of ties with industry and public institutions and typically refers to domain of scientific knowledge. Moreover, the entrepreneurial university paradigm involves commitment in promoting technology transfer and IP (intellectual property) management, together with academic spin offs.

This contribution proposes a model where a more complex role of universities is highlighted, where the “entrepreneurial and technological” paradigm is complemented by a more comprehensive role, which portrays universities as catalyser of local development also in humanistic and social sciences. Moreover, universities characterise — in some cases distinctively — the urban environment and landscape, thus activating tourists flows, generate a local “culture” not only in terms of goods but

also of events and activities, of people and buzz and contribute to connect the local system to the global ones.

1. Universities and local/urban milieu

Universities have their roots in Medieval Europe and the first ones established have long characterised (in some cases up to modern days) the urban environment, the social structure and the openness of the local system to the influences of a highly interconnected European academic culture, which had a common language (Latin) and frequent personal exchanges among different universities. “Counter to the politically fragmented nature of medieval society the university developed as a cosmopolitan, ‘super-national’ institution” (Geuna, 1996, p. 23). This consideration is particularly relevant — as I shall argue later on — in view of the growing trends to embed universities in local and national systems of ties, as models like the triple helix seem to suggest. The Medieval Universities were largely vocational schools and the role as research institution was not yet developed. From the foundation stage of Universities, in the XII century more than 800 years have passed and according to Geuna (1996) these institutions have passed through deep transformations which maybe be described in different stages of development. After the birth and early development, universities went later on into a decline phase and have known a new wave of transformation in the XIX century, following the influence of the German model. Wittrock (1993) subdivides the *recovery and German transformation* into two sub-phases: the resurrection of the university (1800–1850) and the rise of the research oriented university (1850–1939). The early modern universities had in fact not been able to cope with the external changes and were relegated to a marginal role, while with the growth of scientific studies the latter tended to develop primarily in other institutions (for example, the Academy model). A deep transformation arose from this misalignment of universities with deep changes in scientific knowledge. This transformation benefited of the contribution of Von Humboldt, though not all his ideas were applied. At the end of this process of transformation European universities provided a much wider set of higher education curricula, better aligned to the economic and social changes which had occurred, and an organisation of research activities, mostly basic research, in terms of more and more specialised disciplines. Universities became institutions of national interest, they lost a unifying language and a cosmopolitan status but were not yet linked to the local development issue. The modern University phase determined three major consequences: the surge of different specialised disciplines, the related emergence of a crucial role in advancing research in the different fields and third the increasing connection between the two roles played by universities and the national development and competitiveness.

The latter issue became more and more pronounced in the last decades, because the emergence of the knowledge economy, the global competition and the evolution of markets originated growing pressures on organisations to innovate continually. In

this frame, universities appeared to firms and policy makers as the ideal candidate for research and development partnerships aimed at technology transfer. The rise of bridging institutions such as science parks, technology transfer offices, technological poles, was conceived to make this transfer easier and more intense. Europe ceased to be the place where new models and roles of university institutions were developed and the benchmark models became the US ones. In particular the Silicon Valley case represents since at least three decades an example of virtuous inter-action among Californian Universities, firms and financial institutions. Following this model Oxford and Cambridge, soon followed by other European universities, started projects of technology transfer through science parks and business incubators, originating an high tech cluster, particularly in life sciences. In these recent trends the role of universities is clearly moving towards the promotion of local development, through academic spin offs, technological transfer and the provision of educated human capital to local firms. As a consequence, universities became more locally embedded, being constituents of a local (and not only national) enabling institutional environment, aimed at supporting innovation and economic growth through research and education. The innovative milieu (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Maillat et al., 1993) is a relatively recent construct in regional and innovation economics and derives from the growing attention to endogenous rather than exogenous growth drivers. The milieu approach mainly tries to analyse and explain how a good regional institutional endowment in terms of universities, research laboratories, public support institutions and firms, if combined with certain efficient means of inter-organisational interaction and co-ordination, can lead to highly positive regional outcomes, notably the emergence of large numbers of innovating enterprises.

Similarly, the literature on regional innovation systems proposed a “localised” approach to innovation and economic growth, based on relationships and learning processes. Though there has been an upsurge surrounding the study of national systems of innovation since the 1980s, it was not until 1992 that the term ‘regional innovation system’ came into use. The RIS is characterized by economic coordination emphasizing the importance of cultural factors, including trust, cooperation, and social network relationships.

Together with theoretical frameworks, also policies for development went through a regionalisation process in a number of countries, which also affected policies for universities. In this new frame, an increasing fragmentation of universities’ missions and strategy came out, parallel to the regionalisation/localisation wave, following an increasing number of universities in different locations.

2. Models of University

The evolutionary process of universities along the centuries has known a significant acceleration in the last decades. Leadership in higher education is challenged by new

technologies and new offers. Leadership in basic research is challenged by new research models such as the emerging open innovation model. Intellectual leadership is challenged by the growing regionalisation/localism, which may induce cognitive lock in.

Figure 1 shows along the two key dimensions of research versus teaching mission and local versus global orientation how different universities develop a differentiated positioning.

	Local	Global	Glocal
Teaching University			
Research University			
Both			

Figure 1. Different model of university with reference to their local responsiveness and core business.

Source: The Author.

The regionalisation process has generated a number of local universities mostly characterised by delivering higher education curricula, in the expectation that investment in human capital on a local basis could enhance local development. On the other hand research universities have been mostly characterised by a global orientation, because being at the research frontiers in different scientific domains usually involves developing and maintaining ties among leading researchers and research centres in the world. At the same time the growing mobility of students in the world (especially from Asia to US and Europe) has nurtured the model of the global teaching universities, which care about being in the top rankings for teaching, attract a high number of foreign students, offer predominantly courses in English and may have branches and subsidiaries in different countries. The globally oriented university may also pursue contemporarily leadership in teaching and research, in order to enhance further their reputation and attractiveness for talents, both students and professors. The locally oriented university follows a different path, aims at developing the local endowment of human capital and may also aim at developing excellence in research, mostly in areas of local economic and social interest.

The glocal university addresses contemporarily the needs and opportunities provided by the local environment together with those deriving from the global one. They develop a two tier system of ties, both local and global, thus enhancing the exposure of the local society and economy to the influence of external knowledge. In this model the university is a “bridging institution” in the sense that it connects the local knowledge base to the global one (as represented by multiple research and teaching partnerships across the world), thus contributing to the local systems cross fertilisation and preventing their lock-in. This glocal orientation may refer both to

higher education and research: developing locally oriented curricula does not prevent the possibility that they evolve into global excellences in their fields, by attracting the best lecturers and students also from outside the region. Similar considerations hold also for research.

The glocal model can represent a way to preserve the role of universities in modern societies and economies, leveraging on openness and pursuing excellence through openness. This issue is connected also to the emerging criticism surrounding policies which have invested massively on the development of local science parks and technological poles and districts, enforcing local ties between universities and companies. According to some Authors (Pisano and Verganti, 2008) firms have to shop for the best R&D opportunities and partnerships at the global scale as well as universities can contemporarily address both local needs and tap global opportunities for the best performing firms and institutions. Only in this way a local economy can evolve, adapt quickly to changes and prosper. The Silicon Valley case (Saxenian, 1990) is illuminating: the different activities performed in the local milieu (from biotech to ICT, to agri-food) have flourished parallel to the growth of global reputation of local universities in higher education and advanced research. The open innovation model has involved regional and international organisations, local and global partnerships have nurtured the development of the knowledge in a number of fields. The regional economy has largely benefited from this process, evolving progressively into a multi-polar (universities, leading companies, venture capitalists, research institutions and incubators...) innovative milieu.

3. The University of Pavia case study

The University of Pavia belongs the core of the first European Universities. According to the Rector, Prof. Angiolino Stella “Our institution is one of the oldest universities in Europe and the oldest one in Lombardy. Since its foundation in 1361 it has been a good place to study for both Italian and foreign students. Each year, thousands of students can appreciate the multidisciplinary vocation of our University and the hospitality of its campus, really unique in Italy for the possibility it offers of living and studying in a lively, intellectually challenging environment. Our aim is to encourage our students’ creativity, enhancing their capacity to engage with the great challenges of our society. We set out to obtain this goal by offering a wide academic curriculum, by increasing our international policy and through the outstanding quality of our research.” The University enrolls approximately 26000 students in the different curricula, in a town of 70000 inhabitants. This qualifies Pavia as a university town, where academic activities have a fundamental impact on the local and especially the urban social and economic system. The ancient university buildings — mostly occupied by humanistic and social sciences — and the colleges characterise the urban downtown land-

scape as well as the modern buildings in the outskirts of Pavia — mostly occupied by scientific faculties — characterise the surroundings.

The town has a weak industrial structure, characterised by a number of micro and small firms in traditional sectors. For this reason the economic system has showed so far a limited absorptive capacity (Cohen and Levinthal, 1990): the human capital educated by the university predominantly finds a job in the nearby area of Milan, where advanced manufacturing and knowledge intensive services are concentrated. Some students return to their original regions and countries or find a job somewhere else abroad. The research activities conducted in the University departments and labs have been developed mostly in international partnerships among researchers (for basic research) and in partnerships with large private and public organisations from outside the territory (for applied research). In the field of life sciences and medicine in particular, the presence of health care centres (hospitals) of international reputation is the main evidence of the local fertilisation between academic and social/economic excellence. In the last decades, following the above mentioned trends in favour of “local engagement” of universities, also Pavia has established an innovation and technology transfer office and has promoted cooperation with local institutions and firms. Given the above mentioned features of the local economic system, local firms have not benefited particularly of these efforts, since their limited absorptive capacity prevents them to fully recognise and understand the value of the new knowledge delivered through graduates and research products. Only the few larger firms have increased their collaborations with the university. On the other hand, the University international excellence in some domains has started attracting investments from abroad. For example a US multinational leading in microelectronics, has invested in a large plant close to the university premises, in order to develop better joint R&D projects and hiring a number graduates in engineering. Other joint research activities between university labs and large international firms are in place in the life science, ICT, and in a number of domains where the university has reached reputation and international recognition.

The case of Pavia is particularly interesting because not only in the scientific departments but also in the humanities and social sciences a growing local/global networking is occurring, with relevant consequences for an otherwise stagnant local economy. In some cases, new domains for R&D and knowledge transfer emerge from innovative collaborations between different disciplines, creating new areas of potential cooperation with local and international organisations. For example the CISRIC (research centre for cultural heritage) sees the collaboration on different research projects of researchers in territorial engineering and architecture, physics, chemistry, earth sciences and geology, territorial marketing, history and literature. The innovative interdisciplinary approach to the preservation and valorisation of cultural heritage has produced a number of important consequences: attraction of public and private funds for specific projects of local, national and international interest, the private financing of a Laboratory specialised in ancient paintings and musical

instruments in wood, which relies on the most advanced technologies, and finally the start up of a university spin-off. A significant part of these activities have consisted in knowledge transfer to the local system, thus contributing to a new approach to the cultural heritage policies and management.

Finally, the University of Pavia offers an interesting example of an additional and often neglected role of universities for local development: we refer to the attraction of tourists flows. In fact the university has developed in the last years an integrated system of its museums, which span from history of medicine, to natural sciences and electricity. It also includes a botanical garden and a number of collections. With this offer the university targets to the education market segment (secondary schools) but also to a wider public represented by cultural tourism. The latter is also attracted by the medieval buildings, classes and libraries. This potential still needs to be exploited fully, also because it involves a dedicated organisation and marketing effort. It also involves an active participation of the local economy, providing adequate receptivity (hotels and B&B) and restaurants. The sale of local typical products and more generally the marketing of the territory would be enhanced by this role of the university. For example, Oxford and Cambridge are well known examples of cities where the urban landscape is shaped around the university buildings and colleges and attract every year hundreds of thousands tourists. Alcalá de Henares, a town close to Madrid with an ancient university, welcomes every year important tourist flows visiting the University buildings. Alcalá de Henares earned Unesco world heritage status in 1998 thanks to this university, which produced a handful of saints and generations of powerful Catholic bishops.

Conclusions

Universities have known an evolutionary process, which in Europe developed along eight centuries. The changes have accelerated dramatically especially after the second world war and universities have been called upon playing new and differentiated roles. The shift in paradigm from the ivory tower to the entrepreneurial university has been dramatic and raises both consensus and criticism. This contribution aims at highlighting some key issues of this evolutionary process. First it does not entail the emergence of one model of university but of differentiated models along two strategic dimensions of geographic orientation (local, global, glocal) and core activity (teaching, research, both). Second, locally oriented universities should establish mechanisms to prevent the risks of cognitive lock-in and narrow and short-term focus. This is one the main limitations of models like the triple helix, which tends to embed the university in a system of local/national ties. Another limitation of this model and the related ones is the reliance on hard science, neglecting totally or largely the crucial contribution of humanities and social sciences and of interdisciplinary fertilisation. The university should become the field for experimenting inter-disciplinary cross fertilisation for facing complex needs of the local and global systems.

Third, the role of universities for local development is complex and goes beyond the traditional issues of providing human capital and transferring research outcomes. For instance, universities determine a relevant flow of people not only in relation to students and staff, but may also attract cultural tourism and open their premises to permit access to buildings, museums and collections, to experiments and special lectures.

Universities represent one of the source of institutional thickness, which is at the basis of local development, nurture the local knowledge base, culture and buzz, and can contribute to local development in a number of ways, some of which have not yet been exploited neither explored. Performing these roles depends primarily on their degree of international openness, more than on their local embeddedness.

Abstract

This contribution aims at highlighting some key issues of the evolutionary process of universities, underlining in particular their role in promoting economic development and local communities. The recent shift in paradigm from the ivory tower to the entrepreneurial university has been dramatic and raises both consensus and criticism. This research proposes that this evolutionary process does not entail the emergence of one model of university, on the contrary, it entails the emergence of differentiated models. These possible models can be outlined along the two strategic dimensions of geographic orientation (local, global, glocal) and core activity (teaching, research, both). The glocal university addresses contemporarily the needs and opportunities provided by the local environment together with those deriving from the global one. They develop a two tier system of ties, both local and global, thus enhancing the exposure of the local society and economy to the influence of external knowledge.

This contribution proposes a model where a more complex role of universities is highlighted and the “entrepreneurial and technological” paradigm — as suggested by the triple helix model — is complemented by a more comprehensive role, which portrays universities as catalyser of local development also in human and social sciences. Moreover, universities characterise — in some cases distinctively — the urban environment and landscape, thus activating tourists flows, generate a local “culture” not only in terms of goods but also of events and activities, of people and buzz and contribute to connect the local system to the global ones.

Keywords

University model of development, regional development, local development, University of Pavia, marketing orientation of the University.

References

1. Ayaldot, P. (Ed.) (1986) *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
2. Bercovitz J., Feldmann M. (2006), Entrepreneurial Universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development, *Journal of technology transfer*, 31, 175–188.
3. Camagni, R. (1991) Introduction: from the local ‘milieu’ to innovation through cooperation networks, in Camagni R.(Ed.) *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, pp. 1–9. London: Belhaven Press.
4. Cohen W. M., Levinthal D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), pp. 128–152.
5. Cooke, Philip (1998), *Regional Innovation systems. Introduction: Origins of the Concept*, SSRN.
6. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1997), Introduction: universities in the global knowledge economy, in Etzkowitz H., Leydesdorff L., (eds), *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of University-Industry-Government relations*, London, Pinter.
7. Geuna, A., 1996, *European Universities: Relationships among Age, Dimension and Science Research Quality*, MERIT’s Research Memoranda, 2/96–003.
8. Geuna A. (2002), *European Universities: An Interpretive History*, MERIT papers, University of Limburg.
9. Holland B. A. (1999), From murky to meaningful: the role of mission in institutional change, in R. G. Bringle, R. Games and E. A. Malloy (eds), *Colleges and Universities as citizens*, Boston, Allyn and Bacon, 48–73.
10. Maillat, D., Quevit, M. and Senn, L. (Eds.) (1993) *Reseaux d’innovation et milieux innovateurs: un pari pour le developpement regional*. Neuchatel: IRE.
11. Pisano G., Verganti R. (2008), Which kind of collaboration is right for you?, *Harvard Business Review*, 2008.
12. Saxenian A. (1990), Regional networks and the resurgence of the Silicon valley, *California Management review*, 33, 1, p. 89–111.
13. Wittrock, B., (1993), *The Modern University: The Three Transformations*, in S. Rothblatt, and B. Wittrock (eds.), *The European and American University since 1800*, Cambridge University Press, Cambridge.
14. World Bank (2007), *How Universities promote economic growth*, Yusuf S. and Nabeshima K. (eds), Washington.

Miguel A. Otero Simón

University of Santiago de Compostela, Spain

Vicente López López

University of Santiago de Compostela, Spain

Susana Iglesias Antelo

University of La Coruña, Spain

Araceli Otero Sánchez

University of Santiago de Compostela, Spain

Market Orientation: the Impact of Mascomex on the Internationalization of the Galician Economy

1. University education and labour market

In recent decades, education has undergone constant changes in all countries. These changes clearly indicate a general tendency towards adapting the educational system at all levels to meet the demands of the labor market. In turn, this reflects the view that the level of acquired education should primarily prepare individuals for their professional career, and, therefore, should satisfy company demands in the areas of knowledge, competencies and skills in order to fulfill their aim of improving well-being of society as a whole.

This tendency is especially intense at university level, since declining birth rates in almost all countries have reduced the number of students requiring higher education. The aforementioned together with an increase in the number of universities and other higher education institutions in recent decades, has generated growing competition to enroll students, who increasingly strive to improve their employability. Universities are aware of the fact that the majority of students seek a university degree as a way of becoming qualified to carry out a professional occupation.

This orientation in educational institutions is also fostered by the need to maximize the return on the enormous amount of financial resources received from governments each year. This is particularly true in the case of higher education institutions, as the financial resources required by universities are greater than those set aside for other levels of education. Therefore there is greater pressure to demonstrate that they maintain high levels of quality and efficiency, especially at universities depending primarily on public funds.

These tendencies are particularly evident in the Spanish university system. Over the last two decades the intensity of competition has become very pronounced. Our country has one of the lowest birthrates in the world, while at the same time it has experienced a great increase in the number of universities constituting its educational offer. Simultaneously, there has been deterioration in economic conditions. The Spanish economy is at the top of world rankings in terms of public and private debt, trade and budget deficit, unemployment and economic stagnation. This has brought about an increasing tendency to reduce spending among individuals and government institutions. Most Spanish universities are public, so they have been especially affected by cutbacks in public spending, to the point of experiencing salary reductions for professors and other employees. Meanwhile, private companies, the government and society at large are demanding improvements in educational quality to promote national competitiveness.

The change from the old elite university model to the new mass university model, together with the increased competition previously mentioned, and the deterioration of the economic environment is putting pressure on universities to become competitive. It is for this reason that a growing proportion of the university community coincide with almost all experts in higher education regarding the need for universities to incorporate marketing and a market orientation into their philosophy and management models, as do many business organizations, public administrations, and non-profit organizations.

2. Market orientation in universities: the Spanish case

The essence of marketing is to focus on the customer and all business activity should revolve around this principle. A market orientation promotes the understanding and management of information regarding customers, competitors and environmental forces so that it can be collectively handled within the organization to create and maintain an offer that generates greater value (Varela and Calvo, 1998). Thus, the ultimate aim of a market oriented organization is to react to the needs that continually develop in the marketplace and to anticipate them with an offer that is more satisfactory to consumers than that of the competition.

The market orientation approach can be addressed from two perspectives: a cultural and an operational perspective. According to the former, market orientation

can be described as an organizational culture in which clients and competitors are the behavioral axis of the company's behavior. This means that the concept represents a set of values and attitudes shared by the entire organization, which aim to stimulate the creation of value for customers (Webster, 1998). On the other hand, the operational perspective involves the establishment of behaviors and tasks to be executed in order to generate said value; that is to put the organizational culture into practice. Three types of activities characterize an organization that is market oriented: the generation of market intelligence at all levels of the organization regarding the current and future needs of consumers, as well as the behavior of competitors, and the evolution of business environment forces; the dissemination of this information to all areas of the company; and the development of a suitable organizational response (Kohli and Jaworski, 1990). The deepest demonstration of a market orientation occurs at the cultural level, where over time, as new events occur in the organization, there is a strengthening of organizational processes that build the conviction among employees that customers and learning about the market are significant (Hurley and Hult, 1998).

In accordance with the above, it could be said that a market oriented organization is an organization oriented toward learning, which strengthens its market oriented beliefs and behaviors through the very principles of organizational learning (Jaworski and Kohli, 1996). We should recognize that the importance of learning is such that some authors have concluded that it is the only source of sustainable competitive advantage (Day, 1994). Thus, effective adoption of a market orientation is considered to mean essentially the development and maintenance of a competitive advantage that can to superior results. It has been clearly demonstrated that organizations with a stronger market orientation have a greater capacity to identify changes in demand, anticipate opportunities, and respond to competition; thereby obtaining better results (Narver and Slater, 1990).

Accordingly, market orientation can be considered a key organizational resource for attaining and maintaining competitive advantage. It is a resource that can be utilized by companies as well as other types of organizations, like universities, to improve performance. In line with this, there are a number of studies that confirm that the incorporation of a market orientation by universities contributes to improving their competitiveness and subsequent results (Cann and George, 2003; Caruana *et al.*, 1998; Qureshi, 1993).

The introduction of a market orientation gives universities important instruments for improving the quality of their teaching and research, and fosters innovation in their curricula as well as in all services they provide by better adapting to the needs of their multiple customers and society as a whole. Nevertheless, the introduction of a market orientation in universities is not without difficulty, since we must keep in mind that universities, especially public universities, are substantially different from other types of organization. Universities do not have the same ends, neither the same power structure, nor the same characteristics as companies. In general, we could say that they are more complex organizations than companies.

The first difficulty arises when trying to establish the university's mission. There is no doubt that the fundamental service universities provide to society stems from their teaching work, through which knowledge is transmitted to new generations. In addition, universities should try to expand and improve this knowledge through intensive research work. In this area, each university should specify which are its particular ends, and adapt them to the needs and requirements of the particular society which it serves, taking into account the resources and skills that it possesses as a result of its historical development (research tradition, organizational culture, human and material resources, etc...). The university must go beyond its charter and statutes to incorporate these considerations into objectives, decisions and concrete actions, as for example, by developing study plans and criteria for hiring teaching staff. Thus, it can better differentiate itself from other organizations with which it competes, while being more efficient in its social duties. However, this is not a simple task, since it is necessary to clarify priorities in the event of a conflict between research and teaching. Furthermore, within teaching, it is necessary to establish whether this should focus on the general fields of knowledge or rather be geared towards specific and specialized aspects of training for professional practice. Space in the educational model must also be allotted for the values that characterize the university spirit (i.e., search for knowledge, a critical spirit, openness of mind, respect for diversity, study habits, dedication, social sensitivity and solidarity).

Another significant difficulty emerges when it comes to specifying who "the customer" is. Bearing in mind that the university is not an end in itself, but rather a means of improving the society which it serves and which is made up of multiple institutions. It becomes necessary to distinguish between the students that receive university services and contribute the time and effort required to assimilate knowledge; the students' families, who usually choose the school and pay the expenses; the companies and institutions that give practical value to the knowledge acquired by offering jobs to graduates in addition to collaborating with the university in a variety of ways; and, of course, the public authorities which, in the case of Spanish public universities, contribute most of the necessary financial resources. In addition to these "external customers", we must also add the "internal customers", because like any organization offering services to the market, the quality of university services will basically be determined by the attitudes and skills of the people providing them; in the case of universities, these include teaching staff, research staff and administrative staff. Simultaneously addressing the needs and interests of such a diverse audience is undoubtedly one of the main challenges when trying to incorporate a market orientation in universities.

However, the most important obstacle could well be trying to change the university's organizational culture in a way that integrates all the people that are part of the organization (teachers and non-teaching staff), and having them accept and incorporate the market orientation into their mental framework and their working style. In this sense, Spanish public universities are faced with an additional difficulty, since

their governing bodies are made up of teachers elected by the teaching, research, and service staff as well as students. The result of this government system is that objectives, decisions and actions taken by the university usually aim to satisfy the interests of internal customers, and tend to neglect the needs of students, families, companies and government institutions. Undoubtedly, effective incorporation of the market orientation into Spanish universities will require significant reform in its system of government as well as its culture and organizational structure in order to achieve greater flexibility, decentralization and professionalization of its management. In that way can, like any organization that aspires to being effective and providing quality services in an increasingly dynamic and changing environment, become closer to external customers and better adapt to their needs¹.

In this sense, we should point out that Spanish universities have made a significant effort in recent years to incorporate a market orientation into their management by expanding the advisory and supervisory role of the Social Council, which represents the society served by the university. Nevertheless, it is still far from becoming a genuine driving force of university dynamics, which would mean advising and making decisions on major strategies to guide university policy. In addition, though more tentatively, an attempt has been made to enhance the role of the General Manager, a professional manager who coordinates the activities and services provided by the university. However for the moment this role is still limited to the administrative apparatus, with little involvement in the organization of teaching, i.e. with hardly any influence on the most important and basic service provided by the university.

With the launch of the European Higher Education Area (Bologna Process), Spanish universities have tried to modernize and bring their teaching closer to the market. The most significant change of this reform has been that former engineering degrees and five-year bachelor's degrees have been transformed into four years of undergraduate and one or two years of Postgraduate or Master's Degrees. These new official postgraduate programs or simply official master's degrees have been added to the selection of master previously offered by Spanish universities since the 1980's (university own master's)². However, the two are quite different, particularly in terms of their market orientation.

On the one hand, there is a considerable difference in the student profile to which each is targeted. Students in official master's courses are mostly recent graduates who wish to supplement their bachelor's degree and usually do so on a full-time basis with a class schedule that is not compatible with a job. On the other hand, the university-

¹ It is surprising that in the 21st century many purely technical and professional decisions are made by assembly of the university community or that the head administrators of the institution are democratically elected from among the members of a certain academic level. It does not seem that the skills to be a good manager are directly related to being a good professor or researcher in a very particular area of scientific knowledge, it is not even exclusively related to political leadership within the organization itself.

² "Official" refers to programs run by the Spanish Education Ministry and are statewide, while "university-own" refers to programs organized by individual universities.

own master's are mainly targeted at engineers or graduates with work experience who wish to complete their training for professional advancement, and classes are often held so as to be compatible with working hours. However, the most significant difference between the two types of master's is in the teaching staff, which in turn affects program orientation and methodology. While teachers in official programs are almost all from the university and have a strictly academic background, in the university-own master's nearly 70% of teachers are from the professional world and have broad and accredited experience. Thus, the official master's are more academic while the others are professionally oriented. The fact that teachers in the university-own master's are from outside the academic world and are involved in professional activity, both the orientation of these programs and their methodology bears closer relation to the labor market and employment practice.

These differences tend to become accentuated by the evolution of public universities in Spain, as the situation that has been produced makes it virtually impossible for university professors in Spain to have professional experience. The enactment of the Incompatibilities Law at the beginning of the 1980's was a turning point in the profile of Spanish university professors. Until that time, the prestige and qualifications that many professors contributed to their university stemmed from teaching quality as well as professional reputation and know-how. However, after this law was passed, many teachers who had been combining both activities had to choose and often ended up leaving the university. In addition, successive reforms of the Spanish university system were introduced, culminating in the University Regulation Law (LOU — *Ley de Ordenación Universitaria*). This led to the establishment of a system of teacher selection and promotion where professional practice is considered to be irrelevant, and where the typical profile of the university is that of a young person who has completed their degree with a PhD, and subsequently devoted themselves exclusively to teaching and researching, but who lacks practical professional experience. It could be said that today's university professor is born, grows up, develops and retires inside the university (Pavón 2010). Thus, the current university system based on a system of incompatibilities, requiring exclusive dedication to the university, and an academic qualification criterion that almost exclusively takes into account publications in scientific journals, has led Spanish universities to a gradual distancing from the reality and needs of the professional world.

To a great extent, these difficulties explain why the majority of Spanish universities have not yet adopted the market orientation in either their organizational culture or their management processes. The feeble signs of wishing to apply marketing to management are limited to certain communication techniques for improving their corporate image in order to attract more students, or carrying out student surveys to evaluate teachers and determine the level of satisfaction with the subjects they are studying. However, applying the market orientation to the university involves much more. It involves studying and systematically investigating the environment, student demand, company requirements, professor satisfaction, alumni assessment of their

university experience, as well as keeping in mind how companies assess the graduates they hire. All of this should result in periodic updating of the educational offer, teaching methodologies, research activities, as well as the services provided (grants, housing, etc...) and communication activities in order to adapt to the ever more abrupt changes taking place in society, thereby attracting the best teachers and students, as well as corporate and institutional collaborations.

3. Master in foreign trade management

In 1986 Spain joined the European Economic Community (EEC) and in January 1992 the European Common Market began to operate, causing great concern among Spanish companies and institutions regarding the need to prepare themselves to face the new situation. This concern was felt even more strongly in Galicia³, which was then one of the most economically backward Spanish territories with the least international development. It is in this context that the Master in Foreign Trade Management (MASCOMEX-*Master en Dirección y Gestión de Comercio Exterior*) was created. It is a university-own master, launched in the 1991–1992 academic year when the Government of Galicia, responding to the need expressed by Galician companies for qualified personnel, sought to collaborate with the University of Santiago de Compostela (USC) in the creation of a postgraduate course to training managers and technicians specialized in international trade. Given the total lack of specialized training that existed in Galicia, the hope was to foster the development and international expansion of Galician companies in foreign markets.

Management of the course was entrusted to Mr. José Carlos de Miguel Domínguez, a university academic with extensive experience and Dean of the Faculty of Business and Economics Sciences, and Mr. Miguel Angel Otero Simon, a young professor of Foreign Trade, who had only two years of teaching experience at the university, but had been a manager for 6 years at several companies, some with an international presence. Together with Mr. Francisco García-Bobadilla, Director General of Commerce for the Galician Government, they designed a training program tailored to the needs identified in Galician companies at that time.

The development of MASCOMEX has undergone two distinct stages. An initial stage, spanning the first five years, which was exclusively aimed at managers and trade professionals who needed to update and improve their skills. This first stage, which included a total of 116 graduate students, made it possible to retrain a large number of managers and technicians from Galician exporting firms. Although they had vast

³ Galicia is one of the 17 autonomous communities that make up the Spanish state. In recent years it has stood out as one of the most dynamic communities in terms of exports, giving rise to prominent multinational companies such as: INDITEX, ADOLFO DOMINGUEZ, PESCANOVA, COREN, FINSA, TELEVES, and BLUSENS.

experience in foreign trade, these participants lacked technical expertise in this area. To make the course compatible with their professional activity, it was designed in a “part-time” format consisting of 320 classroom hours held on Thursday and Friday afternoons. This experience and continuous interaction with this type of students brought the university significantly closer to the real needs of Galician companies and trade professionals, making it possible to continually adapt the curriculum and make it more practical and useful for professionals.

This experience led to a second stage in the evolution of the master which had a more ambitious goal: transformation into a full-time course. This decision was justified by the fact that a large number of managers and professionals active in Galician exporting companies had already been retrained, and it was necessary to train new generations of specialists who would be able to take over the work of their predecessors with a greater level of skill and more advanced management technology in order to boost the international activity of the Galician companies. The new “full-time” design would require complete dedication with daily classes from Monday to Friday, and was aimed at a different student profile, usually with less work experience but with a strong academic background, knowledge of languages and a clear international vocation.

Starting in the academic year 1996–1997, the number of class hours was extended to 700, allowing us to delve deeper into all areas of foreign trade and provide more comprehensive training. It also meant a significant change in terms of content and methodology. In this sense, student’s personal work was increased through the introduction of case studies and projects. New teaching methods were introduced, such as computer simulators that exposed students to decision making processes, internationalization projects for exporting companies supervised by external consultants and company managers, as well as internships in exporting companies upon completion of classroom work. In addition to completing the students’ practical training, this methodology keeps us in close and permanent contact with collaborating companies.

In order to continue meeting the training needs of managers and professionals in a way that is compatible with their work responsibilities, the master’s program has been structured in modules. Thus those who have a job can complete the program by taking the various modules at their convenience over a number of years. It is also possible to focus on one particular module of the master, thereby receiving shorter but fully specialized training in a particular area of interest. In this line, a new blended learning option will be launched in 2011 which combines on-line training tools with classroom instruction by experienced professionals, making it easy and comfortable to complete for working people.

It is worth noting that 75% of the master’s teaching staffs are managers and professionals actives in the workforce, making it possible to provide training that is more practical and adapted to the constant changes in the international activity of Galician companies. Keeping in mind that its ultimate goal is to provide Galician companies

with the specialized personnel they need to expand internationally and given the international nature of the master, a third of its teachers are foreign and one third of student enrolments are reserved for foreign students.

MASCOMEX has been a pioneer in Galicia⁴ and one of the first in Spain to offer specialized training in foreign trade and is now considered a reference in the field of international business training, not only in Galicia, but also in Spain and internationally. This is confirmed by the growing number of foreign applicants from increasingly diverse and distant countries. Furthermore, since the appearance in 2004 of the only comprehensive quality ranking of the master's programs in Spain published by "El Mundo" newspaper, MASCOMEX has been ranked 2nd for five consecutive editions. Finally, we would like to point out the excellent job placement record of our students among Galician companies. After completing their internship, more than 90% of our students have been hired by those same companies⁵. This is perhaps the clearest sign of the quality of the master and the clearest testimony of our service to Galician companies. By providing the personnel needed for international expansion, we contribute to Galicia's economic development. We are working to provide highly qualified personnel with all the skills for their professional development in the field of foreign trade and international business, and to provide them with training that is adapted to the needs, idiosyncrasies, and peculiarities of Galician companies.

4. Analysis of the impact of Mascomex on the internationalization of the Galician economy

There are currently no doubts to the crucial role played by foreign trade and globalization in growth, profitability and business survival. Consequently, it is also vital for economic development and welfare of countries. Many studies have examined the factors that determine export success both from a business perspective and national economy perspective. Regardless of their scope, the conclusions of these studies coincide insofar as the determinants of export capacity, finding that export capacity can be generated by offering products that are more competitive in terms of price and/or more differentiated in terms of performance, functions or usefulness to the consumer.

⁴ Despite there being three universities in Galicia, the University of Santiago de Compostela was the only one to offer specialized training in foreign trade up to the year 2008, when the University of Vigo launched an official master with a similar name. Its methodology is considerably different from MASCOMEX. Being an official postgraduate program's or official masters, it functions quite differently from a university-own master's program. All aspects of how it works differ significantly: the criteria for selecting students, teacher profile, work methodology, evaluation criteria, etc...

⁵ This is a particularly difficult goal in Spain, which is at the top of world unemployment rankings. This is especially true when it comes to university graduates under 30 years of age, whose unemployment rates have risen from 25% in the economic "boom" years to 40% during the current economic crisis.

At an aggregate level, the economic literature has highlighted the fact that a nation's export capacity is conditioned by supply and demand factors. External demand depends on the income of foreign consumers, thus, as it increases so does demand for domestic and imported products, in turn leading to export growth of their suppliers and vice versa⁶. In addition to income, other factors such as geographical distance, cultural affinity, or the existence of liberalization agreements may also affect external demand⁷. However, in an increasingly competitive environment, a country's ability to take advantage of developments in external demand will depend primarily on the characteristics of its supply, i.e. its competitiveness, understood as the ability of a country to create, produce and distribute products and services in the international market. For this reason, an increasing number of studies have incorporated the influence of supply factors in the determination of export flows (Gagnon, 2007).

Among these factors the relative price of exports with respect to substitute products from the rest of the world is to be highlighted (Obstfeld, 2002). Overall, these prices are determined by the cost/price evolution of exported products (usually measured by the consumer price index) and the nominal exchange rate of the exporting country. Thus, increases in production costs or rising exchange rates would increase the relative price of exports, making them less attractive in international markets. In the literature, the net gain of a country in terms of relative prices is usually called export "price competitiveness".

Another group of supply factors have to do with the ability to positively differentiate export products in international markets through innovation (Bernard, A. and Jensen 2004). The way to achieve this differentiation is usually related to the technological effort made by domestic firms to improve their production processes and the products they sell internationally. This is normally reflected by the level of expenditure on R&D. In the literature, this is usually called "structural competitiveness."

Finally, direct investment is also included among the determinants of export capacity, whether it be inbound or sent abroad (Head and Ries, 2001). The foreign direct investment received is often a stimulus to exports, because the aim of multinationals that undertake these investments is often to set up a platform for exporting to third countries. Thus, the foreign investment received acts as an export generator. A similar situation may occur when a domestic firm makes direct commercial investments abroad to enhance its presence in that market, or when some phases of production are relocated to lower cost countries with the hopes of improving production efficiency. Indeed, export potential is enhanced in both cases. In the case of developed countries, direct investment, whether received or sent abroad, can be expected to contribute to improving exports of differentiated products. It is to be expected that activities generating greater added value and contributing most to product differentiation through attributes like image, branding, design, and features will be located in these countries.

⁶ Pioneering research on these factors has been done by Balassa (1979).

⁷ The analysis of these variables has led to so-called gravity models of trade (Anderson 1979).

Empirical studies on the behavior of Spanish exports have confirmed and clarified the impact of these factors. These include the research by Gracia (2000) and Gordo *et al.* (2008), focusing mainly on the study of the components of demand for Spanish exports; the work by Donoso and Martín (2007) analyzing income elasticity and price elasticity for Spanish exports; the work by Bass and Montero (1999) as well as Duran *et al.* (2007) investigating the effect of foreign direct investment on Spanish exports; and the research by Cassiman *et al.* (2010) which looks at the effect of innovation on Spanish exports. However, neither the domestic nor the international economic literature has analyzed the impact of specialized foreign trade training on a country's exports.

The influence of human capital on economic and business performance has repeatedly been demonstrated in the literature. Human capital is one of the factors that has been attributed the capacity of generating higher income and sustainable competitive advantages at the company level (Lado and Wilson, 1994, Becker and Gerhart, 1996, Wilcox and Zeithaml 2001; Hitt *et al.*, 2001), and, therefore, is a determinant of national competitive advantage (Porter, 1991). Numerous empirical studies confirm the importance of this factor in companies export activity (Aaby and Slater, 1989; Reid, 1981; Samiec *et al.*, 1993, Cavusgil and Zou, 1994, Leonidou, *et al.*, 1998). Among the personal characteristics of managers that affect a company's international activity, training has been cited by several studies as being a determiner of the likelihood of exporting (Simpson and Kujawa, 1974, Daniels and Goybuero, 1976, Garnier, 1982; Dichtl *et al.*, 1990)⁸.

We empirically analyze how the development of a specific resource, human capital with specialized foreign trade training, in other words, graduates from the Master in Foreign Trade Management, may partly explain growth of Galician exports⁹. We clearly demonstrate how the market orientation implemented in this training program has been able to provide a satisfactory response to the calls from Galician companies and government for managers and technicians with adequate training to contribute to international expansion.

Here we present a proposed model stemming from the theoretical considerations described in the previous sections (Figure 1). It is a structural equation model with which we aim to compare the possible causal relationship between Galician exports (explained variable) and measures of price competitiveness, differentiation and human capital (explanatory variables). Below we briefly described the latter variables:

⁸ Noteworthy is the study by Dichtl, Koglmayr and Mueller (1990) which analyzed a sample of exporting and non-exporting German companies and found that a considerable number of potential, but yet not active, exporters had similar characteristics to exporting firms except for manager characteristics; reaching the conclusion that manager characteristics may act as inhibitors to exports.

⁹ Initially, stock of human capital with economic and business knowledge as measured by the aggregate of Economics and Business Administration graduates from the 3 Galician universities (Santiago, Vigo y Coruña) was also included as an independent variable. However, this variable was later discarded from the model as it did not turn out to be significant.

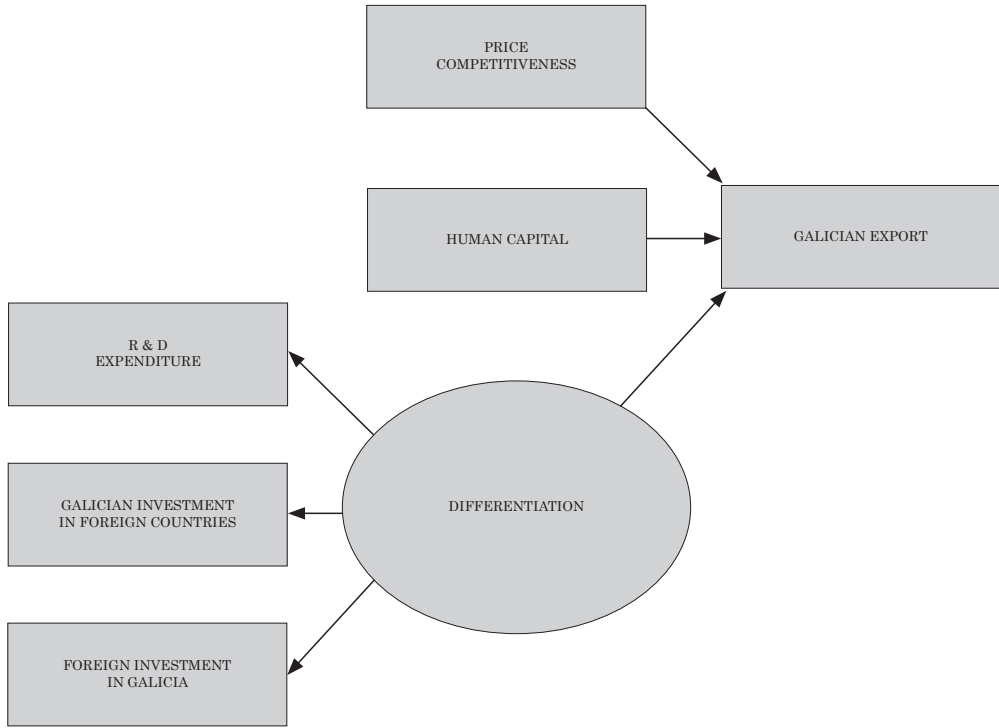


Figure 1. Proposed Model.

The *Price Competitiveness variable* is measured by the competitiveness tendency index, an indicator compiled by the State Secretariat for Commerce, which analyses how prices and costs in the Spanish economy evolve in comparison to the group of OECD countries, which are Spain's main trading partners. It is derived from a relative price index (which reflects inflation) and an exchange rate index. In accordance with the methodology with which it is built, an increase in value reflects an appreciation of relative price of Spanish exports, which means less competitiveness for the Spanish economy with respect to the other countries included in the index¹⁰. Thus, we would expect a negative relation between this index and exports.

The *Differentiation variable* is constructed as a factor consisting of the following indicators: annual expenditure in R&D in Galicia, annual Galician investment abroad and annual foreign investment in Galicia¹¹. A positive relationship is to be expected between each of these elements and the overall variable, as well as between the variable and exports.

The *Human Capital variable* is constructed via the stock of human capital with expertise in foreign trade as measured by the aggregate of graduates with a degree in

¹⁰ The methodology for its elaboration can be found in the Ministry of Industry, Tourism and Commerce (2010).

¹¹ Like exports, measured in constant (1992) thousands of Euros.

Foreign Trade Management from the University of Santiago de Compostela. A positive relationship is also expected between this variable and exports.

All available data are annual and correspond to the period 1992–2008 (seventeen years)¹². The statistical calculations have been made with SPSS and AMOS software packages.

Table 1 shows the results of testing the model by means of covariance structure analysis¹³.

Table 1. Standardized factor loadings, regression weights and fit measures of the proposed model

Relation	Factor loadings	Regression weights
R&D expenditure ← differentiation	0.996 ^a	
Galician investment in foreign countries ← differentiation	0.811 ^a	
Foreign investment in Galicia ← differentiation	0.202	
Competitiveness → exports		-0.109 ^b
Differentiation → exports		1.005 ^a
Human capital → exports		1.000 ^a
^a Statistically significant at the 0.01 level. ^b Statistically significant at the 0.05 level.		
Model fit:		
Chi-square (degrees of freedom) = 5.486 (7), p-value = 0.601. CFI = 1. TLI = 1.038. RMSEA = 0. Normed chi-square = 0.784.		

Firstly, we would like to point out that the model presents a good level of fit. The chi-square test has a p-value of 0.601, well above the 0.05 usually taken as a reference for acceptable level of fit. Likewise, the Comparative Fit Index (CFI), that reaches its maximum value (Bentler, 1990), the non-normed Tucker-Lewis Index (TLI), with a value of nearly 1 (Hair *et al.*, 1999), the Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA), with its minimum value (Browne and Cudeck, 1993), and the Normed chi-square parsimony measure, with a value of less than 2 (Kline, 2010), all reflect a very good level of fit.

Table 1 also shows the results of the causal analysis. The three independent variables present regression weights that are significantly different from zero and have the signs expected according to economic rationale. Although the price competitiveness index is clearly the variable which least explains out of the three, it can be concluded that all of the variables seem to contribute to explaining the level of Galician exports.

Notwithstanding the above, it is important to pay attention to the *differentiation* factor. The three indicators that were thought to compose it present positive factorial loads, as seemed reasonable, but it was not statistically significant for one of them, *foreign investment in Galicia*. This may be due to the presence of extreme values in the series, reflecting the irregularity of foreign investment in the region. However, the measures of composite reliability (0.755) and average extracted variance (0.563) of

¹² All the data are available in the web of Ministry of Industry, Tourism and Commerce: <http://www.mcx.es/>

¹³ A multivariable analysis technique popularized by Jöreskog (1970), Bagozzi (1977) y Bentler (1980), among others.

the factor, exceed the recommended values of 0.7 and 0.5, respectively (Hair *et al.*, 1999), thus indicating internal consistency among the constituent indicators.

We could try eliminating the *foreign investment in Galicia* indicator to benefit the parsimony of the model and observe the resulting findings. They do not differ from the previous ones in terms of factor loadings, regression weights and t-values, and only differ in terms of the indexes for the model's goodness of fit and reliability (0.903) and extracted variance (0.824) of the *differentiation* construct, which turn out to be even better and provide firmer support for acceptance of the proposed model (see table 2):

Table 2: Standardized factor loadings, regression weights and fit measures of the adjusted model

Relation	Factor loadings	Regression weights
R&D expenditure ← differentiation Galician investment in foreign countries ← differentiation	0.996 ^a 0.811 ^a	
Competitiveness → exports Differentiation → exports Human capital → exports		-0.109 ^b 1.005 ^a 1.000 ^a
^a Statistically significant at the 0.01 level. ^b Statistically significant at the 0.05 level.		
Model fit: Chi-square (degrees of freedom) = 0.741 (3), p-value = 0.864. CFI = 1. TLI = 1.094. RMSEA = 0. Normed chi-square = 0.247.		

Conclusions

Market orientation has become a key feature for any organization to achieve and maintain their competitive advantage. The Master in Foreign Trade Management (MA-SCOMEX) has sought to implement this approach from the outset. This is not a training proposal arising from the university itself in an effort to market to students the knowledge and resources it already possesses, but rather, since its inception is has tried to adapt its offer to the demands expressed by companies for appropriate training resources. In this way, priority has been given to the needs of the employer, rather than the student, based on the awareness that, in the end, what students most desire is training that will help them join the labor market under optimal conditions. In order to provide a truly practical learning experience, companies themselves together with students are included in the process through their participation in the design of the training programs, as well as the implementation of internationalization projects and internships in international departments. Furthermore, company managers contribute their knowledge and experience by being included as members of the teaching staff.

Throughout its development, this approach has been refined to such an extent so as to significantly contribute to the expansion of Galician exports, provide successful job placement for all graduates, and become one of the highest ranked programs in Spanish higher education. The empirical analysis of the determining factors of Galician

exports confirms the positive and statistically significant impact between the growth in the number of graduates in this Master and the growth of Galician exports.

Abstract

The university is not an end in itself, but rather a means of improving the society which it serves. A society is made up of multiple institutions, which must distinguish between students, their families, the businesses that employ them, and of course, the public authorities which, in the case of Spanish public universities, contribute most of the funds necessary for the university's financial resources. Trying to satisfy the needs and interests of such a diverse audience is undoubtedly one of the main challenges when trying to introduce a market orientation in universities.

There are currently no doubts as to the crucial role played by foreign trade and globalization in growth, profitability and business survival. Consequently, it is also vital for economic development and the welfare of countries. The Master in Foreign Trade Management (MASCOMEX-Master en Dirección y Gestión de Comercio Exterior) of the University of Santiago de Compostela (USC) arose with the objective of training managers and technicians to be specialized in international trade in order to foster the development and international expansion of Galician companies in foreign markets. After 20 years of successfully achieving this objective, it is a good example of how market orientation gives universities important instruments for improving the quality of teaching and research, and fostering innovation in curricula and all services provided. This is achieved by better adapting the educational programmes to the needs of their multiple customers and society whole. The empirical analysis of the determining factors of Galician exports confirms the positive and statistically significant impact between the growths in the number of graduates in this master and the growth in Galician exports.

Keywords

Market orientation of the University, Master in Foreign Trade Management, MASCOMEX, Spanish Universities, internationalization of the Galician economy, University of Santiago de Compostella.

References

1. Aaby, N.E. and Slater, S.F. (1989): "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978–88", *International Marketing Review*, vol. 6, n° 4, pp. 7–26.
2. Anderson, J. (1979): "A Theoretical Foundation for the Gravity Equation", *American Economic Review*, vol. 69, pp. 106–116.
3. Bagozzi, R.P. (1977): "Structural equation models in experimental research", *Journal of Marketing Research*. Vol. 14, May, pp. 209–226.
4. Bajo, O. and Montero, M. (1999): "The Effects of Foreign Direct Investment on Trade Flows: Some Evidence for Spain: 1977–1992", *Economic and Financial Modelling*, Winter, pp. 177–196.
5. Balassa, B. (1979): "Export Composition and Export Performance in the Industrial Countries, 1953–1971". *Applied Economics*, vol. 14, pp. 604–607.
6. Becker, B. and Gerhart, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 779–801.
7. Bentler, P.M. (1980): "Multivariate analysis with latent variables: causal modeling", *Annual Review of Psychology*. Vol. 31, January, pp. 419–456.
8. Bentler, P.M. (1990): "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*. Vol. 107, No. 2, March, pp. 238–246.
9. Bernard, A. and Jensen, J. (2004): "Why some firms export". *Review of Economics and Statistics*, vol. 86, n° 2, pp. 561–548.
10. Browne, M.W.; Cudeck, R. (1993): "Alternative ways of assessing model fit". In Bollen & Long, eds., *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park: Sage, pp. 136–161.
11. Cann, C.W. and George, M.A. (2003): "Key Element of a Successful Drive toward Marketing Strategy Making". *Journal of Marketing for Higher Education*, vol.13, n° 1–2, pp. 1–15.
12. Caruana, A., Ramaseshan, B. y Ewing, M.T. (1998): "Do Universities that Are More Market Orientated Perform Better?" *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, n° 1, pp. 55–70.
13. Cassiman, B., Golovko, E. and Martinez-Ros, E. (2010): "Innovation, Export and Productivity". *International Journal of Industrial Organization*, vol. 28, march, pp. 372–376.
14. Cavusgil, S.T.; and Zou, S. (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 1–21.
15. Daniels, J.D. and Goyboro, J. (1976): "The Exporter-non-Exporter Interface: A Search for Variables", *Foreign Trade Review*, vol. 11, pp. 258–282.
16. Day, G.S. (1994): "The Capabilities of Marketing-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol.58, n° 4, pp. 37–52.
17. Dichtl, E.; Koglmayr, H.G. and Mueller, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n° 1, pp. 46–61.

18. Donoso Donoso, V. and Martín Barroso, V. (2007): “Mercados de Exportación de España: Presente y Futuro”. *Información Comercial Española*, nº 838, pp. 41–58.
19. Durán Herrera, J.J.; del Hoyo Bernat, J.; Cerdejas Bueno, J.L.; Llorente Álvarez, J.G.; Monjas Barroso, M. and Úbeda Mellina, F. (2007): “Inversión Directa en el Exterior, Crecimiento Económico y Exportaciones de la Economía Española”. *Información Comercial Española*, nº 839, pp. 35–54.
20. Gagnon, J. (2007): “Productive Capacity, Product Varieties and the Elasticities Approach to the Trade Balance”. *Review of International Economics*, vol. 15, nº4, pp. 639–659.
21. Garnier, G. (1982): “Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries”, in M.R. Czinkota and G. Tesar (eds.) *Export Management: An International Context*. Praeger (NY).
22. Gordo, E.; García, C. and Martínez-Martín, J. (2008): “Una Actualización de las Funciones de Exportación e Importación”. *Boletín Económico*, nº Diciembre. Banco de España.
23. Gracia Andía, A.B. (2000): “Coyuntura Económica y Exportaciones: Un Análisis a través de Cuotas de Mercado Constantes (1961–1995)”. *Economía Industrial*, nº 333, pp. 11–20.
24. Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; and Black, W. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
25. Head, K. and Ries, J. (2001): “Overseas Investment and Firm Export”, *Review of International Economics*, vol. 9, pp. 108–122.
26. Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, and K. Y Kochhar, R. (2001): “Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms”. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 13–28.
27. Hurley, R. F. and Hult, G.T. (1998): “Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 3, pp. 42–54.
28. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996): “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”, *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119–135.
29. Jöreskog, K.G. (1970): “A general method for analysis of covariance structures”, *Biometrika*. Vol. 57, No. 2, August, pp. 239–251.
30. Kline, R.B. (2010): *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd edition, New York: The Guilford Press.
31. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990): “Market-Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.” *Journal of Marketing* 54 (April): 1–18.
32. Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994): “Human resource systems and sustained competitive advantage: a contingency-based perspective”, *Academy of Management Review*, No. 19, pp. 699–727.
33. Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. and Piercy, N.F. (1998): “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 2, pp. 26–44.
34. Llano, A. (2003): “Repensar la Universidad. La Universidad ante lo nuevo”. Ed. Internacionales Universitarias. Madrid.

35. Ministry of Industry, Tourism and Commerce (2010): “Metodología de Elaboración de los Índices de Tendencia de la Competitividad (ITCs)”, Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación. Madrid.
36. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990): “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20–35.
37. Obstfeld, M. (2002): “Exchange Rates and Adjustment: Perspectives from the New Open Economy Macroeconomics”. Center for International Development Economics Research, Working Paper n° 124.
38. Pavón, J. (2010): “Sobre Másteres Propios y Profesores Incompatibles”, *El Mundo*, Vol. 22, N° 137, 5 de septiembre de 2010, pp. 38.
39. Porter, M. (1991): “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Ed. Plaza y Janes.
40. Qureshi, S. (1993): “Market Driven Public Institutions Attract Resources”, *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 4, n° 2, pp. 83–92.
41. Reid, S.(1981): “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n°1, pp. 56–72.
42. Samice, S.; Walters, P.; and Dubois, F. (1993): “Exporting as an Innovative Behavior: An Empirical Investigation”, *International Marketing Review*, Vol. 3, n°10, pp. 23–54.
43. Simpson, C.L. and Kujawa, D. (1974): “The Export Decision Process: An Empirical Enquiry”, *Journal of International Business Studies*, vol. 5, n° 4, pp. 107–117.
44. Varela, J.A. y Calvo, A. (1998): “Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica”, *Información Comercial Española (I.C.E.)*, n° 774, pp. 37–52.
45. Webster, F. E. (1988): “The Rediscovery of the Marketing Concept”, *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 29–39.
46. Wilcox, A. and Zeithaml, C. (2001): “Competencies and firm performance: examining the casual ambiguity paradox”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 75–99.

Zakończenie

Nasza publikacja otwiera dyskusję na temat nowej roli uniwersytetów w procesie rozwoju oraz promocji miast i regionów. Wpisuje się ona tym samym w bardzo aktualną, a zarazem przyszłościową, debatę na temat ewolucji orientacji marketingowej uniwersytetów. W warstwie koncepcyjnej jest ona elementem szerszej refleksji na temat związków, jakie zachodzą między marketingiem terytorialnym oraz marketingiem akademickim.

Wydaje się, iż oba te nurty poszukiwań marketingowych będą nabierały w przyszłości na znaczeniu. Będą one wymagały także od menedżerów uczelni wyższych zupełnie nowego podejścia do procesu zarządzania oraz do orientacji marketingowej podmiotów edukacyjnych.

Bardzo istotnym wyzwaniem będzie tutaj poszukiwanie swoistej synergii między mechanizmami rozwoju miast i regionów a strategiami rozwoju uczelni wyższych. Dotyczy to zarówno w wymiaru regionalnego, krajowego, jak i — co ważniejsze — międzynarodowego i globalnego.

Nasza publikacja wskazuje zarówno na potrzebę rozwoju nowych kierunków badań, jak i na konieczność poszukiwania nowych podejść menedżerskich oraz marketingowych w odniesieniu do sfery zarządzania edukacją oraz rozwojem miast i regionów. Pokazujemy również konieczność spojrzenia na marketing terytorialny nie tylko w aspekcie promocji miast i regionów, lecz również w wymiarze poszukiwania szerszych strategii marketingowych rozwoju jednostek terytorialnych.

Fakt, iż wszyscy Autorzy publikacji są badaczami i praktykami marketingu pozwolił nam spojrzeć na omawianą perspektywę zarówno od strony czysto akademickiej, jak — co ważniejsze — także od strony rynkowej. Zastosowane przez nas podejście łączy tym samym perspektywę uniwersytecką z rozwojem miasta i regionu oraz z popytem rynkowym na usługi edukacyjne.

Przyjęta przez nas formuła tego opracowania opierała się na autorskim podejściu do szeroko rozumianego marketingu akademickiego, a także do roli uniwersytetów w rozwoju oraz w promocji miast i regionów.

Naszym celem było dokonanie bilansu dotychczasowych doświadczeń we wdrażaniu szeroko rozumianych koncepcji marketingu akademickiego, jak również spojrzenie na ten problem z perspektywy różnych podmiotów, regionów oraz krajów.

Wydaje się, że ta różnorodność zastosowanych podejść oraz spojrzenia na problematykę marketingu akademickiego może być bardzo inspirująca dla dalszych badań tej problematyki w Polsce oraz za granicą.

Doświadczenia polskich uniwersytetów wskazują na pilną potrzebę budowania nowych jakościowo relacji partnerskich między uczelniami wyższymi oraz władzami samorządowymi miasta i regionu. Potrzeba budowania relacji partnerskich dotyczy w szczególności konieczności wypracowania spójnych strategii rozwoju oraz komunikacji marketingowej na poziomie akademickim oraz miejskim i regionalnym.

Konieczność akcentowania wpływu szkół wyższych na rozwój regionów w dobie gospodarki opartej na wiedzy jest już bardzo widoczna w działaniach wybranych władz regionalnych, zwłaszcza we Wrocławiu i w całym regionie Dolnego Śląska. Przykład ten doskonale ilustruje potrzebę oraz pozytywne efekty kreowania bardzo silnej symbiozy między pozytywnym wizerunkiem regionu i miasta oraz wizerunkiem szkół wyższych działających na danym terenie. Przed uniwersytetami Trzeciej Generacji stają dzisiaj zupełnie nowe wyzwania dotyczące zarówno ich strategii rozwoju, jak i podnoszenia konkurencyjności miast i regionów, w których są one zlokalizowane.

Z uwagi na postępujący proces internacjonalizacji oraz globalizacji ważnym czynnikiem w budowaniu wizerunku polskich uczelni będą działania promocyjne oraz komunikacja marketingowa adresowana do studentów zagranicznych. Proces ten będzie wymagał zupełnie nowego podejścia do procesu komunikowania się z potencjalnymi studentami zagranicznymi oraz zbudowania nowego, bardziej wyrazistego pozycjonowania oraz wizerunku uczelni polskich.

Przyszłościowym kierunkiem badań jest również analiza procesu budowania atrakcyjnego wizerunku miasta wśród studentów za pośrednictwem organizacji wydarzeń kulturalno-artystycznych, jakimi są festiwale. Zaprezentowane ujęcie jest istotne dla dalszych badań nad rolą oraz efektywnością tego instrumentu w procesie budowania wizerunku miast, w odniesieniu do grupy jego młodych mieszkańców. Generalnie dotyczy to analizy szeroko rozumianej roli wydarzeń marketingowych w kreowaniu wizerunku miast, regionów oraz uczelni wyższych.

Z doświadczeń naszych zagranicznych Kolegów wynika wniosek, iż orientacja marketingowa szkół wyższych powinna być analizowana zarówno od strony popytowej, jak i podażowej. Przyszłościowym kierunkiem badań będą także analizy procesu kreowania strategii nastawionych na wzrost oferowanej przez uczelnie sumy wartości oraz ich użyteczności dla wybranych grup adresatów.

Przedmiotem osobnych analiz powinny być także efekty działań marketingowych w otoczeniu lokalnym oraz regionalnym szkół wyższych. Osobnym nurtem badawczym pozostanie tzw. nurt menedżerski ukazujący różne uwarunkowania orientacji marketingowej uczelni wyższych oraz przejmowania przez nie „kultury marketingowej”, niezbędnej do uprawiania nowego stylu zarządzania instytucjami akademickimi.

Wszystkie dotychczasowe badania wskazują wyraźnie na fakt, iż instytucje akademickie, które tradycyjnie abstrahowały od potrzeb otoczenia — obecnie są coraz bardziej wrażliwe na kontekst lokalnych potrzeb i oczekiwań. Po stronie popytowej należy uwzględnić coraz bardziej zróżnicowaną strukturę potrzeb różnych grup, a po

stronie podażowej — konieczność uwzględnienia złożonych procesów dostosowawczych (oferowana gama usług, styl zarządzania uczelnią, systemy wartości, struktury organizacyjne, kultura organizacji).

Analiza relacji zachodzących między nową orientacją marketingową uniwersytetów oraz stymulowaniem przez nie rozwoju regionalnego i lokalnego jest wyraźnie widoczna w pracach Autorów włoskich oraz hiszpańskich. Wyjście uniwersytetów z filozofii „zamkniętej we wieży z kości słoniowej” polega na coraz wyraźniejszym analizowaniu ich nowej misji w kontekście rozwoju regionalnego. Ta nowa rola związana jest z aktywnym włączaniem się uniwersytetów w proces stymulowania przedsiębiorczości, w tym także promocji transferu technologii, zarządzania własnością intelektualną oraz stymulowaniem rozwoju nowych firm („spin off”). W tym nowym ujęciu zgodnie z paradygmatem „przedsiębiorczo-technologicznym” uniwersytety stają się katalizatorami lokalnego rozwoju, także w obszarze nauk humanistycznych i społecznych.

W przyszłości dalszy rozwój gospodarki opartej na wiedzy będzie zdecydowanie zmieniał model uniwersytetu. Pojawienie się globalnej konkurencji oraz presja na podejmowanie działań innowacyjnych będą wymuszały jeszcze większą innowacyjność uniwersytetów. Będą stawały się one tym samym dla wielu instytucji otoczenia idealnym partnerem dla budowania nowego typu relacji. Nowe myślenie o roli uniwersytetów zakłada więc nowe spojrzenie na ich aktywną rolę w kreowaniu innowacji oraz w transferze technologii na poziomie regionalnym i ponadregionalnym.

Dodatkowym wyzwaniem dla uniwersytetów jest ich nowe pozycjonowanie jako podmiotów edukacyjnych w kontekście rynku globalnego („global teaching university”). Ta zupełnie nowa formuła uniwersytetu nabierać będzie na znaczeniu wraz ze wzrostem globalnej mobilności studentów (przepływy studentów z Azji do Europy oraz z Azji do USA).

Uniwersytety, tak jak i nowoczesne firmy, stają się instytucjami „glokalnymi”. Model „glokalnego” uniwersytetu opierać się będzie na jego otwartości i poszukiwaniu doskonałości w relacji z coraz szerszym otoczeniem. Uniwersytety w coraz większym stopniu stawać się będą generatorami wzrostu w ujęciu lokalnym oraz regionalnym.

Sukces marketingu akademickiego wymagać będzie jednak zupełnie nowego podejścia do zarządzania uniwersytetami. Zmiany modelu zarządzania polegać będą na odchodzeniu od modeli kolegialnych i biurokratycznych, ku nowej koncepcji zarządzania publicznego (New Public Management — NPM). W tym nowym podejściu kształcenie oraz działalność badawcza będą musiały być skierowane na coraz bardziej efektywne poszukiwanie doskonałości oraz na coraz szersze wyzwania procesu internacjonalizacji.

Nowe strategie marketingowe uniwersytetów powinny opierać się na „inteligentnej współpracy” sieciowej podmiotów na szczeblu lokalnym oraz regionalnym, reprezentujących sektor publiczny oraz prywatny, przy uwzględnieniu coraz silniejszych wyzwań internacjonalizacji.