

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 1 (68)



Marzena Wójcik-Augustyniak, Ewa Multan, *Klasyczna mapa grup strategicznych (2D) jako podstawa oceny sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości*, „e-mentor” 2017, nr 1(68), s. 20–29, <http://dx.doi.org/10.15219/em68.1283>.

Klasyczna mapa grup strategicznych (2D) jako podstawa oceny sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości

Marzena Wójcik-Augustyniak
Ewa Multan

Głównym celem artykułu jest cząstkowa ocena sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce, przeprowadzona za pomocą mapy grup strategicznych 2D. Będzie ona stanowić podstawę do przetestowania – dotychczas niestosowanych – koncepcji map grup strategicznych 1D i 3D.

W artykule zaproponowano zaaplikowanie metod map grup strategicznych (nazwanych przez autorki mapami 1D¹, 2D i 3D) do identyfikowania sytuacji konkurencyjnej w sektorze szkół wyższych w Polsce².

Mapa grup strategicznych 2D jest klasyczną formą prezentacji sytuacji konkurencyjnej podmiotów analizowanych w sektorze. Autorki na jej podstawie rozpoczęły cykl analiz skoncentrowanych na grupie czynników określających poziom innowacyjności i przedsiębiorczości na wybranych uczelniach. W celu zobrazowania tego poziomu posłużono się grupą czynników „Innowacyjność”, ocenianych corocznie w Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw”. Są to:

- patenty,
- prawa ochronne,
- środki pozyskane z UE,
- sprzedane licencje,
- firmy spin-off i spin-out³.

Zdaniem autorek zestaw tych czynników (można je uznać za kluczowe czynniki sukcesu uczelni przedsiębiorczych i innowacyjnych) nie jest do końca trafny

i kompletny, lecz na potrzeby analizy metodą map grup strategicznych, wystarczający. Zgadzać się ze zdaniem K. Obłója, że *tylko analiza empiryczna może odślonić zmienne, mające jednocześnie strategiczny charakter i szczególne znaczenie dla danego sektora*⁴, autorki podjęły próbę empirycznego zidentyfikowania tych zmiennych w dalszych badaniach.

Klasyczne i nowoczesne podejście do oceny konkurencyjności

W literaturze przedmiotu występują różnorodne podejścia do kwestii oceny sytuacji konkurencyjnej podmiotów, uwzględniające wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które determinują ich funkcjonowanie w nieprzewidywalnym otoczeniu.

W odniesieniu do konkurencyjności organizacji, w teorii zasobowej, poszukiwano trwałej przewagi konkurencyjnej, warunkując jej osiągnięcie odpowiednim zestawem i poziomem zasobów organizacji. Potwierdzają to niezależne ogólnoswiatowe badania przeprowadzone w 2005 roku przez Economist Intelligence Unit oraz w 2006 roku przez IBM (Institute for Business Value)⁵.

Klasyczne podejście do przewagi konkurencyjnej, opracowane przez M. Portera, wyróżnia dwa podstawowe rodzaje przewag: kosztową i jakościową. Trzecia z ogólnych strategii osiągnięcia ponadprzeciętnych

¹ Istota map grup strategicznych w odniesieniu do analizy marek zaprezentowana została w publikacji: N. Dawar, Ch.K. Bagga, *A Better Way to Map Brand Strategy*, „Harvard Business Review” 2015, <https://hbr.org/2015/06/a-better-way-to-map-brand-strategy>, [27.02.2017].

² W niniejszym opracowaniu autorki zamiennie stosują określenia „uczelnia” oraz „szkoła wyższa”, odnosząc je do szkół publicznych.

³ Istnieje wiele różnorodnych zestawów czynników opisujących innowacyjność i przedsiębiorczość uczelni, ocenianych w niektórych rankingach międzynarodowych, np. w *Center for World University Rankings* (CWUR), *World University Rankings Times Higher Education* (THE), *Ranking Web of Universities* czy w *U-Multirank* – istniejącym od 2014 roku globalnym internetowym rankingu uniwersytetów, utworzonym z inicjatywy Komisji Europejskiej. Subiektywizm doboru kryteriów oraz rankingu do oceny sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce wynikał z faktu, że nie wszystkie polskie uczelnie uwzględnione w badaniach na potrzeby niniejszego artykułu znalazły się w tych rankingach w analizowanym roku.

⁴ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 270.

⁵ J. Bis, *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, [w:] B. Koźuch (red.), *Modele Biznesowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 13, Łódź 2013, s. 54.

wyników w danej branży, jaką jest koncentracja, stanowi ich odmianę na poziomie segmentu⁶. Poszerzone podejście do przewag konkurencyjnych zaproponował K. Obłój, przedstawiając ich cztery typy:

- naturalną (monopolistyczną),
- relacji ceny do jakości,
- systemu obsługi,
- barier wejścia⁷.

Obecnie w zarządzaniu strategicznym można zaobserwować tendencję przesunięcia punktu ciężkości z zasobów organizacji w kierunku zdolności, stanowiących o sukcesie i determinujących kształtowanie przewagi konkurencyjnej (Koncepcja Zdolności Dynamicznych – *Dynamic Capabilities Concept* – DCC)⁸. W artykule za zdolności dynamiczne uznano wyróżniające zdolności, które z jednej strony umożliwiają organizacji *ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz zdolności operacyjnych w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej*⁹, a z drugiej – *osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności, ocenianego zarówno w wymiarze rynkowym (wartość i korzyści dla klienta), jak i ekonomicznym (wartość i korzyści dla przedsiębiorstwa)*¹⁰. Co ważne, obecnie odchodzi się od poszukiwania stabilnej (trwałej) przewagi konkurencyjnej w kierunku sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych¹¹.

Autorzy nowoczesnych koncepcji w obszarze konkurencyjności podchodzili w sposób wybiórczy do samej istoty oraz źródeł powstawania przewagi konkurencyjnej. Skutkowało to brakiem jednolitej tożsamości oraz powstaniem bogatej typologii przewagi konkurencyjnej. W związku z tym zasadne jest uwzględnianie w badaniach konkretnej organizacji specyfiki branży oraz warunków panujących na rynku. Warto również podkreślić, że żadne z nowoczesnych podejść nie definiuje precyzyjnie samego pojęcia przewagi konkurencyjnej¹².

A zatem przy uwzględnieniu specyfiki sektora szkół wyższych zasadne jest przedstawienie rankingów międzynarodowych, w których wykorzystywane są różnorodne kryteria oceny sytuacji konkurencyjnej uczelni, w tym polskich, tj.¹³:

- 1) rankingów światowych, o charakterze „tradycyjnym”, z typową, uporządkowaną listą:
 - *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) – przygotowywany przez Shanghai Ranking Consultancy (pierwotnie przez Shanghai Jiao Tong University),
 - *The World University Ranking* – przygotowywany przez Times Higher Education do 2009 r. we współpracy z Quacquarelli Symonds (THE-QS), a obecnie z Thomson Reuters (THE),
 - *QS World University Rankings* (QS) – ranking rozwijany przez Quacquarelli Symonds;
- 2) rankingów o bardziej wielowymiarowym charakterze, które pozwalają porównywać poszczególne wydziały pod różnymi względami i w przypadku których można mówić także o klasyfikacji ratingowej:
 - *CHE Excellence Ranking* – przygotowywany przez niemieckie Centrum für Hochschulentwicklung dla wybranych dyscyplin,
 - *U-Multirank* (The European Multidimensional University Ranking System) – istniejący od 2014 roku globalny internetowy ranking uniwersytetów, utworzony z inicjatywy Komisji Europejskiej;
- 3) specyficznego rankingu hiszpańskiego, *Consejo Superior de Investigaciones Científicas* (CSIC) Webometrics, który bada obecność uczelni w internecie.

Problematyka niniejszego artykułu dotyczy oceny sytuacji konkurencyjnej uczelni w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości, dlatego należy wspomnieć, że istnieje szereg różnorodnych zestawów czynników je opisujących, poddawanych ocenie w niektórych z wymienionych rankingów międzynarodowych, np. w *Center for World University Rankings* (CWUR)¹⁴, *World University Rankings Times Higher Education* (THE)¹⁵, *Ranking Web of Universities*¹⁶, czy w *U-Multirank*¹⁷.

Żadne z nowoczesnych podejść nie definiuje w sposób precyzyjny samego pojęcia przewagi

⁶ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 38.

⁷ K. Obłój, dz.cyt., s. 412.

⁸ R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, Politechnika Śląska, s. 360.

⁹ M. Bratnicki, *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 324–325.

¹⁰ R. Matwiejczuk, dz.cyt., s. 359.

¹¹ J. Bednarsz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 30, s. 116, [za:] Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 199–200.

¹² Tamże, s. 120–121.

¹³ J. Górniak, *Diagnoza szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, Warszawa 2015, s. 63.

¹⁴ *Center for World University Rankings*: CWUR, <http://cwur.org/2016.php>, [05.03.2017].

¹⁵ *World University Rankings Times Higher Education* (THE), <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, [05.03.2017].

¹⁶ *Ranking Web of Universities*, <http://www.webometrics.info/en>, [05.03.2017].

¹⁷ *U-Multirank*, <http://www.umultirank.org>, [05.03.2017].

konkurencyjnej, a w analizie uwzględnia się specyfikę branży. Dlatego do oceny sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce zastosowano subiektywny dobór kryteriów. Natomiast dobór rankingu podyktowany był tym, że nie wszystkie polskie uczelnie, uwzględnione w badaniach na potrzeby opracowania, znalazły się w wymienionych rankingach międzynarodowych w analizowanym roku.

Kompleksowe podejście do oceny sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora

Metody analizy sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora stosowane dotychczas w literaturze przedmiotu, bazowały na statycznym podejściu do jej oceny. Za klasyczną metodę uznaje się dwuwymiarowe mapy grup strategicznych (nazwane przez autorki mapami 2D) – nie uwzględnia ona kryteriów czasu oraz opinii interesariuszy sektora. Założono zatem, że metodami wzbogacającymi statyczne ujęcie mogą być metody map grup strategicznych: 1D, która uwzględnia opinie interesariuszy sektora, oraz 3D – uwzględniająca trzeci wymiar, czyli czas¹⁸. W związku z tym zaproponowano koncepcję kompleksowego podejścia do oceny sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora z wykorzystaniem wspomnianych metod. Etapy przebiegu procesu badawczego będą zgodne z zaprezentowanym schematem (rysunek 1).

Autorki założyły, że w analizie sektora publicznych szkół wyższych w Polsce za pomocą map grup strategicznych, podmioty powinny uwzględniać kombinację trzech podejść: statycznego, dynamicznego i ewaluacyjnego. W związku z tym zasadne jest prowadzenie badań w kolejnych etapach:

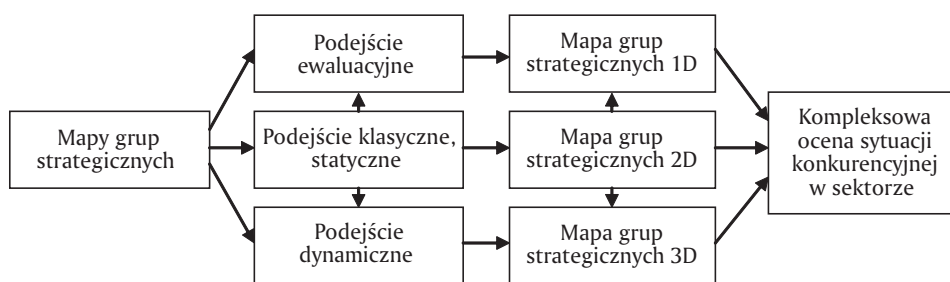
- Etap 1. Zastosowanie podejścia statycznego, które stanowi punkt wyjścia do analiz dynamicznych i ewaluacyjnych sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora. Dotychczas konstruowane klasyczne mapy grup strategicznych 2D stanowią podstawę kompleksowej oceny sytuacji konkurencyjnej wewnątrz analizowanego sektora.
- Etap 2. Zastosowanie podejścia dynamicznego, pozwalającego na weryfikację oraz prognozowanie strategii podmiotu. Dynamiczna analiza map grup strategicznych (nazwana przez autorki mapą 3D), która uwzględnia czas, jest ważnym narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji w organizacji.
- Etap 3. Zastosowanie podejścia ewaluacyjnego, które pozwala na ocenę sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora z punktu widzenia różnych grup interesariuszy. Ewaluacja strategii organizacji, przeprowadzona za pomocą mapy 1D przy udziale interesariuszy, pozwala na ocenę (subiektywną i obiektywną) strategii analizowanego podmiotu.

Reasumując – można założyć, że zastosowanie podejść: statycznego, dynamicznego i ewaluacyjnego do analizy umożliwi kompleksową ocenę sytuacji konkurencyjnej w sektorze.

Metodologia badań z wykorzystaniem klasycznej mapy grup strategicznych (2D)

Przy doborze uczelni publicznych do badań sytuacji konkurencyjnej wybranych szkół wyższych w Polsce za pomocą map grup strategicznych 2D¹⁹ w ujęciu statycznym zastosowano metodę doboru celowo-losowego (tj. co trzeciej uczelni z listy, z wyłączeniem

Rysunek 1. Konceptualizacja modelu teoretycznego do weryfikacji empirycznej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁸ Za metody wspomagające ewaluację i/lub wyodrębnienie czynników istotnych z punktu widzenia wewnątrzsektorowej konkurencji można uznać np. metodę *War gaming*, natomiast do przewidywania strategicznych decyzji konkurentów w sektorze i/lub grupie strategicznej metodę *Four corners analysis* M.E. Portera [za:] J. Downey, Technical Information Service, *Strategic Analysis Tools*, CIMA, „Topic Gateway Series”, 2007, No. 34, s. 9 i 12–13, www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf, [05.03.2017].

¹⁹ Analiza grup strategicznych w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce klasyczną metodą map 2D z wykorzystaniem innych kryteriów została przedstawiona w publikacji: M. Wójcik-Augustyniak, *Analysis of the strategic groups maps of the higher schools sector in Poland*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 91, s. 115–127.

uczelni wychowania fizycznego i teologicznych). Korzystano przy tym z list akademickich uczelni publicznych zamieszczonych na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego²⁰.

Pierwotnie do badania, z listy populacji generalnej, przyjęto 18 uczelni publicznych w Polsce (ich nazwy wraz z udziałami w rynku mierzonymi liczbą studentów w roku akademickim 2015/2016 zawiera tabela 1), jednak w konsekwencji bardziej szczegółowej analizy informacji dotyczących czynników „Innowacyjnych”²¹, zawartych w Rankingu „Perspektyw”, ostatecznie za próbę reprezentatywną przyjęto do badania 14 uczelni publicznych (jednostek z badanej populacji).

Zdaniem autorek dla oceny wymienionych kryteriów tworzących konfiguracje map grup strategicznych pomocne jest określenie poziomu ich istotności²²/klas²³/wariantów oceny. Zastosowano w tym celu metodę klasyfikacji, która zgodnie z zaleceniami S. Stachaka jest [...] sposobem porządkowania rzeczy, które nie tylko posiada walor estetyczny, ale przede wszystkim przyczynia się do sprawniejszego wykonywania działań [...] i ułatwia uzyskanie ważnych celów poznawanych²⁴.

W artykule zastosowano trzy poziomy istotności – cechy różnicujące poszczególne kryteria (tabela 2):

- 1 – niski (0–33,33), tj. gdy czynniki „Innowacyjne” zawarte w „Perspektywach” nie przekraczają wartości 33,33;
- 2 – średni (≤33,33–66,66), tj. gdy czynniki „Innowacyjne” zawarte w „Perspektywach” są równe 33,33 i większe niż 33,33, ale nie przekraczają wartości 66,66;

- 3 – wysoki (≤66,66–100), tj. gdy czynniki „Innowacyjne” zawarte w „Perspektywach” osiągają wartość 66,66 i więcej, przy czym górną granicą jest wartość 100.

Autorki proponują zestawienie następujących par kryteriów (z czynników „Innowacyjność” zawartych

Tabela 1. Udziały w rynku wybranych akademickich uczelni publicznych w Polsce w roku akademickim 2015/2016

Lp.	Nazwa uczelni publicznej	Udziały w rynku	
		Liczba studentów	%
1.	Uniwersytet Warszawski	49,3	5,39
2.	Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	46,0	5,03
3.	Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	23,2	2,54
4.	Uniwersytet Szczeciński	16,2	1,77
5.	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	25,7	2,81
6.	Uniwersytet Zielonogórski	12,4	1,36
7.	Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	11,6	1,27
8.	Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej	6,0	0,66
9.	Politechnika Śląska (Gliwice)	23,2	2,54
10.	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	16,3	1,78
11.	Politechnika Łódzka	19,2	2,10
12.	Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu	6,6	0,72
13.	Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	10,7	1,17
14.	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	11,8	1,29
15.	Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie	5,7	0,62
16.	Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach	7,1	0,78
17.	Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie	11,1	1,21
18.	Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	10,4	1,14
	Pozostałe uczelnie	601,5	65,81
	Suma udziałów w rynku	914,0	99,99²⁵

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – publiczne uczelnie akademickie, dz.cyt.

²⁰ Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – publiczne uczelnie akademickie, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelni-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>, [15.11.2016].

²¹ W wyniku bardziej szczegółowych analiz, z uwagi na uniknięcie (redukcję) błędu w doborze systematycznym celowościowym, zauważono brak niektórych danych w Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw” dotyczących innowacyjności. W związku z tym autorki w dalszej analizie nie uwzględniły takich uczelni jak: Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie.

²² Pisał o tym w kontekście map grup strategicznych J. Fudaliński. Zob.: J. Fudaliński, *Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 673, s. 55–65.

²³ Teoretyczne podstawy w kontekście metodologicznym, dotyczące klas i klasyfikowania jako sposobu porządkowania rzeczy, przyczyniającego się do sprawniejszego wykonywania działań, można znaleźć w publikacji: S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wyd. Książka i Wiedza 2006, s. 148–149.

²⁴ Tamże, s. 148–149.

²⁵ Udziały w rynku mierzone liczbą studentów nie sumują się do 100% z powodu zaokrągleń.

Tabela 2. Ocena kryteriów w sektorze usług edukacyjnych w Polsce w 2016 r.²⁶

Nazwa uczelni publicznej	Patenty, prawa ochronne		Pozyskane środki z UE		Sprzedane licencje		Firmy spin-off i spin-out	
	Poziom	Ocena	Poziom	Ocena	Poziom	Ocena	Poziom	Ocena
Uniwersytet Warszawski	2,25	1	100	3	7,03	1	8,70	1
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	2,79	1	56,82	2	0	1	100	3
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie	3,06	1	45,29	2	0	1	0	1
Uniwersytet Szczeciński	0	1	47,87	2	0	1	0	1
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie	2,90	1	64,80	2	0	1	4,35	1
Uniwersytet Zielonogórski	10,24	1	41,88	2	0	1	4,35	1
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	52,93	2	15,44	1	0,26	1	0	1
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej	4,79	1	12,40	1	0	1	0	1
Politechnika Śląska (Gliwice)	13,89	1	45,26	2	0	1	0	1
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	9,33	1	31,24	1	0	1	0	1
Politechnika Łódzka	35,86	2	48,41	2	36,62	2	4,35	1
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach	11,78	1	11,79	1	0	1	0	1
Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kollątaja w Krakowie	6,97	1	8,96	1	1,78	1	4,35	1
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu	41,51	2	20,20	1	1,47	1	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego, dz.cyt.

w „Perspektywach”), tworzących konfiguracje map grup strategicznych:

- I para kryteriów: firmy spin-off i spin-out/środki pozyskane z UE,
- II para kryteriów: firmy spin-off i spin-out/sprzedane licencje,
- III para kryteriów: firmy spin-off i spin-out/patenty, prawa ochronne.

Cząstkowa ocena sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce wykonana za pomocą map grup strategicznych 2D

Metodą, dzięki której możliwa jest analiza sytuacji strategicznej sektora publicznych uczelni w Polsce, jest klasyczna dwuwymiarowa metoda map grup strategicznych²⁷ (nazywana przez autorki 2D).

Ponieważ głównym problemem przy tworzeniu map grup strategicznych jest konieczność apriorycznego przyjęcia hierarchii istotnych zmiennych i na jej podstawie podzielenia organizacji w sektorze na grupy²⁸, w teorii wyodrębnione zostały „typowe zmienne”, wykorzystywane przy modelowaniu grup strategicznych, m.in.²⁹:

- stopień zróżnicowania asortymentu oferty,
- geograficzny zakres działalności,
- jakość produktów (usług),
- stopień nowoczesności technologii,
- wielkość organizacji.

Do cząstkowej analizy sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce za pomocą map grup strategicznych przyjęto apriorycznie czynniki stanowiące ogólną grupę „Innowacyjność” w Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw”.

Przykłady dwuwymiarowych map grup strategicznych uwzględniających szczegółowe czynniki

²⁶ Zgodnie z Metodologią Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw” dane zbierane przez analityków Fundacji Edukacyjnej „Perspektywy”, pod której egidą przygotowany jest ranking, są opracowywane praktycznie cały rok; informacje o rankingu: <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelni-akademickich/uczelnie-na-miare-czasow>, [09.12.2016].

²⁷ Szerzej na temat map grup strategicznych: M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, Nowy Jork 1980; J. Fudaliński, dz.cyt., s. 55–65; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007; E. Multan, *Metody analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Multan, E. Bombiak, M. Chylek, *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wyd. UPH, Siedlce 2014.

²⁸ K. Oblój, dz.cyt., s. 269.

²⁹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, London 2005, s. 90, [za:] M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nowy Jork 1980; J. McGee, H. Thomas, *Strategic groups: theory, research and taxonomy*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7, No. 2, s. 141–160, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070204>.

Klasyczna mapa grup strategicznych (2D)...

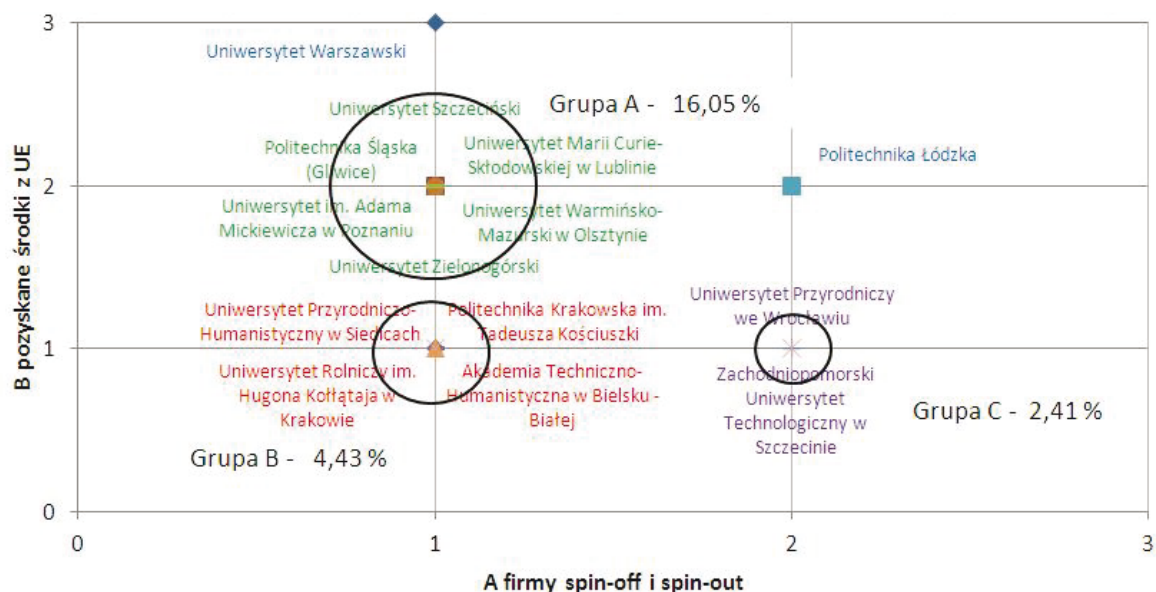
„Innowacyjności” przedstawiono na rysunkach 2–4. Na pierwszej mapie grup strategicznych (rysunek 2) widać trzy grupy: A, B i C. W ich skład wchodziły szkoły wyższe, charakteryzujące się podobną strategią realizowaną w zakresie takich kryteriów przedsiębiorczości i innowacyjności, jak:

- środki pozyskane z Unii Europejskiej,
- firmy spin-off i spin-out.

Uczelnie z grupy A (5 uniwersytetów i 1 politechnika) mają największy udział w rynku (16 proc.), mierzony liczbą studentów w badanym roku, a ich

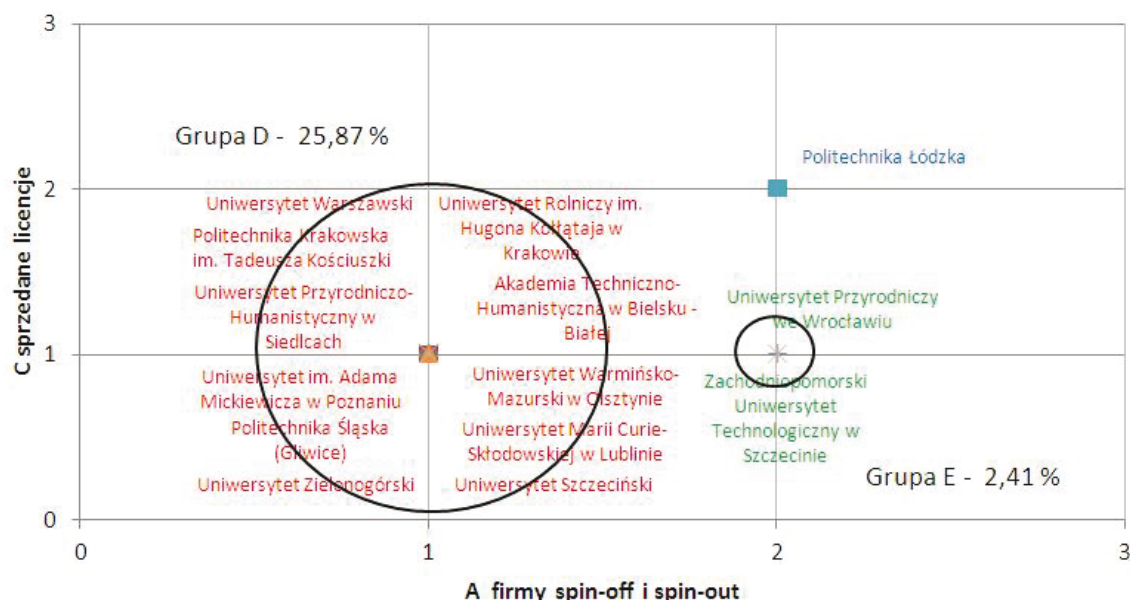
strategie charakteryzują się średnim poziomem środków pozyskiwanych z UE i niską liczbą firm spin-off i spin-out zakładanych w strukturze uczelni. Grupa B skupia szkoły wyższe (2 uniwersytety, 1 politechnikę i 1 szkołę techniczną), których sumaryczny udział w rynku jest niewielki – kształtuje się na poziomie jedynie ponad 4 procent. Są to uczelnie, które mają najsłabszą pozycję konkurencyjną na mapie 2D, ponieważ posiadają niewielką liczbę firm spin-off i spin-out oraz pozyskują mało środków z Unii Europejskiej. W grupie C znajdują się z kolei uczelnie

Rysunek 2. Mapa grup strategicznych 2D szkół wyższych w Polsce (I para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking Uczelni Akademickich 2016*, <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/pdf/RSW2016-uczelnie-akademickie-Perspektywy.pdf>, [12.11.2016].

Rysunek 3. Mapa grup strategicznych 2D szkół wyższych w Polsce (II para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking Uczelni Akademickich 2016*, dz.cyt.

(2 uniwersytety), które mają najmniejszy udział w rynku (2 proc.), a ich strategia jest budowana raczej na tworzeniu firm spin-off i spin-out, niż na pozyskiwaniu środków zewnętrznych z UE. Poza grupami znajdują się dwie z pozostałych badanych uczelni: Uniwersytet Warszawski i Politechnika Łódzka, które można określić mianem „wolnych strzelców”, będących uczelniami elitarnymi w rankingu „Perspektyw”.

Rysunek 3 prezentuje sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora wybranych publicznych szkół wyższych w Polsce, z uwzględnieniem drugiej pary kryteriów różnicowania strategii: liczba firm spin-off i spin-out/sprzedane licencje.

Druga para kryteriów pozwoliła na wyodrębnienie dwóch grup strategicznych: D i E. Grupa D, skupiająca 11 z 14 analizowanych szkół wyższych, stanowi największą grupę strategiczną, z łącznym udziałem 25,87 procent. Poziom zarówno liczby firm spin-off i spin-out, jak i sprzedanych licencji jest w tej grupie niski. Grupę E, o niewielkim udziale (2,41 proc.), tworzą dwie uczelnie: Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu oraz Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie. W grupie tej liczba firm spin-off i spin-out jest na średnim poziomie, ale poziom sprzedanych licencji jest niski, tak jak w grupie D. Po raz kolejny, pod względem dwóch analizowanych na tej mapie kryteriów, „wolnym strzelcem” jest Politechnika Łódzka, ze średnim poziomem liczby firm spin-off i spin-out oraz sprzedanych licencji.

Rysunek 4 obrazuje sytuację analizowanych uczelni z uwzględnieniem trzeciej pary kryteriów: firmy spin-off i spin-out/patenty, prawa ochronne.

Sytuacja zaprezentowana na rysunku 4 jest podobna do poprzednich map. Można wyodrębnić tutaj dwie grupy strategiczne: F i G, z czego grupa F, o łącznym

udziale w rynku 30,81 proc., skupia 11 uczelni realizujących podobną strategię w obszarze liczby firm spin-off i spin-out (na niskim poziomie) oraz patentów i praw ochronnych. Natomiast grupę G, z udziałem w rynku 4,51 proc., tworzą 3 uczelnie, w tym Politechnika Łódzka.

Wnioski z analizy i rekomendacje

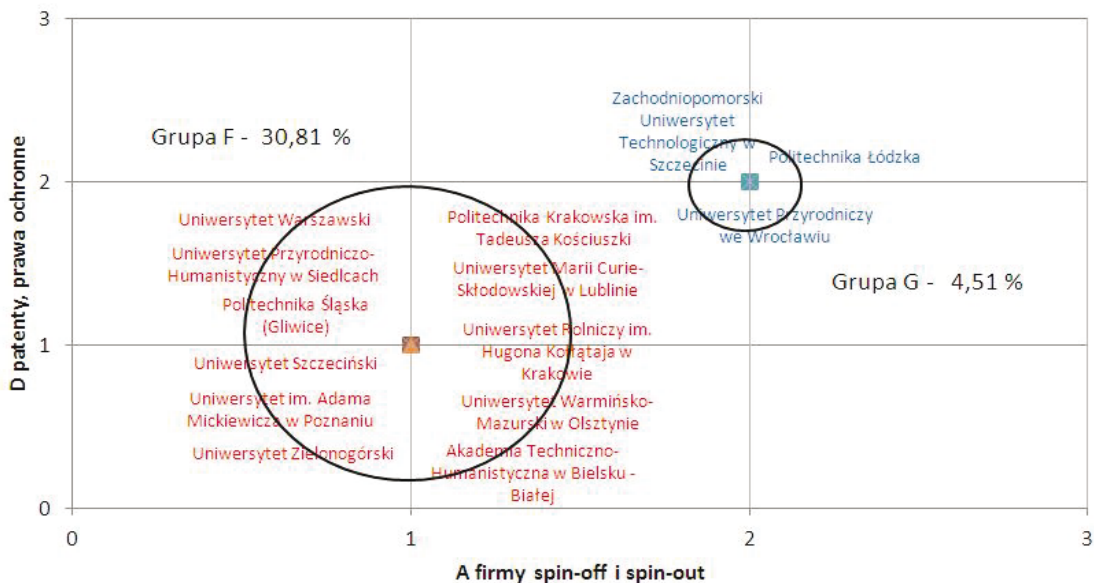
Cząstkowa analiza sytuacji konkurencyjnej w sektorze wybranych publicznych uczelni w Polsce z wykorzystaniem klasycznych map grup strategicznych pozwala stwierdzić, że:

- zaledwie 1 z 14 analizowanych uczelni (7 proc.) posiada kryterium różnicowania strategii „środki pozyskane z UE” na wysokim poziomie – Uniwersytet Warszawski; 7 uczelni (50 proc.) na poziomie średnim, a 6 (43 proc.) na poziomie niskim,
- 11 z 14 analizowanych uczelni (ponad 78 proc.) charakteryzuje się niskim poziomem liczby firm spin-off i spin-out oraz liczbą patentów i praw ochronnych; pozostałe 3 uczelnie (ponad 21 proc.) – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Politechnika Łódzka, osiągają średni poziom tych kryteriów;
- 13 uczelni (prawie 93 proc.) charakteryzuje się niskim poziomem kryterium „sprzedane licencje”, a 1 – Politechnika Łódzka – średnim.

Z przeprowadzonej na potrzeby artykułu analizy można wysnuć następujące wnioski ogólne:

- Analizowane uczelnie najlepiej radzą sobie w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania środków z UE, a najgorzej ze sprzedawaniem (komercjalizacją) licencji; może to wynikać

Rysunek 4. Mapa grup strategicznych 2D szkół wyższych w Polsce (III para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ranking Uczelni Akademickich 2016*, dz.cyt.

z faktu, że dla celów badań wybrano również nietechniczne szkoły wyższe.

- Ogólny poziom czynników z grupy „Innowacyjność” na analizowanych uczelniach jest niski (ocena 1 w przyjętej metodologii – tabela 2). Należy przy tym zauważyć, że czynniki stanowiące element innowacyjności i przedsiębiorczości oceniane w Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw” nie są uznawane za kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania uczelni w Polsce (zaledwie 9 proc. w kryteriach uwzględnianych w metodologii³⁰ rankingu), a w związku z tym nie rzutują na ogólną pozycję szkół wyższych w sektorze. Natomiast w międzynarodowym rankingu *U-Multirank*, osoby zainteresowane mogą dowolnie dobrać czynniki istotne z ich punktu widzenia w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości uczelni.
- Warto w tym miejscu podkreślić, że w rankingach międzynarodowych (np. *Center for World University Rankings: CWUR*, *World University Rankings Times Higher Education (THE)*, *Ranking Web of Universities*, *U-Multirank*), istnieje wiele różnorodnych zestawów czynników opisujących innowacyjność i przedsiębiorczość uczelni. Jednak ze względu na fakt, iż w niniejszym artykule skoncentrowano się na cząstkowej analizie sektora publicznych szkół wyższych w Polsce, nie było możliwe dotarcie do wszystkich 14 omawianych w nim uczelni z wykorzystaniem innego zestawu czynników³¹.

Na podstawie przeprowadzonej analizy, można stwierdzić, że podejście statyczne stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora publicznych szkół wyższych w Polsce.

Kolejnymi etapami umożliwiającymi przeprowadzenie kompleksowej oceny wewnątrzsektorowej będą: dynamiczna ocena sytuacji w sektorze – poprzez dodanie trzeciego wymiaru w postaci czasu (3D) oraz ewaluacyjna ocena (1D), uwzględniająca nie tylko obiektywne dane, lecz również subiektywne opinie interesariuszy sektora. Planuje się kontynuację opisywanych badań z uwzględnieniem narzędzi 1D i 3D.

Podsumowanie

Zgodnie z założeniami Strategii Europa 2020 innowacyjność i przedsiębiorczość kwalifikowane są jako kluczowe obszary rozwoju społeczno-gospo-

darczego Unii Europejskiej. Dlatego też prowadzenie analizy strategicznej w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia, w tym również w odniesieniu do szkół wyższych w Polsce.

Celem artykułu była cząstkowa ocena sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce, która stanowi podstawę do przetestowania koncepcji map grup strategicznych 1D i 3D (będących składowymi koncepcji kompleksowego – statycznego, dynamicznego i ewaluacyjnego – podejścia do oceny sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora).

Analiza z wykorzystaniem klasycznej metody map grup strategicznych (2D) została przeprowadzona w oparciu o wybrane czynniki (oceniane w Rankingu Szkół Wyższych „Perspektyw”) w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości publicznych szkół wyższych w Polsce. Problem badawczy sformułowano w formie następującego pytania: jaka była sytuacja konkurencyjna w sektorze publicznych szkół wyższych w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości w Polsce w roku akademickim 2015/2016? Zastosowano metodę doboru celowościowego, dzięki której wyłoniono 14 akademickich publicznych szkół wyższych stanowiących podstawę do dalszych analiz. Wnioski z przeprowadzonych badań z wykorzystaniem klasycznej metody map grup strategicznych (2D) pozwoliły na częściową ocenę sytuacji konkurencyjnej w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce, w której zostało zidentyfikowanych od 2 do 3 grup strategicznych.

Następstwem niniejszego artykułu będzie przetestowanie dwóch dotąd niestosowanych wariantów map grup strategicznych (1D i 3D) w sektorze publicznych szkół wyższych w Polsce w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości na przykładzie wybranych uczelni.

Bibliografia

Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 30, s. 116.

Bis J., *Innowacyjny model biznesowy – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, [w:] B. Koźuch (red.), *Modele Biznesowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Tom XIV, Zeszyt 13, Łódź 2013, s. 54.

Bratnicki M., *Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania

³⁰ *Metodologia Rankingu Akademickich Szkół Wyższych*, <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelni-akademickich/metodologia-rankingu-akademickich-szkol-wyzszych>, [06.03.2017].

³¹ Potwierdzeniem tego jest następujące zestawienie kryteriów z rankingów międzynarodowych, które, zdaniem autorek, stanowią czynniki innowacyjności i przedsiębiorczości uczelni: patenty – <http://cwur.org/2016/poland.php>, [23.03.2017]; wpływ na przemysł – https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#/page/1/length/25/locations/PL/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores, [23.03.2017]; widoczność w sieci – <http://www.webometrics.info/en/Europe/Poland>, [23.03.2017]; patenty, spin-offs, współpraca z przemysłem, dochody uczelni ze źródeł prywatnych – <http://www.umultirank.org/#/compare?trackType=compare&siteMode=undefined&mode=compareuni&compareUni=16§ion=compareRanking&pref=8=2&country=32>, [06.03.2017].

i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 324–325.

Center for World University Rankings: CWUR, <http://cwur.org/2016.php>.

Dawar N., Bagga Ch.K., *A Better Way to Map Brand Strategy*, „Harvard Business Review” 2015, <https://hbr.org/2015/06/a-better-way-to-map-brand-strategy>.

Downey J., *Technical Information Service, Strategic Analysis Tools*, CIMA, „Topic Gateway Series”, 2007, No. 34, www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf.

Fudaliński J., *Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2005, nr 673, s. 55–65.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.

Górniak J., *Diagnoza szkolnictwa wyższego. Program rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.*, Warszawa 2015, s. 63.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, London 2005, s. 90.

Matwiejczuk R., *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe, Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, Politechnika Śląska, s. 360.

McGee J., Thomas H., *Strategic groups: theory, research and taxonomy*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7, No. 2, s. 141–160, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070204>.

Metodologia Rankingu Akademickich Szkół Wyższych, <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelnia-akademickich/metodologia-rankingu-akademickich-szkol-wyzszych>.

Multan E., *Metody analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Multan, Bombiak E., Chylek M., *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wyd. UPH, Siedlce 2014.

Multan E., Wójcik-Augustyniak M., *Research methodology of the entrepreneurship and innovativeness of higher education institutions*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2016, nr 42, s. 83–98.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 270.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 199–200.

Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 38.

Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, Nowy Jork 1980.

Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, Nowy Jork 1980.

Ranking Uczelni Akademickich, <http://www.perspektywy.pl/RSW2016/ranking-uczelnia-akademickich/uczelnia-miare-czasow>.

Ranking Web of Universities, <http://www.webometrics.info/en>.

Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wyd. Książka i Wiedza 2006, s. 148–149.

U-Multirank, <http://www.umultirank.org>.

Webomestic, <http://www.webometrics.info/en/Europe/Poland>.

World University Rankings Times Higher Education (THE), <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>.

Wójcik-Augustyniak M., *Analysis of the strategic-groups maps of the higher schools sector in Poland*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2011, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 91, s. 115–127.

Wykaz uczelni publicznych nadzorowanych przez Ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego – publiczne uczelnie akademickie, <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelnia-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>.

Classic Strategic Groups Maps (2D) as the Basis for Assessing the Competitive Situation in the Sector of Public Universities in Poland in the Area of Innovativeness and Entrepreneurship

According to assumptions of the Strategy Europe 2020, innovativeness and entrepreneurship are considered to be key areas of socio-economic development of the European Union. Therefore, conducting strategic analysis in the field of entrepreneurship and innovativeness acquires special significance, among others in relation to higher education institutions (HEIs) in Poland.

For this reason the aim of this article has become a partial assessment of the competitive situation in the sector of public higher education institutions in Poland, which is the basis for testing the concept of strategic group maps 1D and 3D (which are the components of the concept of a comprehensive approach to the assessment of the competitive situation within the sector).

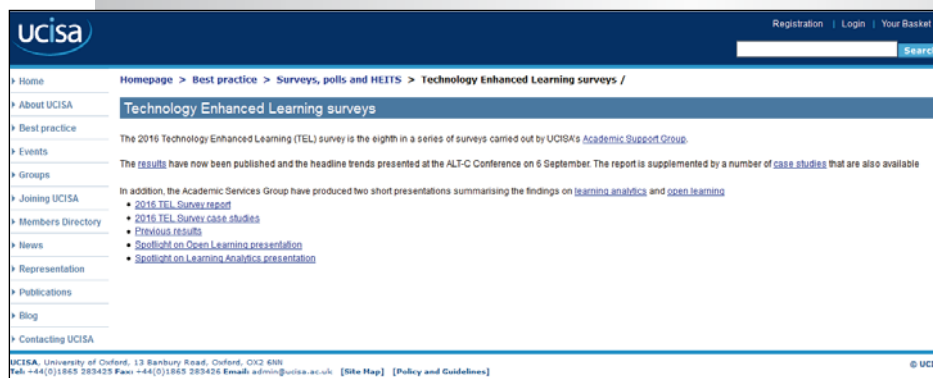
The analysis with usage of the classic strategic group maps (2D) method was carried out based on the selected factors (assessed in the Ranking of Higher Education Institutions of „Perspektywy”) in the area of innovativeness and entrepreneurship of public universities in Poland. The research problem was formulated in the form of the following question: what was the competitive situation in the Polish Public Higher Education Institutions in the field of innovativeness and entrepreneurship in the academic year 2015/2016. Thanks to the usage of systematic random sampling technique, the 14 academic public universities were selected as a basis for further analysis. The conclusions of the studies conducted with the use of classic maps (2D) allowed for a partial assessment of the competitive situation in the sector of Public Higher Education Institutions in Poland, in which there were found 2 to 3 strategic groups.

It is also intended to test the usefulness of two other variants of strategic group maps (1D and 2D) in further research on innovativeness and entrepreneurship in the sector of public universities in Poland.

Marzena Wójcik-Augustyniak jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz starszym wykładowcą w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, redaktorem tematycznym „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego” w Siedlcach (seria: „Administracja i Zarządzanie”), Członkiem Rad Programowych International Week oraz członkiem Międzynarodowego Projektu ERGO WORK – *Joining academia and business for new opportunities in creating ERGOnomic WORK places*. Jej zainteresowania naukowe to: szkoły wyższe, zarządzanie strategiczne, w tym analiza strategiczna, innowacja wartości.

Ewa Multan jest absolwentką studiów doktoranckich Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz adiunktem w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, liderem Ogólnopolskiego Konkursu „Liga Menedżerów Biznesu”, członkiem projektu „Mazowieckie Forum Transferu Wiedzy” z EFS, PO KL 2007–2013, liderem konferencji „Synergia nauki i biznesu” oraz opiekunem SKN „Top Manager”. Jej zainteresowania naukowe to: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie strategiczne, w tym analiza strategiczna, przedsiębiorczość – zwłaszcza akademicka.

POLECAMY



Report 2016 of Technology Enhanced Learning UCISA, Oxford, UK

W raporcie zebrano informacje dotyczące sposobu wdrażania nauczania wykorzystującego nowoczesne technologie przez instytucje szkolnictwa wyższego w Wielkiej Brytanii. Ponieważ od 2010 r. podobne raporty są tworzone i publikowane przez UCISA (Universities and Colleges Information System Association) regularnie co dwa lata, osobny rozdział poświęcono porównaniu obecnych wyników ze stanem z lat ubiegłych. Spośród ponad 100 uczelni brytyjskich, które dostarczyły dane będące podstawą opracowania, 21 wyraziło gotowość do bardziej szczegółowego przedstawienia prowadzonej działalności w badanym obszarze. Z tej grupy wybrano 9 instytucji, zapraszając ich przedstawicieli do opowiedzenia w formie pogłębionego wywiadu o szczególnych stosowanych w nich rozwiązaniach. W ten sposób powstała druga część raportu zawierająca dziewięć studiów przypadku. Z punktu widzenia polskich uczelni ta właśnie część wydaje się szczególnie interesująca – może służyć jako inspiracja do podejmowania nowych inicjatyw bądź rozwijania już prowadzonej działalności określanej terminem *Technology Enhanced Learning*.

Obie części raportu są dostępne online pod adresem: <https://www.ucisa.ac.uk/tel>

Brian Solis, *X: The Experience when Business Meets Design*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken 2015

Tematem przewodnim książki jest budowanie pozytywnych doświadczeń w relacji z klientem. Autor, powołując się na wyniki badań, pokazuje, jak bardzo negatywne skutki może mieć dla firmy zaniedbywanie znaczenia tego typu doświadczeń. Równocześnie prezentuje też przykłady efektywnego stosowania strategii marketingowej opartej na projektowaniu pozytywnego doświadczenia klienta. Mimo iż głównymi adresatami tej książki są osoby odpowiedzialne za projektowanie strategii marketingowej, lektura omawianej publikacji może być równie przydatna i interesująca dla osób zaangażowanych w projektowanie strategii uczelni w zakresie nauczania, szczególnie realizowanego w trybie *online*. Nie bez powodu w obszarze edukacji wyższej coraz częściej pojawia się termin *Learning Experience Architect*, który nazywa nowy zawód – wymagający nie tylko umiejętności projektowania kursów *online*, ale właśnie znajomości zasad i metod efektywnego budowania pozytywnych doświadczeń osób uczących się. Sposób wydania książki również odwołuje się do podejścia opartego na strategii budowania emocji i pozytywnych doświadczeń odbiorcy. Strona wizualna jest dla autora równie ważna co strona merytoryczna. Dostępne są różne opcje zakupu – więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.xthebook.com/>