

15. Rozwadowska B., Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy, Studio Emka, Warszawa 2002.
16. Szymańska A., Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Oficyna Wydawnicza „UNIMEX”, Wrocław 2004.
17. Dobek-Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
18. Wiktor J. W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
19. Wiktor J. W., Tożsamość i wizjoner – wyznaczniki roli przedsiębiorstwa w procesie komunikacji marketingowej, [w:] Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Jerzego Altkorna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

Strony World Wide Web

1. Nowaczyk W., Instrumenty promocji stosowane w szkolnictwie wyższym – rola i znaczenie działań promocyjnych, „Świat Marketingu” 2002, nr 7, www.swiat-marketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=970774.
2. Szkoły wyższe i ich finanse 2009 r., Publikacja Głównego Urzędu Statystycznego, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_657_PLK_HTML.htm

Rozdział II

Znaczenie marki w komunikacji marketingowej uczelni wyższej

Koncepcja marketingowa w zarządzaniu uczelnią

Cechą charakterystyczną rynku edukacyjnego w Polsce jest dynamiczny rozwój i zmiana formuły szkolnictwa wyższego. Po kilku latach tworzenia się rynku edukacyjnego w Polsce (okres „burzliwego tworzenia”) następuje okres stabilizowania liczby uczelni¹ oraz tworzenia i umacniania pozycji na rynku edukacyjnym przez poszczególne uczelnie oraz nasilających się działań konkurencyjnych. Zdaniem M. Romanowskiej rynek szkolnictwa wyższego jest rynkiem w fazie dojrzalej, ze względu na stabilizującą się liczbę studentów, ale o dużym potencjale wzrostu przychodów z usług edukacyjnych i innych towarzyszących (studia doktoranckie, działalność badawcza, usługi eksperckie, działalność wydawnicza itp.)². Rynek ten jednak charakteryzuje:

¹ Obecnie funkcjonuje: 102 uczelnie publiczne (podległe MNiSW; 17 uniwersytetów, 18 politechnik, 5 uczelni ekonomicznych, 6 wyższych szkół pedagogicznych, 6 uczelni rolniczych, 6 akademii wychowania fizycznego, 3 akademie teologiczne, 36 państwowych wyższych szkół zawodowych) oraz 332 uczelnie niepublicznych. Wykaz uczelni publicznych i niepublicznych MNiSW: <http://www.nauka.gov.pl/skolnictwo-wyzsze/system-skolnictwa-wyzszego/uczelnie> (grudzień 2010); Z danych PKA wynika, że w latach 2002-2004 złożono przeszło 400 wniosków o utworzenie nowej uczelni, w latach 2005-2007 już tylko ok. 100 (z czego pozytywnie oceniono ok. 40%), natomiast w latach 2008-2009 – 35 wniosków (z czego 19 oceniono negatywnie). Materiały informacyjne przedstawione przez Przewodniczącego Państwowej Komisji Akredytacyjnej w trakcie posiedzenia plenarnego PKA w dniu 22 listopada 2007 r.; <http://www.pka.edu.pl/strony/Przew.pdf> (grudzień 2010); Sprawozdanie: Działalność Państwowej Komisji Akredytacyjnej w 2009 r., Warszawa 2010, http://www.pka.edu.pl/Dokumenty/Publicacje/PKA_2009.pdf (grudzień 2010).

² M. Romanowska, Edukacja ekonomiczna jako biznes, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 3, 2005, s. 26.

- w przypadku wielu uczelni – podobny profil kształcenia, kierunki i programy nauczania (najczęściej oferowane są studia na kierunkach: zarządzanie, filologia, pedagogika, administracja, informatyka, ochrona środowiska, a także: finanse i bankowość, ekonomia, turystyka i rekreacja, politologia i nauki społeczne),
- znaczna liczba uczelni o podobnie brzmiących nazwach, co utrudnia ich identyfikację,
- w dużej mierze wspólna kadra naukowo-dydaktyczna (pomińmy podejmowania przez uczelnie niepubliczne działań zmierzających do wykształcenia własnej kadry),
- malejący popyt na usługi edukacyjne (związany z wchodzeniem na rynek edukacyjny roczników niżu demograficznego),
- coraz silniejsze współzawodnictwo między uczelniami o studentów, kadre, źródła finansowania.

Koncepcja rynku edukacyjnego zawiera w sobie założenia dotyczące mechanizmów funkcjonowania systemu kształcenia według reguł rynkowych, które są ułożone w procesami dostosowywania się podażi do popytu oraz z komercjalizacją. Na rynek usług edukacyjnych mają wpływ zarówno czynniki ekonomiczne (m.in. wysokość nakładów na szkolnictwo, zapotrzebowanie rynku pracy), jak i społeczne (struktura demograficzna, społeczna, system wartości itp.). W takiej sytuacji funkcjonowanie uczelni oznacza działalność na konkurencyjnym rynku, gdzie sukces zależy od uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki zdolności do względnie trwałego zaspokajania potrzeb odbiorców z ofertą korzystniejszą niż oferta konkurencji. Wymaga to jednak dysponowania pewnymi wyróżnikami, traktowanymi jako narzędzia oddziaływania³. Wyróżniki powinny być dla odbiorców zrozumiałe, ważne, dostarczające oczekiwanych korzyści, zachęcające do poniesienia określonych kosztów. Mogą nimi być m.in.: kadra naukowo-dydaktyczna uczelni, kierunki prowadzonych badań, wydawnictwa, wybini absolwenci, posiadana infrastruktura, a także „zbudowana” na nich marka, choć wymieniona wcześniej charakterystyka rynku edukacji na poziomie wyższym wskazuje, że stworzenie tych wyróżników nie jest już zadaniem prostym. Wybór wyróżników, na bazie których budowany jest wizerunek uczelni zależy od możliwości uczelni (posiadanych atutów) oraz od tego, jakie wartości znajdują akceptację odbiorców.

Od kilku lat można zaobserwować podejmowanie świadomych działań – zarówno przez uczelnie niepubliczne jak i publiczne – zmierzających do określenia, utworzenia i umocnienia swej pozycji na rynku edukacyjnym oraz ekspansji na rynki zagraniczne. W obliczu zwiększającej się nadwyż-

³ J. Altkorn, Przewaga konkurencyjna uczelni, maszynopis.

ki miejsce na studiach w stosunku do liczby kandydatów, zmiany jakościowej jaką przyniosło pełne członkostwo Polski w UE, rosnącej konkurencji, coraz częstszych wyjazdów młodzieży z Polski na studia do Anglii, Francji, Niemiec – rośnie **znaczenie marki uczelni**, dla uczelni chcących uzyskać czołową pozycję w kraju, ale również na rynkach międzynarodowych wzmacnianie marki staje się jednym z istotniejszych zadań.

Wraz z wdrażaniem koncepcji menedżerskiej oraz koncepcji zarządzania marketingowego w uczelniach wyższych, wprowadzono również pojęcie marki jako istotnego czynnika zarządzania⁴. W warunkach masowego kształcenia na poziomie wyższym, ograniczania finansowania przez państwo działalności uczelni, wpływu procesów globalizacyjnych na szkolnictwo wyższe – koncepcja marketingowa w zarządzaniu uczelnią wyższą staje się nieunikniona, ale również przez wiele uczelni z powodzeniem wprowadzana.

Zdaniem P. Her'a w dzisiejszych warunkach funkcjonowania rynku edukacji na poziomie wyższym uczelnie mogą z powodzeniem wykorzystywać zasady zarządzania marką do zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej. Choć występują znaczne różnice między marką produktu a marką szkoły wyższej, jest wystarczająco dużo podobieństw, by stosowanie tych zasad przez uczelnie było uzasadnione⁵.

Tożsamość i wizerunek marki

Zdaniem J. Altkorna marka jest jednym z podstawowych narzędzi marketingowych⁶, a „właściwie rozumiany branding jest w rzeczywistości synonimem marketingu”. Dobra marka pomaga w ekspansji rynkowej, utrzymywaniu zdobytej pozycji i międzynarodowej rywalizacji; marka staje się wyznacznikiem wartości firmy. Tworzenie pozytywnego, a zarazem wyrazistego wizerunku marki szkoły wyższej na rynku stanowi zatem jedno z bardziej istotnych wyzwań stojących przed szkołami wyższymi w Polsce.

W literaturze marketingowej termin „marka” występuje w trzech podstawowych znaczeniach: **marka jako produkt, marka jako znak i marka jako jakość**.

⁴ Ph. Kotler, K. Fox, Strategic Marketing For Educational Institutions, PRENTICE-HALL, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1995.

⁵ P. Herr, Higher Education Institutional Brand Value In Transition: Measurement and Management Issues, EDUCAUSE, www.educause.edu (styczeń 2008).

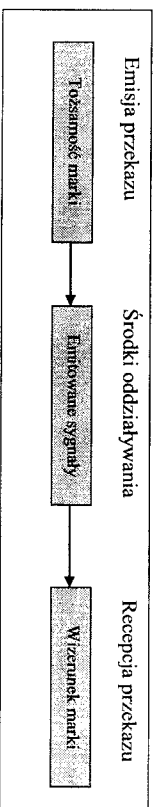
⁶ J. Altkorn, Strategia marki, PWE, Warszawa 1999, s. 9.

⁷ D. Arnold, The Handbook of Brand Management, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1992, za: J. Altkorn, Strategia marki, PWE, Warszawa 1999, s. 13.

- w pierwszym znaczeniu marka to produkt (usługa), linia lub rodzina produktów lub cały asortyment oferowany przez firmę, posiadający swoją elementarną tożsamość rynkową, tzn. co najmniej nazwę (brandname); (tak rozumiane pojęcie marki nie odzwierciedla pojęcia „silnej marki”),
- w drugim znaczeniu marka to znak towarowy (znak graficzny lub słowo-graficzny identyfikujący produkt; logo; logotyp) – stworzony dla oznaczenia produktu i odróżnienia go od produktów konkurencyjnych,
- w trzecim znaczeniu marka to rynkowy wizerunek produktu; w tym znaczeniu marki to produkty charakterystyczne, oryginalne, unikalne, o powtarzalnej jakości, zapewniające korzyści funkcjonalne oraz wartości dodane⁸; w istocie marka stwarza obiektywnie ciągłego dostarczania nabywcy konkretnego zbioru cech i korzyści.

Z pojęciem marki wiąże się pojęcie jej tożsamości i wizerunku. Wyraźny, oryginalny, jednoznaczny i atrakcyjny wizerunek marki jest bardzo istotny, by osiągnąć rynkowe powodzenie. Jednak źródłem postrzegania marki przez konsumentów jest jej tożsamość. J.N. Kaplerer wskazuje, iż o ile tożsamość marki odnosi się do jej właściciela (tożsamość marki jest kształtowana przez uczelnie), o tyle wizerunek marki odnosi się do jej odbiorcy (obraz marki w percepcji odbiorcy)⁹. Tożsamość rzeczywista jest to sposób, w jaki podmioty (uczelnie) widzą swoją markę, jej cechy, korzyści z niej płynące, wartości jakie reprezentuje, kulturę. Tożsamość pożądana natomiast to stan, do osiągnięcia którego dąży. To wszelkie plany, cele i aspiracje odnośnie marki. Natomiast wizerunek to obraz w umysłach odbiorców (rys. 2.1).

Rys. 2.1. Tożsamość a wizerunek marki.



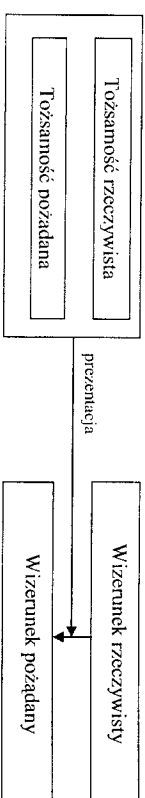
Źródło: J. Kall, Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

⁸ Por.: J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 9; Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, FEL-BERG SJA, Warszawa, 1999, s. 410; J. Alkon, Strategia marki, PWE, Warszawa 1999, s. 11-12.

⁹ J. Kall, Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

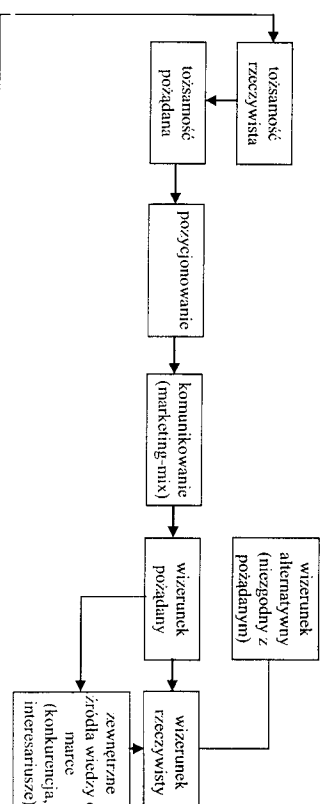
Uczelnie dążą do wywołania ściśle określonych skojarzeń związanych z marką (wizerunek pożądan). Mogą one jednak odbiegać, w większym lub mniejszym stopniu, od przyjętych założeń – interesariusze przestrzegają wówczas ofertę odmienne niż zaplanowano (wizerunek rzeczywisty). Wizerunek jest rezultatem syntezy odbioru przez rynek wszystkich elementów emitowanych przez markę (nazwy, symboli wizualnych, produktów, reklamy i in.)¹⁰. Tożsamość jest więc początkiem drogi, a wizerunek jej celem (rys. 2.2, 2.3).

Rys. 2.2. Tożsamość (rzeczywista i pożądana) a wizerunek marki (rzeczywisty i pożądan).



Źródło: P. Kobus, Droga od tożsamości do wizerunku marki, www.swiatmarketingu.pl (grudzień 2010).

Rys. 2.3. Od tożsamości rzeczywistej do wizerunku rzeczywistego



Źródło: P. Kobus, Droga od tożsamości do wizerunku marki, www.swiatmarketingu.pl (grudzień 2010).

Budowanie marki zaczyna się od określenia jej tożsamości, z której odbiorcy (klienci, interesariusze) odczytują wizerunek, czyli wizerunek jest odbiciem tożsamości marki. Nim jednak marka zostanie zaprezentowana, konieczna jest wiedza o tym, co chcemy przedstawić i zakomunikować.

¹⁰ B. Nogalski, A. Szpitter, Marka jako narzędzie budowy wizerunku przedsiębiorstwa, [w:] Public relations w przedsiębiorstwie, pod red. D. Tworzydło i T. Solińskiego, Rzeszów 2006, s. 166.

Istotne jest również pozycjonowanie – działanie prowadzące do zajęcia wy-
różnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych. Pozycjo-
nowanie jest taktyką doprowadzenia do maksymalnego zbliżenia wizerunku
z tożsamością, ma na celu określenie i wypromowanie różnic, które pozwo-
lą wybić się wśród ofert konkurencyjnych, skłonić do wyboru, doprowadzić
do lojalności oraz wywoływać skojarzenia zgodne z przyjętą tożsamością
pożądaną. Narzędziem wytworzenia wizerunku pożądanego jest wewnętrz-
nie spójna zintegrowana komunikacja marketingowa. Niebezpieczne dla
wizerunku marki są nieskoordynowane działania osób go tworzących bądź
zakłócenia pochodzące ze źródeł zewnętrznych. W ich wyniku marka, prócz
pożądanego wizerunku, jest również źródłem innego. Można tu wymienić
następujące sytuacje:

- w uczelni może powstać kilka alternatywnych wersji tożsamości
pożądaney lub – pomimo jednej strategii tożsamości – pozycjo-
wanie ma kilka wariantów; jest to możliwe, gdy nad marką pracują
różne działy/osoby, których praca nie jest skoordynowana; każdy
ma więc swoją wizję i każdy stara się ją zrealizować,
- uczelnia nie posiada jasnej wizji tożsamości marki i stosuje strate-
gię naśladownictwa,
- skupianie się wyłącznie na konieczności zdobycia wizerunku, któ-
ry będzie się podobać odbiorcom (brak sedna, istoty, rżenia, który
świadczy o jej tożsamości),
- nierealistyczna lub wyidealizowana tożsamość – komunikaty mogą
być odbierane przez interesariuszy jako nieprawdziwe, wywołują
nieufność, niedowierzanie.

Znaczenie marki uczelni rośnie w miarę jak rośnie konkurencja na
rynku edukacyjnym. Budowanie marki jest jednak długotrwałym procesem
wymagającym kreatywności, wysiłku i konsekwencji. Podstawą budowa-
nia marki uczelni musi być przemyślany szczegółowy plan, strategia, wi-
zja przyszłych efektów. Marka nie zbuduje się sama, musi być tworzona
świadomie. „Fundamentem silnej marki są prawdziwe wartości: konkretna
misja, śmiała wizja i odważna, oryginalna strategia. Prawdziwa marka wy-
maga pasji, ciepłości, uwagi, wysiłku, poświęcenia i zrozumienia – em-
patii i sympatii do klientów”¹¹.

¹¹ M. Przybył, *Silna Marka czyli Traktat o Dobrej Robocie*, <http://www.wasilewski.com.pl/>
(styczeń 2008).

Sila marki

Silę marki można określić na podstawie porównania jej pozycji z mar-
kami konkurencyjnymi. Oceny pozycji marki można dokonać w następują-
cych obszarach:

- pozycji rynkowej marki – pozycja na rynku pokazuje, jak mocno
marka jest umiejscowiona na rynku; o pozycji na rynku świadczy:
wskaźnik preferencji konsumentów będący przybliżeniem udziału
w rynkowych, znajomość nazwy marki tzw. priorytet w świadomości,
czyli czy dana marka jest pamiętana jako pierwsza w danej
kategorii produktów,
- zachowania klientów wobec marki, wyrażone w lojalności wobec
marki, skłonności po ponowieniu zakupu danej marki, gotowości
do polecenia jej znajomym i rodzinie,
- jej postrzegania – pokazuje, jak klienci widzą jedną markę w po-
równaniu z innymi,
- rodzaju rynku, na którym marka działa¹².

Marka uczelni – w znaczeniu rynkowego wizerunku produktu – jest re-
zultatem percepcji jej jakości. Odczucia o jakości w zakresie: programów
studiów, kadry naukowo-dydaktycznej, poziomu prowadzonych badań, sta-
nu infrastruktury materialnej uczelni oraz poziomowi jej organizacji. Bardzo
często pojęcie marki jest utożsamiane z prestiżem uczelni, a oba pojęcia są
używane zamiennie. Zdaniem K. Pawłowskiego markę uczelni można zde-
finiować jako sumę wyobrażeń, emocji, faktów i doświadczeń, które dana
uczelnia kreuje w świadomości publicznej. Marka jest zatem sumą obietnic
i zaufania¹³. Przyjmując takie rozumienie pojęcia marki uczelni należy pa-
mątać, że:

- podstawą budowania marki jest przewaga różniująca, uczelnia
powinna poszukać tego, co wyróżnia jej produkt i na tej bazie bu-
dować markę (np. Uniwersytet Jagielloński – tradycja, historia,
prestiż w skali międzynarodowej, Szkoła Główna Harcerska – tra-
dycja, historia, nowoczesne rozwiązania edukacyjne, kadra, absol-
wencji),
- marka – to składanie obietnic, pozycjonowanie – (tworzenie okre-
ślonego wizerunku firmy w umysłach klientów to jedno, jednak
obietnica, którą ona niesie powinna być poparta konkretnymi, real-
nymi możliwościami produktu,

¹² Obliczyć siłę marki, www.rp.pl (grudzień 2010).

¹³ K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej
na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny*, <http://www.krzysztofawowski.pl/>,
(styczeń 2008).

- ważne jest by raz złożoną obietnicę konsekwentnie promować, by pozytywne skojarzenia były utrwalane w umyśle konsumenta,
- właściwe komunikowanie cech nadanych marce sprawia, że w umyśle odbiorcy tworzy się obraz marki, jej wizerunek oraz konkretna wartość, jaką marka stanowi dla klienta.

Najsukuczniejszą metodą komunikacji jest tworzenie i prezentowanie własnej unikalności, czyli pokazanie co uczelnia może zaoferować nowego i oryginalnego, a przy tym wydajnego. Wszysko co jest dowodem „pozytywnej oryginalności”, może stać się przedmiotem komunikacji: specjalizacja w dziedzinie, w której konkurenci są mało aktywni, wprowadzenie prekursorских programów lub innowacyjnych metod nauczania, zawarcie znaczącego partnerstwa z inną uczelnią bądź też istotnych umów o współpracy ze światem biznesu, innowacje, inwestycje w nowe technologie itp. Organizacja wydarzeń i inicjatyw oraz ich umiejętne nagłaśnianie pozwala na wykreowanie dynamicznego wizerunku uczelni. Innym skutecznym sposobem poprawy swojego wizerunku jest wzbudzanie sympatii, na przykład poprzez pokazywanie, że jest się odpowiedzialnym (ochrona środowiska), solidarnym (inicjatywy dla studentów z biedniejszych rodzin) skromnym¹⁴.

Produkt – podstawa budowania marki

Kształcenie („edukowanie”) – to usługa, którą świadczy wyższa uczelnia na rzecz studentów, a pośrednio także pracodawców, którzy będą w przyszłości przyjmować absolwentów do pracy. Edukowanie – „działania niematerialne nakierowane na ludzkie umysły”¹⁵ – charakteryzuje się typowymi dla usług cechami¹⁶:

- niematerialność – usługi nie można zobaczyć, poczuć, spróbować, dotknąć w takim stopniu, jak dobra; w przypadku usług edukacyjnych widoczny jest budynek, sale wykładowe, nauczyciele akademicy, natomiast rdzeniem produktu jest tu merytoryczna zawartość, przekazywana wiedza, jej jakość,
- nierozdzielność produkcji i konsumpcji usługi w czasie i miejscu; konsekwencją nierozdzielności jest konieczność bezpośredniego kontaktu usługobiorcy i usługodawcy; w przypadku edukacji nie-

¹⁴ Zadać o wizerunek i budować markę uczelni. Biała księga (3), www.edunews.pl (grudzień 2010).

¹⁵ P. Mundie, A. Cottam, Usługi. Zarządzanie i marketing, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 24.

¹⁶ A. Payne, Marketing usług, PWE, Warszawa 1997, s. 21; M. Daszkowska, Usługi. Produkcja, rynek, marketing, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 41-43; P. Mundie, A. Cottam, op. cit., s. 18.

- rozdzielnosć polega na tym, że student przyjmując (pryswajając, zapisując) wiedzę, która jest w tym samym czasie przekazywana przez wykładowcę,
- heterogeniczność – rozumiana w tym przypadku jako zmienność jakości usługi (jakość usługi jest uzależniona od pracy ludzkiej – czynnika o wysokiej specyficzności zasobów),
- nietrwałość – usługi, będąc z natury działaniami, nie mogą być magazynowane; wolne miejsca w uczelniach stanowią nie wykorzystany potencjał usługowy; można natomiast „magazynować” skutki działalności usługowej, np. w postaci zdobyciej wiedzy.

Produktom uczelni są studia – merytorycznie są to przedmioty, programy, pakiety kształcenia, kierunki i specjalności, plany studiów – dostosowywane do potrzeb konkretnego klienta (indywidualnego – studenta, doktora, słuchacza studiów podyplomowych, jak i zbiorowego – instytucji, firmy, towarzystwa) oraz kadra naukowo-dydaktyczna jako niezbędne elementy procesu dydaktycznego. W przypadku programów kształcenia istotny jest profil kształcenia, unikatowe specjalności, przebieg procesu kształcenia. W odniesieniu do kadry ważna jest jej liczebność oraz struktura poziomu naukowego (stopień i tytuły naukowe) i reprezentowanych dziedzin i dyscyplin nauki (poziom uczelni zwykle jest utożsamiany z poziomem kompetencji dydaktycznych i naukowo-badawczych kadry nauczającej, pracowników szkoły wyższej należy więc uznać za bardzo istotny „składnik” kształtowania produktu i konkurencyjnej przewagi). Z punktu widzenia studenta istotne są: układ, liczba i struktura zajęć, indywidualne zaangażowanie prowadzących, charakter prowadzonych zajęć: wykłady, ćwiczenia, laboratoria, lektoria, zajęcia praktyczne, warsztaty, praktyki, wizyty studyjne i in. Ważna jest indywidualizacja podjęcia, a więc rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb w zakresie indywidualizacji kształcenia: przedmioty do wyboru, zajęcia fakultatywne, koła naukowe, udział w projektach naukowo-badawczych, konferencjach naukowych itp.¹⁷ Istotne są innowacje produktowe, jak np. nauczanie wspomaganie komp...tem i Internetem (np. uzupełnianie klasycznych wykładów elementami wykładów w formie elektronicznej (CD, strona WWW uczelni), utrzymywanie kontaktu ze studentami przez Internet, wprowadzanie aktywnych form edukacji zdalnej (czat, forum dyskusyjne) czy e-learning¹⁸.

¹⁷ P. Ratajczyk, B. Sołkin, Kształtowanie pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej, [w:] Marketing szkół wyższych, pr. zb. pod red. G. Nowaczyk i M. Kosińskiego, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 162.

¹⁸ M. Piuta-Olewnik, Rola e-edukacji w strategii marketingowej uczelni, http://www.e-edukacja.net/referaty/19_c-edukacja.pdf (grudzień 2008).

Na produkt uczelni składa się wiele różnych pojedynczych, często bardzo zróżnicowanych i spersonalizowanych elementów usługi edukacyjnej. Wartość całości zależy zarówno od cech poszczególnych elementów, jak i od efektu synergicznego ich połączenia w zintegrowany system rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw w określonych warunkach społeczno-organizacyjnych. Do tego produktu podstawowego dodaje się w trakcie studiów wiele elementów dodatkowych, które zwiększają wartość produktu, choć nie są tworzone w ramach procesu nauczania, a wynikają na przykład z kultury organizacyjnej, atmosfery danego środowiska akademickiego¹⁹.

Według definicji produkt to zbiór korzyści i użyteczności dla klienta. Kupujący interesują się zwykle jedną lub kilkoma korzyściami – cechami produktu, które warunkują ostateczny wybór. W przypadku wyboru studiów na konkretnej uczelni istotne dla kandydata są najczęściej:

- informacja czego będzie się uczył, kto go będzie uczył, ja i jakie korzyści z tej nauki będzie mógł czerpać w przyszłości,
- czy ukończenie studiów pozwoli na uzyskanie satysfakcjonującej pracy,
- czy prestiż ukończonej uczelni wpłynie na jego wizerunek jako pracownika.

Istotny jest tutaj fakt, że wytwarzanie usług edukacyjnych zbiega się wprawdzie z ich percepcją, ale wykorzystanie (konsumpcja) tych usług jest na ogół istotnie odroczone w czasie, jej wartość dyskontuje się w odroczonym terminie. Zdobyte wykształcenie staje się produktem na rynku pracy, na którym nabiera swej wartości użytkowej i wymiennej. Weryfikacja rynkowa produktu następuje zatem dopiero w ciągu kilku lat po zakończeniu i opłaceniu studiów. O jego wartości (a tym samym o jego konkurencyjności na rynku pracy) z jednej strony decyduje sam absolwent poprzez kształtowanie indywidualnej ścieżki kształcenia, z drugiej zaś wybrany kierunek studiów, typ kształcenia oraz specyfika wybranej uczelni.

Oferowany przez uczelnię produkt jest weryfikowany przez poszczególne grupy interesariuszy, a szczególnie przez kandydatów na studia i pracodawców (rynek pracy), zgodnie z założeniami procesu bolonńskiego, system szkolniczywa wyższego ma za zadanie odpowiednio przygotować absolwentów do wyzwań nowoczesnego społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy.

Niewątpliwie jest sukcesem uczelni, gdy ocena produktu jest zgodna z założeniami tworzonej oferty. Można tu przytoczyć przykłady uczelni, które

¹⁹ J. Dietl, Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?, [w:] *Marketing szkół wyższych*, pr. zb. pod red. G. Nowaczki i M. Kolańskiego, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 18.

re osiągnęły pozycję lidera produktu i uzyskiwały taką ocenę oraz gdzie studia na danym kierunku są jednoznacznie kojarzone z konkretną uczelnią:

- jako najlepsze miejsce do studiowania ekonomii oraz zarządzania wymieniana jest Szkoła Główna Handlowa oraz Akademia Leona Koźmińskiego,
- marka gwarantująca jakość kształcenia na kierunku pedagogika jest Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie,
- z kierunkiem informatyka jednoznacznie kojarzy się Uniwersytet Warszawski (informatyczna potęga w skali całego świata, gwarancja jakości zwłaszcza dla specjalistów z dużych firm, świadczących kompleksowe usługi; jednak informatycy z UW postrzegani są jako potencjalni laureaci międzynarodowych konkursów, ale zatrudnienie ich w firmie mogłoby okazać się ryzykowne) oraz Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Warszawie (jako kształcąca specjalistów, którzy stawiają na praktykę i doskonałe wyposażenie dostępne studentom podczas nauki).

Tworzenie produktu edukacyjnego wymaga zatem spojrzenia perspektywnego, dostosowania tego produktu nie do obecnej ale do przyszłej sytuacji rynkowej. Wymaga pojmowania produktu jako zintegrowanego systemu wiedzy, dającego podstawy metodologiczne i ogólnopoznawcze do pracy zawodowej w danej dziedzinie i możliwości łatwej zmiany zawodu w ramach tej dziedziny. Wymaga także uwzględniania nie tylko aktualnych, ale i przyszłych potrzeb bezpośrednich odbiorców usługi (studentów) oraz także wymagań pozostałych beneficjentów czyli potencjalnych pracodawców, jak i pozostałych interesariuszy mających wpływ na konsumpcję usług edukacyjnych²⁰.

Marka jako podstawa typologii uczelni

Na rynku edukacji na poziomie wyższym w Polsce tworzą się grupy uczelni o określonej charakterystyce i określonych zachowaniach w zakresie działań marketingowych, czy wręcz dochodzi do polaryzacji. Klasyfikację uczelni niepublicznych – z punktu widzenia wizerunku i znaczenia działań PR w ich komunikacji – zaproponowali m.in. M. Kolański, A. Kułig i P. Lisiecki²¹. Wyróżnili pięć grup uczelni:

²⁰ J. Dietl, Czy potrzebne, op. cit., s. 20-21.

²¹ P. Lisiecki, Po pierwsze, wyróżnij się!, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 13, 2005, s. 24.

- liderzy – uczelnie posiadające uprawnienia do doktoryzowania, zajmujące najwyższe miejsca w rankingach, o aspiracjach bycia rozpoznawalnym na rynku międzynarodowym,
- bardzo dobre i dobre szkoły (10-20), rozwijające się dynamicznie, rozpoznawane przez media, środowisko akademickie i biznes, wysoko notowane w rankingach, silna pozycja regionalna, aspiracje ponadregionalne,
- szkoły przeciętne, stanowiące szarą większość,
- szkoły słabe,
- szkoły skandalistki (konflikty z prawem).

M. Romanowska wyróżnia cztery grupy strategiczne w sektorze szkolnictwa wyższego ekonomicznego w Polsce²²:

- grupa A – najlepsze uczelnie publiczne (akademie ekonomiczne, uniwersytety, politechniki), gdzie nauka jest bezpłatna, a kadra naukowa liczna i utytułowana,
- grupa B – najlepsze szkoły niepubliczne, wysoki poziom kadry, częściowo własna kadra, ale mające wysokie czesne,
- grupa C – szkoły niepubliczne bazujące głównie na kadrze z uczelni publicznych, o czesnym na średnim poziomie,
- grupa D – państwowe uczelnie zawodowe i najtańsze szkoły niepubliczne,

gdzie największa rywalizacja odbywa się w obrębie każdej grupy; grupa B konkuruje w małym stopniu z grupą A, w większym z grupą C, ale najsilniej konkurują dobre szkoły niepubliczne (z grupy B) mające podobne czesne, podobny poziom nauczania i wymagania; grupy C i D nie konkurują w ogóle z grupami A i B, ponieważ zagospodarowały segment klientów, który nie interesuje uczestników tamtych grup – segment kandydatów o skromnych środkach finansowych oraz słabo przygotowanych do studiów.

Dokonując analizy wizerunku marek wyższych uczelni oraz działań podejmowanych przez uczelnie zmierzających do kreowania i utrwalania określonego wizerunku marki, można dokonać próby ich klasyfikacji:

- **liderzy marki (w skali kraju)** – najlepsze uczelnie publiczne i niepubliczne, ich przewaga może wynikać albo z tradycji, historii i doświadczeń oraz wprowadzania nowoczesnych rozwiązań edukacyjnych albo z jasno wytyczonej i konsekwentnie realizowanej, spójnej strategii rozwoju (w tej kategorii mieszczą się grupy A i B

²² Jako wyznaczniki różnicujące uczelnie ekonomiczne Autorka wybrała dwa wskaźniki: cenę usługi płaconą przez studenta oraz liczebność i poziom własnej kadry naukowej. Por.: M. Romanowska, Edukacja ekonomiczna jako biznes, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 3, 2005, s. 26.

oraz grupa „liderów” z wcześniej prezentowanych klasyfikacji), do tej grupy należą niewątpliwie m.in.:

- Uniwersytet Jagielloński – silna marka, rozpoznawana w skali międzynarodowej; siła marki wynikająca z kilkusetletniej historii i tradycji, dorobku naukowego, dziedzictwa kulturowego, ale także lokalizacji; tradycja uniwersytecka, kodeks zasad etycznych, ceremoniał; działania wizerunkowe zmierzające do postrzegania UJ jako najlepszej uczelni w Polsce i jednego z najlepszych uniwersytetów w Europie, uczelni prestiżowej i elitarniej,
- Uniwersytet Warszawski – nauka i prestiż; ośrodek niezależnej myśli, z którego wyszło wielu wybitnych intelektualistów; odkrycia naukowe i sukcesy absolwentów; siła marki wynika z historii i tradycji, poziomowi badań naukowych i osiągnięć absolwentów; marka rozpoznawalna w skali całego świata,
- Szkoła Główna Handlowa – najstarsza uczelnia ekonomiczna w Polsce; lider wśród uczelni o profilu ekonomicznym; siła marki wynika z doświadczenia, dorobku naukowego, kadry naukowo-dydaktycznej oraz absolwentów, wśród których są znane postaci z życia gospodarczo-politycznego kraju; tradycja i nowoczesność; działania wizerunkowe zmierzają do przedstawiania uczelni z grona wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie, kształcąca w nowoczesny sposób euronomenclatorów według najlepszych wzorów, przygotowujących do przyszłej kariery w środowisku wielokulturowym,
- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – „nowoczesna uczelnia o bogatej tradycji”, intensywne działania wizerunkowe w ciągu ostatnich kilku lat zmierzające do postrzegania uczelni jako nowoczesnej, przyjaznej dla studentów i pracowników, która odpowiada standardom kształcenia studentów w państwach Unii Europejskiej,
- Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie – uczelnia uznawana za najlepszą wśród ekonomicznych uczelni niepublicznych, konkurująca z najlepszymi uczelniami publicznymi o profilu ekonomicznym; jakość kształcenia, kadra, sukces na rynku pracy, uniędnarodowienie; przykład wizji i konsekwencji w budowaniu marki; aspiracje do bycia rozpoznawalnym na rynku międzynarodowym; działania wizerunkowe zmierzają do postrzegania Akademii jako uczelni międzynarodowej, jednej z najlepszych w Europie Środkowo-Wschodniej szkół biznesu szerokiego profilu,

- **liderzy regionów** – bardzo dobre i dobre uczelnie (ok. 20) zarówno publiczne jak i niepubliczne, rozwijające się dynamicznie, rozpoznawane przez media, środowisko akademickie i biznes, wysoko notowane w rankingach, o silnej pozycji regionalnej i aspiracjach ponadregionalnych; w swych działaniach rynkowych świadomie wykorzystują koncepcję zarządzania marketingowego; do tej grupy należą m.in.:
 - Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej,
 - Uniwersytet Śląski,
 - Politechnika Śląska,
 - Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
 - Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu,
 - w tej grupie uczelni obserwuje się najbardziej dynamiczne działania związane z rozwojem uczelni (w tym w szczególności oferty edukacyjnej), jak również intensywne działania promocyjne (również te zmierzające do uzyskania przez uczelnię pozycji ponadregionalnej),
 - **przeciętna większość** – przeciętne szkoły publiczne oraz niepubliczne bazujące głównie na kadrze z uczelni publicznych (grupy C i D oraz określone wyżej jako szkoły przeciętne, stanowiące szarą większość); są to uczelnie, którym brakuje wyróżników oraz jasno określonej strategii marketingowej; często ich działania ograniczają się do ogłoszeń prasowych w okresach naboru kandydatów na studia,
 - **wizerunkowa katastrofa** – nie jest to liczna grupa szkół, jednak funkcjonują uczelnie słabe, wymieniane w mediach tylko w okolicznościach skandalu, zaniechania, sensacji; niestety nie sprawdza się tu wykorzystywana w show-biznesie zasada, że każdy rozgłos jest dobry niezależnie od powodu.
- Kreowany przez uczelnie wizerunek marki jest weryfikowany przez poszczególne grupy interesariuszy, a szczególnie przez kandydatów na studia i pracodawców (rynek pracy). Niewątpliwie jest sukcesem uczelni, gdy tożsamość pożądana marki jest równa wizerunkowi pożądanemu marki. Można tu przytoczyć przykłady:
- Szkoła Główna Handlowa – oceniana jako najlepsze miejsce do studiowania ekonomii oraz zarządzania i marketingu; wymieniana najczęściej przez specjalistów z dużych firm spoza stolicy,
 - Akademia Leona Koźmińskiego – zyskała uznanie wśród specjalistów z warszawskich młodych, prężnie rozwijających się przedsiębiorstw; wymieniana wśród najlepszych uczelni kształcących na kierunku ekonomia i zarządzanie,

- Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie – marka gwarantująca jakości kształcenia na kierunku pedagogika; znana głównie w branżowym środowisku, choć wymieniana zarówno przez duże jak i małe prywatne i publiczne firmy z całej Polski,
- Uniwersytet Warszawski – informatyczna potęga w skali całego świata; gwarancja jakości zwłaszcza dla specjalistów z dużych firm, świadczących kompleksowe usługi; jednak informatycy z UW postrzegani są jako potencjalni laureaci międzynarodowych konkursów, ale zatrudnienie ich w firmie mogłoby okazać się ryzykowne,
- Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Warszawie – kształcąc na kierunku informatyka zyskuje największe uznanie wśród tych specjalistów, którzy stawiają na praktykę i doskonałe wyposażenie dostępne studentom podczas nauki,
- Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Wrocławski – są uznanymi markami w odczuciu specjalistów z całego kraju,
- Uniwersytet Śląski, Politechnika Gdańska, Uniwersytet Łódzki, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej – postrzegane jako uczelnie regionalne.

Coraz wyraźniej widać tendencję do polaryzacji pozycji uczelni na rynku edukacyjnym. W obecnych realiach rynku szkolnictwa wyższego w Polsce skutecznie funkcjonują nie tylko uczelnie posiadające silne marki, oferujące atrakcyjny jakościowo produkt edukacyjny i stawiające studentom wysokie wymagania, ale również bardzo słabe, oferujące produkt o niskiej jakości. Dzieje się tak dlatego, że ciągle na polskim rynku pewna grupa studentów nie jest zainteresowana zdobyciem gruntownej wiedzy oraz uzyskaniem dyplomu, który zwiększa szanse na rynku pracy, lecz oczekuje niskiego progu wymagań²³

²³ Wg badań G. Świątowskiego wśród studentów można wyodrębnić pięć typów studentów charakteryzujących się odmienną osobowością, stosunkiem do wiedzy i szkoły, motywacją do nauki. Można sądzić, że podobnymi cechami, postawami i zachowaniami będą się oni charakteryzować wybierając uczelnię oraz później jako absolwenci podejmujący pierwszą pracę. Wyróżnione grupy to:

- roztropny zdobywca – wysoki poziom inteligencji, entuzjazm, pewność siebie, samodzielność, aktywność, sprędywane zainteresowania, chęć zdobywania nowych wiadomości, aktywny udział w procesie uczenia się,
- przekorny indywidualista – wysoki poziom inteligencji, ostentacyjna pewność siebie, duża skłonność do ulegania nastrojom, niekonwencjonalne poglądy i poczyny, zainteresowania wielostronne ale pobieżne, wiedza zdobywana niesystematycznie,
- potulny konformista – przeciętna inteligencja, bojaźliwość, cięty, opanowany, nie wykazujący własnej inicjatywy, uporządkowany, skrupulatny, brak własnego zdania, wiedza zdobywana w sposób systematyczny lecz wymaga wielu powtórzeń, przeciętne tempo wykonywanych zadań,

i słabe uczelnie ten wymóg spełniają. Wyniki badań wskazują, że głównym motywem wyboru uczelni okazuje się co prawda prestiż – najczęściej wskazywany na pierwszym miejscu (37,5%), niemniej jednak głównymi motywami I, II i III miejsce łącznie) okazuje się łatwość studiowania (44,5%)²⁴. Z prognoz ekspertów wynika, iż w najbliższych latach liczba szkół wyższych znacznie się zmniejszy się²⁵. Na rynku pozostaną prawdopodobnie najlepsze i, niestety, najtańsze. Najbardziej zagrożone są uczelnie oferujące studia na tzw. średnim poziomie. One też będą musiały poszukać nisz edukacyjnych, by modyfikować swoją ofertę edukacyjną oraz zawierać fużje z silniejszymi partnerami w celu zwiększenia zasobów intelektualnych i redukcji kosztów kształcenia.

Marka a komunikacja marketingowa

W procesie budowania marki istotne jest podjęcie decyzji i działań w trzech obszarach:

1. Zdefiniowania tożsamości marki (poprzez określenie jej misji, systemu wartości oraz identyfikatorów).
2. Określenia zakresu produktowego marki, w tym zdefiniowania korzyści użytkowych oraz symbolicznych, jakie marka oferuje nabywcom,
3. Zaprojektowania i przeprowadzenia działań z zakresu komunikacji marketingowej.

Oczywiście, przy różnych produktach zakres i znaczenie poszczególnych decyzji są różne, jednak w każdym przypadku komunikacja marketingowa odgrywa istotną rolę w procesie budowania marki²⁶.

strategii ostatniej szansy – przeciętny poziom intelektualny, indywidualista, lekkoduch, nieuporządkowany i chaotyczny, sprytny, nieodpowiedzialny, brak systematycznej pracy, wolne tempo pracy, popełnia wiele błędów wynikających z braku uwagi i koncentracji,

odporny na wiedzę – niski poziom inteligencji, skryty, bojaźliwy, nieśmiały lub agresywny, arogancki, zdradzający brak poczucia bezpieczeństwa, nie myśli samodzielnie, nie próbuje wykonywać zadań o średnim stopniu trudności, poddany na manipulację grupy, bezkrytyczny wobec działań grupy;

por.: G. Świątowski, Problem wychowania w misji szkoły wyższej, [w:] Marketing w dydaktyce szkół wyższych – teraźniejszość i przyszłość, praca zb. pod red. Z. Kędzior, ALE w Katowicach, CBiE, Katowice 2002, s. 121-123.

²⁴ Skoła sukcesu czy przetrwania? Szkolnictwo wyższe w Polsce, pod red. A. Buchner-Jeziorskiej, SGH, Warszawa 2005, s. 228.

²⁵ I. Seredoch, Jak przyspieszyć ewolucję uczelni?, „Forum Akademickie”, nr 10, 2007.

²⁶ J. Kall, Kreowanie kapitału marki przez komunikację marketingową, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, Nr 1, 2007, s. 61.

Znaczenie marki w komunikacji marketingowej uczelni wyższej

Istnieje tu pewna zależność: komunikacja marketingowa ma znaczenie w prezentowaniu oraz zwiększaniu znajomości marki, kreowaniu zboru pożądanego, wyróżniającego markę asocjacji (co z kolei ma znaczenie dla ułatwiania odzyskiwania z pamięci informacji na temat marki, odróżniania marki od marek konkurencyjnych, dodawania marce wiarygodności, zaufania, co sprzyja podjęciu decyzji o jej zakupie, tworzenia pozytywnej aury wokół marki). Natomiast marka o ugruntowanej pozycji rynkowej, po pierwsze, przekłada się na wartość przedsiębiorstwa, które markę posiada, po drugie, staje się narzędziem komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa (organizacji).

Organizacja/przedsiębiorstwo musi nie tylko opracować koncepcję marki, ale także skutecznie przekazywać informacje o niej odbiorcom – w tym celu wykorzystuje komunikację. Nie chodzi tu jednak wyłącznie o politykę promocji, lecz wszystkie dostępne instrumenty marketingowe. Zarówno bowiem produkt, cena, dystrybucja, jak i promocja są dla konsumentów źródłem informacji o marce. Na podstawie wszystkich sygnałów przez nią wysyłanych, nabywcy tworzą sobie jej obraz – dlatego by wiernie oddawały wybrana pozycję, muszą być wewnętrznie spójne. Marka, w każdej sytuacji rynkowej, musi komunikować to samo, uzyskuje się dzięki temu efekt synergii potęgujący siłę oddziaływania. Poza tym, jeśli kreuje się kilka różnych wizerunków, często nawet sprzecznych ze sobą, to trudno przewidzieć, w co uwierzą nabywcy – może w jeden z nich, może w ich kombinację, a może w żaden – a wiedzę o marce nabeżdżą z innego źródła (np. od konkurencji).

Cechami charakterystycznymi komunikacji marketingowej w odniesieniu do marki są:

- treść przekazu – odnosząca się bezpośrednio do konkretnej marki, nie zaś do całej oferty organizacji,
- szersze spektrum środków komunikowania, gdyż oprócz typowych instrumentów promocji, obejmuje ona również pozostałe instrumenty marketingu-mix, a także uwzględnia informacyjne i perswazyjne walory identyfikatorów marki,
- spójność i kompletność przekazu, tak aby podejmowane działania z zakresu komunikacji wykreowały spójny wizerunek marki, a jednocześnie, aby silne strony jednych instrumentów kompensowały słabe strony innych.

Sposobem komunikacji marketingowej marki w odniesieniu do docelowych segmentów rynku ma za zadanie:

- przekazać informację o identyfikatorach marki oraz produktach pod nią kryjących się – głównym celem komunikacji może tu być rozpoznawanie marki (dzięki wykorzystywaniu w kampaniach

medialnych głównie telewizji, kolorowych czasopism i reklam zewnętrznej; reklama prasowa, często także radiowa, reklama zewnętrzna są obecnie coraz częściej w działaniach uczelni, szczególnie w okresie rekrutacji na studia tj. w miesiącach czerwiec-wrzesień, styczni-luty; pomimo faktu, iż media te nie są głównym źródłem informacji o uczelniach wykorzystywanych przez potencjalnych kandydatów (jak pokazują badania) mają one znaczenie w zapewnieniu stałej obecności uczelni w percepcji potencjalnych grup odbiorców oraz prezentowaniu swojej oferty na tle ofert konkurentów),

- zwiększyć wskaźnik penetracji – zintegrowana komunikacja marketingowa marki powinna wpływać na postawy konsumentów wobec marki; szczególnie ważne jest doprowadzenie do masowej penetracji marki (masowego „próbowania” marki), którego konsekwencją jest wzrost wskaźnika penetracji (silnych bodźców dla potencjalnego nabywcy dostarczają tu niektóre instrumenty promocii; często w praktyce uczelni to zapewnienie udziału potencjalnych kandydatów na studia w wydarzeniach pozwalających na osobiste sprawdzenie, odczucie, „próbowanie” oferty uczelni, np. wykładach otwartych, szkoleniach, warsztatach, prezentacjach, seminariach, spotkaniach itp.),
- utrwalić lojalność nabywców.

Osiągnięcie tych celów przyczynia się do zwiększania kapitału marki. Planując działania z zakresu komunikacji marketingowej w stosunku do marki należy uwzględnić elementy „trójkąta marki”, to znaczy informacyjne i perswazyjne walory identyfikatorów marki (np. jej nazwy), a także zakres produktów/usług objętych daną marką (im szerszy, tym określenie treści komunikatów trudniejsze).

W procesie komunikacji z grupami odbiorców może dojść do zakłóceń, które najczęściej wynikają z: przypadkowości i niespójności podejmowanych działań, złego zakodowania komunikatu, niewłaściwego doboru mediów, nie przygotowania konsumenta na odbiór informacji. Zagrożeniem dla wizerunku marki mogą być też konkurencyjne źródła wiedzy, m.in.:

- konkurencja – która również stara się wpłynąć na umysły konsumentów; często podejmuje ona działania, które mają na celu zmianę wizerunku marki,
- podmioty otoczenia rynkowego – organizacje/podmioty, liderzy opinii – których deklaracje i wypowiedzi mogą w istotny sposób wpłynąć na wizerunek marki,
- inni konsumenci – którzy przekazują swą wiedzę i opinię o marce, a przez to wpływają na jej postrzeganie.

Ważne jest więc odpowiednie prezentowanie tym grupom pożądanego wizerunku marki (by ich oddziaływanie było zgodne z naszym interesem) oraz monitorowanie ich działań, w celu szybkiego reagowania na pojawiające się sytuacje kryzysowe (odpicieranie ataków na markę, wyjaśnianie nieporozumień).

Należy podkreślić jednak fakt, że nawet najbardziej atrakcyjne działania komunikacyjne nie zniwelują negatywnych doświadczeń konsumenta z marką, ani nie przekonają tych, którzy zeknęli się z negatywnymi opiniami o marce płynącymi z ust innych użytkowników. Tym niemniej w niejednym przypadku silnej dziś marki, o jej sukcesie w znacznej mierze decydowała właśnie trafnie zaplanowana i skutecznie zrealizowana komunikacja marketingowa²⁷.

Bibliografia

1. Altkorn J., Przewaga konkurencyjna uczelni, maszynopis
2. Altkorn J., Strategia marki, PWE, Warszawa 1999
3. Kall J., Kreowanie kapitału marki przez komunikację marketingową, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, nr 1, 2007
4. Daszkowska M., Usługi: Produkcja, rynek, marketing, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998
5. Kall J., Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001
6. Kall J., Kleczek R., Sagan A., Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
7. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, FELBERG SJA, Warszawa, 1999
8. Kotler Ph., Fox K., Strategic Marketing For Educational Institutions, PRENTICE-HALL, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1995
9. Lisiecki P., Po piątym, wyroźnij się!... Nowe Życie Gospodarcze, nr 13, 2005
10. Marketing szkół wyższych, pr. zb. pod red. G. Nowaczyk i M. Kolasinskiego, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004
11. Marketing w dydaktyce szkół wyższych – teraźniejszość i przyszłość, praca zb. pod red. Z. Kędzior, AE w Katowicach, CBIe, Katowice 2002
12. Mundie P., Cottam A., Usługi. Zarządzanie i marketing, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998

²⁷ J. Kall, Kreowanie kapitału marki przez komunikację marketingową, Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”, nr 1, 2007, s. 67-68.

13. Nogalski B., Szpitter A., Marka jako narzędzie budowy wizerunku przedsiębiorstwa, [w:] Public relations w przedsiębiorstwie, pod red. D. Tworzydło i T. Sołińskiego, Rzeszów 2006
14. Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1997
15. Romanowska M., Edukacja ekonomiczna jako biznes, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 3, 2005
16. Seredocha I., Jak przyspieszyć ewolucję uczelni?, „Forum Akademickie”, nr 10, 2007
17. Szkoła sukcesu czy przetrwania? Szkolnictwo wyższe w Polsce, pod red. A. Buchner-Jeziorskiej, SGH, Warszawa 2005
18. Działalność Państwowej Komisji Akredytacyjnej w 2009 r., Warszawa 2010, http://www.pka.edu.pl/Dokumenty/Publikacje/PKA_2009.pdf
19. Herr P., Higher Education Institutional Brand Value In Transition: Measurement and Management Issues, EDUCAUSE, www.educause.edu
20. Kobus P., Droga od tożsamości do wizerunku marki, www.swiatmarketingu.pl
21. Obliczyć siłę marki, www.rp.pl
22. Pawłowski K., Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny, <http://www.krzysztof-pawlowski.pl/>,
23. Pluta-Olearnik M., Rola e-edukacji w strategii marketingowej uczelni, http://www.e-edukacja.net/_referaty/19_e-edukacja.pdf
24. Przybył M., Silna Marka czyli Traktat o Dobrej Robocie, <http://www.wasilewski.com.pl/>
25. Zadbaj o wizerunek i budować markę uczelni. Biała księga (3), www.edunews.pl