

ZARZĄDZENIE WIZERUNKIEM UCZELNI NIEPUBLICZNYCH

Wstęp

Przyjęty przez autora tytuł odnosi się do problemu, który może być rozumiany w dwóch wymiarach: branżowym – uwzględniającym ogólny wizerunek uczelni niepublicznych w społeczeństwie i zindywidualizowanym – odnoszącym się do procesu zarządzania wizerunkiem własnym przez szkołę wyższą. Celem artykułu jest przybliżenie kwestii zarządzania wizerunkiem własnym i równoległym w kontekście rynkowych uwarunkowań i zachowań niepublicznych szkół wyższych w Polsce.

Wizerunek – próba definicji

Wizerunek (*image*) jest pojęciem metakonstruktywnym zdefiniowanym m.in. przez nauki o zarządzaniu, socjologię, psychologię czy marketing. Rodzi to mnogość definicji i trudności terminologiczne. W artykule przyjęto definicję wizerunku uczelni jako portretu, obrazu¹, zbioru przekonań, myśli, wrażeń i wyobrażeń o szkole wyższej, jakie wytworzyły się w umysłach ludzi². *Image* nie jest wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, gdyż jego zindywidualizowany i intersubiektywny charakter tworzą zarówno prawdziwe, jak i fałszywe wyobrażenia, postawy i doświadczenia jednostki³. Michael Fleischer w analogii do drugiego aksjomatu Watzlawica formułuje twierdzenie, że „tak jak nie można się nie zachowywać, tak i nie można nie posiadać swojego wizerunku”⁴. Wizerunek zatem nieuchronnie kształtuje się

¹ M. Biedermann, M. Urbaniak, *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11, s. 17.

² A. Szromnik, *Marketingowy wizerunek jednostki osadniczej (miasta, regionu)*, [w:] *Public relations*, red. J. Świda, D. Tworzydło, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003, s. 266.

³ Zob. T. Żyminkowski, *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9.

⁴ Zob. M. Fleischer, *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003, s. 9.

w otoczeniu organizacji, jeśli więc uczelnia nie realizuje strategii jego zarządzania, traci się nad nim kontrolę. Wizerunek, będąc kategorią relatywną, powstaje w relacji do poznanych już przez jednostkę obiektów⁵. Oznacza to, że wizerunek nowo poznanej uczelni tworzy się w odniesieniu do innych takich samych lub podobnych obiektów oraz do wizerunku branży jako całości. Wyobrażenie o znanych obiektach, do których jednostka odwołuje się w procesie krystalizowania się właściwego image'u określonego podmiotu (*standard image*), nazywamy wizerunkiem równoległym (*parallel image*).

Znaczenie wizerunku uczelni niepublicznych

Ogólnie przyjmuje się, że znaczenie kształtowania własnego wizerunku nie jest należycie doceniane przez wszystkie niepubliczne uczelnie w Polsce. Mimo że większość niepublicznych szkół wyższych nie posiada strategii zarządzania własnym wizerunkiem, image jest istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej uczelni. Odwołując się do stworzonej przez Gary'ego Hamela i C.K. Prahalda zasobowej koncepcji przewagi konkurencyjnej, należy wskazać wizerunek jako strategicznie istotny zasób organizacji w procesie uzyskiwania przewagi rynkowej⁶. Odpowiedni wizerunek uczelni ma wywołać określone skojarzenia, wzbudzać emocje i determinować zachowania. Wizerunek jest elementem wartości postrzeganej przez potencjalnych i realnych studentów, pracowników i partnerów. Wykorzystanie odpowiedniego wizerunku w komunikacji z otoczeniem uczelni często powoduje synergiczny wzrost skuteczności działań promocyjnych. Pozytywny wizerunek jest również istotnym czynnikiem ograniczającym elastyczność cenową popytu, stanowiąc podstawę do wyższej wyceny produktu edukacyjnego, co wydaje się szczególnie ważne w kontekście uwarunkowań rynku, na którym główną płaszczyzną konkurencji jest cena⁷. Za kształtowaniem odpowiedniego wizerunku uczelni niepublicznej przemawiają także zmiany w układzie wartości konsumenckich, zauważalne już w pierwszych latach obecnej dekady. Jest to m.in. zwrócenie większej uwagi na jakościowe aspekty studiowania, rozwój świadomości młodzieży jako konsumentów produktu edukacyjnego, a co za tym idzie wzrost wymagań w wymiarze organizacyjnym⁸. Istotny jest również rozwój modelu konsumpcji usług edukacyjnych w kierunku kształcenia ustawicznego oraz tendencja do zwiększonego zainteresowania studiami niestacjonarnymi na uczelniach niepublicznych (w niepu-

⁵ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltex, Warszawa 2008, s. 55.

⁶ Szerzej traktuje o tym G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

⁷ J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasieński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 16.

⁸ J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.

blicznych szkołach wyższych, w roku akademickim 2007/2008, odsetek studentów stacjonarnych wynosił tylko 20,7% ogółu studiujących⁹). Nie bez znaczenia pozostaje także rynkowa sytuacja uczelni niepublicznych, które jeśli chcą przetrwać, muszą coraz mocniej konkurować o studentów. Na początku roku akademickiego 2007/2008 działały w Polsce 324 uczelnie niepubliczne kształcące 660,5 tys. studentów, co stanowiło 34,1% ogółu studiujących. Sytuację rynkową uczelni niepublicznych dodatkowo komplikuje sytuacja demograficzna, w tym istotny spadek liczby dziewiętnastolatków, ujemne saldo definitywnych migracji zagranicznych, wzrost liczby emigracji czasowych¹⁰ oraz wyczerpanie się tzw. rezerwy przeszłości. Sytuacja ta skłania do poszukiwania pozacenenowych obszarów konkurencji, w tym rozwoju zasobów niematerialnych (*intangible assets*), w szczególności budowy odpowiedniej reputacji (*goodwill*¹¹) w docelowym segmencie rynku, a także określenia Unikalnej Cechy Sprzedaży (*Unique Selling Proposition*), co w konsekwencji musi prowadzić do powstania wyrazistego wizerunku uczelni.

Miejsce zarządzania wizerunkiem uczelni w ogólnej koncepcji zarządzania uczelnią

Zarządzanie wizerunkiem uczelni jest realizowanym przez jej kierownictwo procesem planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia, motywowania oraz kontroli i oceny podejmowanych działań wizerunkotwórczych¹². Działalność ta powinna być ściśle skoordynowana z ogólnym zarządzaniem organizacją, który to proces Wojciech Budzyński nazywa zarządzaniem operacjami, zaliczając do niego m.in. zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie marketingiem, informacją, projektami, logistyką, jakością, finansami¹³. Rysunek 1 wskazuje na miejsce zarządzania wizerunkiem w koncepcji zarządzania organizacją.

Analiza miejsca zarządzania wizerunkiem w ogólnej koncepcji zarządzania uczelnią wymaga określenia obszarów i głównych czynników kształtowania image'u organizacji. Krystyna Wójcik wskazała na „stan organizacji” (jest on odpowiedzią na pytanie, jaka jest organizacja we wszystkich jej przejawach), „komunikowanie o tym stanie” oraz „społeczny rezonans” jako główne determinanty wizerunku organizacji¹⁴. Zatem wizerunek powstaje w procesie postrzegania, ale w dużej mierze odpowiada on uwarunkowaniom środowiska, społecznym artefaktom, kulturze, symbolom, normom, wy-

⁹ *Szkoły wyższe i ich finansowanie w 2007 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 19.

¹⁰ *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 3.

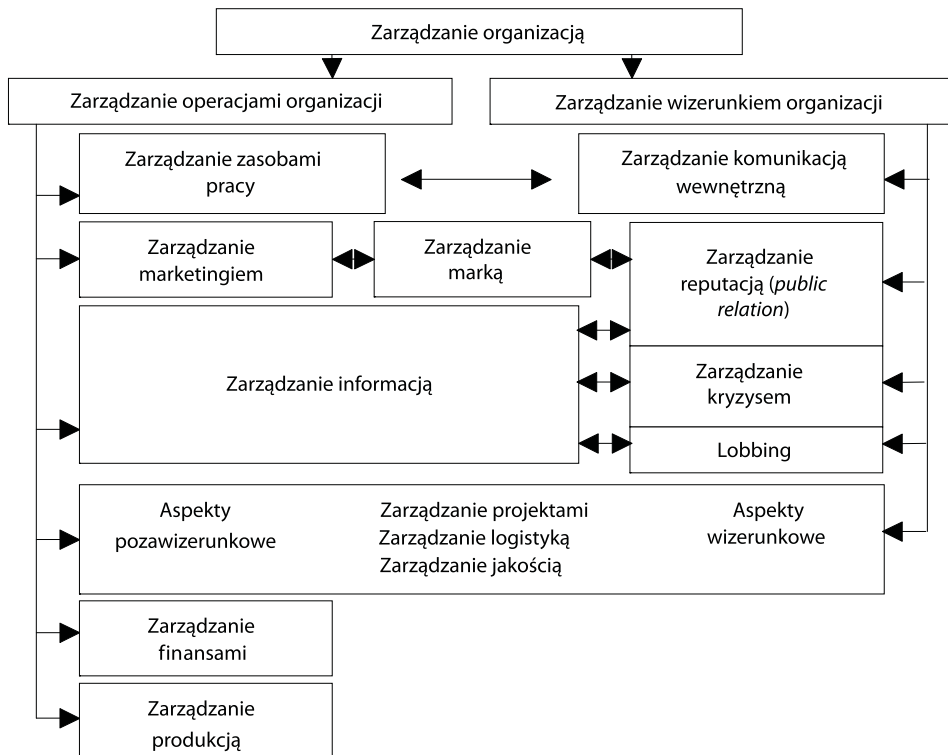
¹¹ M. Klapczyńska, *Goodwill – definicja i wartość*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 9, s. 7.

¹² S. Kaczmarczyk, K. Pawlak, *Podstawy zarządzania promocją szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 303.

¹³ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002, s. 67.

¹⁴ K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Podręcznik dla teoretyków, poradnik dla praktyków*, Placet, Warszawa 2005, s. 39–42.

znawanym wartościom, czyli społecznemu rezonansowi. Każda organizacja jest swego rodzaju konstrukcją społeczną i kulturową¹⁵, której działania są ewaluowane przez system norm i uwarunkowań otoczenia. Odzwierciedla to genezę organizacji, która egzystuje w uprzednio stworzonym środowisku i z niego wyrasta, działając na dwóch poziomach: wewnętrznym i zewnętrznym¹⁶. Dlatego wizerunek organizacji musi być rozumiany jako wypadkowa wielu procesów zachodzących w organizacji i w jej otoczeniu, a także wzajemnych relacji i interakcji na osi organizacja – otoczenie. Do najważniejszych elementów otoczenia uczelni należy zaliczyć: kadre naukową i administrację, obecnych i przyszłych studentów, absolwentów, szkoły średnie i ich nauczycieli, mass media, władze lokalne i centralne, uczelnie konkurencyjne, stowarzyszenia naukowe i zawodowe, pracodawców i podmioty gospodarcze¹⁷.



R y s u n e k 1. Miejsce zarządzania wizerunkiem w koncepcji zarządzania firmą

Źródło: za: W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002, s. 68.

¹⁵ J. Golinowski, *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005, s. 65.

¹⁶ N. Marziliano, *Preface, Managing the Corporate Image and Identity: Borderline between Fiction and Reality*, „International Studies of Management & Organization”, Fall 1998, vol. 28, no. 3, s. 4.

¹⁷ E. Stachura, *Elementy wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie...*, op. cit.

Zarządzanie wizerunkiem własnym i równoległym przez niepubliczne szkoły wyższe

Strategia zarządzania wizerunkiem własnym uczelni (*strategic image management*) to ciągły proces składający się z określonych etapów, do których zaliczyć należy¹⁸:

- badanie wizerunku uczelni w jej otoczeniu,
- wybór adresatów działań wizerunkotwórczych,
- ustalenie wizerunku docelowego,
- dobór odpowiednich instrumentów,
- wyznaczenie osób i podmiotów odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań,
- monitoring i ewaluacje,
- zarządzanie sytuacją kryzysową.

Proces zarządzania wizerunkiem własnym uczelni, szczególnie w kontekście przygotowania strategii kreowania image'u, wymaga postawienia szeregu pytań:

- jaki jest obecny wizerunek uczelni w jej otoczeniu;
- jaki jest pożądaný i optymalny wizerunek, do którego szkoła wyższa powinna dążyć;
- jakimi środkami uczelnia może upowszechniać planowany image.

Kształtowanie wizerunku własnego uczelni odbywa się na płaszczyźnie stanu samej organizacji oraz na płaszczyźnie wykorzystania zintegrowanych narzędzi komunikacji. Oznacza to, że uczelnia może wpływać na kształtujący się jej obraz w otoczeniu przez rekonfigurację i modelowanie samej siebie, oraz przez umiejętne komunikowanie się z otoczeniem za pomocą wszystkich podsystemów komunikacyjnych. Ważną płaszczyzną tworzenia wizerunku są atrybuty, jakimi się ona legitymuje, czyli jaka jest jej tożsamość (*corporate identity*). Tożsamość najczęściej rozumiana jest jako zestaw cech pozwalających wyróżnić organizację na tle innych. W pierwszym rzędzie komunikowane powinny być atrybuty niepowtarzalne, niepoddające się naśladowictwu¹⁹. W literaturze działanie takie nosi nazwę ogniskowania, czyli skupienia szczególnej uwagi na tzw. kotwicach tożsamości²⁰. Do podstawowych elementów stanu (tożsamości) uczelni można zaliczyć²¹:

- statut i organizacyjną strukturę uczelni oraz ofertę edukacyjną;
- siedzibę i umiejscowienie uczelni;
- jakość kształcenia;
- etos akademicki, tradycje akademickie, badania naukowe, współpracę z ośrodkami badawczymi;
- pozycje w otoczeniu konkurencyjnym;

¹⁸ Por. E. Glińska, *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 74.

¹⁹ B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w kształtowaniu wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Public relations*, op. cit., s. 328.

²⁰ J. Altkorn, *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 6, s. 2.

²¹ Por. E. Stachura, op. cit., s. 362–363.

- ekonomiczne warunki studiowania;
- system identyfikacji wizualnej;
- życie studenckie.

Funkcjonowanie uczelni niepublicznych wiąże się nieodzownie z potrzebą uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi szkołami wyższymi działającymi na rynku, co przekłada się na ich tożsamość. Uczelnia, działając na rynku usług edukacyjnych, dąży do realizacji wiązki celów poprzez przyjęcie określonych strategii obecności na rynku²². Rozpatrując rynkowe zachowanie niepublicznych szkół wyższych w obszarze zarządzania wizerunkiem, można odnieść je do dwóch teorii: maksymalizacji zysku i maksymalizacji użyteczności²³. Pierwsza z nich zakłada, że szkoła wyższa, działając na rynku, dąży do maksymalizacji korzyści. Działalność uczelni jest utożsamiana z przedsiębiorstwem, którego celem jest wypracowanie zysków poprzez ograniczanie kosztów tak, aby dochód był jak największy. W obecnej sytuacji rynkowej teoria maksymalizacji zysku najczęściej wyraża się w dążeniu do potanienia kosztów studiowania, a przez to rozszerzenia zakresu usług²⁴. Uwzględniając specyfikę szkolnictwa wyższego lepiej wydaje się wyjaśniać zachowania rynkowe uczelni niepublicznych teoria maksymalizacji użyteczności. Zakłada ona, że podmioty działające na rynku realizują swoje cele ekonomiczne przy jednoczesnej dbałości o wzrost prestiżu i uznania społecznego. Prestiż, uznanie i pozytywny wizerunek stają się czynnikami przewagi konkurencyjnej i umożliwiają realizację zamierzeń ekonomicznych przy jednoczesnej aktywności o charakterze społecznym. Koncepcja ta zakłada dwa rodzaje celów działalności uczelni niepublicznych: społeczne – wynikające z ustawy o szkolnictwie wyższym²⁵ – i ekonomiczne, będące wynikiem zasad jej finansowania. Oznacza to, że uczelnia niepubliczna powinna zabiegać o realizację swoich celów rynkowych w oparciu o partnerstwo i współpracę z otoczeniem przy pełnej odpowiedzialności społecznej, przez którą rozumie się spełnianie społecznych oczekiwań, zachowania zgodne z prawem i etyką, upowszechnianie postaw patriotycznych i obywatelskich²⁶. Teoria maksymalizacji użyteczności wpisuje się w koncepcję postrzegania podmiotów gospodarczych jako organizmów socjo-ekonomiczno-kulturowych²⁷. Uczelnia niepubliczna w myśl tej koncepcji prowadzi działalność ukierunkowaną na rynek, dodatkowo oddziałując na otoczenie podmiotowe, biorąc pod uwagę cele społeczne i czynniki kształtujące jej wizerunek²⁸.

²² M. Krzyżanowska, *Marketingowe strategie usług edukacyjnych szkolnictwa wyższego*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4, s. 3.

²³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, op. cit., s. 32.

²⁴ M. Krzyżanowska, *Marketingowe strategie...*, op. cit., s. 3.

²⁵ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 2005, nr 164, poz. 1365, http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/15/36/1536/20050727_prawo_o_szkolnictwie_wyzszym.pdf (dostęp: 14.09.2009).

²⁶ T. Wawak, *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, <http://www.econ.uj.edu.pl/seminaria/2006/Doskonalenie-jakosci-zarzadzania-w-szkole-wyzszej.pdf>, s. 6.

²⁷ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy...*, op. cit., s. 52.

²⁸ Ibidem, s. 53.

W pytanie o funkcjonujący na rynku szkolnictwa wyższego model wpisuje się problem poruszony przez Krzysztofa Pawłowskiego, który w odniesieniu do obecnej sytuacji dostrzega dwie główne strategie szkół wyższych: przetrwania i rozwoju. Prognozując przyszłość uczelni niepublicznych, zwraca uwagę, że najbliższe lata przetrwają uczelnie mające najsilniejszą markę oraz te, które oferować będą usługi za jak najniższą cenę, przy niewielkim zaangażowaniu czasu i wysiłku koniecznego do skończenia studiów²⁹. Wbrew pozorom w tym ostatnim przypadku wizerunek również będzie odgrywał istotną rolę w ich przewadze konkurencyjnej, ale będzie to image oparty na odmiennych atrybutach niż w przypadku szkół bazujących na strategii najwyższej jakości. Podobnie rynkowe zachowania szkół wyższych postrzegają Maciej Kolański i Piotr Lisiecki, wyróżniając strategie³⁰:

- przetrwania (zakładającą obniżenie czesnego i rentowności),
- maksymalizacji bieżącej nadwyżki przychodów nad kosztami,
- maksymalnego przychodu,
- maksymalnego wzrostu studentów (penetracja cenowa rynku),
- najwyższej jakości (zakładającą zdobycie i utrzymanie prestiżu oraz budowę silnego wyrazistego wizerunku),
- zwrotu kosztów.

Strategie te w istotny sposób determinują kształtowany wizerunek poprzez określenie zakresu środków komunikacji i komunikowanych atrybutów będących pochodną organizacji. Szkoła wyższa w zarządzaniu własnym wizerunkiem powinna korzystać ze wszystkich podsystemów komunikacji, do których zaliczyć należy: *corporate identity*, *public relations*, komunikowanie zarządcze, komunikowanie marketingowe, oficjalne stanowisko władz, *publicity*³¹. Nadzędnym celem *communication mix* jest maksymalne, wzajemne dostosowanie się otoczenia i organizacji poprzez adaptację organizacji do środowiska i adaptację środowiska do organizacji³². Aby jednak planowy wizerunek mógł powstać, istotny jest perswazyjny charakter komunikacji, której celem jest przekonanie otoczenia do organizacji³³. Docierające do otoczenia informacje o organizacji nie tylko kreują wizerunek, ale także go zmieniają i modyfikują. Wynika to z dynamicznej natury wizerunku, którego tworzenie przebiega bardzo szybko. Wolniejszy jest natomiast proces jego ugruntowywania, ale gdy już to nastąpi, wizerunek charakteryzuje się stabilnością, choć jeszcze nie stałością. Elastyczność i zmienność „dojrzałego” wizerunku jest do pewnego stopnia ograniczona. Zazwyczaj nie jest możliwa zmiana ugruntowanego w otoczeniu wizerunku w relatywnie krótkim okresie, gdyż musiałoby się to wiązać

²⁹ K. Pawłowski, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym – refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej*, <http://www.krzysztof-pawlowski.pl/okiem.php?mode=okiem> (dostęp: 14.09.2009).

³⁰ M. Kolański, P. Lisiecki, *Strategie cen w szkołach wyższych*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, op. cit., s. 244–245.

³¹ K. Wójcik, *Public relation...*, op. cit., s. 136.

³² W. Budzyński, *Public relations – strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltex, Warszawa 2008, s. 26–27.

³³ *Zarządzanie marketingowe*, t. 1, red. J. Dietl, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006, s. 296.

z odejściem od przyjętych wzorców zachowań i standardów. Dlatego nawet najlepiej dopasowane do sytuacji działania zmierzające do rekonfiguracji image'u powinny zakładać jego inercję w obszarze zmienności. Dynamizm i zmienność, oznaczające zdolność wizerunku do modyfikacji, leżą u podstaw koncepcji zarządzania wizerunkiem w czasie³⁴. Jerzy Altkorn zauważył, że wizerunek jako zjawisko dynamiczne przechodzi fazy: zaistnienia, rozwoju, utrzymania, konkurowania i zmian, które określił mianem cyklu życia image'u. Przekonuje to do uwzględnienia w procesie zarządzania wizerunkiem etapu jego rozwoju w poszczególnych segmentach otoczenia. Koncepcja traktowania wizerunku jako procesu linearnego zakłada stały dopływ informacji pochodzących z różnorodnych źródeł, co powoduje permanentną rekonfigurację wizerunku³⁵. Koncepcja ta zakłada również ciągłe oddziaływanie wizerunku równoległego na image właściwy. Wpływ ten objawia się postrzeganiem konkretnej niepublicznej uczelni przez pryzmat podobieństw i różnic do innych szkół wyższych przy zdecydowanym udziale wizerunku szkolnictwa wyższego jako całości ze szczególnym uwzględnieniem wizerunku uczelni niepublicznych. Przekonuje to do badania, wykorzystania i zmieniania wizerunku równoległego w procesie zarządzania image'em właściwym szkoły wyższej. W tym zakresie uczelnia może przyjąć jedną z czterech strategii³⁶:

- kształtowania wizerunku równoległego,
- wykorzystania aktualnie posiadanego wizerunku równoległego,
- modyfikowania tego wizerunku,
- ograniczania wpływu wizerunku równoległego.

Pierwsza strategia polega na aktywnym kreowaniu wizerunku równoległego niepublicznego szkolnictwa wyższego. Działanie takie wymaga jednak zaangażowania zdecydowanej większości niepublicznych szkół wyższych, a efekty tej strategii wydają się mocno rozłożone w czasie. Dlatego łatwiejsza do indywidualnego zastosowania jest strategia wykorzystania aktualnie posiadanego wizerunku równoległego. Polega ona na wykorzystaniu pozytywnych elementów wizerunku równoległego w procesie zarządzania wizerunkiem właściwym. Zamiast zmieniać nastawienie społeczne do kształcenia niepublicznego na poziomie wyższym, można odwołać się do atutów uczelni niepublicznych. Strategia modyfikacji wizerunku równoległego polega na dostarczaniu otoczeniu informacji dyskredytujących głównego konkurenta w tym przypadku uczelnie publiczne. Ciekawym przykładem takich działań jest list otwarty z czerwca 2009 r. do ministra nauki i szkolnictwa wyższego napisany przez część rektorów i założycieli prywatnych uczelni. W liście przeczytać można, że „(...) W polskim systemie szkolnictwa wyższego funkcjonuje karykatura rynku edukacyjnego, posiadająca znamiona zorganizowanego zaboru środków z budżetu państwa, z działającymi w pozycji monopolistycznej państwowymi uczelniami wyższymi oraz ich licznymi filiami i zamiejscowymi ośrodkami edukacyjnymi, finansowanymi z budżetu państwa, prowadzącymi prywatną, komercyjną działalność edukacyjną – w pełni płatne studia – konkurującymi w obszarze tej działalności

³⁴ J. Altkorn, op. cit., s. 2–6.

³⁵ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy...*, op. cit., s. 57.

³⁶ Ibidem, s. 108.

z uczelniami niepaństwowymi (...)”³⁷. Strategia ta jednak z wizerunkotwórczego punktu widzenia wydaje się wysoce dyskusyjna, gdyż rodzi niepotrzebne napięcia i prowokuje działania odwetowe. Strategia ograniczania wpływu wizerunku równoległego polega na komunikowaniu takich atutów, które pokazują, że dana organizacja jest wyjątkiem od reguły i różni się od pozostałych organizacji tego typu. W przypadku uczelni niepublicznych polega to na podkreślaniu związków i współpracy z szanowanymi i cenionymi publicznymi ośrodkami naukowymi. Strategię tę wdraża m.in. Collegium Civitas – niepubliczna szkoła wyższa założona w Warszawie w 1997 r., działając pod patronatem pięciu instytutów nauk społecznych PAN³⁸. Legitymizuje i uwiarygodnia to akademickość uczelni, podkreślając jej prestiż. Zjawisko wizerunku równoległego może być wykorzystane przy kreowaniu wizerunku studenta danej uczelni³⁹. W takim przypadku celem działań informacyjnych będzie nadanie konkretnej uczelni określonego sensu – znaku, względem którego otoczenie będzie postępować zgodnie z przyjętymi i wypracowanymi społecznie normami. Jak pisze Ł.A. Plesnar, znakowa funkcja produktu umożliwia funkcjonowanie rynku i leży u podstaw komunikacji między stronami podaży i popytu⁴⁰. W takim świetle konkretny produkt edukacyjny i uczelnia nabierają nowego semiotycznego wymiaru, będąc nośnikiem funkcji znakowej samych siebie⁴¹. Konsument nie kreuje znaków, lecz wybiera je spośród funkcjonujących na rynku stanowiących element systemu semiotycznego kultury, określając swoją subkulturową przynależność. Dobra uczelnia, o wysokich standardach kształcenia, powinna zadbać o poczucie przynależności jej studentów tak, by podjęcie na niej studiów było dla nich samych działaniem wizerunkotwórczym.

Podsumowanie

Oddziaływanie pozytywnego wizerunku na społeczne otoczenie organizacji nie ogranicza się tylko do procesów decyzyjnych i zachowań konsumenckich. Wizerunek stanowi niematerialny zasób organizacji i może być traktowany jako narzędzie tworzenia przewagi konkurencyjnej⁴². Zarządzanie wizerunkiem uczelni niepublicznej umożliwia jej realizację celów ekonomicznych przy jednoczesnej aktywności

³⁷ Zob.: http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1747&Itemid=106 (dostęp: 14.09.2009).

³⁸ Zob.: http://www.civitas.edu.pl/kim_jestesmy (dostęp: 14.09.2009).

³⁹ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy...*, op. cit., s. 63.

⁴⁰ Ł.A. Plesnar, *Semiotyczne aspekty systemów identyfikacji organizacji*, [w:] *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzyło, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2001, s. 39.

⁴¹ Zob. M. Fleischer, op. cit., s. 9.

⁴² J. Olszewska, *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 12.

o charakterze społecznym. Pozostaje to w zgodzie z wizją szkoły wyższej jako organizacji niekomercyjnej służącej urzeczywistnieniu celów społecznie użytecznych⁴³.

Bibliografia

- Altkorn J., *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 6.
- Biedermann M., Urbaniak M., *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11.
- Budzyński W., *Public relations – strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Poltex, Warszawa 2008.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002.
- Budzyński W., *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltex, Warszawa 2008.
- Dawidziuk R., *Rynek usług edukacyjnych – aspekty prawne i sytuacja sektora szkół wyższych*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Dietl J., *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.
- Dietl J., *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Fleischer M., *Corporate identity i public relations*, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003.
- Glińska E., *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Golinowski J., *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Iwankiewicz-Rak B., *Public relations w kształtowaniu wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Public relations*, red. J. Świda, D. Tworzydło, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- Kaczmarczyk S., Pawlak K., *Podstawy zarządzania promocją szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Kłapczyńska M., *Goodwill – definicja i wartość*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 9.
- Kolasiński M., Lisiecki P., *Strategie cen w szkołach wyższych*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Krzyżanowska M., *Marketingowe strategie usług edukacyjnych szkolnictwa wyższego*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4.
- Marziliano N., *Preface, Managing the Corporate Image and Identity: Bordeline between Fiction and Reality*, „International Studies of Management & Organization”, Fall 1998, vol. 28, no. 3.

⁴³ R. Dawidziuk, *Rynek usług edukacyjnych – aspekty prawne i sytuacja sektora szkół wyższych*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, op. cit., s. 127.

- Olszewska J., *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.
- Pawłowski K., *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym – refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej*, <http://www.krzysztof-pawlowski.pl/okiem.php?mode=okiem> (dostęp: 14.09.2009).
- Plesnar Ł.A., *Semiotyczne aspekty systemów identyfikacji organizacji*, [w:] *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzyczo, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2001.
- Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
- Stachura E., *Elementy wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Szkoły wyższe i ich finansowanie w 2007 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.
- Szromnik A., *Marketingowy wizerunek jednostki osadniczej (miasta, regionu)*, [w:] *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, red. J. Świda, D. Tworzyczo, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 2005, nr 164, poz. 1365.
- Wawak T., *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, <http://www.econ.uj.edu.pl/seminaria/2006/Doskonalenie-jakosci-zarzadzania-w-szkole-wyzszej.pdf> (dostęp: 14.09.2009).
- Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Podręcznik dla teoretyków, poradnik dla praktyków*, Placet, Warszawa 2005.
- Zarządzanie marketingowe*, t. 1, red. J. Dietl, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006.
- Żyminkowski T., *Kształtowanie wizerunku banku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.