

Tomasz Domański
Marta Hereźniak

Uniwersytet Łódzki

Budowanie marki szkoły wyższej w oparciu o relacje z absolwentami

***Streszczenie.** Artykuł prezentuje istotę marki w szkołach wyższych oraz znaczenie absolwentów w procesie kreowania marki szkoły wyższej. Autorzy uważają, że budowanie silnej marki szkoły wyższej musi opierać się na wiarygodnych wartościach i obietnicach, które deklaruje uczelnia i które mają wpływ na satysfakcję studenta, a potem i absolwenta. Absolwenci mogą, zdaniem autorów, pełnić wiele funkcji w procesie budowania marki, wymaga to jednak stworzenia mechanizmów wzajemnego zaufania oraz wspólnoty interesów, prowadzącej do obopólnych korzyści.*

***Słowa kluczowe:** marka szkoły wyższej, relacje z absolwentami, budowanie marki szkoły wyższej*

1. Wprowadzenie

Problematyka budowania marki uczelni staje się coraz silniej obecna zarówno w literaturze naukowej, jak i w opracowaniach praktycznych, redagowanych na przykład przez firmy doradcze działające na rynku organizacji *non profit*. Wzrost zainteresowania tą tematyką powodowany jest coraz częstszym przenikaniem się sfery publicznej (organizacji nienastawionych na zysk, takich jak administracja centralna i lokalna, instytucje kultury) i prywatnej (przedsiębiorstw o różnym profilu) w zakresie celów, metod i form działania w szeroko rozumianym otoczeniu. Uczelnie, podobnie jak inne organizacje nienastawione na zysk, podejmują próby przeszczepiania dobrych wzorców w zakresie zarządzania zaczerpniętych

od firm, także w sferze komunikacji i budowania relacji z innymi uczestnikami rynku, a co za tym idzie: budowania marki.

Z uwagi na stale poszerzającą się ofertę edukacyjną oraz sytuację demograficzną ostatnich lat, szkoły wyższe, także w Polsce, znajdują się pod coraz większą presją funkcjonowania na zasadach wolnorynkowych, a do oceny ich działań stosuje się coraz częściej kryteria efektywnościowe (*cost-benefit*). Ten sposób rozumienia zasad funkcjonowania szkół wyższych jest wyrazem rozprzestrzeniania się doktryny neoliberalnej, w myśl której wolny rynek służy jako modelowa struktura, zasada organizująca państwo i społeczeństwo, w ramach której sfera społeczna jest postrzegana przez pryzmat ekonomiczny¹. Reguła ta dotyczy zresztą nie tylko sektora edukacyjnego, lecz także innych rodzajów instytucji i form aktywności społecznej.

Celem niniejszego artykułu jest przyjrzenie się jednemu z aspektów urynkwienia szkół wyższych, czyli próbom budowania silnej, wyróżniającej się i atrakcyjnej dla grup docelowych marki uczelni. Ponieważ budowanie marki i zarządzanie nią generuje rozliczne wyzwania, niemożliwe do zaadresowania w tego typu opracowaniu, Autorzy koncentrują się na roli, jaką w tworzeniu pozytywnego wizerunku i reputacji uczelni odgrywają partnerskie relacje z absolwentami.

Literatura poświęcona temu tematowi jest stosunkowo ograniczona, częściej w opracowaniach naukowych poruszane są takie zagadnienia, jak: specyfika marek w sektorze szkolnictwa wyższego, znaczenie brandingu wewnętrznego, rola Internetu w budowaniu marki uczelni, architektura marek szkół wyższych czy wreszcie problem mierników skuteczności brandingu akademickiego².

W artykule odwołano się do samego pojęcia marki i jego użyteczności pod kątem zarządzania w szkolnictwie wyższym. Wyszczególniono również podstawowe obszary wzajemnego wsparcia, narzędzia stymulujące budowanie silnej marki uczelni w oparciu o relacje z absolwentami oraz zdefiniowano funkcje, jakie mogą one pełnić w budowaniu marki szkoły wyższej.

¹ Por. W. Brown, *Neoliberalism and the end of liberal democracy*, „Theory and Event”, Vol. 7, No. 1, http://muse.jhu.edu/journals/theory_and_event/v007/7.1brown.html [30.01.2011].

² Por. K.M. Judson, T.W. Aurand, L. Gorchels, G.L. Gordon, *Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding*, „Services Marketing Quarterly” 2009, Vol. 30, s. 54–68; Ch. Chapleo, *Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities?*, „Journal of Brand Management” Vol. 18, 6, s. 411–422; J. Hemsley-Brown, S. Goonawardana, *Brand harmonization in the international higher education market*, „Journal of Business Research” 2007, Vol. 60, s. 942–948; Ch. Chapleo, *Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, Vol. 5 (1), s. 7–23.

2. Marka w aspekcie sektora szkolnictwa wyższego

Stosowanie terminu *marka* czy też *branding* w odniesieniu do podmiotów innych niż firmy budzi często kontrowersje zarówno w Polsce, jak i na świecie. Dzieje się tak, gdy używa się pojęcia marki w odniesieniu do jednostek terytorialnych, instytucji rządowych, drużyn piłkarskich, znanych artystów czy też organizacji dobroczynnych. Wynika to, jak się wydaje, z niezwykle zawężonego rozumienia istoty marki i procesu jej budowania. Z badań prowadzonych na uniwersytetach brytyjskich³ wynika, że pomimo znaczącej popularności i niemal powszechnego stosowania na nich praktyk marketingowych w zakresie zarządzania marką, branding jest nadal rozumiany przez część respondentów jako proces sztuczny i powierzchowny, a marka – jako element, który należy *wykreować* czy wręcz *wyprodukować* i który w pewnym sensie nie przystaje do rzeczywistości akademickiej. Interpretacje takie zawężają istotę budowania marki do tworzenia systemu identyfikacji wizualnej czy też produkcji materiałów promocyjnych o uczelni.

Tymczasem, jak pisze Wally Olins w swojej najnowszej książce *Wally Olins: podręcznik branding*⁴: „Żyjemy w świecie, w którym prawdziwymi markami są opery, orkiestry, organizacje charytatywne, uniwersytety, wytwórnie filmowe czy kluby sportowe”. Analizując bowiem zagadnienie branding w oderwaniu od aspektu komercyjnego, nie sposób nie zauważyć, że jego istotą jest budowanie reputacji, tworzenie wartości oraz generowanie poczucia przynależności przy jednoczesnym odróżnianiu się od innych podmiotów czy organizacji.

Uczelnie (i inne organizacje non profit), których ostatecznym celem jest tworzenie wartości dla interesariuszy w daleko bardziej głębokim znaczeniu niż ma to miejsce w organizacjach nastawionych na zysk⁵, powinny zatem w sposób szczególny zinternalizować ideę marki i orientacji na klienta.

Zrozumienie, że idea budowania marki nie stoi w sprzeczności z tradycyjnymi wartościami akademickimi, wymaga pogłębionego spojrzenia na markę i oderwanie jej od sprzedaży, reklamy czy manipulacji – skojarzeń bardzo często eksploatowanych w dyskursie publicznym. Warto więc w tym miejscu odwołać

³ Ch. Chapleo, *Barriers to brand building in UK universities?*, „International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing” 2007, No. 12, s. 27.

⁴ W. Olins, *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 18.

⁵ A. Toker, E.I. Kantokan, *Member Relationship Management in Nonprofit Organizations: The Case of an Alumni Organization*, 2008, www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Toker_Kankotan.pdf [30.01.2011].

Tabela 1. Pojęcie marki w kontekście szkół wyższych

Ujęcie marki	Charakterystyka
Marka jako ekspresja tożsamości organizacji	Koncepcja marki jest w tym przypadku oparta na unikatowych atrybutach organizacji (uczelni), jej kulturze wewnętrznej tworzonej w toku interakcji między pracownikami, studentami i otoczeniem. Takie rozumienie marki czyni z niej autentyczną wartość, z którą mogą utożsamić się różni interesariusze oraz, co istotne, pomaga w zapewnieniu spójności między wizją organizacji, jej kulturą wewnętrzną i postrzeganiem przez otoczenie, co jest warunkiem skutecznego brandingu każdego typu podmiotu.
Marka jako reputacja	Koncepcja reputacji organizacji zakłada, że jest ona w stanie dostarczyć otoczeniu określonych wartości/kompetencji w sposób, który interesariusze uznają za najbardziej pożądaną i najlepiej spełniającą ich oczekiwania. Innymi słowy, reputacja to bycie postrzeganym jako punkt odniesienia w ramach swojego zbioru konkurencyjnego. W przypadku uczelni „motorem” reputacji mogą być na przykład: kadra akademicka, wyjątkowe relacje szkoły z przyszłymi pracodawcami, historia/dziedzictwo uczelni, specyfika procesu dydaktycznego i wiele innych.
Marka jako wiązka wartości	Sukces wielu marek polega na tym, że ich odbiorcy utożsamiają je ze zbiorem określonych wartości/atributów, które organizacja starała się komunikować otoczeniu za pośrednictwem swoich produktów, ludzi, zachowań rynkowych itp. Sedno zarządzania marką w podtrzymywaniu tych skojarzeń poprzez prowadzenie realnych działań manifestujących wartości marki. W przypadku uczelni zadanie to jest niezwykle trudne ze względu na heterogeniczność samej organizacji, ograniczenia w ogólnym narzucaniu pewnych standardów zachowań, a także ciężar gatunkowy wartości (prawda, wolność myśli itp.)
Marka jako system relacji	W odróżnieniu od produktu, silne marki mają zdolność generowania relacji emocjonalnych z odbiorcami. Istnienie tych związków czyni markę odporną na działania konkurentów i zawirowania rynkowe. W przypadku uczelni relacje są kluczem do tworzenia wartości
Marka jako doświadczenie	Marka jest skumulowanym doświadczeniem jej interesariuszy. Budując markę, budujemy pewien określony standard doświadczenia z produktem, ludźmi, procesami, czyniąc to w taki sposób, aby doświadczenie to nie było sprzeczne z ideą marki, jaką staramy się przekazać otoczeniu. Na doświadczenie składają się wiele elementów, począwszy od jakości procesu kształcenia, przez sprawność administracyjną uczelni, a skończywszy na atmosferze panującej między studentami a pracownikami.
Marka jako symbol szlachectwa	W opracowaniach praktyków brandingu spotyka się również interpretację, zgodnie z którą marki są współcześnie tym, czym herby i godła w ubiegłych epokach – symbolami rodowodu, szlachectwa, przynależności do elit. Taka interpretacja nabiera szczególnego znaczenia w przypadku uczelni o długiej historii i bogatym dziedzictwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, M. Schultz, *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations*, w: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, red. M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, Oxford University Press, Oxford 2000; D.A. Aaker, E. Joahimstaller, *Brand Leadership*, Simon&Schuster UK Ltd., London 2002; M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking Brand Initiative*, Josey-Bass, 2008; W. Olins, *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004; *Kellog on branding*, red. A.M. Tybout, T. Calkins, John Wiley&Sons, New Jersey 2005.

się do kilku wybranych ujęć terminu marki i wskazać na jego użyteczność dla świata akademickiego.

Na użytek niniejszego opracowania przyjęto, że marka jest kompozycją materialnych i niematerialnych atrybutów, które – właściwie zarządzane – tworzą wartość i pozwalają wpływać na otoczenie. Z perspektywy klienta wartość to obietnica zapewnienia określonego doświadczenia i realizacja tej obietnicy. Marka oferuje klientom narzędzia ułatwiające dokonywanie wyborów, firmom zaś zapewnia uznanie i rozpoznawalność na konkurencyjnym rynku⁶.

Wszystkie cechy dystynktywne marki przytoczone w tej definicji wywołują istotne implikacje dla zrozumienia znaczenia marki dla szkół wyższych. Tworzenie wartości, za pomocą której kształtujemy otoczenie i relacje z innymi uczestnikami otoczenia, jest przecież istotą działalności szkół wyższych. Natomiast z perspektywy klienta szkoły najistotniejsza jest jakość doświadczenia (studiowania, uczestniczenia w życiu społeczności studenckiej/akademickiej) i jego zgodność z obietnicą, jaką uczelnia poczyniła wobec niego na początku relacji.

Spośród wielu ujęć terminu marki, warto odwołać się do tych, które w największym stopniu tłumaczą sens i cel budowania marki w sektorze szkolnictwa wyższego oraz pomagają zredukować dyskomfort intelektualny tych przedstawicieli środowiska akademickiego, którzy uważają, że jest to koncepcja sprzeczna z istotą pracy w organizacji nienastawionej na zysk (zob. tab. 1.).

3. Znaczenie relacji z absolwentami dla budowania marki uczelni

W związku z coraz większym urynkowaniem procesu dydaktycznego i specyficznymi warunkami, w których funkcjonują obecnie szkoły wyższe, istnieje potrzeba przededefiniowania relacji z otoczeniem w kierunku stosowania przez uczelnie podejścia relacyjnego, polegającego na budowaniu i podtrzymywaniu długookresowych związków z odbiorcami (studentami i innymi uczestnikami otoczenia). Taka filozofia powinna zastąpić dominujące, jak dotąd, podejście transakcyjne, w myśl którego zadaniem uczelni było zrekrutowanie nowego studenta, przeprowadzenie go przez proces edukacyjny i zakończenie relacji w momencie uzyskania dyplomu.

Opisana reorientacja ma szczególne znaczenie w przypadku grupy interesariuszy, jaką są absolwenci. Relacja z tą grupą zaczyna się bowiem jeszcze przed

⁶ www.interbrand.com [30.01.2011].

podjęciem decyzji o wyborze wyższej uczelni, jest rozwijana w trakcie studiów, a następnie powinna być kontynuowana po ich zakończeniu.

Uwarunkowania wyboru uczelni przez studenta mają więc istotny wpływ na przebieg tego procesu, a jednocześnie na późniejszy stopień zadowolenia absolwenta. Zadowolenie z procesu studiowania jest bowiem punktem wyjścia dla dalszych decyzji absolwenta dotyczących wyboru swojej drogi zawodowej.

Brak dysonansu poznawczego w procesie doświadczenia marki szkoły wyższej będzie więc decydować zarówno o bieżących, jak i o przyszłych relacjach absolwenta ze szkołą wyższą. Wystąpienie dysonansu poznawczego lub jego brak będą tym samym decydowały zarówno o postrzeganiu marki, jak i o kreowaniu jej wizerunku w bliższym i dalszym otoczeniu.

Budowanie silnej marki szkoły wyższej musi więc opierać się na wiarygodnych wartościach i obietnicach, które są następnie pozytywnie weryfikowane przez studentów zarówno w procesie doświadczenia marki, jak i przez absolwentów – w momencie wejścia na rynek pracy. Mowa tutaj o procesie oceny marki, rozłożonym w czasie i bardzo mocno zależnym od zmian otoczenia (niepewność towarzysząca zmianom na rynku pracy).

Proporcje pomiędzy grupą zadowolonych i niezadowolonych absolwentów będą miały kluczowe znaczenie dla przebiegu całego procesu budowania marki szkoły wyższej oraz jej relacji z otoczeniem. Stopień zadowolenia z tego wyboru będzie rzutować bardzo mocno na chęć utrzymywania dalszych relacji ze szkołą wyższą oraz na stopień identyfikacji absolwenta z marką szkoły i jego skłonność do rekomendowania szkoły w ramach bliższego i dalszego otoczenia.

Problem ten jest szczególnie istotny w warunkach polskich, gdzie w okresie ostatnich dwudziestu lat powstało wiele niepublicznych uczelni, a jednocześnie wiele uczelni publicznych zmieniło radykalnie swój profil (strategie dywersyfikacji oferty edukacyjnej).

Wszystkie te działania spowodowały ogromne zakłócenia w procesie budowania oraz utrwalania pozycji markowych uczelni wyższych oraz dużą dezorientację w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów oferty edukacyjnej.

4. Rola absolwentów w procesie kreowania marki szkoły wyższej

W zależności od stopnia zadowolenia absolwenta z faktu ukończenia danej szkoły wyższej, a także jego profilu zawodowego, można wyobrazić sobie lub wręcz zaplanować włączenie go w pełnienie różnych funkcji w procesie kreowa-

nia marki. Tego typu zaangażowanie określa się w literaturze przedmiotu jako *discretionary collaborative behaviour* – DCB (uznaniowe/dowolne zachowanie wspierające). Jest to zachowanie klienta (studenta/absolwenta) w stosunku do organizacji (uczelni), które przyczynia się do efektywnego funkcjonowania relacji, która nie jest sformalizowana i w ramach której nie występuje oczekiwanie bezpośredniej gratyfikacji⁷.

4.1. Absolwent jako ambasador marki

Kategoria ambasadorów marki zakłada, że wybrani absolwenci – ze względu na swą pozycję zawodową lub społeczną – są gotowi pełnić funkcję wizerunkową w procesie kreowania marki. Wybór odpowiednich absolwentów ma tutaj kluczowe znaczenie dla powodzenia tej strategii. Równocześnie osoby te muszą wyrazić zgodę na udzielenie swego wizerunku macierzystej uczelni. W warunkach polskich problem ten dotyczy zwłaszcza uczelni z krótszym stażem, której absolwenci nie zdążyli jeszcze wypracować sobie prestiżowych pozycji zawodowych i społecznych. Idealną sytuacją jest dopasowanie tożsamości marki oraz profilu jej potencjalnych ambasadorów.

4.2. Absolwent jako promotor marki

Rola promotora marki zakłada upowszechnianie pozytywnych informacji o szkole wyższej w różnych środowiskach zawodowych, społecznych oraz w mediach, w których na co dzień funkcjonuje dany absolwent. Rolę tę można również bardzo dobrze odgrywać za pośrednictwem mediów społecznościowych, propagując wizerunek zgodny z założeniami marki. W warunkach polskich, zwłaszcza jeśli chodzi o młodych absolwentów, promowanie marki za pośrednictwem mediów społecznościowych nie jest jeszcze wystarczająco szeroko wykorzystywane. Wynika to także z innej misji tego typu mediów. Dla potrzeb kreowania marki szkoły wyższej należy więc tworzyć serwisy społecznościowe o bardziej otwartej formule, a jednocześnie nawiązującej do otoczenia marki szkoły wyższej.

⁷ Por. L. Kristoffersen, S. Singh, *Successful application of a customer relationship management program in a non-profit organization*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12(2), s. 28-42.

4.3. Absolwent jako ekspert

Wraz z rozwojem nowych, bardziej otwartych form kształcenia, coraz częstsze staje się włączanie wyróżniających się absolwentów w proces kształcenia w obszarze jego kompetencji zawodowych. Następuje wówczas sprzężenie zwrotne, w ramach którego absolwent współtworzy wartość „oddając” zdobytą w rozwoju zawodowym wiedzę uczelni, która w pewnym sensie wprowadziła go na ścieżkę kariery. Ekspercka rola absolwentów może polegać również na generowaniu z ich udziałem informacji zwrotnej na temat jakości doświadczenia akademickiego, które zdobyli na uczelni, i odwoływaniu się do niego w procesie przeprowadzania istotnych z punktu widzenia studenta zmian.

4.4. Absolwent jako reprezentant wielu marek

Zjawisko, które obserwujemy dzisiaj polega na tym, że studenci dążąc do zapewnienia sobie dobrych warunków na rynku pracy, studiują jednocześnie na dwóch lub więcej kierunkach tej samej uczelni lub też zabiegają równolegle, lub sekwencyjnie o dyplomy na dwóch różnych uczelniach. Proces ten będzie się w przyszłości nasilać ze względu na dwustopniowy system kształcenia. Jego konsekwencją będzie fragmentaryzacja procesu kształcenia pomiędzy różnymi uczelniami. Może to prowadzić do jednoczesnego identyfikowania się z dwoma różnymi markami lub też nieidentyfikowanie się z żadną z nich. Żadna z nich nie będzie bowiem miała kompleksowego wpływu na ukształtowanie się jego sylwetki. Ten nowy model studiowania nie pozostaje bez wpływu na proces budowania marki szkoły wyższej.

4.5. Absolwent szkoły wyższej oraz absolwent wydziału szkoły wyższej

Osobnym problemem oraz wyzwaniem w fazie budowania marki jest stopień identyfikacji absolwenta z całą uczelnią oraz z ukończonym wydziałem uczelni. W przypadku dużych uczelni publicznych wydaje się, że poszczególne wydziały należy traktować jako osobne marki lub submarki szkoły wyższej o pewnej unikatowej tożsamości. Proces ten może się pogłębić w przyszłości wraz ze strategiami decentralizacji wyższych uczelni i dążeniem do swoistej autonomizacji wydziałów oraz ich konkurowaniem między sobą o studenta.

5. Włączanie absolwentów w proces budowania marki

Jak wynika z badań⁸, europejskie uniwersytety podejmują starania na rzecz zarządzania relacjami z absolwentami, w podobny sposób jak czynią to firmy stosujące filozofię marketingu relacyjnego, a zatem:

- większość uniwersytetów europejskich posiada w swojej strukturze biuro ds. relacji z absolwentami, a tylko 8% twierdzi, że nie ma osoby/zespołu odpowiedzialnego za ten aspekt budowania pozycji uczelni,
- większość badanych uznaje relacje z absolwentami za problem o strategicznym lub bardzo dużym znaczeniu dla swojej uczelni,
- promocja uczelni, śledzenie losów zawodowych absolwentów i rekrutacja nowych studentów są postrzegane jako najistotniejsze korzyści z zarządzania relacjami z pracownikami.

Ponadto szkoły wyższe wykorzystują szereg narzędzi do budowania relacji z absolwentami i świadczą liczne usługi mające na celu zwiększenie zaangażowania tej grupy w życie Alma Mater (zob. tab. 2 i 3).

Tabela 2. Narzędzia służące zarządzaniu relacjami z absolwentami na uniwersytetach europejskich

Lp.	Narzędzia w zarządzaniu relacjami
1.	Międzynarodowe i lokalne sieci absolwentów
2.	Bazy danych absolwentów offline i online
3.	Listy mailingowe
4.	Strony internetowe uniwersytetów
5.	Strony internetowe dedykowane absolwentom
6.	Zewnętrzne bazy danych
7.	Zlecane na zewnątrz usługi mailingowe
8.	Drukowane biuletyny
9.	Drukowany magazyn
10.	E-newsletter
11.	Magazyn online

Źródło: Alumni Relationship Management in Europe, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

⁸ *Alumni Relationship Management in Europe*, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

Tabela 3. Usługi oferowane absolwentom na uniwersytetach europejskich

Lp.	Usługi oferowane absolwentom
1.	Programy mentoring
2.	Organizacja wydarzeń zawodowych
3.	Organizacja wydarzeń towarzyskich
4.	Doradztwo w zakresie rozwoju zawodowego
5.	Prezentacja ofert zatrudnienia
6.	Sprzedaż pamiątek uniwersyteckich
7.	Prowadzenie kampanii fundraisingowych
8.	Wspieranie networkingu biznesowego
9.	Wspieranie networkingu towarzyskiego
10.	Publikowanie kalendarza wydarzeń absolwenckich
11.	Publikowanie katalogu absolwentów
12.	Dystrybucja informacji o uczelni
13.	Organizacja forów dyskusyjnych
14.	Oferowanie rabatów na studia podyplomowe i szkolenia biznesowe

Źródło: Alumni Relationship Management in Europe, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

Niezależnie od wykorzystanych narzędzi i świadczonych usług, włączanie absolwentów w proces budowania marki wymaga stworzenia mechanizmów wzajemnego zaufania oraz swoistej wspólnoty interesów opartej na obopólnych korzyściach. Punktem wyjścia tych działań musi więc być wspólnota celów oraz identyfikacja z tymi celami.

Ważne zatem jest pytanie: jakie atrybuty uczelni – jako marki – mogą być interesujące dla jej absolwentów? Marka w tym przypadku jest coraz częściej postrzegana jako suma relacji oraz kontaktów zawodowych (*network*), które mogą być istotne dla absolwenta. W Polsce kontakty te nabierają znaczenia zwłaszcza dla grupy młodych absolwentów, którzy w warunkach niepewności otoczenia rynkowego poszukują wzajemnych grup wsparcia i odniesienia.

Jednocześnie „powrót” absolwentów na uczelnie może zaowocować dla nich szeregami nowych kontaktów – ważnych zarówno dla studentów (kontakt z ciekawymi wykładowcami i potencjalnymi pracodawcami), jak i dla samych absolwentów (pozyskiwanie wykwalifikowanych stażystów, praktykantów i współpracowników z grona studentów). Pojawienie się absolwentów na uczelni buduje więc nową sieć kontaktów, która staje się wyróżnikiem marki uczelni. Jest to synonim otwartości marki na relacje z otoczeniem i na inny sposób komunikowania się z nim.

Wydaje się, że w przypadku uczelni wyższej jej zdolność do gromadzenia studentów, a następnie absolwentów – wokół określonych wartości związanych z marką – w dużym stopniu będzie się opierać na kreowaniu obustronnie korzyst-

nych relacji. W tych warunkach marka uczelni będzie się opierać na takim systemie wzajemnych relacji, który cały czas jest wzbogacany i uatrakcyjniany na różnych płaszczyznach: zawodowych, społecznych i koleżeńskich. Marka uczelni wyższej stawać się więc będzie w dużym stopniu marką wzajemnie korzystnych relacji.

5.1. Stowarzyszenie absolwentów jako miejsce kreowania wizerunku marki

Naturalnym sprzymierzeńcem szkoły wyższej w procesie kreowania jej marki powinny być stowarzyszenia absolwentów. Idea tworzenia stowarzyszeń związana jest na ogół z aktywnością obywatelską. W Polsce, jak wiemy, ze względu na uwarunkowania kulturowe, społeczne oraz polityczne ten rodzaj aktywności jest na znacznie niższym poziomie aniżeli w rozwiniętych i dojrzałych społeczeństwach demokratycznych. Dzieli nas pod tym względem bardzo duża przepaść – zwłaszcza w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi.

W Polsce dodatkowa niechęć do zrzeszania się jest dziedzictwem epoki socjalizmu i zderzeniem się z nowymi realiami bardzo indywidualistycznego podejścia wielu najmłodszych absolwentów szkół wyższych. Na drugim krańcu znajdują się grupy absolwentów traktujące tego typu stowarzyszenia w sposób nadmiernie instrumentalny i podporządkowany doraźnym interesom wąskiej grupy.

Dlatego też pojawia się wezwanie do budowania nowych strategii działania tego typu stowarzyszeń w ścisłej symbiozie z wyższymi uczelniami i kreowaniu wspólnych strategii opartych na zasadzie synergii.

5.2. Relacje z absolwentami jako wektor komunikowania marki

System relacji z absolwentami może być bardzo szeroki i służyć budowaniu różnych aspektów strategii marki.

Pierwszym elementem może być włączanie absolwentów w proces dydaktyczny wyższej uczelni. Aktywna rola absolwentów w tym zakresie dobrze służy budowaniu nowego wizerunku szkoły wyższej jako instytucji otwartej na współpracę z biznesem oraz z różnymi instytucjami otoczenia reprezentowanymi przez absolwentów. Współpraca ta może jednocześnie owocować zindywidualizowaną opieką sprawowaną przez wybranych absolwentów nad studentami szkoły wyższej w procesie przygotowywania prac dyplomowych. Jest to rodzaj coachingu, czyli profesjonalnej opieki nad studentami zainteresowanymi praktykami lub stażami w firmach lub instytucjach zatrudniających absolwentów. Włączanie absolwentów w proces dydaktyczny nowej generacji studentów doskonale łączy

w sobie innowacje w procesie dydaktycznym z nowym otwarciem na współpracę z otoczeniem. Takie podejście służy budowaniu nowego wymiaru marki szkoły wyższej i wzbogacaniu jej nową jakością relacji z otoczeniem. Rola absolwentów służy tym samym lepszemu dostosowaniu oferty dydaktycznej do oczekiwań studentów oraz przedsiębiorców.

Drugim aspektem tych relacji jest włączanie absolwentów w inne formy aktywności szkoły wyższej. W tym nowym wymiarze marki przestrzeń szkoły wyższej staje się przestrzenią społeczną, otwartą na różne formy wspólnej aktywności absolwentów, studentów oraz pracowników szkoły wyższej i zapraszanych przez nich gości. Przestrzeń szkoły staje się tym samym jednym z wektorów jej komunikowania się z otoczeniem i to zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Nadawanie nowych funkcji oraz nowych wymiarów tej przestrzeni powoduje, że staje się ona ważnym elementem kreowania marki szkoły wyższej (miejscem spotkań, okazjonalnych wykładów tematycznych, wystaw, prezentacji grup zainteresowań absolwentów oraz ich zjazdów itp.).

6. Podsumowanie

W warunkach polskich proces identyfikacji absolwenta z marką szkoły wyższej jest bardzo zróżnicowany. Wynika to z faktu, że proces budowania marek wielu uczelni tak naprawdę nigdy nie został przeprowadzony w sposób konsekwentny i zarazem profesjonalny. Proces ten został jednocześnie bardzo mocno zakłócony nadmiernym rozwojem rynku edukacyjnego i jego zalewem przez wiele, zbyt szybko utworzonych szkół, które nigdy nie mogły osiągnąć wymiaru prawdziwej marki na rynku edukacyjnym.

Dodatkowym wyzwaniem w procesie budowania marki uczelni w oparciu o relacje z absolwentami jest specyfika młodego pokolenia. Wydaje się, że młoda generacja absolwentów charakteryzuje się przede wszystkim bardzo utylitarnym oraz instrumentalnym podejściem do relacji z wyższą uczelnią. Jej oczekiwania są bardzo konkretne i dotyczą wymiernych korzyści związanych z dostępem do określonej sieci kontaktów, a za ich pośrednictwem do określonych rynków oraz obszarów wiedzy. Osoby te w opisywanym systemie szukać będą głównie doraźnych korzyści. Jednocześnie jest to grupa, która posiada bardziej wizję relacji krótkookresowych aniżeli długookresowych. Wynika to zarówno z wieku, jak i z niepewności towarzyszącej bieżącym działaniom rynkowym i zawodowym.

Proces budowania relacji z absolwentami jest niewątpliwie łatwiejszy w przypadku znanych i rozpoznawalnych marek o długiej tradycji. Jednak młode dynamiczne uczelnie, mimo krótszej obecności na rynku, ale o silnej orientacji marketingowej mogą w tym zakresie zbudować relatywnie szybko innowacyjny system

relacji ze swymi absolwentami, oparty na zupełnie nowej dynamice oraz innej filozofii działania. Można się więc spodziewać w tym zakresie pewnego podziału na bazie orientacji marketingowej dwóch różnych koncepcji budowania marki poprzez relacje z otoczeniem.

Wiele uznanych uczelni paradoksalnie posiada dość mało dynamiczne systemy relacji z absolwentami. Atutem młodszych uczelni lub niektórych autonomicznych wydziałów, działających na bazie decentralizacji, może być bardziej ekspansywna orientacja marketingowa.

Literatura

- Aaker D.A., Joachimstaller E., *Brand Leadership*, Simon&Schuster UK Ltd., London 2002.
- Alumni Relationship Management in Europe*, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].
- Brown W., *Neoliberalism and the end of liberal democracy*, „Theory and Event”, Vol. 7, No. 1, muse.jhu.edu/journals/theory_and_event/v007/7.1brown.html [30.01.2011].
- Chapleo Ch., *Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities?*, „Journal of Brand Management”, Vol. 18, 6.
- Chapleo, Ch., *Barriers to brand building in UK universities*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, No. 12.
- Chapleo, Ch., *Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, Vol. 5 (1).
- Hatch M.J., Schultz M., *Taking Brand Initiative*, Josey-Bass, 2008.
- Hemsley-Brown J., Goonawardana S., *Brand harmonization in the international higher education market*, „Journal of Business Research” 2007, Vol. 60.
- Judson K.M., Aurand T.W., Gorchels L., Gordon G.L., *Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding*, „Services Marketing Quarterly” 2009, Vol. 30.
- Kristoffersen L., Singh S., *Successful application of a customer relationship management program in a non-profit organization*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12(2).
- Olins W., *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- Olins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
- The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, red. M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Toker A., Kantokan E.I., *Member Relationship Management in Nonprofit Organizations: The Case of an Alumni Organization*, 2008, www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Toker_Kankotan.pdf [30.01.2011].
- Tybout A.M., Calkins T., *Kellog on branding*, John Wiley&Sons, New Jersey 2005.