

## 1.2. ZASTOSOWANIE ZASAD SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI UCZELNI JAKO METODA KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU

*Marcin Geryk*

**Słowa kluczowe:** edukacja, uczelnie niepubliczne, marketing, etyka biznesu, CSR, odpowiedzialność społeczna.

**Streszczenie:** W warunkach konkurencji na rynku edukacyjnym niezmiernie istotne w zarządzaniu uczelnią niepubliczną jest zaplanowanie skutecznej strategii marketingowej. Budowanie wizerunku uczelni jako organizacji społecznie odpowiedzialnej powinno być nieodłącznym elementem tej strategii. Nie tylko naukowo-dydaktyczna działalność szkoły wyższej, ale także całość zaplanowanych działań marketingowych winny się opierać na surowych zasadach etycznych, gdyż wszystkie aspekty jej funkcjonowania składają się na jej reputację jako organizacji odpowiedzialnej społecznie.

### Wstęp

Uczelnie niepubliczne podejmują świadome działania mające na celu zapewnienie im utrzymania, a nawet zwiększanie udziału w rynku. Przed podjęciem stosownych działań uczelnia powinna prawidłowo zidentyfikować potrzeby w zakresie zarządzania procesami, doskonalenia pracy dydaktycznej i naukowej, a także czynników wpływających na udział studentów w procesie kształcenia.

Działania marketingowe uczelni nie różnią się od podobnych działań podejmowanych przez sektor przedsiębiorstw i pozostałych uczestników rynku. Instytucje edukacyjne powinny jednak kłaść większy nacisk na zbudowanie procedur etycznego promowania i rekrutowania kandydatów. Kształcenie bowiem jest swego rodzaju misją społeczną, a w związku z tym powinno w sposób szczególny uwzględniać zasadę społecznej odpowiedzialności. Rozwiązaniem może być zharmonizowanie przekazu marketingowego z realną treścią i jakością proponowanej usługi edukacyjnej. Budując prawidłową strategię marketingową i prawidłowo identyfikując grupę docelową, można odnieść sukces rynkowy bez względu na ocenę marki uczelni. Na rynku istnieje bowiem miejsce zarówno dla uczelni wybitnych, jak i słabszych, które rekrutują mniej wymagających kandydatów [Maliszewski, 2008, s. 117–133].

### Zastosowanie idei społecznej odpowiedzialności do celów marketingowych

Badacze przedmiotu I. Maignan i O.C. Ferrell sugerują, aby odważnie stosować idee społecznej odpowiedzialności jako narzędzie oddziaływania marketingowego związanego z tworzeniem wartości dla organizacji [Maignan, Ferrell, s. 457–487].

Wyniki badań marketingowych zwracają uwagę na siłę i intensywność, z jaką wywierają wpływ na postawy klientów i ich zachowanie. Obrazują jednocześnie, w jaki sposób identyfikacja z celami organizacji może wpływać na kształtowanie postaw klientów [Bhattacharya, Sen, s. 9–24].

Wiele organizacji wykorzystuje swój społecznie odpowiedzialny wizerunek, aby zwiększać udział w rynku [Makower, 1994, s. 15].

Rozwój uczelni, odpowiedni do wymogów zmieniającego się otoczenia, może zapewnić tylko oparcie się na czynnikach wpływających na tworzenie popytu. Istotą jest bowiem dostarczanie usługi edukacyjnej w oczekiwanym kształcie i jakości. Jej odpowiednie przygotowanie uzależnione jest w znacznym stopniu od możliwości czy zdolności organizacji do jej wytworzenia. I to właśnie te charakterystyczne i unikalne umiejętności organizacji należy szczególnie pielęgnować jako stanowiące o przewadze konkurencyjnej [Meinardi, Leinwand, Lauster, 2008, s. 22–28].

Wzrastające zainteresowanie zagadnieniem społecznej odpowiedzialności i możliwości jego wykorzystywania do budowy wizerunku prowadzi do popularyzacji podejścia instrumentalnego. Często jednak pojawia się zagrożenie zredukowania roli poważnej idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) do roli narzędzia maksymalizacji efektów rynkowych. W tym podejściu celem może być dążenie do osiągnięcia wizerunku organizacji społecznie odpowiedzialnej, a nie uczelni rzeczywiście budującej społeczny dobrobyt [Gond, Palazzo, Basu, 2009, No. 1, s. 57–85].

Strategia zapewniająca możliwość utrzymania się na rynku jest niezbędna dla przetrwania uczelni. Powinny tu dominować wątki strategii marketingowej, przewidującej możliwe zmiany i trendy na rynku, oraz określenie potencjału przyszłych potrzeb. Strategia ma nie tylko na celu zaspokajanie potrzeb rynku, ale także tworzenie zupełnie nowych rynków [Penc, 2003, s. 45].

I to jest właśnie pole właściwej aktywności uczelni – stworzenie unikalnej strategii marketingowej usług edukacyjnych szkolnictwa wyższego. Powinny one przede wszystkim projektować potrzeby w zakresie kształcenia na najbliższe kilkanaście czy kilkadziesiąt lat. Prognozy te oczywiście muszą być ściśle skorelowane z analizami zmian na rynku pracy wynikających z rozwoju społeczno-gospodarczego czy postępu technologicznego.

Jak pokazują badania, strategię działalności muszą być wsparte przemyślanym marketingiem. Istotne jest, aby zarządzający uczelniami mieli nie tylko świadomość potrzeby i celowości tych działań, ale żeby obszary marketingu i zarządzania relacjami ze studentami stanowiły ważną część zainteresowania tychże. Potrzeba delegowania wynikająca chociażby z rozmiarów uczelni nie powinna ograniczać stopnia zainteresowania władz działaniami z tego zakresu. Tylko pełna determinacja zarządzających pozwoli przekonać wszystkich pracowników o randze tych działań. Ponadto, właśnie z inicjatywy władz uczelni powinny zostać określone

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

i przyjęte wskaźniki pomiaru efektywności działań marketingowych. Bez względu na branżę, poprawnie sformułowany zestaw mierników pozwala na ujawnienie podstawowych relacji między głównymi czynnikami wpływającymi na rozwój organizacji [McGovern, Court, Quelch, Crawford, 2008, s. 62–73].

Opłacalność prowadzenia działań marketingowych inspirowanych CSR nie jest ani większa, ani mniejsza od programu rozwoju nowej usługi czy innej inwestycji dokonywanej przez uczelnię. Można nawet stwierdzić, że ekonomiczna wartość dodana stanie się funkcją doskonałości strategii i jej realizacji. Przyjęcie strategicznej i kreatywnej postawy w zakresie społecznej odpowiedzialności może wydatnie przyczynić się do zwiększenia wartości całej organizacji [Sanders, 2003, s. 16–17].

W gospodarce rynkowej i w obecnym stadium jej rozwoju podejmowanie decyzji strategicznych wymaga pełnego dostępu do informacji. Dostęp do nich stanowi jeden z podstawowych czynników rozwoju. Informacje te muszą być jednak odpowiednio dobrane, aktualne oraz charakteryzować się wysoką jakością [Balicki, 2002, s. 18].

Dobrym przykładem pozyskiwania informacji może być wdrożenie systemu informacji marketingowej (ang. *Marketing Information System*). Jest to zbiór procedur i metod planowej analizy i odpowiedniej prezentacji uzyskanych wyników celem ich zastosowania w podejmowaniu decyzji marketingowych [Cox, Good, s. 145–154].

Istotne jest, że dyrektorzy zarządzający często podkreślają strategiczną rolę marketingu wspomaganego systemem informacji. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych na populacji 30 przedsiębiorstw, w tym 20 dużych i 10 średnich. System ten można stosować na różnych poziomach budowania strategii marketingowej, począwszy od wytyczania tendencji rynkowych, poprzez prognozy sprzedaży, aż do analizy popytu i konkurencji [Goñi, 2008, s. 71–77].

Należy pamiętać, że podstawę prawdziwego marketingu stanowi przyjęcie przez uczelnię orientacji „od zewnątrz do wewnątrz”, której główną przesłanką jest kierunek procesu rozpoczynający się w punkcie wyjścia, czyli w punkcie powstawania potrzeb zgłaszanych przez klientów, zaś odpowiedzią na tę potrzebę jest przygotowanie oferty danego zakresu usług, w tym przypadku edukacyjnych szkolnictwa wyższego. A. Pabian sformułował nawet definicję, przyjmując, że „marketing uczelni to odkrywanie edukacyjnych potrzeb i pragnień rynku w zakresie szkolnictwa wyższego, a następnie skuteczne ich zaspokajanie poprzez studia i inne formy kształcenia” [Pabian, 2005, s. 25].

Teoretyczny wkład w rozwój systemów zarządzania opartych na zasadach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wnosi nowa perspektywa badawcza, łącząca etykę biznesu ze współczesną, ekonomiczną teorią organizacji. Podkreśla ona istotność kultury organizacyjnej, zaufania i reputacji jako czynników podnoszących sprawność organizacyjną i w efekcie rentowność [de Colle, 2006, s. 338].

Ten wkład można przedstawić w postaci trzech istotnych czynników wpływu [Sacconi, 2000]:

- przyjęcie ogólnych zasad zarządzania relacjami z interesariuszami, rozumianych jako przyjęcie „umowy społecznej”, stanowiącej propozycję dla interesariuszy, a będącej wyrazem zobowiązań w stosunku do otoczenia,
- zdefiniowanie zapobiegawczych zasad postępowania, które pozwalają na stwierdzenie, które z interakcji zachodzących między firmą a interesariuszami niosą potencjalne ryzyko,
- komunikowanie i raportowanie dzięki zaangażowaniu interesariuszy, którzy oceniają dokonania na podstawie zasad i założeń ogłoszonych wcześniej i porównują je z rzeczywistymi osiągnięciami organizacji.

### **Marketingowy wymiar zarządzania**

Wszystkie organizacje określają swoje cele biznesowe, większość definiuje zbiór podstawowych wartości. Niewiele jednak spośród nich posiada wdrożony model działalności w pełni zgodny z tymi wartościami. Osiąganie wyjątkowych wyników w wielu aspektach prowadzonej działalności jest możliwe jedynie wówczas, gdy fundamentem strategii są podstawowe wartości. Każde działanie musi wprost wynikać z ich założeń [Arena, 2004, s. 40].

Strategię uczelni najlepiej tworzyć w ujęciu systemowym oraz projektować ją w postaci modelu. Model systemu strategicznego powinien się składać z wizerunku i misji, celów systemu, strategii realizacyjnych oraz oferty strategicznej. Wizerunek uczelni ma wymiar marketingowy i – tak jak misja strategiczna – charakter ponadczasowy. Przez wizerunek rozumiemy logotyp razem z systemem identyfikacji wizualnej, tradycje, nabyte doświadczenie oraz inne unikatowe wyróżniki oferowanych usług. Dobrze zaprojektowany symbol firmowy powinien przede wszystkim odzwierciedlać profil działalności, być dopasowany do grupy docelowej, oddawać misję i podkreślać jej przewagę konkurencyjną. Nie bez znaczenia jest tutaj uwzględnianie uwarunkowań otoczenia, w którym działa uczelnia [Dworak, 2009, s. 8–10].

Kluczem do sukcesu na rynku usług edukacyjnych jest wyróżnianie oferowanych usług spośród proponowanych przez konkurencję. Istotna jest także dobra komunikacja z otoczeniem. A zatem należy dążyć do takiego zmodyfikowania oferty, aby zaproponować jakąś nową i unikatową wartość czy cechę, którą tylko nasza organizacja posiada, bądź, co zapewne będzie bliższe prawdzie, o której tylko nasza organizacja wspomina lub czyni to szybciej niż inni uczestnicy rynku [Newell, 2008, s. 48–51].

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

---

W obliczu zmian na rynku i utraty znaczenia konkurencji cenowej zyskuje konkurencja oparta na wizerunku uczelni. Składowe marki uczelni, jak opinie środowiskowe, posiadane akredytacje, pozycja w rankingach czy kariery zawodowe absolwentów, będą głównymi motywami wyboru studiów w danej uczelni. Wobec zmian na rynku usług edukacyjnych pozycja konkurencyjna uczelni ulega szybkim zmianom. Ważnymi warunkami długotrwałego sukcesu są prowadzone badania naukowe, współpraca z otoczeniem, także zagraniczna [Romanowska, Macioł, 2006, s. 55–63].

Oferta strategiczna obejmuje zaś aktualną i przyszłą specyfikację usług w postaci nazwy handlowej, przeznaczenia, wskazania potencjalnego adresata, poziomu jakości. Powinna także oddziaływać na pracowników czy kadre zarządzającą, pełniąc wówczas ważną funkcję motywacyjną [Berliński, 2004, s. 473–476].

Osiągnięta dzięki temu wysoka świadomość wszystkich pracowników sprzyja wywołaniu pełnego zaangażowania całego zespołu tworzącego organizację. Takich działań wymaga zarządzanie opierające się na procesach, jak chociażby systemy zarządzania jakością zgodne z normą ISO 9001 [Geryk, Celmerowski, 2003].

Powyższy zbiór działań ma sprzyjać osiągnięciu przez finalnego odbiorcę usługi maksymalnej satysfakcji dzięki lepszemu dopasowaniu zakresu, jakości i wachlarza oferowanych usług edukacyjnych do oczekiwań rynku [Geryk, 2006].

Zorientowanie uczelni na potrzeby klienta może prowadzić do przyjęcia przez nią stałych procedur analizy rynku. Obserwacja tych zmian oraz odpowiednie i szybkie wdrażanie innowacji w znacznym stopniu mogą przesądzać o pozycji rynkowej w przyszłości.

Stworzenie skutecznej strategii marketingowej wiąże się z fundamentalnymi sprawami w zakresie organizacji i przywództwa. Uczelnia musi postrzegać siebie nie jako dostawcę wysokiej jakości usług edukacyjnych, lecz jako organizację zaspokajającą określone potrzeby klientów. Styl i kierunek działania muszą być tożsame zarówno dla władz uczelni, jak i wszystkich pracowników [Levitt, 2007, s. 110–121].

Warto zatem mieć na uwadze stwierdzenie T. Westona, że dobrym założeniem działań marketingowych jest inwestowanie w pozyskiwanie i utrzymywanie klientów przez cały czas, a nie tylko wówczas, gdy koniunktura jest dobra [Weston, No. 1, s. 19].

Oznacza to, że zadaniem odpowiedzialnego marketingu jest prowadzenie działań budujących markę i kreujących wizerunek zawsze, bez względu na aktualną sytuację gospodarki czy sytuację na rynku edukacyjnym szkolnictwa wyższego.

Niezbędne jest uwzględnianie trzech elementów podczas podejmowania ambitnego zadania formułowania strategii marketingowej. Elementy te to: planowany wzrost udziału w rynku, kompleksowe zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management – TQM*), siła wewnętrznego potencjału organizacji oraz środowisko zewnętrzne.

Tak zebrane, główne czynniki strategii obejmują większość uwarunkowań, które mogą wywierać istotny wpływ na ostateczny kształt strategii [Oliver, 1990, s. 164].

W wielu krajach uwarunkowania ekonomiczne są źródłem sygnałów adresowanych do zarządzających instytucjami edukacyjnymi, aby rozwijać ważne i bardziej odpowiednie programy kształcenia, które stanowiłyby wsparcie dla regionalnych programów rozwojowych. Rolą uczelni byłoby zatem stałe modyfikowanie programów kształcenia pod kątem zmieniających się oczekiwań lokalnego rynku pracy i środowiska gospodarczego. Taka postawa uczelni byłaby przejawem myślenia globalnego i działania lokalnego [www.gfme.org].

Ważnym elementem wywierającym duży wpływ na ostateczny kształt zarządzania marketingowego jest otoczenie organizacji. Pomocne w określeniu preferencji potencjalnych klientów jest między innymi badanie otoczenia socjokulturowego. Dodatkowo otoczenie to ma przemożny wpływ na powstawanie opinii i postaw społecznych, a te właśnie mogą dodatkowo wywierać presję na rozwój pożądanых działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Składnikami otoczenia socjokulturowego są zarówno czynniki demograficzne, kulturowe (etyka osobista i etyka biznesu), przyjęte postawy, jak też aktualne zagadnienia wywierające wpływ na bieżące funkcjonowanie organizacji [Brassington, Pettitt, 2000, s. 41].

Tradycyjnie marketing jest opisywany jako zbiór czterech „P”, czyli produktu, polityki cenowej, promocji i polityki sprzedaży (ang. *product, pricing, promotion, placement*). Każde z tych działań może mieć istotne znaczenie etyczne. Zagadnienie, na ile oferowana usługa edukacyjna jest ważna dla społeczeństwa, jak i problem, czy jest ona wystarczająco dobrej jakości – to tylko nieliczne z pytań, na które uczelnia musi znaleźć odpowiedź. Jednocześnie cały kompleks działań marketingowych musi być inspirowany odpowiedzialnym postępowaniem, uwzględniającym kwestie społeczne w każdym aspekcie, jak przy kształtowaniu ceny czy rzetelności prowadzonych badań rynku. Ponadto J. DesJardins stawia trzy istotne pytania dotyczące zagadnień etycznych w strategii marketingowej [DesJardins, s. 157–161]:

- Do jakiego stopnia uczestnicy są szanowani jako wolni i niezależni klienci, a nie traktowani wprost jako sposób na zawarcie transakcji?
- Do jakiego stopnia transakcja dostarcza rzeczywistych, a nie tylko pozornych korzyści?
- Jakie jeszcze inne wartości mogą być związane z daną transakcją?

Dopiero pełna analiza działań dotyczących powyższych zagadnień pozwoli organizacji na uniknięcie działań sprzecznych z ideą etyki w marketingu.

Wśród całego wachlarza działań związanych z wizerunkiem uczelni i jej strategią marketingową najistotniejsze, z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności, wydają się narzędzia marketingu komunikacyjnego. Trudna do identyfikacji sfera emocji powstających między uczelnią a otoczeniem buduje jej reputację. Inne

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

narzędzia marketingu komunikacyjnego, jak reklama czy PR, służą także wspieraniu działań tworzenia marki. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że aż 95% przekazów informacyjnych dociera do człowieka poprzez sferę emocjonalną, wówczas dowiadujemy się, jak wielką rangę należy nadać zestawowi działań związanych z kreowaniem marki, budową reputacji [Walczak-Duraj, 2002, s. 313–316].

Zarządzający organizacjami doskonale wiedzą, że reputacja jest niezwykle ważnym czynnikiem. Firmy cieszące się lepszą oceną społeczną bardziej zwracają uwagę potencjalnych klientów. Ponadto, są postrzegane jako dostarczyciele wyższej wartości, co często pozwala im pobierać za to wyższe niż konkurencja opłaty. Klienci z kolei są bardziej lojalni. W świecie, w którym 70–80% wartości rynkowej firmy pochodzi z trudnych do oszacowania niematerialnych składników aktywów, takich jak wartość marki, kapitał intelektualny, *goodwill*, organizacje są zmuszone wykazywać się szczególną ostrożnością, aby swoim postępowaniem nie obniżyć w żaden sposób swojej reputacji [Eccles, Newquist, Schatz, 2007, s. 104–114].

Podjęcie próby oceny działań marketingowych związanych z kreowaniem wizerunku i marki uczelni, należy posługiwać się wyłącznie długookresowymi efektami. Przykłady z sektora biznesu potwierdzają jednoznacznie, iż podejmowanie niefrasobliwych działań, nastawionych na osiągnięcie wysokich, ale krótkotrwałych efektów sprzedaży, może doprowadzić do osłabienia siły marki i zmianę jej postrzegania przez klientów. Dużych trudności nastrocza pomiar efektów długookresowych, które są trudniej dostrzegalne niż efekty w krótkim okresie. Łatwiej bowiem dostrzec efekty obniżenia cen czy marketingu mix. Zgodnie z wynikami badań agencji Information Resources, Inc. (IRI), długofalowe efekty działań reklamowych bywają nawet o 60% wyższe niż ich efekty krótkookresowe. Sugerowany zestaw wskaźników długookresowych to [Lodish, Mela, 2008, s. 104–117]:

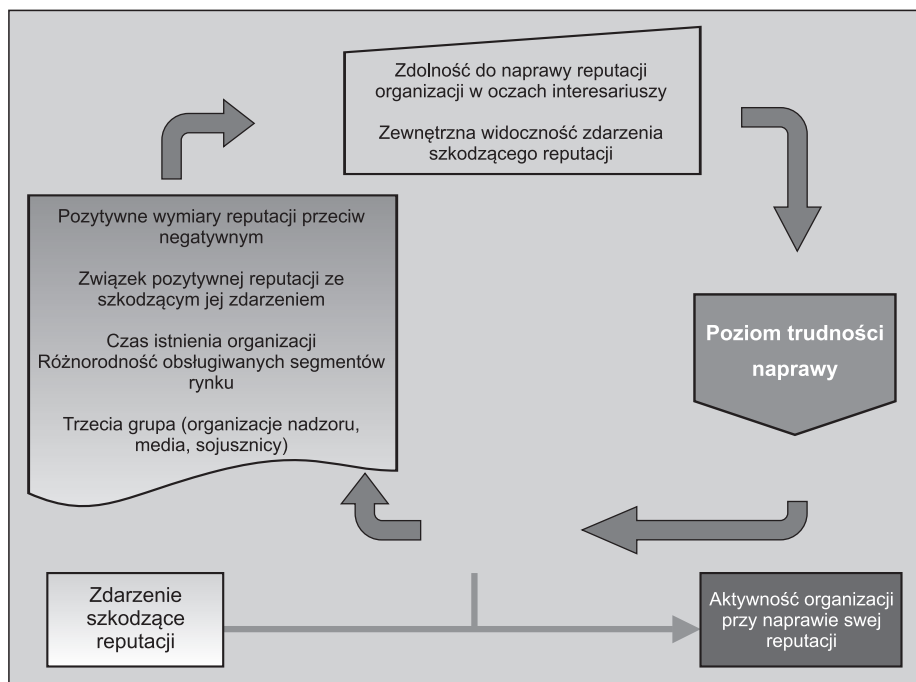
- analiza sprzedaży bazowej, czyli ocena hipotetycznej sprzedaży po cenie nieobniżonej,
- zmiany poziomu sprzedaży bazowej na przestrzeni badanych okresów oraz statystyczna waga tych zmian,
- prognozowana reakcja klientów na zmiany cenowe i stosowane promocje,
- zmiany reakcji na ceny regularne i ceny promocyjne, zważone statystycznie.

Podjęte wysiłki na rzecz zadowolenia różnych interesariuszy są czasami oczywiste i mogą wynikać z obawy o zachowanie dobrej reputacji i wiarygodności. Ponieważ wobec silnej konkurencji innych uczestników rynku reputacja jest dobrem rzadkim, trudnym do skutecznego naśladowania i podrobienia [Barney, 1991, s. 99–120], jest też ważnym źródłem różnicowania i przewagi konkurencyjnej. Warunkując pozycję rynkową organizacji, wpływa ona także na wzrost wartości organizacji w ujęciu finansowym [Roberts, Dowling, 2002, s. 1077–1093].

Badacze przedmiotu, reprezentujący różne dyscypliny nauki, podkreślają przewagę i istotność budowania dobrej reputacji, jak też czynniki i procesy związane

z jej tworzeniem i wspieraniem. W przypadku naruszenia dobrej reputacji należy podjąć skuteczne działania naprawcze. Model takich działań przedstawiono na rycinie 1.

**Rycina 1.** Model naprawy naruszonej reputacji



Źródło: M. Rhee, M.E. Valdez, *Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications For Reputation Repair*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, 1, s. 156.

Kompletny model uwzględnia większość stwierdzonych czynników, które mogą wpływać na reputację. Są to [Rhee, Valdez, 2009, s. 146–168]:

- charakterystyczne cechy organizacji, jak struktura organizacyjna, wielkość, historia itp. – mogą służyć jako różne wymiary tworzenia reputacji,
- z uwagi na wielowymiarowość pojęcia reputacji należy pamiętać, że każdy z wymiarów charakteryzuje się inną dynamiką rozwoju,
- efektywność działań związanych z kreowaniem reputacji jest uzależniona od rodzaju interesariuszy czy grup odbiorców.

Okazuje się, że reputacja jest dla organizacji równie ważnym kapitałem jak inne składniki aktywów. Interesującą definicję przedstawił Z. Malara, twierdząc, że „reputacja to determinanta, która pozwala przedsiębiorstwu na codzienne



Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

funkcjonowanie w burzliwych czasach”. Pełni ona wiele ważnych funkcji, na przykład [Malara, 2006, s. 267]:

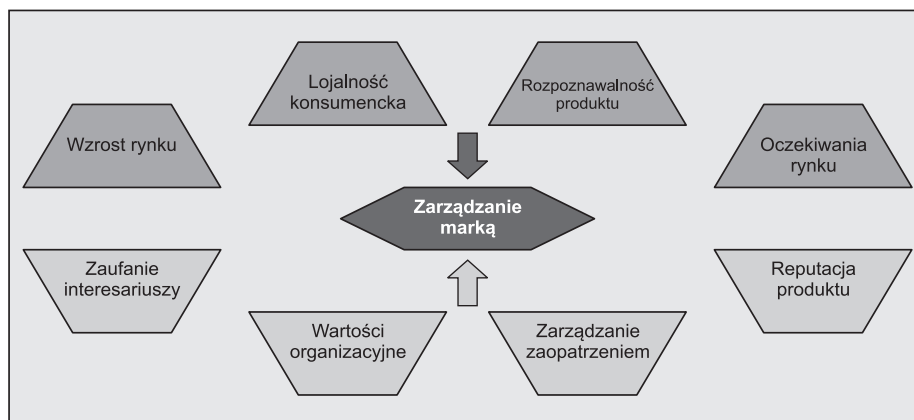
- daje możliwość oczekiwania wyższych cen za oferowane usługi,
- umożliwia racjonalizowanie kosztów działalności,
- pozwala na prowadzenie elastycznej polityki personalnej,
- zmniejsza ryzyko prowadzonej działalności.

Opisywana reputacja ma znaczenie dla wszystkich uczestników rynku, jednak stanowi ona przedmiot starannejszej troski uczelni, których aktywność i udział w rynku szkolnictwa wyższego są większe. Efekty wspierania reputacji są tym większe, im większe są nakłady na jej budowę i utrwalanie [Sinani, Stafsuud, Thomsen, Edling, Randøy, 2008, s. 27–40].

Badania prowadzone przez R. Fismana, V. Nair oraz G. Heala dowiodły, że zagadnienie społecznej odpowiedzialności może wpływać na proces kształtowania marki organizacji. Najważniejszym spostrzeżeniem jest, że społeczna odpowiedzialność jest ważna dla firm, które dbają o własną markę. Innym zaś, że wywiera ona największy wpływ na wskaźniki zyskowności tych przedsiębiorstw, u których wydatki na reklamę stanowią wysoki udział w kosztach ogółem. Oznaczać to może także, że zarabiają one najwięcej na odpowiedzialnym postępowaniu [Heal, 2008, s. 232].

Na rycinie 2 przedstawiono wpływ otoczenia na proces kreowania siły marki oraz postrzegania jej wizerunku.

**Rycina 2.** Wpływ otoczenia na markę



Źródło: D.E. Hawkins, *Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 133.

Zdaniem B. Brüggewirtha, CSR dostarcza ciekawych sposobów budowy siły marki. Istotnym elementem tego działania jest znalezienie równowagi między społeczną odpowiedzialnością a pozostałymi wartościami tworzącymi siłę marki. Na rycinie 3 przedstawiono schemat pozycjonowania marki z uwzględnieniem wartości społecznej odpowiedzialności. Przed rozpoczęciem działań związanych z kreowaniem marki należy zdefiniować jej wartości. Społeczna odpowiedzialność tworzy środowisko funkcjonujące zgodnie z tymi wartościami. Inspiracja do tych działań może być dwojaka – defensywna (ang. *defensive*) albo ofensywna (ang. *offensive*). Pierwsza z nich występuje dlatego, że interesariusze potrzebują działań społecznie odpowiedzialnych, ale także z uwagi na chęć unikania ryzyka przez organizację. W drugim przypadku CSR jest wyrażeniem odrębności, która dzięki wzmocnieniu siły marki podnosi pozycję rynkową całej organizacji. Zestaw działań określonych w schemacie pozycjonowania marki obejmuje atrybuty usługi, korzyści i konsekwencje działań, a także wartości finalne. Należy pamiętać, że budowa marki to tworzenie specyficznych relacji z interesariuszami opartych na wartościach, które oni podzielają [Brüggewirth, 2006, s. 140–146].

**Rycina 3.** Pozycjonowanie marki



Źródło: B. Brüggewirth, *The CSR Brand Positioning Grid*, [w:] *Management Models for Corporate Social Responsibility*, red. J. Jonker, M. de Witte, Springer, Berlin – Heidelberg 2006, s. 141.

Sama dbałość o wysoką jakość oddziaływania marketingowego przy obecnym stanie rozwoju rynku okazuje się niewystarczająca. Wraz z rozwojem uczelni, zbliżaniem się do modelu organizacji opartej na wiedzy coraz większą rolę w kształtowaniu wizerunku odgrywają czynniki społeczne. Cechy organizacji, jak: współdziałanie,

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

budowanie relacji z wewnętrznymi interesariuszami na drodze dialogu czy wreszcie społeczna odpowiedzialność, wpływają na prawidłowy zestaw komunikowania się ze społeczeństwem, tworząc właściwy i pożądany obraz teje [Bloom, Calori, de Woot, 1995, s. 25].

Wiele organizacji przyjmuje sformalizowane kodeksy postępowania. Często określają one zasady tworzenia relacji z pracownikami. Głównym ich celem jest złożony proces budowy marki. Organizacje takie często są znane publicznie, a ich wyniki są szczególnie wrażliwe na ocenę reputacji. Można zatem założyć, że głównym przesłaniem implementacji kodeksów postępowania jest ochrona reputacji. Działania te muszą jednak mieć potwierdzenie w rzeczywistym działaniu organizacji, a założone działania być wiarygodne. Inaczej mogą być postrzegane jedynie jako działanie z zakresu PR, a nie próba podejmowania działań społecznie użytecznych [Jenkins, 2002, s. 13–14].

Działania marketingowe uczelni, szczególnie w zakresie *public relations*, muszą być poddane surowej ocenie etycznej. Wypracowanie tychże jest zadaniem władz uczelni i założenia te powinny być zgodne nie tylko z teorią, ale także z oczekiwaniami otoczenia, wzmocnione doświadczeniem organizacji. Wzorcowy zestaw dyrektyw etycznych opracował A.W. Page i zawarł je w pięciu punktach [na podstawie: Goban-Klas, Czarnowski, Kadragić, 1997]:

1. Należy zawsze analizować relacje ze społeczeństwem.
2. Należy stworzyć system dla pracowników, którego zadaniem będzie dostarczanie informacji o strategii działania organizacji, praktykach rynkowych itd.
3. Pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientami muszą otrzymywać informacje niezbędne do podejmowania właściwych decyzji.
4. Społeczeństwo musi być planowo i powszechnie informowane o celach organizacji.
5. Należy działać planowo i systematycznie, a uzyskane wyniki poddawać okresowej kontroli.

W celu pełnego przedstawienia zagadnienia warto zacytować jedną z pierwszych definicji *public relations*, ogłoszoną przez O. Spenglera, zgodnie z którą PR [Spengler, 1927, cyt. za: J. Czerny, 2004, s. 39]:

- wyraża stosunki międzyludzkie panujące w organizacji,
- obrazuje relacje przełożony – podwładny,
- instruuje, jak prowadzić negocjacje biznesowe,
- uczy różnych technik i chwytów zapewniających przewagę i sukces w rozmowach biznesowych,
- uczy ogólnej kultury prowadzenia rozmów, zawierania umów i pertraktacji ze stronami.

Osoby zajmujące się *public relations* często spotykają się z wieloma dylematami natury etycznej. Sposób, w jaki tworzą wizerunek swoich uczelni, w jaki odpowiadają na oczekiwania interesariuszy, korzystając z kanałów przekazu medialnego, kształtuje sposób, w jaki otoczenie postrzega ich samych i co najważniejsze – reprezentowane przez nich organizacje [Lawrence, Weber, 2008, s. 435].

Tworzenie wizerunku każdej organizacji powinno być dokonywane w sposób etyczny. Przykładowy zbiór takich zasad powstał w Public Relations Society of America (PRSA). Główna jego idea to poświęcenie pracy osób zajmujących się *public relations* „podstawowym wartościom godności człowieka i nieskrępowanemu korzystaniu z jego praw”. Ponadto, głównym przesłaniem PRSA jest propagowanie wolności słowa, zgromadzeń i prasy jako niezbędnych w pracy *public relations*. Organizacja ta przyjęła także założenia kodeksu etycznego, złożonego z sześciu podstawowych: poparcie (rzecznictwo), uczciwość, biegłość, niezależność, lojalność, sprawiedliwość [patrz: Aneks].

Często jednak zgłaszane są społeczne obawy o rzeczywisty cel działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Zdarza się, że działania te są utożsamiane z podejmowanymi przedsięwzięciami marketingowymi czy z zakresu *public relations*. Pojawia się bowiem, często nieuzasadnione, podejrzenie, iż aktywność organizacji w tym zakresie sprzyja poprawie wizerunku, a celem głównym jest pozyskanie nowych, lojalnych klientów czy wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na danym obszarze rynkowego funkcjonowania [Aluchna, 2007, s. 69].

Podobnie sądzi zresztą B. Frame, przyjmując, że CSR jest stosowane przez wiele organizacji prawie jako narzędzie *public relations*. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest częste rozmijanie się deklaracji i rzeczywistego stanu działań organizacji [Frame, 2005, s. 422–432].

*Public relations* jest niezwykle kombinacją systemu racjonalnego komunikowania się z otoczeniem. Kształtuje społeczne przekonania o dokonaniach organizacji i wpływa na lepsze zrozumienie zachodzących w gospodarce procesów. Społeczne zaufanie do całości działań z zakresu *public relations* przekłada się na silne zaufanie do osób zajmujących się tą działalnością. Zintegrowane działania i perfekcyjny sposób postępowania powodują, że PR przynosi efekty i okazuje się niezwykle użyteczne. Oznacza to, że osoby działające w branży PR otrzymują ogromny społeczny kredyt zaufania i działania te niosą potencjalne ryzyko społeczne. Dlatego właśnie *public relations* powinno stosować etyczne zasady postępowania z uwzględnieniem delikatnej materii komunikacji z interesariuszami [Demetrius, 2008, s. 104–119].

Ekspozowanie osiągnięć w zakresie społecznej odpowiedzialności jako oczekiwane przez interesariuszy jest dobre. Transparentność działań, pokazywanie wpływu na otoczenie przynoszą dodatkową wartość przez wzajemne wspieranie i zachęcanie podmiotów do takich działań. Istotne jest jednak to, że nie można zapomnieć, iż zagadnienie społecznej odpowiedzialności jest znacznie szersze niż tylko kreowanie wizerunku przez stosowanie odpowiednich technik *public relations* [Clement-Jones, 2004, s. 13].

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

Znana od wieków zasada *public relations* nadal zyskuje na znaczeniu. Słuszne okazuje się informowanie społeczeństwa o osiągnięciach organizacji. Jeśli jednak służy ono jedynie poprawie wizerunku, bez rzeczywistego wprowadzania elementów etycznego działania, wówczas mamy do czynienia z chaosem informacyjnym powodującym wprowadzenie interesariuszy w błąd. Z punktu widzenia oddziaływania społecznego uczelni interesujący wydaje się sponsoring. Nazwa tego działania nie w pełni przystaje do rzeczywistej jego funkcji, polegającej na wspieraniu różnych form aktywności społecznie akceptowanej, jak na przykład sportu, kultury, ekologii itd. Aktywność ta pozwala ograniczyć koszty tych działań przy jednoczesnym unikaniu negatywnych skojarzeń związanych ze strictly komercyjnym charakterem przekazu, jakim jest reklama [Filek, 2002, s. 179–180].

Działania z zakresu *public relations* powinny się stać ważnym instrumentem służącym osiągnięciu celów uczelni. Stworzenie programu działań oraz harmonogramu przedsięwzięć pozwoli na usystematyzowanie przebiegu kolejnych czynności, tak aby prowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów. Priorytetem *public relations* jest tworzenie i kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o uczelni. Odpowiednia jakość form komunikowania się z interesariuszami pozwala na dotarcie z informacjami o działalności uczelni do reprezentantów otoczenia lokalnego [Urban, 2008, s. 134–142].

Działania marketingowe nie powinny mieć na celu promocji oferowanych przez uczelnie usług czy krzewienie idei społecznej odpowiedzialności tylko dla niej samej. Kampanie te powinny być skierowane do interesariuszy, ale po to, by prowadzić tychże do świata pełnego lepszych relacji. Zadaniem organizacji jest odgrywanie aktywnej roli w zmianach społecznych. To oddziaływanie środowisk biznesu i akademickich może w istotny sposób wpływać na działanie rządów dzięki sile, jaką posiada. Ta siła przekłada się także na indywidualnego odbiorcę produktu czy usługi, który w istocie ma władzę nad ich dostawcami [www.thebodyshop.com].

Przykładem dobrej kombinacji działania uwzględniającego zarówno cele marketingowe uczelni, jak i potrzeby społeczne jest marketing zaangażowany społecznie (ang. *cause related marketing* – CRM). Jeśli jest skutecznie wdrożony, umożliwia organizacji osiągnięcie zamierzonych celów, jak na przykład wykreowanie nowej usługi czy zmianę wizerunku przy zachowaniu dobrych relacji społecznych i wspieraniu organizacji pozarządowych. Główne korzyści dla organizacji to: wzrost lojalności klientów, poprawa motywacji pracowników, poprawa wizerunku społecznego i wreszcie wzrost sprzedaży. Osiągane przy tym jednocześnie korzyści społeczne to: realizacja celów organizacji pozarządowych, rosnący poziom zaangażowania w sprawy społeczne, lepszy wizerunek organizacji pozarządowych. A zatem CRM jest ważną częścią programu społecznej odpowiedzialności uczelni, a jego wdrożenie przynosi korzyści wszystkim stronom uczestniczącym w procesie [Rok, 2004, s. 35].

Podjmując działania związane z kształtowaniem strategii marketingowej, warto korzystać z zasobów myślenia intuicyjnego. Intuicyjna wiedza poznawcza może

istotnie odbiegać od wiedzy racjonalnej. W swej istocie zależy od stanów emocji, doświadczeń, struktur poznawczych, kodowania informacji. Elementy te przenikają techniki marketingowe i te związane z komunikowaniem się z otoczeniem. Zarządzający uczelnią powinni podejmować także niestandardowe rozwiązania, ponieważ dzięki eksperymentowaniu czy prawidłowemu interpretowaniu intuicyjnych rozwiązań, mogą opracowywać innowacyjne i konkurencyjne strategie [Barcik, 2008, s. 9–15].

Nieprzewidywalność otoczenia oraz ryzyko prowadzenia działalności usługowej powodują, że uczelnie mogą sięgać po marketing kreacji. Przejawem takiej aktywności może być ustawiczne modyfikowanie programów kształcenia, tak aby dynamiką swoich zmian stale pobudzać zainteresowanie potencjalnych nabywców. To twórcze wpływanie na zachowania konsumentów na rynku ma przede wszystkim wymiar aktywności uczelni i odpowiedzi na zgłaszane potrzeby w zakresie nowych usług edukacyjnych. Dzięki temu uczelnia może zaoferować zindywidualizowane w formie i treści zagadnienia, najpełniej odpowiadające potrzebom rynku [Tarka, Grzesiowski, 2008, s. 30–33].

W Polsce działa 318 uczelni niepublicznych, a ogółem 448 szkół wyższych. Prezentują one wiele różnych postaw o odmiennej dojrzałości marketingowej. Wszystkie szkoły jednak podejmują chociaż szcątkowe działania mające na celu promocję oferowanych usług. Bardziej wyrafinowane, oparte na wynikach badań przedsięwzięcia podejmuje zaledwie około 1/3 uczelni [M. Geryk, 2008, s. 10].

Obok wielu kanałów dystrybucji informacji i sposobów dotarcia do potencjalnego klienta coraz powszechniej wskazuje się internet jako pierwsze źródło informacji o uczelni. Badania światowe podają nawet, że blisko 70% kandydatów na studentów wskazuje przydatność internetu podczas podejmowania decyzji o wyborze uczelni. Jednocześnie ponad 50% badanych wskazało strony www jako najważniejsze źródło informacji o szkołach biznesu. Rangę tego środka przekazu podnosi wskazanie przez 24% badanych, że rozpoczynając poszukiwania w internecie, nie mieli żadnych preferencji dotyczących wyboru uczelni [*The Business of Branding: Enhancing business school marketing effectiveness through better understanding of key audiences*, 2007, Report 2].

Ważne jest, aby proces kreowania marki był sprzężony z narzędziem przekazu, jakim jest strona www. Witryna internetowa uczelni stanowi bowiem bardzo często o jej wizerunku w odbiorze potencjalnych kandydatów. Kompleksowe działania w tej materii powinny nieść spójny przekaz wszystkich wydziałów uczelni. Strona internetowa powinna być podstawowym źródłem komunikowania się oraz wymiany informacji między uczelnią i jej studentami, ale także i pozostałymi interesariuszami. Istnieje wiele technologicznych możliwości udoskonalania uczelnianych stron, jak: wirtualne platformy, możliwość odsłuchiwania wykładów czy najnowsza interaktywna technologia Web 2.0 [Crisp, 2008, s. 48–51].

Podjęcie trudu pracy nad stworzeniem strategii marketingowej wymaga od uczelni oszacowania wielkości oczekiwanego poziomu rekrutacji przy założeniu

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

często wzajemnie wykluczających się czynników, jak maksymalizacja wpływów z tytułu czesnego czy zapewnienie wysokiej jakości kształcenia. Segmentacja rynku docelowego może umożliwić uczelni dopracowanie oferty edukacyjnej pod kątem precyzyjnie zdefiniowanej grupy odbiorców.

R. Śtefko przedstawił działania, które powinny być rutynowo przeprowadzane podczas tworzenia strategii marketingowej uczelni:

1. Dział rekrutacji powinien poddawać analizie zgłoszenia kandydatów pod względem ilościowym i jakościowym.
2. Zarówno przyjęci, jak i nieprzyjęci kandydaci na studentów powinni być poddawani badaniom ankietowym oceniającym czynniki demograficzne, zainteresowania kandydatów, zdolności, jak też postrzeganie wizerunku uczelni.
3. Efektywność wykorzystania środków przeznaczonych na tworzenie wizerunku uczelni oraz podejmowane działania promocyjne powinny być szczególnie monitorowane.
4. Należy badać czynniki jakościowe działań rekrutacyjnych, tak aby uzyskać informacje o możliwych oszczędnościach, jak też potrzebach w zakresie szkolenia kadr odpowiedzialnych za działania promocyjne uczelni.
5. Ważne jest porównywanie oczekiwań kandydatów z wynikami badań satysfakcji studentów [Śtefko, 2004, s. 81–87].

Analizując finansową stronę funkcjonowania uczelni w aspekcie działań marketingowych i promocyjnych, warto szczególnie przyrzeć się poziomowi wydatków ponoszonych na te działania. Efektywność działań promocyjnych związanych z bieżącą rekrutacją kandydatów można analizować za pomocą wskaźnika kosztu pozyskania studenta, czyli miarą wyrażoną kwotowo, która byłaby iloczynem sumy nakładów i liczby przyjętych kandydatów.

Stosowanie wskaźnika nie umożliwi w pełni oceny liniowych działań marketingowych, takich jak budowanie wizerunku czy kreowanie marki. Jednak dzięki uzyskanym wynikom pozwoli na bardziej efektywną alokację kosztów. Wieloletnie doświadczenie autora w zarządzaniu uczelniami pozwala stwierdzić, że poziom bieżącej rekrutacji jest dosyć luźno skorelowany z wysokością nakładów ponoszonych na szeroko rozumiane działania marketingowe.

Marketing usług edukacyjnych może wykazywać cechy zbliżone do działania organizacji pozarządowych. Podejmują one działania prowadzące do obustronnie korzystnego partnerstwa. Wdrażanie opcji społecznej marketingu pozwala opracować strategię rozwoju opartą na orientacji na konsumenta, konkurenta, koordynację funkcji, długi horyzont czasu oraz skupienie na oczekiwanych korzyściach. Tak skoordynowane działania pozwalają na stworzenie „mapy” zakresu aktywności decyzyjnej interesariuszy [Styś, Wankiewicz-Rak, 2008, s. 93–100].

## Podsumowanie

Przemyślana, dobrze zaplanowana strategia marketingowa, poprzedzona gruntowną analizą bieżących i przyszłych potrzeb rynku edukacyjnego, może stanowić „być albo nie być” uczelni niepublicznej. Bogactwo kierunków studiów i form kształcenia oferowanych przez szkoły wyższe oraz spadek znaczenia konkurencji cenowej sprawiają, że coraz istotniejszym atutem staje się wizerunek uczelni w środowisku. Reputacja jest wartością budowaną stopniowo, niemałym trudem, lecz jej efekty wydają się nie do przecenienia, dlatego należy dokładać wszelkich starań o jej zachowanie i utrwalanie w społecznej świadomości.

## Bibliografia

1. Aluchna M., *Koncepcja CSR: fundamentalna zmiana w działaniu przedsiębiorstw czy chwilowa moda?*, „Przegląd Corporate Governance” 2007, Vol. 2 (10).
2. Arena Ch., *Cause for Success*, New World Library, Novato 2004.
3. Balicki A., *Analiza rynku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2002.
4. Barcik A., *Intuicja w nauce i praktyce zarządzania*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” 2008, nr 4 (699).
5. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17.
6. Berliński L., *Model systemu strategii marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
7. Bhattacharya C.B., Sen S., *Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives*, „California Management Review”, Vol. 47 (3).
8. Bloom H., Calori R., Woot P. de, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.
9. Brassington F., Pettitt S., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
10. Brüggewirth B., *The CSR Brand Positioning Grid*, [w:] *Management Models for Corporate Social Responsibility*, red. J. Jonker, M. de Witte, Springer, Berlin – Heidelberg 2006.
11. Clement-Jones T., *Corporate social responsibility – bottom-line issue or public relations exercise?*, [w:] *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies*, consultant editor J. Hancock, Kogan Page, London – Sterling 2004.
12. Colle S. de, *Management Systems*, [w:] *Corporate Social Responsibility. Concepts, Accountability and Reporting*, Volume 1, red. J. Allouche, Palgrave Macmillan, New York 2006.



Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

13. Cox D.F., Good R.E., *How to build a marketing information system*, „Harvard Business Review”, Vol. 45 (3).
14. Crisp A., *Teddy bears, snow and the sex life of crustaceans*, „The EFMD Business Magazine” 2008, Vol. 2, Iss. 1.
15. Czerny J., *Aksjologiczne podstawy ekonomii i biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2004.
16. Demetrious K., *Corporate social responsibility, new activism and public relations*, „Social Responsibility Journal” 2008, Vol. 4, No. 1/2.
17. DesJardins J., *An Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill International, New York, s. 157–161.
18. Dworak D., *Na początku jest wizja*, „Media & Marketing” 2009, nr 1–2 (332).
19. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R., *Reputation and Its Risks*, „Harvard Business Review” 2007, February.
20. Filek J., *Etyka biznesu: kolejna zasłona czy konieczność?*, [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, tom 5, Wydawnictwo Salezjańskiej Wyższej Szkoły Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2002.
21. Frame B., *Corporate social responsibility: A challenge for the donor community*, „Development in Practice” 2005, Vol. 15 (3/4).
22. McGovern G.J., Court D., Quelch J.A., Crawford B., *Zarząd bliżej klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2008, grudzień.
23. Geryk M., Celmerowski Z., *Wdrożenie systemu zarządzania jakością w Wyższej Szkole Zarządzania w Gdańsku*, komunikat opublikowany na konferencji zorganizowanej przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości, Łódź, maj 2003.
24. Geryk M., *Marketing of Educational Services*, InterSymp 2006 – Axiomatic Education – IV. The 4th Symposium on the Substantive Professionalization of General Education, Baden Baden 2006.
25. Geryk M., *Wprowadzenie do systemu studiów wyższych w Polsce*, [w:] *Umiejętność studiowania*, red. K. Wierzbicki, M. Geryk, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku i Wyższej Szkoły Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie, Gdańsk – Warszawa 2008.
26. Goban-Klas T., Czarnowski P., Kadragič A., *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.
27. Gond J.-P., Palazzo G., Basu K., *Reconsidering Instrumental Corporate Social Responsibility through the Mafia Metaphor*, „Business Ethics Quarterly” 2009, Vol. 19, No. 1.
28. Goñi N.M., *Marketing Information Systems and Strategy Levels: An Empirical Study*, „Journal of Centrum Cathedra” 2008, Vol. 1, Iss. 1.
29. Hawkins D.E., *Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow’s Sustainability and Today’s Profitability*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
30. Heal G., *When Principles Pay: Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, Columbia Business School Publishing, New York 2008.

31. Lawrence A.T., Weber J., *Business and Society*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2008.
32. Levitt T., *Marketingowa krótkowzroczność*, „Harvard Business Review Polska” 2007, styczeń.
33. Lodish L.M., Mela C.F., *Skoro marki buduje się przez lata, dlaczego są zarządzane z kwartału na kwartał?*, „Harvard Business Review Polska” 2008, luty.
34. Maignan I., Ferrell O.C., *Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions*, „European Journal of Marketing”, Vol. 35 (3/4).
35. Makower J., *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*, Simon&Schust, New York 1994.
36. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
37. Maliszewski T., *Problemy (nie)etyczne a budowanie przewagi konkurencyjnej wyższych szkół niepublicznych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008, nr 1(31).
38. Meinardi C., Leinwand P., Lauster S., *How to Win by Changing the Game*, „Strategy+Business” 2008, Iss. 53, Winter.
39. Newell A., *Whatever the medium, it's the message that counts*, „EFMD Global Focus” 2008, Vol. 02, Iss. 02.
40. Oliver G., *Marketing Today*, Prentice Hall, New York 1990.
41. Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
42. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
43. R. Jenkins, *The political economy of codes of conduct*, [w:] *Corporate Responsibility & Labour Rights. Codes of Conduct in the Global Economy*, red. R. Jenkins, R. Pearson, G. Seyfang, Earthscan Publications, London – Sterling 2002.
44. Rhee M., Valdez M.E., *Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications For Reputation Repair*, „Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, No. 1.
45. Roberts P.W., Dowling G.R., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23.
46. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
47. Romanowska M., Macioł S., *Wybrane czynniki konkurencyjności uczelni na rynku edukacji wyższej*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
48. Sacconi L., *The Social Contract of The Firm*, Springer, Berlin – Heidelberg 2000.
49. Sanders D., *Dlaczego CSR staje się tak ważny dla firm? Strategia, nie filantropia*, „Respo. Magazyn Odpowiedzialnego Biznesu (Responsible Business Magazine)”, 2003, nr 4 (18).
50. Sinani E., Stafstudd A., Thomsen S., Edling Ch., Randøy T., *Corporate governance in Scandinavia: comparing networks and formal institutions*, „European Management Review” 2008, Vol. 5.

Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku.

---

51. Spengler O., *Der Untergang des Abendlandes*, Leipzig – Halle 1927.
52. Štefko R., *The Marketing of University, Analysing the Organisational Markets and the Student Recruitment Process*, [w:] *Opere et Studio pro Oeconomia* 2004, Vol. 1, No. 2, Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie.
53. Styś A., Wankiewicz-Rak B., *Możliwości adaptacji instrumentów marketingu w procesie zarządzania organizacjami pozarządowymi*, „Współczesne zarządzanie” 2008, nr 2.
54. Tarka P., Grzesiowski M., *Kreowanie rynku a współczesne realia badań rynkowych i marketingowych*, „Przegląd organizacji” 2008, Vol. 4.
55. *The Business of Branding: Enhancing business school marketing effectiveness through better understanding of key audiences*, EFMD Research Report Series 2007, Report 2.
56. *The Global Management Education Landscape, Shaping the Future of Business School*, GFME, [www.gfme.org](http://www.gfme.org)
57. Urban A., *Public relations jako instrument zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem*, „Współczesne zarządzanie” 2008, nr 1.
58. Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
59. Weston T., *Cutting Costs Through Better Customer Service*, „Management Services”, Vol. 47, No. 1.

### Zasoby internetowe

1. [www.prsa.org](http://www.prsa.org)
2. [www.thebodyshop.com](http://www.thebodyshop.com)

### Aneks

Public Relations Society of America, amerykańskie stowarzyszenie *public relations*, z siedzibą w Nowym Jorku, to największa światowa organizacja profesjonalistów zajmujących się *public relations*. Ma ponad 32 000 członków. W strukturze PRSA jest ponad 100 oddziałów w całych Stanach Zjednoczonych, 19 sekcji interesów profesjonalnych i grup wspólnoty interesów, które reprezentują biznes, przemysł, firmy, niezależnych doradców, wojsko, rząd, stowarzyszenia, szpitale, szkoły, firmy doradcze i organizacje non-profit. The Public Relations Student Society of America (PRSSA) (Stowarzyszenie Amerykańskich Studentów Public Relations) ma niemal 300 oddziałów na college'ach i uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych. Na podstawie [www.prsa.org](http://www.prsa.org)