

Sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej

Krzysztof Pawłowski

Wyższa Szkoła Biznesu — National-Louis University w Nowym Sączu

Wzrastająca liczba miejsc na studiach w połączeniu ze zmniejszającą się coraz szybciej liczbą 19-latków w Polsce zwiększa w sposób zdecydowany walkę konkurencyjną pomiędzy uczelniami o kandydatów na studia. Z uwagi na stale zwiększającą się liczbę miejsc na nieodpłatnych studiach stacjonarnych w uczelniach publicznych szczególnie trudna stanie się sytuacja uczelni niepublicznych starających się konkurować o kandydatów na studia stacjonarne na rynku ogólnopolskim, a nie tylko lokalnym. W tej sytuacji czołowe uczelnie niepubliczne, które chcą utrzymać swoją pozycję i właściwą rekrutację, muszą zapewnić nie tylko najwyższą możliwą jakość swojej oferty programowej, ale i skutecznie przekazać informacje dotyczące uczelni jak największej grupie interesariuszy (wśród których są założycieli, studenci i ich rodziny, absolwenci, potencjalni i realni pracodawcy absolwentów, kadra naukowo-dydaktyczna, pozostali pracownicy uczelni, otoczenie lokalne, partnerzy instytucjonalni), oraz potencjalnym kandydatom na studentów i ich rodzinom.

W przypadku szkół wyższych, szczególnie uczelni ubiegających się o kandydatów na studia na rynku ponadregionalnym (ogólno-

polskim), skuteczność reklam medialnych jest bardzo ograniczona¹. W tej sytuacji znacznie ważniejsze okazują się inne narzędzia zarządzania marketingowego — szczególnie budowa silnej marki uczelni oraz PR. W artykule przedstawiono doświadczenia uczelni, w której w działalność brandingową i PR zaangażowany jest od początku utworzenia uczelni założyciel, będący także rektorem.

Własne kilkunastoletnie doświadczenie oraz obserwacje polskiego szkolnictwa wyższego pozwalają autorowi sformułować trzy wnioski:

- znacznie łatwiej wprowadzić metody zarządzania marketingowego do niewielkiej uczelni prywatnej niż do dużego uniwersytetu państwowego;

- rektorzy i kierownictwa dużych uczelni (zarówno państwowych, jak i prywatnych) powołują odpowiednie służby wewnątrz uczelni (działy PR, marketingu, promocji) i często pozostawiają je samym sobie, zapominając, że skuteczne zarządzanie marketingowe jest możliwe dopiero wtedy, gdy stosuje je główny szef instytucji, tzn. w tym przypadku rektor;

¹ Badania własne prowadzone przez wiele lat wśród kandydatów na studia w WSB — N-LU dowodzą marginalnego znaczenia reklam prasowych.

- często brak czasu na zajęcie się koordynacją działań marketingowych ze strony rektora powoduje, że przeznaczają się duże środki na reklamę prasową, reklamę w mediach elektronicznych czy billboardy, nie wiedząc o bardzo małej skuteczności tych reklam.

Rektor szkoły wyższej dysponuje znacznie większymi możliwościami w zakresie budowania marki swojej uczelni oraz tworzenia atmosfery zaufania do uczelni przez wewnętrzne i zewnętrzne działania PR niż nawet najbardziej doświadczony specjalista marki czy PR. Marketing relacji, który oznacza według Macieja Rydla i Sławomira Ronkowskiego² „**konceptę zarządzania i działania na rynku, gdzie skuteczność rynkowa zależy od nawiązywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku**”, może być realizowany najbardziej efektywnie z pozycji rektora. To w dostrożeniu tego faktu autor widzi wy tłumaczenie, że dziesięć czołowych polskich uczelni prywatnych w krótkim czasie kilku lat potrafiło zbudować sobie pozycję na rynku edukacyjnym, a nazwiska rektorów i założycieli są utożsamiane z nazwą instytucji.

² M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

Marka szkoły wyższej

Markę szkoły wyższej najlepiej określa definicja, że jest to rezultat percepcji jakości instytucji (w tym jakości programów studiów opartej na jakości *faculty*, poziomie prowadzonych badań naukowych, stanie infrastruktury materialnej uczelni oraz jej organizacji), jaką odbierają jej interesariusze oraz cała opinia publiczna, a więc i rodziny potencjalnych kandydatów na studia.

Niesłuchanie ważne, szczególnie dla kierownictwa uczelni, są dwie definicje zwracające uwagę na wartości niematerialne. Definicja, że marka jest sumą wrażeń, emocji, faktów i doświadczeń, które konkretny uniwersytet kreuje w opinii publicznej³, oraz najkrótsza definicja, że marka uczelni jest **sumą obietnic, wiarygodności i zaufania**⁴.

Znaczenie budowy i wzmacniania marki uczelni jest bardzo różnie postrzegane w różnych uczelniach. W sposób konsekwentny badania marki prowadzone są w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Pracując w niej Piotr Lisiecki w swojej publikacji⁵ pokazuje przykład, jak najstarsza polska uczelnia — Uniwersytet Jagielloński z maestrią wciąż wzmacnia swój, przecież powszechnie znany w Polsce, *brand*.

Znaczenie marki w gospodarce rośnie wraz ze wzrostem konkurencji na rynku, a silna marka gwarantuje korzyści niemo-

³ Ph. Kotler, D. Heider, J. Rein, *Marketing Places*, The Free Press, New York 1993, s. 120. Cyt. za T. Żabińskiego, *Kształtowanie tożsamości i wizerunku regionów turystycznych — wybrane problemy*. W: *Marketing: koncepcje, badanie, zarządzanie*, pod. red. L. Żabińskiego, K. Śliwińskiej, PWE, Warszawa 2002, s. 328.

⁴ A. Ries, L. Ries, *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s. 55–56.

⁵ P. Lisiecki, *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą na przykładzie uczelni polskich i amerykańskich*. referat na konferencji „Marketingowe zarządzanie uczelniami”, Poznań 2005.

liwe dla słabszych firm i produktów⁶.

Doświadczenie własne wskazuje, że istnieje co najmniej 12 istotnych czynników wpływających na siłę marki szkoły wyższej. Są to:

- zaufanie publiczne do uczelni,
- wysoka jakość oferowanych programów studiów,
- pozycja akademicka zatrudnionej kadry,
- jakość wykształcenia absolwentów,
- łatwość zatrudniania absolwentów i zaniedbywany udział bezrobotnych wśród nich,
- opinia potencjalnych i realnych pracodawców,
- opinia środowiska akademickiego o klasie uczelni,
- satysfakcja studentów i absolwentów z faktu studiowania w danej uczelni,

- oferta „pozalekcyjna” składająca się na atmosferę życia studenckiego,

- pozycje w rankingach szkół wyższych i programów nauczania,
- warunki materialne studia-

- współpraca programowa i osobowa z liczącymi się partnerami zagranicznymi.

Powyższe zestawienie opracowano z punktu widzenia uczelni prywatnej, której jedynym celem działalności jest kształcenie studentów na jak najwyższym poziomie. Dla dużego uniwersytetu badawczego trzeba do powyższego zestawienia dodać kilka odrębnych punktów dotyczących pozostałych trzech obszarów działania uniwersytetu, ale trzeba też pamiętać, że jeżeli analizujemy markę z punktu widzenia jej rynkowych zachowań, tzn. skuteczności pozyskania bardzo dobrych kandydatów na studia, to na decyzję o wybraniu studiów w danej uczelni publicznej wpływają te same czynniki co w przypadku uczelni niepublicznej.

Coroczne badania wśród kandydatów na studia o przyczynach

⁶ Dla przykładu przyjmuje się, że pozycja lidera na rynku wynikająca z silnej marki przynosi rentowność 20%, podczas gdy rentowność drugiej na rynku marki wynosi już tylko 5%.

wyboru WSB — N-LU w Nowym Sączu wskazują na cztery najważniejsze czynniki, które decydują o podjęciu studiów w tej uczelni⁷:

- opinie o szkole pochodzące od jej studentów,

- informacje uzyskiwane poprzez internet z oficjalnej strony uczelni,

- pozycje w rankingach,
- artykuły o szkole i wywiady w mediach, głównie z rektorem, w tym te, w których opisywane są kariery jej absolwentów.

Niewątpliwie wpływ silnej marki na skuteczność rekrutacji jest duży.

Warto też wrócić do dwóch definicji marki wskazujących na wrażenia, emocje, obietnice i zaufanie, a więc pozamaterialne aspekty budowy silnej marki. Jest sprawą niewątpliwą, że te niematerialne aspekty muszą być budowane przez konkretnych ludzi. To przez interakcje człowiek—człowiek można uzyskać zaufanie, wywołać pozytywne wrażenia, emocje czy skutecznie przekazywać obietnice.

Niezastąpiona jest w tym przypadku rola rektora jako lidera uczelni uosabiającego instytucję. Jednym z powodów, że kilka uczelni prywatnych w Polsce uzyskało rozpoznawalną markę w tak krótkim czasie, jest stała w czasie pozycja rektora (często będącego też założycielem uczelni) nieograniczona kadencyjnością.

W nadchodzących latach można oczekiwać, że najmocniej zaangażują się w proces *brandingu* uczelnie, które będą chciały rekrutować na rynku edukacyjnym najbardziej wartościową grupę kandydatów — uzdolnionych, mocno zmotywowanych, mających pomysł na swoje życie zawodowe. Takich kandydatów przyciąga najbardziej prestiż uczelni, a ich studia i późniejsze kariery budują zarazem prestiż uczelni.

Analizując własne doświadczenia z procesu budowania marki, autor jest przekonany, że proces tworzenia silnej marki niezależnie od spełnienia przez uczelnię wa-

⁷ Opracowania wewnętrzne WSB — N-LU z lat 1995–2004.

runków podstawowych (jakości programów nauczania, właściwej kadry dydaktycznej itp.) ułatwiają dwie cechy szczególne uczelni — jej unikalność oraz „wartość dodana”⁸, jaką podczas studiów uzyskują jej absolwenci. Unikalność uczelni (np. specyficzne programy studiów, podwójne dyplomy, położenie uczelni) pozwala łatwiej odróżnić ją od konkurentów, a to, co nazwano „wartością dodaną”, stwarza specjalny wyróżnik cechujący jej absolwentów w odróżnieniu od absolwentów innych uczelni. Znaczenie obu cech dobrze oddaje struktura oferty szkół wyższych podana przez Barbarę Iwaniewicz-Rak⁹, w której cechy podstawowe uczelni (tj. wydziały, kierunki studiów, programy nauczania, badania) wpływają w 30% na decyzje o wyborze uczelni, a pochłaniają 70% kosztów, a cechy dodatkowe (cechy unikalne i „wartość dodana”) wpływają w 70% na decyzje o wyborze uczelni, a pochłaniają tylko 30% kosztów.

Jedną z najbardziej kontrowersyjnych kategorii występujących w rankingach szkół wyższych jest pomiar prestiżu uczelni, a więc w praktyce — pomiar siły marki. Dokonuje się go najczęściej przez ankietowanie odpowiednio dobranej grupy respondentów. W polskich warunkach, tzn. dużych zmian w szkolnictwie wyższym i to skoncentrowanych w krótkim okresie 8–10 lat, zarówno twórcom ankiet, jak i respondentom trudno o obiektywizm. Prestiż tej samej uczelni może całkowicie różnić się w przypadku dwóch środowisk. Dla przykładu w tabeli 1 przytoczono dane z dwóch ostatnich lat z rankingu „Rzeczpospolitej”/ „Perspektywy” dla dwóch czołowych niepaństwowych uczelni biznesowych.

Można na wiele sposobów tłumaczyć tę rozpiętość ocen: m.in.

⁸ K. Pawłowski, *Rediscovering Higher Education in Europe*, Studies on Higher Education, UNESCO-CEPES, Bucharest 2004, s. 117.

⁹ B. Iwaniewicz-Rak, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą*. W: *Marketing szkół wyższych*, pod red. G. Nowaczyk, M. Kolaśńskiego, WSB, Poznań 2004, s. 54.

Tabela 1. Porównanie prestiżu u dwóch różnych grup respondentów

Wyszczególnienie	2004		2005	
	uczelnia	punkty	uczelnia	punkty
Prestiż uczelni wśród przedsiębiorców	WSB — N-LU	100	WSB — N-LU	100
	WSPiZ im. Leona Koźmińskiego	77	WSPiZ im. Leona Koźmińskiego	89
Prestiż uczelni w środowisku profesorskim	WSPiZ im. Leona Koźmińskiego	100	WSPiZ im. Leona Koźmińskiego	100
	WSB — N-LU	29	WSB — N-LU	30

Źródło: ranking szkół wyższych „Rzeczpospolita”/„Perspektywy”.

położeniem obu uczelni, koncentracją środowiska naukowego w Warszawie, małą (a w zasadzie niemal zerową) mobilnością polskiego środowiska naukowego, ale fakt jest faktem, że prosty pomiar prestiżu poprzez ankietę dla dwóch grup interesariuszy przynosi rozbieżne rezultaty.

W obecnych polskich warunkach nie można zmierzyć prestiżu uczelni poprzez liczbę kandydatów na studia przypadających na jedno miejsce studiów, gdyż większość kandydatów z oczywistych powodów próbuje się dostać na studia nieodpłatnie, a po drugie każdy kandydat może równocześnie aplikować do kilku różnych uczelni. To kryterium byłoby rzeczywistym wskaźnikiem prestiżu (raczej danego programu niż całej uczelni) wtedy, gdy byłyby zrównane warunki konkurowania, tzn. uczelnie państwowe wprowadziłyby częściową odpłatność za studia, a pomoc finansowa państwa skorelowana byłaby z liczbą studentów w danej uczelni niezależnie od jej statusu.

Wydaje się, że w polskich warunkach tylko jeden wskaźnik odnoszący się do oceny uczelni ze strony rynku edukacyjnego dobrze oddawałby siłę marki uczelni (a więc i jej prestiż) — tym wskaźnikiem jest udział procentowy studentów podejmujących studia stacjonarne w danej uczelni, a pochodzących spoza miasta, w którym znajduje się siedziba uczelni, a jeszcze lepiej spoza województwa, gdyż przy ogromnej liczbie uczelni w Polsce mamy w takiej sytuacji

do czynienia najmocniej ze świadomym wyborem uczelni¹⁰.

PR szkoły wyższej

Jednym z niedocenianych narzędzi marketingowych dotarcia do wszystkich grup interesariuszy szkoły wyższej jest PR, szczególnie gdy wyniki badań własnych¹¹ wskazują, że reklama medialna jest mało skuteczna. Właściwe zastosowanie metod PR pozwala nie tylko dotrzeć do interesariuszy, ale i skutecznie budować stabilne zaufanie do uczelni jako instytucji, co silnie przekłada się na wzmocnienie marki oraz wzrost zainteresowania studiami w danej uczelni.

Według autora w przypadku szkoły wyższej istnieją trzy najważniejsze narzędzia dotarcia do interesariuszy¹²:

¹⁰ Badania własne z lat 1995–2003 pokazują, że na studia stacjonarne na kierunku „zarządzanie i marketing” WSB — N-LU przyjmuje się co roku ok. 30 % kandydatów zamieszkałych w woj. małopolskim i ok. 70% z pozostałych regionów Polski i z zagranicy.

¹¹ K. Pawłowski, U. Makosz, *Znaczenie środków masowego przekazu w promowaniu powstającej uczelni na przykładzie WSB — N-LU w Nowym Sączu*. W: *Rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku uczelni i jakości kształcenia*, pod red. J. Dietla, Z. Sapijaska, FEP, Łódź 2004, s. 144–150.

¹² Ph. Kotler, K. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995. Autorzy wymieniają tu osiem narzędzi: materiały pisemne (np. katalogi), materiały audiowizualne i internetowe, media identyfikujące instytucje, wiadomości, wydarzenia, wystąpienia, informacje telefoniczne i kontakt personalny.

- media,
- PR bezpośrednie,
- działalność konferencyjna i publikacyjna.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że działania PR uzyskują najlepsze rezultaty dla danej instytucji, gdy mają swoją stałą „twarz”, tzn. twarz człowieka, który konsekwentnie komunikuje się ze społeczeństwem w imieniu danej instytucji. W przypadku korporacji gospodarczej jest to zwykle wysoko postawiony w hierarchii pracownik. W przypadku szkoły wyższej jedyną skutecznie rozpoznawaną osobą jest osoba jej rektora. To powoduje, że PR uczelni prywatnych z niezmienną przez wiele lat osobą rektora jest znacznie mocniejszy i bardziej efektywny niż w przypadku uczelni państwowych, w których zmieniają się rektorzy co 3 lub najpóźniej co 6 lat.

Autor publikacji od wielu lat osobiście wykorzystuje PR do budowania silnej marki i zaufania do uczelni. Doświadczenia własne zostały przedstawione w referacie na konferencji: „Marketingowe zarządzanie uczelnia”¹³, w tym miejscu warto jednak podkreślić, że skuteczność rektorskich PR wymaga dużego zaangażowania czasu na taką działalność (minimum 30% czasu poświęconego pracy na rzecz uczelni) i budowania osobistych relacji rektora ze studentami, szczególnie studentami studiów stacjonarnych oraz z absolwentami. Oczywiście łatwiej to można zrobić w małej uczelni kształcącej kilka tysięcy studentów niż w przypadku dużej uczelni kształcącej kilkadziesiąt tysięcy studentów. Zastosowanie PR przez rektora ma szczególne znaczenie dla przedstawiania unikalnych cech uczelni, co stanie się szczególnie ważne w okresie wyraźnego zaostrzenia walki konkurencyjnej o studentów.

W tabeli 2 przedstawiono w skrócie opis klasycznego PR realizowanego przez najbardziej

¹³ K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, referat na konferencji: „Marketingowe zarządzanie uczelnia”, Poznań 2005.

Tabela 2. Metody PR w dwóch typach uczelni

Wyszczególnienie	Uczelnie państwowe	WSB — N-LU
Co jest przewagą uczelni	Akcent na dorobek naukowy kadry i siłę instytucji	Akcent na osiągnięcia absolwentów, jakość programów i atmosferę wśród studentów
Zadania rektora w zakresie PR	<ul style="list-style-type: none"> • PR wewnętrzne — rektor jako lider uczonych • PR zewnętrzne — okazanie „dostojności”, pokazanie siły i długowieczności uczelni • lobbing w instytucjach rządowych dla pozyskania środków 	<ul style="list-style-type: none"> • pokazanie uczelni jako nacylonowej w stronę studentów • PR bezpośrednie wśród studentów, absolwentów i pracodawców • ograniczenie wydatków na promocję poprzez własną aktywność

Źródło: opracowanie własne.

znane uczelnie akademickie w konfrontacji z PR prowadzonym przez rektora WSB — N-LU.

Decyzja o podjęciu przez rektora osobistego budowania relacji uczelni z najważniejszymi interesariuszami uczelni i całym społeczeństwem wymaga spełnienia dwóch warunków — swoistej „przezroczystości” osobistej i wiarygodności finansowej uczelni oraz przyjęcia zasady „pierwszego kontaktu” z przedstawicielami mediów.

Dużo trudniejsze jest budowanie skutecznych działań PR dla programów międzynarodowych (kształcenia studentów z całego świata na studiach w języku angielskim), gdyż trzeba uwzględnić specyfikę kulturową. Zagadnienie zaufania do uczelni ma dla studentów zagranicznych i ich rodzin jeszcze większą wartość niż dla studentów z danego kraju i zastosowanie skutecznego PR i przekazanie informacji jest jeszcze ważniejsze.

W przypadku dużej uczelni wielowydziałowej czytelny przekaz informacji do społeczeństwa jest bardzo trudny do zrealizowania, gdyż poszczególne wydziały lub grupy pracowników naukowych mogą mieć różne interesy i inną potrzebę przekazu informacji niż kierownictwo całej uczelni. Obserwując przekaz PR największych uczelni państwowych, czasami ma się wrażenie, że przekazy pochodzące z różnych części uczelni wzajemnie się znoszą. W tym

przypadku bardzo istotna jest rola rektora, który powinien wkręcić narzucić klarowny przekaz informacji.

Promocja uczelni adresowana do kandydatów na studia

Bardzo istotne dla uzyskania skuteczności działania jest wyraźne oddzielenie promocji uczelni od działań w zakresie PR. PR mają zapewnić wzmocnienie marki i budowanie długookresowego zaufania do uczelni. Promocja powinna zapewnić czytelne przedstawienie pełnej oferty uczelni, zarówno oferty programowej, jak i możliwości prowadzenia badań naukowych, ekspertyz i konsultingu na potrzeby dzisiejszych rynków. Najważniejsza jest oczywiście promocja programów studiów adresowanych do potencjalnych studentów czy też słuchaczy studiów podyplomowych lub uczestników studiów doktoranckich.

Z rezultatów badań własnych prowadzonych od 1995 r. w WSB — N-LU wynika, że najskuteczniejszym rodzajem promocji jest pozytywna opinia o uczelni i studiach na niej pochodząca od studentów, która trafia do kandydatów na studia i ich rodzin. W ostatnich kilku latach rośnie skuteczność promocji za pośrednictwem inter-

netu (głównie poprzez strony uczelni), a cały czas marginalny jest wpływ bezpośredniej reklamy prasowej na decyzje kandydatów.

Promocja oferty programowej adresowanej do kandydatów musi być właściwie skonstruowana. Przy opracowaniu materiałów promocyjnych trzeba mieć wiedzę, które informacje o uczelni są istotne dla kandydatów na studia. Inne informacje będą istotne dla kandydata na studia stacjonarne, a inne dla kandydata na studia zaoczne. Innymi motywacjami będzie się też kierował potencjalny słuchacz różnego rodzaju studiów podypłomowych. Ujednolicony powinien być tylko obraz całej uczelni składający się na jej markę.

Dla przykładu, z badań własnych wynika, że dla kandydatów i ich rodzin najważniejszymi argumentami na rzecz podjęcia studiów są:

- atrakcyjne rynkowo programy studiów,
- wartość dyplomów rozpoznana przez potencjalnych pracodawców,
- pozytywne relacje pomiędzy pracownikami dydaktycznymi uczelni a studentami,

- dobre warunki (materialne) studiowania,

- atrakcyjna atmosfera życia studenckiego.

Co ciekawe, kandydaci nie rozpatrują precyzyjnie programu studiów ani informacji na temat kadry dydaktycznej (albo robią to rzadko). Przeważają opinie, że jeśli spełnione są przytoczone powyżej warunki, to kadra i struktura programu też muszą być dobre. Bardzo istotne jest właściwe podkreślenie cech wyjątkowych uczelni, a to powinno być wydobyte nie tylko poprzez teksty, ale i obrazy (zdjęcia, dobór kolorów itd.). Z doświadczeń własnych wynika, że potrzebne są co najmniej dwa rodzaje materiałów informacyjnych adresowanych do kandydatów: krótkie ulotki (foldery) — materiały, które mają wzbudzić zainteresowanie studiami w danej uczelni, oraz bardziej szczegółowe informatory adresowane do osób wyraźnie zainteresowanych podjęciem studiów.

Coraz większego znaczenia (szczególnie w przypadku rekrutacji kandydatów z dużych terytorialnie obszarów, a szczególnie istotne jest to w przypadku oferty stu-

diów dla obcokrajowców) ma wartość i sposób prezentacji internetowej strony głównej uczelni. Ta metoda promocji zapewne zdominuje wkrótce wszystkie pozostałe, a metody skutecznego przyciągnięcia uwagi kandydata już na stronie głównej — pozycjonowanie nazwy szkoły stało się sztuką, której skuteczność może być przeliczana na duże środki finansowe dotychczas poświęcanie na inne formy promocji.

W warunkach silnej i wzrastającej konkurencji na rynku edukacyjnym coraz ważniejszym czynnikiem uzyskiwania długoterminowej przewagi konkurencyjnej będzie zastosowanie skutecznych metod zdobycia zaufania społecznego dla uczelni. W przypadku uczelni niepublicznych, które chcą konkurować o miano najlepszych i przyciągnąć do siebie najbardziej uzdolnionych i umotywowanych kandydatów na studia, istotnym sposobem osiągnięcia pożądaných rezultatów jest zastosowanie *brandingu* i PR bezpośrednio przez rektora uczelni.