

Krzysztof Pawłowski

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

**Budowa marki
niepublicznej szkoły wyższej w Polsce –
analiza z perspektywy 20 lat**

***Streszczenie.** Artykuł zawiera subiektywne opinie autora, wsparte dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym. Autor oparł się na ogólnie dostępnych materiałach, nie prowadził systemowych badań. Celem artykułu jest wskazanie wybranych sposobów budowy marki niepublicznej szkoły wyższej w Polsce. Artykuł naświetla uwarunkowania powstania szkół niepublicznych w latach 90. XX w. oraz przemiany w polskim szkolnictwie wyższym w okresie 20 lat, tj. od 1991 do 2011 r. Na tym tle zaprezentowano proces tworzenia i budowy marek niepublicznych szkół wyższych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch skrajnie różnych metod budowy silnych marek, tj. Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, marka dyplomu*

1. Wprowadzenie

Aby opisać i zrozumieć proces budowy marek niepublicznych szkół wyższych w ciągu ostatnich dwudziestu lat, konieczne jest przypomnienie polskich uwarunkowań początku lat 90. XX w. Niepubliczne (choć bardziej precyzyjnym określeniem jest niepaństwowe) szkoły wyższe mogły powstać dzięki liberalnej ustawie o szkolnictwie wyższym, uchwalonej przez Sejm w 1990 r., zwanej ustawą Samsonowicza, ówczesnego ministra Edukacji Narodowej. W 1990 r. szkolnictwo wyższe, nie licząc dwóch niewielkich uniwersytetów katolickich, było w całości państwowe. Wśród 110 szkół wyższych większość stanowiły niewielkie, wąsko

wyspecjalizowane, uczelnie powoływane przez kolejne rządy władzy komunistycznej. Polski system szkolnictwa wyższego był niemal wierną kopią systemu szkolnictwa wyższego w ZSRR. Osobno działały uczelnie ekonomiczne, osobno politechniki (ograniczające się tylko do studiów i badań technicznych), osobno uniwersytety (ze studiami humanistycznymi, ścisłymi i społecznymi), osobno działały uczelnie artystyczne i powoływane nowe wyższe szkoły inżynierskie, medyczne, uczelnie wojskowe czy uczelnie rolne.

Aby zrozumieć przyczyny eksplozywnego rozwoju sektora uczelni niepaństwowych w latach 90. XX w., trzeba wskazać podstawowe czynniki wzrostu zainteresowania studiami wyższymi na początku transformacji systemowej w Polsce. Główne uwarunkowania społeczne i gospodarcze lat 90. XX w. to:

- wybuch prywatnej przedsiębiorczości w wyniku wprowadzenia wolnego rynku (liberalna ustawa ministra Wilczka) oraz reformy Balcerowicza, przekładające się szybko na utworzenie w Polsce ponad 2 mln mikro i małych firm (najszybciej w obszarze prywatnego handlu),

- rewolucja mentalna polskiego społeczeństwa (w skali masowej). W ciągu zaledwie kilku lat nastąpiło wyraźne wzmocnienie znaczenia wykształcenia, szczególnie wykształcenia wyższego. Wartość wykształcenia została doceniona we wszystkich warstwach społecznych (także w rodzinach o niskim poziomie wykształcenia) – od starych opinii, że w socjalistycznej gospodarce niedoborów najlepiej dziecku znaleźć pracę w sklepie mięsnym lub w sklepie z AGD bądź wysłać syna do szkoły górniczej, do powszechnego przeświadczenia, że w nowych warunkach politycznych, społecznych i gospodarczych największą wartością i szansą na udane życie jest umożliwienie swojemu dziecku zdobycia wyższego wykształcenia,

- przekształcani sektor polskich przedsiębiorstw państwowych (w których do 1990 r. funkcje kierownicze pełniły osoby z wykształceniem technicznym), rodząca się prywatna gospodarka oraz wchodzące do Polski firmy zagraniczne potrzebowały w ciągu kilku lat tysięcy osób przygotowanych do pracy w firmach na różnych stanowiskach.

2. Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym w latach 1991-2011

Rewolucja mentalna polskiego społeczeństwa i rynek pracy potrzebujący osób przygotowanych do pracy w warunkach gospodarki kapitalistycznej znalazły szybki odzew ze strony przedsiębiorczych osób ze środowiska akademickiego, tworzących uczelnie niepaństwowe i zwiększających liczbę miejsc na uczelniach publicznych. W ciągu 16 lat nastąpiło podwojenie liczby miejsc na studiach bezpłatnych w uczelniach publicznych z około 370 tys. w roku akademickim

1990/1991 do 804 tys. w 2006/2007. Co ciekawe, w tym samym okresie niemal identycznie wzrosła liczba studentów studiujących na studiach niestacjonarnych w obu sektorach szkolnictwa wyższego: o około 470 tys. osób w sektorze uczelni publicznych i o 497 tys. studentów w sektorze uczelni niepaństwowych.

Pierwsza uczelnia prywatna powstała w Warszawie w 1991 r. W ciągu następnych kilku lat uczelnie niepaństwowe powstawały głównie w dużych miastach akademickich, bazując na kadrze nauczycieli akademickich uczelni publicznych działających w danym mieście. Pierwszą uczelnią powstałą w mieście nieakademickim była Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu (WSB-NLU), która działalność rozpoczęła jako szkoła pomaturalna od października 1991 r., aby w 1992 r. otrzymać od MEN uprawnienia do prowadzenia studiów licencjackich.

Na początku lat 90. XX w. uczelnie niepaństwowe powstawały (poza nielicznymi wyjątkami) bez realnych środków finansowych na budowę bazy materialnej i kupno wyposażenia. Częstą praktyką w początkowym okresie był zakup lub dzierżawa (i później zakup) nieruchomości i gruntów po upadających przedsiębiorstwach państwowych. Powszechną praktyką zdobywania środków finansowych na inwestycje i zakup sprzętu było otwieranie w początkowym okresie działalności głównie studiów zaocznych i prowadzenie studiów opierających się na wykładach w dużych grupach, tak aby uzyskać wysoką rentowność i szybką akumulację środków. W początkowym okresie dominowały w ofercie uczelni niepaństwowych studia na kierunkach biznesowych. W latach 90. XX w. regułą było zatrudnianie nauczycieli akademickich pracujących równocześnie w uczelni publicznej i nowo utworzonej uczelni niepublicznej. Pierwsze działania na rzecz kształcenia własnej kadry nauczycieli akademickich pojawiały się w końcu lat 90. XX w.

Na sytuację w polskim prywatnym szkolnictwie wyższym w ostatnich dziesięciu latach, szczególnie od 2004 r., silny wpływ miały i mają głównie cztery czynniki:

- wyraźnie malejąca liczba osób z tzw. zapasu edukacyjnego, tzn. osób, które w wieku 19-24 lat nie podjęły studiów lub je przerwały, a których warunki pracy zmuszały lub zmuszają do uzyskania dyplomu ukończenia studiów. Ogromna podaż miejsc na studiach niestacjonarnych w uczelniach obu sektorów oraz stosunkowo równomierne nasycenie terytorium całego kraju szkołami wyższymi i ich filiami powodują, że bez wysiłku każda osoba chcąca podjąć studia znajdzie dla siebie miejsce na wybranym kierunku studiów i blisko miejsca zamieszkania,

- coraz mniej liczne roczniki niż demograficznego wstępujące do szkół wyższych, począwszy od 2003 r. (w 2002 r. wiek 19 lat osiągnęło 792 tys. Polaków, podczas gdy na początku lat dwutysięcznych rodziło się w Polsce około 350-370 tys. dzieci w ciągu roku),

- utworzenie przez rząd na przełomie lat 90. i dwutysięcznych 36 państwowych wyższych szkół zawodowych (PWSZ), głównie w byłych miastach

wojewódzkich, które po reformie systemu administracji państwa w 1998 r. przestały być stolicami województw. PWSZ już w roku szkolnym 2006/2007 miały ponad 100 tys. studentów, w tym 67 tys. na studiach bezpłatnych. Zdecydowana większość tych uczelni powstawała w wyniku decyzji politycznych, a nie merytorycznych (wystarczy zestawić daty ich powstania i datę wejścia do szkół wyższych roczników niżu demograficznego). Dodatkowo działające już wcześniej stare uczelnie publiczne w ciągu 10 lat (1997-2006) zwiększyły liczbę oferowanych co roku miejsc na studiach stacjonarnych, nieodpłatnych, aż o 56 tys. miejsc rocznie,

– otwarcie uniwersytetów państw UE dla polskich studentów od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej (UE) w 2004 r., szczególnie uniwersytetów brytyjskich. Do 2004 r. polski kandydat na studia był w Wielkiej Brytanii traktowany jako obcokrajowiec, identycznie z kandydatem z Chin, Indii czy innych państw spoza UE. W tej sytuacji wysokość czesnego była na poziomie minimum 6-7 tys. funtów brytyjskich. Po wejściu Polski do UE student z Polski płacił za studia tyle samo co Anglik, Szkot czy student z innych państw UE, a w tamtych latach czesne było bardzo niskie i wynosiło 1 tys. funtów rocznie. Nie istnieją precyzyjne dane, ale na podstawie danych szacunkowych niemieckich i brytyjskich można przyjąć, że na studia na uniwersytety europejskie wyjeżdża co roku z Polski minimum kilka tysięcy osób.

3. Marka szkoły wyższej

Pojęcie „marka” (*brand*) było tworzone dla klasycznych produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwa gospodarcze. Później zostało ono rozszerzone na nazwy firm, grupy produktów (szczególnie w przemyśle mody czy kosmetyków). W rozważaniach nad szkołami wyższymi to pojęcie zaczęło się pojawiać coraz częściej – w miarę jak rosła liczba uczelni, następował proces umasowienia szkolnictwa wyższego czy jego globalizacja. Ale pojęcie prestiżowych uczelni istnieje od wielu stuleci, choć trudno o precyzyjne zdefiniowanie tego określenia. Na potrzeby dalszych rozważań przyjęto następujące definicje marki:

– Grzegorza Urbanka¹: „marka jest ideą w umyśle konsumenta na temat produktu”,

– A.E. Pitchera²: „marka jest sumą wrażeń, jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej używania”,

¹ G. Urbank, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

² A.E. Pichter, *The Role of Branding in International Advertising*, „International Journal of Advertising” 1985, nr 4, s. 241-246.

– Macieja Dębskiego³: „marka to złożona kombinacja symboli, a najtrwałszymi wyróżnikami marki są wartość, kultura, osobowość”.

W przypadku szkoły wyższej podstawowymi produktami są wartości niematerialne, w przypadku kształcenia są to: wiedza, zdobyte umiejętności oraz to, co można nazwać wartościami dodanymi (m. in. ukształtowanymi w czasie studiów postawami). W przypadku badań naukowych prowadzonych przez uczelnię są to: nowa wiedza, odkrywanie nowych reguł, zasad, nowe technologie, metody organizacji itd. Z przytoczonych powyżej wrywkowo produktów wyraźnie widać, że pojęcie „konsument” nie powinno być ograniczone do studentów i absolwentów. W przypadku badań naukowych konsumentem efektów tych badań może być cała ludzkość czy określone warstwy społeczne, całe branże gospodarki, a także określone firmy czy organizacje. W przypadku kształcenia studenta konsumentem produktu (tzn. poziomu wiedzy i osobowości danego studenta kończącego studia w stosunku do poziomu jego wiedzy i osobowości, kiedy je zaczynał) jest nie tylko on sam, ale także jego rodzina, przyszli pracodawcy, a pośrednio całe otoczenie (lokalne lub też globalne), w którym ta osoba żyje i pracuje.

Z powyższych rozważań wynika kilka wniosków potrzebnych do dalszej dyskusji:

– proces tworzenia „produktu” (zarówno w przypadku badań naukowych, jak i kształcenia studentów) jest rozłożony w czasie i trwa co najmniej kilka lat, a „pomiar” efektów działania „produktów” jest jeszcze dłuższy, a dla konkretnego absolwenta czas „pomiaru efektów” trwać powinien co najmniej przez cały okres jego pracy zawodowej,

– pomiar realnej efektywności działania „produktów” konkretnej szkoły wyższej jest niemal zawsze niemożliwy (poza nielicznymi przypadkami efektów badań stosowanych) ze względu na liczebność grupy absolwentów, jej różnorodność, rozłożenie w czasie i rozproszenie geograficzne, wpływ procesu dokształcania i samokształcenia każdego z absolwentów, wpływ miejsca ich pracy i wiele innych czynników.

Wszystko to pokazuje, że **obiektywny pomiar siły marki szkoły wyższej jest nierealny**, że pozycja i wartość marki konkretnej szkoły wyższej zmienia się w czasie. Ograniczając dalsze rozważania tylko do aspektu kształcenia, trzeba stwierdzić, że istnieje szerokie społeczne przeświadczenie o tym, że warto studiować w konkretnych uczelniach, że one są „lepsze” od innych, pomimo że osoba pytana nie potrafi często wyjaśnić, dlaczego dana uczelnia jest lepsza jej zdaniem od innych. Nawet osoby niezwiązane profesjonalnie ze środowiskiem akademickim potrafią wymienić przynajmniej kilka nazw najlepszych

³ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 13.

światowych uniwersytetów, na przykład Harvard, Stanford czy Oxford i Cambridge są powszechnie rozpoznawane.

Nawiązując do Antonowicza i współautorów⁴, analiza marki dyplomu konkretnej uczelni powinna przebiegać na czterech poziomach, którymi są:

- znak utylitarny (ocena praktyczna aspektów produktu, jak solidność, trwałość, niezawodność). Dyplom szkoły wyższej przekazuje pracodawcom informację o zakresie wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach uzyskanych na uczelni,
- znak komercyjny – wskazuje pracodawcom na poziom nakładów finansowych, czasowych i na włożony wysiłek, a kandydatom na studia wskazuje, jakiego zwrotu nakładów mogą oczekiwać po studiach,
- znak o charakterze społeczno-kulturalnym – uzyskanie markowego dyplomu jest elementem budowania przez absolwenta prestiżu społecznego i własnej atrakcyjności społecznej (przynależność do elity),
- znak oddający mityczną wartość produktu (ponieważ symbole często zawierają mity i legendy). Szczególnie w przypadku uczelni historycznych (jak UJ czy UW) marka dyplomu daje mityczne poczucie bycia częścią historii wielowiekowej uczelni, mitycznej wspólnoty absolwentów („Studiowałem tam, gdzie studentem był Kopernik”).

4. Proces tworzenia niepublicznych szkół wyższych w latach 1991-2010 z punktu widzenia budowy marek

Na stosunek do problemu (i poziomu istotności) marki uczelni prywatnej bardzo duży wpływ miały intencje inicjatorów, założycieli, organizatorów prywatnych szkół wyższych. Wyróżnić można – z perspektywy historycznej – przynajmniej cztery główne powody tworzenia uczelni:

- misyjny - wsparcie rozwoju państwa po 1989 r.,
- misyjny będący realizacją marzeń osoby często pochodzącej z rodu profesorskiego (lub grupy osób ze środowiska akademickiego),
- przedsiębiorczy – wczesne dostrzeżenie społecznej koniunktury na wykształcenie wyższe przez grupę osób pochodzących ze środowiska akademickiego i poprzez stworzenie szkoły wyższej oraz pracę w niej – wyraźne poprawienie własnego statusu finansowego (swoiste spółdzielnie profesorskie),
- czysto biznesowe dostrzeżenie rozwijającego się rynku kształcenia i chęć dorobienia się (często przez osoby spoza środowiska akademickiego).

⁴ D. Antonowicz, M. Krawczyk-Radwan, D. Walczak, *Rola marki dyplomu w perspektywie niżej demograficznego w Polsce (2010-2020)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1 (37), s. 87 i n.

Naturalnie występowały też kombinacje powyższych powodów w różnym nasileniu.

Jest sprawą oczywistą, że najmocniej od początku o procesie budowy silnej marki tworzonej uczelni, związanej z wysoką jakością procesu kształcenia, myśleli założyciele (czy też liderzy organizacji lub firm będących wieloosobowymi założycielami), którzy tworzyli szkoły wyższe z pobudek misyjnych.

Analizując proces tworzenia szkół wyższych, trzeba zwrócić uwagę na fakt, że w pierwszym okresie (mniej więcej do 2005 r. w Polsce), pomimo szybkiego wzrostu liczby niepublicznych szkół wyższych oraz bardzo szybkiej i mocnej reakcji starych uczelni publicznych na potrzeby rynku edukacyjnego, wielkość popytu na wyższe wykształcenie była tak duża, że wystarczało kandydatów dla wszystkich uczelni. Ten fakt osłabiał w sposób oczywisty procesy pro jakościowe i myślenie o wyróżnieniu się spośród ogromnej liczby uczelni funkcjonujących w Polsce (do liczby samych uczelni trzeba dodać ich filie i wydziały zamiejscowe oraz zamiejscowe ośrodki dydaktyczne).

Niemal wszystkie niepaństwowe szkoły wyższe powstawały w Polsce w sposób utrudniający budowanie silnej marki, gdyż bez realnych środków finansowych. W dużych miastach akademickich ułatwieniem była możliwość względnie łatwego wynajmowania kadry akademickiej z miejscowych uczelni publicznych i przyjmowanie na etaty tylko tych pracowników, którzy tworzyli tzw. minima kadrowe dla poszczególnych kierunków studiów.

Proces tworzenia szkół wyższych w małych miejscowościach, szczególnie oddalonych o więcej niż 1 godzinę dojazdu z najbliższego miasta akademickiego, był wyraźnie trudniejszy (i droższy), bo oznaczał dla pracownika uczelni publicznej poświęcenie całego dnia na dojazd do uczelni prywatnej (lub 2 do 3 dni w tygodniu) i prowadzenie zajęć, w przeciwieństwie do macierzystej uczelni, w której takie zajęcia zajmowały mu 2-3 godziny w ciągu dnia.

Omawiając proces tworzenia niepublicznych uczelni markowych w Polsce w latach 1991-2010, trzeba uwzględnić oprócz wymienionych już czynników także następujące:

- wyraźne nierówne prawne warunki konkurowania pomiędzy uczelniami publicznymi i uczelniami prywatnymi, szczególnie w zakresie konkurowania o uzdolnionych i silnie umotywowanych kandydatów na studia stacjonarne. Uczelnie publiczne co roku przyjmowały na studia nieodpłatne stacjonarne wzrastającą liczbę studentów – od około 90 tys. osób/rok w 1991 r., 116 tys. osób/rok w 1996 r. do 194 tys. osób w 2006 r. To oznacza, że każdy absolwent szkoły ponadgimnazjalnej kończącej się maturą, co roku może obecnie w Polsce bez kłopotu znaleźć dla siebie możliwość studiowania bez konieczności płacenia czesnego. Prywatne uczelnie zorientowane na wysoką jakość kształcenia, którą można uzyskać tylko na studiach stacjonarnych (nie licząc indywidualnych przypadków

osób uzdolnionych, które muszą podjąć studia niestacjonarne) są w tej sytuacji w szczególności niekorzystnym położeniu,

– wieloletni boom edukacyjny i związany z tym proces umasowienia wykształcenia wyższego spowodował naturalne obniżenie wartości dyplomu szkoły wyższej oraz spowodował nieuniknione obniżenie poziomu kształcenia w uczelniach obu typów. Inną motywację i możliwości intelektualne miało w przeszłości około 10% 18-19-latków podejmujących studia i inne wymagania można było mieć wobec tej grupy chcącej świadomie po ukończeniu studiów dołączyć do elity, inne są możliwości kształcenia na wysokim poziomie ponad 50% każdego rocznika wstępującego w progi szkół wyższych. Należy też zauważyć, że około 20% do 30% ogółu studentów w Polsce chce ukończyć studia wyższe za możliwie najniższą cenę (najmniejszym kosztem finansowym, najmniejszym wysiłkiem i w najkrótszym czasie poświęconym nauce). Autor przytacza tu powszechną opinię, praktycy i eksperci różnią się tylko w szacowaniu wielkości tej grupy (trudno tu o obiektywne dane). W tej sytuacji duża część uczelni prywatnych i wiele wydziałów uczelni publicznych, szczególnie na studiach niestacjonarnych, dostosowując się do oczekiwań dużej grupy klientów, oferuje słabe jakościowo programy studiów i ułatwia studiowanie, chcąc utrzymać wystarczającą dla dalszego funkcjonowania wydziału liczbę studentów. Jednym słowem – sprzedaje dyplomy.

5. Porównanie procesu budowy dwóch marek: Akademii Leona Koźmińskiego i Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University

Jest sprawą oczywistą, że najwcześniej i najsilniej o budowie rozpoznanej, silnej marki myśleli założyciele lub liderzy grup (organizacji) założycielskich, którzy tworzyli szkoły wyższe z pobudek misyjnych. W początkowym okresie lat 90. XX w. powstawały głównie szkoły biznesu. Większość z nich po kilku latach stopniowo rozszerzała swoją ofertę dydaktyczną.

Z perspektywy dwudziestoletniej można przyjąć, że dwoma skrajnie różnymi metodami budowy silnych marek okazała się Akademia Leona Koźmińskiego (ALK, nazwa w początkowym okresie działania: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania) w Warszawie i Wyższa Szkoła Biznesu-National Louis University (WSB-NLU) w Nowym Sączu. Te dwie metody budowy marek można w skrócie określić następująco:

- w przypadku ALK jako akademicką metodę profesjonalną,
- w przypadku WSB-NLU jako amatorską metodę tworzenia uczelni według zagranicznego *know-how*.

ALK była tworzona w Warszawie przez silną grupę profesorów ze znanymi w środowisku akademickim nazwiskami, których wspólnym mianownikiem były doświadczenia wyniesione z pobytów na uniwersytetach amerykańskich. ALK od początku miała silnego lidera prof. Andrzeja Koźmińskiego, który w pierwszym okresie był wspierany przez śp. Oktawiana Koczubę – geniusza finansowego i sprawnego organizatora.

WSB-NLU była tworzona w Nowym Sączu przez osobę spoza tradycyjnego środowiska akademickiego (autor przed 1990 r. pracował w laboratorium badawczym dużej fabryki produkującej elektrody grafitowe). W grupie inicjatorów i organizatorów przez pierwszy rok byli wyłącznie ludzie nigdy wcześniej niepracujący w uczelniach, kapitał założycielski wynosił w przeliczeniu na dolary około 2000 USD, nie było też wsparcia władz miasta i regionu.

Wspólne w tych dwóch projektach były tylko:

- ambicje obu liderów dotyczące stworzenia elitarnych szkół biznesu,
- budowanie obu uczelni na terenie upadłych przedsiębiorstw państwowych.

5.1. Sądecki przypadek budowy marki WSB-NLU

Kluczowym innowacyjnym pomysłem było związanie się instytucjonalne z prywatnym, niewielkim amerykańskim uniwersytetem i bezpłatne przejęcie *know-how*, programów kształcenia oraz kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu (co z perspektywy 20 lat można uznać za najważniejsze). W Nowym Sączu przyjęto w pierwszych 10 latach działania dwa filary kształcenia: oferowanie każdemu studentowi studiów dziennych oprócz programu biznesowego także dwóch dodatkowych programów:

- naukę w czasie studiów języka angielskiego aż do poziomu profesjonalnego,
- rozszerzonego (w stosunku do konkurencji) programu informatycznego, co absolwentom w tamtych latach dawało silną przewagę na rynku pracy.

Podsumowując, w stosunku do polskich standardów z lat 90. XX w. oferowany program studiów był wyraźnie szerszy niż u konkurentów. Studia stacjonarne przez kilka pierwszych lat trwały 36 tygodni w roku, w tygodniu studenci mieli ponad 30 godzin zajęć. Koszt tak realizowanego programu był wysoki i wyraźnie wyższy od wysokości czesnego. Tzw. punkt przełamania budżetu (*breakeven point*) oznaczający zrównoważenie kosztów przez wpłaty wnoszone przez studentów przekroczony został dopiero w szóstym roku działalności.

Wymierny wizerunek uczelni polsko-amerykańskiej, ale także wysoki, profesjonalny poziom odniesienia wnieśli do WSB-NLU amerykańscy wykładowcy

ze szkoły biznesu California State University z Fresno, którzy w latach 1993/1994 – 1995/1996 poprowadzili 27 pełnych kursów (w ramach grantu USIA).

Sposób kształcenia biznesowego oparto w dużej mierze na *case'ach* (wprowadzonych zarówno przez Amerykanów, jak i ponad 100 własnych), co przełożyło się na powszechną opinię studentów, że kształcenie ma charakter praktyczny. W efekcie tych działań, prowadząc w pierwszych trzech latach tylko studia stacjonarne, WSB-NLU uzyskało dla kilku pierwszych roczników absolwentów bardzo dobrą pozycję na rynku pracy (szczególnie w Warszawie i dużych firmach). Dodatkowymi czynnikami wzmacniającymi markę WSB-NLU były:

- powszechna proamerykańskość polskiego społeczeństwa i swoisty mit WSB-NLU jako polsko-amerykańskiej uczelni oraz wiara w siłę amerykańskiego modelu kształcenia biznesowego,

- silne ukierunkowanie na studentów studiów stacjonarnych, których jak najlepsze wykształcenie stało się jedynym celem działania uczelni,

- aktywność „pozaklasowa” dużej grupy studentów stacjonarnych (w najlepszym okresie do 20%-30% ogółu), co skutkowało działaniem wielu organizacji studenckich, grup zainteresowań i przełożyło się na możliwość rozwijania przez studentów swoich hobby i nowych umiejętności,

- szybkie rozpoznanie klasy absolwentów przez rynek pracy,
- szerokie wsparcie polskich mediów, których intrygowała niezwykłość lokalizacji (w polskich warunkach) i inność uczelni oraz atmosfera wśród studentów (w efekcie przez ponad 10 lat uczelnia nie wydawała na promocję nawet 10 tys. zł rocznie),

- entuzjazm grupy organizatorów i większości młodych pracowników akademickich.

Zasadniczą cechą WSB-NLU w latach 90. XX w. było wyraźne odróżnienie się od konkurencji, niestandardowość rozwiązań. W piątym roku działania (licząc czas od utworzenia w 1991 r. pomaturalnej Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu) WSB-NLU wygrała po raz pierwszy ranking polskich szkół biznesu i później – w początkach lat dwutysięcznych – zdobywała czołowe lub pierwsze lokaty we wszystkich rankingach, a na studia stacjonarne w 2001 r. zgłosiło się aż 667 osób (w 2011 r. – 176 na 4 kierunki).

Piotr Czarnowski, jeden z najdłużej funkcjonujących w Polsce specjalistów PR, uważa zbudowanie przez WSB-NLU tak silnej marki krajowej dla szkoły wyższej w ciągu 5 lat za swoisty rekord świata.

5.2. Andrzeja Koźmińskiego przypadek budowy marki ALK

Uczelnia powstała w 1993 r. Od samego początku projekt ALK miał silnego lidera akademickiego, pochodzącego z rodziny profesorskiej (jego ojciec był pro-

fesorem zarządzania na SGH (SGPiS)), wspieranego przez bardzo mocną grupę profesorów zarządzania, których wspólnym wyróżnikiem były dłuższe pobyty na amerykańskich uniwersytetach.

Strategia rozwoju była oparta na konsekwentnym budowaniu stabilnej, dużej kadry akademickiej, silnym, wielostronnym umiędzynarodowieniu uczelni i racjonalnej polityce uzyskiwania międzynarodowych, prestiżowych akredytacji.

A oto kalendarz najważniejszych kroków:

1998 (a więc już w piątym roku działania) uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu,

1999 uzyskanie pierwszej akredytacji międzynarodowej EQUIS ze strony EFMD,

2003 uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,

2005 potwierdzenie bezwarunkowej akredytacji EQUIS,

2008 drugie uprawnienia doktorskie w dyscyplinie ekonomia, uzyskanie akredytacji AMBA dla własnego programu studiów MBA,

2009 trzecie uprawnienie doktorskie w dyscyplinie prawo,

2011 uzyskanie akredytacji AACSB oraz wejście w ranking „Financial Times” do pierwszej światowej pięćdziesiątki uczelni w kategorii finanse, zarządzanie oraz do pierwszej światowej setki dla Executive MBA.

Należy podkreślić, że trzy korony akredytacyjne (EQUIS, AMBA, AACSB) posiadają na świecie tylko 53 uczelnie biznesowe.

Można przyjąć, że w 2011 r. nastąpiło zakończenie budowy silnej marki globalnej dla ALK jako uczelni biznesowej posiadającej:

- akredytacyjne trzy korony

- ponad 30% studentów z zagranicy na studiach stacjonarnych,

- 60 zatrudnionych samodzielnych pracowników akademickich trwale związanych z ALK.

Symbolicznym potwierdzeniem osiągnięcia celu strategicznego była rezygnacja A. Koźmińskiego z bieżącego kierowania uczelnią.

5.3. Refleksja historyczna dotycząca budowy marki WSB-NLU

Analizując już z dystansu czasowego problem budowy silnej marki, można stwierdzić, że organizatorzy sądeckiej WSB-NLU nie mieli żadnych realnych szans na osiągnięcie spektakularnego sukcesu. Powodów pierwotnego powodzenia trzeba szukać w pustym rynku w pierwszej połowie lat 90. XX w. i innowacyjnym odróżnieniu się w początkowym okresie od wszystkich konkurentów.

W latach dwutysięcznych zaczęło działać kilka czynników, które w sposób znaczący osłabiły pozycję WSB-NLU na rynku. Najważniejsze z nich to:

– brak w WSB-NLU sław profesorskich, które mogłyby być dla młodych pracowników naukowych prawdziwymi mistrzami, opiekującymi się ich rozwojem naukowym (poza prof. Marcinem Bielskim i dla kilku osób prof. Anną Fornalczyk),

– zwiększanie się atrakcyjności przebywania w dużych metropoliach dla kandydatów na studia stacjonarne w porównaniu z warunkami, jakie oferował i oferuje Nowy Sącz,

– wejście do Unii Europejskiej i osłabienie amerykańskiego mitu w Polsce, co pozbawiło WSB-NLU własnej niszy edukacyjnej,

– wpływ profesorów przychodzących z uczelni państwowych na utratę przez WSB-NLU cech wyróżniających ją spośród innych uczelni,

– próba konsekwentnego budowania przez założyciela stabilnej instytucji na miarę własnych marzeń, mimo ciągłego braku pieniędzy,

– powstanie PWZS-ów na przełomie lat 90. XX w. i dwutysięcznych w 3 województwach Polski południowej, z których przychodziło na studia stacjonarne w WSB-NLU 60% ogółu studentów (w 2006 r. w tych szkołach na studiach bezpłatnych było aż 19,5 tysięcy studentów).

Głosą do sądeckiego przypadku jest ogłoszony pod koniec lutego 2012 r. przez portal „Ile za dyplom. info” ranking zadowolenia absolwentów ze swojej uczelni (na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród absolwentów 100 uczelni publicznych i niepublicznych roczników 2010 i 2011 i odpowiedzi uzyskanych od ponad 15 600 osób), który wygrała WSB-NLU, osiągając najwyższy wynik w Polsce – 89% (ALK – 85%)!

Marka WSB-NLU jest wciąż powszechnie znana i uznana w środowisku akademickim, politycznym, medialnym, nieźle rozpoznana w dużych firmach, najslabiej wśród kandydatów na studia i w sektorze gospodarczym MŚP.

W tej sytuacji można stwierdzić, że zbudowanie silnej krajowej marki i utrzymanie jej do dnia dzisiejszego w warunkach sądeckich graniczy z cudem.

6. Budowa czterech innych marek wyróżniających się spośród uczelni niepublicznych w Polsce

6.1. Przypadek Akademii Humanistycznej w Pułtusku

Druga szeroko znana uczelnia działająca w bardzo małym mieście, pierwsza prywatna uczelnia humanistyczna, powstała w 1994 r. z inicjatywy Akademickiego Towarzystwa Edukacyjno-Naukowego „Atena” (utworzonego przez dużą grupę profesorów z Warszawy), której liderem i pierwszym rektorem (do śmierci w 2004 r.) był prof. Andrzej Bartnicki.

Akademia Humanistyczna (AH) uzyskała:

– w 2001 r. uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie historia,

– 2002 r. uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie nauk politycznych.

Przewagą konkurencyjną była bliskość Warszawy i związanie z uczelnią dużej grupy kadry akademickiej. W latach 90. XX w. nastąpił eksplozywny wzrost liczby studentów (aż do 16 200 w 2000 r.), pochodzących głównie z Mazowsza (obecnie liczba studentów wynosi poniżej 4000).

Cechy charakterystyczne AH w Pułtusku:

– znakomite własne wydawnictwo (około 400 tytułów, w tym unikatowe serie wydawnicze „O niepodległą Polskę”, „Kolekcja Literatury Polskiej”, ale i „Okręt błaznów”, „Horacy. Dzieła wszystkie”),

– ogromny zbiór biblioteczny – 180 tysięcy woluminów,

– stworzenie kapitału żelaznego na trudne czasy.

6.2. Przypadek Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie – uczelnia wąsko wyspecjalizowana w dziedzinie informatyki

Uczelnia powstała w 1994 r., a jej założycielem była Fundacja Rozwoju Techniki Komputerowych. Powstała w wyniku porozumienia rządów Polski i Japonii.

Uczelnia uzyskała:

– w 1998 r. pierwsze w uczelni prywatnej uprawnienia do nadawania tytułu magistra inżyniera informatyki,

– w 2002 r. uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk technicznych w dyscyplinie informatyka,

– w 2009 r. uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego nauk technicznych w dyscyplinie informatyka.

6.3. Przypadek Collegium Civitas w Warszawie

Charakterystyka uczelni:

– utworzona w 1997 r. z inicjatywy naukowców Instytutu Studiów Politycznych PAN. Patronat nad uczelnią sprawuje pięć instytutów PAN,

– uczelnia posiada uprawnienia doktorskie dla socjologii,

– oferuje studia na kierunkach socjologia, politologia, dziennikarstwo, stosunki międzynarodowe, studia azjatyckie,

- uczelnia mała (około 1700 studentów i słuchaczy studiów podyplomowych) z dobrą kadrami (26 profesorów),
- wysokie pozycje w rankingach,
- uczelnia popularna w mediach dzięki aktywności grupy nauczycieli akademickich (ekspertów).

6.4. Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie – profil społeczny

Uczelnia powstała w 2003 r. z inicjatywy Społecznego Instytutu Wydawniczego „Znak”. Liderem uczelni (aż do 2011 r.) był Jarosław Gowin – ówczesny prezes „Znaku”.

Pomysł utworzenia w Krakowie elitarnej, niewielkiej szkoły wyższej, kształcącej polskich ekspertów dla potrzeb państwa w pierwszych latach po wejściu do UE zrodził się z pobudek misyjnych. Od początku działania jakość i wysoki poziom kształcenia były absolutnym priorytetem WSE. Podobnie jak WSB-NLU w pierwszym okresie rozwoju koncentrowała się na kształceniu studentów na studiach stacjonarnych. W 2005 r. w wyniku kłopotów finansowych (małe przychody w stosunku do kosztów) doszło do zmiany założyciela.

7. Rzeczywista wartość dyplomu a marka uczelni, jakość kształcenia, skuteczność akredytacji i rankingów

W Polsce problem marki szkoły wyższej pojawił się na przełomie lat 90. XX w. i lat dwutysięcznych jako wynik umasowienia kształcenia na poziomie wyższym oraz eksplozywnego wzrostu liczby prywatnych szkół wyższych. **Marka uczelni ma rzeczywistą, konkretną wartość głównie dla dwóch grup interesariuszy: nielicznej – założycieli (właścicieli) uczelni i najliczniejszej – absolwentów danej uczelni.**

W Polsce wciąż brakuje wiarygodnych akademickich lub rynkowych narzędzi określających jakość kształcenia. Takim narzędziem oceny jakości nie jest polski system akredytacji, w żaden sposób niesprawdzający jakości kształcenia, tylko kontrolujący sprawy formalne (np. liczbę profesorów na etatach). W polskich warunkach nie ma szans na przeprowadzenie w skali masowej badań wiążących skuteczność zatrudnienia po studiach (w wyuczonym zawodzie) i wysokość pierwszej płacy po studiach bądź płacy po 5 latach pracy (jak się to robi w USA). Próby tworzenia rankingów rynkowych dla szkół wyższych na podsta-

wie opinii pracodawców o absolwentach uczelni („Wprost”, pierwsze rankingi „Perspektyw”) zostały zmarginalizowane przez czysto akademickie rankingi skoncentrowane na danych istotnych dla środowiska naukowego.

8. Marka uczelni, marka dyplomu a absolwenci

Z własnych doświadczeń: jedynym realnym czynnikiem budującym markę sądeckiej uczelni byli i są absolwenci studiów stacjonarnych. Można oszacować, że w przypadku studiów biznesowych, jeżeli studia w danym roku kończy minimum 20% ogółu studentów (na danym kierunku) wyróżniających się „wielowymiarowo” w czasie studiów, to opinia o wysokiej jakości kształcenia zostaje przedłużona i wzmocniona. To „gwiazdy” tworzą przeświadczenie o wysokiej jakości kształcenia.

Ponownie za D. Antonowiczem⁵: „Absolwenci korzystają z efektu aureoli legend i mitów narosłych wokół uczelni, wydziału czy miasta, w którym studiowali. Często świecą jedynie światłem odbitym, ale jest ono bardzo intensywne, jeżeli w danej społeczności są prawdziwe gwiazdy [...]”.

9. Budowa marki uczelni i marki dyplomu w polskich warunkach lat dwutysięcznych

Wciąż w społeczeństwie i wśród pracodawców dominuje przeświadczenie o wysokiej jakości kształcenia na „narodowych”, „historycznych” uniwersytetach (UJ, UW, SGH, PW, AGH), co z uwagi na masowość kształcenia w nich (nawet kilkadziesiąt tysięcy studentów w danej uczelni) ma słabe przełożenie na realną wysoką jakość kształcenia „statystycznego” absolwenta. Dopóki istnieć będą dwa zupełnie różne segmenty kształcenia na studiach stacjonarnych (studia nieodpłatne w uczelniach publicznych i studia płatne w uczelniach prywatnych), to trudno przełożyć popularność danej uczelni wśród kandydatów na jakość kształcenia w niej. Na to dodatkowo nakłada się fakt, że dla minimum 1/5-1/4 ogółu studentów celem studiowania nie jest zdobyta wiedza i umiejętności, a tylko dyplom potwierdzający wyższe wykształcenie (zdobycie dyplomu za jak najniższą cenę i jak najmniejszym wysiłkiem).

⁵ Ibidem.

10. Podsumowanie

1. Proces budowy marki uczelni, dyplomu zawsze był, jest i będzie procesem nieskończonym w czasie, gdyż marka to niemal zawsze ocena przeszłości (a w najlepszym wypadku teraźniejszości).

2. W połowie 2012 r. większość (zdecydowana!) założycieli szkół prywatnych pod naciskiem rzeczywistości rezygnuje z kształcenia jakościowego, gdyż skoncentrowana jest na walce o przetrwanie.

3. Trendy współczesne, a szczególnie proces globalizacji i informatyzacji oraz skutki umasowienia kształcenia na poziomie wyższym, mogą w ciągu następnych 20-30 lat wyrzucić tradycyjny model szkoły wyższej i dotychczasową hierarchię uczelni.

4. Markę łatwiej budować od początku w przypadku uczelni małej i wąsko programowej. Do zbudowania realnej i jeszcze do tego stabilnej marki szkoły wyższej potrzebne są duże pieniądze.

5. W najgorszych warunkach znalazły się te polskie uczelnie prywatne, które – chcąc budować silną markę w długookresowym horyzoncie czasowym – koncentrują się na zapewnieniu wysokiego poziomu kształcenia i prowadzą deficytowe finansowo studia stacjonarne, nawet jeżeli działają w atrakcyjnych lokalizacjach (na przykład w Krakowie i Warszawie).

6. Niewątpliwie na możliwości budowy silnych marek uczelni prywatnych opartych na jakości kształcenia negatywnie wpływa średni, wciąż niski poziom dochodów polskiego społeczeństwa oraz oferowanie co roku przez uczelnie publiczne 200 tys. miejsc na studiach nieodpłatnych.

7. Politycy nie dostrzegali w latach dwutysięcznych szans rozwojowych, jakie powstałyby w przypadku zrównania uczelni prywatnych i publicznych w dostępie do środków publicznych na kształcenie.

Literatura

- Antonowicz D., Krawczyk-Radwan M., Walczak D., *Rola dyplomu w perspektywie niżu demograficznego w Polsce (2010-2020)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1 (37).
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.
- Pichter A.E., *The Role of Branding in International Advertising*, „International Journal of Advertising” 1985, nr 4.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.