

**Prof. dr hab. Tomasz Domański**

Uniwersytet Łódzki

ORCID: 0000-0001-8233-587

e-mail: tomasz.domanski@uni.lodz.pl

# Proces wyboru polskiej uczelni przez studentów zagranicznych. Studium przypadku studiów *International Marketing*

Choosing a Polish university by foreign students. Case study of *International Marketing* programme

## Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie — na podstawie wyników badań jakościowych prowadzonych metodą wywiadów pogłębionych online w 2021 r. — procesu podejmowania decyzji o wyborze polskiej uczelni publicznej przez studentów zagranicznych. Przedmiotem badań były anglojęzyczne studia *International Marketing* prowadzone przez Katedrę Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Uniwersytecie Łódzkim. Badaniami objęto głównie studentów z krajów byłego ZSRR, z naciskiem na studentów ukraińskich. Przedmiotem analizy były czynniki decydujące o wyborze uczelni zagranicznej, w tym także rola zewnętrznych firm rekrutacyjnych oraz pracowników Biura Współpracy z Zagranicą Łódzkiej Uczelni. W badaniu stwierdzono wyraźną dominację roli marketingu szeptanego w podejmowaniu tego typu decyzji.

## Słowa kluczowe

internacjonalizacja uczelni wyższej, marketing uczelni, orientacja uczelni na rynki zagraniczne, studia biznesowe w języku angielskim, studenci z Ukrainy, proces wyboru uczelni przez studentów zagranicznych

## Abstract

The aim of this paper is to provide an evidence-based picture — based on the results of qualitative research conducted in 2021 by means of in-depth interviews — of the decision making process of international students when choosing Polish public universities as a place where they want to study. The research focused on *International Marketing* course taught in English at the Department of International Marketing and Retailing at the University of Łódź. It covered mainly students from the former USSR countries, with an emphasis on Ukrainian students. The subject of the analysis was the factors behind the choice of a foreign university, including the role played by external recruitment agencies and the staff of the University of Łódź International Relations Office. A clear dominance was observed of the word-of-mouth marketing in making such decisions.

## Keywords

internationalization of universities, marketing of universities, foreign market orientation of universities, business studies in English, Ukrainian students, international student choice of University

JEL: M31

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie procesu wyboru biznesowych studiów anglojęzycznych na polskiej uczelni publicznej przez studentów zagranicznych. Studium przypadku programu *International Marketing* (IM), realizowanego w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwer-

sytetu Łódzkiego (KMMiD UŁ), ilustruje konsekwentne budowanie międzynarodowej marki adresowanej do studentów z krajów byłego ZSRR, w tym głównie z Ukrainy.

Artykuł jest efektem badań jakościowych prowadzonych w 2021 r. (luty–kwiecień) — czyli rok przed inwazją Rosji na Ukrainę — metodą pogłębionych wywiadów online z zagranicznymi (19 wywiadów) oraz polskimi (10 wywiadów) uczestnikami

programu *International Marketing*, jak również wywiadów z pracownikami Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego (BWZ UŁ) odpowiedzialnymi za proces zagranicznej rekrutacji (3 wywiady) oraz z ukraińskimi pośrednikami (2 wywiady). Badanie jakościowe miało na celu poznanie uwarunkowań podejmowania przez studentów zagranicznych decyzji o wyborze programu oraz ocenę roli różnych podmiotów w przebiegu tego procesu. Dokonano także oceny atutów programu dla studentów zagranicznych w kontekście ich wcześniejszych oczekiwań. Ponadto zastosowano metodę obserwacji bezpośredniej wynikającą z pracy dydaktycznej autora z badanymi studentami i metodę studium przypadku. Obok źródeł pierwotnych wykorzystano materiały wewnętrzne Uczelni, literaturę na temat strategii marketingowych oraz dane statystyczne na temat internacjonalizacji polskich uczelni (Domański, 2021).

## Strategia internacjonalizacji uczelni wyższej i jej uwarunkowania

Polskie uczelnie publiczne w swoich strategiach coraz bardziej uwzględniają cele związane z internacjonalizacją oferując programy edukacyjne w języku angielskim — łatwiej dostępne dla studentów zagranicznych. Strategie te są podyktowane orientacją marketingową uczelni na rynki zagraniczne i poszukiwaniem nowych źródeł przychodów. Kształcenie wyższe przestaje być wyłącznie usługą publiczną, a staje się coraz bardziej produktem rynkowym generującym dodatkowe przychody (Cai & Kivisto, 2013), co sprzyja komercjalizacji oferty edukacyjnej (Goddard, 2006). Stymulatorem orientacji rynkowej uczelni są też coraz częściej międzynarodowe sieci partnerskie uczelni biznesowych (Teichler, 2004). Czesne płacone przez zagranicznych studentów może być dla publicznych szkół wyższych ważnym — nowym źródłem przychodów (Domański, 2014a, 2011).

W warunkach polskich proces ten wynika także z rosnącej konkurencji między uczelniami publicznymi i niepublicznymi. W większości polskich uczelni publicznych nadal jednak brakuje formułowania konkretnych celów marketingowych dla wybranych rynków zagranicznych. W praktyce dominuje podejście: „ilu się uda” aniżeli: „ilu studentów z wybranych krajów planujemy pozyskać w ramach przyjętej strategii” oraz „jakie przychody zamierzamy generować z tego tytułu”. Największe uczelnie publiczne podkreślają jednak potrzebę internacjonalizacji strategii. W **Strategii Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego (UJ) do roku 2030** (*Strategia Rozwoju UJ w latach 2021–2030*, b. d.) Uczelnia

chce być atrakcyjna dla studentów z Europy i Świata. Uniwersytet Wrocławski (UWr) w *Strategii Rozwoju na lata 2021–2030* deklaruje, że jest „**uczelnia o międzynarodowym oddziaływaniu** silnie zakorzeniona w mieście, regionie i kraju” (*Misja, strategia i rozwój*, b. d., s. 3) i ma ambicje bycia „jednym z najważniejszych Uniwersytetów Europy Środkowej” (s. 5). Strategia **Uniwersytetu Warszawskiego (UW) z 2008 r.** akcentowała potrzebę internacjonalizacji oferty dydaktycznej, wskazując jako barierę małą liczbę programów oferowanych w języku angielskim oraz niedostatek renomowanych anglojęzycznych wykładowców (*Strategia Uniwersytetu Warszawskiego*, b. d., s. 8). W strategii **UW na lata 2014–2018** ponownie podkreślono „potrzebę rozwoju studiów w języku angielskim oraz ich inteligentną promocję za granicą” (*Strategia średniookresowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018*, b. d.). W roku akademickim 2019/2020 UW zajmował drugie miejsce wśród uczelni publicznych z ogólną liczbą 2885 studentów zagranicznych (Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2020), bezpośrednio za UJ. W planie rozwoju na lata 2016–2025 UW postawił sobie cel „bycia w europejskiej czołówce” (*Program wieloletni „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”*, b. d.).

Z kolei **Uniwersytet Łódzki (UŁ) w strategii na lata 2021–2030** (*Strategia Uniwersytetu Łódzkiego 2021–2030*, 2021) odwołuje się bardzo mocno do tradycji wielokulturowości, chcąc być „uczelnia rozpoznawalną w Polsce i na świecie” (s. 4). UŁ chce zwiększać liczbę kierunków studiów oferowanych w całości w języku angielskim i podnosić ich widoczność na arenie międzynarodowej. W roku akademickim 2019/2020 UŁ awansował na 3. miejsce w rankingu uczelni publicznych z największą liczbą studentów zagranicznych: 2264 (Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2020, s. 17). Wyprzedzają go tylko Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski.

Z kolei najlepsze prywatne szkoły wyższe mocno eksponują strategię przyciągania słuchaczy zagranicznych rozbudowaną ofertą studiów w języku angielskim. Przykładowo w Akademii Leona Koźmińskiego [Akademia Leona Koźmińskiego, b. d. (b)] kształcą się 1500 studentów [Akademia Leona Koźmińskiego, b. d. (a)] cudzoziemców z 75 krajów. Programy realizowane z uczelniami zagranicznymi wpływają pozytywnie na percepcję marki uczelni (Wilkins i in., 2018).

Strategia budowania międzynarodowego produktu edukacyjnego musi się opierać na unikatowej koncepcji programowej, innowacyjnych metodach nauczania oraz zorientowanej międzynarodowo kadrze dydaktycznej i administracyjnej. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają **zagraniczne uczelnie partnerskie** gwarantujące atrakcyjny proces

wymiany studenckiej oraz **sektor biznesu** w zakresie staży i praktyk zawodowych. Obie te grupy decydują o wartości dodanej produktu edukacyjnego. Badania jednoznacznie potwierdzają tezę, że możliwość wyjazdu na wymianę zagraniczną Erasmus (Domański, 2014b, 2019) stanowi dla studentów z krajów byłego ZSRR ważny argument na rzecz wyboru programu.

W większości krajów najwyższe wskaźniki internacjonalizacji występują na studiach z zakresu zarządzania i biznesu. Na uczelniach brytyjskich udział zagranicznych studentów na **kierunkach związanych z biznesem** już w 2005 r. sięgał blisko 40% (Domański, 2017), stąd też najlepszą strategią polskich uczelni jest rozwój programów anglojęzycznych w tej dziedzinie. Nasze badanie dotyczyło postrzegania przez studentów anglojęzycznej edukacji biznesowej na **kierunku licencjackim *International Marketing* o profilu praktycznym** prowadzonym przez Katedrę Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji UŁ oraz na specjalności magisterskiej *International Marketing* (IM) na kierunku *International and Political Studies* (IPS) (tablica 1).

## Uwarunkowania wyboru anglojęzycznych studiów biznesowych *International Marketing* w świetle badań

Większość polskich uczelni wyższych pozycjonuje ofertę studiów anglojęzycznych w odniesieniu do studentów z państw byłego ZSRR, postrzegających nasz kraj jako atrakcyjne miejsce do studiowania.

„Zawsze myślałam o studiach po angielsku, które stwarzają dużo więcej możliwości. Chciałam znaleźć **program po angielsku z naciskiem na marketing**, a nie tylko zarządzanie, które było standardem. Polskie dyplomy są dzisiaj uznawane we wszystkich krajach UE oraz na świecie.” (wywiad online ze studentką z Białorusi — 3 rok, kierunek *International Marketing*, I stopień, 09.02.2021 r.).

Największy udział wśród słuchaczy zagranicznych mają studenci ukraińscy. Uniwersytet Łódzki oraz studia *International Marketing* nie są tutaj wyjątkiem. Marketing bezpośredni polega na rozwoju współpracy z ukraińskimi prywatnymi firmami rekrutacyjnymi oraz na działaniach Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego na terenie

**Tablica 1. Anglojęzyczny kierunek *International Marketing* o profilu praktycznym**

Autonomiczny model internacjonalizacji	Autorski model kształcenia biznesowego w języku angielskim wypracowany przez zespół KMMiD oraz zewnętrznych praktyków biznesu
Międzynarodowa orientacja studiów	Silna międzynarodowa orientacja marketingowa
Rekrutacja na kierunek <i>International Marketing</i>	Rekrutacja na rynku polskim i międzynarodowym
Europejski model wymiany studenckiej	Rozbudowany system wymiany studenckiej i pracowniczej
Erasmus	
Pozycjonowanie kierunku	Wyraźne i unikatowe pozycjonowanie wśród praktycznych kierunków biznesowych
Relacje z zagranicznymi firmami	Kluczowym wyzwaniem jest ciągle poszerzanie sieci kontaktów i form współpracy z partnerami biznesowymi krajowymi i zagranicznymi
Międzynarodowa Rada Biznesu	Konieczność wypracowania innowacyjnych form kształcenia oraz praktyk dla studentów

Źródło: opracowanie własne.

Kierunek jest unikatową propozycją edukacyjną, stwarzającą wiele możliwości jej dalszego umiędzynarodawiania poprzez rozwój relacji z przedsiębiorstwami i agencjami marketingowymi działającymi na rynku międzynarodowym. Badania jakościowe ukazują proces wyboru oraz postrzegania tego typu studiów przez młodych konsumentów usług edukacyjnych.

Ukrainy. Teza o dominacji studentów ukraińskich wśród studentów zagranicznych znajdowała pełne potwierdzenie jeszcze przed inwazją Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. W roku akademickim 2019/2020 w Polsce kształciło się już 39 tys. studentów ukraińskich, stanowiących blisko połowę wszystkich słuchaczy zagranicznych (47,5% — Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2020, s. 26).

Z badań wynika wniosek, że dla wielu z nich studia na polskich uczelniach były i są swoistą przepustką do wolnego i uporządkowanego świata.

„Zdecydowałam się na wyjazd do Polski, gdyż przyjeżdża tu bardzo dużo ukraińskich studentów. Przed wyjazdem rozmawiałam z wieloma z nich, którzy studiowali na polskich uczelniach lub też już je ukończyli. Większość z nich pozostała w Polsce i tu podjęła pracę, z której są bardzo zadowoleni. Podoba im się polski system kształcenia, jak również jakość przekazywanej wiedzy oraz poziom wykładowców.” (wywiad online ze studentką z Ukrainy — 3 rok, kierunek *International Marketing*, I stopień, 14.02.2021 r.).

„Osobiście bardzo lubię Polskę. Ponieważ wcześniej pracowałam już w Łodzi oraz wiedziałam o systemie zniżek w opłatach za czesne dla studentów z Ukrainy, dla mnie wybór miasta oraz uczelni był oczywisty. Powód ekonomiczny, czyli obniżone opłaty za studia, był tutaj kluczowy. Ponadto dyplomy polskie są uznawane we wszystkich krajach UE i to był także ważny argument. Bardzo wysoko ceniłam sobie też obsługę studentów zagranicznych przez BWZ UŁ.” (wywiad online ze studentką z Ukrainy — 2 rok, specjalność *International Marketing* (IM) na kierunku *International and Political Studies* (IPS), II stopień, 14.02.2021 r.).

Badania pokazały, że wielu studentów z Ukrainy było przygotowywanych przez swoich rodziców do wyjazdu na studia zagraniczne.

„Początkowo nie byłam pewna, czy studiować w Polsce, ale moi rodzice bardzo chcieli, abym wyjechała na studia za granicę.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.). „Z mojego doświadczenia wynika, że wszyscy ludzie, którzy wyjechali za granicę znacznie częściej znajdują dobrą pracę i lepiej dają sobie radę w życiu. Mają lepszą wiedzę w swej dziedzinie zawodowej oraz znacznie silniejsze przekonanie o swojej wartości. Dlatego również ja postanowiłam wyjechać gdzieś za granicę.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

„W Ukrainie moi rodzice zawsze mnie wychowywali w przekonaniu, że trzeba studiować za granicą na dobrym uniwersytecie. Uważali, że pozostając w Ukrainie niczego w życiu nie osiągnę. W Ukrainie istnieje przekonanie, iż każdy uniwersytet zagraniczny — niezależnie od kraju, w którym się znajduje — jest lepszy niż lokalne uniwersytety. Mamy tam do czynienia ze swoistym kultem dla wykształcenia europejskiego. Moja mama jest z wykształcenia nauczycielką języka angielskiego i od najmłodszych lat uczyła mnie tego języka.” (wywiad online ze studentem z Ukrainy — 2 rok, specjalność IM kier. IPS, II st., 14.02.2021 r.).

Przekonanie o wyższości studiów za granicą w porównaniu z krajem ojczystym jest widoczne w wielu badaniach dotyczących motywacji studentów zagranicznych, w tym zwłaszcza studentów

z krajów słabiej rozwiniętych (Maringe & Carter, 2007; Mazzarol & Soutar, 2002).

„Mama wysyłając mnie na studia zagraniczne chciała, abym była w bezpiecznym miejscu, a za takie uważała Polskę. Mama była tu wcześniej dwukrotnie i miała tu dobrych znajomych.” (wywiad online ze studentką z Ukrainy — 2 rok, specjalność IM kier. IPS, II st., 11.02.2021 r.).

„Polska mi się podoba z uwagi na **poczucie bezpieczeństwa. Nie czuję tu żadnych zagrożeń, zwłaszcza w porównaniu z Ukrainą i Białorusią**, gdzie nie można mieć takiego poczucia...” (studentka z Ukrainy, specjalność IM kier. IPS, II st.).

Rola rodziców w procesie podejmowania decyzji o wyborze studiów za granicą jest widoczna w badaniach dotyczących bardzo różnych krajów i koncentruje się na czynniku bezpieczeństwa miejsca destinacji (Le i in., 2020; Bodycott, 2009).

Nasze badania pokazały jednocześnie, że kluczowym atutem Łodzi dla cudzoziemców jest niski koszt życia i studiowania. „Łódź jest zdecydowanie jednym z najtańszych miejsc do studiowania.” (wywiad online ze studentem z Turkmenistanu — 3 rok, kier. IM, I st., 06.02.2021 r.).

„Atutem są także liczne oferty pracy dla studentów w międzynarodowych korporacjach outsourcingowych. W czasie pandemii mogłam pracować w formie zdalnej, co było bardzo dużym atutem.” (wywiad online ze studentką z Kirgistanu — 3 rok, kier. IM, I st., 11.02.2021 r.).

„Dla mnie i dla moich przyjaciół najważniejszym argumentem była możliwość znalezienia pracy na miejscu w Łodzi. Studenci w Polsce do 26. roku nie płacą żadnych podatków.” (wywiad online ze studentem z Azerbejdżanu — 2 rok, specjalność IM kier. IPS, II st., 13.02.2021 r.).

Polska — w odróżnieniu od innych krajów (Stein, 2018; Dinnie, 2016) — wybierana jest więc przede wszystkim ze względów racjonalnych i ekonomicznych. Wybór miejsca studiów za granicą jest zawsze wypadkową czynników „push” oraz „pull” (Mazzarol & Soutar, 2002). Rola czynników „pull” jest bardzo wyraźna w przypadku polskich studentów wybierających uczelnie brytyjskie (Rembielak i in., 2020). Motywacje i oczekiwania ukraińskich studentów są podobne jak studentów wietnamskich — rozważających wyjazd na studia zagraniczne z uwagi na lepsze perspektywy znalezienia dobrej pracy, reputację zagranicznej uczelni, dostępność opłat za studia oraz jakość kształcenia (Le i in., 2020).

## Komplementarność segmentu studentów zagranicznych oraz polskich

Atutem modelu kształcenia na kierunku *International Marketing* jest przygotowanie studentów do

pracy w międzynarodowych zespołach projektowych. Równowaga studentów polskich i zagranicznych (50:50) pozwala każdemu na codzienne doświadczanie efektów internacjonalizacji. W innych uczelniach warunek ten nie zawsze jest spełniany.

Można wyróżnić cztery modele organizacji tego typu studiów.

**Model 1** — to studia w języku angielskim organizowane wyłącznie dla polskich studentów, co prowadzi do deformacji idei wielokulturowości i do budowania swoistego getta językowego, odizolowanego od otoczenia.

**Model 2** — to studia w języku angielskim organizowane wyłącznie dla studentów zagranicznych, co jest formą getta dla cudzoziemców (przykłady niektórych umów bilateralnych z Chinami czy Wietnamem).

**Model 3** — to studia w języku angielskim organizowane głównie dla studentów polskich z niewielkim udziałem studentów zagranicznych, co grozi ich marginalizacją. „Przed przyjazdem obawiałem się, że studia mogą być zdominowane przez studentów z Polski, dlatego byłem pozytywnie zaskoczony międzynarodową grupą słuchaczy z 12 różnych krajów.” (wywiad online ze studentem z Egiptu — dorastał w Kuwejcie i tam chodził do międzynarodowej szkoły; 3 rok, kier. IM, I st., 10.02.2021 r.).

**Model 4** — to studia w zrównoważonej strukturze studentów polskich i zagranicznych, stwarzające optymalne warunki do doświadczania różnorodności kulturowej. Model ten jest wysoko oceniany zarówno przez polskich, jak i zagranicznych studentów.

„Studiowanie w międzynarodowej grupie studenckiej jest moim najlepszym i najcenniejszym doświadczeniem akademickim. W tej międzynarodowej społeczności buduję swoją osobowość jako obywatela globalnego świata („global citizen”). W naszej grupie mamy studentów z Kuwejtu, Ukrainy, Arabii Saudyjskiej, Białorusi, Rosji, Indii, Chin, krajów UE. Każdy przychodzi ze swoją unikatową wizją świata oraz unikatowym doświadczeniem wyniesionym ze swojego kraju. Uczymy się na co dzień skutecznego komunikowania w tej międzynarodowej społeczności.” (student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

„Bardzo sobie cenię tę różnorodność. Ta wielość krajów i kultur dała nam zupełnie nową perspektywę widzenia szeregu spraw. To bardzo ważne, że grupa jest zróżnicowana i nie jest zdominowana przez Polaków, tak jak to było w czasie moich praktyk.” (student z Azerbejdżanu, spec. IM kier. IPS, II st.).

„Polaków uważam za otwartych i przyjacielsko nastawionych. W naszej grupie studenckiej bardzo mocno ze sobą współpracujemy i pomagamy sobie wzajemnie.” (student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

„W moim przypadku to było coś nowego. Na moich pierwszych studiach licencyjnych na Ukrainie

studiowałam wyłącznie w grupie narodowej. Na początku ta różnorodność jest czymś zupełnie nowym, ale później staje się czymś zupełnie naturalnym. Studenci z różnych krajów mają zupełnie odmienne spojrzenie na te same problemy. Widzą je z innej perspektywy.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Określenie „**różna perspektywa**” pojawiało się bardzo często w wypowiedziach studentów ukraińskich i polskich.

„Studiowanie w grupie międzynarodowej było dla mnie wspaniałym doświadczeniem. Nigdy nie byłam za granicą poza Ukrainą. To wspaniałe doświadczenie móc podróżować w ramach jednej międzynarodowej grupy studenckiej.” (wywiad online ze studentką z Ukrainy — 3 rok, kier. IM, I stopień, 09.02.2021 r.).

„Studia w grupie międzynarodowej na początku były dla mnie trudne, gdyż z natury jestem osobą nieśmiałą. Rozmawiałam tylko z osobami z Ukrainy, czyli z mojego kręgu kulturowego. Realizacja wielu projektów grupowych w sposób naturalny pozwoliła mi przezwyciężyć moją nieśmiałość.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

„Międzynarodowa grupa studentów — aby w pełni spełniała swą rolę — wymaga od prowadzących i studentów ciągłego zmieniania grup i ich struktury. Brak egzekwowania reguł ciągłego ruchu utrwala bezpieczne, stałe relacje i nie stymuluje studentów do poznawania i pracy z nowymi osobami...” (wywiad online ze studentką z Ukrainy — 2 rok, spec. IM kier. IPS, II st., 12.02.2021 r.).

Polscy studenci też doceniają korzyści pracy w grupie międzynarodowej. „Te studia mają sens, jeśli pracuje się w grupie międzynarodowej, która wymaga **wyjścia ze strefy komfortu** oraz ciągłego otwierania się na innych” (wywiad online ze studentką z Polski — 3 rok, kier. IM, I st., 08.02.2021 r.).

Według polskich studentów: „model kształcenia w grupie międzynarodowej to taki Mały Londyn. Dla mnie to rozwiązanie jest super. Kiedy byłam w Londynie to żyłam w naturalnym środowisku międzynarodowym. Kiedy wróciłam do Łodzi myślałam, że będzie mi tego brakować, ale podobne międzynarodowe środowisko odnalazłam w naszej grupie studenckiej, z czego się bardzo cieszę. Jest to na pewno program, który otwiera szereg perspektyw dzięki wiedzy, ludziom i znajomościom.” (wywiad online ze studentką z Polski — 3 rok, kier. IM, I st., 10.02.2021 r.).

## Konkurencyjność pozycjonowania cenowego

Uniwersytet Łódzki przyjął strategię konkurencyjnego pozycjonowania oferty studiów w języku ob-

cym dla wszystkich studentów z krajów byłego ZSRR. Poziom 50-procentowej obniżki cenowej mocno rzutuje na decyzje konsumenckie oraz na ocenę atrakcyjności oferty. UŁ jako pierwsza uczelnia wypracowała sobie tak wyraziste pozycjonowanie cenowe na rynku, czego efektem jest skuteczny marketing szeptany. Poszukiwanie tego typu pozycjonowania w odniesieniu do innych rynków opisują Grewal, Cline & Davies (2003). Na tle innych polskich uczelni publicznych stosujących uznaniowe obniżki czesnego oferta UŁ jest najbardziej konkurencyjna.

„Konkurencyjna cena była dla mnie bardzo ważna, gdyż chciałam studiować w uczelni publicznej, a nie w prywatnej. Taka promocyjna cena nie była też nadmiernym obciążeniem dla moich rodziców, którzy płacą za moje studia. To pozwala mi też opłacić zakwaterowanie w akademiku oraz koszty utrzymania.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Studenci z krajów byłego ZSRR są bardziej pozytywnie nastawieni do wyboru uczelni publicznych aniżeli niepublicznych. Wizerunek uczelni niepublicznych jest znacznie mniej korzystny, co może wynikać z ich negatywnych doświadczeń w krajach rodzimych.

„Wybór UŁ wynikał z dużej, 50-procentowej obniżki kosztów. Nie miałam też zaufania do uczelni prywatnych w Warszawie. Uczelnie publiczne są w mojej ocenie bardziej wiarygodne. W Internecie znalazłam wiele negatywnych komentarzy na temat pewnej prywatnej uczelni w Warszawie, które mnie zniechęciły. Generalnie warszawskie uczelnie prywatne były bardzo drogie.” (studentka z Białorusi, kier. IM, I st.). Problem sugerowania się opiniami publikowanymi w Internecie jest dostrzegany w wielu badaniach (Kisiołek i in., 2020).

## Rola marketingu bezpośredniego w komunikacji marketingowej

Badania potwierdziły tezę, że decyzje o wyborze miejsca studiowania, uczelni i konkretnego kierunku zależą w największym stopniu od marketingu szeptanego. Wizerunek miast oraz uczelni ma tutaj mniejsze znaczenie. Liczą się głównie opinie osób, do których mamy zaufanie i które studiowały wcześniej na danym kierunku i na danym uniwersytecie. Badania potwierdziły hipotezę, iż wybór Polski oraz Łodzi jako miejsca do studiowania wynika najczęściej z rekomendacji przyjaciół, znajomych lub krewnych.

„Kierunek *International Marketing* został mi **zarekomendowany przez koleżankę**, która tu już wcześniej zaczęła studia. Ona pochodzi z tej samej miejscowości i wcześniej znałyśmy się w Ukrainie. Rozmowa z nią przez jeden letni wakacyjny wieczór zadecydowała o moim wyjeździe na studia zagra-

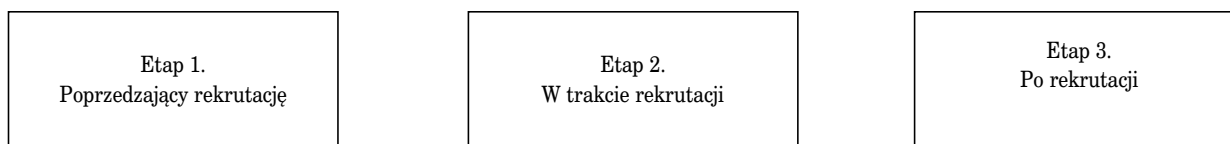
niczne do Polski. Te studia bardzo się jej podobały — w porównaniu z modelem studiów w Ukrainie. Szczególnie podobała się jej możliwość swobodnej dyskusji na zajęciach oraz fakt, że studenci mają dużo czasu na rozwój własny i nie mają dużo prac domowych (tak jak w szkole), co pozwala im łączyć harmonijnie studia z pracą. Model studiów w Ukrainie zakłada bardzo rozbudowany program zajęć na uczelni od rana do wieczora i tym samym brak czasu wolnego na własny rozwój oraz na dodatkową pracę. To był bardzo ważny argument, gdyż nie zamierzałam spędzać całego czasu na uczelni. Była także bardzo zadowolona z możliwości studiowania po angielsku.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

Wyniki badań są tu zbieżne z rosnącą rolą marketingu szeptanego, widoczną także w wielu innych badaniach dotyczących różnego rodzaju produktów i usług oraz nowych kanałów komunikowania (Meiners i in., 2010). W czasach rosnącej niepewności marketing szeptany pochodzący od rodziny, przyjaciół i znajomych będzie zdecydowanie zyskiwał na ważności (Röthlinghöfer, 2008; Buttle & Groeger, 2017; Moogan & Baron, 2003).

W marketingu międzynarodowym uczelni wyższej kluczowym ogniwem decydującym o wizerunku uczelni i o jej wyborze przez studentów zagranicznych staje się biuro współpracy z zagranicą (BWZ). Ma ono możliwość oddziaływania na proces decyzyjny studenta zagranicznego na etapie poprzedzającym podjęcie decyzji, w trakcie jej podejmowania oraz po podjęciu decyzji (rysunek 1). Rolą biura jest redukcja dysonansu poznawczego **na każdym z trzech etapów tego procesu**, za pośrednictwem sposobu komunikowania z kandydatami, form komunikowania, szybkości reagowania na zapytania kandydatów, precyzji oraz jakości przekazywanych doświadczeń, jak i przejrzystości obowiązujących procedur oraz otwartości na różnice kulturowe.

Rekruter może eliminować potencjalne zagrożenia związane z dysonansem poznawczym (rzetelna i wiarygodna komunikacja) lub też nieświadomie przyczyniać się do wywoływania tego zjawiska (efekt nierzetelnej komunikacji). Dysonans poznawczy może powstać na każdym z tych etapów. Ważne, aby rekruter poprzez dobrą współpracę z uczelnią zredukował potencjalne powody dysonansu wynikające z nieprawidłowej komunikacji. W opiniach wyrażanych przez zagranicznych kandydatów na studia widać wyraźnie znaczenie formy tej komunikacji dla budowania wizerunku uczelni łódzkiej.

„Dla mnie proces komunikowania z BWZ UŁ był bardzo prosty. Cały system przyjęcia studenta na uczelnię był bardzo dobrze zorganizowany oraz sympatyczny. Student szybko otrzymuje miejsce w akademiku. Od pierwszego dnia pobytu nie miałem żadnych problemów.” (student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

**Rysunek 1. Trzy etapy procesu komunikowania się z kandydatem na studia.**

Źródło: opracowanie własne.

Atutem Uniwersytetu Łódzkiego jest zdecydowanie umiejętność dostosowywania się do różnorodności kulturowej (University Diversity). Jest to w pełni zgodne z filozofią studiów *International Marketing* realizujących strategię „Otwartości na świat i ludzi” („Open to the World and People”). UŁ promuje się jako Uczelnia różnorodności, w której uczą się studenci z blisko 100 krajów świata.

Atutem Uniwersytetu Łódzkiego jest tworzenie studentom zagranicznym możliwości testowania warunków studiowania za pośrednictwem programu wymiany Mobility Direct, finansowanej przez Unię Europejską. Program ten pozwala szerokiej grupie studentów w czasie wymiany semestralnej poznać wybrany kierunek, wydział, uniwersytet i miasto. Jest to swoisty test produktu edukacyjnego. Sukces programu pokazuje, jak ważną rolę odgrywa możliwość testowania usługi edukacyjnej na zagranicznym uniwersytecie w procesie podejmowania decyzji o dalszych studiach. Dane wewnętrzne UŁ jednoznacznie potwierdzają tezę, że efektem programu Mobility Direct było zbudowanie zarówno pozytywnego wizerunku Uczelni, jak i powrót wielu uczestników tego programu na dalsze studia w języku angielskim — takie jak program *International Marketing*.

Wartością dodaną tej wymiany jest także rozwój pozytywnego marketingu szeptanego, owocującego przyciągnięciem na Uczelnię znajomych i przyjaciół danego uczestnika wymiany Mobility Direct. W 2017 r. w ramach tego programu przyjechało na UŁ ok. 400 studentów z krajów spoza UE, w tym: 133 z Kazachstanu, 76 z Ukrainy, 70 z Chin, 47 z Gruzji i 33 z Rosji. Program Mobility Direct w przypadku UŁ stał się rzeczywistą lokomotywą procesu internacjonalizacji, gdyż spowodował wyraźny wzrost rozpoznawalności UŁ jako Uczelni o aspiracjach międzynarodowych.

„Polski uniwersytet wydaje nam się przede wszystkim być otwartą wolną przestrzenią, w ramach której możemy się uczyć i rozwijać.” (wywiad online ze studentem z Rosji — 2 rok, spec. IM kier. IPS, II st., 13.02.2021 r.).

Jak podkreśla studentka z Rosji: „kluczowym impulsem do powrotu na UŁ były bardzo dobre relacje między wykładowcami i studentami, zupełnie różne od tych, jakie panują w Rosji. Relacje te cechowały się wzajemną otwartością i pozytywnym stosun-

kiem wykładowców do studentów zagranicznych. Ważnym elementem był także pomocny i przyjacielski stosunek otoczenia do studentów zagranicznych.” (wywiad online ze studentką z Rosji — *Business Management* na Wydziale Zarządzania, 13.02.2021 r.).

Studenci zagraniczni uważają, że: „łódzcy wykładowcy są bardzo otwarci na studentów i poświęcają im więcej czasu niż w innych uczelniach.” (wywiad online ze studentką z Azerbejdżanu — 2 rok, spec. IM kier. IPS, II st., 11.02.2021 r.). „W mojej ocenie WSMiP UŁ jest jednostką bardzo innowacyjną, gdyż studenci pracują w grupach międzynarodowych, wielokulturowych, a zaliczenia przedmiotów mają formę praktycznych zespołowych projektów biznesowych. To jest bardzo atrakcyjna oraz bardzo efektywna metoda nauczania. Mamy duże wsparcie ze strony wykładowców akademickich, którzy są ich doradcami i mentorami. Bardzo cenię wszystkich moich wykładowców.” (student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

„Moi znajomi z Ukrainy podkreślali, że stosunek polskich wykładowców do studentów jest bardzo otwarty i przyjacielski oraz że brak jest z ich strony jakiegokolwiek formy dyskryminowania studentów. W Ukrainie te relacje są bardziej formalne, z zachowaniem większego dystansu. Studenci uczestniczą w wykładach, lecz często mają opory przed zadawaniem wykładowcom jakichkolwiek pytań. W Polsce te relacje są zdecydowanie prostsze i bardziej otwarte.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

## **Rola profesjonalnych ogniw pośrednictwa — zagraniczne firmy rekrutacyjne**

Badania potwierdziły tezę o kluczowej roli zagranicznych firm rekrutacyjnych — zwłaszcza w Ukrainie. Uniwersytet skupił się na wyborze kilku mniejszych firm i budowaniu z nimi trwałych relacji, opartych na przestrzeganiu ustalonych standardów. W przypadku międzynarodowego rynku usług edukacyjnych relacje stron muszą być nastawione na długookresową współpracę i wzajemne zaufanie lojalnych partnerów.

„Mamy bardzo dobre relacje z niektórymi pośrednikami. My ich nie łapiemy i nie godzimy się na

wszystko, co nam obiecują. [...] Po latach pracy mamy kilku sprawdzonych agentów. Jednocześnie eliminujemy tych, którym zmieniają się warunki współpracy oraz występuje duża rotacja ich personelu... Nie pozwalamy sobie na współpracę z ludźmi nieodpowiedzialnymi. Mamy bowiem zbyt wiele do stracenia. Nie musimy akceptować wszystkich kandydatów, którzy się pojawią na Uczelni.” (wywiad online z kierowniczką Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego — Lilianą Lato, 04.03.2021 r.).

W badaniu przeprowadzono wywiady pogłębione z właścicielami dwóch ukraińskich firm rekrutacyjnych ocenianych przez BWZ jako wiarygodni i zafani partnerzy.

Mała agencja rekrutacyjna z Odessy jest lojalnym partnerem Uczelni oraz kandydatów na studia. Jej strategia opiera się na transparentnym i wiarygodnym podejściu do obu stron kontraktu (Uczelni oraz zagranicznych kandydatów na studia).

„Uwiarygodnieniu moich działań służą przede wszystkim spotkania z zadowolonymi studentami, którzy wcześniej skorzystali z moich usług. Rekomendacja zadowolonych klientów jest szczególnie ważna dla nowych studentów oraz ich rodziców — często finansujących studia. Najważniejsze jest i będzie potwierdzenie wiarygodności moich działań przez ukraińskich studentów, którzy już tam studiują i mają bardzo pozytywną ocenę tej oferty akademickiej. [...] Nie mogę powiedzieć, że moje działania opierają się na reklamie internetowej. W praktyce są to bardziej kontakty bezpośrednie z potencjalnymi studentami oraz ich rodzicami. Marketing bezpośredni prowadzimy w trakcie spotkań nowych kandydatów ze studentami z naszego miasta i regionu, którzy w przeszłości skorzystali z moich usług rekrutacyjnych. Są to studenci, którzy już się uczą na polskich uniwersytetach, a spotkania z nimi organizujemy w trakcie ich pobytów wakacyjnych w Odessie lub w miastach regionu odeskiego. Rodzice i potencjalni studenci mają wówczas okazję zadania im bezpośrednich pytań i otrzymania wiarygodnej informacji z pierwszej ręki. Moja agencja jest przede wszystkim firmą lokalną i o bardzo dużej rozpoznawalności w Odessie i w jego regionie. Rodzice kandydatów na studia zawsze mogą się ze mną spotkać i porozmawiać. [...] Proces podejmowania decyzji o wyborze konkretnej uczelni i kierunku może trwać dla niektórych osób nawet od 2 do 3 lat, a w przypadku osób zdeterminowanych i bardziej zdecydowanych ok. 2–3 miesięcy.” (wywiad online z właścicielką małej firmy rekrutacyjnej — Panią X, 15.03.2021 r.).

Przy wyborze polskiej uczelni obserwuje się preferowanie uczelni publicznych. W opinii ukraińskich kandydatów uczelnie te są większe, przyjmują lepszych studentów, mają lepszą infrastrukturę edukacyjną i większe możliwości działania. Studenci wypowiadają się o nich bardzo pozytywnie, uwa-

żają je za stabilne, bezpieczne i stwarzające lepsze możliwości na dalsze zatrudnienie.

„Uczelnie prywatne są postrzegane jako bardzo drogie, a w Ukrainie nie ma jeszcze tak wielu zamężnych rodziców mogących sfinansować tak drogie studia. Z tego powodu wybierane są częściej uczelnie publiczne.” (Pani X — mała firma rekrutacyjna).

W opinii właścicielki agencji oferta BWZ UŁ jest unikatowa na tle innych polskich uczelni: „Żaden inny polski uniwersytet nie prowadzi takich spotkań integracyjnych dla studentów zagranicznych jak UŁ”. Student zagraniczny czuje się bardzo dobrze zaopiekowany, gdyż wie, że może się zawsze zwrócić do BWZ o pomoc. O taką pomoc może się zawsze także zwrócić rekruter, który jest łącznikiem między rodziną studenta a UŁ.

„Nie spotkałam się jeszcze ani razu z brakiem odpowiedzi BWZ UŁ na moje zapytania. Moi studenci oraz ich rodzice nie spotkali się także ani razu z brakiem odpowiedzi na swe zapytania.” (Pani X — mała firma rekrutacyjna).

Mamy tu do czynienia z personalizacją podejścia do studenta zagranicznego oraz do jego rodziny. Jest to widoczne zarówno po stronie rekrutera zagranicznego, jak i Uniwersytetu Łódzkiego. Właścicielka ukraińskiej firmy mówi bardzo emocjonalnie o wysyłanych studentach — jako o „**swoich dzieciach i ich rodzicach**”. Relacja ta wzmacnia wzajemne zaufanie i lojalność stron.

Drugą badaną firmą była agencja ukraińska w Równym, która wysyła rocznie do Polski ok. 100–150 studentów (wywiad online ze współwłaścicielem agencji — Panem Y, 19.03.2021 r.). W ocenie właściciela plasuje się ona w pierwszej piątce ukraińskich firm współpracujących z polskimi uczelniami: „Studenci z Ukrainy kierują się głównie faktem, iż Polska jest członkiem UE, a jednocześnie nie jest najdroższym krajem do życia i do studiowania. Do Polski najłatwiej można otrzymać wizę pobytową, a czesne za studia nie jest wysokie”.

Wszystkie ukraińskie agencje rekrutacyjne pracują z kilkoma polskimi uniwersytetami. Kluczowym kryterium wyboru polskiej uczelni jest „**marketing szeptany**”, czyli rekomendacja znajomych, którzy już tam studiują. Waga tego czynnika bardzo się nasiliła w ciągu ostatnich 2–3 lat (2019–2021) z uwagi na szybko rosnącą liczbę Ukraińców studiujących w Polsce. Ok. 30% potencjalnych klientów przychodzi do agencji z rekomendacji osób, które wcześniej skorzystały z jej usług i były z nich zadowolone (Pan Y — współwłaściciel agencji). Zainteresowanie studiami anglojęzycznymi w Polsce dotyczy ok. 10–15% potencjalnych kandydatów z Ukrainy. Cena — obok jakości kształcenia — jest istotnym elementem wyboru kierunku studiów oraz uczelni.

Analizując wyniki wywiadów z obu ukraińskimi agencjami należy podkreślić wysoki poziom ich profesjonalizmu. Najlepsze agencje znają doskonałe



oczekiwania polskich uczelni oraz ukraińskich kandydatów na studia i ich rodziców. Wykorzystywane przez nie strategie opierają się na bardzo dobrym marketingu relacji i wzajemnym zaufaniu stron. Ich relacje z polskimi uczelniami mają charakter długookresowy. Charakterystycznym elementem analizowanego procesu jest rosnąca rola marketingu szepanego (Linkiewicz, 2015) i wykorzystywanie zadowolonych klientów do uwiarygodniania prowadzonych działań (Zeithaml i in., 2009).

W przeszłości skutecznym — materialnym instrumentem klasycznego marketingu bezpośredniego w usługach edukacyjnych (Yost & Tucker, 1995) były także wizyty w uczelni potencjalnych kandydatów z Ukrainy wraz z ich rodzicami, organizowane wspólnie z agencjami pośrednictwa w rekrutacji. Proces ten został przerwany pandemią, a w przyszłości może zostać zastąpiony wizytami wirtualnymi.

Proces doboru zagranicznych pośredników ma charakter sekwencyjny. Pierwszy etap jest *de facto* testowaniem jakości współpracy i rzetelności nowej firmy rekrutacyjnej. Proces testowania może trwać dwa lub trzy lata, gdyż dopiero ten okres pozwala poznać efekty i jakość działania pośrednika. Na rynku międzynarodowych usług edukacyjnych dobór pośredników jest procesem bardzo wrażliwym i długotrwałym. Może być on zahamowany lub całkowicie wstrzymany na każdym etapie w sytuacji stwierdzenia niezgodności działań z ustalonymi wcześniej standardami. Na rynku usług ocena współpracy wymaga dłuższej obserwacji, a jakość — z uwagi na niematerialność usług — nie może być oceniona *ex ante* (Zeithaml i in., 2009). Budowanie relacji z nową agencją jest długim procesem weryfikowania jej wiarygodności i skuteczności w działaniu. Z wywiadu z kierowniczką BWZ wynika wniosek o bardzo aktywnej postawie nowych agencji, zabiegających o współpracę z polskimi uczelniami publicznymi.

„Komunikujemy na wstępie agencjom rekrutacyjnym, iż podpiszemy z nimi umowę dopiero wtedy, kiedy nam przyślą co najmniej 2–3 dobrych kandydatów, których my zweryfikujemy pozytywnie po przyjeździe do Łodzi...” (Liliana Lato, kier. BWZ UŁ).

Podejście sekwencyjne służy budowaniu wzajemnego zaufania i eliminowaniu nierzetelnych agencji. Rozmowa z zarekomendowanymi przez agencję studentami zagranicznymi — tutaj ukraińskimi — pozwala dobrze zorientować się w jej standardach pracy. Obserwacja studentów „przysłanych” (w trakcie ich pierwszego semestru nauki) jest również doskonałym testem na rzetelność tej relacji. Wysoki poziom kandydatów świadczy o jakości działania agencji oraz o stosowanych przez nią standardach. Rzetelna ocena agencji jest podstawą budowania stabilnej relacji lub rezygnacji z przyszłej współpracy. Ocena ta jest formułowana w średnim lub długim okresie. Nie jest to nigdy rozwiązanie krótko-

okresowe, czyli transakcyjne. Opiera się ono na formule marketingu relacji.

W ocenie pracownika BWZ marketing bezpośredni jest zawsze najbardziej skuteczną formą promocji: „Najbardziej skuteczna jest zawsze osobista wizyta w danym kraju, odwiedziny w szkołach lub innych miejscach spotkań z potencjalnymi studentami zagranicznymi.” (wywiad online z pracownikiem Biura Współpracy z Zagranicą Uniwersytetu Łódzkiego — Mieczysławem Pakoszem, 08.03.2021 r.). Pracownicy BWZ UŁ są ciągle bardzo sceptyczni wobec targów online, które w ich ocenie nie są w stanie zastąpić kontaktu bezpośredniego.

Tak jak w przypadku większości usług — w tym edukacyjnych — wiodącą rolę w postrzeganiu jakości programów odgrywa czynnik ludzki. Kluczowymi kryteriami oceny są forma i jakość systemów komunikowania uczelni z zagranicznymi studentami (przed, w trakcie i po rekrutacji). Dotyczy to zarówno kadry dydaktycznej, jak i administracji akademickiej. Wykładowcom potrzebna jest duża wrażliwość kulturowa, empatia i otwartość na innych. Z badań wynika, że studenci zagraniczni — jeszcze bardziej niż polscy — wymagają od wykładowców indywidualnego podejścia, uwzględniającego specyfikę ich oczekiwań. Zespół wykładowców powinien znać te oczekiwania i monitorować zachodzące w nich zmiany (Domański, 2016).

## Podsumowanie i wyzwania na przyszłość

Studium przypadku anglojęzycznego praktycznego kierunku studiów *International Marketing* pokazuje znaczenie i wagę nowych oczekiwań studentów zagranicznych z krajów byłego ZSRR. Oczekiwania te wynikają zarówno ze zmian międzynarodowego rynku edukacyjnego, jak i rynku pracy. Oczekiwania konsumenta płatnych usług edukacyjnych wobec uczelni ulegają dynamicznym zmianom. Przemianom podlegają również oczekiwania pracodawców, którzy coraz częściej chcą być aktywnymi partnerami uczelni wyższej, współtworzącymi warunki i formy kształcenia oraz relacje ze studentami i z wykładowcami. Wszystko to prowadzi do powstania nowego typu relacji partnerskich pomiędzy uczelniami, studentami krajowymi i zagranicznymi oraz pracodawcami działającymi na danym rynku. Osobnym obszarem zmian są nowoczesne technologie, które w coraz większym stopniu rzutują na formy kształcenia. Pandemia przyspieszyła rozwój kształcenia online, które pozostanie integralnym elementem studiów biznesowych w języku angielskim. Zmiany te wzmacniają procesy internacjonalizacji. Zdalne formy kształcenia stwarzają szerokie możliwości zapraszania zagranicznych wykładowców na wykłady gościnne, organizacji paneli dyskusyjnych oraz spot-

kań z zagranicznymi przedsiębiorcami i menedżerami, stymulowania międzynarodowych zespołów studenckich do analizy projektów biznesowych na wybranych rynkach zagranicznych.

Wydaje się, iż nowy model internacjonalizacji kształcenia online będzie cechował się dużą łatwością międzynarodowej wymiany pomysłów biznesowych i rozbudowanym systemem relacji ze środowiskami przedsiębiorców w różnych krajach. Nowe formy kształcenia będą nastawione na większą interaktywność, i tym samym szybszą wymianę pomysłów w odniesieniu do działań przedsiębiorczych. Model ten będzie się także wyróżniał szerokimi możliwościami komunikacji w języku angielskim. Dodatkowym jego wyróżnikiem powinna być indywidualizacja podejścia do studenta poprzez oferowanie mu różnych form doradztwa zawodowego. Proces internacjonalizacji może doskonale służyć zwiększeniu atrakcyjności studiowania i promowaniu różnych form współpracy międzynarodowych zespołów studenckich na uczelniach partnerskich. Celem strategicznym każdej uczelni powinno być pozyskiwanie najlepszych studentów na rynku zagranicznym oraz krajowym. To ogromne wyzwanie dla marketingu uczelni wyższych było dostrzegane już przez Kotlera (Kotler & Fox, 1995) oraz innych autorów (Plank & Chiagouris, 1997), a w przyszłości będzie jedynie nabierać na znaczeniu.

Programy kształcenia w języku angielskim pod szyldem *International Marketing* stały się wyrazistą marką rozpoznawalną przez studentów i reko-

mendowaną w ramach „marketingu szeptanego”. Uczestnicy programu powinni mieć bowiem świadomość, że za jego pośrednictwem stają się częścią międzynarodowej wspólnoty, pielęgnującej pewne wartości oraz relacje. Marka UŁ i programu rekomendowana przez jego zadowolonych uczestników stanowi zdecydowanie ten czynnik, który będzie zachęcał nowych studentów zagranicznych do jej wyboru, także z uwagi na perspektywę znalezienia zatrudnienia — co gwarantują najlepsze uczelnie (Blanco i in., 2019). Ugruntowywanie pozycji marki będzie miało w przyszłości miejsce głównie za pośrednictwem mediów społecznościowych. Stwarza to nowe wyzwania dla badaczy marketingu szeptanego (Lang & Hyde, 2013) i jego efektywnej roli w rekomendacji uczelni wyższych (Chen, 2016).

Badania pokazały wyraźnie najwyższe cenione przez studentów zagranicznych elementy programu *International Marketing*. „Dzięki zajęciom warsztatowym rozumiem, jak wprowadzać na rynek nowe produkty i jak zdobywać dla nich nowych klientów. Takie podejście inspiruje nas do przyszłych działań przedsiębiorczych, projektowania nowych produktów i usług, budowania ich marki oraz opracowywania strategii wejścia i rozwoju na rynku.” (student z Turkmenistanu, kier. IM, I st.).

„Uważam, że jest to bardzo dobry kierunek dla tych, którzy lubią różnorodność programową oraz interdyscyplinarność.” (student z Egiptu, kier. IM, I st.).

„Gdybym raz jeszcze miała wybrać, to mój wybór byłby taki sam.” (studentka z Ukrainy, kier. IM, I st.).

## Bibliografia/References

- Akademia Leona Koźmińskiego. [b. d. (a)]. *O Uczelni*. Pobrano 22 lipca 2021 z <https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelni>
- Akademia Leona Koźmińskiego. [b. d. (b)]. *O Uczelni. Umiejętności międzynarodowe*. Pobrano 22 lipca 2021 z <https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelni/umiejętności-międzynarodowe>
- Blanco, M., Bares, L., & Hrynevych, O. (2019). University Brand as a Key Factor of Graduates Employment. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 193–208. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-15>
- Bodycott, P. (2009). Choosing a higher education study abroad destination: What mainland Chinese parents and students rate as important. *Journal of Research in the International Education*, 8(3), 349–373. <https://doi.org/10.1177/1475240909345818>
- Buttle, F., & Groeger, L. (2017). Who says what to whom in what channel? A rules theoretic perspective on word-of-mouth marketing. *Journal of Marketing Management*, 33(13/14), 1035–1059. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1325390>
- Cai, Y., & Kivisto, J. (2013). Tuition Fees for International Students in Finland: Where to Go From Here?. *Journal of Studies in International Education*, 17(1), 55–78. <https://doi.org/10.1177/1028315311429001>
- Chen, C. -T. (2016). The Investigation on Brand Image of University Education and Students' Word-of-Mouth Behavior. *Higher Education Studies*, 6(4), 23–33. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v6n4p23>
- Dinnie, K. (2016). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (second edition). Abingdon, Oxon, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773612>
- Domański, T. (2011). Marketing edukacyjny w warunkach globalizacji rynku. W G. Nowaczyk & D. Sobolewski (Eds.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej* (s. 23–30). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Domański, T. (2014a). Marketing of Higher Education — Future Challenges. *Management and Business Administration. Central Europe*, 22(4), 118–132. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f1d8d7c4-c9ff-4361-95c5-4dfbc8dfc56>
- Domański, T. (2014b). The role of the Erasmus programme in the development strategy of the Faculty of International and Political Studies, the University of Lodz. W P. Bryła, & T. Domański (Eds.), *The Impact of the Erasmus programme on Mobility and Employability* (s. 231–262). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Domański, T. (2016). Strategie umiędzynarodowienia uczelni wyższych — wyzwania przyszłości. Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. W T. Domański (Red.), *Międzynarodowe studia polityczne i kulturowe wobec wyzwań współczesności* (s. 415–471). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Domański, T. (2017). Międzynarodowe migracje studentów — obraz Polski na tle tendencji zagranicznych. W T. Domański (Red.), *Migracje — ujęcie interdyscyplinarne* (s. 191–228). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Domański, T. (2019). Internationalisation of Polish Universities under the UE ERASMUS Programme. The case of the University of Lodz and the Faculty of International and Political Studies. W Fujii Kazuo (Red.), *Europe in the modern world. Reviewing its policy, economy and culture* (s. 183–206). CHUOKEIZAI-SHA, INC.
- Domański, T. (2021). *Strategie internacjonalizacji uczelni wyższych. Studium przypadku Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”. (2020, grudzień). *Study in Poland. Studenci zagraniczni w Polsce 2020*. Raport.
- Goddard, S. E. (2006). Uncommon ground: Indivisible territory and the politics of legitimacy. *International Organization*, 60(1), 35–59. <https://www.jstor.org/stable/3877867>
- Grewal, R., Cline, T. W., & Davies, A. (2003). Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 187–197. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_01)
- Kisiołek, A., Karyi, O., & Halkiv, L. (2020). Analiza porównawcza praktycznego wykorzystania internetu w działaniach marketingowych uczelni wyższych w Polsce i na Ukrainie. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 23(2), 87–102. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.14>
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Lang, B., & Hyde, K. F. (2013). Word of Mouth: What We Know and What We Have yet to Learn. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 26, 1–18. <https://jcsdcb.com/index.php/JCSDCB/article/view/136>
- Le, T. D., Robinson, L. J., & Dobeles, A. R. (2020). Understanding High School Students Use of Choice Factors and Word-of-Mouth Information Sources in University Selection. *Studies in Higher Education*, 45(4), 808–818. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1564259>
- Linkiewicz, A. (2015). Ewolucja marketingu szepzanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 406, 346–357. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.406.26>
- Maringe, F., & Carter, S. (2007). International students' motivations for studying in UK HE: insights into the choice and decision making of African students. *International Journal of Education Management*, 21(6), 459–475. <https://doi.org/10.1108/09513540710780000>
- Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2002). 'Pull-Push' factors influencing International Student Destination Choice. *International Journal of Educational Management*, 16(2), 82–90. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540210418403>
- Meiners, N. H., Schwarting, U., & Seeberger, B. (2010). The Renaissance of Word-of-Mouth Marketing: A 'New' Standard in Twenty-First Century Marketing Management? *International Journal of Economic Sciences & Applied Research*, 3(2), 79–97. <https://ideas.repec.org/a/tei/journal/v3y2010i2p79-97.html>
- Misja, strategia i rozwój. (b. d.). Uniwersytet Wrocławski. Pobrano 22 lipca 2021 z <https://uni.wroc.pl/strona-glowna/o-uniwersytecie/misja-strategia-rozwoj/>
- Moogan, Y. J., & Baron, S. (2003). An analysis of student characteristics within the student decision making process. *Journal of further and Higher Education*, 27(3), 271–287. <https://doi.org/10.1080/0309877032000098699>
- Plank, R. E., & Chiagouris, L. (1997). Perceptions of Quality of Higher Education: An Exploratory Study of High School Guidance Counselors. *Journal of Marketing for higher Education*, 8(1), 55–67. [https://doi.org/10.1300/J050v08n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J050v08n01_05)
- Program wieloletni „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”. (b. d.). Uniwersytet Warszawski. Pobrano 22 lipca 2021 z: <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/program-wieloletni-uniwersytet-warszawski-2016-2025/>
- Rembielak, G., Rashid, T., & Parlińska, A. (2020). Factors Influencing Students' Choices and Decision-Making Process: A Case Study of Polish Students Studying in a British Higher Education Institution. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 19(3), 85–95. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2020.19.3.31>
- Röthlinghöfer, B. (2008). *Mundpropaganda-Marketing: Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Stein, S. (2018). National Exceptional in the EduCanada Brand: Unpacking the Ethics of Internationalisation Marketing in Canada. *Discourse Studies in the Cultural Politics of Education*, 39(3), 461–477. <https://doi.org/10.1080/01596306.2016.1276884>
- Strategia Rozwoju UJ w latach 2021–2030. (b. d.). Uniwersytet Jagielloński. Pobrano 22 lipca 2021 z <https://www.uj.edu.pl/uniwersytet-z-collegium-medicum/strategia-rozwoju>
- Strategia średniookresowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018. (b. d.). Uniwersytet Warszawski. Pobrano 17 maja 2018 z [https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia\\_srednioterminowa\\_uw.pdf](https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/07/strategia_srednioterminowa_uw.pdf)
- Strategia Uniwersytetu Łódzkiego 2021–2030. (2021). Przyjęta na posiedzeniu Senatu UŁ w dniu 18 czerwca 2021 r. Pobrano 22 lipca 2021 z <https://www.uni.lodz.pl/o-uniwersytecie/misja-wizja-wartosci-strategia#c18670>
- Strategia Uniwersytetu Warszawskiego. (b. d.). Załącznik do Uchwały nr 34 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 17 grudnia 2008 r. w sprawie Strategii Uniwersytetu Warszawskiego. Pobrano 17 maja 2018 z <https://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/01/Strategia-UW-z-17-grudnia-2008r.pdf>
- Teichler, U. (2004). The changing debate on internationalization of higher education. *Higher Education*, 48, 5–26. <https://www.jstor.org/stable/4151528>
- Wilkins, S., Butt, M. M., & Heffernan, T. (2018). International brand alliances and co-branding: antecedents of cognitive dissonance and student satisfaction with co-branded higher education programs. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(1), 32–50. <https://doi.org/10.1080/08841241.2017.1393785>
- Yost, M., Tucker, S. (1995). Tangible evidence in marketing a service: The value of a campus visit in choosing a college. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(1), 47–67.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. International Edition, Boston: McGraw Hill.

**Prof. dr hab. Tomasz Domański**

Profesor na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie kieruje Katedrą Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji. W latach 2008–2016 pełniąc funkcję dziekana położył główny nacisk na internacjonalizację programów kształcenia, co zaowocowało napływem studentów z ponad pięćdziesięciu krajów świata. Doprowadził do uruchomienia anglojęzycznego kierunku studiów licencjackich *International Marketing* oraz specjalności o tym samym profilu na studiach magisterskich. Od 30 lat kieruje również *Polsko-Francuskim Programem Podyplomowych Studiów Zarządzania typu MBA* prowadzonym po francusku i po angielsku. Jest zwolennikiem interdyscyplinarnej międzynarodowej formuły kształcenia oraz prowadzenia badań marketingowych. W swojej pracy naukowej zajmuje się strategiami międzynarodowych sieci handlowych oraz strategiami internacjonalizacji uczelni wyższych. Jest autorem wielu publikacji na temat marketingu uczelni wyższych oraz strategii ich internacjonalizacji.

**Prof. dr hab. Tomasz Domański**

Professor at the Faculty of International and Political Studies of the University of Łódź, Head of the Department of International Marketing and Retailing. In his capacity of the Faculty Dean, a position he held over the period 2008–2016, he focused on the internationalization of the curriculum, which resulted in the influx of students from over fifty countries from around the globe. His efforts led to the launching of the first degree course in *International Marketing* taught in English and specialty courses in this area for master degree students. For 30 years he has also been running the *MBA-type Post-Graduate Polish-French Programme in Management Studies* taught in French and English. Prof. T. Domański favours interdisciplinary and internationally-oriented education and marketing research. His research work and interests are devoted to the strategies of international retail chains and internationalization strategies of universities. He has authored numerous publications on the marketing of higher education and internationalization strategies.

**ANNA LIPKA**

**EMPLOYEE EXPERIENCE**

**ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W KATEGORIACH RYNKU DOZNAŃ**

POLSKIE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE



Pracownik (*employee*) od momentu podjęcia pracy w organizacji staje się częścią jej „organizmu”. Jednocześnie otwiera się dla niego świat nowych doznań, doświadczeń (*experience*). Od tego, jak ten świat subiektywnie postrzega, zależy czas i jakość jego relacji z organizacją. Ważne jest zatem nie tylko wycinkowe (typu *candidate experience*), ale też kompleksowe kształtowanie doświadczeń pracowników w ramach zarządzania kapitałem ludzkim. Chodzi o doświadczenia:

- sensoryczne,
- emocjonalne,
- intelektualne,
- behawioralne i
- społeczne,

a zatem o te same rodzaje modułów doświadczeń, które są też udziałem klientów, co nie powinno dziwić, zważywszy, że pracownicy to tzw. klienci wewnętrzni. Tego rodzaju prezentacja treści zarządzania najważniejszym kapitałem — kapitałem ludzkim — odpowiada obecnemu etapowi rozwoju rynku, a mianowicie — rynkowi doznań. Czy oznacza ona zerwanie z dominującym w zarządzaniu kapitałem ludzkim neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym paradygmatem? Na to pytanie starano się w książce znaleźć odpowiedź. Adre-

sowana jest ona jednak nie tylko do teoretyków, ale także do praktyków z obszaru *human resources* (zwłaszcza: do projektantów ds. doświadczeń pracowników) poszukujących sposobów na wykreowanie wartościowych związków z *employees* „na miarę naszych czasów”.

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)