

Elżbieta Wolanin-Jarosz

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

elzbieta.wolanin-jarosz@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0002-3678-9213>

Proces budowania relacji ze studentami przez szkoły wyższe

Wprowadzenie

Edukacja, zwłaszcza w zakresie szkolnictwa wyższego, jest jednym z ważniejszych elementów współczesnego otoczenia. Postęp cywilizacyjny związany m.in. z rozwojem techniki informatycznej, spowodował rozwój społeczeństwa informacyjnego, w którym wiedza stała się podstawowym czynnikiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji i osób. Edukację zaczęto postrzegać i oceniać w kategoriach komercyjnego produktu usługowego. Szkoły wyższe zostały zmuszone do poszukiwania nowych rozwiązań w sposobie funkcjonowania i powoli stawały się one „przedsiębiorstwem usługowym”, które, aby przetrwać, musi zadbać o swoje kontakty przede wszystkim z odbiorcami oferowanych usług – studentami.

Celem niniejszej publikacji jest omówienie procesu budowania właściwych relacji szkół wyższych ze studentami. Student jest klientem, którego trzeba nauczyć się dostrzegać, a co najważniejsze, o którego należy zabiegać. Amerykańscy ekonomiści: J. Thomas i R. Gupta twierdzą, że „student z pasywnego ogniwa łańcucha wartości stał się aktywnym uczestnikiem procesu tworzenia wartości, dokonującym ważnych wyborów” (Thomas, Gupta, 2005).

1. Koncepcje marketingowe w szkołach wyższych

Zmiany, jakie dokonują się w otoczeniu uczelni wyższych, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, powodują, że funkcjonują one w warunkach silnej konkurencji. Kandydaci na studia mają bowiem do wyboru coraz to szerszy wachlarz oferowanych kierunków kształcenia, realizowanych na różnorodnych uczelniach – państwowych oraz niepublicznych, zlokalizowanych w kraju i za granicą. Dlatego też adaptacja orientacji marketingowej w życiu rynkowym uczelni jest ciągle tematem szeroko dyskutowanym i powoduje powstawanie wielu kontrowersji oraz polemik.

Przeciwnicy wykorzystywania działań marketingowych w szkolnictwie wyższym w celu przyciągnięcia potencjalnych studentów uważają, że są one nieetyczne i stanowią zagrożenie dla wartości akademickich. Ponadto obawy ich dotyczą ograniczenia autonomii uczelni, zagrożenia dla wolności intelektualnej i zredukowania roli uczelni do produkowania popularnej i łatwej w konsumpcji usługi edukacyjnej.

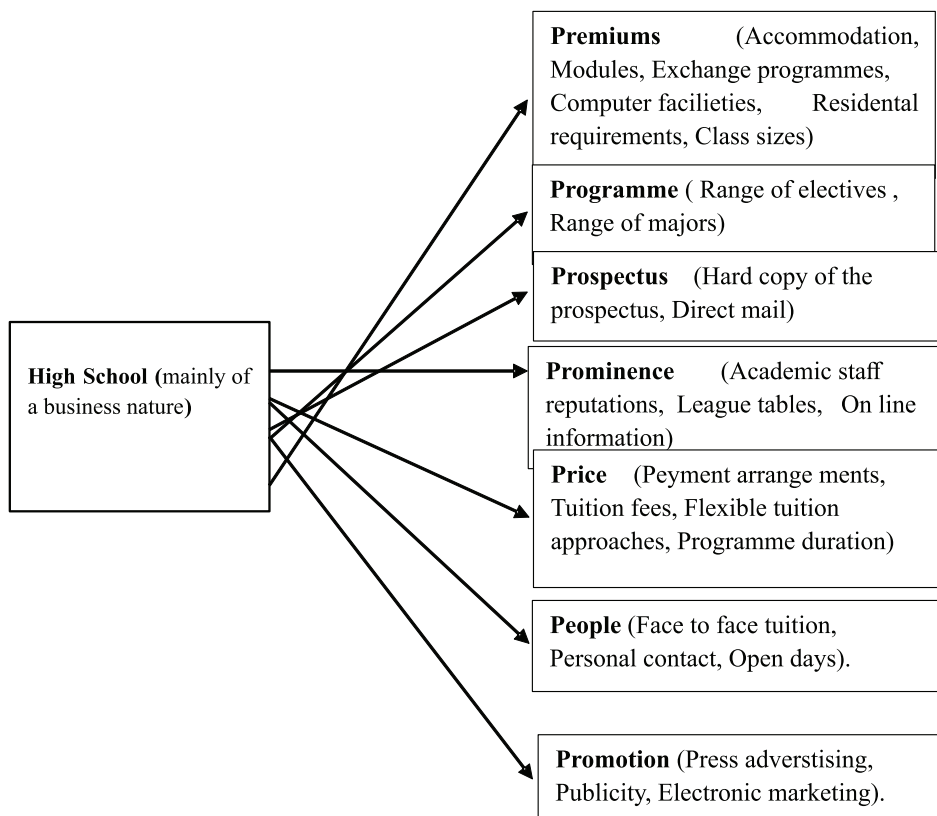
Z kolei zwolennicy wysuwają kontrargumenty, mówiąc, że marketing jedynie wspiera procesy realizacji celów uczelni określonych w jej misji. Uważają oni, że wykorzystywanie marketingowych metod i reguł działania daje szansę na zmniejszenie stopnia alienacji uczelni i ogranicza niebezpieczeństwo jej rozwoju w kierunku niepożądanym.

Ponadto, uczelnia działając zgodnie z zasadami rynkowymi, systematycznie gromadzi i analizuje informacje o potrzebach i oczekiwaniach potencjalnych studentów, o konkurencyjnych placówkach oświatowych oraz o sytuacji popytowej na rynku pracy. Informacje te stanowią pewien zestaw danych, dzięki którym szkoły wyższe mogą profesjonalnie przygotowywać strategię pozyskiwania studentów, a w szczególności ofertę edukacyjną, jak najlepiej dostosowaną do wymogów rynku docelowego.

Należy podkreślić, że student to „klient” bardzo wymagający, o jasno sprecyzowanych poglądach i ugruntowanym systemie wartości. Czas studiów traktuje jako inwestycję, która ma przynieść zyski w późniejszej pracy zawodowej. Nie jest rzeczą prostą przekonać młodego człowieka do „swoich racji”. Zanim podejmie on decyzję dotyczącą wyboru uczelni, zbiera informacje na temat rynku edukacyjnego, a następnie wnikliwie je ocenia – głównie przez pryzmat własnych wymagań i oczekiwań.

Zatem bardzo istotnym staje się zmanifestowanie własnej tożsamości rynkowej oraz ukazanie tych wartości akademickich, które stanowią kwintesencję działalności dydaktycznej oraz naukowej danej uczelni, a jednocześnie są one pożądane przez potencjalnych studentów. Jak podkreśla Rauschnabel, Krey, Babin i Ivens: „wskazane jest, aby marketing został włączony w długofalowy proces zarządzania uczelnią” (Rauschnabel et al., 2016). Zaleca się przy tym, aby działania marketingowe prowadzone były w oparciu o określone wytyczne, przyjęte założenia lub modele, a także zostały umiejscowione w strategii szkoły wyższej.

Należy jednak podkreślić, że implementacja modeli marketingowych z sektora biznesowego na grunt uczelni wyższych jest utrudniona i wymaga wnikliwej analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego danej jednostki. Szkoły wyższe funkcjonują bowiem w oparciu o inne czynniki niż przedsiębiorstwa. Z uwagi na dostrzegany problem, J. Ivy na podstawie przeprowadzonych badań opracował model 7P, który mógłby stanowić podstawę formułowania działań marketingowych przyjętych przez szkoły wyższe (Ivy, 2008). Model ten oprócz tradycyjnych elementów, zbieżnych w obu koncepcjach, tj. Price (cena), People (ludzie), Promotion (promocja), obejmuje także Programme (program), Prospectus (prospekt), Prominence (rozwłos) i Premiums (premie-korzyści) (rys. 1).



Rysunek 1. Marketing mix dla szkół wyższych (o charakterze biznesowym): 7 P

Źródło: opracowanie własne na podstawie Suropek, P. (2018). Marketing szkół wyższych – analiza literatury. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 20(3).

Autor dla każdego elementu podaje przykłady działań szczegółowych, które mogą wchodzić w ich skład i stanowić czynnik atrakcyjny dla studenta. I tak, *Premie* rozumiane jako dodatkowe korzyści dla studenta obejmują zakwaterowanie, korzystanie z nowoczesnych urządzeń komputerowych, odpowiednie rozmiary klas itp. Z kolei *Program* zawiera zakres oferowanych kierunków studiów czy możliwość wyboru przedmiotów wg zainteresowań. *Prospekt* to przede wszystkim możliwość bezpośredniego kontaktu studenta z wykładowcą drogą online. Zaś *Rozgłos* obejmuje listę pracowników naukowych o znaczącym dorobku naukowych (znanych w szerokich kręgach naukowych) zatrudnionych w danej szkole wyższej – tzw. tabele ligowe naukowców. Warto także podkreślić, iż najbardziej istotnymi elementami w przedstawionej powyżej koncepcji marketingu mix są (w kolejności): *Program*, *Porspeckt* oraz *Cena* (w szczególności – ustalenia dotyczące opłat za studia, elastyczne metody nauczania, termin planowanych zajęć) (Suropek, 2018).

2. Student rozumiany jako klient usług edukacyjnych

Jednym z podstawowych dylematów związanych z wprowadzaniem orientacji marketingowej do uczelni z zarazem najistotniejszą barierą jest problem traktowania studentów. W literaturze ekonomicznej występują cztery różne koncepcje określające pozycję studenta w szkole wyższej: student jako produkt, student jako kupujący, student jako klient, student jako partner szkoły wyższej (Drapińska, 2011).

Początkowo polemika wśród ekonomistów dotyczyła dwóch orientacji: na klienta i na produkt. Obecnie pojmowanie studenta jako produkt wydaje się zanikać na korzyść koncepcji, według której student powinien być traktowany jako partner. Pojęcie partner jest rozumiane dwojako: po pierwsze jako stanowisko w firmie, w której oprócz „junior partners” występują także „senior partners”, określając hierarchię w przedsiębiorstwie, po drugie zaś w kontekście marketingu relacji jako osoba współuczestnicząca w danym procesie – np. procesie edukacji wraz z innymi podmiotami z otoczenia uczelni. Pojęcie „partner” – oznaczające osobę, którą traktuje się jak równą sobie – nie przystaje jednak do usługi edukacyjnej (Słownik języka polskiego, 2022), głównie z uwagi na istniejącą dużą lukę pomiędzy wiedzą oraz doświadczeniem posiadanym przez studentów a samymi uczelniami – zwłaszcza wykładowcami je reprezentującymi. Mimo że odpowiedzialność za efekt usługi edukacyjnej leży zarówno po stronie uczelni, jak i studenta, to jej większy ciężar zawsze będzie po stronie szkoły, której zadaniem jest wychowywanie i edukowanie (dostarczanie odpowiedniej wiedzy i warunków jej przyswojenia). Czy student podda się temu procesowi zależy już od niego samego.

Z kolei M.J. Armstrong zaproponował definicję studenta jako klienta i wyraźnie wskazał nieściśłości w definiowaniu studenta jako kupującego. Kupującego określił jako osobę, która samodzielnie dokonuje zakupu i polega na własnej ocenie tego zakupu. Natomiast klient to osoba, która wymaga profesjonalnej porady i pomocy podczas zakupu. Takie rozróżnienie odnosi się zwłaszcza do usług profesjonalnych (tabela 1).

Tabela 1. Różnice w zachowaniach pomiędzy kupującymi, klientami a partnerami

Kupujący (ang. customers)	Klienci (ang. clients)	Partnerzy (ang. junior partners)
Są królami Zawsze mają rację Opierają się na gwarancji Mogą źle traktować personel firmy	Mają siłę finansową, ale nie specjalistyczną Mogą się mylić, potrzebują wsparcia	Robią to, co mówią im przełożeni (ang. senior partners) Mogą się mylić, potrzebują wsparcia
Mogą kupić wszystko, co jest w zakresie ich możliwości Trzeba znosić cierpliwie i zaspokajając ich zachcianki	Oczekują fachowości i kompetencji Przeważnie przestrzegają przyjętych norm	Nie mają żadnych gwarancji Wymaga się od nich, aby przestrzegali przyjętych norm
Dostarczają zysków (również przez swoich darczyńców) Konsumują usługę i odchodzą usatysfakcjonowani	Muszą być zaakceptowani przez profesjonalistę i stosować się do wskazówek Zaspokajane są ich podstawowe potrzeby (przygotowanie do funkcjonowania na rynku pracy, rozwój intelektualny) Dostarczają zysków (również przez swoich darczyńców) Konsumują usługę i odchodzą usatysfakcjonowani	Muszą zostać zaakceptowani przez senior partners i wykonywać polecenia Pomagają firmie osiągnąć jej cele Są opłacani, aby obsługiwać klientów, którzy przynoszą zyski Dostarczają usługi i chcą zostać w firmie

Źródło: Armstrong, M. J. (2003). Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4).

W usługach profesjonalnych klienci „nie są panami”, ponieważ nie mają oni profesjonalnej wiedzy niezbędnej do oceny usługi. Często nie potrafią nawet sprecyzować własnych oczekiwań. Muszą raczej polegać na specjalistycznej wiedzy posiadanej przez usługodawców. Ponadto profesjonalści mogą, a nawet powinni wpływać na kształt oczekiwań swoich klientów. To samo dotyczy zasady, że „klient ma zawsze rację”. W przypadku usług profesjonalnych, jakimi są usługi edukacyjne oferowane przez szkoły wyższe, klienci mają prawo do wyrażania swoich potrzeb oraz oczekiwań i w miarę możliwości powinny być one spełniane, ale usługodawca ma również prawo do korygowania tych potrzeb, powołując się na swoją specjalistyczną wiedzę (tzw. edukowanie klienta).

Reasumując powyższe rozważania, należy zgodzić się za Armstrongiem, że szkoła wyższa nie może zaspokajać wszystkich żądań i potrzeb studentów.

Instrumenty i zasady marketingowe mogą jedynie wspierać kierowanie uczelnią. Zaspokajanie oczekiwań klientów, jakimi są studenci, może odbywać się jedynie wtedy, gdy oczekiwania te są zgodne z celami strategicznymi szkoły wyższej. Te zaś muszą uwzględniać również interesy innych podmiotów otoczenia, takich jak społeczeństwo, biznes itp.

3. Proces budowania relacji między szkołą wyższą a studentami

We wszystkich koncepcjach marketingowych szkół wyższych punktem wyjścia jest potrzeba edukowania studenta. Edukowanie jest elementem zarządzania oczekiwaniami, które to z kolei jest jednym z najistotniejszych działań marketingowych uczelni. Polega ono na:

- badaniu, poznawaniu oraz monitorowaniu oczekiwań klientów;
- edukowaniu – wpływaniu na studentów poprzez tłumaczenie, wyjaśnianie, komunikowanie, informowanie i uświadamianie;
- dostosowywanie się do oczekiwań poprzez poszukiwanie kompromisów między wymaganiami studentów a celami i strategią uczelni (Stach, Bąk, 2009).

Zarządzanie oczekiwaniami zajmuje bardzo istotne miejsce w procesie budowania relacji szkoły wyższej ze studentami. Omawiając bardziej dokładnie ten proces, należy podkreślić, iż najważniejszym jego elementem jest zaufanie (rys. 2). Jak podaje A. Drapińska (2011), budowanie zaufania pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą jest niezbędne, zwłaszcza w sytuacji niepewności i ryzyka, w jakiej znajdują się klienci usług profesjonalnych. Wynika ono zarówno z braku profesjonalnej wiedzy klientów, jak też istotnego wpływu usługi profesjonalnej na ich życie (wybór studiów ma wpływ na przyszłe życie danej osoby). Podstawą budowania zaufania powinno być także respektowanie norm etycznych przyjętych, nawet nieformalnie, w danym zawodzie.

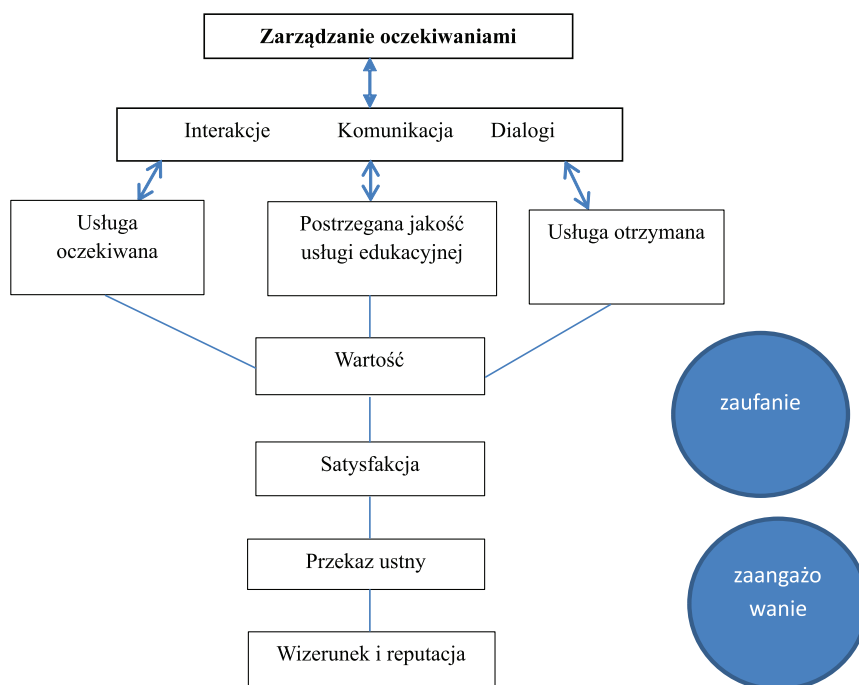
Kolejnym istotnym elementem jest komunikowanie się i dialog, mające prowadzić do wzajemnego zrozumienia między usługodawcą a usługobiorcą. Waga tych elementów wynika z dużej roli klienta we wspólnym tworzeniu wartości. Kształtowanie wartości powinno być procesem opartym na dwustronnej komunikacji (ang. relationship view of communications) pomiędzy uczelnią a studentem, kształtowanym poprzez interakcję i dialog (Grönroos, 2004). Są to kluczowe elementy marketingu relacji. Dwustronna komunikacja oznacza proces, w którym uczelnia nie tylko wysyła pewne komunikaty, ale również oczekuje informacji zwrotnej. Na jej podstawie wprowadza zmiany i proces zaczyna się od początku. Jednak relacja jest również formowana poprzez interakcje zawierające poszczególne akty, epizody i sekwencje mające miejsce podczas trwania procesu usługowego.

Podczas interakcji usługodawca, reprezentowany przez personel, technologie, systemy i know-how, styka się z klientami. Ch. Grönroos podkreśla, że elementy interakcyjne poprzez wpływ na tworzoną wartość budują relacje. Oznacza to, że uczelnia powinna kształtować relacje poprzez tworzenie wartości w każdym „akcie” i „epizodzie” procesu usługowego. W momencie, kiedy zaplanowana komunikacja i interakcje są spójne, zintegrowane ze sobą, mamy do czynienia z dialogiem relacyjnym. Ważne jest więc, aby zaplanowana była nie tylko komunikacja, ale również szczegółowo każdy akt

i epizod składający się na relacje. Szczególne znaczenie w tworzeniu relacji ma również jakość usługi edukacyjnej, która jest wynikiem zderzenia oczekiwań i usługi otrzymanej. Tak więc na końcowy efekt będzie miała wpływ nie tylko dostarczana przez uczelnię usługa, ale również kształt i poziom oczekiwań studentów. Uczelnia powinna wpływać na i kształtować te oczekiwania. Powinna także opracować szczegółowy plan tworzenia jakości, oparty na oczekiwaniach studentów, zarówno w wymiarze jakości technicznej, jak i funkcjonalnej. Trzeba podkreślić, że tak jak w innych usługach profesjonalnych, tak w edukacji jakość techniczna (przede wszystkim wiedza) jest bardzo trudna do oceny dla klienta, ze względu na zbyt małą znajomość treści, jaką posiada. Dlatego bardzo istotny jest aspekt jakości funkcjonalnej (sposób, w jaki wiedza jest przekazywana, obsługa), która w krótkim okresie jest łatwiejsza do oceny dla studentów.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż usługa szkoły wyższej cechuje się wyjątkowym wpływem na jej jakość zarówno kadry dydaktycznej, jak i samych studentów (ich zdolności, chęci do nauki, postawy, pracowitości itd.). Ogromną rolę będzie więc tu pełnić zarówno marketing wewnętrzny (mający wpływ na personel), jak też rekrutacja „odpowiednich” kandydatów (nie tylko ich liczba, ale też jakość kandydatów).

Jednak punktem wyjścia do budowania właściwych relacji ze studentami jest kształtowanie ich satysfakcji z otrzymywanej usługi. Jest ona jednym z warunków koniecznych do budowania relacji (rys. 2).



Rysunek 2. Proces budowania relacji pomiędzy szkołą wyższą a studentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Satysfakcja jest reakcją emocjonalną na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny (Hill, Alexander, 2003). Od poziomu satysfakcji zależy kształt przekazu ustnego, a co za tym idzie – reputacja i wizerunek uczelni. Od poziomu satysfakcji zależy również to, czy relacja nie zostanie zerwana. W przypadku szkół wyższych kształtowanie satysfakcji jest bardzo skomplikowane, gdyż dotyczy wielu płaszczyzn dostarczania usługi (np. studenci uczestniczą w różnych zajęciach, mają styczność zarówno z personelem akademickim – nauczycielami, jak i administracyjnym) oraz jest bardzo rozciągnięte w czasie (a więc poziom satysfakcji może się zmieniać). Niewątpliwie istotne jest ciągle monitorowanie poziomu satysfakcji i podejmowanie działań, aby ten poziom podwyższyć.

Należy także w tym miejscu wspomnieć, iż P. Kwan i P. Ng wyodrębnili siedem grup czynników wpływających na satysfakcję studentów uzyskaną z korzystania z usługi edukacyjnej (Neal, 2001).

Są to:

- treści programowe przedmiotów objętych planem studiów;
- zainteresowanie uczelni studentem, jego zdrowiem, rozwojem osobistym i naukowym;
- udogodnienia w studiowaniu oferowane studentom;
- sposób oraz rzetelność oceniania studentów;
- jakość dostępnych pomocy dydaktycznych;
- aktywność socjalna i kulturalna uczelni;
- środowisko studentów, kontakty towarzyskie i naukowe.

Wymienione obszary powinny być przedmiotem badań pod kątem kształtowania zadowolenia, a zwłaszcza oczekiwań studentów. Warto wspomnieć, że satysfakcja w dużym stopniu zależy od wartości, którą otrzymuje student. Koncepcja wartości jest podstawą marketingu relacji, a zdolność instytucji do dostarczania klientom odpowiedniej wartości jest fundamentem tworzenia długotrwałych relacji z klientami. Na wartość dla klienta składają się korzyści (np. wiedza, prestiż uczelni, warunki nauczania, dodatkowe usługi oferowane przez uczelnię) oraz koszty ponoszone przez studentów (np. opłaty, wysiłek i czas poświęcony na naukę, konieczność przeprowadzki). Im bardziej korzyści przewyższają koszty, tym większą wartość klient otrzymuje. Klienci w swoich wyborach zawsze kierują się uzyskaniem większej wartości (Waškowski, Jasiulewicz, 2015).

Istotna jest również kwestia współtworzenia wartości przez studentów. Każda uczelnia powinna znać swoich studentów i wiedzieć, jakie elementy stanowią dla nich istotne korzyści oraz koszty; które z nich są ważniejsze, a które mniej ważne. Powinna również poszukiwać sposobów na zwiększanie wartości (poprzez zwiększanie korzyści lub zmniejszanie kosztów). Podobnie jak relacja jest kształtowana w czasie, tak kształtowanie wartości powinno być traktowane jako proces.

Ostatnim elementem w procesie budowania relacji szkoły wyższej ze studentami jest przekaz ustny. Tworzony jest on przez obecnych klientów i wpływa

na wizerunek uczelni w otoczeniu i zdobywanie nowych klientów. D.D. Gremler, K.P. Gwinner i S.W. Brown zaproponowali model ilustrujący poszczególne elementy wpływające na budowę pozytywnego przekazu ustnego (rys. 2). Pierwszym elementem jest – doskonała znajomość. Oznacza ona pewność studenta, że zarówno on, jak i jego potrzeby są dobrze znane pracownikom uczelni. Jej źródłem mogą być informacje pochodzące od samych studentów, ale również obserwacje ich i ich zachowań w trakcie procesu świadczenia usługi.

Z kolei troska jest elementem, który polega na głębokim przekonaniu, że pracownik uczelni autentycznie będzie się starał o jego dobro. Natomiast powiązania osobiste można zdefiniować jako „stan” pomiędzy klientem a pracownikiem oparty na silnym poczuciu więzi. Wszystkie te elementy wpływają na budowanie zaufania. Zaufanie rozumiane jest przez autorów modelu jako „ufność w rzetelność i prawość pracowników firmy” (Gremler, Gwinner, Brown, 2009). Jest ono podstawą budowania pozytywnego przekazu ustnego. Student musi mieć przekonanie, że pracownicy uczelni zrobią wszystko, aby dostarczyć mu dobrą usługę edukacyjną i że może powierzyć im swoje sprawy (Sarkane, Słoka, 2015).

Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania, należy podkreślić, iż narastająca konkurencja na rynku usług edukacyjnych zmusiła szkoły wyższe do poszukiwania nowych dróg i rozwiązań zwiększających zaufanie studentów do uczelni oraz budujących z nimi silne więzi. Przedstawiony w niniejszym opracowaniu proces budowania pozytywnych relacji uczelni ze studentami opiera się na kilku głównych elementach: zaufaniu, jakości, satysfakcji, budowaniu wartości i zaangażowaniu. Zastosowanie strategii marketingowej (opartej na modelu 7xP), uwzględniającej niniejszy proces z pewnością przyczyni się do umocnienia pozycji uczelni na współczesnym rynku edukacyjnym.

Abstrakt

Proces budowania relacji ze studentami przez szkoły wyższe

W opracowaniu przedstawiono proces budowania pozytywnych relacji uczelni ze studentami. Opiera się on na kilku głównych elementach: zaufaniu, jakości, satysfakcji, budowaniu wartości i zaangażowaniu. Zastosowanie strategii marketingowej (opartej na modelu 7P), uwzględniającej przedstawiony w artykule proces z pewnością przyczyni się do umocnienia pozycji uczelni na współczesnym rynku edukacyjnym.

Słowa kluczowe: marketing szkół wyższych, relacje ze studentami, strategię marketingowe uczelni

Abstract

The process of building relationships with students by higher schools

This study presents the process of building positive relations between universities and students. It is based on several main elements: trust, quality, satisfaction, value creation and commitment. The use of a marketing strategy (based on the 7xP model) taking into account the process presented in the article will certainly contribute to strengthening the position of the university on the modern educational market.

Keywords: marketing of universities, relations with students, university marketing strategies

References

- Amstrong, M. J. (2003). Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 371–374. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.11901964>
- Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., Brown, S. W. (2009). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1) 44–59.
- Grönroos, Ch. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Hill, N., Alexander, J. (2003). *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*. Oficyna Ekonomiczna.
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Neal, W. D. (2001). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research*, 11(1), 20–23.
- Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077–3086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>
- Sarkane, G., Słoka B. (2015). Factors Influencing the Choice of Higher Education Establishment for Marketing Strategies of Higher Education. *Economics and Business*, 27(1), 76–80.
- Słownik języka polskiego*. (2022). PWN. www.sjp.pwn.pl (dostęp: 07.05.2022).
- Stach, P., Bąk, J. (2009). Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni. *Marketing i Rynek*, 6, 20–25.

- Suropek, P. (2018). Marketing szkół wyższych – analiza literatury. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 20(3), 91–98. <https://doi.org/10.24426/zngsw.v20i3.138>
- Thomas, J., Gupta, R. K. (2005). Marketing Theory and Practice: Evolving Through Turbulent Times. *Global Business Review*, 6(1), 95–112. <https://doi.org/10.1177/097215090500600107>
- Waśkowski, Z., Jasiulewicz, A. (2015). Innowacje marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej uczelni wyższych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 18(4), 97–114.