



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 24

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 2(24)/2017



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2017



**MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA
WYKORZYSTANIA KONCEPCJI
ZARZĄDZANIA DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW
PRZEZ UCZELNIE WYŻSZE**



MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW PRZEZ UCZELNIE WYŻSZE

POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF USING THE CUSTOMER EXPERIENCE
MANAGEMENT CONCEPT BY UNIVERSITIES

dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. nadzw. UEP

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Polska

z.waskowski@ue.poznan.pl

DOI: 10.14611/minib.24.06.2017.01



Streszczenie

Zarządzanie uczelniami wyższymi wymaga stosowania metod, które będą adekwatne do zmieniających się warunków otoczenia rynkowego. Jedną z stosunkowo nowych koncepcji zarządzania, która może znaleźć swoje zastosowanie w środowisku edukacji jest koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów (Customer Experience Management). W artykule podjęto próbę określenia możliwości jej zastosowania w uczelni wyższej, uwzględniając związane z tym możliwości i bariery.

Słowa kluczowe: zarządzanie doświadczeniem klientów, marketing doświadczeń, uczelnie wyższe, pokolenie Y



Summary

Managing an institution of higher education requires the use of methods that are appropriate to the changing market environment. One of the relatively new management concepts, which may find its application in the educational environment is the concept of customer experience management (Customer Experience Management). This article attempts to examine the possibility of its use in higher education, taking into account the related opportunities and barriers.

Keywords: customer experience management, experiences marketing, universities, generation Y.

Wprowadzenie

W okresie niżu demograficznego uczelnie wyższe zmuszone są konkurować między sobą o względy kandydatów na studia, z tego powodu sięgają po rozmaite rozwiązania, które pozwalają im przekonać do siebie przyszłych studentów. Jedną z relatywnie nowych metod zarządzania relacjami z nabywcami przedsiębiorstwa, która mogłaby być także wykorzystywana w szkolnictwie wyższym jest tzw. koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów. Zakłada ona, że oferowana nabywcom wartość powstaje przede wszystkim w sferze emocjonalnej, w której poszukują oni ważnych dla siebie doznań, przeżywania czegoś fascynującego, pozostawiającego głębokie i długotrwałe, pozytywne wspomnienia.

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości oraz ograniczeń implementacji koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów w uczelniach wyższych. Tak sformułowane założenia zostały zrealizowane poprzez przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne, opierające się na analizie treści komunikatów kierowanych do studentów i kandydatów na studia za pośrednictwem stron internetowych uczelni.

Koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów

Zarządzanie doświadczeniem klientów (Palmer, 2010), w literaturze z zakresu marketingu można spotkać też określenie *marketing doświadczeń* (Schmitt, 2010), a z zakresu ekonomii określenie *gospodarka doświadczeń* lub *ekonomia doświadczeń* (Pine, Gilmore, 1998), to stosunkowo nowa koncepcja, która zakłada budowanie relacji między przedsiębiorstwem a jego klientami, opartych przede wszystkim na emocjach wywoływanych przez ważne dla nich doświadczenia, nabywane w procesie współtworzenia i konsumpcji. Przyjmuje się, że gospodarka oparta na doświadczeniach jako nowy trend rynkowy, jest wynikiem zachodzących w niej zmian. Wśród tych najważniejszych wymienia się:

- a. Nadmierny konsumpcjonizm oraz konsumpcja na pokaz, skutkujące rosnącymi wymaganiami nabywców co do formy kupowanych produktów, miejsca ich oferowania, nabywania i konsumowania;

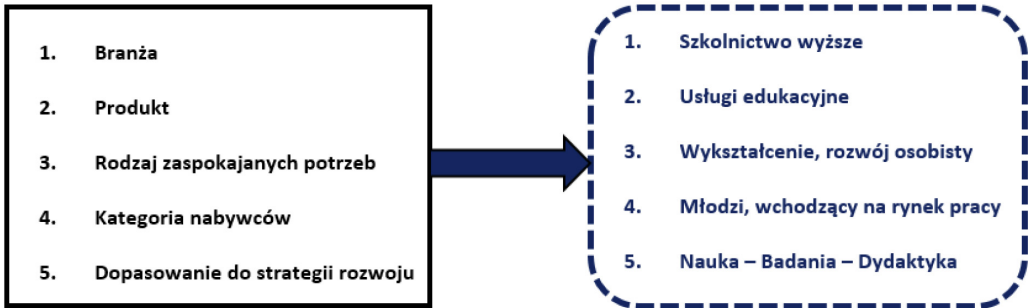
- b. Rozwijające się zjawisko *komodytacji*, czyli coraz wyższy, ale jednocześnie porównywalny poziom jakości ofertowanych produktów i usług, skutkujący tym, że konsumenci w procesie zakupowym nie potrafią zauważyć istotnych między tymi produktami różnic.
- c. Konsekwencją komodytacji są rosnące oczekiwania nabywców poszukujących nowych wartości w sferze duchowej lub emocjonalnej, do tej pory nieeksplorowanej lub niedostatecznie penetrowanej przez przedsiębiorstwa;
- d. Niejako odpowiedzią na brak możliwości skutecznego konkurowania technologią, ceną lub dostępnością produktów staje się postępująca *ka-stomizacja* czyli personalizowanie produktów lub usług zgodnie z życzeniami pojedynczych nabywców. Wcześniej to zjawisko było znane pod nazwą *one-to-one marketing*, obecnie z uwagi na szybki postęp technologiczny stało się ono jeszcze bardziej powszechne.
- e. Marginalizacja jednokierunkowej komunikacji masowej przedsiębiorstw na rzecz rozwoju dwukierunkowej komunikacji marketingowej, pozwalającej nabywcom bezpośrednio wyrażać swoje oczekiwania i pragnienia, a przedsiębiorstwom indywidualizować komunikaty;
- f. Narastająca lawinowo, coraz większa ilość łatwo dostępnych informacji, postępująca potrzeba szybkiego komunikowania się, wyrażania swoich opinii i poglądów zwłaszcza za pomocą mediów społecznościowych, dzielenia się informacjami, w skrajnych przypadkach przybierająca postać konsumenckiego ekshibicjonizmu.

Pogłębiona analiza problematyki budowania relacji na płaszczyźnie emocji prowadzi do wniosku, że możliwości i zakres zastosowania koncepcji zarządzania doświadczeniami klientów nie są jednorodne, a jej efektywne zastosowanie zależy od wielu czynników. Mają one charakter uniwersalny, lecz należy je rozpatrywać w kontekście sektora rynku, w jakim działa zainteresowana organizacja (rys. 1.).

Jedną z ważniejszych determinant powszechności a zarazem skuteczności stosowania ww. koncepcji jest sektor rynku lub branża, w której działa przedsiębiorstwo. Największe możliwości zarządzania doświadczeniem nabywców daje sektor usług, gdyż w większości przypadków w trakcie świadczenia usługi dochodzi do bezpośredniego kontaktu usługodawcy z usługobiorcą (Boguszewicz-Kreft, 2013). Z podobną sytuacją spoty-

kamy się w sektorze handlu detalicznego. Z kolei w przypadku produktów inwestycyjnych możliwości budowania relacji z klientami na bazie doznań emocjonalnych są znacznie mniejsze.

Rysunek 1. Determinanty efektywności stosowania koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów przez uczelnie wyższe



Źródło: opracowanie własne.

Nie bez znaczenia jest też produkt (element kompozycji marketingu-mix), który jest przedmiotem wymiany rynkowej oraz związany z tym proces zakupowy. Zakupy rutynowe związane z takimi produktami jak dobra codziennego użytku nie pobudzają tak bardzo stanów emocjonalnych jak zakupy produktów wymagające większego namysłu, obarczone ryzykiem, dokonywane w oparciu o większą liczbę kryteriów podejmowanych decyzji.

Kolejną determinantą jest segment rynku lub inaczej kategoria nabywców, do których przedsiębiorstwo stara się dotrzeć. Większą podatnością na budowanie doświadczeń i poszukiwaniem emocjonalnych doznań cechują się ludzie młodzi, szczególnie reprezentujący pokolenie Y lub Z, ekstrawertycy, ciekawi nowych wyzwań lub też osoby bardziej zamożne, których wymagania są relatywnie wyższe od nabywców mniej zamożnych.

Wreszcie należy wspomnieć też o tym, że tylko umiejętna implementacja koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów do strategii marketingowej przedsiębiorstwa może zapewnić sukces jej stosowania. Jedynie systemowe i długofalowe rozwiązania, w których sfera emocji będzie wiodącą płaszczyzną budowania i umacniania relacji między nabywcami, a przedsiębiorstwem (lub marką) mogą przynieść oczekiwane rezultaty.

Pokolenie Y jako grupa docelowa uczelni wyższych

Osoby kształcające się na poziomie studiów wyższych to przede wszystkim reprezentanci tzw. pokolenia Y. Z tego względu uczelnie wyższe w swoich strategiach działania powinny uwzględniać cechy charakterystyczne tego pokolenia, by w możliwie jak największym stopniu dopasować swoją ofertę dydaktyczną do potrzeb i oczekiwań studentów — nabywców usługi edukacyjnej. Warto zatem nieco bliżej zapoznać się z tym jak przedstawiciele pokolenia Y opisywani są w literaturze przedmiotu.

Nie ma całkowitej zgodności co do tego jakim czasookresem definiować ww. pokolenie. Przykładowo amerykańscy badacze przyjmują, że pokolenie Y tworzą ludzie urodzeni w latach 1980–1996, nazywani również pokoleniem Milenium. Milenialsi są jedną z najbardziej atrakcyjnych grup docelowych. Według innych badaczy pokolenie Y tworzą osoby urodzone, począwszy od wczesnych lat osiemdziesiątych, a skończywszy na wczesnych latach dwutysięcznych (Hove, Strauss, 2000). Z kolei według *Business Dictionary* okres pokolenia Millenium zostaje zawężony do lat osiemdziesiątych i wczesnych lat dziewięćdziesiątych. Przykładowo w sferze życia zawodowego pokoleniu Y przypisuje się w literaturze szereg charakterystycznych, typowych dla tej grupy społecznej cech. Wśród nich znajdują się takie jak: dystans wobec autorytetu wynikającego z hierarchii służbowej, mniejsza lojalność wobec organizacji i formułowanych przez nie zasad, a większa wobec sieci współpracowników, silna potrzeba uzyskiwania natychmiastowej informacji zwrotnej (Fazlagić, 2008). Podkreśla się również ważną rolę motywacji wewnętrznej, preferowanej nieformalnej komunikacji interpersonalnej i unikania nadmiernej biurokratyzacji. Ponadto reprezentantom tego pokolenia bardziej niż poprzednim przypisuje się większą elastyczność i otwartość na zmiany, gotowość do uczenia się, a także niechęć do długofalowych zobowiązań. Przedstawicielom pokolenia Y przypisuje się potrzebę świadomości sensu wykonywanych zadań i podwyższoną wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych decyzji (Hewlett, Sherbin, Sumberg, 2009). Reprezentanci tego pokolenia bardziej niż inni dążą do zachowania równowagi pomiędzy pracą a innymi sferami życia, troski o relacje z rodziną i bliskimi osobami, a także skutecznie potrafią poświęcać się realizacji własnych pasji. Równocześnie wydają się być mniej cierpliwi w oczekiwaniu na należne im nagrody, żądają, że wkład jaki wnoszą w re-

alizację określonego zadania będzie zauważony i doceniony przez przełożonych (Myers, Sadaghiani, 2010). Z kolei jako nabywcy w swoich zachowaniach rynkowych przedstawiciele pokolenia Y są bystrzy i bardzo dobrze poinformowani, chętnie poszukujący okazji (np. w czasie wyprzedaży), przyzwyczajeni do korzystania z komputerów od najmłodszych lat a zatem regularnie wykorzystujący media elektroniczne, używający Internetu w procesie podejmowania decyzji o zakupie i przeprowadzania transakcji biznesowych, niestali i oczekujący szybkich zmian, świadomi trendów panujących w modzie (Gołąb-Andrzejak, 2014). Podsumowując charakterystykę pokolenia Y można zestawić dwie grupy typowych dla nich cech lub zachowań (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
<p>Znajomość nowych technologii</p> <p>Zadaniowe podejście do pracy</p> <p>Niezależność i ambicja</p> <p>Stawianie na osobisty rozwój</p> <p>Nastawienie na zmiany i innowacyjność</p> <p>Wysoka samoocena</p> <p>Precyzyjne określanie swoich oczekiwań</p> <p>Duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie tę, która interesuje i daje satysfakcję</p> <p>Duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy</p> <p>Dbanie o równowagę praca — życie prywatne</p> <p>Biegłość teleinformatyczna</p> <p>Łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji</p> <p>Łatwość nawiązywania relacji globalnych</p> <p>Przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym</p> <p>Orientacja na pracę zespołową</p> <p>Funkcjonowanie w różnych społecznościach</p> <p>Łatwa i częsta wzajemna komunikacja w gronie rówieśników</p> <p>Umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie</p>	<p>Niechęć do podporządkowania się regułom</p> <p>Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy</p> <p>Potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji</p> <p>Trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna)</p> <p>Skłonność do ryzyka</p> <p>Problemy z przyjmowaniem krytyki</p> <p>Mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy</p> <p>Własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy</p> <p>Brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny</p> <p>Niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji</p> <p>Nierealistyczne oczekiwania</p> <p>Brak cierpliwości</p> <p>Niska etyka pracy</p> <p>Słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo</p> <p>Trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów</p>

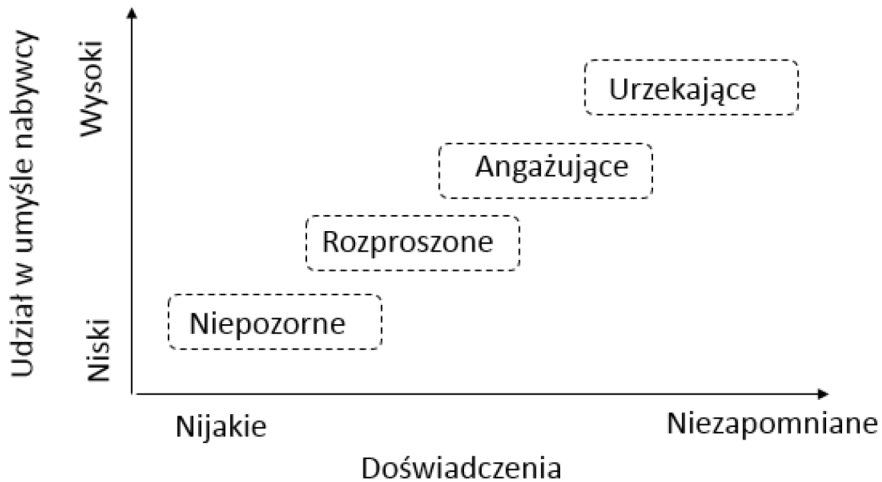
Źródło: Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y — prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5.

Przesłanki stosowania koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów przez uczelnie wyższe

Sektor szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie w ostatnich kilku dekadach uległ istotnym przeobrażeniom. Nie ustaje dyskusja na temat tego jaki model uniwersytetu jest najwłaściwszy w XXI wieku, czy humboldtowski, czy też liberalny, oparty na rozwiązaniach amerykańskich. Niezależnie do tego jaki model uczelnie będą realizowały, każda z nich potrzebuje strategii działania, która powinna być dostosowana do aktualnych warunków otoczenia, w jakich przychodzi im funkcjonować. Zatem, by przetrwać i rozwijać się w konkurencyjnym środowisku niezbędne jest wdrożenie takich koncepcji zarządzania, które pozwolą lepiej od innych zaspokoić potrzeby nabywców, którymi w tym przypadku są przede wszystkim studenci. Warto zatem rozważyć, czy i w jakim stopniu możliwe jest zastosowanie analizowanej w artykule koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów przez uczelnie wyższe. Z uwagi na fakt, że obecni studenci wywodzą się z pokolenia Y, które jak to zostało opisane we wcześniejszej części artykułu, reprezentują hedonistyczny styl życia, są nastawieni na odczuwanie doznań i emocji, a także cechują się otwartością wobec otaczającego ich świata ta koncepcja wydaje się być warta rozważenia. W trakcie kilku lat studiów studenci korzystając z oferty edukacyjnej doświadczają różnego typu przeżyć, które wywołują silniejsze lub słabsze doznania. C. Shaw dzieli doświadczenia nabywców na cztery kategorie (rys. 2).

- a. Doświadczenia niepomne — w przypadku uczelni będą to wszelkie działania, które w zasadzie nie wywołują żadnych większych emocji u studentów. Przykładem tego mogą być dziesiątki nudnych, naszpikowanych teorią wykładów, po zakończeniu których studenci nie wynoszą nic poza poczynionymi notatkami.
- b. Doświadczenia rozproszone — poziom zaangażowania studentów w procesie konsumowania oferty edukacyjnej jest niski, a jego skutki krótkotrwałe. Na tego typu efekt można liczyć proponując np. studen-
tom zarządzania rozwiązywanie case studies na bazie rzeczywiście działających przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Poziomy doświadczeń wg udziału w umyśle nabywcy



Źródło: Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. New York: Palgrave Macmillan.

- c. Doświadczenia angażujące — tego typu doświadczenia angażują studentów, którzy z chęcią wykonują powierzane im zadania wymagające dużej samodzielności i inwencji, realizują projekty zespołowe, spotykają się z zaproszonymi gośćmi — przedstawicielami mediów, biznesu lub sztuki, korzystają z oferty kulturalnej uczelni itp. Występuje tu wysoki poziom zaangażowania, który daje szansę, że przeżycia, jakich doświadczą studenci będą przez nich na długo zapamiętane.
- d. Doświadczenia urzekające — oznaczają, że umysły i serca studentów są całkowicie pochłonięte uczestnictwem w procesie edukacyjnym. Jest to stan idealny z perspektywy założeń koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów, do którego powinny dążyć uczelnie wykorzystujące ją w swoim działaniu. Na pewno trudno go utrzymać przez okres 5 lat studiów, zdecydowanie łatwiej jest to osiągnąć podczas oferowania usług konsumowanych w krótkim czasie. Ale można zadbać o to, aby w okresie studiów miała miejsce sekwencja nawet kilkudziesięciu różnego typu inicjatyw, angażujących studentów, którzy jako współtwórcy usługi, czyli prosumenci będą doświadczać urzekających fascynacji i doznań.

Z marketingowego punktu widzenia ważne jest nie tylko oferowanie atrakcyjnej, urzekającej oferty studentom już pobierającej naukę, ale również przekonujące zachęcanie kandydatów na studia, by ci zechcieli skorzystać z tej właśnie uczelni. Z tego powodu należy też zastanowić się nad tym, w jaki sposób za pomocą doświadczeń oddziaływać na absolwentów szkół średnich w czasie kampanii promocyjnych oraz podczas procesu rekrutacji. Kanały oraz narzędzia komunikacji marketingowej, które stosują uczelnie są w zasadzie takie same, należą do nich przede wszystkim strona internetowa uczelni, Social Media, prezentacje osobiste w szkołach średnich, drzwi otwarte, ulotki, reklama radiowa lub prasowa, billboardy. Dużo większe możliwości do odróżnienia się na tle konkurencji daje natomiast treść i forma przekazywanych komunikatów. Biorąc pod uwagę założenia koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów oraz wyznawane wartości pokolenia Y zdecydowanie większy nacisk należałoby położyć na pobudzanie wyobraźni kandydatów, oferowanie im nie tylko szansy na karierę zawodową i dobrze płatną pracę, ale przede wszystkim możliwości rozwoju własnej osobowości, szansę na wyrażanie siebie, nauki połączonej z zabawą i rozrywką, poznawanie świata przez osobiste zaangażowanie się w otaczającą młodych ludzi rzeczywistość.

Studia nie są już dla młodych ludzi wartością samą w sobie, obecnie poszukiwaną przez nich wartością jest doświadczenie czegoś nowego, ekscytującego, a przy okazji czerpanie z tego korzyści w postaci przyrostu wiedzy i umiejętności przydatnych w przyszłym życiu zawodowym.

Koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów w uczelniach wyższych

Na potrzeby realizacji podjętego w artykule tematu Autor dokonał analizy stron internetowych kilkunastu polskich uczelni (8 uczelni publicznych oraz 8 niepublicznych). Celem analizy było zidentyfikowanie, w jakim zakresie i w jakiej formie, za pomocą tego narzędzia komunikacji uczelnie wyższe podejmują działania, które noszą znamiona marketingu doświadczeń. Tak przeprowadzone badania mają szereg ograniczeń i tylko częściowo pozwalają na odpowiedź na pytanie, czy koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów znajduje zastosowanie

w szkolnictwie wyższym, ale połączone pogłębionymi studiami literaturowymi i wieloletnim doświadczeniem zawodowym Autora, mogą być podstawą do formułowania pewnych wniosków i przyczynkiem dalszych eksploracji.

Na podstawie oceny zawartości stron internetowych badanych uczelni (badano treści umieszczone tylko w zakładkach przeznaczonych dla studentów lub dla kandydatów) stwierdzono, że znajdujące się tam komunikaty bardzo sporadycznie noszą znamiona marketingu doświadczeń. Treści w zdecydowanej większości były zbudowane na racjonalnych przesłankach, odwołujących się do „twardych” argumentów, takich jak kariera zawodowa, dobrze płatna praca, płatne staże i praktyki, solidne wykształcenie. Uwzględniając typ uczelni można zauważyć, że w komunikacji ze studentami lub kandydatami na studia częściej po rozwiązaniu odwołujące się do emocji sięgają uczelnie niepubliczne. Widać to przede wszystkim po liczbie umieszczanych na stronach internetowych filmów promocyjnych, które zawierają przekaz pobudzający wyobraźnię widza, zachęcający do zaangażowania się, dający nadzieję na doświadczenie czegoś niestandardowego, ekscytującego.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz zgromadzony materiał empiryczny pozwalają na sformułowanie kilku refleksji nad możliwościami wykorzystania koncepcji zarządzania doświadczeniami klientów przez uczelnie wyższe. Zaobserwowane, sporadyczne praktyki w tym zakresie mogą wynikać z kilku przesłanek, wśród których należy wymienić:

- a. postrzeganie uczelni jako „poważnych” instytucji, jednostek poszukujących prawdy, w których nie ma miejsca na doznania i emocje,
- b. postrzeganie koncepcji zarządzania doświadczeniem klientów jako właściwej dla innych sektorów, np. przemysł czasu wolnego, handel detaliczny,
- c. regulacje prawne determinujące procesy świadczenia usług jak i same usługi,
- d. relatywnie nowa koncepcja zarządzania — brak benchmarków,
- e. dystansowanie się wykładowców i pracowników administracji wobec studentów,
- f. brak zrozumienia, że współcześni studenci to „cyfrowa społeczność” poszukująca doświadczeń w świecie wirtualnym.

Te i zapewne jeszcze inne czynniki sprawiają, że analizowana koncepcja nie znajduje na razie dużej popularności w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce. Trudno stwierdzić czy jest to tylko kwestia czasu i w przyszłości stanie się bardziej powszechna, czy jednak uczelnie będą preferowały inne metody walki konkurencyjnej.

Nie ulega wątpliwości, że już obecnie za wykorzystaniem doświadczeń i emocji w procesie komunikowania się i oferowania usług edukacyjnych stoi szereg argumentów. Wśród nich warto wskazać takie jak:

- a. grupa docelowa — nastawiona na doświadczanie i odczuwanie pozytywnych doznań,
- b. usługa edukacyjna — niematerialny charakter produktu,
- c. bezpośredni kontakt usługodawcy z usługobiorcami,
- d. bezpośrednio i regularne interakcje między usługobiorcami,
- e. prosumpcja — współtworzenie wartości usług edukacyjnych,
- f. duże możliwości uczelni co do formy przekazywanej wiedzy kształtowanych umiejętności.

Przykłady marketingu doświadczeń zidentyfikowane w czasie badania zawartości stron internetowych uczelni świadczą o tym, że można wykorzystywać takie formy oddziaływania. By stało się to bardziej powszechną praktyką potrzebna jest na początek zmiana postrzegania roli jaką spełniają współcześnie uczelnie wyższe w opinii osób odpowiedzialnych za długofalowy rozwój jednostki (redefinicja tożsamości) i uznanie, że każda organizacja, niezależnie od branży, musi dostosowywać się do zmiennego otoczenia w jakim funkcjonuje.

Podsumowanie

Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku jest współcześnie jednym z koniecznych zadań każdej uczelni wyższej. Działając w warunkach niepewności, niżu demograficznego, często wprowadzanych zmian legislacyjnych, a także nowych wyzwań, jakie tworzą kolejne pokolenia kształcących się osób, trzeba poszukiwać nowych, bardziej odpowiadają-

cych istniejącym realiom sposobów zarządzania instytucjami świadczącymi usługi edukacyjne.

Koncepcja zarządzania doświadczeniem klientów może być takim rozwiązaniem, które przede wszystkim wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom młodych ludzi, kierujących się w życiu takimi wartościami jak rozrywka, wyzwania, uczenie przez doświadczenie, pragnących w inny sposób oraz w innych warunkach zdobywać wiedzę. Dostrzeżenie tego faktu oraz umiejętne implementacja omawianej w artykule koncepcji może stać się dla uczelni wyższych elementem trwałej przewagi konkurencyjnej i umacniania pozycji rynkowej wśród innych jednostek.

Bibliografia

1. Baran, M., Kłos, M. (2014). Pokolenie Y — prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5, 923–929.
2. Boguszewicz-Kreft, M. (2013). *Marketing doświadczeń*. Warszawa: wydawnictwo CeDeWu.
3. Gołąb-Andrzejak, E., (2014), Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie pokolenia Milenium. *Marketing i Rynek*, 11, 11–21.
4. Fazlagić, J. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *E-mentor*, 25.
5. Hove, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising*. New York: Vinteaqe Books.
6. Hewlett, S.A., Sherbin, L., Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87.7/8, 71–76.
7. Myers, K., Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business & Psychology*, 25 (2), 225–238.
8. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, no. 24.
9. Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, no. 76. 97–105.
10. Schmitt, B. (2010). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 5, No. 2, 62–64.
11. Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience*. New York: Palgrave Macmillan.
12. Sundbo, J, Sorensen, F. (2013). *Handbook of Experience, Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

dr hab. Zygmunt Waškowski, prof. nadzw., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska — zainteresowania naukowe: marketing relacji, marketing strategiczny, zarządzanie i marketing w sporcie. Autor około stu publikacji z tej tematyki. Pomysłodawca i koordynator wielu badań poświęconych zarządzaniu relacjami na rynku B2B, budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, orientacji marketingowej w organizacjach sportowych, marketingowemu zarządzaniu produktami sportowymi.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB