

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 355

Usługi 2014

**Branżowe i menedżerskie aspekty
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Barbara Iwankiewicz-Rak

Barbara Mróz-Gorgoń



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-446-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Usługi publiczne i społeczne

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi	13
Barbara Iwankiewicz-Rak: Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa	23
Anita Marta Tkocz: Usługi świadczone na rzecz społeczeństwa w ramach marketingu wspólnej sprawy (<i>cause marketing</i>)	34
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Aktywizacja osób starszych na rynku pracy w programach ugrupowań politycznych ...	44

Część 2. Branżowy kontekst rozwoju usług w Polsce

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Sektor usług dla rolnictwa i ogrodnictwa – kierunki rozwoju.....	57
Jerzy Paczocha: Rozwój usług telekomunikacyjnych w aspekcie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i technologii.....	67
Arkadiusz Kawa: Elektroniczna giełda transportowa jako podmiot sektora usług logistycznych	79
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Zmiany na rynku firm usługowych zagospodarowania terenów zieleni w kontekście wzrostu zamożności i rosnącego zainteresowania roślinami ozdobnymi w Polsce ..	88
Urszula Bąkowska-Morawska: Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie	99
Jacek Mierzwiński: Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji.....	110

Część 3. Jakość i satysfakcja w usługach

Agnieszka Smalec: Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela.....	119
Monika Dobska: Empowerment usługobiorców jako uprawomocnienie do wartościowania się pacjentów	129

Janusz Figura: Źródła informacji o jakości usług w procesach konkurencji na rynku logistycznym.....	140
Rafał Maćkowiak: Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping.....	152
Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina: Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki.....	162
Anna Tokarz-Kocik: Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wymiar funkcjonalny i podmiotowy.....	177

Część 4. Nowe technologie informacyjne w usługach

Anna Stolarczyk: Wpływ usług ICT na rozwój tradycyjnych usług pocztowych na krajowym rynku w latach 2006–2012 – komplementarność czy substytucja?.....	189
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care jako nowy trend w obsłudze klienta	197
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Usługi medyczne i ich komunikowanie w Internecie, czyli kreowanie popytu na rynku B2C.....	207
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: Określenie perspektyw rozwoju usług w Internecie na podstawie analizy zachowań segmentu młodych dorosłych.....	218
Joanna Nogiec: Opinie dotyczące wykorzystania kodów dwuwymiarowych do informowania o wybranych usługach.....	228
Beata Tarczydło: Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku.....	238

Część 5. Innowacje w zarządzaniu usługami

Małgorzata Kurleto: Determinanty i siły napędowe nowoczesnych strategii zarządzania destynacją turystyczną.....	253
Mateusz Lewandowski: Innowacje w usługach instytucji kultury.....	264
Mirosława Pluta-Olearnik: Internacjonalizacja usług kształcenia na poziomie wyższym – stan i oczekiwania.....	279
Barbara Mróz-Gorgoń: Znaczenie designu w kreowaniu wizerunku usługi.	289
Katarzyna Żugar-Głapiak: Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji.....	299
Małgorzata Okręglicka: Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce.....	308

Summaries

Part 1. Public and social services

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsivity in public service management	22
Barbara Iwankiewicz-Rak: Non-governmental organizations in Poland – service activities for the society	33
Anita Maria Tkocz: Services provided to the society as a result of the cause related marketing	43
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Activation of elderly people on the labour market in the programs of political parties ...	54

Part 2. Trade context of services' development in Poland

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Services sector for agriculture and horticulture – development directions	66
Jerzy Paczocha: Development of telecommunication services in the aspect of telecommunication infrastructure and technology development	78
Arkadiusz Kawa: Electronic freight exchange in logistics sector	87
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Changes on the market of service companies of green areas in the context of wealth increase and the growing interest in ornamental plants in Poland	98
Urszula Bąkowska-Morawska: “Karkonosze” brand as a factor of creating tourism supply chain in the region	109
Jacek Mierzwiński: Sponsorship in sport and recreation as a factor in their development and promotion	116

Part 3. Quality and satisfaction in services

Agnieszka Smalec: The role of communication in managing the satisfaction of a citizen–customer	128
Monika Dobska: Empowerment of clients as the authorizing of feeling more appreciated by patients	139
Janusz Figura: Sources of information about the quality of services in the processes of competition on the logistics market	151
Rafał Maćkowiak: The identification of service quality in the tourism economy in Szczecin city by the Mystery Shopping method	161

Agnieszka Rak: Sports marketing in the creation of brand image	176
Anna Tokarz-Kocik: Organization of motivation process in hospitality enterprises – functional and subjective aspect.....	185

Part 4. New information technologies in services

Anna Stolarczyk: The ICT services impact on the development of traditional postal services market in the domestic market in 2006-2012 – complementarity or substitution?	196
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care as a new trends in customer service	206
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Medical services and their communication in the Internet – creating a demand for B2C market	217
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: The analysis of growth opportunities services provided in the Internet on the basis of current behavior of the young adults segment	227
Joanna Nogieć: Opinions about the use of 2D codes in the information process	237
Beata Tarczydło: The 360 degree marketing communications strategy in developing a service brand image. A case study.....	249

Part 5. Innovations in the management of services

Malgorzata Kurleto: Determinants and driving forces of modern tourist destination management strategies	263
Mateusz Lewandowski: Innovations in cultural institutions' services	278
Mirosława Pluta-Olearnik: Internationalization of higher education services – condition and expectations	288
Barbara Mróz-Gorgoń: The importance of design in creating an image of a service	298
Katarzyna Żugar-Glapiak: Outsourcing as HR function management direction in an organization	307
Malgorzata Okręglicka: Leasing as a financial service on the real estate market in Poland	317

Mirosława Pluta-Olearnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERNACJONALIZACJA USŁUG KSZTAŁCENIA NA POZIOMIE WYŻSZYM – STAN I OCZEKIWANIA

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem rozwoju usług kształcenia na poziomie wyższym w skali wykraczającej poza rynek krajowy. Polskie uczelnie coraz intensywniej poszukują nowych możliwości rozwoju, m.in. poprzez działania określane mianem internacjonalizacji kształcenia. W artykule omówiono cele, sposoby, kierunki rozwoju internacjonalizacji usług edukacyjnych na poziomie wyższym. W części wprowadzającej – na podstawie przeglądu literatury – opisano specyfikę internacjonalizacji podmiotów działających w sektorze usług, zwracając uwagę na motywy, czynniki, formy internacjonalizacji usług. W szczególności ukazano różne modele internacjonalizacji usług, wynikające z ich cech rodzajowych. W części dalszej omówiono warunki skutecznej internacjonalizacji działalności edukacyjnej uczelni z perspektywy strategii jej rozwoju oraz dokonano oceny stosowanych rozwiązań w świetle analizy działania wrocławskich uczelni.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, usługi, kształcenie, szkoła wyższa.

DOI: 10.15611/pn.2014.355.25

1. Wstęp

Według definicji proponowanej przez J. Rymarczyka pojęcie internacjonalizacji oznacza proces, przez który przechodzi przedsiębiorstwo w swym rozwoju od narodowego, przez międzynarodowy, aż do globalnego¹. Proces ów odznacza się pewnymi etapami, choć w praktyce nie wszystkie przedsiębiorstwa w nim uczestniczące muszą podlegać każdej fazie. W literaturze zagranicznej internacjonalizacja przedsiębiorstwa określana jest również jako proces zwiększający świadomość firm co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, a także proces tworzenia międzynarodowych związków i zawierania transakcji z firmami z innych krajów. U podstaw tych działań leży przekonanie, że wszyscy uczestnicy odnoszą z nich korzyści. Warto też podkreślić, że internacjonalizacja nie tylko kreuje relacje zewnętrzne przedsiębiorstw, ale też zmienia ich wewnętrzną perspektywę zarządzania².

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 18–19.

² M.K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 20.

Zarówno w literaturze, jak i w praktyce pojęcia „globalizacja” i „internacjonalizacja” bywają traktowane jako synonimy, choć internacjonalizacja odnosi się głównie do organizacji podejmujących działalność za granicą, podczas gdy globalizacja obejmuje szerszy zakres zjawisk, dotyczący upodabniania się popytu i podaży w wielu dziedzinach i w skali całego świata³. Ch. Lovelock i G. Yip stwierdzają, że w zasadzie każda firma usługowa, której działalność wiąże się z przekraczaniem granic, może słusznie utrzymywać, że ma międzynarodowy charakter, jednak firma rzeczywiście globalna działa na całym świecie – w różnych strefach geograficznych i czasowych⁴.

Badania dotyczące internacjonalizacji przedsiębiorstw sektora usług prezentują głównie publikacje omawiające współczesne przemiany w organizacji i zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami usługowymi (korporacjami), które są obecne na rynkach międzynarodowych oraz globalnym⁵. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, analizowana z perspektywy procesu umiędzynarodowienia jego działalności, może być rozpatrywana z różnych punktów widzenia⁶:

- przez pryzmat czasu wyodrębnienia się różnych faz procesu internacjonalizacji (od eksportu do utworzenia oddziału świadczącego usługi na zagranicznych rynkach),
- przez pryzmat sposobu zarządzania internacjonalizacją firmy (jako element strategii lub działanie spontaniczne),
- przez pryzmat zachowań firmy na rynku zagranicznym (podejmowania decyzji dotyczących wyboru rynku, strategii działania, programu marketingu).

Szerokie podejście do internacjonalizacji pozwala na rozpatrywanie zakresu tego pojęcia również poprzez relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w obrębie rynku lokalnego. Możemy wtedy wyróżnić dwa podejścia: internacjonalizację czynną (czyli ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne) oraz internacjonalizację bierną (czyli rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym)⁷. To drugie podejście wydaje się bardzo przydatne do analizy internacjonalizacji małych firm usługowych, które rozwijają w ostatnich latach relacje z zagranicznymi podmiotami obecnymi na polskim rynku w ramach nowych form kooperacji. Korzyści z umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na rynku krajowym polegają na nawiązywaniu trwałych kontaktów, zdobywaniu doświadczenia, poznaniu odmiennej kultury organizacyjnej, zakupach licencji od podmiotów zagra-

³ J. Rymarczyk, wyd. cyt., s. 167; M. Kostecki, *Marketing strategies for services; globalization, client-orientation, deregulation*, Pergamon Press, Oxford 1994, s. 220–221.

⁴ Ch. Lovelock, G. Yip, *Developing global strategies for services business*, „California Management Review”, vol. 38, no. 2, s. 65.

⁵ Przykładem są publikacje: A. Masłowski, *Przedsiębiorstwa transnarodowe w sektorze usług*, IRWiK, Warszawa 2005; a także A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Deloitte, Warszawa 2008.

⁶ K. Fonfara (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009, s. 12.

⁷ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

nicznych, pośredniczeniu w sprzedaży na rynku krajowym lub nabywaniu usług od partnera zagranicznego.

Uogólniając rozważania, należy podkreślić, że brak jest obecnie dominującego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Internacjonalizacja firmy jest najczęściej analizowana z perspektywy procesu umiędzynarodowienia działalności danego przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem czynnika czasu oraz sekwencyjności form angażowania się za granicą. Internacjonalizacja może być również rozpatrywana przez pryzmat sposobu zarządzania tym procesem przez kierownictwo przedsiębiorstwa, rozwija się wtedy jako efekt realizacji strategii firmy. Skrajne podejście, nazywane *ad hoc*, oznacza w praktyce, że proces internacjonalizacji odbywa się spontanicznie, w sposób nieskoordynowany, bierze w nim udział wiele osób i komórek danego przedsiębiorstwa⁸.

Internacjonalizacja działalności usługowej zwykle jest rozważana w kontekście specyficznych cech usług oraz odpowiadających im modeli obecności na rynkach zagranicznych. Według S. Vandermerwe i M. Chadwicka klasyfikacja usług prowadząca do określenia potencjału internacjonalizacji różnych branż usługowych powinna uwzględniać dwa kryteria:

- istotę usługi wyznaczoną przez stopień interakcji pomiędzy dostawcą i konsumentem podczas świadczenia usługi,
- stopień materialności usługi (czyli w jakim stopniu jej wytwarzanie jest powiązane z dobrem materialnym – ang. *relative involvement of goods*)⁹.

Na podstawie tych kryteriów wyznaczono macierz składającą się z sektorów branżowych usług, które następnie pogrupowano przy zastosowaniu kryteriów zakresu interakcji z klientem oraz udziału dobra materialnego w dostarczaniu usługi i wyodrębniono następujących sześć sektorów:

- usługi w sektorze 1, które są niepodatne na umiędzynarodowienie (np. krajowe usługi pocztowe),
- usługi w sektorze 2, które zwierają dobra lub są dostarczane przez dobra i mogą być obecne na rynku zagranicznym dzięki formom kontraktowym oraz joint ventures (np. usługi kurierskie, usługi hotelarskie),
- usługi w sektorze 3, które są podatne na stosowanie eksportu, gdyż są zawarte w dobrach materialnych (np. usługi muzyczne, filmowe),
- usługi w sektorze 4, które są niematerialne i wymagają bezpośredniego kontaktu z dostawcą, zatem są trudne do magazynowania i eksportu (np. usługi doradcze, medyczne, edukacyjne),
- usługi w sektorze 5, których dostarczanie wymaga dóbr materialnych oraz wykwalifikowanych usługodawców i mogą być obecne na rynku zagranicznym dzięki formom kontraktowym (usługi przewozu pasażerskiego lotniczego, naprawcze),

⁸ K. Fonfara (red.), wyd. cyt., s. 12–13.

⁹ S. Vandermerwe, M. Chadwick, *The international of services*, „The Service Industries Journal” 1989, no. 1, s. 84.

- usługi w sektorze 6, które przede wszystkim wymagają kontaktu z dobrami materialnymi i często są dostarczane z wykorzystaniem urządzeń, co sprawia, że są podatne na stosowanie form kontraktowych, ale też mogą stać się usługami globalnymi (np. usługi informatyczno-informacyjne, telezakupy).

W dalszej kolejności wspomniani badacze pogrupowali usługi (przypisane wcześniej do poszczególnych sektorów), uwzględniając możliwy zakres inwestycji oraz fizycznej obecności i kontroli na rynku zagranicznym. Na tej podstawie wyróżniono trzy modelowe strategie internacjonalizacji usług:

- minimalizacja obecności usług na rynku zagranicznym, czyli usługi są jedynie wsparciem eksportu dóbr,
- ograniczony poziom inwestycji, fizycznej obecności firmy usługowej – strategie usług oparte na licencji, franchisingu, kontraktach menedżerskich, tworzeniu spółek joint ventures,
- konwencjonalne strategie internacjonalizacji firm usługowych poprzez inwestycje bezpośrednie, czyli oddziały, filie, fuzje i przejęcia¹⁰.

Analizy na poziomie mikroekonomicznym w większości koncentrują się na typowych formach internacjonalizacji przedsiębiorstw usługowych. Skandynawscy badacze tej problematyki wskazują trzy główne sposoby wejścia usługodawców na rynki zagraniczne, które mogą być realizowane za pomocą określonych zoperacjonalizowanych działań obejmujących¹¹:

- podążanie za obsługiwanymi klientami (np. usługi edukacyjne na rynku brytyjskim dla polskich studentów),
- poszukiwanie nowych rynków zbytu (np. usługi edukacyjne dla studentów z wschodniej granicy Polski lub obszaru Azji),
- wykorzystanie nowych technologii ICT (np. usługi edukacyjne typu e-learning oferowane bez ograniczeń terytorialnych).

2. Internacjonalizacja szkoły wyższej – czynniki, motywy

Przesłanki rozwoju umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym uwarunkowane mogą być czynnikami polityczno-prawnymi, rynkowymi i ekonomicznymi. Wśród czynników polityczno-prawnych należy wymienić takie, jak: założenia polityki edukacyjnej Unii Europejskiej (proces boloński i Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego), kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego określone w dokumentach strategicznych rządowych i środowiskowych, wymagania formalne odnoszące się w szczególności do efektów oraz oceny jakości kształcenia prowadzonej przez Polską Komisję Akredytacyjną. Z kolei po stronie czynników rynkowych występują bardzo różne motywy internacjonalizacji, wśród których należy wyróżnić: zmniejszanie się

¹⁰ Tamże, s. 84.

¹¹ Ch. Gronroos, *International strategies for services*, „Journal of Service Marketing” 1999, vol. 13, no. 4/5, s. 292.

popytu na rynku krajowym i konieczność poszukiwania nowych odbiorców usług edukacyjnych za granicą, zaostrenie konkurencji na rynku krajowym, występowanie niewykorzystanych możliwości świadczenia usług edukacyjnych oraz badawczych, postrzeganie internacjonalizacji jako źródła przewagi konkurencyjnej dzięki możliwościom nawiązywania aliansów strategicznych i budowania międzynarodowego prestiżu. Procesom internacjonalizacji mogą też sprzyjać czynniki ekonomiczne, które mają charakter finansowy, jak chociażby: osiąganie zysków z obsługi odbiorców zagranicznych usług edukacyjnych i badawczych, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, w tym środków z funduszy Unii Europejskiej, finansowanie z budżetu szkolnictwa wyższego (algorytm podziału dotacji budżetowych uwzględniający aspekt umiędzynarodowienia).

W literaturze przyczyny internacjonalizacji są również rozpatrywane w podziale na proaktywne i reaktywne¹². Przyczyny proaktywne wynikają z orientacji międzynarodowej, w tym np. świadomości, inicjatywy i dynamiki kierownictwa przedsiębiorstwa. Do proaktywnych przyczyn internacjonalizacji zaliczyć można: oczekiwanie osiągnięcia zysków z tytułu świadczenia usług edukacyjnych studentom zagranicznym (np. komercyjne programy dydaktyczne, takie jak studia w języku obcym, MBA) oraz usług o charakterze badawczo-rozwojowym (np. ekspertyzy, patenty), posiadanie unikatowych programów kształcenia, ambicje władz uczelni i ich doświadczenia międzynarodowe. Przyczyny reaktywne mają źródła w otoczeniu i związane są reagowaniem na czynniki zewnętrzne. Wśród reaktywnych przyczyn internacjonalizacji wskazać należy konieczność spełnienia wymogów formalnych związanych z umiędzynarodowieniem sfery działalności dydaktycznej i naukowej oraz sytuację konkurencyjną na rynku szkolnictwa wyższego. Presja rozwoju umiędzynarodowienia może również mieć źródło wewnątrz uczelni i wynikać z wymagań studentów w zakresie oczekiwanych kompetencji międzynarodowych i międzykulturowych oraz oczekiwań pracowników naukowo-dydaktycznych w zakresie mobilności zagranicznej, zdobywania doświadczeń międzynarodowych, rozwijania dorobku o wymiarze międzynarodowym. Presję na uczelnie w zakresie internacjonalizacji wywierają także instytucje publikujące rankingi oraz organizacje środowiskowe, akredytacyjne, certyfikujące jakość kształcenia.

3. Internacjonalizacja wewnętrzna i zewnętrzna szkoły wyższej

Strategia internacjonalizacji *zorientowanej wewnątrznie* oznacza podejmowanie działań, których celem jest rozwijanie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych o wymiarze międzynarodowym i międzykulturowym bez doświadczeń związanych z przebywaniem poza granicami kraju. W obszarze badawczo-rozwojowym oraz w relacjach z otoczeniem społeczno-gospodarczym internacjonalizacja wewnętrzna wiąże się z nawiązywaniem współpracy z instytucjami i przedsiębiorstwami

¹² E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 17–21.

mi międzynarodowymi ulokowanymi w kraju w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć, projektów edukacyjnych, badawczo-rozwojowych, kulturalnych, społecznych itp., charakteryzujących się wymiarem międzynarodowym i międzykulturowym.

Orientacja międzynarodowa uczelni *zorientowana na zewnątrz*, czyli związana z przekraczaniem granic, oznacza budowanie relacji z otoczeniem międzynarodowym przez rozwój mobilności podmiotów procesu dydaktycznego (studentów, pracowników naukowo-dydaktycznych i kadry administracyjnej), jak również mobilność programów kształcenia oraz mobilność samej instytucji przez tworzenie zagranicznej jednostki organizacyjnej. Decyzje dotyczące kierunków rozwoju ekspansji zagranicznej związane są głównie z wyborem pomiędzy ekspansją geograficzną oraz ekspansją przez dywersyfikację produktu¹³. J. Knight wyróżnia cztery główne strategie działania odnoszące się do następujących obszarów¹⁴:

- programy akademickie – programy wymiany studentów, nauczanie języków obcych, umiędzynarodowienie programu kształcenia, praktyki i staże zagraniczne, programy kształcenia studentów zagranicznych, wspólne programy studiów, szkolenia o tematyce międzykulturowej, programy mobilności kadry dydaktycznej i administracyjnej, udział wykładowców zagranicznych w kształceniu;
- badania i współpraca naukowa – wspólne międzynarodowe międzyuczelniane projekty badawcze, projekty badawcze z partnerami biznesowymi, międzynarodowe konferencje i seminaria, publikowanie w wydawnictwach zagranicznych, programy wymiany naukowców;
- relacje z otoczeniem (krajowymi i zagranicznym) i usługi zewnętrzne – partnerstwa z przedstawicielami samorządowymi i projekty z instytucjami pozarządowymi oraz przedsiębiorstwami sektora prywatnego, projekty międzynarodowej pomocy rozwojowej, kształcenie na odległość, udział w sieciach międzynarodowych, projekty międzykulturowe, zagraniczne programy rozwojowe dla absolwentów;
- działalność pozadydaktyczna (pozauczelniana) – międzynarodowe i międzykulturowe wydarzenia, imprezy, współpraca ze społecznością lokalną w szychach przedsięwzięć kulturalnych, kluby i stowarzyszenia studenckie, system wsparcia działań o charakterze społecznym, kulturalnym i akademickim.

Charakter powiązań szkoły wyższej z otoczeniem międzynarodowym wpływa na decyzje o wyborze form wejścia na rynki zagraniczne. W odniesieniu do mobilności programów kształcenia nieodzowna jest współpraca z partnerami zagranicznymi w ramach takich form, jak np.: franchising, porozumienie bliźniacze, podwójny/wspólny dyplom i inne formy porozumień (walidacja, artykulacja). Szkoła wyższa

¹³ S. Young i in., *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 8–10; cyt. za: M. Gorynia, wyd. cyt., s. 36–37.

¹⁴ J. Knight, *Internationalisation of higher education*, [w:] *Quality and Internationalisation in Higher Education, Programme on Institutional Management in Higher Education*, OECD 1999, s. 23–25.

może prowadzić samodzielnie działalność zagraniczną w formie filii/oddziału zagranicznej, niezależnej instytucji, przez nabycie lub połączenie z zagraniczną uczelnią partnerską. Szczególną formą transgranicznego świadczenia usług edukacji wyższej jest kształcenie na odległość czy utworzenie, samodzielne lub w kooperacji, uniwersytetu wirtualnego. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych zwiększył możliwości funkcjonowania w międzynarodowej przestrzeni i dotarcia do odbiorców zagranicznych, przyczyniając się do rozwoju mobilności wirtualnej.

Strategie internacjonalizacji oparte na współpracy, zarówno z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi, jak i z instytucjami spoza sektora, stanowią główny kierunek rozwoju internacjonalizacji. Według T. Mazzarola i innych w szkolnictwie wyższym wyróżnić można trzy główne strategie umiędzynarodowienia uczelni¹⁵: otwarcie za granicą wyspecjalizowanych kampusów (zazwyczaj z partnerami lokalnymi), partnerstwo z prywatnymi korporacjami na rzecz utworzenia „uniwersytetu korporacyjnego” oraz utworzenie wirtualnego uniwersytetu otwartego dla studentów z całego świata.

Za internacjonalizację szkoły wyższej odpowiadają zarówno władze uczelni, określone komórki organizacyjne, jak i poszczególni pracownicy naukowo-dydaktyczni, administracyjni oraz studenci. W procesie umiędzynarodowienia szkoły wyższej wszyscy jej uczestnicy mogą występować w podwójnej roli. Z jednej strony są odbiorcami internacjonalnych wartości i korzyści, z drugiej, m.in. dzięki doświadczeniom zagranicznym, pełnią rolę kreatorów i przekazicieli wartości o wymiarze międzynarodowym i międzykulturowym, współtworzą wielokulturowość środowiska akademickiego.

4. Internacjonalizacja uczelni wrocławskich – wyniki analizy porównawczej

Badania prowadzone metodą analizy przypadku objęły pięć wrocławskich szkół wyższych: Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wyższą Szkołę Bankową we Wrocławiu, Wyższą Szkołę Handlową we Wrocławiu, Międzynarodową Wyższą Szkołę Logistyki i Transportu we Wrocławiu¹⁶.

Analiza przypadków obejmowała następujące aspekty działania uczelni: ogólna charakterystyka działalności uczelni, misja, internacjonalizacja w strategii rozwoju uczelni, zasięg działalności międzynarodowej, umiędzynarodowienie oferty dydaktycznej i strategii funkcjonalne.

¹⁵ K. Pawłowski, *Wyzwania konkurencji dla polskiego szkolnictwa wyższego w nadchodzącej dobie internacjonalizacji*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 109.

¹⁶ Badania zrealizowane przez M. Dymyt i opisane w pracy doktorskiej pt. *Internacjonalizacja w strategii szkoły wyższej*, UE, Wrocław 2013, s. 203–226 (maszynopis niepublikowany).

Tabela 1. Analiza porównawcza wyników badań metodą analizy przypadków

Wrocławskie uczelnie	Internacjonalizacja działalności uczelni
Internacjonalizacja w misji uczelni	Misje uczelni czterech z pięciu badanych uczelni zawierają odniesienia do międzynarodowego wymiaru działania. Trzy uczelnie podkreślają europejski zasięg działania. W misjach uczelni publicznych zawarte zostały deklaracje współpracy międzynarodowej w obszarze naukowym i edukacyjnym. Misje uczelni niepublicznych odnoszą się do aspektów kształcenia i kwalifikacji absolwentów.
Cele strategiczne a internacjonalizacja uczelni	Wszystkie uczelnie formułują w strategii rozwoju cele odnoszące się do działalności międzynarodowej. Cele strategiczne w obszarze umiędzynarodowienia nie mają charakteru mierzalnego, w strategiach nie wskazano sposobów, metod pomiaru i oceny realizacji założeń.
Zasięg geograficzny internacjonalizacji uczelni	Zasięg działalności międzynarodowej badanych uczelni jest rozległy, przy czym w uczelniach publicznych odnotować można zawieranie umów z uczelniami i instytucjami z całego świata. Uczelnie niepubliczne współpracują zazwyczaj z kilkoma partnerami zagranicznymi, głównie z Europy, jak również ze Stanów Zjednoczonych. Rozwijającym się kierunkiem współpracy dla czterech z pięciu uczelni jest Europa Wschodnia i Azja. Wszystkie uczelnie posiadają Kartę Uczelni Erasmusa i współpracują z uczelniami zagranicznymi w ramach programów wymiany studentów, kadry naukowo-dydaktycznej i administracyjnej.
Internacjonalizacja kształcenia	Uczelnie prowadzą kształcenie na kierunkach zawierających przedmioty o treściach o międzynarodowym i międzykulturowym wymiarze. Oferta dydaktyczna uczelni publicznych obejmuje, realizowane w języku angielskim, programy studiów pierwszego i drugiego stopnia, studia doktoranckie, specjalności dyplomowania, przedmioty. W uczelniach niepublicznych oferowane są głównie przedmioty i specjalności dyplomowania realizowane w języku angielskim. Uczelnie o profilu ekonomicznym prowadzą kształcenie w ramach programów MBA w języku angielskim. W uczelniach niepublicznych studenci mają możliwość uzyskania podwójnego dyplomu, certyfikatów zagranicznych uczelni. We wszystkich uczelniach prowadzone jest kształcenie studentów zagranicznych przyjeżdżających w ramach programu Erasmus, jak również obcokrajowców podejmujących studia pierwszego i drugiego stopnia realizowane w języku polskim.
Internacjonalizacja a struktura organizacyjna uczelni	We wszystkich badanych uczelniach funkcjonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za współpracę międzynarodową, w szczególności za zadania związane z obsługą programu Erasmus. W uczelniach publicznych wyodrębnione jest stanowisko prorektora zajmującego się współpracą międzynarodową oraz (w jednej uczelni) biuro współpracy międzynarodowej w obszarze naukowo-badawczym.
Internacjonalizacja a komunikacja marketingowa uczelni	Uczelnie są członkami międzynarodowych stowarzyszeń i instytucji, jedna z uczelni jest członkiem „Study in Poland”, a trzy uczestniczą w projekcie „Teraz Wrocław”. Komunikacja obcojęzyczna w uczelniach oparta jest w głównej mierze na stronie internetowej redagowanej w wersji angielskiej, a w dwóch uczelniach w wersji rosyjskiej. Tylko jedna uczelnia ma budynek w pełni oznakowany w języku angielskim. Umiędzynarodowienie stanowi istotny element kampanii promocyjnych uczelni. W uczelniach niepublicznych internacjonalizacja, pozycje w rankingach i inne osiągnięcia o międzynarodowym wymiarze postrzegane są jako kluczowe czynniki przewagi konkurencyjnej.
Internacjonalizacja kadry naukowo-dydaktycznej uczelni	We wszystkich uczelniach odbywają się zajęcia prowadzone przez dydaktyków wizytujących w ramach programów wymiany, jednocześnie we wszystkich uczelniach zatrudnianie obcokrajowców ma charakter incydentalny (odnotowano pojedyncze przypadki obcokrajowców na etatach). W uczelniach kadra ma możliwość udziału w programach wymiany międzynarodowej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni są motywowani do prowadzenia zajęć w języku obcym.

Źródło: opracowano z wykorzystaniem: M. Dymyt, *Internacjonalizacja w strategii szkoły wyższej*, UE, Wrocław 2013 (praca niepublikowana), s. 203–226 (stan na rok akademicki 2012/2013).

5. Podsumowanie

Dokonując syntetycznej oceny stopnia internacjonalizacji wrocławskich uczelni, należy zauważyć, że na poziomie strategicznym (misja, cele działania) odnajdujemy dominację europejskiego wymiaru w międzynarodowej aktywności tych uczelni. Wśród kierownictwa uczelni występuje wysoki poziom świadomości roli internacjonalizacji dla rozwoju ich uczelni, przy czym zaangażowanie uczelni w rozwój internacjonalizacji nie jest postrzegany jako wyłączna domena władz uczelni. Tradycyjnie głównymi partnerami dla wrocławskich uczelni są zagraniczne uczelnie i instytucje badawcze, naukowe oraz stowarzyszenia, natomiast w niewielkim zakresie nawiązywana jest współpraca z biznesem międzynarodowym. Studenci oraz kadra naukowo-dydaktyczna mają możliwości kształcenia i rozwoju naukowego o międzynarodowym wymiarze w ramach różnorodnych form. Aktywność międzynarodowa studentów i pracowników wspierana jest (w różnym stopniu) przez komórki organizacyjne uczelni powołane do obsługi programów wymiany i współpracy międzynarodowej. Jednocześnie rozwijany jest w uczelniach system motywowania i wspierania kadry w podnoszenia kompetencji językowych, zdolności prowadzenia zajęć w języku obcym.

Literatura

- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Dymyt M., *Internacjonalizacja w strategii szkoły wyższej*, UE, Wrocław 2013 (praca niepublikowana).
- Fonfara K. (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gronroos Ch., *International strategies for services*, „Journal of Service Marketing” 1999, vol. 13, no. 4/5.
- Knight J., *Internationalisation of higher education*, [w:] *Quality and Internationalisation in Higher Education*, Programme on Institutional Management in Higher Education, OECD 1999.
- Kostecki M., *Marketing strategies for services; globalization, client-orientation, deregulation*, Pergamon Press, Oxford 1994.
- Lovelock Ch., Yip G., *Developing global strategies for services business*, „California Management Review”, vol. 38, no. 2.
- Masłowski A., *Przedsiębiorstwa transnarodowe w sektorze usług*, IRWiK, Warszawa 2005.
- Nowakowski M.K., *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999.
- Pawłowski K., *Wyzwania konkurencji dla polskiego szkolnictwa wyższego w nadchodzącej dobie internacjonalizacji*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości, Łódź 2006.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Deloitte, Warszawa 2008.
- Vandermerwe S., Chadwick M., *The international of services*, „The Service Industries Journal” 1989, no. 1.

INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION SERVICES – CONDITION AND EXPECTATIONS

Summary: The article discusses the problem of development of education services at a higher level on a scale beyond the domestic market. Polish universities are increasingly looking for new opportunities of development, e.g. through activities referred to as internationalization of education. The article discusses the objectives, methods and development trends of internationalization of educational services at a higher level. In the introductory part – on the basis of a review of the literature – the author describes the specifics of the internationalization of entities operating in the service sector, paying attention to the themes, factors and forms of services internationalisation. In particular, the author shows different models of services internationalization, due to their generic characteristics. In the next part she discusses the conditions for effective internationalization of educational activity of university from the perspective of its development strategy. The article contains an assessment of the international activity of Wrocław universities.

Keywords: internationalization, services, education, university.