



Uniwersytet czy uczelnia zawodowa? Uwagi o nauczaniu sprzedaży¹

DOI: 10.17399/HW.2016.1535018

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem referatu jest próba podzielenia się autora – jako doświadczonego nauczyciela akademickiego – uwagami związanymi z prowadzeniem zajęć ze studentami z szeroko pojętej problematyki sprzedaży na rynkach międzynarodowych (handel zagraniczny, podstawy biznesu międzynarodowego i inne).

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Przyjętą metodą badawczą jest forma opisowa. Autor w sposób szczegółowy dzieli się przemyśleniami dotyczącymi swoistego konfliktu między wyzwaniem stojącym przed współczesnym uniwersytetem a rzeczywistymi oczekiwaniami studentów.

PROCES WYWODU: W artykule zostaje zdefiniowana następująca hipoteza badawcza: brak realizacji potrzeb edukacyjnych studentów (związanych z potrzebami odchodzenia od rozbudowanych teorii naukowych na rzecz praktycznych elementów przekazywanej wiedzy przez nauczycieli akademickich) może skutkować spadkiem zainteresowania studentów niektórymi kierunkami/specjalizacjami studiów wyższych.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Rozważania autora bazują na obserwacji uczestniczącej, która była prowadzona w trakcie zajęć dydaktycznych o tematyce sprzedaży zagranicznej.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Wnioskować należy, iż pomimo obaw związanych z koniecznością częściowego modyfikowania programów studiów na rzecz większej liczby zajęć związanych z praktyką gospodarczą uniwersytety nie przekształcą się w uczelnie zawodowe, zachowają swoją tożsamość i pozostaną wierne swojej misji.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** IDEA UNIwersYTETU, NAUCZANIE SPRZEDAŻY, KONFLIKT UNIwersYTET – OCZEKIWANIA STUDENTÓW

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

ABSTRACT

University or vocational school? Remarks on teaching sales

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of this paper is an attempt to share the author's – as an experienced university teacher – reflections on conducting classes with students of the subject of international sales (foreign trade, international business and others).

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The adopted research method is the descriptive form. The author in detail reflects on the specific conflict between the challenges facing the modern university and the real expectations of students.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article is defined by the following research hypothesis: the lack of implementation of the educational needs of students (related to the needs move away from complex scientific theories to practical elements of knowledge transfer by academics) may result in a decrease in interest in students of some directions / specializations in higher education.

RESEARCH RESULTS: The considerations of the author are based on participant observation, which took place in the course of teaching of foreign sales.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: It must be concluded that, despite concerns about the necessity of a partial modification of study programs for more activities related to business practice, universities should not transform into vocational schools and instead retain their identity and faithful to their mission.

→ **KEYWORDS: THE IDEA OF THE UNIVERSITY, TEACHING ON SALES, CONFLICT UNIVERSITY – STUDENTS' EXPECTATIONS**

Wstęp

Na pytanie, czy współczesny uniwersytet stoi na rozstajach dróg, niełatwo odpowiedzieć. Z jednej strony słyszy się głosy nawołujące do obrony tradycyjnego modelu uniwersytetu opartego na koncepcji Humboldta (m.in. Nybom, 2003; Marody, 2014; Zakowicz, 2012; Cwynar, 2005), z drugiej zaś spotkać można przedstawianie żądań pochodzących z rynku pracy domagających się edukowania fachowców na kształt uczelni zawodowych (Shavit i Muller, 2000; Hillmert i Jacob, 2003; Sułkowski, 2013; Gwarek, Samitowska i Smogła, 2014). Celem artykułu

jest próba podzielenia się autora – doświadczonego nauczyciela akademickiego – uwagami związanymi z prowadzeniem zajęć ze studentami z szeroko pojętej problematyki sprzedaży na rynkach międzynarodowych (handel zagraniczny, podstawy biznesu międzynarodowego i inne). Program kształcenia wymaga przedstawiania i omawiania szeregu zagadnień teoretycznych, np. teorii handlu zagranicznego, teorii integracji czy teorii międzynarodowych stosunków gospodarczych. Studenci natomiast (również studiów dziennych) – często pracujący już w różnych firmach na stanowiskach związanych z wymianą z zagranicą – zarówno w czasie zajęć, jak i w ankietach oceniających wykładowców domagają się nawiązywania do praktyki gospodarczej, przykładów konkretnych rozwiązań czy wręcz podpowiedzi w zakresie problemów, z którymi spotykają się w swojej pracy zawodowej. W artykule zostaje zdefiniowana następująca hipoteza badawcza: brak realizacji potrzeb edukacyjnych studentów (związanych z potrzebami odchodzenia od rozbudowanych teorii naukowych na rzecz praktycznych elementów przekazywanej wiedzy przez nauczycieli akademickich) może skutkować spadkiem zainteresowania się studentów niektórymi kierunkami/specjalizacjami studiów wyższych. Autor, bazując na własnych doświadczeniach i konstatacjach, powiąże w formie opisowej (bazując na obserwacji uczestniczącej) tę tezę z problematyką przekazywania wiedzy z zakresu sprzedaży czy obsługi klienta – na swój sposób kontrowersyjną i dyskusyjną oraz rzadko poruszaną w kontekście misji uniwersytetu.

Uniwersytet a uczelnia zawodowa

Zgodnie z założeniami W. von Humboldta uniwersytet ma zapewnić studentom wszechstronne wykształcenie humanistyczne, dbałość o rozwój i nauczanie poszukiwania prawdy. Dodatkowo ma łączyć poznanie wiedzy przedmiotowej, wdrożenie do metody badania naukowego, wgląd w ogólną teorię nauki przez poznanie nauk filozoficznych i wyrobienie krytycyzmu opartego na wynikach prowadzonych badań (Bauman, 1998). Warto skonfrontować te założenia z ministerialnym „Programem rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki” z września 2015 roku. Można odnaleźć w nim cele rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w naszym kraju na lata 2015-2030. Proponowane są następujące działania²:

² Por.: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (dostęp: 10.05.2016).

- a) istotna większość studentów powinna zdobywać wysokiej jakości wykształcenie o profilu praktycznym; ma ono dawać wiedzę ogólną, stwarzać podstawy do dalszego wszechstronnego rozwoju, ale kłaść duży nacisk na rozwój umiejętności zawodowych umożliwiających efektywną pracę na stanowiskach specjalisty lub inżyniera;
- b) realizacja „Programu” będzie służyć osiągnięciu m.in. wzrostu jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym i dopasowaniu go do potrzeb społecznych i gospodarczych;
- c) mówiąc o dostosowaniu szkolnictwa wyższego do wymogów rynku pracy, trzeba mieć na uwadze rynek, do którego aspirujemy i który będzie rozwijany przez nowocześnie wykształcone kadry.

W ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym” z dnia 27 lipca 2005 roku w artykule 2, punkt 23³ możemy odnaleźć definicję uczelni zawodowej: „uczelnia prowadząca studia pierwszego lub drugiego stopnia albo jednolite studia magisterskie nieposiadająca uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora”. Można zatem stwierdzić, upraszczając nieco, iż uniwersytet nie różni się od uczelni zawodowej programem studiów, tylko możliwością nadawania stopnia naukowego doktora. Czy to oznacza, iż uniwersytet nie zajmuje już najwyższego miejsca w hierarchii kształcenia – skoro ma stać się jednostką kształcącą osoby, które mają zapewnić merkantylnie rozumiany rozwój gospodarczy?

Nauczanie sprzedaży a przenikanie kultury korporacyjnej

Autor artykułu prowadzi ze studentami (zarówno dziennymi, jak i zaocznymi) zajęcia związane ze sprzedażą zagraniczną. Prowadzone przedmioty to handel zagraniczny, podstawy biznesu międzynarodowego, obrót usługami na rynkach zagranicznych i inne. Studenci bardzo często już na II czy III roku studiów podejmują zatrudnienie, niejednokrotnie związane z handlem zagranicznym czy obsługą klienta zagranicznego. Działające w Krakowie w centrach usług wspólnych firmy z branży BPO (*Business Process Outsourcing*) poszukują młodych ludzi znających języki i mających chęć uczenia się zawodu i procedur. Studenci zaangażowani są w międzynarodowe projekty biznesowe lub wymyślają i wprowadzają w życie własne innowacyjne rozwiązania problemów pojawiających się w codziennej pracy. Są też przypadki – i to nie jednostkowe – zakładania własnej działalności gospodarczej powiązanej z wymianą z zagranicą (import aut z USA, pośredniczenie w handlu smartfonami pomiędzy

³ Dz.U. 2005. 164. 1365, ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

Chinami i Niemcami, produkcja i sprzedaż napojów energetycznych, pośredniczenie w detalicznej i hurtowej sprzedaży licencji do gier komputerowych, strony internetowe z różnymi projektami biznesowymi czy tworzenie i sprzedaż w Internecie zaawansowanych aplikacji na telefony komórkowe). Zdarza się, iż młodzi ludzie studiują handel zagraniczny po to, aby pomagać w planowanej internacjonalizacji firm rodziców (np. branża mięsna, obuwnicza, meblowa, logistyczna, hotelarstwo, produkcja wyrobów metalowych, osprzęt do łodzi, sprzęt komputerowy i inne). Bazując na własnych doświadczeniach i obserwacjach studentów, autor może stwierdzić, iż istotna statystycznie część grup studenckich ma kontakt z praktyką gospodarczą powiązaną z handlem zagranicznym, często osobiście negocjowała warunki biznesowe i dokonywała transakcji, wypełniała dokumenty celne, dokonywała płatności czy rozliczenia kontraktu. Prowadząc zajęcia (zarówno wykłady, jak i ćwiczenia), można zauważyć, iż praktyczne aspekty poruszanych tematów powiązane z przeprowadzanymi lub planowanymi działaniami studentów wzbudzają znacznie większe zainteresowanie. Studenci domagają się wręcz nie tylko konkretnych narzędzi czy technik działania (w tym sprzedaży), ale również proszą o pomoc w rozwiązywaniu problemów przynoszonych na zajęcia prosto ze wspomnianych wyżej firm. Łatwo można wyobrazić sobie reakcję audytorium na wykładzie, gdy prowadzący zajęcia chce zaproponować studentom analizę historyczną teorii handlu zagranicznego czy bezpośrednich inwestycji zagranicznych, omówić wskaźniki *terms of trade* lub zachęcić do lektury artykułu o plusach i minusach globalizacji.

P. Sztompka (2014) wprowadził pojęcie „kultury korporacyjnej”, która przenika – wspólnotowe z założenia – życie uniwersytetu. Kultura ta jest właściwa nie uczelni z tradycyjnym modelem akademickiej społeczności (relacja mistrz – uczeń, pasja naukowa, odpowiednia etyka i moralność czy motywacje uczestnictwa we wspólnocie), a przedsiębiorstwom, korporacjom, instytucjom finansowym, bankom czy agencjom. Zdaniem P. Sztompki hasło: *It's the economy, stupid* – slogan udanej kampanii prezydenckiej B. Clintona przeciwko G.W. Bushowi z 1992 roku – zbyt gwałtownie wkracza w świat uniwersytetów. Trudno nie zgodzić się z opinią, iż w czasach dzisiejszych „głównym tematem przenikającym całe życie społeczne jest produkcja i konsumpcja, fabrykowanie i kupowanie”.

Poruszana wyżej tematyka wpisuje się w problematykę edukacji dla przedsiębiorczości. K. Wach (2013) uważa, iż w polskim systemie edukacyjnym za mało jest zagadnień związanych z kształceniem ekonomicznym, co w rezultacie skutkuje niską świadomością ekonomiczną polskiego społeczeństwa. Z kolei Z. Ziolo przypomina, jak ważna w czasach zmieniających się uwarunkowań i reguł rozwoju procesów

społeczno-gospodarczych czy kulturowych jest edukacja – i to na wielu poziomach kształcenia (w tym zawodowego). Kształtuje ona bowiem aktywną, przedsiębiorczą postawę oraz prowadzi w dłuższej perspektywie do „tworzenia powiązań naukowo-technologicznych, produkcyjno-rynkowych, kapitałowo-finansowych i organizacyjnych między podmiotami gospodarczymi, instytucjami a społeczeństwami funkcjonującymi w przestrzeni regionalnej, krajowej, europejskiej i światowej” (Ziolo, 2012, s. 10). Co więcej – M. Płaziak i T. Rachwał proponują kształcenie w zakresie podstaw ekonomii również na kierunkach niezwiązanych ze studiami *stricto* ekonomicznymi, np. geograficznymi (Płaziak i Rachwał, 2014).

Art of selling a manipulacja i kryzysy

Artur Rojek, lider popularnego zespołu rockowego Myslovitz, w jednym ze swoich utworów śpiewał: „w rzeczywistości ciągłej sprzedaży, gdzie *być* przestaje cokolwiek znaczyć”⁴. W dzisiejszych czasach globalnej wioski, w której działają potężne korporacje transnarodowe i próbujące im dorównać firmy lokalne, żyjemy z nadmiarem presji marketingowej, wszechobecny reklamami w telewizji, radiu, prasie, na ulicach i na budynkach. Okna czy filmy reklamowe (*pop-up*) wyskakujące na naszych monitorach przy każdym wejściu na dowolne strony internetowe, handlowcy z biur *call center* różnych firm dzwoniący na nasze telefony komórkowe ze specjalnymi ofertami, ulotki zalewające budynki – to stałe elementy naszej – a więc także naszych studentów – codzienności. „Każdy żyje, sprzedając coś” (ang. *Everyone lives by selling something*) – stwierdził R.L. Stevenson, szkocki powieściopisarz, poeta i podróżnik, już pod koniec 1880 roku. Jakże aktualne jest to hasło również i dziś.

Można zatem próbować zrozumieć młodych ludzi, których kształcimy, iż skoro świat „ciągłej sprzedaży” to ich naturalne środowisko – domagają się oni na zajęciach przekazywania wiedzy praktycznej oraz metod i narzędzi pozwalających nie tylko zaistnieć w takiej handlowo-merkantylnej rzeczywistości, ale odnieść sukces, w tym sprzedażowy. Dodatkowo uważają, iż umiejętności praktyczne przyswojone w czasie procesu dydaktycznego powinny im umożliwić „sprzedanie siebie” potencjalnym pracodawcom podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Tak się składa, iż autor niniejszego artykułu ma wiele praktycznych doświadczeń związanych z zarządzaniem sprzedażą, czy to we współpracy z różnymi podmiotami handlowymi, czy przy różnych biznesowych

⁴ Myslovitz, utwór *Mieć czy być*.

projektach lub ekspertyzach. Kooperacja z Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego, Zespołem Ekspertów „Manager”, działami handlowymi różnych firm oraz własna praktyka w zakresie wymiany z zagranicą upoważnia do stwierdzenia, iż wiedza z zakresu sprzedaży jest ugruntowana wieloletnią empirią.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż lekceważenie zgłaszanych przez studentów preferencji co do metodologii prowadzących zajęć oraz przekazywanych treści, czyli w rezultacie brak realizacji potrzeb edukacyjnych (związanych z potrzebami odchodzenia od rozbudowanych teorii naukowych na rzecz praktycznych elementów przekazywanej wiedzy przez nauczycieli akademickich), może skutkować spadkiem zainteresowania się słuchaczy niektórymi kierunkami/specjalizacjami studiów wyższych.

Ważne jest, aby pamiętać, iż sprzedaż może czasami zamienić się ze „sztuki sprzedaży” w nachalną akwizycję czy przestępcze wręcz, owiane złą reputacją wciskanie produktów (towarów, usług czy produktów finansowych). Realizując wytyczne ministerialne zapisane w przytoczonym już „Programie rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki” i przekazując studentom wiedzę praktyczną, należy wyraźnie akcentować, iż proces sprzedaży absolutnie nie może przybrać formy manipulacji nabywcą czy zamienić się w nieuczciwy proceder oszustwa (Szwaja, 2014; Chrzan, 2014). Jako przykłady takich działań można przytaczać transakcje sprzedaży, które były niezwykle ryzykowne dla nabywców i okazały się bezpośrednią przyczyną światowego kryzysu finansowego w ostatnich latach. Zbywanie w USA instrumentów finansowych, takich jak tzw. MBS (*Mortgage Backed Securities*) czy innych papierów wartościowych opartych na kredytach hipotecznych (co ciekawe: z wysokimi ratingami wiarygodności przyznanymi przez agencję Standard & Poor’s), wywołało w rezultacie załamanie się rynku hipotecznego i zaowocowało światowym kryzysem finansowym (Zysk, 2014; Sałek, 2015). W połączeniu z oszukańczymi spekulacjami upadłych już amerykańskich instytucji finansowych naruszono równowagę w globalnych stosunkach ekonomicznych. Tego typu manipulacje i działania należy nagłaśniać, szczegółowo omawiać, z całą mocą potępiać i wskazywać jako zaprzeczenie *art of selling*.

Czego zatem warto nauczać z zakresu sprzedaży, w tym na rynkach zagranicznych? Zdaniem autora niniejszego opracowania należy przekazywać tylko takie rozwiązania z zakresu wiedzy praktycznej, pomysły, strategie czy opis konkretnych działań, w których osobiście uczestniczyło się jako członek danego projektu. Można ewentualnie też na różnego rodzaju spotkania (przykładowo Forum Handlu Zagranicznego UEK czy zebrania kół naukowych) zapraszać specjalistów z przedsiębiorstw, którzy podzielą się faktycznymi przykładami z życia biznesowego lub

praktycznymi umiejętnościami, choćby negocjacyjnymi. Inna jest siła przekazu i atrakcyjność zajęć, gdy dydaktyk dzieli się doświadczeniami z osobistego udziału w projekcie przy wykorzystaniu narzędzi *Blue Ocean Strategy*⁵ czy z udanego wprowadzenia na chiński rynek wyrobów cukierniczych znanego krakowskiego przedsiębiorstwa, a inna gdy teoretycznie omawia różne strategie internacjonalizacji firm na rynkach zagranicznych. Proponując studentom wiedzę z zakresu zarządzania sprzedażą, należy akcentować, iż profesjonalny sprzedawca:

- a) jest zaangażowany w pomaganie klientowi w odniesieniu sukcesu;
- b) zapewnia korzystne, długofalowe relacje, które pomagają klientom w osiągnięciu ich długoterminowych celów;
- c) pozostaje zaangażowany w sprawy klientów, nawet jeśli nie stanowi to bezpośredniej okazji do sprzedaży;
- d) koncentruje się na strategicznych potrzebach klientów podczas opracowywania rozwiązań;
- e) prowadzi rozmowy handlowe czy negocjacje w zrównoważony sposób, aby zapewnić wymianę informacji opartą na zaufaniu i zorientowaną na osiągnięcie obopólnie korzystnego porozumienia;
- f) proponuje klientowi nie sztywną ofertę z cenami i rabatami, ale dedykowane rozwiązanie biznesowe czy środowisko pracy;
- g) jeżeli wywiera wpływ na klienta, to nie jego kosztem; nie manipuluje partnerem w celu osiągnięcia zysku za wszelką cenę – ewentualne stosowanie technik sprzedaży czy perswazji ma na celu sfinalizowanie sprzedaży rozumianej jako pomaganie klientowi i osiągnięcie rezultatu „wygrany – wygrany”;
- h) dba o dobre relacje z klientem, zależy mu na biznesie relacyjnym, a nie transakcyjnym;
- i) dba też o to, aby klient już po sfinalizowaniu danej transakcji jak najefektywniej korzystał z zakupionego towaru czy usługi (model: cecha produktu – zaleta wyjaśniająca funkcje – korzyść klienta);
- j) jest zawsze wiarygodny, empatyczny, uczciwy, etyczny, rzetelny i fachowy.

W biznesie, również międzynarodowym, wszelkie udowodnione próby manipulacji czy oszustwa kończą się pretensjami kupującego, utratą reputacji i dobrego imienia przez sprzedającego, często postępowaniem arbitrażowym lub sądowym, czasami wielkimi karami – a co gorsza: złą opinią o wszystkich sprzedawcach.

⁵ Jedna ze strategii wejścia na rynki, również zagraniczne. Por.: Kim i Mauborgne, 2005.

Podsumowanie i wnioski

Zapoznając się z zapisami „Programu rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki” z września 2015 roku przygotowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w którym *expressis verbis* zapisano potrzebę rozwoju umiejętności zawodowych studentów, dopasowanie jakości kształcenia do potrzeb rozwijającej się polskiej gospodarki oraz dostosowanie szkolnictwa wyższego do wymogów rynku pracy, można prognozować, iż wspomniana w artykule „kultura korporacyjna” może w większym stopniu zagościć w murach uniwersytetów. Mimo szczytnych założeń, że uniwersytet będzie uczył w szerokim zakresie, również humanistycznym – wydaje się nieuniknione, iż będzie postępował proces przenikania się kształcenia ogólnego (umiejętność krytycznego myślenia, poszukiwanie prawdy, postrzeganie wielopoziomowości, wielopłaszczyznowości i wieloznaczności problemów w otaczającym nas świecie, stawianie pytań i poprawne, logiczne wnioskowanie) ze specjalistycznym, z elementami zawodowymi czy wręcz fachowymi, choćby powiązаныmi z procesami sprzedaży. Przed wykładowcami akademickimi będzie stawiane niełatwe zadanie połączenia w procesie dydaktycznym wiedzy charakterystycznej dla tradycyjnych uniwersytetów oraz umiejętności wymaganych przez rynek pracy. Będzie to o tyle trudne, iż nie wszyscy nauczyciele uniwersyteccy mają praktykę gospodarczą czy brali udział w projektach biznesowo-doradczych. Autor niniejszego artykułu ma świadomość, jak trudna i znacząca jest poruszana problematyka – kształcenie kompetencji studentów to ważne zadanie nauczyciela akademickiego. Twierdzi jednocześnie, iż w zintegrowanym środowisku naukowym nie będzie postępowała erozja tradycyjnie rozumianej idei uniwersytetu i uda się połączyć w logiczny konsensus wymagania stawiane przez studentów, gospodarkę i rynek pracy z akademicką wspólnotową kulturą i ponadczasowymi treściami proponowanymi w murach uczelnianych. Pomimo obaw związanych z koniecznością częściowej modyfikacji programów studiów na rzecz większej liczby zajęć związanych z praktyką gospodarczą uniwersytety nie przekształcą się w uczelnie zawodowe, zachowają swoją tożsamość i pozostaną wierne swojej misji – co w dłuższej perspektywie docenią sami studenci. I nie będzie to śmierć uniwersytetów, jak w lipcu 2012 roku pisał ks. M. Heller w głośnym artykule w „Tygodniku Powszechnym”⁶.

⁶ <https://www.tygodnikpowszechny.pl/smierc-uniwersytetow-16535> (dostęp: 10.05.2016).

BIBLIOGRAFIA

- Bauman, T. (1998). Spór o ideę i kształt uniwersytetu. *Forum Oświatowe*, t. 1, 16-17.
- Chrzan, E. (2014). Marketing a selling. Etyka a efektywność. *Studia Ekonomiczne*, 180, 67-77.
- Cwynar, K.M. (2005). Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej. *Polityka i Społeczeństwo*, 2, 46-59.
- Gwarek, A., Samitowska, W. i Smogół, M. (2014). Zderzenie pokoleń a rynek pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, rola kapitału ludzkiego w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu*, 114, 127-142.
- Heller, M. (2012). *Śmierć uniwersytetów*. Pozyskano z: <<https://www.tygodnikpowszechny.pl/smierc-uniwersytetow-16535>> (dostęp: 10.05.2016).
- Hillmert, S. i Jacob, M. (2003). Social inequality in higher education. Is vocational training a pathway leading to or away from university? *European Sociological Review*, 19(3), 319-334.
- Kim, W.C. i Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Marody, M. (2014). O społecznym zakorzenieniu kultury uniwersytetu. *Nauka*, 2, 27-32.
- Nybm, T. (2003). The Humboldt Legacy: Reflections on the Past, Present, and Future of the European University. *Higher Education Policy*, 16(2), 141-159.
- Płaziak, M. i Rachwał, T. (2014). Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości na polskich uniwersytetach na studiach nieekonomicznych (na przykładzie kierunku geografia). *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 249-266.
- Sałek, P. (2015). Etyka w sprzedaży produktów finansowych. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, vol. 18, 1, 95-101.
- Shavit, Y. i Muller, W. (2000). Vocational secondary education. *European Societies*, 2(1), 29-50.
- Sułkowski, Ł. (2013). Transformacje kulturowe współczesnych uczelni wyższych. *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, Część I, 23-31.
- Sztompka, P. (2014). Uniwersytet współczesny; zderzenie dwóch kultur. *Nauka*, 1, 7-18.
- Szwajca, D. (2014). Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy. *Studia Ekonomiczne*, 202, 90-99.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U., 2005 nr 164, poz. 1365.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246-257.
- Zakowicz, I. (2012). Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 2, 62-74.
- Zioło, Z. (2012). Miejsce przedsiębiorczości w edukacji. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 10-23.
- Zysk, W. (2014). Sprawiedliwość i odpowiedzialność w działalności przedsiębiorstw – pokryzysowe next steps. *Prakseologia*, 156, 107-133.