

# Stanisława Wilmańska-Sosnowska

---

## Konkurencyjność podmiotów działających na rynku usług edukacyjnych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, 127-134

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Stanisława Wilmańska-Sosnowska<sup>1</sup>*

## **KONKURENCYJNOŚĆ PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKU USŁUG EDUKACYJNYCH**

### **Streszczenie**

Rozważania zawarte w opracowaniu ujęto w trzech częściach. Pierwsza dotyczy podstawowych determinant konkurencyjności działań na rynkach. Druga część charakteryzuje rynek usług edukacyjnych i jego właściwości. Trzecia część prezentuje usługę edukacyjną i komponenty jej wartości jako obszar zmagania konkurencyjnych.

### **Wstęp**

Era społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy stawia przed organizacjami prowadzącymi działalność na rynku nowe, niełatwe wyzwania. Przyspieszona ewolucja rynku sprawia, że klient będący jego immanentną częścią nabiera szczególnej pozycji i znaczenia. Warunkuje on nie tylko byt każdej organizacji, ale staje się kategorią cennego zasobu. Kluczem do sukcesu na rynku staje się zdolność dostarczania wartości, zaspokajających potrzeby klienta coraz lepiej i pełniej, zgodnie z jego wzrastającymi oczekiwaniami oraz czynienie tego skuteczniej i efektywniej od konkurencji. Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu koncentrują się wokół trzech zagadnień, którymi są: podstawowe determinanty konkurencyjności organizacji, rynek usług edukacyjnych i jego właściwości oraz usługa edukacyjna i komponenty jej wartości.

### **Podstawowe determinanty konkurencyjności działań na rynku**

Konkurencyjność organizacji rozumiana jako zdolność do wygrywania rywalizacji na rynku zgodnie z regułami jego funkcjonowania stanowi wynik działań dwóch grup czynników: zewnętrznych, będących w otoczeniu organizacji, i wewnętrznych, tkwiących w niej samej<sup>2</sup>. Mogą one wpływać na rozwój organizacji, ale również stanowić barierę rozwoju, powodując zmniejszenie jej konkurencyjności. Zewnętrzne determinanty konkurencyjności organizacji wynikają z istnienia wszelkiego rodzaju zasad, norm i regulacji prawnych, według których musi ona prowadzić działalność,

---

<sup>1</sup> Stanisława Wilmańska-Sosnowska – prof. nadz. dr hab., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>2</sup> J. Bremond, M. Salort, *Odkrywanie ekonomii*, PWN, Warszawa 1994, s. 176-177; *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 119; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 166-168.

których nierespektowanie pociąga za sobą różnego rodzaju konsekwencje, włącznie z koniecznością ograniczenia, a nawet zaprzestania prowadzonej działalności. Wewnętrzne determinanty konkurencyjności organizacji są bezpośrednio związane z podejmowanymi w niej decyzjami. Czynnikiem będącymi w gestii organizacji w warunkach gospodarki rynkowej są decyzje dotyczące: formy własności, systemu zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, rozmiaru i skali działalności, stosowanych technologii, wyboru strategii działań rynkowych, w tym strategii kreowania produktu, cen, promocji i dystrybucji.

Głównym zadaniem współczesnych organizacji jest wykorzystanie wszystkich czynników tkwiących w jej środowisku wewnętrznym i zewnętrznym w taki sposób, aby osiągnąć możliwie trwałą przewagę konkurencyjną. Zadanie to nie jest łatwe, gdyż uwarunkowania zewnętrzne działań współczesnych organizacji wyjątkowo nie sprzyjają utrwalaniu przewagi konkurencyjnej. Coraz większa agresywność zachowań rynkowych rywali widoczna w podejmowaniu nowych odważnych działań, przelamujących tradycję, stereotypy. Wyznaczanie nowych trendów sprawia, że coraz trudniej jest przewidywać, a tym bardziej wyprzedzać. Nie oznacza to jednak, że współczesne organizacje nie powinny dążyć do długofalowej przewagi nad rywalami. Niezbędne staje się w tym względzie opracowanie odpowiedniej strategii konkurencji będącej drogą do osiągnięcia lepszej od rywali pozycji na rynku. Wiąże się to z nadaniem wszystkim podejmowanym zmaganiom rynkowym określonej długookresowej logiki, obejmującej główne zasady i reguły postępowania wobec podmiotów otoczenia, wyznaczającej obszary i metody konkurowania.

Istotą sformułowania strategii jest radzenie sobie z konkurencją, celem zaś uzyskanie najkorzystniejszej w stosunku do niej pozycji na obsługiwanym rynku<sup>3</sup>. Pozycję taką organizacja może osiągnąć, posiadając wyróżniające kompetencje, wśród których są: architektura relacji wewnętrznych i zewnętrznych, reputacja, innowacyjność i zasoby strategiczne<sup>4</sup>. Architektura relacji w wymiarze wewnętrznym to powiązania wynikające z formalnych powiązań i zależności, lecz także, a może przede wszystkim treść stosunków międzyludzkich w organizacji, stanowiących podłoże jej kultury organizacyjnej. Architektura wewnętrzna nie tworzy wyjątkowych organizacji przez dobieranie wyjątkowych ludzi, lecz czyni to, umożliwiając bardzo przeciętnym osobom osiągnięcie nadzwyczajnych wyników w tym, co robią<sup>5</sup>. Osiągnięcia organizacji wynikają głównie z talentów i umiejętności zatrudnionych w niej ludzi. Dzięki nim i ich wiedzy „jawnej”, przekazywanej ustnie lub pisemnie, oraz wiedzy „cichej”, nabywanej dzięki praktyce i intuicji, których nie można wyartykułować i transferować, organizacja buduje i utrwała przewagę konkurencyjną. Wpływ architektury wewnętrznej na sprawność i skuteczność działań organizacji nie ulega wątpliwości. Taki sam wpływ

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 23-25.

<sup>4</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 98.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 103.

posiada również architektura zewnętrzna stanowiąca powiązania organizacji z podmiotami jej środowiska zewnętrznego – klientami i pozostałymi interesariuszami.

Elementem wyróżniających kompetencji organizacji jest reputacja, stanowiąca ważny instrument przekazywania informacji wszystkim podmiotom otoczenia o niej samej oraz jej ofercie rynkowej. Dobra reputacja wywołuje większą skłonność klientów do zakupu oraz powoduje, że są oni gotowi zaakceptować ofertę o znacznie wyższej od przeciętnej cenie, tworząc organizacji źródło ponadprzeciętnego zysku.

Istotnym źródłem konkurencyjności jest innowacyjność organizacji oparta na zdolnościach twórczych działających w niej ludzi, wykazujących umiejętność tworzenia i łączenia w szczególnie sposób pomysłów oraz zdolność do niezwykłych skojarzeń i propozycji rozwiązań, a także sposobów ich realizacji. Imperatyw poszukiwania źródeł innowacji przez nieustanne identyfikowanie przemian w środowisku zewnętrznym i traktowanie ich jako okazji do tworzenia nowych możliwości działań leży u podstaw zarządzania przedsiębiorczego ukierunkowanego na tworzenie nowych rynków i nowego klienta<sup>6</sup>. Innowacyjność organizacji to umiejętność dokonywania zmian w kształcie oferty rynkowej, zmierzających w kierunku większego zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów poprzez wykorzystanie posiadanych przez nią zasobów w nowej, bardziej efektywnej konfiguracji. Dzięki umiejętności kreowania nowych pomysłów oraz ich realizacji organizacja uzyskuje określone korzyści ekonomiczne oraz efekty społeczne wzmacniające jej pozycję na rynku<sup>7</sup>. Innowacje bowiem są podstawowym warunkiem sukcesu w biznesie<sup>8</sup>. To, co wydaje się być nagrodą za innowacje, często w rzeczywistości jest wynikiem architektury organizacji oraz jej reputacji. Innowacyjności sprzyja: struktura organizacyjna, kultura organizacji oraz sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Elastyczność reguł postępowania, rozwój komunikacji wewnętrznej, ułatwiającej interakcję między różnymi ogniwami organizacyjnymi mają korzystny wpływ na proinnowacyjne zachowania. Dodatni wpływ w tym zakresie ma także kultura organizacji, zwłaszcza takie jej cechy jak: tolerancja dla ryzyka oraz traktowanie pomyłek innowacyjnych jako okazji do uczenia się. Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na innowacyjność organizacji ujawnia się szczególnie poprzez odpowiednie szkolenie i doskonalenie personelu oraz poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia w razie niepowodzenia nowatorskich prób działania.

Źródło konkurencyjności mogą stanowić również zasoby strategiczne organizacji. Mogą nimi być zdolności kształtowania oferty rynkowej po relatywnie niskich kosztach z wykorzystaniem posiadanego doświadczenia oraz wysokiej produktywności działań. Może to być również umiejętność tworzenia wyróżniającej wartości oferowanej klientom, co pozwala na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Organizacja może

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasoby*, PWE, Warszawa 1992, s. 29-31.

<sup>7</sup> J. Baruk, *Istota innowacji. Podatność społeczeństw na innowacje*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 12.

<sup>8</sup> J.H. Dyer, H.B. Gregesen, C.M. Christensen, *The Innovator's DNA*, „Harvard Business Review”, December 2009, s. 61.

również starać się łączyć te dwa wymiary przewagi konkurencyjnej w „innovacyjną wartość” dla klienta z umiejętnością oferowania jej po relatywnie niskim koszcie/cenie.

## Rynek usług edukacyjnych i jego właściwości

Najważniejszą grupę interesariuszy każdej organizacji działającej na rynku stanowią klienci znajdujący się zarówno w jej otoczeniu – klienci zewnętrzni, oraz klienci wewnętrzni, którymi są wszyscy jej pracownicy, natomiast podstawowym celem każdej organizacji jest tworzenie klienta zewnętrznego, któremu oferuje ona efekt swojej działalności będącej wynikiem zaangażowania istotnego zasobu – zatrudnionych w niej ludzi (klientów wewnętrznych)<sup>9</sup>. Jest to ważny zasób strategiczny, warunkujący realizację podstawowego celu związanego z jak najlepszym obsłużeniem finalnych klientów, rozwiązywania ich problemów ujawnionych na rynku, związanych z zaspokojeniem określonych potrzeb.

Na rynku usług edukacyjnych potrzebą tą jest zdobycie wykształcenia wynikającego z obowiązku szkolnego, a zarazem prawa każdego obywatela do nauki, zapisanego w głównym akcie legislacyjnym cywilizowanego państwa, otwierającego możliwość kontynuowania nauki na wyższych poziomach kształcenia: gimnazjalnym, ponadgimnazjalnym, a także zdobywanie wykształcenia na studiach: licencjackich, magisterskich i doktoranckich, dających możliwość uzyskania liczącej się pozycji na rynku pracy, zajmowania atrakcyjnych i odpowiedzialnych stanowisk, uzyskiwania korzystnych perspektyw zawodowych, godziwych zarobków i ponadprzeciętnego poziomu życia.

Zapotrzebowanie na usługi edukacyjne w społeczeństwie opartym na wiedzy wiąże się również z ciągle rosnącą świadomością potrzeby nieustannego dokształcania wynikającej z przekonania, że każdy, kto posiada jakąkolwiek wiedzę, będzie zmuszony co cztery, pięć lat zdobywać nowe jej obszary, gdyż w przeciwnym razie wypadnie z gry<sup>10</sup>. Przekonanie to jest o tyle istotne, że zmiany mające największy wpływ na wiedzę w określonej dziedzinie zwykle pochodzą z zewnątrz, a szybkie zmiany leżą w naturze zjawiska, jakim jest wiedza, natomiast umiejętności podlegają wolnym i nieczęstym przemianom. Okoliczności te stanowią siłę sprawczą wzrastającego zainteresowania różnego rodzaju studiami podyplomowymi oraz specjalistycznymi kursami poszerzającymi wiedzę i doskonalącymi kwalifikacje zawodowe otwierające nowe możliwości pracy oraz traktowane jako inwestycja zabezpieczająca przed bezrobociem.

Zjawisko to będące tendencją światową można obserwować w coraz szerszej skali w polskiej rzeczywistości, w której rynek usług edukacyjnych wykazuje wyraźnie takie cechy jak: dynamiczny rozwój i wzrost konkurencji na wszystkich poziomach i rodzajach kształcenia, nasilająca się rywalizacja publicznych i niepublicznych szkół

<sup>9</sup> P.F. Drucker, *Management Task. Responsibilities, practices*, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994, s. 37.

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *Nadejście społeczeństwa organizacji*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010, s. 196.

oraz duża różnorodność ofert i systemów kształcenia. Wynika to przede wszystkim ze znacznej odmienności cech potencjalnych nabywców usług edukacyjnych głównie pod względem: wieku, dochodów, przynależności do grupy społecznej czy typu osobowości. W związku z tym oferta usług edukacyjnych ma różne sprofilowanie (ogólnokształcące i zawodowe), kierowana jest do różnych wiekowo odbiorców (dzieci, młodzież, dorośli), świadczona jest w różnym systemie (dziennym, wieczorowym, stacjonarnym, niestacjonarnym oraz on-line). Powoduje to nasilenie konkurencji, które będzie wzrastać, biorąc pod uwagę różne trendy makrootoczenia, w którym istotne znaczenie posiadać będą wyraźnie postępujące przemiany demograficzne, takie jak: starzenie się społeczeństwa (około 25% ludności świata jest w wieku powyżej 65 lat) oraz malejąca liczba ludności w krajach rozwiniętych – 0,6% rocznie<sup>11</sup>.

Przemiany te znajdują odzwierciedlenie na polskim rynku usług edukacyjnych na wszystkich poziomach kształcenia, w tym szkolnictwa wyższego. Obecnie sytuacja w zakresie usług edukacyjnych na tym poziomie charakteryzuje się dużym stopniem konkurencji między polskimi uczelniami, próbami wejścia na polski rynek zagranicznych szkół wyższych oraz zmniejszającą się liczbą absolwentów szkół średnich będących potencjalnymi studentami. O ile w roku 2005 było ich 4,5 mln, to przewiduje się, że w roku 2015 będzie ich tylko około 3,8 mln.

Można przypuszczać, że w ciągu najbliższych lat wszystkie organizacje funkcjonujące na rynku usług edukacyjnych (szkoły i uczelnie) będą przechodziły zmiany większe niż kiedykolwiek od momentu uzyskania przez nie obecnego kształtu, co miało miejsce ponad 300 lat temu, gdy wprowadzono drukowane podręczniki. Przemiany te będą po części wymuszane przez najnowsze technologie (komputery, filmy wideo, przekazy satelitarne), co już ma miejsce, ale także wynikać będą z wymogów społeczeństwa opartego na wiedzy, w którym edukacja ma być ustawicznym, trwającym przez całe życie procesem; częściowo również źródłem przemian będą nowe sposoby i możliwości przyswajania wiedzy przez ludzi.

## **Usługa edukacyjna i komponenty jej wartości**

Pojęcie usługi edukacyjnej nie jest łatwe do zdefiniowania, podobnie jak sam termin usługa, który może być pojmowany jako: akt, czyn, wysiłek lub działanie, co sugeruje skomplikowaną naturę tego pojęcia. Przyjmując, że usługa to użyteczny produkt niematerialny, wytworzony w wyniku pracy ludzkiej (czynności), w procesie produkcji na rzecz usługobiorcy w celu zaspokojenia jego potrzeb<sup>12</sup>, można usługę edukacyjną zdefiniować jako działanie (czynności i wysiłek) podejmowane przez nauczyciela (usługodawcę), dzięki któremu dostarcza uczniowi (usługobiorcy) korzyści służące wzbogacaniu jego intelektualnych walorów osobistych. Z definicji tej wynika, że usługa edukacyjna jest produktem niematerialnym, wytworzonym w procesie

<sup>11</sup> *The World Village Project*, [http://www. World Village.org](http://www.WorldVillage.org), 2007.

<sup>12</sup> M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.

produkcji (w procesie kształcenia), mający charakter ciągły, sekwencyjny, o różnym czasie trwania, który jest realizowany przez wspólne działanie nauczyciela i ucznia, dający szczególny rodzaj wartości użytkowej w postaci wiedzy i umiejętności, potwierdzonych stosownym dokumentem.

Usługa edukacyjna posiada wszystkie cechy usług, którymi są: niematerialność, niejednorodność, nierozdzielność, nietrwałość, znane w literaturze przedmiotu jako 4N<sup>13</sup>. Jednakże można przyjąć, że dwie z nich: cecha niejednorodności (niestandardowość, różnorodność) wynikająca z faktu, że jest świadczona przez ludzi, których kwalifikacje mają zasadniczy wpływ na jakość świadczonej usługi, oraz cecha nierozdzielności, wynikająca z ograniczonego czasu dostępności usługi dla nabywcy, ograniczonych możliwości zwiększania skali świadczenia usługi, braku możliwości zachowania tajemnicy świadczenia procesu usługi (brak ochrony patentowej), wpływ na wyniki świadczenia usługi pracy nauczycieli i konieczność uczestnictwa klienta w procesie świadczenia usługi.

Wskazane właściwości usługi edukacyjnej mają określone konsekwencje w procesie kreowania i dostarczania jej wartości z punktu widzenia klienta oraz komponentów składających się na tę wartość. O wartości usługi edukacyjnej decydują takie korzyści jak: uzyskana wiedza, warunki nauczania, dodatkowa oferta edukacyjna, prestiż/marka szkoły, ale również poniesione przez ucznia koszty uzyskania tych korzyści: wysokość opłaty za nabycie usługi, koszty niezbędnych pomocy dydaktycznych, zwłaszcza podręczników i materiałów piśmiennych, koszty dojazdów do miejsc świadczenia usługi i inne. Wartość usługi edukacyjnej, tak jak wartość jakiegokolwiek produktu, jest tym większa, im bardziej uzyskane korzyści przewyższają koszty poniesione na ich uzyskanie<sup>14</sup>.

Usługa edukacyjna, jak każdy produkt, poddawana jest na rynku subiektywnej ocenie wartości przez różnych nabywców wykazujących odmienną preferencję, oczekiwania, cech osobowościowych i środowiskowych oraz wynikających z nich aspiracji. Jednakże wspólnym dla wszystkich potencjalnych nabywców powodem zainteresowania usługą edukacyjną jest uzyskanie potwierdzenia faktu uczestnictwa w określonym programie kształcenia w postaci dokumentu stwierdzającego jego ukończenie, który może przybierać różną formę: świadectwa, dyplomu, certyfikatu, w zależności od poziomu i rodzaju świadczonych usług. Stanowi to rdzeń usługi edukacyjnej świadczący o podstawowej jej przydatności/wartości dla klienta. Odmienną preferencję i oczekiwania klientów co do wartości usługi edukacyjnej ujawnia się dopiero na poziomie rzeczywistym tej usługi, który tworzą: wykwalifikowana kadra, wyróżniająca infrastruktura i warunki lokalowe, formy nauczania, przyjazna atmosfera i inne. Oddziaływanie tych elementów na decyzję wyboru oferty usługowej z zakresu kształcenia przez potencjalnego klienta jest różne.

<sup>13</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 21.

<sup>14</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wang, *Marketing, podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 520.

Zależy to od jego cech ekonomiczno-społecznych, demograficznych i psychograficznych. Często nie zależy to od klienta, ale decydenta, którym są rodzice lub opiekunowie w przypadku oferty edukacyjnej skierowanej do dzieci i młodzieży. W przypadku usług edukacyjnych, które mają charakter profesjonalny, duże znaczenie jako komponent ich wartości posiada zaufanie do organizacji, która je oferuje, a głównie jej personelu pedagogicznego. Dobra reputacja sprawia bowiem, że klienci często wolą ponieść wyższe koszty za nabycie usługi edukacyjnej, niż dokonać oszczędności, ryzykując nabycie gorszej ich jakości/użyteczności.

Usługa edukacyjna tworzy dużo większą wartość dla klienta na poziomie poszerzonym tworzonym przez oferowanie dodatkowych korzyści w postaci wspomagających zajęć dydaktycznych i pozadydaktycznych, rekreacyjnych itp. Poszerzanie produktu, jakim jest usługa dydaktyczna, jest możliwe w większym lub mniejszym zakresie, co wiąże się z poziomem, rodzajem i formą jej świadczenia oraz segmentem nabywców. W przypadku usługi edukacyjnej świadczonej przez szkołę wyższą dodatkowymi korzyściami są: możliwość kontynuowania nauki na trzech poziomach: licencjackim, magisterskim i doktoranckim (o ile szkoła ma uprawnienia do świadczenia usługi kształcenia na trzech poziomach), prestiżowe zagraniczne staże i praktyki, możliwość współpracy z biznesem oraz uczestnictwo w kołach naukowych. Korzyści te postrzega przede wszystkim grupa potencjalnych klientów najbardziej uzdolnionych i aktywnych, dostrzegających ich znaczenie w długiej perspektywie czasowej.

Umiejętność definiowania, kształtowania i dostarczania wartości klientom, tworzenie oferty niepowtarzalnej, wyróżniającej się na tle rywali rynkowych stanowi istotny warunek osiągnięcia sukcesu. Użyteczna w tym zakresie jest filozofia marketingu, której reguły i zasady mogą być przydatne zarówno w działaniach kierowanych do klientów wewnętrznych i zewnętrznych każdej organizacji, co szczególnie dotyczy działających na rynku edukacyjnym, gdyż współdziałanie tych dwóch grup klientów stanowi nieodzowny atrybut procesu świadczenia usług na tym rynku. Działania odnoszące się do oddziaływania na klientów wewnętrznych powinny koncentrować się wokół pozyskiwania, rozwijania, motywowania i utrzymywania wykwalifikowanych pracowników (kadry dydaktycznej), spełniając ich potrzeby i oczekiwania dotyczące rozwoju zawodowego i osobistego, pracy zespołowej, celem zwiększania ich satysfakcji i tworzenia więzi lojalnościowych z organizacją, w której pracują<sup>15</sup>.

Idee skutecznego działania na rynku tworzą i realizują ludzie. Fundamentem do tego są ich kompetencje, wiedza, umiejętności, postawy, wyobrażenia, nawyki, które stają się ich drugą naturą. Posiada to zasadnicze znaczenia w procesie kształtowania i realizowania skutecznych działań na rynku. Dla każdej organizacji podstawowe znaczenie ma szeroko rozumiana logika zespołowego działania, określona poziomem

---

<sup>15</sup> A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 29.



jej kultury. Identyfikowanie się pracowników organizacji z przyjętą logiką działań daje im poczucie przynależności, osobistego udziału w realizacji ich celów, co ma znaczenie motywujące. Uaktywnienie pracowników poprzez demokratyzację stylu i kultury kierowania, ich samorealizacja i satysfakcja z wykonywanej pracy staje się tak samo ważna jak zadowolenie klientów zewnętrznych. Pracownicy i klienci organizacji tworzą bowiem system, którego poszczególne elementy znajdują się w dynamicznym związku, w którym poziom satysfakcjonowania klientów uzależniony jest od pracowników – klientów wewnętrznych organizacji.

Relacje te są nieodzwonne w procesie oferowania usługi edukacyjnej, w którym ma miejsce wspólne tworzenie wartości, wymagające jednoczesnego zaangażowania dwóch podmiotów tego procesu: nauczyciela i ucznia. Najważniejsze w tych relacjach ze strony nauczyciela są jego umiejętności wzbudzania zainteresowania do samodzielnego poszerzania wiedzy przez ucznia, wskazywanie źródeł i sposobów jej poszerzania oraz stawiania pytań z próbą samodzielnego poszukiwania racjonalnych odpowiedzi.

## **COMPETITIVENESS OF EDUCATION SERVICE MARKET COMPANIES**

### **Summary**

The considerations included in the paper are divided into three parts. The first part is focused on the basic determinants of competitiveness activities on the market. The second one is considered the education service market and its nature. The third one presents the education services and the value's components as the area of struggles competitive.