



Anna Pietrzyk

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
apietrzy@zarz.agh.edu.pl

**SYNERGIA WARTOŚCI USŁUG EDUKACYJNYCH
WE WSPÓLPRACY UCZELNI WYŻSZEJ
Z PARTNEREM KOMERCYJNYM
– STUDIUM PRZYPADKU**

Streszczenie: Problem współpracy sektora szkolnictwa wyższego z biznesem jest ważny zarówno w obszarze badawczo-rozwojowym, jak i edukacyjnym. W artykule zaprezentowano przykład partnerskiej współpracy państwowej uczelni wyższej z firmą komercyjną, dotyczącej prowadzenia wspólnych studiów podyplomowych. Celem podjęcia tej współpracy jest uzyskanie synergii wartości oferowanej usługi edukacyjnej. W artykule skoncentrowano się na motywach podjęcia współpracy i korzyściach tworzących wartość dla klienta.

Słowa kluczowe: uczelnia wyższa, współpraca partnerska, synergia wartości.

Wprowadzenie

Synergia to, w ogólnym ujęciu, efekt współdziałania przynajmniej dwóch podmiotów, którego wynik ma większą wartość niż suma wyników uzyskanych przez te same podmioty działające oddzielnie. Pojęcie synergii od kilkunastu lat jest powszechnie stosowane w literaturze z zakresu finansów, rachunkowości czy zarządzania. Również współpraca pomiędzy sektorem szkolnictwa wyższego a sferą biznesu jest kwestią często poruszaną w publikacjach naukowych oraz raportach opracowywanych przez instytucje państwowe. W większości opracowania te koncentrują się na współpracy w sferze badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, na zagadnieniach kooperacji czy koopetycji oraz na identyfikacji barier we współpracy.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie współpracy na zasadach partnerstwa pomiędzy uczelnią wyższą a firmą komercyjną w realizacji usługi edukacyjnej. W artykule skoncentrowano się na motywach podjęcia współpracy i korzyściach z niej wynikających. Wskazano czynniki tworzące wartość dla klienta, odbiorcy wspólnie realizowanej usługi. Zastosowaną metodą badawczą były wywiady przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za realizację przedsięwzięcia oraz analiza dokumentów.

1. Wartość dla klienta i metody jej pomiaru

Pojęcie wartości dla klienta zostało wprowadzone w połowie ubiegłego stulecia przez P. Druckera. Od tego czasu sformułowanych zostało wiele definicji tego pojęcia [por. Kotler, 1994, s. 33; Łada, 2011, s. 61; Szymura-Tyc, 2005, s. 74].

Rozpatrując je, można zauważyć dualizm znaczeniowy pojęcia wartości dla klienta. Z jednej strony jest ona wyrażona ceną, jaką odbiorca produktu czy usługi gotowy jest zapłacić za ofertę. To wartość postrzegana z perspektywy organizacji, której miernikiem są przychody. Z drugiej strony wartość dla klienta to jego zysk, czyli dodatnia różnica między łącznymi korzyściami a kosztami poniesionymi przez klienta [Kucharska, 2001, s. 197].

Wartość dla klienta jako wielkość mierzalna może być wykorzystywana w różnego rodzaju analizach, również z zakresu rachunkowości zarządczej. W literaturze przedstawione są cztery podstawowe modele pomiaru wartości dla klienta: kosztowy, cenowy, ekonomiczny i atrybutowy [Łada, 2011, s. 66-70].

W pierwszym modelu wartość dla klienta jest przedstawiona jako suma minimalnych kosztów niezbędnych do wytworzenia produktu lub usługi o cechach funkcjonalnych oczekiwanych przez klienta z uwzględnieniem marży z zysku.

Model cenowy, będący rozszerzeniem modelu kosztowego, opiera się na wyznaczeniu maksymalnej ceny, jaką klient będzie chciał zapłacić za ofertę o określonych cechach. Pozwala on uwzględnić wpływ subiektywnie odbieranych niemierzalnych czynników mających wpływ na decyzje klientów.

W modelu ekonomicznym wartość dla klienta stanowi nadwyżkę korzyści nad kosztami nabycia produktu, gdzie koszty oprócz wymiaru finansowego obejmują też wyrzeczenia i uciążliwości związane z jego zakupem i użytkowaniem. Wadą tego modelu jest trudność w uwzględnieniu nieracjonalnych lub niemierzalnych czynników determinujących decyzje klienta.

Rozszerzenie modelu cenowego stanowi podejście atrybutowe, w którym wartość dla klienta stanowi suma korzyści związanych z cechami produktu słu-

żącymi do zaspokajania oczekiwań i preferencji klienta. W modelu tym wycenia się wszystkie cechy, za jakie klienci gotowi są zapłacić. Uwzględnia się kompilację różnych atrybutów funkcjonalnych i pozaracjonalnych, jak moda, marka czy usługi dodatkowe. Zdarza się, że klient inaczej ocenia cechy występujące osobno, a inaczej w powiązaniu z innymi. Dlatego duży problem stanowi wycena takich atrybutów, gdyż wartość oferty nie jest prostą sumą poszczególnych składowych. Wartość dla klienta zależy nie tylko od cech funkcjonalnych oferty, ale też od efektów pozostałej działalności [Łada, 2011, s. 70]. Oczekiwanym wynikiem występujących między tymi elementami wzajemnych powiązań jest efekt synergii.

2. Synergia wartości we współpracy międzyorganizacyjnej

W odniesieniu do zagadnień związanych z szeroko pojętym biznesem zjawisko synergii jest w literaturze często definiowane i opisywane [np. Gruca, Nath i Mehra, 1997, s. 605-611; Herdan, 2001, s. 36-40; Jonek-Kowalska, 2007, s. 121]. Określa ono zdolność współpracujących ze sobą co najmniej dwóch podmiotów do wytworzenia większej wartości, niż każda z nich mogłaby uzyskać, działając osobno.

Wielowymiarowość synergii predestynuje ją do tworzenia różnych typologii. Na podstawie jednej z nich można wyróżnić [Chadam, 2012, s. 71-72]:

- synergii społeczną – uzyskiwaną poprzez zwiększenie elastyczności działania, wzmocnienie funkcji motywacyjnej, stymulację wzrostu świadomości, kreatywności i zdolności wytwórczych pracowników,
- synergii techniczno-produkcyjną – będącą efektem optymalizacji wykorzystania zasobów materiałowo-surowcowych, transferu wiedzy i technologii, modernizacji produktów,
- synergii ekonomiczną – występującą w różnych obszarach działalności, będącą wynikiem integracji środków, uwarunkowań i analizy ekonomicznej oraz finansowej,
- synergii organizacyjną – przejawiającą się w strukturze organizacyjnej oraz procesowej, ustalającą podstawowe reguły współdziałania oparte na koordynacji i specjalizacji.

Efekt synergii może pojawiać się w różnych obszarach działalności podmiotu. Zwiększanie efektywności w sferze finansowej można uzyskać poprzez działania w trzech obszarach [Łada, 2009, s. 136]:

- inwestycyjnym,
- kosztów funkcjonowania,
- wartości dla klienta.

Efekt synergii wartości dla klienta można uzyskać dzięki współpracy międzyorganizacyjnej. Zdolność organizacji do współdziałania umożliwia jej skuteczniejsze i bardziej ekonomiczne osiągnięcie celów.

3. Współpraca uczelni wyższych z biznesem

Dynamicznie rozwijająca się gospodarka oparta na wiedzy determinuje zmiany w relacjach między środowiskiem szkolnictwa wyższego a sektorem biznesu. Współpraca między tymi środowiskami jest podejmowana w sferze badawczo-rozwojowej [zob. szerzej: Bryła, 2012; Kobylińska, 2012; Pluta-Olearnik, 2007; Raport MNiSzW, 2006] dotyczącej transferu technologii i innowacji oraz edukacyjno-szkoleniowej [zob. szerzej: Cichoń, 2012; Piróg, 2011; Raport CBnSzW, 2010; Raport WUP, 2013].

Usługi edukacyjne pełnią ważną rolę, będąc elementem systemu kształcenia ustawicznego. Obecnie posiadanie wyższego wykształcenia nie gwarantuje absolwentom znalezienia satysfakcjonującej pracy, zgodnej z ich oczekiwaniami. Uczelnie muszą dostosowywać swoją ofertę do zmieniających się potrzeb i wymagań zarówno ze strony pracodawców, jak i absolwentów. Zmiany w otoczeniu gospodarczym wymusiły na uczelniach działania charakterystyczne dla jednostek biznesowych, polegające m.in. na współpracy czy kooperacji. Podejmowana współpraca powinna przynosić wymierne korzyści nie tylko dla klienta, odbiorcy usługi edukacyjnej, ale również dla partnerów oferujących usługę. Synergia wartości może przejawiać się we wzroście mierników ekonomicznych, a także w budowaniu przewagi konkurencyjnej obu współpracujących podmiotów.

W przeprowadzanych badaniach dotyczących współpracy biznesu z sektorem edukacji [np. Raport WUP, 2013, s. 55; Raport PKPP Lewiatan, 2010, s. 15] wskazano główne cele i korzyści istotne z punktu widzenia przedsiębiorców:

- podnoszenie kwalifikacji pracowników przez współorganizowanie specjalistycznych kursów, studiów podyplomowych lub kierunków studiów,
- rekrutowanie przeszkolonych w trakcie praktyk studenckich absolwentów,
- korzystanie z zasobów intelektualnych pracowników akademickich,
- korzystanie z infrastruktury i zaplecza badawczego uczelni, wpływ na kierunek i dostęp do badań naukowych,
- budowanie odpowiedniego wizerunku i marki firmy.

Z perspektywy uczelni wyższej do korzyści pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z biznesem można zaliczyć:

- dostosowywanie programów i efektów kształcenia do oczekiwań odbiorców oferowanych usług edukacyjnych, poprawę jakości kształcenia,
- ograniczanie skutków niżu demograficznego poprzez rekrutację na zamawiane kierunki studiów,
- korzystanie z zasobów technologicznych i intelektualnych partnera,
- pozyskiwanie specjalistów-praktyków, wymiana wiedzy i doświadczeń,
- tworzenie na uczelni centrów badań, upowszechnienie nowych osiągnięć i zdobyczy naukowych,
- rozwój przedsiębiorczości uczelni, zwiększenie mobilności kadry,
- pozyskiwanie funduszy na badania, rozwój i edukację.

Badania literaturowe pozwalają stwierdzić, że w Polsce analizowana współpraca między sektorem szkolnictwa wyższego a biznesem jest spolaryzowana wertykalnie. Najczęściej uczelnie wyższe traktowane są jako dostawcy usług edukacyjnych dla odbiorców, jakimi są pracodawcy. Pojawiający się model współpracy to podażowa odpowiedź edukacji na popytową potrzebę rynku pracy.

Trudności w organizowaniu wspólnych przedsięwzięć między omawianymi sektorami mogą wynikać przede wszystkim ze specyfiki partnerów. Uczelnie publiczne, jako organizacje *non profit*, nie koncentrują swoich wysiłków na generowaniu zysku, co jest przeciwstawne do celu działalności sektora komercyjnego. Działalność tych sektorów podlega też innym regulacjom prawnym i aktom normatywnym. Do pozostałych barier we współpracy można zaliczyć różny sposób finansowania działalności szkolnictwa publicznego i sektora prywatnego, sztywne struktury organizacyjne uczelni, a co za tym idzie biurokrację i dużą inercję w funkcjonowaniu i decyzyjności [Bryła, Jurczyk i Domański, 2013, s. 18-19]. Wymienione czynniki powodują, że trudno jest znaleźć w literaturze wzorce efektywnej współpracy między omawianymi sektorami, szczególnie na zasadach partnerstwa.

4. Wspólne przedsięwzięcie uczelni wyższej z partnerem komercyjnym – studium przypadku

Na potrzeby niniejszego opracowania zostały przeanalizowane dokumenty finansowe oraz umowa o współpracy dotycząca zorganizowania studiów podyplomowych. Partnerami umowy były: jednostka krakowskiej uczelni wyższej oraz firma audytorsko-doradcza działająca w sektorze finansowym. Umowa o współpracy podpisana była na rok akademicki i zawierała najważniejsze ustalenia merytoryczno-finansowe. Do głównych obowiązków uczelni należało:

-
- ustalenie merytorycznego programu studiów, wyznaczenie kierownika studiów,
 - zapewnienie kadry dydaktycznej z ramienia uczelni,
 - obsługa finansowa i administracyjna studiów,
 - wynagradzanie wykładowców zatrudnianych przez uczelnię,
 - przeprowadzenie egzaminów i obron prac końcowych,
 - wystawienie świadectw ukończenia studiów.

Partner umowy – wykonawca – zobowiązany był w szczególności do:

- przeprowadzenia rekrutacji na studia, skompletowania dokumentów kandydatów,
- przedstawienia uczelni wykładowców z ramienia wykonawcy,
- wynagradzania wykładowców zatrudnionych przez wykonawcę,
- zapewnienia sal wykładowych na zajęcia i obrony.

W umowie zapisano również formułę rozliczenia finansowego między partnerami, uwzględniającą zasady obowiązujące na uczelni. Celem podpisania umowy o współpracy była chęć stworzenia wspólnej usługi edukacyjnej opartej na synergii wartości.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za realizację przedsięwzięcia od strony merytorycznej i organizacyjnej przeprowadzono analizę kosztów i korzyści wynikających z tej współpracy.

Jako główne motywy podjęcia współpracy z partnerem komercyjnym przedstawiciel uczelni wskazał na:

- zwiększenie przychodów,
- rozszerzenie geograficznego obszaru działalności,
- zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności na nowym obszarze.

Najważniejszym celem działalności państwowej uczelni wyższej, z punktu widzenia ekonomiczno-finansowego, jest zwiększenie przychodów. Jako jednostka *non profit* uczelnia nie może generować zysku. Z tego powodu jednym z wyznaczników powodzenia przedsięwzięcia realizowanego w sektorze szkolnictwa wyższego jest maksymalizacja przychodów.

Nadrzędnym celem podjęcia współpracy z uczelnią wyższą, podanym w wywiadzie przez przedstawiciela firmy audytorskiej, było rozszerzenie portfela usług w celu maksymalizacji zysków z działalności komercyjnej.

Przedstawiciele obu partnerów wskazali, że podjęta współpraca miała także na celu obniżenie kosztów działalności. Dla partnera komercyjnego był to drugi, kluczowy motyw podjęcia współpracy. W tabeli 1 przedstawiono wskazywane w wywiadach źródła redukcji kosztów wynikających z partnerskiej umowy o współpracy.

Tabela 1. Źródła obniżenia kosztów działalności wynikające z współpracy między uczelnią wyższą a partnerem komercyjnym

Źródła obniżenia kosztów działalności	Wskazywane przez	
	uczelnię	firmę audytorską
Bezpłatna reklama dotycząca pozostałej działalności	+	+
Brak kosztów obsługi finansowej	-	+
Brak kosztów związanych z procesem rekrutacji	+	-
Podział kosztów obsługi administracyjnej	+	+
Podział kosztów przygotowania materiałów dydaktycznych	+	+
Podział kosztów wynagrodzenia wykładowców	+	+
Wykorzystanie opracowanego programu nauczania	-	+
Wykorzystanie zasobów lokalowych	+	-
Wykorzystanie zasobów ludzkich i intelektualnych	+	+

Przygotowując wspólną ofertę edukacyjną, wyszczególniono atrybuty tworzące wartość dla klienta:

1. Renoma i marka uczelni oraz firmy audytorskiej;
2. Atrakcyjny i sprawdzony program studiów;
3. Realizacja zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem technologii e-learningu;
4. Kadra dydaktyczna składająca się z wykładowców akademickich oraz specjalistów-praktyków z firmy audytorskiej;
5. Uzyskanie świadectwa studiów podyplomowych uprawniających do ubiegania się o zezwolenie Ministra Finansów na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych bez egzaminu;
6. Uzyskanie certyfikatu firmy audytorskiej potwierdzającego nabyte kwalifikacje i umiejętności z zakresu studiów podyplomowych;
7. Możliwość skorzystania z innych usług edukacyjnych będących w ofercie obu partnerów – programów certyfikujących i szkoleń;
8. Organizacja studiów w stolicy.

Uczestnicy studiów podyplomowych to w większości pracownicy sektora finansowego oczekujący pogłębienia posiadanej już wiedzy. Połączenie wiedzy akademickiej oraz doświadczenia praktyków było najważniejszym elementem tworzącym wartość dla tych klientów. Pozostałe czynniki tworzące wartość realizowanej usługi to wizerunek, marketing oraz zasoby współpracujących partnerów.

Analiza usług konkurencyjnych, skalkulowanie kosztów studiów oraz przeprowadzony pomiar wartości dla klienta umożliwiły odpowiednią wycenę przygotowanej usługi edukacyjnej. Powiązanie wymienionych atrybutów wskazywało na możliwość zwiększenia ceny za studia podyplomowe w stosunku do analogicznych studiów prowadzonych przez uczelnię samodzielnie. Dzięki temu uczelnia mogła zrealizować główny cel podjęcia współpracy – wzrost przychodów.

Atrakcyjność i trafność tej oferty potwierdzał fakt corocznego naboru grupy uczestników o zakładanej liczebności, co pozwoliło na przeprowadzenie czterech edycji studiów. Studia te weszły na stałe do portfela usług oferowanych przez firmę audytorską, a umowa o współpracy przedłużana była w kolejnych latach.

Jak zostało nadmienione, celem partnerskiej współpracy było uzyskanie efektu synergii. Korzystając z typologii prezentowanej w rozdziale 2 niniejszego artykułu sprawdzono, w jakich obszarach możliwe było stwierdzenie wystąpienia synergii.

- Synergia społeczna uzyskana została dzięki połączeniu pomysłów i doświadczeń organizacyjnych partnerów zdobytych i wypracowanych osobno, co równocześnie było elementem wzajemnej motywacji. Zwiększenie elastyczności działania poprzez wykorzystanie struktur i metod funkcjonowania charakterystycznych dla biznesu również potwierdza wystąpienie tego typu synergii.
- Synergia techniczno-produkcyjna jest charakterystyczna dla działań w obszarze produkcyjnym, związana jest z doskonaleniem technologii i racjonalizacją eksploatacji zasobów. W omawianym przypadku wystąpienie tego rodzaju synergii przejawiało się w efektywniejszym wykorzystaniu zasobów lokalowych firmy audytorskiej oraz wykorzystaniu nowoczesnej technologii e-learningu stosowanej w szkolnictwie wyższym.
- Najprostsza do zidentyfikowania była synergia ekonomiczna. Wymierność efektów ekonomiczno-finansowych, takich jak wzrost przychodów, zwiększenie zysku lub zmniejszenie kosztów działalności wymienionych w tabeli 1, umożliwia obiektywną ocenę wystąpienia tego typu synergii.
- Synergia organizacyjna wynika z podziału zadań i ich koordynacji. Wykorzystanie specjalizacji partnerów w określonych procesach umożliwiło uzyskanie synergii również w tym zakresie.

Przeprowadzona analiza w sposób jednoznaczny potwierdza pozytywne skutki podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej między partnerami komercyjnymi i publicznymi. Pomimo specyfiki funkcjonowania obu sektorów, a także występowania wielu barier, współpraca na rynku usług edukacyjnych może przynosić wymierne korzyści obu partnerom, jak również tworzyć wartość dodaną dla klientów.

W wywiadzie przeprowadzonym z przedstawicielem firmy audytorskiej został wymieniony jeszcze jeden istotny element, bez którego współpraca partnerska nie byłaby możliwa. Tym czynnikiem jest wzajemne zaufanie. Dotyczy ono uczciwości w dokonywanych rozliczeniach finansowych, ale również i rzetelności w prowadzeniu i organizowaniu całego przedsięwzięcia. Zaufanie jest elementem scalającym wszystkie pozostałe wartości generowane we współpracy międzyorganizacyjnej, jest wartością legitymizującą działalność partnerów.

Podsumowanie

Rynek usług edukacyjnych daje duże możliwości podejmowania szeroko rozumianej współpracy opartej na zasadach partnerstwa. Celem artykułu było zaprezentowanie przykładu horyzontalnej współpracy między uczelnią wyższą a jednostką komercyjną. Motywy podjęcia tej współpracy, z uwagi na specyfikę partnerów, nie były takie same, jednak wspólna oferta usługi edukacyjnej była utworzona z założeniem uzyskania wzrostu wartości dla klienta. Takie podejście zwiększało szansę powodzenia projektu, a tym samym osiągnięcie założonych celów.

W artykule wykazano, że wspólnie przygotowane i przeprowadzone przedsięwzięcie umożliwiło uzyskanie efektu synergii wartości oferowanej usługi edukacyjnej. Opierając się na literaturowej typologii synergii stwierdzono, że najłatwiej zdiagnozować ten efekt na podstawie mierników ekonomiczno-finansowych oraz występujących społecznych interakcji. Należy również zwrócić uwagę, że problem synergii wartości wskazuje na jej wielowymiarowość. Tak szerokie spektrum umożliwia prowadzenie dalszych badań w tym zakresie.

Literatura

- Bryła P. (2012), *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
- Bryła P., Jurczyk T., Domański T. (2013), *Klasyfikacja barier podejmowania współpracy z otoczeniem gospodarczym przez uczelnie wyższe*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
- Chadam J. (2012), *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych*, Difin, Warszawa.
- Cichoń S. (2012), *Szkoła wyższa na rynku usług edukacyjnych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 3.
- Gruca T., Nath D., Mehra A. (1997), *Exploiting Synergy for Competitive Advantage*, „Long Range Planning”, Vol. 30, No. 4.
- Herdan A. (2001), *Wybrane aspekty pomiaru efektu synergii w przedsiębiorstwach powstałych w wyniku fuzji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 5.
- Jonek-Kowalska I. (2007), *Efekty synergii w działalności przedsiębiorstwa* [w:] *Efektowność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław, nr 1183.
- Kobylińska U. (2012), *Synergia wiedzy z ośrodków naukowych do sektora biznesu w województwach podlaskim i warmińsko-mazurskim*, „Economy and Management”, nr 3.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

- Kucharska B. (2011), *Kreowanie wartości dla klienta* [w:] B. Dobiegła-Korona, T. Doli-galski (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Łada M. (2011), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Prace Naukowe UE w Katowicach, Katowice.
- Łada M. (2009), *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 49.
- Piróg D. (2011), *Usługi edukacyjne na poziomie akademickim w kontekście wymagań rynku pracy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, nr 18, Warszawa-Kraków.
- Pluta-Olearnik M. (2007), *Relacje partnerskie uczelni z podmiotami otoczenia a kreowanie postaw przedsiębiorczych*, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.) *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Raport (2006), *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, MNiSW, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa.
- Raport (2010), *Opracowanie małopolskich standardów usług edukacyjno-szkoleniowych* pod kier. G. Prawelskiej-Skrzypek, Centrum Badań Nad Szkolnictwem Wyższym, UJ, Kraków.
- Raport (2013), *Tendencje i kierunki zmian na rynku usług szkolnictwa wyższego w Małopolsce. Ocena z uwzględnieniem czynników demograficznych i koniunkturalnych*, WUP w Krakowie, Kraków.
- Raport (2010), *Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania*, PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2005), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.

**SYNERGY IN CO-OPERATION BETWEEN THE UNIVERSITY
AND COMMERCIAL PARTNER ON THE CONDUCT
OF EDUCATIONAL SERVICES – A CASE STUDY**

Summary: The problem of co-operation between higher education and business is important both in sector of research and development, and education. The article presents an example of partnership of a public university with a commercial company on the conduct of joint postgraduate studies. The aim of this co-operation is to gain the synergy of the educational service. The article focuses on the reasons for the collaboration and the benefits of creating value for the customer.

Keywords: university, co-operation, synergy.