

Czy dobra uczelnia musi być droga?

Usługa edukacyjna stała się dziś w Polsce towarem, który trzeba umieć odpowiednio sprzedać. W sytuacji elementarnej nierówności podmiotów funkcjonujących na rynku edukacji wyższej – uprzywilejowanej pozycji uczelni państwowych (dotacje, stypendia, programy pomocowe) – cena usługi edukacyjnej nie jest wynikiem klasycznej gry podaży i popytu, a staje się narzędziem konkurencji.

MACIEJ KOLASIŃSKI, PIOTR LISIECKI



Na cele strategii cenowej szkoły wyższej można spojrzeć z kilku perspektyw. Według Ph. Kotlera i K. Fox' poprzez ustalenie czesnego na określonym poziomie szkoła wyższa może dążyć do osiągnięcia następujących celów: ● **przetrawanie**, ● **maksymalna bieżąca nadwyżka przychodów nad kosztami**, ● **maksymalny przychód bieżący**, ● **maksymalny wzrost liczby studentów**, ● **strategia najwyższej jakości**, ● **zwrot kosztów funkcjonowania na rynku**.

Strategie według wysokości odpłatności

Biorąc pod uwagę wysokość odpłatności za studia wyższe w Polsce, wyróżnić można szkoły oferujące kształcenie na niskim, wysokim oraz przeciętnym poziomie cenowym. Odpowiadają temu trzy opcje ramowej strategii cen: strategia cen wysokich, strategia cen neutralnych, strategia cen niskich.

Stosowanie przez uczelnię wyższą **strategii cen wysokich** sprzyja budowaniu przez nią wizerunku uczelni prestiżowej, oferującej usługi najwyższej jakości. Wdrożenie strategii wysokich cen jest skuteczne jedynie wówczas, gdy zaistnieją sprzyjające okoliczności w otoczeniu rynkowym szkoły. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór tej strategii jest niska wrażliwość potencjalnych słuchaczy na poziom czesnego konkretnej uczelni wyższej. Biorąc pod uwagę jednak nasilającą się walkę konkurencyjną w sek-

torze szkolnictwa wyższego, zbliżając się niż demograficzny oraz postępującą pauperyzację społeczeństwa polskiego, będącą pochodną sytuacji gospodarczej kraju, wybór tego podejścia wydaje się być ryzykowny. Z reguły bowiem wyższe czesne oznacza mniejszy udział w rynku – mniejszą skalę działania, co przy nasilającej się walce konkurencyjnej oraz zbliżającym się niżu demograficznym w wypadku słabej rekrutacji może zachwiać standingiem finansowym uczelni. Mogą sobie pozwolić na nią tylko nieliczne uczelnie, które potrafiły zbudować markę ogólnopolską, dzięki czemu są w stanie przyciągnąć studentów z całego kraju, których wrażliwość cenowa jest stosunkowo nieduża bądź uczelnie, które są mocno „sprofilowane”, budujące wizerunek uczelni niszowej, kształcącej w ściśle określonej dziedzinie.

Strategia cen neutralnych polega na wyznaczeniu poziomu opłat za studia zbliżonych do przeciętnych na danym rynku, na którym funkcjonuje uczelnia wyższa. Podejście takie pozwala na minimalizowanie roli czesnego jako instrumentu konkurencji i koncentracji szkoły na innych, pozacenowych instrumentach marketingu (np. tworzenie wizerunku wysokiej jakości). Stosowanie tej strategii przez większą liczbę uczelni wyższych może zapobiec wystąpieniu zjawiska wojny cenowej wyniszczającej przede wszystkim branżę.

Strategia cen niskich jest w coraz większym zakresie stosowana przez

uczelniami wyższymi. Spowodowane jest to w dużej mierze występowaniem wysokiej wrażliwości cenowej potencjalnych studentów oraz stosunkowo wysokim udziałem kosztów stałych w cenie usługi edukacyjnej, co pociąga za sobą konieczność pozyskania stosunkowo dużej rzeszy studentów w celu zagwarantowania stabilności finansowej szkoły. Stosowanie tego typu podejścia w polityce kształtowania czesnego pociąga za sobą coraz częściej pojawiającą się na lokalnych rynkach wojnę cenową oraz spadek rentowności całej branży edukacyjnej.

Strategie według struktury ceny

Analizując stosowane na rynku edukacyjnym strategie cenowe, zauważyć można dwa skrajne podejścia w kształtowaniu polityki cenowej uczelni wyższych: cena typu *all inclusive* oraz niska „cena katalogowa” plus rozbudowany system opłat dodatkowych.

Pierwsze z nich opiera się na marketingowym założeniu, iż czesne na studia powinno być tak skalkulowane, aby zawierało w sobie wszystkie koszty, które student powinien ponieść w toku normalnego studiowania. Podejście to jest jednak coraz rzadziej stosowane na rzecz podejścia drugiego, w którym usługa edukacyjna jest przedstawiana zdecydowanie jako tańsza w stosunku do rzeczywistych kosztów kształcenia, które student będzie musiał ponieść.

W drugim wypadku polityka cenowa uczelni kształtowana jest w ten sposób, że poza stosunkowo niskim czesnym miesięcznym (które można by porównać z ceną katalogową), zawiera w sobie mniej lub bardziej rozbudowane systemy opłat dodatkowych (np. opłaty egzaminacyjne, opłaty za seminaaria dyplomowe, za praktyki, opłaty dyplomowe, opłaty za egzaminy poprawkowe i komisyjne, opłaty warunkowe i wakacyjne), których celem jest pozyskanie dodatkowych środków na finansowanie działalności statutowej uczelni. U podstaw stosowania tej strategii cenowej leży przesłanie o istnieniu wysokiej elastyczności cenowej potencjalnych słuchaczy oraz trudność w porównywaniu systemów opłat między poszczególnymi szkołami.

Strategie promocji cenowych

Nieodłącznym elementem aktywnej polityki cenowej rynku edukacyjnego jest stosowanie przez różne uczelnie wyższe promocji cenowych. Występują one pod postacią promocji w czesnym, jak również promocji we wpisowym. Uczelnie wprowadzająca ten element strategii cenowej na rynek, ogłasza promocję we wpisowym bądź w czesnym dla tych osób, które zapiszą się do ściśle określonego dnia w biurze rekrutacji danej szkoły. Poprzez stosowanie tego typu zachęt szkoła wyższa:

- zwiększa dostępność swoich usług poprzez realne obniżenie kosztów kształcenia,
- wpływa na przyspieszenie decyzji o wyborze szkoły przez osoby czule na tego typu działania,
- oddziałuje psychologicznie na potencjalnych studentów, ukazując korzyść związaną ze skorzystaniem z tego typu zachęt, co ma na celu znaczne uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej szkoły wyższej,
- dostosowuje stosunkowo wysoką tzw. cenę katalogową, mającą budować prestiż uczelni, do aktualnie obowiązujących cen na rynku,
- aktywizuje sprzedaż poprzez korzystniejszą ofertę cenową na tle konkurencji.

Najczęściej spotykanymi promocjami są promocje:

- **we wpisowym** (np. obniżenie wielkości wpisowego; całkowita rezygnacja z opłat wpisowego dla pierwszych 50 osób na każdym kierunku studiów licencjackich lub dla wszystkich)
- **w czesnym** (obniżenie czesnego dla studentów posiadających świade-

ctwo z czerwonym paskiem; rezygnacja z ostatniej raty czesnego dla tych kandydatów, którzy zapiszą się w ściśle określonym terminie do uczelni wyższej).

Strategie według systemów płatności

W celu przyciągnięcia jak największej liczby studentów, uczelnie wyższe w toku ewolucji rynku edukacyjnego w Polsce w minionych 10 latach rozbudowały w ramach przyjętych polityk cenowych dostępne systemy płatności. Poza standardowymi, występującymi najczęściej w wypadku uczelni państwowych, systemami semestralnymi (opłata za rok studiów podzielona pomiędzy dwa semestry), pojawiła się na rynku gama rozbudowanych ratalnych systemów płatności za studia.

Jedną z pierwszych uczelni, której celem było zwiększenie dostępności oferowanych przez siebie usług edukacyjnych była Wyższa Szkoła Bankowości w Poznaniu, która wprowadziła tzw. elastyczny system opłat, w ramach którego, w zależności od preferencji i możliwości finansowych studenci mogą opłacać czesne: za rok z góry, w dwóch ratach semestralnych, w dziesięciu ratach miesięcznych, w dwunastu ratach miesięcznych.

Podobną, a nawet dalej posuniętą strategię w zakresie zwiększania dostępności usług edukacyjnych wprowadziła w ubiegłym roku akademickim Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, która poza 10. i 12. ratalnymi systemami płatności wdrożyła również system 48-ratalny, umożliwiający studentom uiszczenie płatności za studia do roku po ich ukończeniu.

Rzeczą wartą podkreślenia jest fakt zmiany polityki kształtowania czesnego w niektórych uczelniach państwowych, które w zdecydowanej większości nie stosowały dotąd ratalnych systemów płatności czesnego. Można znaleźć na mapie uczelni państwowych przykłady zmiany dotychczasowej praktyki. Fakt ten podkreśla coraz bardziej aktywne podejście państwowych uczelni wyższych do polityki cenowej.

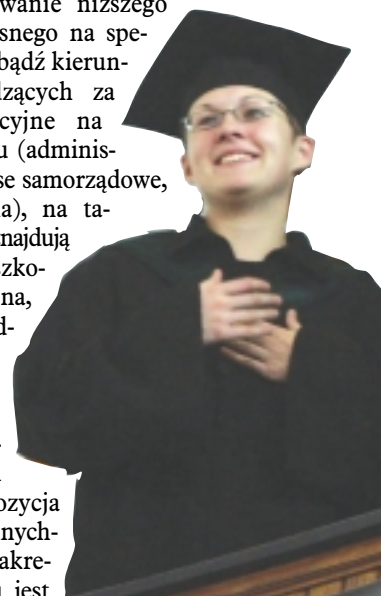
Strategie różnicowania (dyskryminacji cenowej)

Osiągnięcie założonych celów polityki cenowej przez uczelnię wyższą pociąga za sobą różnicowanie cen. Do najczęściej spotykanych na rynku polskim podejść w tym zakresie zaliczyć można różnicowanie cen ze względu na: tryb studiów, specjalności kształcenia, rok studiów, liczbę rat miesięcznych.

Tryb studiów: strategia różnicowania cen trybami jest najczęściej spotykaną strategią różnicowania czesnego. Punktem wyjścia przy określaniu poziomu czesnego jest kosztowe podejście do polityki kształtowania cen, wynikające z różnej liczby zajęć na poszczególnych trybach. Poprzez świadome różnicowanie cen w tym zakresie szkoła może wpłynąć na znaczne zwiększenie zapisów na dany tryb studiów bądź w wypadku ograniczeń kadrowych lub lokalowych zmniejszyć ich dostępność (np. zaoferowanie najniższej ceny na tryb wieczorowy na danym rynku może przyciągnąć znacznie większą liczbę słuchaczy).

Specjalności/kierunki kształcenia: strategia ta zakłada możliwość różnicowania czesnego pomiędzy niektórymi specjalnościami, kierunkami kształcenia bądź typami studiów, oferowanymi przez szkołę wyższą. W ramach tego podejścia wyróżnić można kilka wariantów. Celem pierwszego z nich może być zebranie tzw. dodatkowej marży zysku poprzez zaoferowanie wyższej ceny na specjalnościach/kierunkach, których tok studiów (koszty) w powszechnej ocenie różni się od innych (informatyka, języki obce), na kierunkach cieszących się dużą popularnością wśród docelowego segmentu rynku, a ograniczone możliwości kadrowe i organizacyjne uniemożliwiają przyjęcie wszystkich kandydatów (informatyka), wreszcie na kierunkach lub specjalnościach, które są jedyną ofertą tego typu na rynku (specjalności niszowe, np. język obcy w biznesie, e-biznes).

Celem drugiego wariantu jest pozyskanie większej liczby słuchaczy poprzez zaoferowanie niższego poziomu czesnego na specjalnościach bądź kierunkach uchodzących za mniej atrakcyjne na danym rynku (administracja i finanse samorządowe, ubezpieczenia), na takich, które znajdują się w ofercie szkoły od niedawna, ich profil odbiega od dotychczasowego wizerunku – specjalizacji szkoły, a pozycja rynkowa innych szkół w tym zakresie na rynku jest



bardzo silna, wreszcie na „wprowadzanych” na rynek, na którym już takie specjalności lub kierunki kształcenia od pewnego czasu są oferowane przez inne szkoły w celu ich uruchomienia bądź zwiększenia „sprzedaży”.

Rok studiów: punktem wyjścia tego podejścia do kształtowania polityki cenowej jest maksymalizacja nadwyżki finansowej szkoły w długim okresie oraz konieczność dostosowania „ceny katalogowej szkoły” do cen innych szkół na rynku. Strategia ta zakłada podnoszenie się poziomu czesnego na kolejnych latach studiów. Może być stosowana przez szkołę, której wysokie koszty funkcjonowania uniemożliwiają dostosowanie poziomu czesnego do poziomu cen innych szkół na danym rynku.

Liczba rat miesięcznych: podejście to zakłada politykę różnicowania według liczby rat czesnego miesięcznego, co przy stałej, ustalonej odpłatności za rok studiów oznacza, że czesne miesięczne jest różne. Na przykład, jeszcze do niedawna powszechnie obowiązujący w uczelniach państwowych był system płatności semestralnych, a w niepaństwowych – 10 rat miesięcznych. Obecnie szkoły państwowe wprowadzają płatności miesięczne, a niepaństwowe – 12 rat. Głównym celem jest zwiększenie dostępności usługi. Jest to odpowiedź na problemy gospodarstw domowych z płynnością – budżety domowe konstruowane są zwykle w ujęciu miesięcznym. Ma to również swoje uzasadnienie promocyjne – zwiększając liczbę rat można zmniejszyć wysokość czesnego miesięcznego poniżej pewnej bariery psychologicznej, np. zamiast czesnego 315 zł/mies. można zaproponować 295 zł/mies.

Strategie gry rynkowej

Powyższe praktyki świadczą o wysokiej konkurencyjności sektora szkolnictwa wyższego w Polsce oraz o aktywnym podejściu uczelni wyższych do kształtowania polityki czesnego. Z uwagi na słabość innych istotnych wyróżników (podobnie brzmiące nazwy szkół, bardzo podobny profil kształcenia porównywalna kadra dydaktyczna, wywodząca się z tych samych uczelni państwowych, dążenie każdej – nawet wiejskiej – uczelni do budowania wizerunku uczelni prestiżowej – tzw. paradoks gronostaja) wysokość opłat za studia stała się jedną z głównych determinant wyborów tej, a nie innej uczelni wyższej.

W świetle analiz całej branży szkolnictwa wyższego można zauważyć, iż

polityka cenowa w ostatnich latach stała się jednym z kluczowych narzędzi w walce konkurencyjnej między uczelniami, doprowadzając do ukształtowania się swoistych strategii gry rynkowej w tym zakresie. Do elementów tak pojmowanej gry zaliczyć można:

- **hasła reklamowe,**
- **taktykę ustalania cen,**
- **timing decyzji cenowych,**
- **promocje cenowe.**

Podkreślić należy, że celem skutecznej gry rynkowej jest wyróżnienie danej uczelni spośród innych, funkcjonujących na rynku. W dobie powszechnego stosowania promocji cenowych oraz rozbudowywania systemów opłat dodatkowych, interesujące jest podejście „pod prąd”, polegające na zaoferowaniu tzw. strategii *all inclusive* i przedstawianiu szkoły wyższej jako jedynej uczelni bez opłat dodatkowych z konsekwentną i finezyjną strategią zakomunikowania tego jak najszerzemu gronu potencjalnych odbiorców.

A zatem czy dobra uczelnia musi być droga? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Wydaje się, że warunki, które musiałyby zostać spełnione różnią się w zależności od czasu, w którym będą podejmowane działania.

W krótkim okresie uczelnia może mieć wysokie ceny, jeśli zdobędzie ogólnopolską markę i będzie oddziaływać na cały rynek, dzięki czemu będzie w stanie przyciągnąć pewną krytyczną liczbę studentów mniej wrażliwych cenowo. Może być droga również, jeśli posiada wizerunek uczelni specjalistycznej w danej dziedzinie. Pamiętajmy jednak, że najlepsze uczelnie państwowe kształcą i będą kształcić bezpłatnie. Strategia dobrych uczelni prywatnych, które chcą budować swoją pozycję przez jakość studentów, zakłada dostępność dla najlepszych, a nie dostępność dla najzamożniejszych. Przecież siła nabywcza portfela nie zawsze idzie w parze z siłą intelektu. Dobre szkoły prywatne zazwyczaj też chcą odgrywać istotną rolę społeczną – stanowiąc liczącą się kuźnię kadr. Aby to osiągnąć, trzeba uzyskać skalę działalności, która zapewni szkole określoną liczebność absolwentów. W długim okresie zatem wydaje się, że nawet elitarne uczelnie wyższe muszą potanieć.

Warto podkreślić, że najgorszym z możliwych wariantów konkurowania na rynku są wojny cenowe – ślepe konkurowanie ceną, dające przecież iluzoryczną i nietrwałą przewagę, która może *de facto* doprowadzić do trwałej zapaści finansów uczelni. Nie oznacza

to jednak, że należy zaniechać aktywnego wykorzystywania promocji cenowych, które otwierają szanse powodzenia w walce konkurencyjnej. Należy oczekiwać, że społeczeństwo stopniowo zaakceptuje narzędzia promocji sprzedaży i będzie je tolerować, a nawet poszukiwać okazji w ofercie szkół wyższych.

Wysoka elastyczność cenowa popytu skłania do bardzo ostrożnej polityki cenowej i raczej stosowania strategii penetracyjnej, czyli niskiej ceny. Wysokość czesnego decyduje o tzw. dostępności uczelni. Istnieje ścisła zależność pomiędzy wysokością czesnego a liczbą studentów.

Paradoks rynku edukacji wyższej polega na tym, że cena jest w klasycznym marketingu postrzegana jako synonim jakości; na rynku edukacji wyższej w Polsce dobra uczelnia, która nie chce pozostawać dostępna dla nielicznych, nie może dyskutować jakości poprzez wyższą cenę. Dowodzą tego badania FGI, przeprowadzone przez WSB w Poznaniu, które wskazały, że w oczach kandydatów na studia cena nie równa się postrzeganej wartości usługi.

Polityka czesnego – zwłaszcza w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju – jest jednym z głównych elementów walki konkurencyjnej w sektorze szkół wyższych. Jednym z długofalowych celów strategii marketingowej uczelni wyższej powinno być jednak pominięcie roli ceny w procesie podejmowania decyzji wyboru konkretnej uczelni. Istotne z punktu widzenia strategii marketingowej szkoły wyższej powinno być takie wykreowanie jej wizerunku, aby potencjalni słuchacze, wybierając między kilkoma szkołami wyższymi kierowali się innymi, pozacenowymi kryteriami wyboru szkoły wyższej. ▀

Autorzy są pracownikami Katedry Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

¹ Na podstawie Ph. Kotler, K. Fox, *Strategic marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1983, s. 244-247.

Dodatek
„Edukacja dla przyszłości”
redaguje
Barbara Minkiewicz

