

Гайнутдинов Рашид Минасхатович

канд. психол. наук, доцент

ГОАУ «Институт развития образования»

г. Ярославль, Ярославская область

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ИНТЕРЕСЫ КЛИЕНТА

***Аннотация:** в данной статье рассмотрена проблема управления образовательной организацией. Автор отмечает, что самые мощные конкурентные преимущества лежат в первую очередь на уровне потребителей услуг и их психологии, а не особенностей услуги или продукта.*

***Ключевые слова:** образовательная организация, маркетинг, руководитель, клиент, конкурентные преимущества.*

Перед руководителями всех типов образовательных организаций (ОО), в особенности в сфере профессионального образования, все чаще встает вопрос: в чем искать конкурентные преимущества организации, как сохранять позиции на рынке образовательных услуг, привлекать потенциальных клиентов и повышать удовлетворенность обучающихся, родителей, учредителя, работодателей, своих сотрудников?

Ранее мы уже подчеркивали [1], что успех ждет клиентоориентированные организации, сконцентрировавшие свои усилия на развитии тех своих качеств и свойств, которые находятся в фокусе конкуренции, т.е. значимы для клиентов того сегмента, на который рассчитаны усилия сотрудников ОУ.

Анализ показывает, что самые мощные конкурентные преимущества, которые практически невозможно повторить, лежат в первую очередь на уровне потребителей наших услуг, их психологии, а не особенностей услуги/продукта, как бы мы ни хотели.

В результате сдвига на уровень потребителя ОО получают доступ к новым и очень важным преимуществам. Чем же эти новые преимущества отличаются от тех, что базируются на уровне продукта и намного ли выгодны?

Если рассматривать компанию как набор ресурсов, знаний, возможностей и других активов, то конкуренция между образовательными организациями представляет собой не что иное, как соревнование этих различных наборов. Не все виды ресурсов вносят одинаковый вклад в создание устойчивых конкурентных преимуществ. Цель стратегии организации состоит именно в том, чтобы нащупать и развить те ресурсы, вклад которых в успех будет максимальным.

Успешная стратегия сдвига начинается с группировки ресурсов и процессов компании на двух уровнях: продукта и потребителя. Компании, ищущие рыночные ресурсы на уровне услуги/продукта, как правило, стараются воспользоваться преимуществами, связанными с запуском новинок, связанных с внедрением в учебный процесс ИКТ, современного оборудования, новых педтехнологий, более эффективными образовательными процессами. Источники же конкурентных преимуществ на уровне потребителя лежат в области знания клиентов (от детей до работодателей), тесной связи со своими потенциальными и реальными потребителями, а также в их представлениях об образовательной организации, которое представлено в имиджевых характеристиках.

Источники конкурентных преимуществ на уровне услуг (продукта) и потребителя различаются по нескольким опциям. Все они сведены в таблицу 1.

Таблица 1

	<i>Уровень услуг/продукта</i>	<i>Уровень потребителя</i>
Местонахождение конкурентных преимуществ	Внутри ОО: в ее активах (в том числе нематериальных, например, владение ИК технологиями), ресурсах, навыках, процессах и знаниях персонала	Вне организации: на рынке образовательных услуг и в связях ОО с рынком труда и потребителями (от обучающихся до работодателей)
Типы и источники конкурентных преимуществ	Доступ к источникам дополнительного финансирования; образовательная программа, адаптированная к особенностям контингента; возможности по разработке новых услуг; персонал; процессы и процедуры; организационная структура и корпоративная культура	Рыночная информация; отношения с потребителями и их лояльность; активность ОО на рынке образовательных услуг и влияние на критерии выбора и предпочтений; внедрение инноваций актуальных для потребителей; восприятие организации и ее имиджа потребителями

Инновации	Новые продукты, технологии часто выражающиеся в программах развития организации; регулярное появление новых услуг/продуктов; система создания новых услуг/продуктов	Новые способы взаимодействия с потребителями; снижение их издержек и рисков; инновации, основанные на изучении клиентов, рыночных тенденций и трендов развития системы образования
Устойчивость конкурентных преимуществ	Конкурентные преимущества сходят на нет по мере того, как конкуренты догоняют лидера, имитируют, воспроизводят или превосходят его продуктовые или технологические инновации	Конкурентные преимущества накапливаются: могут расти с течением времени, накоплением опыта и информации, создавая сетевые эффекты

Как правило, источники конкурентных преимуществ на уровне услуги/продукта находятся внутри ОО. Пытаясь задействовать их, руководители стремятся:

- закрепить за собой «источники» поставок контингента;
- повысить эффективность производства;
- разработать или освоить эффективную педтехнологию;
- отточить систему управления инноваций;
- собрать высокоэффективную команду специалистов;
- выстроить гибкую, действенную организационную структуру;
- создать собственную корпоративную культуру.

Все эти действия объединяет одно: создание уникального актива или возможностей и обнесение созданного неприступной стеной конфиденциальности. Задача – сохранить источник конкурентного преимущества, не дать ему «утечь» к соперникам. Понять, какие внутренние аспекты функционирования компании ее руководство считает источником конкурентных преимуществ, можно по тому, насколько хорошо они защищены.

1. Если таким источником видится образовательный процесс, то строго контролируются посещения ОУ, информация о новых продуктах держится в строжайшем секрете до момента их вывода на рынок.

2. Если компания считает источником своих конкурентных преимуществ инновационную деятельность, то строжайшей секретностью окутана деятельность ее методистов.

3. Там, где главным источником конкурентных преимуществ являются сотрудники, имеются комфортные интерьеры, студии для дополнительных занятий, комнаты отдыха, гибкий рабочий график.

Но со временем у всех этих «стен» и защитных механизмов проявляется пагубный эффект – они «отрезают» компанию от окружающего мира. Ее сотрудники сосредоточены исключительно на том, что происходит в офисе и безразличны к внешнему пространству, в котором действуют их потребители, поставщики, дистрибьюторы и конкуренты. Постепенно взаимодействие с рынком и клиентами упрощается, выхолащивается, фактически сводится к операции по обмену товара на деньги. Способность таких компаний воспринимать рынок и реагировать на его изменяющиеся потребности увядает, они начинают концентрироваться на защите своих внутренних источников конкурентных преимуществ. Они захвачены идеей увеличения объемов выпускаемой продукции, поскольку каждая ее единица увеличивает выручку и прибыль. Рост выручки, в свою очередь, позволяет инвестировать в расширение производства или развитие иных внутренних преимуществ, которые, по мнению руководства, и делают компанию успешной.

Инвестиции увеличивают постоянные затраты на уровне продукта, что вынуждает продавать все больше и больше. Показатель объема производства превращается в фетиш, заикленность на собственно продукте и его выпуске доходит до абсурда. Какое-то время рынок еще может «переваривать» растущие объемы. Но компании, ориентированные только на уровень продукта, как правило, забывают спросить себя: «Почему, собственно, потребители покупают именно этот продукт?». И главное: «Почему покупают его у нас, а не у наших конкурентов?».

Логичным завершением этой «траектории полета» становится драма внутри «крепостной стены», которой компания в свое время сама себя и обнесла.

Разрушение «стен»

Конкурентные преимущества, достигаемые на уровне потребителя, основываются на совершенно иных предпосылках. Рыночные по своей сути, они происходят из связи компании с рынком, ее взаимодействия с клиентами, понимания рыночных механизмов, а также из поведения и лояльности потребителей. Так, репутация бренда создается не внутри корпоративных стен, а в умах потребителей, и отражается на рынке постольку, поскольку сказывается на поведении покупателей. *Бренд* – рыночный актив, занимающий место в умах миллионов людей, – принадлежит компании лишь номинально.

В простом эксперименте, проведенном исследователями Стэнфордской медицинской школы, 63 юным участникам в возрасте от 3,5 до 4,5 лет предложили попробовать пять совершенно одинаковых продуктов, в том числе тертую морковь, молоко и сок. Один из продуктов был в упаковке из *McDonald's*, остальные – в обычной бумажной. Из 63 детей 23% заявили, что им понравилась морковь из простой упаковки, 23% разницы не почувствовали, и целых 54% предпочли морковь в упаковке из *McDonald's*. Результаты экспериментов с молоком и апельсиновым соком оказались еще более впечатляющим: напиток «из *McDonald's*» предпочел 61%! Выяснилось, что результаты зависели... от количества телевизоров в семье! Чем их было больше, тем «вкуснее» оказывались продукты в упаковке из *McDonald's*.

С самого раннего возраста люди познают мир сквозь призму брендов. Бренды влияют на их выбор. Бренды, «встроенные» в умы покупателей, – мощный источник конкурентных преимуществ. Компании, ориентированные на продукт, рассматривают зарегистрированные на них товарные знаки как весомое доказательство своего могущества и готовы биться за них в судах. Но если восприятие потребителями бренда или их предпочтения в отношении того или иного продукта изменится, товарный знак уже не поможет – он просто обесценится.

Рынок – главная проверка

Даже источники конкурентных преимуществ на уровне продукта должны в конечном итоге проходить рыночный тест: что потребители ценят больше – демократичную цену продукта или его уникальность?

Применяя стратегию низких издержек, компания может производить продукцию эффективнее или дешевле, чем конкуренты, и, продавая ее по тем же ценам, получать более высокую прибыль. Или производить продукцию дешевле, и продавать ее дешевле, следовательно, больше, в итоге снова получая более высокую прибыль.

В случае если источником конкурентных преимуществ являются не низкие издержки, а дифференциация, компания инвестирует в улучшение своего продукта. И если некоторые потребители действительно находят, что данный продукт лучше других, они соглашаются платить более высокую цену, обеспечивая компании более высокую прибыль.

Вот суть вариантов стратегии, доступной компаниям на уровне продукта/услуги. В результате их усилия по обновлению своих конкурентных преимуществ, то есть инновационные усилия фокусируются на продукте/услуге или процессах. То есть они или выпускают лучшие по качеству продукты/услуги, или находят более эффективные, то есть лучшие, способы их выпуска/производства.

По контрасту организации, ориентированные на потребителей, стремятся получить конкурентные преимущества за счет снижения издержек и рисков клиентов, заботы о его удобстве. Последние готовы или больше платить, или больше покупать у того, кто заботится об их нуждах, предлагает значимые опции. Результат – более высокая прибыль продавца.

Обратитесь к описаниям в таблице 1 и ответьте на следующие вопросы:

1. Являются ли источники ваших конкурентных преимуществ внутренними или внешними по отношению к ОО? Относятся ли эти преимущества только к самой организации или они реально входят в фокус конкуренции реальных и потенциальных клиентов вашего сегмента?

2. На чем основаны ваши отличия от конкурентов – на более низких производственных издержках, продуктовой разнообразии или снижении издержек и лучшем сервисе для потребителей?

3. Говорите ли вы об инновациях в терминах новых образовательных услуг или смотрите на них шире, в терминах новых форм потребительской ценности? Как вы считаете, вас защищают ваши патенты и продукты или бренды и рыночные позиции?

4. Насколько устойчивыми являются ваши конкурентные преимущества? Подвержены ли они быстрой эрозии, легко ли конкурентам догнать вас? Стабильны ли ваши отличия или они быстро копируются другими участниками рынка образовательных услуг?

Ответы на эти вопросы помогут ответить на главный вопрос: насколько устойчиво ваше рыночное состояние сегодня и каковы перспективы ОО на рынке образовательных услуг в будущем?

Список литературы

1. Гайнутдинов Р.М. Маркетинговый подход // Директор школы. – 2015. – №1.

2. Идеальный маркетинг – где искать конкурентные преимущества? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/education/glavy-iz-knig/1975964-idealnyi-marketing-gde-iskat-konkurentnye-preimuschestva>