

**К. С. Гуляева,
Д. И. Хлебович**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВЫ ДЛЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ЯЗЫКОВОЙ ШКОЛЫ

Раскрывается сущность и содержание конкурентного преимущества и конкурентоспособности организации на примере коммерческих языковых школ. Приведена типология языковых школ и в соответствии с ней приведена структура предложения на рынке г. Иркутска. Описаны составляющие конкурентоспособности языковых школ. Сделан вывод о необходимости углубленного изучения каждого из элементов конкурентоспособности. В качестве основы для конкурентного преимущества предлагается использовать уникальность услуги. Для уточнения уникальных характеристик услуги с точки зрения потребителя выбран метод «Важность-Исполнение». Приведена форма опросного листа.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, конкурентоспособность, уникальность услуги, удовлетворенность, языковая школа.

**K. S. Guliaeva,
D. I. Khlebovich**

DETERMINING THE BASIS FOR COMPETITIVE ADVANTAGES FOR COMMERCIAL LANGUAGE SCHOOL

The essence and content of competitive advantage and competitiveness of the organization is revealed on the example of commercial language schools. A typology of language schools is provided and in accordance with it the structure of supply in the market of Irkutsk is given. The components of language schools' competitiveness are described. A conclusion is drawn on the need for in-depth study of each of the elements of competitiveness. As a basis for a competitive advantage, it is proposed to use the exceptional service. To clarify the unique characteristics of the service from the point of the consumer's view, the method «Importance-Performance Analysis» was chosen. The form of the questionnaire is given.

Keywords: competitive advantage, competitiveness, exceptional service, satisfaction, language school.

В современном мире владение иностранным языком становится одной из ключевых компетенций человека. Количество людей, желающих изучать иностранный язык, растет с каждым годом, а на услуги центров по изучению языков предьявляется достаточно высокий спрос. В последние десять лет все большую популярность приобретают коммерческие языковые школы. Растущий спрос на их услуги является движущей силой в развитии данной сферы, приводит к появлению разнообразного предложения и ожесточению конкурентной борьбы. По словам представителей сферы дополнительного образования, число клиентов у местных языковых школ постоянно растет [2]. Следует отметить, что конкурен-

цию организованным центрам составляют так называемые репетиторы, «преподаватели на дому». Языковые школы вынуждены бороться за клиента, разрабатывать стратегии, способствующие достижению конкурентных преимуществ.

Конкурентное преимущество соотносится с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара, услуги или марки, обеспечивающими фирме превосходство [1]. Эти характеристики могут относиться как к самому товару или услуге, так и к их сопровождению, применяемым способам производства, продажи и продвижения. Конкурентное преимущество создает основу для конкурентоспособности компании – способности фирмы удовлетворить нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты [1]. Конкурентоспособность рыночного предложения организации складывается из цены, качества, гарантийного и сервисного обслуживания, маркетингового сопровождения, известности и авторитета организации, уровня престижа и современности товара или услуги.

Все коммерческие центры изучения иностранных языков можно разделить на несколько типов (табл. 1) [3].

Таблица 1

Типы языковых школ: достоинства и недостатки

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Сетевые школы</i>	
Наличие собственной отработанной методики преподавания, единообразной для всех учащихся школы	Отсутствие помесечной оплаты обучения напрямую, что ведет к потере интереса к лояльности учащегося, внесшему 100 % предоплаты
Предоставление высокого уровня комфорта (помещения, оборудование, обслуживание)	Излишне настойчивые продажи и чрезмерный маркетинг
Наличие партнеров в лице иностранных образовательных учреждений; предоставление обучения за рубежом и дальнейшее информационное сопровождение клиента	
Более быстрый набор в группы для обучения за счет активного привлечения широких масс учащихся	
Официальное привлечение носителей языка для работы, имеющих ту или иную методическую аккредитацию	
Право выдавать официальные сертификаты о прохождении обучения	
При безналичном расчете за обучение возможно оформление налогового вычета	
<i>Франшизы</i>	
Широкая география локаций, представительства в разных городах или странах	Существенные отличия в востребованности услуг в силу специфики локального управления
Наличие технологии ведения бизнеса	Большое количество времени необходимое на формирования групп в случае несинхронизированности баз клиентов
Наличие установленной методики, ценовой политики	
Право выдавать официальные сертификаты о прохождении обучения при наличии лицензии	
Возможен налоговый вычет	

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Локальные школы</i>	
За счет персонифицированного управления больше внимания может уделяться деталям, работе с преподавательским составом, отдельным учащимся	За счет меньшего совокупного дохода иногда проигрывают крупным сетевым школам по уровню комфорта (аудитории, оборудование)
Руководство, владея информацией о бизнесе, как комплексно, так и изнутри, может более оперативно принимать решения	В силу персонифицированности управления повышается риск нестабильности качества в случае недостатка вовлеченности руководства в работу филиала, либо в конкретный отрезок времени
Имеется право выдавать официальные сертификаты о прохождении обучения	
Возможен налоговый вычет	
Возможность ежемесячной оплаты	
<i>Точечные курсы</i>	
Ярко выраженный индивидуальный подход со стороны преподавателей более глубокая вовлеченность в решение личной задачи отдельного учащегося	Качество преподавания не регулируется официальными регламентами или методиками, и находится в зоне личной ответственности конкретного преподавателя
Возможность ежемесячной или поурочной оплаты	Недостаточный поток клиентов, отсюда набор в группы ведется длительное время
Более высокие зарплаты педагогов	Невозможен налоговый вычет
Возможность привлечения более востребованных, квалифицированных специалистов	Оказывающие консультационные, а не образовательные услуги с правовой точки зрения
Сложившаяся репутация фирмы и возможность привлечения новых клиентов	Отсутствие возможности обучаться по узкому направлению языка
<i>Дистанционное обучение</i>	
Возможность гибкого графика обучения и почасовой оплаты	Непредсказуемое качество преподавания (за исключением школ, предоставляющих доступ к обучению на вебинарной платформе)
Оперативная замена репетитора	Отсутствие ответственности компании-посредника за работу репетитора
Выбор репетиторов из мирового сообщества без ограничения локации учащегося	Отсутствие сертификатов и налоговых вычетов

На рис. 1 представлена структура языковых школ в России в конце 2015 г. [3].

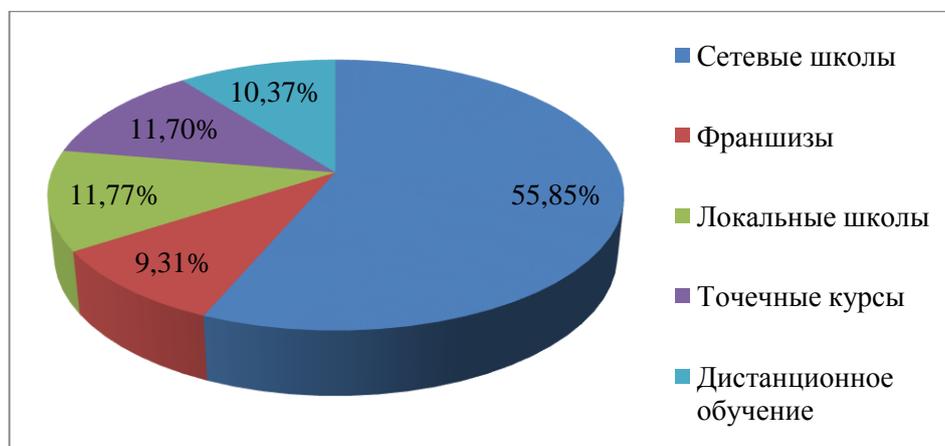


Рис. 1. Структура языковых школ в России

В г. Иркутске и Иркутском районе функционирует 166 коммерческих центров изучения иностранных языков. Среди них 6 лингвистических центров при вузах, 35 точечных курсов при детских центрах развития (Language School, Iron Bridge, Fontan, Baby Star, RIO, АМАKids и др.). В городе представлены филиалы пяти сетевых школ («Денис Скул», «Эй-Би-Си», Easy School, «Биг Бен», Welcome). Обучение за рубежом предоставляют 8 организаций – Welcome, Skill Set, «Байкальский языковой центр», «Интэйк», «Ай-Си», «Школа успеха», «Байкал-ЛИНК», «Космополит». Шесть языковых школ имеют разветвленную сеть филиалов – по 3 и более офисов в разных районах города и области. К таким центрам относятся «Байкал-Лингва» (3 филиала), «Эй-Би-Си» (4 филиала), «НьюТон» (6 филиалов), «Денис Скул» (7 филиалов), «Биг Бен» (7 филиалов) и Easy School (12 филиалов). Набор услуг и количество изучаемых языков у всех участников рынка самые разнообразные: детские и взрослые курсы с разными уровнями подготовки, программы для корпоративных клиентов, курсы подготовки к экзаменам, специальные программы, услуги переводчика. Занятия проводятся как в группе, так и индивидуально.

Успешные школы находятся в постоянном развитии и поиске новых форм обучения. К примеру, языковой центр «Биг Бен» позиционирует себя как единственного представителя Кембриджского университета на территории от Иркутска до Владивостока, вследствие чего имеет право принимать кембриджские экзамены. «Биг Бен» открывает филиал в якутском городе Нерюнгри, чем делает заявку на межрегиональный уровень. А петербургский инновационный учебный центр «Денис Скул» разрабатывает специальные методики обучения, основанные на современных достижениях лингвистики и психологии.

Крупнейшими игроками на рынке коммерческих школ английского языка г. Иркутск являются:

- языковой центр «Биг Бен»;
- языковой центр «Эй-Би-Си»;
- лингвистическая школа Easy School;
- лингвистический центр «Денис Скул»;
- лингвистическая школа «Байкальский языковой центр»;
- школа английского языка «НьюТон»;
- лингвистический центр Welcome.

На рис. 2 представлена структура предложения на местном рынке услуг по изучению иностранных языков. Рисунок 3 показывает состояние филиальной сети у крупнейших игроков.

Детальное рассмотрение языковых центров – лидеров по доле рынка (Easy School, «Биг Бен», «Денис Скул», «НьюТон» и «Эй-Би-Си») с точки зрения профиля их деятельности позволяет выделить общие черты:

- курсы английского языка любой сложности для всех возрастных категорий;
- переводы с иностранных языков;
- подготовка к ЕГЭ и международным экзаменам;
- международные программы обучения за рубежом для всех возрастных категорий.

Несмотря на широкий ассортимент предлагаемых услуг, хорошую репутацию среди клиентов, у языковых центров отсутствует уникальный продукт. Количество компаний-конкурентов достаточно большое, а ассортимент услуг у всех приблизительно один и тот же. Языковому центру необходимо предложить уникальную услугу, отсутствующую у ближайших конкурентов, следовательно, определить конкурентное преимущество организации.

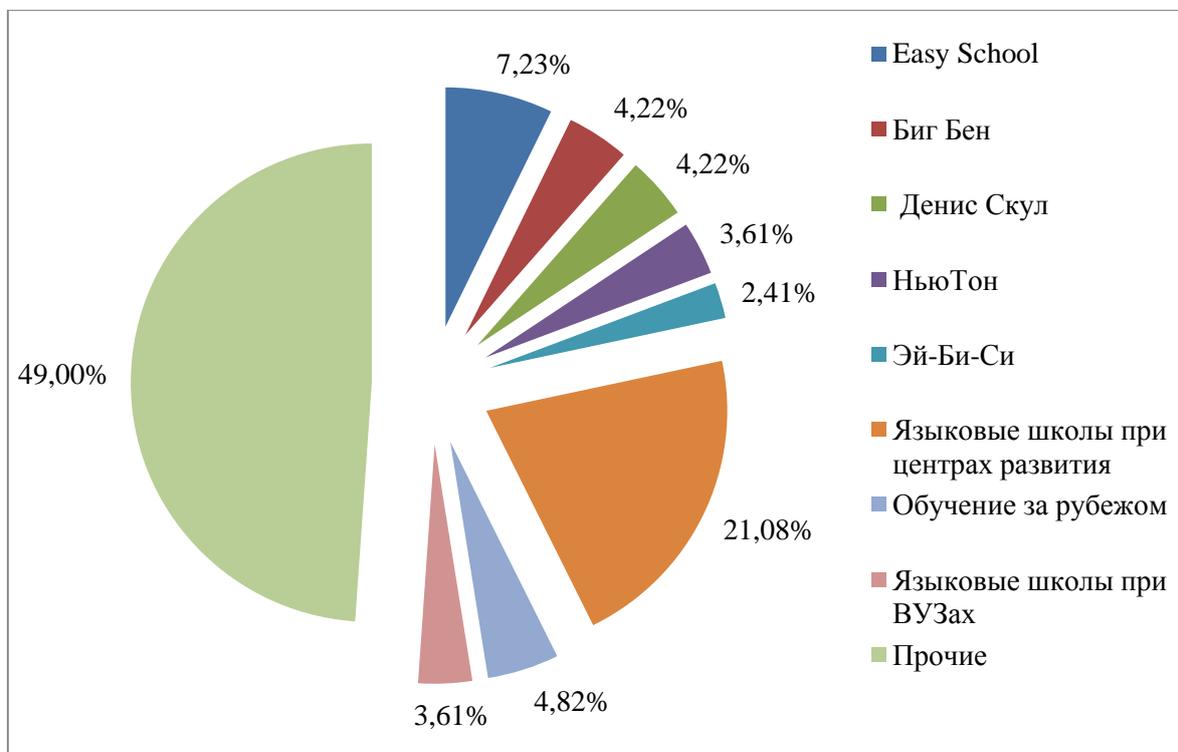


Рис. 2. Структура предложения на рынке услуг по изучению иностранных языков в г. Иркутске

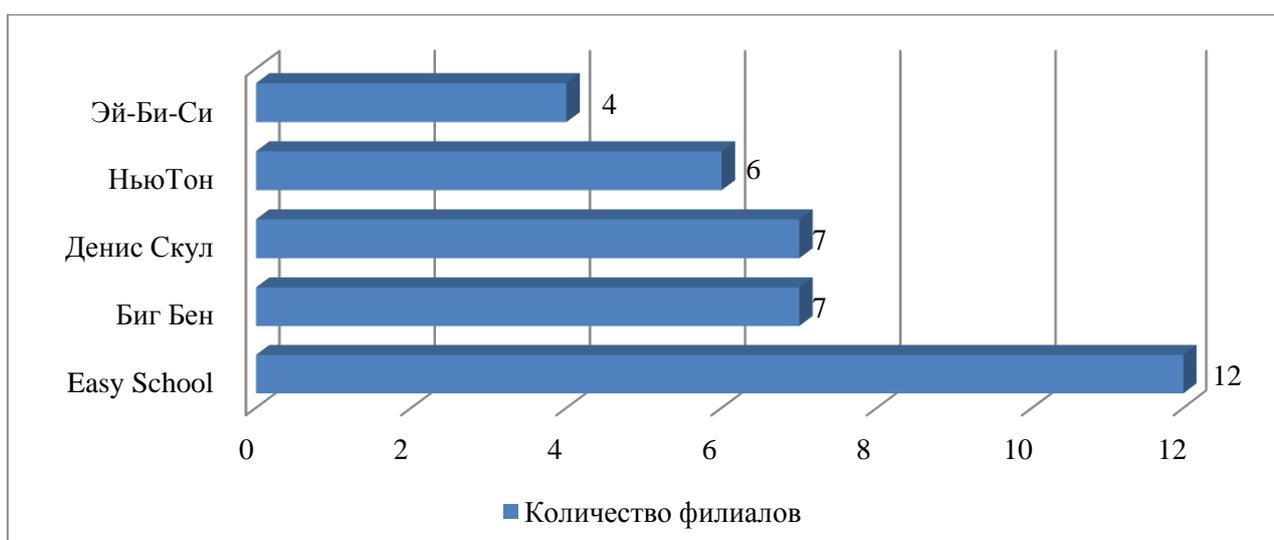


Рис. 3. Филиальная сеть у крупнейших языковых школ в г. Иркутске

Результаты анализа ценовой политики языковых центров представлены в табл. 2.

Таблица 2

Стоимость курсов английского языка в языковых школах

Школа	Индивидуальное занятие, р./академический час	Групповое занятие, р./мес.
Easy School	950	1 900
«Биг Бен»	700	2 700
«Денис Скул»	1 100	3 500
«НьюТон»	850	2 300
«Эй-Би-Си»	750	2 200
Среднее значение	870	2 520

Фактором конкурентоспособности являются и усилия организации по продвижению своего предложения на рынок (элемент маркетингового сопровождения). Растущая конкуренция заставляет языковые центры искать новые способы продвижения своих услуг [4]. Анализируемые языковые школы концентрируют мероприятия по продвижению на создании стимулов к совершению покупки, реже используя другие инструменты (табл. 3).

Таблица 3

Продвижение услуг ведущими языковыми центрами

Языковой центр	Основные мероприятия
Easy School	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скидка 30 % на один месяц обучения – акция «Приведи друга». 2. Скидка 10 % при оплате за 3 месяца обучения вперед. 3. Скидка 30 % для клиента и его друга на 1 месяц обучения в Центре раннего развития – необходимо назвать пароль «друг» в любой из координаторских школы. 4. Скидка 10 % действует на 3 месяца, оплаченные вперед
«Биг Бен»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розыгрыш скидки 50 % на сдачу Кембриджского экзамена. 2. Регулярное проведение дней открытых дверей.
«Денис Скул»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Горящие места в группах английского, испанского и китайского языка (скидки от 10 до 30 %). 2. Праздничные лотереи – скидки 8, 16, 24 %.
«НьюТон»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бесплатное пробное занятие в группе по предварительной записи. 2. Семейная скидка – 10 % каждому члену семьи. 3. Скидка за набор группы – скидка 50 % на весь период обучения за набор группы более 6 человек. 4. Скидка на подготовку к занятиям с группой – скидка 40 % на индивидуальные занятия для учеников, кто присоединился к группе позже начала занятий. 5. Возможность разработки индивидуальной программы обучения для всех категорий клиентов.
«Эй-Би-Си»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скидка 50 % для тех, кто пришел учиться с другом. 2. Скидка 50 % на первый месяц обучения. 3. Скидка 20 % на изучение двух языков одновременно. 4. Скидка 15 % членам одной семьи. 5. Бесплатное пробное занятие.

Учитывая обострение конкуренции, изменение факторов внешней среды, необходимость контроля за изменениями в программах, методиках обучения, ценовой политикой, появлением новых технологий языковому центру рекомендуется один-два раза в год нанимать маркетолога-фрилансера, в обязанности которого бы входили анализ рынка, прогнозирование спроса и предложения, проведение исследований различного рода. Хорошей возможностью для языкового центра является привлечение носителей языка. Для развития сотруднических отношений с иностранными партнерами, предлагаемые организацией услуги должны отличаться не только качеством, но и внедрением инновационных подходов в области образования для дальнейшего развития и обмена опытом работы.

Важнейшей стратегической задачей для языкового центра является создание уникальной услуги, которая позволит обеспечить конкурентное преимущество на рынке и, как результат, конкурентоспособность организации. Определение основы для конкурентного преимущества на основе предпочтения потребителей на рынке коммерческого изучения иностранных языков – актуальная исследовательская задача, которая может быть решена при помощи специально организованного маркетингового исследования. В качестве ключевого подхода предлагается использовать метод анализа «Важность-исполнение» (IPA-Importance-Performance Analysis) [5]. Перечень атрибутов, которые можно использовать в исследовании, представлены в табл. 4.

Таблица 4

Атрибуты удовлетворенности для проведения оценки

Атрибуты	Ожидание	Восприятие	Важность
Офис языкового центра имеет удобное расположение в городе, его легко найти	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
До языкового центра удобно добираться общественным транспортом	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Название языкового центра и наружная реклама видны издалека и легко узнаваемы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Планировка и площадь помещения обеспечивают удобство работы в языковом центре	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Интерьер (мебель, оформление) языкового центра соответствует современным нормам	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Места в классе расположены удобно для всех обучающихся	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Сотрудники языкового центра имеют презентабельный внешний вид	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Учебные материалы содержательны и практически значимы, а также имеют привлекательный внешний вид	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Качественные аудио-, видео-, раздаточные материалы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Наличие и информативность сайта языкового центра	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Атрибуты	Ожидание	Восприятие	Важность
Существуют различные варианты оплаты обучения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Языковой центр выполняет все условия договора	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
У языкового центра надежная репутация	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Языковой центр считается престижным в городе	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Сотрудники языкового центра своевременно предупреждают клиентов о возможных изменениях, проблемах	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Администраторы и преподаватели дисциплинированы и пунктуальны	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Проверочные тесты, позволяющие оценить усвоение материала, проводятся регулярно	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Расписание и продолжительность урока соблюдаются	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Программа обучения сбалансирована (грамматика, письмо, чтение, понимание разговорной речи)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Наличие возможности сдать международный экзамен на базе языкового центра	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Сотрудники языкового центра помогают клиентам с выбором конкретной программы обучения и определением уровня владения языком	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Преподаватель доступен для консультаций во внеурочное время	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
На занятиях отводится время для ответов на вопросы обучающихся	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
На занятиях уделяется время для проверки домашнего задания	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Преподаватель готов помочь при освоении сложных тем	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Проявляется индивидуальный подход к студенту даже при групповых занятиях	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Между клиентами и сотрудниками языкового центра существует атмосфера доверия и взаимопонимания	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Сотрудники вежливы по отношению к клиентам, обучающимся	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Преподаватель обладает достаточными знаниями и умениями, чтобы доходчиво объяснить материал	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
В процессе обучения используются разнообразные и интересные методики	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Обучение ведет к существенному прогрессу в понимании иностранной речи	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Обучение ведет к повышению уверенности разговорной речи	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Атрибуты	Ожидание	Восприятие	Важность
Обучение ведет к существенному увеличению словарного запаса	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
В результате занятий знания грамматики значительно улучшаются	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Навыки чтения и письма становятся разнообразнее и лучше	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Сотрудник языкового центра выясняет потребности клиента и может порекомендовать ему подходящий комплекс услуг и обучающих программ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Преподаватели ориентируются на интересы обучающихся в ходе обучения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Существует возможность получить достаточную информацию об услугах языкового центра по телефону	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Существует возможность получить достаточную информацию об услугах языкового центра на сайте компании	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Часы работы языкового центра удобны для всех обучающихся	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

В результате анализа все атрибуты распределяются по четырем квадрантам: «успешный результат», «возможная переоценка», «низкий приоритет», «сосредоточиться на этом». На основе такого распределения лица, принимающие в организации решения, и участвующие в процессе управления конкурентным преимуществом, могут формировать структуру рыночного предложения, которое одновременно обеспечит достижение коммерческих целей и формирование удовлетворенных групп потребителей.

Список использованной литературы

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
2. Надытко Е. Языковой барьер и его преодоление [Электронный ресурс] / Е. Надытко. – Режим доступа: <http://www.kapitalpress.ru>.
3. Профессиональный рейтинг курсов английского языка SCHOOLRATE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.schoolrate.ru/analytics.html>.
4. Чугунова Е. А. Маркетинговое исследование рынка коммерческих центров иностранных языков / Е. А. Чугунова, Е. А. Леденцова // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2014. – № 2. – С. 1–9.
5. Martilla J. A. Importance-Performance Analysis / J. A. Martilla, J. C. James // Journal Of Marketing. – 1977. – Jan. – P. 77–79.

Информация об авторах

Гуляева Кристина Сергеевна – студент магистратуры, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: cristinel@yandex.ru.

Хлебович Дарья Игоревна – доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: dariakh@hotmail.com.

Authors

Guliaeva Kristina Sergeevna – postgraduate student, Chair of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: cristine1@yandex.ru.

Khlebovich Daria Igorevna – Associate Professor, Chair of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: dariakh@hotmail.com.