

**Частное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования «Смарт Консалт»**

А.В. Ковалев
И.В. Кохас

Методическое пособие

**Запуск прибыльного дистанционного
обучения на практике**

Санкт-Петербург
2015

Оглавление

Введение	4
Продукт	5
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как могут строиться дистанционные курсы? Как их комплектовать материалами?..... 	5
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как готовить учебные материалы (тексты, видео, тесты)? Как загружать материалы? 	11
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как выстраивать взаимоотношения с преподавателями?..... 	15
Маркетинг	19
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Есть ли рынок дистанционного образования? Кто и сколько готов платить за такой формат обучения? Как находить и привлекать таких клиентов? 	19
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как конкурировать с очным обучением? Что делает предложение более привлекательным? Как позиционировать дистанционное обучение?..... 	20
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Каковы инструменты привлечения клиентов на ДО? Как с ними работать? Что такое воронка продаж, конверсия и как их посчитать?..... 	22
Продажи	35
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Каков алгоритм продаж дистанционного обучения? 	35
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Каковы требования к квалификации сотрудников, занимающихся продажами? Какую систему мотивации использовать? Как ставить планы, проверять отчеты продавцов? 	38
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Нужна ли CRM? Какие еще есть способы продавать большому количеству клиентов небольшим количеством сотрудников? 	43
Управление	43
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Кто должен администрировать все процессы? Как проводить планирование?..... 	43
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как администрировать процесс, чтобы 5 сотрудников обучали 5000 клиентов в год? Какую организационную структуру использовать? 	46
<ul style="list-style-type: none"> • Вопрос: Как и когда масштабировать бизнес?..... 	48

Кадры	49
• Вопрос: Каких людей нанимать, где их искать, как выбирать?	49
• Вопрос: Какую зарплату платить? За что премировать и наказывать?	52
• Вопрос: Нужно ли брать дополнительных сотрудников для дистанционного обучения? Как обучать преподавателей и сотрудников дистанционным технологиям обучения?	53
Право	54
• Вопрос: Нужна ли дополнительная лицензия или иное разрешение для проведения дистанционного обучения?	54
• Вопрос: Какой договор заключать с клиентами?	56
• Вопрос: Как грамотно составлять договоры с преподавателями на создание материалов? Как защищать свои права на материалы и курсы?	56
Техника	57
• Вопрос: Какие программные решения лучше использовать для дистанционного обучения? На что обращать внимание при выборе?	57
• Вопрос: Как автоматизировать процесс получения денег и обучения клиентов?	59
• Вопрос: Как защитить материалы от легкого копирования? Можно ли устранить риск кражи материалов?	62
Финансы	64
• Вопрос: Какова экономика дистанционного обучения? В чем ее принципиальное отличие от очного обучения?	64
• Вопрос: Каковы способы повышения прибыли? Как снижать издержки, не снижая качество?	65
• Вопрос: Каковы инвестиции в запуск дистанционного обучения? Каковы средние сроки окупаемости?	66
Заключение	68

Введение

Как запустить прибыльное дистанционное обучение

Если вы планируете запускать дистанционное обучение и хотите, чтобы оно приносило прибыль, – вам повезло. Перед вами подробный практический гайд, составленный на основании опыта людей, уже сделавших то, что вы хотите. Вам не придется набивать шишки, терять лишнее время и деньги, совершая ошибки, которых можно избежать. По сути, это инструкция к действию: берете, делаете, получаете результат.

Аналогов этому гайду нет и вряд ли появится: мало кто делится своими ноу-хау, приносящими доход. Мы делимся, потому что мы не только образовательный центр, но и компания, предлагающая программные решения для организации эффективного дистанта.

В гайде дано по **3 развернутых ответа** на самые главные вопросы по **8 ключевым сферам** деятельности образовательной компании: продукт, маркетинг, продажи, управление, кадры, правовые, технические аспекты, финансы. Итого – структурированная инструкция, покрывающая **24** аспекта вашей деятельности.

Продукт

Маркетинг

Продажи

Управление

Кадры

Право

Техника

Финансы

Продукт

Продукт

- **Вопрос:** Как могут строиться дистанционные курсы? Как их комплектовать материалами?

Ответ:

Мы покажем Вам, какие существуют варианты комплектации дистанционных курсов из материалов, по которым Вы проводите очное обучение. Чтобы варианты были практическими, мы решили поделиться опытом, как это делали мы сами, когда переводили обучение в образовательном центре ЧОУ ДПО «Смарт Консалт» на дистант.

Предложенные варианты расположены в порядке увеличения сложности. Очевидно, что современные технологии позволяют реализовать дистанционное обучение в сотнях различных форматов и вариантов, однако для простоты мы решили привести 3 принципиально различных. По другим вариантам Вы можете проконсультироваться у наших специалистов или реализовать самостоятельно на Смарт Платформе.

1) Вебинар + опорный лекционный материал + тестирование.

В таком формате наш учебный центр проводит обучение в сфере противодействия легализации доходов (ПОД/ФТ, <http://podft.smart-consult.pro/>). Эти специализированные семинары длительностью 8 академических часов у нас проходят до 100-150 человек каждый месяц. Цель курса – проведение обязательного для определенного перечня организаций обучения с выдачей свидетельства.

Формат обучения: комбинированный, синхронно-асинхронный. Как он реализован:



- Основной учебный процесс проходит **в формате вебинара**, что практически идентично «живому» семинару. С тем отличием, что география слушателей может быть очень обширна, и никому не требуется ехать на обучение в другой город. Мы составляем расписание таких вебинаров на 1-2 месяца вперед, готовим анонсы, запускаем рекламу и рассылки. Получаем заявки и оплату, которую контролируют менеджеры. В оговоренное время преподаватель подключается к вебинарной комнате и читает семинар для всех участников, отвечает на их вопросы. Это синхронная часть обучения, то есть обучаемые и преподаватель одновременно подключаются и занимаются в живом режиме, а группы комплектуются и проводятся по мере набора групп, что аналогично очной форме обучения.
- Сразу после оплаты участия в семинаре все слушатели получают доступ к **опорным лекционным материалам**, загруженным на нашей Смарт Платформе. Они могут заходить туда в любое удобное время, чтобы более подготовленными подойти к вебинару, а после его проведения – иметь возможность повторять пройденный материал. Кроме того, мы открываем доступ нашим клиентам на полгода после прохождения вебинара, чтобы у них была возможность обращаться к методическим материалам по своим рабочим вопросам. Наши клиенты это очень ценят.
- После прохождения вебинара все слушатели курса ПОД/ФТ проходят **тестирование** (это является обязательным требованием для успешного завершения семинара и выдачи свидетельства). Чтобы не проверять огромное количество тестов вручную, наши клиенты пишут их также на Смарт Платформе. Нам остается только проверить результаты по сводной таблице и удостовериться, что всеми получен «зачет».

Кому подойдет такой формат: практически всем. Особенно тем, кто хочет собирать слушателей на свои семинары не только из своего города, но и из других регионов. Наличие вебинаров обеспечивает

эффект присутствия преподавателя, а наличие дополнительных материалов повышает удобство и качество обучения, а также экономит время.

Что нужно для запуска: преподаватель, готовый читать вебинары (что даже несколько проще, чем очные семинары); опорные лекционные, методические материалы (в формате word либо pdf либо power point); вопросы с ответами для тестов; Смарт Платформа.

Сложность, время на запуск: низкая; в течение недели.

2) База контрольных вопросов + лекции + видеолекции + тестирование в 2 режимах + обратная связь с преподавателем.

В таком формате наш учебный центр проводит обучение в сфере финансов и ценных бумаг (<http://kurs-fsfr.smart-consult.pro/>). Эти курсы, рассчитанные на 35-40 академических часов в течение 1 месяца, у нас проходят до 50-100 человек каждый месяц. Цель курса – подготовка к государственному экзамену с дальнейшим получением квалификационного аттестата.

Формат обучения: асинхронный. Как он реализован:

- Заявки на курс мы получаем от наших корпоративных клиентов, а также по рекламе в интернете. Менеджеры их обрабатывают, выставляют счета и контролируют оплату. После оплаты слушатель получает доступ к курсу на Смарт Платформе. Основной учебный процесс проходит в формате изучения **контрольных вопросов** с ответами, часть из которых попадет слушателю на экзамене, а также **лекционного материала**, в котором разобрана вся необходимая теория и задачи. Также по каждой главе записаны **видеолекции**, дополняющие текстовые материалы.
- После каждой главы слушатель проходит **промежуточное тестирование**, а в конце всего курса – **пробный экзамен**,

который показывает степень готовности к реальному экзамену. Проверка тестов осуществляется автоматически.

- По мере необходимости слушатели направляют **преподавателям вопросы** через специальную форму и получают на них развернутые ответы. Когда они готовы к сдаче экзамена, направляют заявку через личный кабинет. Таким образом, все обучение реализовано асинхронно, то есть вмешательство преподавателя требуется только для периодического обновления материалов и для ответов на вопросы клиентов. Для запуска каждого конкретного слушателя нет необходимости ждать набора группы, каждый может начать обучение в любой момент. Также каждый клиент сам выбирает интенсивность и график обучения. Большинство процессов работы с клиентом автоматизированы благодаря Смарт Платформе. Это очень удобно и выгодно!

Кому подойдет такой формат: практически всем, кто проводит достаточно продолжительные курсы, особенно с дальнейшим выводом слушателей на сдачу экзамена. Такой формат требует определенных вложений на старте, однако затем стоимость поддержания минимальна, и практически 100% полученных от клиентов денег формируют вашу прибыль.

Что нужно для запуска: вопросы с ответами для тестов; лекционные, методические материалы (в формате word либо pdf либо power point); записанные видеолекции либо презентации для создания скринкастов (видео, состоящее из демонстрации презентации с закадровым голосом; как это работает вам расскажут наши специалисты); Смарт Платформа.

Сложность, время на запуск: ниже среднего; в течение 2-4 недель.

3) База контрольных вопросов + лекции + видеолекции + тестирование в 4 режимах + обратная связь с преподавателем + вебинары + задания прошлых лет.

В таком формате наш учебный центр проводит обучение в сфере бухгалтерского учета и МСФО (<http://dipifr-msfo.smart-consult.pro/>). Эти курсы, рассчитанные на 150-200 академических часов в течение 3-6 месяцев, у нас проходят до 20-30 человек каждый месяц. Цель курса – подготовка к экзамену с дальнейшим получением международного диплома профессионального бухгалтера в сфере МСФО.

Формат обучения: комбинированный, синхронно-асинхронный. Как он реализован:

- Заявки на курс мы получаем от наших корпоративных клиентов, а также по рекламе в интернете. Менеджеры их обрабатывают, выставляют счета и контролируют оплату. После оплаты слушатель получает доступ к курсу на Смарт Платформе. Основной учебный процесс проходит в формате изучения **контрольных вопросов** с ответами, часть из которых попадет слушателю на экзамене, **лекционного материала**, в котором разобрана вся необходимая теория и задачи. Также по каждой главе записаны **видеолекции**, дополняющие текстовые материалы.
- После каждой главы слушатель проходит **промежуточное тестирование**, а в конце всего курса – **пробный экзамен**, который показывает степень готовности к реальному экзамену. Проверка тестов осуществляется как автоматически, так и в режиме **проверки преподавателем**, а также **самопроверки** слушателем (итого 4 режима тестирования).
- По мере необходимости слушатели направляют **преподавателям вопросы** через специальную форму и получают на них развернутые ответы. Когда они готовы к сдаче экзамена, направляют заявку через личный кабинет. Кроме того, в период перед экзаменом проводятся интенсивные **вебинары** для более фокусированной подготовки к экзаменам. Кроме того, с преподавателем и самостоятельно разбираются **экзамены прошлых лет**, что дает представление о том, что будет на реальном экзамене.

- Таким образом, основная часть обучения реализована асинхронно, то есть вмешательство преподавателя требуется только для периодического обновления материалов и для ответов на вопросы клиентов. Однако оно дополнено вебинарами, что является синхронной формой обучения. Для запуска каждого конкретного слушателя нет необходимости ждать набора группы, каждый может начать обучение в любой момент. Также каждый клиент сам выбирает интенсивность и график обучения. Большинство процессов работы с клиентом автоматизированы благодаря Смарт Платформе. Это очень удобно и выгодно!

Кому подойдет такой формат: тем, кто проводит сложные и продолжительные курсы, особенно с дальнейшим выводом слушателей на сдачу экзамена. Такой формат требует определенных вложений на старте, затем стоимость поддержания невысока. Стоимость такого обучения, как правило, достаточно высокая, что обеспечивает хорошую доходность после запуска курсы.

Что нужно для запуска: вопросы с ответами для тестов; лекционные, методические материалы (в формате word либо pdf либо power point); записанные видеолекции либо презентации для создания скринкастов (видео, состоящее из демонстрации презентации с закадровым голосом; как это работает вам расскажут наши специалисты); экзамены прошлых лет; преподаватель, готовый проверять тесты слушателей (в режиме ручной проверки) и отвечать на их вопросы; Смарт Платформа.

Сложность, время на запуск: выше среднего; в течение 2-3 месяцев.

Как мы уже говорили, это всего лишь 3 из множества вариантов комплектации дистанционных курсов. По вопросам внедрения и для участия в бесплатной презентации Смарт Платформы обращайтесь по почте info@smart-platform.pro или бесплатному телефону 8-800-555-89-05.

- **Вопрос:** Как готовить учебные материалы (тексты, видео, тесты)?
Как загружать материалы?

Ответ:

Для реализации дистанционного обучения на базе Smart Платформы образовательному учреждению необходимо подготовить учебные материалы в электронном виде. Они несколько отличаются от материалов, которые готовятся для очных занятий, поэтому предлагаем вашему вниманию примерную методику и алгоритм работы по их проработке. Естественно, возможны вариации в зависимости от специфики учебного заведения. Стоит учитывать, что это общие рекомендации, основанные на опыте нашего учебного центра и опыте наших клиентов, внедривших Smart Платформу. Индивидуальные рекомендации и консультации вы можете получить у сотрудников Smart Платформы.

Шаг 1. Определение видов образовательных материалов по конкретному курсу.

Первый шаг после того, как вы решили, какие именно программы вы хотите реализовывать в дистанционном формате, - определить виды образовательных материалов по этим программам. Вот их неполный перечень:

- Текстовые лекции (в том числе таблицы, графики, изображения)
- Лекции в формате видео
 - с изображением преподавателя
 - с презентацией и закадровым голосом преподавателя
 - с изображением очного учебного процесса.
- Аудио материалы
- Вебинары (видео занятия в режиме реального времени, проводимые преподавателем)
- Тестирования
 - промежуточные и/или контрольные

- с вариантами ответов, со свободным ответом, с самопроверкой, с ручной проверкой преподавателям, комбинированные
- Обратная связь с преподавателем (работа в режиме вопрос-ответ).

Дистанционный курс может состоять из множества комбинаций видов материалов. При выборе необходимо исходить из целесообразности, специфики курса и целевой аудитории студентов. Например, при реализации программ изучения иностранных языков крайне рекомендуется включение видео- и аудиоматериалов, а также промежуточных тестирований и периодических «живых» вебинаров. При реализации экономических, юридических дисциплин может быть достаточно хороших текстовых лекций и тестов, которые могут быть дополнены видео материалами и обратной связью с преподавателем.

Если у вас детская аудитория, делайте больший упор на видео и вебинары. Если аудитория взрослая, можно сфокусировать на текстовых материалах, однако по сложным для освоения программам следует все-таки вносить определенное разнообразие.

Общий совет – попробуйте разные варианты и собирайте обратную связь от слушателей. Как правило, клиенты лучше знают, что им надо, чем мы сами. Поэтому лучший способ создать идеальный дистанционный курс – сделать сначала просто хороший дистанционный курс и начать собирать отзывы и пожелания от клиентов (и деньги, что также важно). Чем больший опыт вы будете приобретать, тем четче будет ваше понимание, какие виды материалов выбирать для различных учебных программ.

Шаг 2. Подготовка к созданию материалов.

После того, как вы выбрали виды учебных материалов под конкретный курс, необходима небольшая подготовка к их созданию. Она включает в себя:

- Выбор преподавателя или преподавателей по курсу

- Переговоры с ними. Постановка им четкого задания, периодичности предоставления промежуточных итогов и сроки подготовки всех материалов.
- Подписание с ними соглашения

Выбор преподавателя – важный аспект, так как нужна не только квалификация этого специалиста, но и должная мотивация и достаточный уровень организованности. Как правило, речь идет об относительно молодых педагогах, хотя бывают и исключения. Грамотный руководитель учебного заведения всегда знает, каких преподавателей лучше привлекать к подобным проектам и на кого можно положиться.

Переговоры с ними должны привести к соглашению о финансовых условиях, сроках и формате предоставления работы.

После достижения договоренности необходимо заключить с преподавателем соглашение. Пример соглашения вам могут предоставить наши сотрудники. Важно, чтобы по этому соглашению образовательное учреждение получало права на коммерческое использование подготовленных материалов, поэтому мы советуем пользоваться нашим шаблоном, подготовленным высококвалифицированным юристом.

Шаг 3. Создание материалов.

Третий шаг – собственно создание образовательных материалов, в зависимости от видов, выбранных на 1 шаге. Текстовые лекции обычно готовятся в формате Microsoft Word (.doc или .docx), реже – в формате .pdf. Оба формата очень быстро загружаются в Смарт Платформу и не требуют дополнительной подготовки или обработки.

Видео готовится в любом распространенном формате (.avi, .flv, .mp4 и т.д.), который поддерживают видео хостинги www.youtube.com и www.vimeo.com. В некоторых случаях преподаватели подбирают уже готовые видео, выложенные на этих сервисах, однако в этом случае необходимо убедиться, что их использование разрешено правообладателями, в том числе в коммерческих целях.

Тесты готовятся в формате таблиц Microsoft Excel, для удобства и более комфортной загрузки тестов в Смарт Платформу мы предоставляем шаблон.

Любой курс очень оживляют видео материалы, причем готовить их намного проще, чем кажется. Совершенно не обязательно арендовать студию, нанимать видео оператора и монтажера (мы сами так не делаем: это делает подготовку материалов очень долгой и дорогой). Есть 2 очень быстрых и по сути бесплатных варианта создания обучающего видео:

1. Запись вебинара (например, с помощью <http://webinar.ru/>)
2. Запись скринкаста (например, с помощью <http://screencast-o-matic.com/>, <http://screenr.com/>).

Первый вариант – проведение и одновременная запись вебинара. При этом можно не приглашать никого из слушателей, чтобы была возможность перезаписать сеанс в случае, если преподаватель собьется или совершит ошибку. В ходе вебинара ведущий демонстрирует презентацию, читает материал с помощью любого микрофона или веб-камеры, по желанию можно записывать преподавателя на видео (опять же с помощью любой веб-камеры стоимостью около 1000 рублей). Очень простая и эффективная методика с минимальными затратами.

Второй вариант возможно еще проще. Скринкаст – это запись экрана вашего монитора специальной программой. То есть вы можете подготовить презентацию в любом формате (например, всем знакомый Power Point или даже Microsoft Word), включить запись экрана, продемонстрировать презентацию и начитывать голос на микрофон. Это совсем несложно, а получается весьма презентабельно и интересно для слушателей. И – что важно – также практически бесплатно (у программы есть бесплатная версия и расширенная платная за символические 15 долларов в год).

Рекомендуем записывать видео лекции по 5-15 минут. Если материал модуля курса более обширный, разбивайте видео на несколько, каждый длительностью не более 15 минут. Это не только облегчает процесс записи, но и делает изучение более приятным.

Мы в ЧОУ ДПО «Смарт Консалт» сами активно пользуемся этими методиками и очень довольны результатом.

Сама загрузка подготовленных материалов в Смарт Платформу занимает немного времени, особенно если Вы прошли наше обучение работе в системе. Загрузка одного занятия/урока при наличии готовых материалов занимает не более 3-5 минут.

Удачной работы!

- **Вопрос:** Как выстраивать взаимоотношения с преподавателями?

Ответ:

Принципиальным отличием создания дистанционного курса от очного является формат взаимодействия с преподавателями. Действительно, при традиционной форме обучение проходит в аудиториях, преподаватель начитывает материал - все просто и понятно (эффективность и актуальность такого формата не комментирую, хотя мы от него отказались почти полностью). Подготовка заключается в том, чтобы найти толкового преподавателя и предоставить ему аудиторию слушателей. Почти вся ценность услуги - это личность преподавателя и выдаваемый документ об образовании. Преподаватель ушел от вас со своими программами - продукта больше нет.

При дистанционке все совершенно иначе. При этом формате учебное заведение готовит и определенным образом "упаковывает" учебные материалы. Их тоже готовят профильные педагоги, но контент обычно выкупается и начинает принадлежать вам (о юридических тонкостях напишем ниже). Соответственно, вы не рискуете потерей услуги, приносящей деньги, - вы полностью ее контролируете. Однако сама подготовке сложнее и трудозатратнее.

Как выстроить работу с преподавателями по подготовке контента для дистанционного курса:

1. Выбрать преподавателя

2. Дать и проверить тестовое задание по подготовке контента
3. Договориться об условиях оплаты и правах на материалы
4. Подписать контракт, определяющий взаимоотношения с преподавателями
5. Поэтапно принять, проверить и оплатить созданные материалы. Подписать акты выполненных работ.

Выбор преподавателя обусловлен не только его квалификацией и желанием сотрудничать, но и готовностью подготовить учебные материалы в формате, который для него/нее скорее всего пока непривычен. Кроме того, необходима готовность педагога передать права на созданные материалы учебному центру, если вы ставите такое требование. Бывают преподаватели, которые предпочтут лучше ничего не заработать вообще, нежели получить хороший гонорар и передать вам материалы – с такими работать будет невозможно.

По нашей практике наилучший вариант – уже достаточно опытные и квалифицированные, но еще относительно молодые преподаватели (до 40-45 лет). Они и с компьютером лучше обращаются, и более гибки по форматам сотрудничества. Также хорошей практикой бывает привлечение сразу нескольких преподавателей, по которым распределяются разные части курса, например, согласно их специализациям. Это не только ускоряет процесс создания курса и делает его более гибким, но и упрощает ваши переговоры с педагогами по финансовым и иным условиям. Также для повышения качества материалов можно давать на редактуру контент одного преподавателя другому.

Тестовое задание – хороший и полезный инструмент для отсеивания не подходящих вам специалистов. За короткое время и при минимальных вложениях денег вы сможете понять, что может получиться на выходе. Если результат теста вас устроил – можно смело подписывать с преподавателем контракт, не забывая, конечно, про необходимость поэтапного контроля сдаваемых материалов.

Если же есть сомнения по качеству, оригинальности (проверьте обязательно!), срокам и т.д. – лучше откажитесь от этого варианта и найдите другого исполнителя, если, конечно, есть альтернативы.

Тестовое задание по нашему опыту должно быть достаточно большим, чтобы точно определить уровень исполнителя, и достаточно маленьким, чтобы не рисковать большим количеством времени и денег (если за пробник вы платите). Золотая середина – 1-3 дня работы специалиста и 5-15 листов контента на выходе.

Есть 3 **типа оплаты** преподавателям за подготовку материалов для дистанционных курсов:

- Фиксированная, например, исходя из затраченных часов (ПРИМЕР: вы платите 50.000 рублей преподавателю за подготовку полного комплекта текстовых лекций и тестов)
- Сдельная, например, исходя из объема продаж дистанционного курса (ПРИМЕР: вы платите преподавателю 15% от ежемесячного объема продаж курса, материалы для которого он написал)
- Комбинированная (ПРИМЕР: вы платите преподавателю 30.000 фиксировано + 5% от ежемесячного объема продаж).

Чаще всего преподаватели соглашаются на единоразовую фиксированную оплату, что интересно и для учебного заведения, т.к. в дальнейшем не придется регулярно выплачивать деньги преподавателю. Сдельные и комбинированные системы также могут быть выгодными и менее рискованными, но подразумевают необходимость расчетов, отчетности перед создателем материалов и другие усложнения.

Также следует договориться об оплате сопровождения дистанционных студентов, т.к. скорее всего придется отвечать на их вопросы по электронной почте или телефону, периодически обновлять материалы и т.д. Обязательно проговорите алгоритм работы, периодичность предоставления готовых материалов (ПРИМЕР: преподаватель высылает вам на проверку каждую главу после готовности либо высылает все материалы после готовности), сроки подготовки всех материалов. Следите за сроками, чтобы вовремя запустить дистанционное обучение.

Размер оплаты определяется исходя из объема курса, сложности его подготовки, квалификации преподавателя, стоимости будущего курса и других факторов. Универсальной формулы не существует, но всегда есть возможность торговаться и договариваться на более умеренную оплату, а также на рассрочку выплат.

При создании курсов мы всегда заключаем с преподавателями контракт, подразумевающий полную передачу коммерческих прав на материалы нашему учебному центру. Таким образом, созданный контент становится нашей собственностью, которую можно использовать или даже продать. Этот вопрос необходимо проговаривать до начала работы. Возражения у преподавателей случаются, но не часто, и обычно закрываются в ходе переговоров. Шаблон контракта с педагогом подготовлен нашими юристами и может быть вами использован в качестве примера.

Как уже было указано выше, **принимать** работу лучше всего поэтапно, по мере готовности материалов. Это повышает контроль, делает проверку более спокойной и объективной. Договаривайтесь с преподавателем о ритмичности сдачи материалов заранее, чтобы контролировать сроки создания готового продукта. Помните, что начав подготовку курса и денежные вливания в него, вы заинтересованы как можно быстрее предложить его рынку и начать отбивать вложения и зарабатывать деньги. Поэтому следите за сроками и вмешивайтесь в ситуацию, если они незапланированно и без объективных причин сдвигаются.

Тщательно проверяйте (своими силами или с привлечением специалистов) сданные вам материалы и оплачивайте только после того, как удостоверились, что все сделано качественно и в нужном объеме. Не забывайте подписать акты приема-передачи материалов по контракту, что подтверждает переход прав на коммерческое использование контента к вашей организации.

-

Маркетинг

Маркетинг

- **Вопрос:** Есть ли рынок дистанционного образования? Кто и сколько готов платить за такой формат обучения? Как находить и привлекать таких клиентов?

Ответ:

Рынок дистанционного обучения активно растет, а очного обучения стагнирует.

По данным Global Industry Analysts, оборот рынка e-learning в мире в 2014 году составил 107 млрд. долларов, увеличившись по сравнению с 2011 г. вдвое. На развивающихся рынках темпы роста еще выше: 33,5% в Азии, 23% в Восточной Европе и 19,8% в Латинской Америке. Согласно прогнозам участников рынка, рост рынка электронного образования в России составит в ближайшие 5 лет 20-25% ежегодно.

Текущая динамика обращений за нашей системой дистанционного обучения и предоставляемая клиентами информация подтверждает эти данные. Более чем у 80% обратившихся к нам клиентов наблюдается умеренное или резкое падение продаж образовательных услуг очного формата, в то время как растет количество запросов на дистанционное обучение.

Многие готовы платить за дистанционное обучение больше, чем за очную подготовку (потому что надо считать полную стоимость для заказчика, включая транспорт, командировочные, отсутствие на рабочем месте). В целом обычно стоимость несколько ниже, потому что структура себестоимости иная, однако не рекомендуем ставить цену сильно ниже цены на очку.

Основным каналом для привлечения клиентов на дистанционное обучение служит интернет и соответствующие каналы маркетинга. (о данных каналах мы расскажем ниже в данном разделе) Необходимо понимать, что за дистант готовы платить очень многие, особенно клиенты из регионов, где с обучением сложно, а также компании с филиалами в разных городах, потому что для них это большая экономия. Кроме того, в целевую аудиторию входит более молодая и мобильная аудитория, которая постоянно пользуется и интернетом, ценит свое время и возможность обучаться по гибкому графику. Находить свою аудиторию, повторимся, можно в интернете, а также можно напрямую работать с корпоративными заказчиками, в том числе теми, с кем вы уже работаете. Убедить их перейти на новый формат обычно не сложно, вы можете использовать тезисы, описанные нами в следующей части данного раздела.

- **Вопрос:** Как конкурировать с очным обучением? Что делает предложение более привлекательным? Как позиционировать дистанционное обучение?

Ответ:

Все перечисленные вопросы можно отнести к одной большой категории – позиционирование дистанционного обучения. Далее мы разберем ключевые тезисы, используя которые, вы сможете быстро и доступно объяснять целевой аудитории, почему стоит выбирать дистанционное, а не очное обучение?

Во-первых, выбирая дистанционное обучение, заказчик сильно экономит свои средства, ведь ему не нужно тратить деньги на перелет, транспорт, проживание, питание, другие денежные траты, вызванные проживанием в другом городе/стране. Дистанционное обучение предоставляет возможность обучаться как дома, так и на работе, не отходя от рабочего компьютера. Помимо внушительной экономии, это просто удобно.

Во-вторых, дистанционное обучение позволяет составлять гибкий график учебных занятий и экзаменов. Учебный центр при проведении очного обучения привязан к месту, преподавателю и другим

переменным, которые могут предъявлять свои требования к проведению обучающего процесса. При дистанционном обучении все эти аспекты нивелируются. Все, что нужно учащемуся: доступ в интернет, колонки или наушники. Все, что нужно Учебному центру: загруженные учебные материалы (статьи, видео-лекции, вебинары, тесты и др.), предоставляемые учащемуся в определенной последовательности, исходя из выбранной схемы построения учебного процесса.

В-третьих, как говорилось в первом тезисе, учащийся обучается там, где ему это удобно. Он может совместить процесс обучения с отпуском, выходным днем, обеденным перерывом и т.д. Обучение при таком подходе перестает быть дополнительной тягой, к которой необходимо заранее готовиться: собирать вещи в командировку, возить папки с макулатурой и т.д.

В-четвертых, при дистанционном обучении у учащегося есть возможность отслеживать прогресс обучения, другими словами, понимать свой уровень подготовки. Учащийся при помощи преподавателя может делать акцент на слабых местах своей подготовки, повышать свою компетентность в тех областях, где это действительно необходимо. При очном обучении, такая процедура занимает гораздо большее время и связана с большими трудозатратами как со стороны преподавателя, так и со стороны учащегося.

В-пятых, у учащегося даже после прохождения обучения и получения необходимого результата всегда есть возможность возвращаться к пройденным материалам в любое удобное для него время. Данная возможность отчасти есть и при очной форме, но в таком случае всегда необходимо иметь под рукой кипы бумаг с лекциями и т.д., что просто не удобно и не всегда возможно. При дистанционном обучении все материалы находятся на серверах и доступны в любое время из любого места и предстают в том же удобном формате, который запомнился при прохождении обучения. Данный аспект повышает эффективность дистанционного обучения.

На примере данных пяти тезисов дистанционного обучения мы показали вам как можно строить позиционирование дистанционного обучения в своем учебном центре. Отталкиваясь от данных тезисов можно составлять рекламные объявления и использовать тезисы на своем веб-сайте. Тезисы убедительны.

- **Вопрос:** Каковы инструменты привлечения клиентов на ДО? Как с ними работать? Что такое воронка продаж, конверсия и как их посчитать?

Ответ:

Начнем с последнего вопроса. Воронка продаж (далее, маркетинговая воронка) – это инструмент, который позволяет планировать и отслеживать эффективность маркетинговых кампаний. Маркетинговая воронка – это графическая схема алгоритма продаж. В маркетинговой воронке продаж любой компании можно выделить пять этапов и пять, соответствующих им, состояний клиента. Схематично маркетинговая воронка отражена на рис 1.1.



Рис.1.1. Маркетинговая воронка

Конверсия – это переход с одного этапа воронки на другой, нас прежде всего интересует размер потока на входе в воронку, а также % конверсии, т.е. какая доля потенциальных клиентов переходит на следующий, нужный нам этап воронки.

Конверсия с этапа на этап обеспечивается различными инструментами, которые отличаются в зависимости от конкретной акции, а также

клиента (новый клиент или контакт в маркетинговой базе). Далее, мы будем говорить только об online акциях. Ниже приведена воронка с отмеченными инструментами:



Рис.1.2 Конверсии маркетинговой воронки

Такая воронка строится по каждой конкретной акции. При этом важно четко контролировать, на каком этапе находится тот или иной клиент.

Стандартное прохождение клиентом сценария акции предполагает его последовательный переход с этапа на этап.

Для максимальной конверсии необходимо предусмотреть и альтернативные сценарии:

- На посадочной странице – предложите подписку, если посетитель не заинтересовался в конкретном предложении. Чтобы не отвлекать посетителя от изучения основного предложения стоит использовать **pop-up** форму на закрытие страницы.
- В процессе развития потенциального клиента отслеживайте реакцию клиента на Ваши сообщения. По реакции потенциального клиента можно понять его реальный интерес и скорректировать предложение.

Чтобы Вы могли планомерно работать над увеличением конверсии сначала необходимо получить аналитику по показателям маркетинговой воронки.

Все управляемые данные в деятельности определяются числами. Поэтому характеристики любого процесса (будь то ведение маркетинговой активности или создание клиентской базы) могут быть измеримы. Для измерения данных Вам необходимо выстроить понятную систему показателей.

Система показателей может быть представлена в различном виде, но мы рекомендуем разделить показатели на три уровня: показатели эффективности всей компании, каждого функционального подразделения и каждого отдельного процесса.

Введение такой системы показателей и последующий постоянный сбор информации по компании предоставит Вашим сотрудникам, отвечающим за аналитику и прогнозы, огромнейшие пласты крайне полезной информации.

Собирайте числовую информацию всего, что может быть измеримо! Это один из главных постулатов современного бизнеса, работающего в интернете.

Измеряя показатели, Вы сможете понять, какие процессы в компании выстроены хорошо, а какие требуют корректировки. Вам станут ясны пути для развития. Статистика является критической информацией для качественной маркетинговой стратегии.

Далее мы коснемся отдельной группы показателей – **показатели маркетинговой воронки.**

Интернет позволяет собирать огромный объем информации о Ваших потенциальных клиентах. Во всем многообразии информации и отдельных показателей, главное, - выделить **ключевые** показатели для Вашего бизнеса. В таблице 2.1. представлены показатели, которые важны для планирования и оценки различных акций по воронке продаж.

Таблица 2.1. Показатели маркетинговой воронки

Название	Описание
Группа 1. Показатели клиентской базы	
Количество контактов в базе	Укажите общее количество контактных лиц в Вашей маркетинговой базе
Количество подписчиков	Укажите количество клиентов, подписанных на регулярную рассылку
Группа 2. Показатели стоимости контакта	
Стоимость входящего контакта	Рассчитайте примерную стоимость нового контакта по рекламе в Интернет. Показатель может быть разбит на несколько (контекстная реклама, SEO, баннерная реклама и т.д.), если Ваша компания активно использует различные рекламные площадки.

Стоимость исходящего звонка	Рассчитайте примерную стоимость звонка оператора контакт центра (или менеджера отдела продаж)
Группа 3. Показатели конверсии воронки	
Конверсия исходящего звонка	Укажите процент клиентов, соглашающихся на информацию о Вашем предложении в виде информационного письма
Конверсия e-mail рассылки	Укажите процент клиентов, переходящих на посадочную страницу акции с рассылки
Конверсия посадочной страницы	Укажите процент клиентов, оставляющих заявку на информацию о Вашем предложении. Стоит отдельно анализировать конверсию по новым клиентам (те, кто пришли с рекламы) и контактам в базе (пришли с рассылки). Если у Вас несколько посадочных страниц, то необходимо анализировать данные каждой страницы.
Конверсия отдела продаж	Укажите процент клиентов, которые заключают договора

Конкретные показатели будут отличаться для каждой отдельной акции и зависят от конкретного процесса работы компании. Приведем пример для типового процесса продажи тренинга.

При проведении тренинга наиболее эффективным является процесс, включающий этапы, указанные на рис. 2.1.



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ ТРЕНИНГА



Рис. 2.1. Процесс продаж для тренинга

1. При старте акции необходимо определить размер целевой аудитории и оценить на основе данных предыдущих акций используемые каналы продвижения.
2. Далее – запустить продвижение по выбранным каналам (реклама интернет, рассылка, звонок).
3. По ходу акции – контролируйте количество клиентов на каждом этапе воронки. При необходимости – корректируйте процесс. Рекомендуемые показатели приведены в таблице 2.2.

При работе по данному процессу стоит анализировать следующие показатели:

Таблица 2.2. Конверсии групп показателей для открытого тренинга

Название	Описание
Группа 1. Показатели стоимости контактов (р)	
Стоимость входящего контакта, р1	Необходим для контроля рекламного бюджета тренинга.
Стоимость исходящего звонка, р2	Рассчитайте примерную стоимость звонка оператора контакт центра (или менеджера отдела продаж)
Группа 2. Показатели количества входящих контактов (п)	
Количество контактов с рекламы, п1	Требуется для контроля количества контактов по рекламе
Размер базы для прозвона, п2	Определите количество контактов для работы оператора контакт центра

Количество подписчиков, n3	Размер базы получателей рассылки
Группа 3. Показатели конверсии воронки (k)	
Конверсия исходящего звонка, k1	Укажите процент клиентов, соглашающихся на информацию о Вашем предложении в виде информационного письма
Конверсия e-mail рассылки, k2	Укажите процент клиентов, переходящих на посадочную страницу акции с рассылки
Конверсия посадочной страницы, k3	Укажите процент клиентов, оставляющих заявку на информацию о Вашем предложении.
Конверсия информационного письма, k4	Укажите процент клиентов, которые откликаются на информационное письмо.
Конверсия отдела продаж, k5	Укажите процент клиентов, которые заключают договора
Группа 4. Итоговые показатели (f)	
Бюджет, f_budget	Рассчитывается по формуле: $p1*n1 + p2*n2$
Целевая аудитория, f_goal	Определяется целевое число участников при планировании тренинга
Плановое число контактов, f_plan	Рассчитывается по формуле: $((n1+n3*k2)*k3 + n2*k1)*k4*k5$
Фактическое число контактов, f_fact	Определяется по количеству оплаченных счетов

В ходе акции Вам необходимо контролировать динамику показателей конечного количества участников: **$f_{goal} \acute{o} f_{plan} \acute{o} f_{fact}$** . Необходимо еще в начале акции обеспечить превышение f_{plan} над f_{goal} .

Далее по ходу акции – постоянно отслеживайте фактические показатели конверсии, чтобы гарантировать требуемое фактическое число контактов. В случае отклонений требуется или оптимизировать конверсию или увеличить число контактов на входе f_{plan} . Аналогичным образом, Вы можете описать процесс привлечения аудитории для любого тренинга или акции.

Обратите внимание! В формулах для расчета планового числа контактов конверсия параллельных веток процесса складывается, последовательных – перемножается.

Рассчитав такие показатели один раз, все последующие акции Вы сможете планировать и контролировать на основе накопленной статистики. Так можно легко и быстро понять, на каком этапе конверсия конкретной акции не дотягивает до целевого значения. Это позволит быстро провести анализ этапа и принять решение по оптимизации.

Каковы инструменты привлечения клиентов на ДО? Как с ними работать?

В описанном выше процессе работы с маркетинговой воронкой важно уделять внимание показателям и собирать числовую информацию. Не менее важно- иметь в своем арсенале все возможные инструменты привлечения клиентов: инструменты маркетинга.

Для удобства разделим инструменты на две группы:

- инструменты online-маркетинга;
- инструменты offline-маркетинга.

Теперь более подробно разберем основные, базовые инструменты каждой из групп, без которых невозможна работа маркетолога в современных условиях.

Инструменты online-маркетинга:

1. Контекстная реклама- реклама, которая появляется в поисковых системах (Яндекс, Google и др.). Контекстная реклама появляется выше (иногда справа, иногда ниже) результатов поиска на странице поисковой выдачи. Это инструмент относительно быстрого привлечения целевой аудитории на собственные ресурсы (веб-сайт, посадочная страница). Контекстная реклама в Яндекс называется Яндекс.Директ, в Google – Google.Adwords. Каждая поисковая система предоставляет возможность «внутри себя», т.е при помощи внутренних возможностей создавать, настраивать и запускать контекстные рекламные кампании. Существует множество доступных бесплатных ресурсов, где можно просмотреть обучающие видео о работе с сервисами по созданию, настройке и запуску контекстных рекламных кампаний.
2. SEO-продвижение- комплекс работ по оптимизации веб-сайта для повышения вероятности вывода ссылки на сайт в результатах поиска в поисковых системах. Например, пользователь ввел «дистанционный курс по маркетингу», и на первом месте в поисковой выдаче он (пользователь) увидел ссылку на ваш сайт. Что нужно, чтобы сайт выводился в первых строках на странице с результатами поисковой выдачи? Существует оптимизация внутренняя и внешняя. Внутренняя: оптимизация веб-сайта. Сюда входят работы по созданию удобной архитектуры сайта и настройки удобства для пользователя искать, находить, да и вообще проводить время на вашем веб-сайте, существует ряд тегов (разметки программного кода), которые должны быть заполнены грамотно с учетом содержимого на странице контента. К таким тегам (их называют мета-теги) относятся: title, keywords, description. Не стоит забывать заполнять тег alt для изображений на странице; работы по технической оптимизации- сайт должен быстро грузиться, не должно быть не существующих страниц, не должно быть серверных ошибок и т.д.; влияние на оптимизацию оказывает «старость» доменного имени- адрес вашего веб-сайта; основным же компонентом внутренней оптимизации является (и данная тенденция только усилится) наличие на вашем веб-сайте релевантного (полезного, актуального) контента. Под контентом мы понимаем весь спектр материалов, которые

можно разместить в интернете: тексты, видео, аудио, графика. Необходимо создавать качественный контент и публиковать его с необходимой периодичностью. (она бывает разная, зависит от периодичности проверки вашего веб-сайта поисковыми роботами) Внешняя оптимизация: покупка/публикация ссылок на ваш веб-сайт. Закупка ссылок может проводиться в ручную, мы рекомендуем использовать специальные сервисы для управления ссылочной массой. Поясним в двух словах, что имеется ввиду: на ваш веб-сайт ведут различные ссылки с других веб-сайтов, поисковый робот данные ссылки отслеживает и проверяет с каких сайтов, с каких страниц данная конкретная ссылка ведет на какую страницу на вашем веб-сайте. Соответственно, внешние ссылки должны вести с релевантных веб-сайтов/страниц, чтобы у них (внешних ссылок) был высокий вес при учете всех факторов ранжирования.

3. E-mail- рассылки – рассылки электронных писем по базе подписчиков, клиентов компании. Ключевыми моментами в правильном ведении электронных рассылок являются: возможность персонализированного подхода (имя получателя письма должно фигурировать в теме и в теле письма), правильное оформление письма (в письме должно быть лишь необходимое количество ссылок и графики), наличие контактов и возможности отписаться от письма. Влияют на ключевые показатели эффективности рассылки: день и время отправки письма. Универсальным является правило: проводить все рассылки со вторника по четверг, время с 10:00 утра по московскому времени до 12:00 и с 17:00 до 18:00, необходимо учитывать временной пояс нахождения получателя письма при планировании рассылки. Существует множество сервисов для проведения рассылок, все они обладают схожим функционалом и возможностями.
4. Продвижение в социальных сетях (SMM)- нишевый инструмент привлечения потенциальных клиентов. Не во всех видах бизнеса работающий на увеличение потока входящих заявок. В большинстве случаев работает, как имиджевый фактор. Для работы с социальными сетями необходим комплексный подход – ведение социального сообщества должно вестись не по остаточному признаку, а как

самостоятельное направление. Мы понимаем здесь полноценную работу с контентом в сообществе, рекламу сообщества, партнерские взаимоотношения с другими сообществами. В нашей стране существует несколько популярных социальных сетей. (Вконтакте, Facebook, Одноклассники и т.д.) Работа с определенной социальной сетью должна определяться исходя из целей и приоритетов данной маркетинговой кампании/тактики. Существует ряд универсальных советов по публикации контента в социальном сообществе:

Вконтакте/Facebook/Одноклассники – минимум 5 публикаций в день;
Twitter/Instagram- публикация каждые 30 минут/час. Существует множество сервисов по работе с социальными сообществами, мы рекомендуем, при решении развивать данное направление – брать в специалиста, который будет заниматься этим направлением.

Как вы можете видеть, online-маркетинг-комплекс инструментов, работа с которыми требует большой концентрации и профессионализма от исполнителей. При выборе специалиста в штат мы рекомендуем сначала определить в количественном значении показатели его деятельности. Далее переходим к описанию работы инструментов offline-маркетинга.

Инструменты offline-маркетинга:

1. Direct-mail (почтовые рассылки) – комплекс работ по ведению почтовых рассылок- отправки писем, рекламной продукции контактам из маркетинговой базы. Почтовые рассылки- узкоспециализированный инструмент. При выборе данного инструмента для работы необходимо четко и объективно ставить цели данной кампании и определить какой результат, в количественном выражении данная кампания принесет. Хорошей эффективностью пользуются почтовые рассылки с брендированными бюллетенями, календарями, другой полиграфической продукцией. Если в маркетинговой базе есть контакты первых лиц организаций (ЛПР), то почтовая рассылка может иметь больший успех нежели рассылки электронных писем.
2. Проведение мероприятий (event-маркетинг)- комплекс работ по планированию, организации, проведению имиджевых мероприятий,

направленных на повышение узнаваемости бренда, привлечению новых потенциальных клиентов. Тенденцией последних лет является проведение тематических конференций с приглашением экспертов-спикеров. В зависимости от целей конференции она может быть бесплатной или платной. Для раскрутки таких мероприятий мы рекомендуем находить информационных партнеров и взаимодействовать с ними по бартерному принципу.

Продажи

Продажи

- **Вопрос:** Каков алгоритм продаж дистанционного обучения?

Ответ:

Существует 2 основных канала продаж дистанционного обучения:

1. Прямые продажи корпоративным клиентам
2. Продажи через входящий поток заявок.

Работа по этим каналам серьезно различается, однако может совмещаться в рамках деятельности учебного центра.

Прямые продажи корпоративным клиентам осуществляются силами штатных менеджеров по продажам. Для такой работы требуются продавцы с высокой квалификацией, опытом продаж B2B (корпоративным клиентам) и высокой степенью ответственности, поскольку ведомые сделки крупнее, чем при продаже B2C (частным клиентам), а требования к исполнителям, как правило, выше.

В общем виде алгоритм таких продаж выглядит следующим образом:



1. Анализ рынка, предложений конкурентов; составление торгового предложения, которое способно выиграть борьбу у других поставщиков (цена, качество, удобство).
2. Составление базы потенциальных заказчиков с контактными данными людей, принимающих решения (ЛПР). Выбор наиболее интересных сегментов. Это не обязательно самые большие компании; иной раз выгоднее и удобнее работать с сегментом средних и малых клиентов.
3. Установление контактов с ЛПР клиентов по базе, выявление имеющихся потребностей, выставление предложения. Фильтрация заказчиков, готовых сотрудничать; составление базы таких «теплых» контактов.
4. Доведение таких контактов до сделок (хорошо работают варианты «тестовых» закупок небольшими заказами – например, обучить несколько человек, чтобы потом получить постоянные заказы).
5. Сопровождение клиентов, допродажи, обслуживание, поддержание лояльности.



Продажи через входящий поток заявок осуществляются за счет настройки лидогенерации (то есть рекламных инструментов, которые



привлекают заявки на продукт) и обработки поступающих заявок. Для такой работы требуются продавцы обычной квалификации, однако большие усилия нужны в маркетинге и «отсройке» процесса продаж, чтобы его могли выполнять недорогие сотрудники.

В общем виде алгоритм таких продаж выглядит следующим образом:

1. Анализ рынка, предложений конкурентов; составление торгового предложения, которое способно выиграть борьбу у других поставщиков (цена, качество, удобство).
2. Определение каналов привлечения потенциальных клиентов. Запуск и настройка соответствующих рекламных инструментов (контекстная реклама, почтовые рассылки, социальные сети и т.д.). Получение заявок на покупку.
3. Обработка входящих заявок, фильтрация «теплых», где клиент готов покупать.
4. Доведение таких контактов до сделок.



- **Вопрос:** Каковы требования к квалификации сотрудников, занимающихся продажами? Какую систему мотивации использовать? Как ставить планы, проверять отчеты продавцов?

Ответ:

Чем лучше построена система работы в компании, тем меньшие требования к необходимому персоналу (лучший пример – Макдональдс, где сотрудникам мало платят и берут кого угодно, и любого работника можно заменить за неделю). Сфера образования – это не фастфуд, но стремиться к упрощению выполняемых сотрудниками операций необходимо. Стоит учитывать такие особенности, как размер образовательного учреждения и объемы деятельности: чем больше организация, тем больший эффект даст оптимизация и упрощение процессов.

В идеале необходимо привести функционал сотрудников к простым операциям, прописанным в инструкции. Например: менеджер позвонил клиенту А, задал вопросы по «скрипту» (речевому шаблону) с целью получить определенный ответ (да/нет), зафиксировал ответ, запланировал следующее действие; перешел к клиенту Б по аналогичному алгоритму и т.д. При этом сам менеджер знает, сколько клиентов он должен отработать и какой результат получить. Выстраивание такой системы продаж – это непростой и кропотливый труд, который необходим, если у вас есть планы и амбиции значительно расширяться и расти. С точки зрения именно продаж, ключевым моментом является внедрение CRM. Зачем это нужно и что это дает – читайте в следующем блоке.

Также с точки зрения выстраивания отдела продаж важен маркетинг, о котором мы говорили чуть ранее. Если маркетинг обеспечивает отдел продаж большим потоком входящих «лидов», то есть потенциальных клиентов, сделавших запрос на покупку, то сами продажи сводятся к обработке этих лидов и оформлению сделок. Такая работа не требует большой квалификации менеджеров и делает их легко заменяемыми, а их результаты – прозрачными (один менеджер продал 5 клиентам из 10

заявок, а другой – 8 клиентам из 10 заявок; кто лучше работает – кристально ясно). И никаких холодных звонков и навязывания себя клиентам!

Если процессы пока не отстроены, то идеальным вариантом является найм опытного менеджера по продажам, работавшего у конкурента или в смежной отрасли. При таком варианте вы часто получаете «готового» специалиста с пониманием, как и кому продавать, иногда даже с клиентской базой. Минусы такого варианта: за такого сотрудника придется хорошо платить; он в любой момент может перейти в другую конкурирующую компанию с небольшой прибавкой к зарплате (и с вашей клиентской базой). В таком случае придется либо делать прибавку к его зарплате и удерживать, либо искать нового сотрудника, что приводит к простоям работы недели на 2-3.

Резюмируя: выбирайте один из форматов продаж исходя из своей специфики либо комбинируйте оба. При возможности сделайте работу по отстройке процесса продаж и упрощению функционала менеджеров по продажам, а также настройке потока лидов. В таком случае вы сможете нанимать недорогих сотрудников и получать хороший результат. В противном случае все будет держаться на дорогих и не всегда надежных сотрудниках.

Вопросы критериев выбора сотрудников, процесса их поиска и найма будут рассмотрены в блоке «Кадры».

--

Система мотивации также в большой степени зависит от состояния отдела продаж в организации и сложности выполняемых сотрудниками функций. Обработчик входящих лидов может обходиться в 2-3 раза дешевле, чем опытный менеджер по продажам, работающий с корпоративными клиентами.

Мотивация продающих сотрудников должна состоять не только из фиксированного оклада, но и содержать переменную часть, четко привязанную к результатам работы сотрудника или его подразделения.

Важно, чтобы все понимали, что и за что платится (и кто за что наказывается). Иначе «случайные» премии, выплаченные непонятно за что, мотиватором не становятся, а в затраты идут.

Размер оклада определяется обычно такими факторами, как квалификация сотрудника; сложность функционала; региональными особенностями. Вам виднее, какой оклад ставить в вашем случае, ограничимся общей рекомендацией: не платите слишком много окладом, давая возможность увеличивать доход через достижение результатов в продажах. Хороший сейлз больше заинтересован в возможности заработать больше на процентах и премиях, чем в фиксированном окладе с «потолком» заработка. Плохой заинтересован в том, чтобы получить оклад побольше, а дальше – будь что будет. Идеальный вариант – работа продавцов за % от сделок. В таком случае вы платите только за результат, а работают только те, кто готов этот результат обеспечить. Такие схемы давно и хорошо работают в сфере недвижимости, например. В сфере образования такое случается реже, но это не значит, что внедрить такое невозможно.

Подробнее остановимся на переменной части зарплаты. Приведу несколько наиболее распространенных вариантов:

- **Линейный % с продаж**
 - Независимо от объема продаж начисляется заранее оговоренный % с закрытых сделок (от 1 до 20%)
 - Пример: продал на 200 тысяч в месяц – получил 5% = 10 тысяч; продал на 400 тысяч в месяц – получил те же 5% = 20 тысяч
 - Плюсы: простота расчета, понятность
 - Минусы: отсутствие нацеленности менеджера на конкретный результат, невысокая выгодность для организации при маленьких результатах.
- **Прогрессивный % с продаж**
 - % с продаж зависит от полученных результатов, часто привязывается к плану продаж



- Пример: при плане продаж в 300 тысяч в месяц продал на 200 тысяч (меньше плана) – получил с них 0% или 2%; продал на 300 тысяч (план) – получил с них 5%; продал на 500 тысяч (больше плана) – получил с них или с превышения 8%
- Плюсы: более четкая привязка вознаграждения к результатам, возможность ориентации на план продаж, меньшие издержки при маленьких результатах менеджера
- Минусы: некоторые сложности в расчетах.
- Премии, привязанные к результату (обычно – к плану продаж)
 - Выплачивается фиксированная или переменная премия в зависимости от конкретного полученного результата
 - Пример: при невыполнении плана премия не выплачивается; при выполнении на 100-110% выплачивается 10 тысяч; при выполнении на 110-130% выплачивается 15 тысяч; при выполнении на 130% или более выплачивается 20 тысяч
 - Плюсы: четкая ориентация на результат, более низкие издержки при маленьких результатах, возможность платить премии при больших
 - Минусы: некоторых хороших сейлзов отпугивает отсутствие %, а также существование «потолка» выплат.

Выбор конкретной схемы – за вами. Можно попробовать разные схемы на разных отделах или на разных временных отрезках – и выяснить опытным путем, какие работают лучше.

--

Продажники не любят планы и отчеты – это надо принять как данность. Они любят общение с людьми, любят делать хорошие сделки, но бумаги и документы – обычно самая нелюбимая часть их работы. Поэтому важно ставить цели, планы и снимать итоги, по возможности не напрягая их большим документооборотом. Хороший вариант – формирование и согласование планов в электронном виде в удобной простой форме (таблица в Google Docs или ваша CRM), а на планерках обсуждать конкретные вещи, связанные с клиентами и сделками. Это экономит

время и настрой сейлзов продавать. Сами планерки можно проводить еженедельно и ежедневно. Мы проводим их еженедельно с обсуждением планов на неделю, а в рамках дня обмениваемся короткими сообщениями по конкретным целям на день и их итогам. Это не занимает много времени и держит сотрудников в тонусе и фокусе на нужные задачи.

Говоря о более глобальных планах, мы придерживаемся следующей схемы:

- Определяем финансовые цели на год (например, хотим сделать объем продаж в 15 млн за год), разбиваем их по кварталам в соответствии с опытом предыдущих лет, сезонности и других факторов
- Планы на ближайший квартал составляем уже подробно, с прописыванием конкретных задач, сроков, ответственных; обсуждаем планы на общем собрании. Важно, чтобы поставленные на 4 квартала цели приводили к выполнению финансового плана на год. Если вы понимаете, что это не очевидно из составленного плана, поменяйте его
- Далее придерживаемся недельного планирования, где прописываются задачи и конкретные действия. Принцип тот же: выполнение всех 12 недельных планов в квартале должно приводить к выполнению плана на квартал. Таким образом, годовой план дробится на 4 квартальных, а каждый квартальный – на 12-13 недельных. По ходу дела важно контролировать прогресс и в случае необходимости – вносить корректировки в недельные планы и задачи.

Полезно ставить задачи по методике SMART, прочитать о которой можно в интернете, например, здесь <https://ru.wikipedia.org/wiki/SMART>. Правильно сформулированная задача – половина успеха, потому что донесет до исполнителя суть того, чего надо достичь, и не даст возможности уйти от ответственности за ее невыполнение.

- **Вопрос:** Нужна ли CRM? Какие еще есть способы продавать большому количеству клиентов небольшим количеством сотрудников?

Ответ:

Внедрение CRM – сложный и трудоемкий процесс, но такая система просто необходима, если вы хотите обрабатывать большой поток клиентов и растить свой бизнес. Советуем выбирать как можно более простые и понятные системы, например, pipedrive. Обязательно тестируйте систему до платного внедрения на предмет соответствия системы вашим бизнес-процессам.

Эта тема крайне обширна и будет нами раскрыта подробнее в отдельной статье.

Управление

Управление

- **Вопрос:** Кто должен администрировать все процессы? Как проводить планирование?

Ответ:

После того, как все ключевые процессы в образовательном центре продуманы и отстроены (обычно это делает директор или собственник с привлечением необходимых специалистов), требуется делегировать их администрирование соответствующим исполнителям.

Основных процесса в учебном центре три, независимо от специализации:

1. Привлечение клиентов (маркетинг)

2. Продажи
3. Организация учебного процесса.

За каждый процесс должен быть свой ответственный. Разделение зон ответственности должно быть однозначно и понятно всем сотрудникам. Компетенции исполнителя должны соответствовать зоне его ответственности: маркетолог должен понимать, как привлекаются заявки от клиентов; продажник должен понимать, как работать с заявками и доводить клиентов до сделки; завуч должен разбираться в учебных программах и организации образовательного процесса.

В небольших учебных центрах 1 или несколько зон ответственности может брать на себя руководитель, но крайне не рекомендуется, чтобы такое совмещение было в рамках работы одного наемного сотрудника (например, маркетинг и продажи).

Каждый должен знать, что делает и за какой результат отвечает.

Планы должны ставиться исполнителям цифровые (то есть конкретное количество заявок клиентов/объем продаж/количество подготовленных учебных программ), с возможностью легко отслеживать прогресс и результаты поставленных задач без глубокого погружения туда руководителя. Важно, чтобы планы и задачи исполнителям были декомпозицией (разложением на составляющие) стратегических планов учебного центра. Если все сделано верно, выполнение всех поставленных задач автоматически приведет к выполнению планов всей компании.

Процесс планирования начинается с определения основной цели, которую хочет достичь руководитель/собственник компании. Под эти цели составляются стратегические планы, которые разбиваются на более краткосрочные.

Мы используем следующую систему:

- Видение компании (основные цели на горизонте 5 лет)
- Видение делится на 5 планов на год (стратегические планы)

- План на год делится на 4 квартальных плана (среднесрочные планы и задачи)
- Квартальный план делится на 12 недельных планов (краткосрочные планы и задачи)
- Можно также отслеживать ежедневные задачи, что облегчает мониторинг выполнения недельных планов.



Суть этой системы в том, что при правильном планировании выполнение казалось бы простых и понятных ежедневных задач автоматически приводит к получению желаемого в стратегическом масштабе.

Важно уделять достаточно времени на годовое, квартальное планирование, обсуждение деталей плана, направления движения и т.д. При этом в течение квартала следует тратить минимум времени на планы и отчеты (максимум времени на работу). Почти всю работу по составлению и отслеживанию недельных планов можно вести с помощью программного обеспечения, позволяющего совместно работать с документами (например, Google Docs).

Постановка задач в планах должна быть четкой и конкретной – по SMART (о чем было уже сказано выше). Пример формы, по которой мы составляем наши недельные планы:

Задача (что сделать?)	Цель (что даст компании выполнение этой задачи?)	KPI (как оценить, что она выполнена?)	Результат (выполнена ли задача?)	Польза (что мы получили от выполнения задачи)	Комментарий
-----------------------	--	---------------------------------------	----------------------------------	---	-------------

Первые 3 колонки заполняются в начале недели, а с 4 по 6 – в конце недели. Такая форма обеспечивает четкость постановки задач и отслеживания результатов при минимальных затратах времени.

- **Вопрос:** Как администрировать процесс, чтобы 5 сотрудников обучали 5000 клиентов в год? Какую организационную структуру использовать?

Ответ:

Реалии российского бизнеса таковы, что подавляющее большинство организаций сферы образования действуют крайне неэффективно, используя слишком большие ресурсы (финансовые, временные, человеческие) для достижения слишком низких результатов. Положительных момента в этом два: во-первых, сделав все эффективно, можно выиграть конкурентную борьбу; во-вторых, инструментарий для повышения эффективности известен и понятен, и все зависит от вас.

Первый шаг к повышению результативности – это определить цели компании и разложить их на стратегические и тактические планы деятельности, о чем было написано в предыдущем блоке. Синхронизация планов и работы всех сотрудников очень важны для обеспечения роста эффективности.

Второй шаг – внедрение инструментов тайм-менеджмента, то есть управления временем сотрудников. Методик много, от Getting things

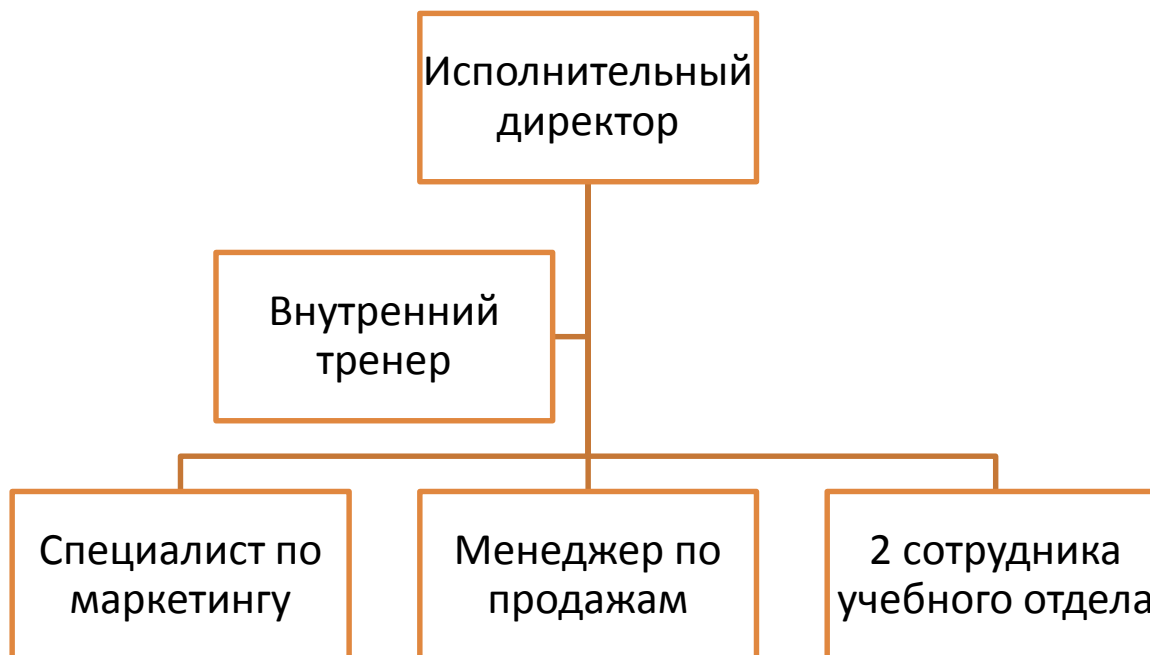
done до Глеба Архангельского, литературы продается достаточно. Важна не сама методика, а систематическая работа по снижению доли времени сотрудников, потраченного впустую.

Третий шаг – анализ затрат времени в разрезе задач по всем сотрудникам. Мы используем для этого бесплатный сервис toggle.com, который позволяет отслеживать, сколько времени на какие задачи было потрачено каждым работником. Когда мы впервые провели такую аналитику, были в шоке от доли нецелевых задач в течение рабочего дня у большинства сотрудников. Если вы никогда этим не занимались, скорее всего, у вас такая же ситуация. Важно, чтобы вы донесли до сотрудников, что такой мониторинг ведется не для того, чтобы кого-то наказывать за плохую работу, а для того, чтобы сделать работу более результативной. Приготовьтесь к сопротивлению работников: это нормальная первая реакция.

Четвертый шаг – автоматизация рутинных процессов. Что является для ваших сотрудников рутинными процессами, вы поймете на третьем шаге. Далее озаботьтесь тем, чтобы такие задачи занимали как можно меньше времени. Внедряйте айти решения: постановщик задач, CRM, системы электронного документооборота и хранения файлов, внутренний корпоративный чат и другие инструменты. Внедрения системы дистанционного обучения также приведет к росту производительности. Проводите постоянную работу по повышению эффективности работы, каждый раз задавая все более высокие планки по выработке в расчете на 1 сотрудника и каждый раз находя способы их достичь.

Пятый шаг – увольнять неэффективных сотрудников и нанимать более результативных. Хорошо работающих – обязательно обучать.

За 2014 год Образовательный центр «Смарт Консалт» обучил более 5000 человек, причем в работе было задействовано постоянно только 5 человек: исполнительный директор, маркетолог, продажник и 2 сотрудника учебного отдела. На почасовой оплате работал внутренний тренер, также обозначенный в организационной схеме ниже.



- **Вопрос:** Как и когда масштабировать бизнес?

Ответ:

Масштабировать бизнес пора тогда, когда вы уверены, что отработали на текущих объемах все основные бизнес-процессы, особенно касающиеся привлечения заявок и продаж. Верный сигнал к действию – когда вам как руководителю/собственнику учебного центра остается все меньше работы, и не надо работать по 8 часов в день (а результаты вас радуют). Это значит, что процессы отстроены, сотрудники знают, что и как делать, и вы можете быть довольны собой.

Оцените емкость рынка, за счет чего возможен дальнейший рост: охват новых сегментов? Усиление интенсивности рекламы и потока заявок? Запуск новых программ и продуктов? Отъем корпоративных клиентов у ваших конкурентов? Привлечение партнеров, дилеров? Найма дополнительных сотрудников? Выход на новые регионы?

Тщательно проанализируйте ситуацию и ваши возможности. Есть вероятность, что вы охватываете свой текущий сегмент и дальнейший рост затруднителен. Это тоже хороший итог анализа, потому что он позволит вам избежать распространенной ошибки расширяться на рынке, где расширяться некуда или крайне сложно.

Если же масштабирование на ваш взгляд возможно, приступайте. Важно помнить, что масштабировать следует только эффективно работающие модели. Мы рекомендуем расширять свой образовательный бизнес за счет получаемых доходов, чтобы рисковать только полученной прибылью, а не привлекать чрезмерные займы или иные источники финансирования.

Кадры

Кадры

- **Вопрос:** Каких людей нанимать, где их искать, как выбирать?

Ответ:

Людей надо брать в соответствии с четким пониманием вакансии и функционала, который необходимо выполнять. Брать недостаточно качественных сотрудников чревато ошибками и потерями денег, а слишком квалифицированных – низкой мотивацией сотрудников и высокими запросами по зарплате. Человек должен быть на своем месте, поэтому перед началом поиска сотрудника как можно более подробно распишите:

- Что он должен делать
- Какие результаты вы ждете от него
- Каков «портрет» идеального кандидата под эту работу: опыт, образование, личностные, профессиональные качества

- Сколько денег и по какой мотивационной схеме вы готовы платить.

С таким описанием намного проще находить нужных людей. Что делать, если необходимо идти на компромисс, потому что идеальные люди на собеседование не приходят?

На наш взгляд, при выборе приоритетны так называемые «hard skills», то есть личностные качества человека, которые обычно не меняются, по сравнению с «soft skills», то есть знаниями и навыками, которые можно приобрести. Грубо говоря, если вам нужен продажник образовательных продуктов, а перед вами 2 кандидата:

- Один прекрасно устанавливает контакт с людьми, любит общение, активен, энергичен, но ничего не знает про ваши образовательные программы, и
- Второй, подкованный в предметной области, которой вы занимаетесь, но зажатый и стеснительный,

смело выбирайте №1. Потому что обучить продукту можно, пусть это займет какое-то время, а научить любить людей и быть приятным в общении почти невозможно.

Поэтому обращайте внимание на личностные качества кандидата и насколько они соответствуют вашим требованиям. Важно также определить, насколько вам будет комфортно работать с этим человеком, насколько он разделяет ваше видение работы и его роли. Если есть какие-то сомнения, лучше отказываться. Также мы практически не обращаем внимание на образование, пол, возраст – эти формальные признаки редко влияют на профессионализм сотрудника. Оценивайте прошлые практические результаты человека, а не его медали и дипломы.

--

Что касается схемы найма, то мы используем следующую технологию, которой очень довольны. В свое время мы разместили вакансию рекрутера (специалиста по подбору персонала) на сайте hh.ru, на

условиях удаленной работы. В итоге выбрали 2 специалистов, с которым продолжаем сотрудничать до сих пор. Они работают удаленно, без оклада, получая оплату за каждую закрытую вакансию, только по факту получения результата. Если вакансий в текущий момент у нас нет, мы ничего не платим. Готовых работать в таком формате рекрутеров на рынке достаточно много. Наличие 2 специалистов обеспечивает нам заменяемость (кто-то может заболеть или уехать в отпуск) и здоровую конкуренцию между ними. После внедрения такой схемы срок закрытия вакансий снизился в среднем с 2-3 месяцев до 2-3 недель.

Схематично работа выглядит так:

1. Когда у нас открывается вакансия, мы присылаем рекрутерам подробное описание, требования к кандидатам, условия работы
2. Далее мы получаем уже предварительно отобранные резюме людей, формально подходящих под наши требования, и выбираем те, которые кажутся нам наиболее близкими
3. Рекрутер проводит удаленные собеседования с wybranными кандидатами, проверяют наличие у них необходимых навыков и опыта, рассказывают о вакансии и компании, с интересными кандидатами назначают собеседования уже в нашем офисе
4. Мы получаем поток собеседований с качественными кандидатами и выбираем тех, кто подходит нам больше всего.

Выбор кандидатов осуществляется через несколько этапов отбора. Важно иметь несколько вариантов для выбора, чтобы брать именно тех кандидатов, которые вам подходят.

Мы видим следующие преимущества озвученной схемы:

- Экономия времени на просмотре сотен резюме и предварительных собеседованиях
- Экономия денег на услуги сайтов поиска работы
- Оплата рекрутеру только по факту закрытия вакансии.

Схему, описанную выше, можно реализовать и своими силами либо наняв штатного рекрутера.

- **Вопрос:** Какую зарплату платить? За что премировать и наказывать?

Ответ:

Платить за рабочую силу нужно по такому же принципу, как и за любой другой товар или услугу: определить минимально допустимый для вас уровень качества и найти вариант за наименьшие деньги. Например, если вы выбираете автомобиль, вы определяете, что вам обязательно нужна иномарка с коробкой-автоматом и полным приводом, а также набором определенных функций, которые вам нужны. Далее вы ищете варианты, учитывающие все эти требования, по минимально доступной на рынке цене. Такой же подход полезно использовать при найме персонала: сначала определить, какой специалист нужен на конкретную позицию, что он должен уметь, какими качествами должен обладать; затем провести аналитику рынка, понять минимальную возможную стоимость такого сотрудника, и начать поиск с такими условиями.

Сфера образования – далеко не самая дорогая с точки зрения персонала, но и не самая дешевая: уровень оплаты в учебных центрах обычно чуть ниже среднего уровня заработных плат. Кроме того, основной контингент работников образовательной сферы – женский, а у женщин по статистике зарплаты в среднем ниже, чем у мужчин (мы против любого рода дискриминации, но это объективная статистика). Так что экономить на зарплатах можно и нужно.

Идеальная схема оплаты – это жесткая привязка размера вознаграждения к конкретным результатам сотрудника. Конечно, администратору, офис-менеджеру или секретарю непросто поставить KPI (хотя можно, если подумать), но зарплаты продавцов, маркетологов и руководителей необходимо привязывать к целевым показателям. В таком случае вы платите, только если сотрудник достиг необходимого результата. А в этом случае обычно проблем с бюджетом не возникает: если маркетолог выполнил план по привлечению заявок, а продавец – по их закрытию в сделки, компания обеспечена продажами. Таким образом, как минимум делайте переменную часть зарплаты (% от

продаж, премии/бонусы за выполненные задачи), как максимум – убирайте оклад и полностью переводите оплату исходя из результатов. Слабых сотрудников это отпугнет, а сильных и готовых брать на себя ответственность за результат – нет.

На наш взгляд, наказывать, депремировать сотрудников не имеет практического смысла. Это подрывает мотивацию и едва ли приводит к улучшению работы, портит атмосферу в команде и отношения с руководителями. Если ошибки и недостаточные результаты системны, решительно увольняйте и берите нового сотрудника. Если ошибка единична/случайна, будет достаточно разговора и поддержки сотрудника в этой ситуации. Он оценит и будет стараться, а если ошибки будут повторяться – смотрите выше.

- **Вопрос:** Нужно ли брать дополнительных сотрудников для дистанционного обучения? Как обучать преподавателей и сотрудников дистанционными технологиями обучения?

Ответ:

Как показывает практика, найм дополнительных сотрудников для реализации дистанционного обучения не обязателен, если уже есть штатные сотрудники, способные выполнять необходимую работу.

Минимальное количество задействованных сотрудников – 2 (один, способный администрировать курсы и загружать материалы, второй, способный работать с клиентами). Причем это могут быть 2 человека на полдня каждый из числа ваших же сотрудников, в остальное время они могут выполнять свой обычный функционал. Мы не рекомендуем сразу брать много сотрудников, тем самым раздувая штат и повышая затратную нагрузку на ваш бизнес.

--

Обучение преподавателей и сотрудников дистанционными технологиями мы берем на себя, если вы являетесь нашим клиентом. Во-первых, у нас ежемесячно проводится специализированный курс по созданию

дистанционных курсов, по итогам которого вы не только научитесь работать с платформой, но и получите удостоверение о повышении квалификации. По его окончании вы и ваши сотрудники смогут самостоятельно создавать и запускать дистант, а само обучение построено на практике: в ходе курса вы работаете со своими же образовательными материалами. Прохождение курса бесплатно для наших клиентов, для сторонних участников стоимость обучения 3.500 рублей за каждого участника.

Кроме того, все наши клиенты получают техническую и консультационную поддержку наших специалистов в течение всего срока использования Смарт Платформы. Поэтому если у вас возникнут какие-то вопросы, вам скорее всего не надо будет отправлять сотрудников на платное стороннее обучение.

Право

Право

- **Вопрос:** Нужна ли дополнительная лицензия или иное разрешение для проведения дистанционного обучения?

Ответ:

В соответствии с п. 2 ст. 13 Федерального закона об образовании при реализации образовательных программ используются различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии, электронное обучение.

При этом под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-

телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников. Под дистанционными образовательными технологиями понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников

При реализации образовательных программ с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в организации, осуществляющей образовательную деятельность, должны быть созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Образовательные технологии не являются видом образования.

В соответствии со ст. 91 названного федерального закона лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования.

В соответствии с п. 5 Положения о лицензировании образовательной деятельности одним из лицензионных требований и условием при осуществлении образовательной деятельности по лицензии являются помимо прочего наличие у лицензиата по реализуемым в соответствии с лицензией образовательным программам с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий условий для функционирования электронной информационно-

образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий и соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися независимо от их места нахождения образовательных программ в полном объеме.

Таким образом, получение дополнительной лицензии или иного разрешения для организации дистанционного обучения НЕ требуется.

Обратите внимание, что образовательное учреждение, которое запускает дистанционную форму обучения, должна внести изменения в свои внутренние документы: устав, учебные программы, приказы.

- **Вопрос:** Какой договор заключать с клиентами?

Ответ:

Может использоваться стандартный договор на оказание образовательных услуг с указанием дистанционной формы обучения. Шаблон подобного договора мы можем предоставить по запросу.

- **Вопрос:** Как грамотно составлять договоры с преподавателями на создание материалов? Как защищать свои права на материалы и курсы?

Ответ:

Основа грамотной работы с учебными материалами и защиты коммерческих прав на их использование – хорошо составленный договор. Такие договоры для Образовательного центра «Смарт Консалт» составляли профильные юристы-эксперты по IP (intellectual property, интеллектуальной собственности) с опытом работы в Ernst&Young и других глобальных компаниях. Поэтому мы чувствуем себя защищенными и законно владеем всеми правами на созданные нашими преподавателями учебные материалы.

Возможно 2 алгоритма работы по подписанию договора с создателями учебных материалов:

- Договор заказа, если материалы еще не созданы;
- Договор об отчуждении прав, если материалы уже созданы.

Поэтому если вы только приступаете к созданию дистанционных курсов, можете воспользоваться этим шаблоном: http://smart-platform.pro/media/uploads/1_Dogovor%20zakaza_final.docx.

Если у вас уже есть созданные вашими преподавателями курсы и вы хотите сделать их коммерческое использование легальным и безопасным для вашей организации, можете воспользоваться этим шаблоном: http://smart-platform.pro/media/uploads/3_Dogovor%20ob%20otchuzhdenii%20iskliuchitel%27nogo%20prava.docx.

Вопросы размеров и формы оплаты труда преподавателей поднимались выше, повторяться в этом разделе не будем. Рекомендуем подписывать договор заказа до того, как созданы первые материалы, чтобы обе стороны заранее понимали и осознавали условия работы, и у вас не возникало потом споров и сложностей с создателями учебных материалов.

Техника

Техника

- **Вопрос:** Какие программные решения лучше использовать для дистанционного обучения? На что обращать внимание при выборе?

Ответ:

Выбор программного решения для дистанционного обучения зависит от целей, которые вы хотите решить. Одно дело – внутрикорпоративное обучение по типовым программам, другое – коммерческое обучение. Под разные задачи подбираются различные инструменты.

[СДО «Смарт Платформа»](#) разработана и «заточена» под коммерческое использование образовательными центрами. То есть ее предназначение – дать возможность зарабатывать деньги на дистанционном обучении, и все ее функции (прием заявок и оплаты, формирование курсов, личный кабинет пользователя) созданы для обеспечения более высоких продаж наших клиентов и наиболее быстрой окупаемости проектов по запуску дистанционного обучения. При этом есть и школы, колледжи, иные некоммерческие образовательные учреждения, которые ей успешно пользуются. Также мы ее используем для обучения своих же сотрудников.

Также выбор решения зависит от размера организации и ее структуры. Основные пользователи «Смарт Платформы» - малые и средние по размеру организации (с количеством сотрудников до 100-200 человек). Более крупные организации зачастую предпочитают намного более дорогие серверные решения, а мы иногда отказываем таким организациям, потому что процесс принятия решения там непрозрачный и долгий. Наша миссия – сделать дистанционное обучение доступным максимальному количеству образовательных учреждений и пользователей по всей России и СНГ.

К инструментам дистанционного обучения также относятся вебинары. Функция вебинаров реализована в Смарт Платформе благодаря нашему плодотворному сотрудничеству с крупнейшим российским вебинарным сервисом webinar.ru. Мы сами давно им пользуемся после отказа от ряда других, менее надежных и удобных сервисов. В тарифе «Смарт Бизнес» вебинары входят в стоимость нашей платформы, в тарифе «Смарт Эконом» докупаются отдельно. Отметим, что мы предоставляем **скидку 20%** от официальных тарифов webinar.ru всем своим клиентам.

- **Вопрос:** Как автоматизировать процесс получения денег и обучения клиентов?

Ответ:

Вопросу автоматизации приема оплат и документооборота многие учебные центры не уделяют должного внимания, во многом потому, что привыкли большую часть рабочего времени своих сотрудников вкладывать в бумажную работу, которая не приводит к увеличению прибыли. Однако в этих процессах заложен большой потенциал оптимизации и высвобождения значительной части рабочего дня ваших специалистов для решения более важных задач.

Этот вопрос стоит разделить на 2 составляющих:

1. Прием оплаты и документооборот с физическими лицами
2. Прием оплаты и документооборот с юридическими лицами.

В работе с физическими лицами, особенно если их поток большой, мы **настоятельно** рекомендуем избавиться от бумажной работы, выставления счетов и приема платежей вручную. Как это делается:

1. Бумажные договоры и акты с каждым клиентом – физическом лицом заменяем публичным договором-офертой, который размещается на вашем сайте.

Важно сделать так, чтобы такие клиенты не могли пройти регистрацию и совершить оплату курсов без прочтения оферты и постановки «галочки», подтверждающей согласие с условиями оферты.

Пример на нашем сайте (галочка выделена красным подчеркиванием):



Получите полный доступ

Чтобы зарегистрироваться на полное обучение, заполните графы формы.

* помечены графы обязательные для заполнения.

После регистрации с Вами свяжется менеджер.

Форма обучения: *	дистанционное обучение
Курс: *	-----
Имя: *	<input type="text"/>
Фамилия: *	<input type="text"/>
Email: *	<input type="text"/> ? <small>Пример: ivanov@mail.ru</small>
Телефон: *	<input type="text"/> <small>Пример: +7962734567</small>
Город: *	<input type="text"/>

согласен с [правилами сайта](#) и обработки личных данных

согласен с [договором-офертой](#) об оказании услуг

Зарегистрироваться

Мы никогда не передадим Ваши личные данные третьим лицам.

После регистрации Вам будет доступно

Возможность полноценного обучения

Предназначен для полноценного обучения в любое время и из любой точки мира.

Стоимость - 14900 рублей.

- Обучение с преподавателем
- База вопросов с ответами всех глав выбранного курса
- Лекции со всех глав выбранного курса
- Вебинары со всех глав выбранного курса
- Тестирование по всем главам выбранного курса

Если возникли какие либо трудности, звоните:
8 (800) 555-89-05 (бесплатно по всей России)

zorimchat

Нажмите сюда,
чтобы задать
вопрос

Введите свое сообщение сюда ➔

Пример самой оферты можно посмотреть по ссылке <http://smart-consult.pro/offer/>.

Таким образом, наши клиенты при регистрации автоматически присоединяются к оферте. Нам не приходится оформлять под каждого договор, акт и иные документы, а потом отправлять их по почте и ждать обратно с их подписью. Такой формат работы абсолютно легален и экономит огромное количество времени (не говоря уже о ни в чем не виноватых деревьях, срубаемых на бумагу).

2. Подключить к вашему сайту систему автоматизированного приема платежей: Деньги.Онлайн, Робокасса или любую другую, которую вы сочтете наиболее удобной для вас.

После этого ваши клиенты смогут формировать заказы и оплачивать их банковской картой, электронными валютами, наличными платежами через терминалы и другими способами, которые поддерживает система приема платежей. Что удобно, полученные таким способом деньги Вы получаете на свой расчетный счет за вычетом небольшой комиссии платежной системы (обычно это 2-3%).

Выгода получается не только по времени. Определенный процент Ваших потенциальных клиентов, готовых оплачивать Ваше обучение, теряются на пути в Сбербанк, если Вы их туда отправили вместе с выписанной квитанцией. Таким образом, Вы получаете рост конверсии потенциальных клиентов в реальных, повышая объем продаж даже без изменения других факторов.

3. Интегрировать систему приема платежей с выдачей образовательного контента.

Мы пошли еще дальше и автоматизировали выдачу нашим клиентам доступа к дистанционным курсам после их оплаты. Это подразумевает достаточно серьезные работы по программной части, однако мы считаем такие инвестиции оправданными, потому что они опять же высвобождают дополнительное время сотрудников.

Процесс в целом выглядит следующим образом:

- Потенциальный клиент приходит по рекламе и регистрируется на нашем сайте, подавая таким образом заявку на то или иное обучение
- Наш сотрудник связывается с ним для уточнения деталей и ответа на имеющиеся вопросы
- Клиент оплачивает обучение через сайт, используя описанные выше способы платежа (чаще всего это банковская карта)

- Система получает информацию об успешном платеже, автоматически открывает доступ этому клиенту к заказанному курсу, а также информирует его и нашего сотрудника о том, что клиент может начинать обучение.

После этого никакой бумажной работы не требуется!

Подобная система реализована на Смарт Платформе, и при приобретении лицензии на ее использование делать все это не требуется: все уже готово.

С клиентами - юридическими лицами также с точки зрения нормативной базы можно реализовать подобный механизм, вплоть до интеграции системы дистанционного обучения, сайта компании и бухгалтерии 1С. Однако текущие реалии таковы, что подавляющее большинство корпоративных заказчиков все равно просят прислать им оригиналы закрывающих документов (договор, счет, акт) с печатью и подписью генерального директора. В данном случае мы не идем против желания клиентов и все предоставляем. Надеемся, в будущем позиция корпоративных заказчиков изменится, и можно будет перейти на автоматизированный электронный документооборот и с ними.

- **Вопрос:** Как защитить материалы от легкого копирования? Можно ли устранить риск кражи материалов?

Ответ:

Важно принять тот факт, что любые ваши учебные материалы могут быть кем-то взяты и использованы. Это касается как очного обучения (семинар можно записать на диктофон или камеру), так и дистанционного. Нет никакого способа гарантировать на 100% защиту материалов. Однако это не говорит о том, что с кражами не надо бороться. Для этого есть 2 различных типа инструментов:

- Технические средства
- Маркетинговые инструменты.



Технические средства используются для того, чтобы предотвратить массовые кражи материалов (это происходит тогда, когда их очень просто взять и скопировать) и максимально осложнить жизнь тем, кто решил воспользоваться вашей интеллектуальной собственностью.

Что мы рекомендуем сделать:

- Защитить текстовые материалы от банального copy-paste (то есть от возможности выделить ваши лекции, скопировать в буфер обмена и вставить в вордовский документ)
- Защитить ваши видео материалы паролем и сделать так, чтобы их просмотр был возможен только в рамках личного кабинета клиентов
- Техническими средствами запретить одновременный вход в личный кабинет под одним и тем же логином (что может означать, что клиент дал свои данные для входа кому-то еще)
- Сбирать и систематизировать данные по клиентам, которые заходят в личный кабинет с большого количества разных браузеров (что может означать, что клиент дал свои данные для входа кому-то еще, но входят они не одновременно)
- На программном уровне устранить очевидные уязвимости в системе авторизации, чтобы обезопаситься от доморощенных «хакеров».

Все эти инструменты уже реализованы и успешно используются на Смарт Платформе. Повторимся: технические средства в любом случае не обеспечивают 100% гарантии защиты, однако при правильном подходе неприятные случаи будут единичны.

Более эффективно могут работать маркетинговые инструменты защиты вашего контента. Их суть в том, чтобы сделать отдельные материалы не столь ценными для пользователя, в отличие от комплекса контента и услуг, которые вы оказываете своим клиентам.

Например, не так страшно, что кто-то сумеет скопировать текст ваших лекций, если они идут в комплекте с системой тестирования, видео-материалов, «живых» вебинаров, а также документа об образовании,

который Вы выдаете. Содержание услуги должно обеспечивать ее очевидную ценность для клиента, и в идеале именно совокупность составляющих услуги должна иметь значение, а не ее отдельные части.

Поэтому рекомендуем помимо технических способов предосторожности использовать такую «упаковку» вашего продукта, чтобы его ценность была большой, если вы оказываете эту услугу, и незначительной, если кто-то найдет часть ваших лекций в интернете.

Финансы

Финансы

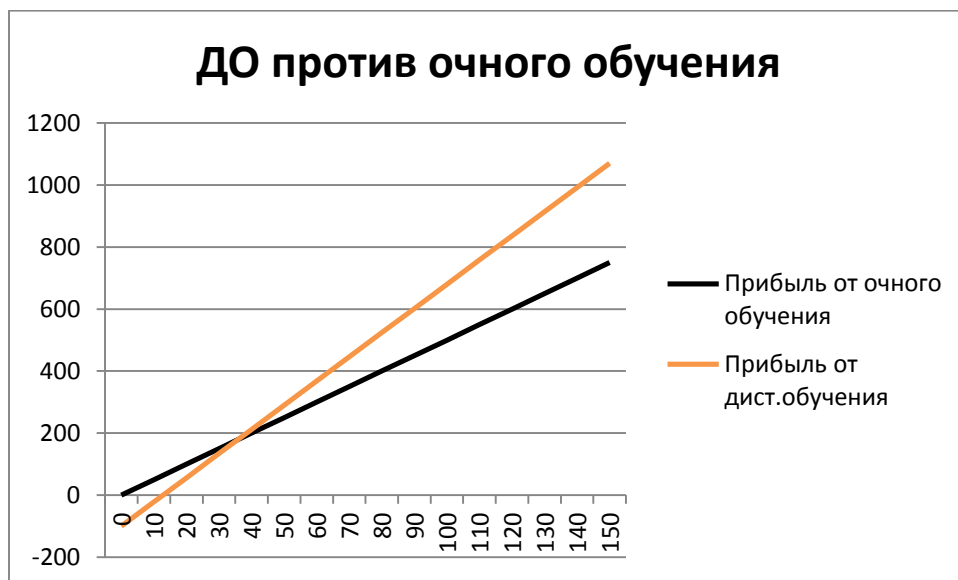
- **Вопрос:** Какова экономика дистанционного обучения? В чем ее принципиальное отличие от очного обучения?

Ответ:

Экономика дистанционного обучения существенно отличается от экономики очного. Причина кроется в различной структуре себестоимости:

- При очной форме обучения все затраты увеличиваются пропорционально объему заказов: чем больше клиентов, тем больше нужно арендованных площадей, нанятых преподавателей, администраторов, закупленных кофе-брейков, распечатанных материалов и подготовленных документов;
- При дистанционной форме основные затраты несутся на этапе запуска проекта, а затем практически не увеличиваются по мере увеличения количества клиентов. По сути, себестоимость обучения 10 и 1000 человек практически одинакова.

График ниже иллюстрирует это на условном примере (показана модель зависимости объема прибыли от количества клиентов):



Как мы видим, при нулевых объемах продаж прибыль очного обучения условно равна нулю, а дистанционное обучение в минусе, поскольку требуются инвестиции в программное обеспечение, создание и запуск курсов. Однако далее чем больше становится клиентов, тем более выгодным становится дистанционный формат по сравнению с очным. Легкость масштабирования и автоматизация многих процессов делает процесс получения прибыли более легким.

Кроме того, возможность устанавливать более низкую стоимость дистанционного обучения и сама суть такого формата позволяет охватывать более широкую аудиторию и привлекать намного больше клиентов, чем на очное обучение.

- **Вопрос:** Каковы способы повышения прибыли? Как снижать издержки, не снижая качество?

Ответ:

Вопрос о методах повышения прибыли стар как сам бизнес. Моделей, описывающих зависимость прибыли от различных факторов, приведем одну из них, которой мы придерживаемся в работе:

Прибыль = Объем продаж – Затраты;

Прибыль = Кол-во заявок на покупку (маркетинг) * коэф. конверсии заявок в сделки (продажи) * средний чек – (постоянные затраты + переменные затраты);

Прибыль = Кол-во показов рекламы * CTR (коэф. конверсии показов в клики) * коэф. конверсии в заявки * коэф. конверсии в сделки * средний чек – (постоянные затраты + переменные затраты).

Можно раскладывать факторы еще глубже, можно составить модель под другие каналы привлечения заявок (выше приведена модель под поисковую контекстную рекламу), но суть останется прежней: размер вашей прибыли можно представить как математическую формулу и понять, что сделать, чтобы повысить ее, например, вдвое. После такого разложения понять пути повышения прибыли становится проще:

- Увеличивайте кол-во показов рекламы (охват аудитории)
- Увеличивайте CTR
- Увеличивайте конверсию в сделки
- Увеличивайте средний чек
- Уменьшайте постоянные затраты
- Уменьшайте переменные затраты.

Решить каждую из этих задач проще и понятнее, чем абстрактно пытаться нарастить прибыль. Количество показов наращивайте за счет расширения семантического ядра; CTR – за счет более продающих объявлений; конверсию – за счет улучшения алгоритма продаж, скриптов, обучения продавцов; средний чек – за счет допродаж и повышения ценности и стоимости продукта.

Увеличьте кол-во показов на 20%, CTR на 20%, конверсию на 20%, средний чек на 20% - и получите более 100% прироста прибыли.

- **Вопрос:** Каковы инвестиции в запуск дистанционного обучения? Каковы средние сроки окупаемости?

Ответ:

Статьи инвестиций включают в себя:

- СДО (от 9,9 тысяч рублей в месяц за Smart Платформу по тарифу Smart Эконом; минимальный годовой тариф составляет 109 тысяч рублей)
- Создание учебных материалов (бесплатно при самостоятельной подготовке; в среднем от 10 до 300 тысяч рублей при заказе материалов преподавателями, в зависимости от размера курса и квалификации автора)
- Рекламные кампании (сумма зависит от каналов привлечения заявок и специфики продукта и рынка)
- Зарплаты персоналу (если вы берете людей под реализацию проекта по дистанционному обучению)
- Услуги юриста по подготовке типовых документов (можно использовать наши шаблоны бесплатно)
- Иные вложения.

Таким образом, имея бюджет хотя бы в 100 тысяч рублей можно приступить к запуску прибыльного дистанционного обучения.

Дистанционное обучение – быстро окупаемый бизнес. У наших клиентов в зависимости от размера проекта срок окупаемости составляет в среднем от 1 (при небольших проектах) до 6 месяцев (при значительных масштабах). Таким образом, это один из наиболее выгодных сегментов бизнеса на текущий момент. Кроме того, имея работающий учебный центр со своей клиентской базой, можно запустить предпродажи дистанционных курсов еще до их запуска, тем самым обеспечив себе необходимую сумму инвестиций за счет своих клиентов. В этом случае можно предоставить хорошие скидки таким клиентам, чтобы у них была мотивация оставить заявку на покупку. В первую очередь лучше предлагать такой вариант своим лояльным клиентам, которые сотрудничают с вами уже продолжительное время и готовы вам довериться.

Заключение

Надеемся, что теперь Вы в полной мере оценили полезность и необходимость внедрения Дистанционного Обучения. А процесс организации и запуска уже не кажется Вам сложным и невыполнимым.

Поделитесь этим практическим пособием с коллегами, чтобы и они получили всю самую актуальную информацию по дистанционному обучению и начали заниматься внедрением систем.

Если у Вас остались вопросы или Вам требуется помощь по Дистанционному Обучению, команда Смарт Платформы с удовольствием Вам поможет.

Обращайтесь к нам:

8-800-333-79-63

info@smart-consult.pro

<http://smart-platform.pro/>



СМАРТПЛАТФОРМА
ОРГАНИЗИРУЙТЕ ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

 (800) 555-89-05 (бесплатно по России)

 info@smart-platform.pro

 smart-platform.pro

А.В. Ковалев

И.В. Кохас

Запуск прибыльного дистанционного обучения на практике. СПб: Смарт Консалт, 2015. 69 с.

Если вы планируете запускать дистанционное обучение и хотите, чтобы оно приносило прибыль, – вам повезло. Перед вами подробный практический гайд, составленный на основании опыта людей, уже сделавших то, что вы хотите. Вам не придется набивать шишки, терять лишнее время и деньги, совершая ошибки, которых можно избежать. По сути, это инструкция к действию: берете, делаете, получаете результат.