

2009

Бизнес-план организации ВУЗа дистанционного обучения



Кручинецкий СМ
Питер-Консалт
20.08.2009

I. Резюме	3
II. Бизнес-идея	3
III. Маркетинговый план	3
1. Анализ рынка высшего дистанционного образования	3
1.1. Состояние и динамика рынка	3
1.2. Конкуренты	4
1.3. Конкурентные преимущества будущего ВУЗа	4
1.4. План продаж и его обоснование	5
2. Определение целевых сегментов рынка	5
3. Целеполагание	6
4. Программа развития продукта	7
4.1. Развитие учебной программы НОУ	7
4.2. Развитие «Услуг дистанционного обучения»	7
5. Ценообразование	8
5.1. Принципы ценообразования	8
5.2. Методика ценообразования	8
6. Формирование каналов сбыта	8
7. Продвижение	9
7.1. Принципы продвижения	9
7.2. Продвижение в Интернете	9
7.3. Дополнительные каналы продвижения	9
IV. Организационный план	10
1. Организационно-правовая форма	10
2. Штатное расписание	10
3. Помещение	10
4. Оборудование	10
5. Организационный план	10
V. Финансовый план	11
VI. Анализ рисков	12
1. Невыполнение плана по выручке	12
2. Утрата оборудования	13

I. Резюме

Продукт: компетенции учащегося, выпускника, научные и методические разработки.

Специализация: гуманитарные направления обучения: экономика, юриспруденция, менеджмент, реклама, PR, журналистика, психология, политология, история, культурология и другие

Рынок: выпускники средних школ; взрослые, желающие получить второе или дополнительное образование

Показатели финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта:

- Сумма чистой прибыли за пять лет деятельности предприятия
- Рентабельность продукции
- Общая сумма инвестиций –
- Рентабельность общих вложений ...
- Срок окупаемости общих вложений

II. Бизнес-идея

Предоставление платных образовательных услуг в дистанционной форме населению РФ, ближнего и дальнего зарубежья.

Данная услуга будет удовлетворять потребности людей в получении высшего, второго высшего и дополнительного образования.

III. Маркетинговый план

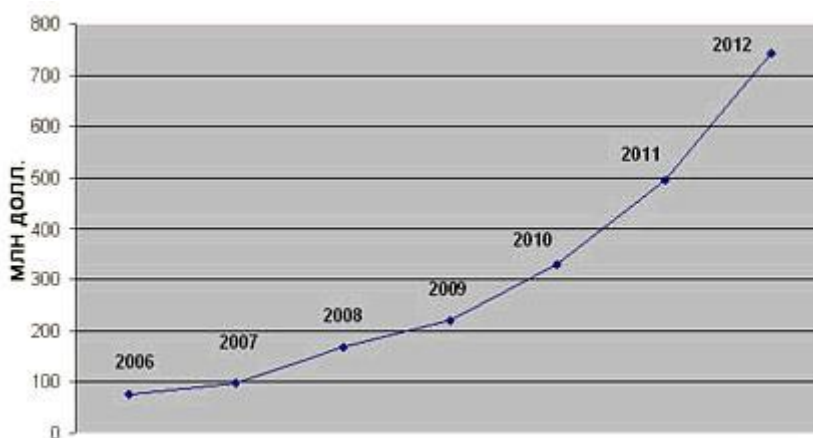
1. Анализ рынка высшего дистанционного образования

1.1. Состояние и динамика рынка

Несмотря на то, что в России рынок высшего дистанционного образования (ДО) находится в начальной стадии, существует ряд **предпосылок для его развития:**

- Рост требований к уровню образования опережает возможности нынешней системы высшего образования,
- Молодые люди с детства все более проникаются цифровыми технологиями и между ними и ДО исчезают культурные и технические барьеры.
- Для некоторых слоёв населения (инвалиды, жители «глубинки», занятые на работе взрослые, русскоязычное население вне РФ, заключённые ФСИН РФ) ДО – единственный способ получения качественного высшего образования,
- Действуют государственная программа "Электронная Россия на 2002-2010 годы" и программа [«Интернетизации» образования](#),
- Бурное развитие ДО в развитых и развивающихся странах говорит о том, что этот процесс не обойдет стороной и нас.

По [оценкам экспертов сферы дистанционного образования](#), в ближайшие годы рост рынка составит 20-25%:



1.2. Конкуренты

В файле [«Конкуренты»](#) собраны данные об основных поставщиках услуг на рынке высшего дистанционного образования.

Выделим из общего списка **«Современную гуманитарную академию»**, которая является а) негосударственным, б) главным образом дистанционным и в) крупнейшим российским вузом, декларируя до 150 тыс. учащихся.

Помимо перечисленных на рынке гуманитарного дистанционного образования действует ещё ряд участников. Однако, представленный перечень конкурентов позволяет решить главные задачи анализа рынка:

- Определить конкурентные преимущества,
- Сформировать маркетинговые цели, обеспечивающие будущему ВУЗу конкурентность,
- Определить способы и необходимую интенсивность продвижения услуг НОУ.

1.3. Конкурентные преимущества будущего ВУЗа

Несмотря на некоторые достижения российских ВУЗов в дистанционном образовании, большинству из них присущи следующие недостатки:

- Высокая коррумпированность системы. Речь идет не столько о взятках, сколько об ориентации системы на доходность в ущерб качеству обучения.

- Профессиональный уровень преподавательского состава ВУЗов в целом неприемлемо низок. Это становится особенно заметным именно в процессе подготовки учебных материалов для ДО.

- Существующее ДО не использует все возможности цифровых способов концентрации информации и сетевых средств коммуникации.

- Целью и результатом обучения остается умение воспроизвести в нужный момент полученные, выученные знания, а не способность производить собственные знания, на основе синтетической работы с информацией.

НОУ планирует преодолеть эти недостатки за счёт:

- Привлечения к работе исключительно высококвалифицированных специалистов. Благо, преимущества распределенных, удаленных способов организации работы распространяются не только на студентов.

- Преподаватели, авторы курсов ориентированы на создание высококлассных учебных разработок, которые сами по себе могут представлять не только большой научно-методический, но и коммерческий интерес.

- Реализации в учебном процессе современных возможностей использования информационных баз данных, сетевых средств коммуникации, специальных методических разработок.

- Высоких (в рамках действующих стандартов) требований к результатам обучения.

Таким образом, в результате обучения наш выпускник будет обладать всеми прописанными в госстандартах знаниями, умениями и навыками. А, среди прочих необходимых компетенций, он получит и умение производить собственные, выработанные на основе синтеза найденной информации знания.

Человек с подобными компетенциями, скорее всего вполне реализует все возможности своего интеллектуального и профессионального развития.

Выпускники, обладающие перечисленными качествами, преподаватели и авторы учебных курсов со временем создадут ВУЗу хорошую, желательно - уникальную репутацию, которая позволит добиваться новых успехов.

Эти качества продукта будут являться **конкурентными преимуществами**, которые ВУЗ собирается активно развивать.

1.4. План продаж и его обоснование

Поскольку ниша высоко-, глубоко- и широко- образованных выпускников практически свободна, а рынок растёт высокими темпами, перспектива продаж НОУ своих услуг будет ограничена на первом этапе только ресурсными возможностями, то есть:

- Темпом подготовки оригинальных курсов,
- Бюджетом на рекламу и продвижение,
- Средствами на развитие инфраструктуры: помещений, оборудования, средств дистанционного образования и т.д.

В связи с этим представляется целесообразной следующая логика обоснования плана продаж:

1. Прежде всего, будут определены целевые маркетинговые показатели – количество студентов, привлечённых он-лайн и офф-лайн методами. В качестве плановых значений показателей будут выбраны аналогичные величины у действующих на рынке конкурентов.

2. Затем будут рассчитаны финансовые ресурсы, необходимые для достижения целевых показателей и составлен финансовый план проекта.

3. Если полученные в результате финансовые показатели не будут признаны приемлемыми, будет сделана дополнительная итерация планирования.

2. Определение целевых сегментов рынка

Для того чтобы определить целевые сегменты рынков, на которые ВУЗ будет направлять свои усилия и ресурсы в первую очередь, нужно, прежде всего, определить способы сегментации, то есть разделения потребителей на группы.

Критерии сегментации и целевые группы

2.1. Территориальный.

Наибольшую потребность в высшем дистанционном обучении имеет население, проживающее вне мегаполисов, русскоязычное население вне РФ. На

этих территориальных сегментах нужно будет сконцентрировать своё продвижение.

2.2. По потребностям в обучении.

Наиболее острую потребность в высшем ДО имеют

- Выпускники средних школ,
- Работающие люди, желающие получить высшее образование
- Люди, желающие получить второе высшее образование.

2.3. По возможности ДО.

Очевидно, что особого внимания в этом плане заслуживают люди

- с ограниченными физическими возможностями,
- привязанные к дому по другим причинам (молодые или многодетные матери и т.д.)

- оторванные от своего постоянного места жительства,
- не желающие менять место жительства на период обучения,
- собирающиеся совмещать обучение с интенсивной работой,
- военнослужащие,
- отбывающие наказание в системе ФСИН РФ.

2.4. По специальностям для взрослых.

Для каждой специальности нужно определить свои целевые группы для более эффективного продвижения. Например, второе бизнес-образование хотят получить люди, работающие в бизнесе и чувствующие потребность в повышении квалификации. Следовательно, реклама этих специальностей будет уместна в бизнес-среде.

3. Целеполагание

В качестве маркетинговых показателей работы компании выбраны:

- Посещаемость сайта,
- Конвертация посетителей в покупатели,
- Количество продаж силами менеджера по продажам,
- Количество продаж по объявлениям в СМИ.

Текущие и плановые значения показателей сведены в Таблицу:

Показатель	Плановое значение	Дата достижения, месяц
Посещаемость сайта в день		
Конвертация посетителей в покупатели		
Количество студентов, привлечённых менеджером по продажам		
Количество студентов, поступивших на обучение по объявлению в СМИ		

В качестве производственного показателя выбрано количество курсов в учебной программе ВУЗа – см. **Развитие учебной программы НОУ**

4. Программа развития продукта

4.1. Развитие учебной программы НОУ.

С точки зрения качества учебной программы ВУЗ будет придерживаться следующих принципов:

1. Высокий методический уровень
2. Оригинальность материалов
3. Использование мультимедийных средств
4. Функциональный дизайн

Для обеспечения высокого качества курсов компания планирует контролировать качество курсов, для чего

- Сформулировать требования к курсам,
- Проводить экспертизу курсов на соответствие требованиям,
- Разработать методику определения качества курса,
- Разработать методику определения закупочной цены курса.

Количественный состав курсов планируется развивать в следующем темпе. Для запуска учебного процесса требуется одновременно закупить курсов средней стоимостью по каждый. Затем на протяжении каждого года работы заказывать ещё такое же количество курсов (100 штук), руководствуясь рыночной конъюнктурой и требованиями полноты учебной программы НОУ.

4.2. Развитие уровня дистанционного обучения

4.2.1. Улучшение сервиса

Компания планирует повышать уровень сервиса за счёт:

1. Упрощения процедуры регистрации на сайте и доступа к курсам.
2. Улучшения качества хостинга.
3. Широкое использование всех возможностей цифровых способов концентрации информации и сетевых средств коммуникации.
4. Использования технологии вебинаров для повышения уровня интерактивности обучения.
5. Использования современных LMS для использования мультимедийных возможностей компьютера и сети интернет в процессе обучения.

4.2.2. Повышение качества преподавания

Для обеспечения высокого уровня преподавания компания планирует тщательно подбирать преподавателей курсов, для чего

- Вести их планомерный поиск,
- Сформулировать требования для преподавателей курсов,
- Проводить тестирование преподавателей,
- Проводить работу по повышению квалификации преподавателей,
- Проводить аттестацию преподавателей,
- Предусмотреть процедуру расторжения договора в случае неудовлетворительного качества преподавания.

5. Ценообразование

5.1. Принципы ценообразования

1. Рынок компании является конкурентным, поэтому основной принцип ценообразования – формирование конкурентных цен.

2. В отношении конкурентов ВУЗ собирается придерживаться стратегии дифференциации, то есть побеждать конкурентов за счёт более высокого уровня предоставляемых услуг. Соответственно, ВУЗ будет иметь возможность придерживаться верхней границы цен, имеющихся на рынке.

3. В отношении отдельных групп потребителей компания будет формировать специальную ценовую политику. Например, специальные цены будут предусмотрены для людей с ограниченными физическими возможностями. Такое решение позволит провести PR-кампанию, направленную на улучшение имиджа, а также привлечь к сотрудничеству общественные организации инвалидов.

5.2. Методика ценообразования

Уровень цен конкурентов определяется первоначально при разработке бизнес-плана, а также будет постоянно мониториться для отслеживания рыночной ситуации.

Текущий уровень цен конкурентов представлен в файле [Цены](#).

6. Формирование каналов сбыта

Потребители услуг НОУ – это массовый рынок, на который следует воздействовать, в первую очередь, массовыми средствами продвижения, то есть рекламой. Учитывая характер бизнеса, основное продвижение услуг планируется организовать

- в Интернете,
- в специализированных СМИ,
- в общеобразовательных школах.

Для работы со школами должны быть нанят **менеджер по продажам (МП)**. Работа МП должна поддерживаться мероприятиями по [продвижению](#).

Для эффективной работы МП требуется подготовить

- требования к нанимаемому сотруднику,
- должностную инструкцию,
- программу обучения и адаптации,
- методики работы и контроля,
- систему показателей,
- систему стимулирования,
- списки школ,
- план работы и регламент его контроля,
- основные бизнес-процессы.

7. Продвижение

7.1. Принципы продвижения

В своём продвижении ВУЗ должен сосредоточиться на донесении своего **уникального торгового предложения (УТП)** до потенциальных потребителей Услуг компании.

Учитывая тот факт, что термин «дистанционное образование» во многом дискредитирован конкурентами, не обеспечивающими высокого уровня обучения, ВУЗ должен будет в своём продвижении на рынок потребителей сосредоточиться на:

- Разъяснении принципиальной уникальности своих услуг (УТП).
- Отстройке от конкурентов, не обеспечивающих аналогичного уровня услуг.

Как отмечалось выше, уникальность предложения компании заключается в высоком качестве предлагаемого образования. Такому УТП соответствуют, например, слоганы:

Если вам нужен не только диплом, но и образование!

У нас образование – выше!

У нас вы узнаете больше!

У нас вы будете уметь!

Дистанционный характер образования может подчеркнуть слоган

Чтобы учиться в институте, туда не обязательно ХОДИТЬ!

7.2. Продвижение в Интернете

Поскольку именно Интернет будет являться основным каналом предоставления услуг ВУЗа, логично выбрать это средство и основным каналом продвижения. Программа продвижения услуг компании по этому каналу рассмотрена подробно в [отдельном файле](#).

7.3. Дополнительные каналы продвижения

В качестве дополнительных каналов продвижения на рынок будут использоваться:

7.3.1. Конференции, семинары, выставки, посвящённые вопросам высшего образования.

Форма участия: выступления с докладом, реклама в информационных материалах, распространение полиграфической рекламы, собственные стенды.

7.3.2. Участие в деятельности организаций, которые могут стать партнёрами в продвижении: профессиональных сообществ преподавателей школ и вузов, методических объединений учителей

7.3.3. Участие в государственной программе ДО.

Определённые возможности для этого дают следующие документы:

- [Концепция создания и развития единой системы дистанционного образования в России](#),
- [Приоритетный национальный проект «Образование»: «Интернетизация образования»](#),
- [Федеральная целевая программа развития образования \(ФПЦРО\)](#),
- [Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования \(Приказ РФ 2783 от 18.07.2002 г.\)](#).

7.3.4. Распространение полиграфических материалов по месту учёбы Целевой аудитории – школы, ВУЗы и т.д.

7.3.5. Публикация рекламы в специализированных СМИ.

IV. Организационный план

1. Организационно-правовая форма

Для реализации проекта планируется зарегистрировать Негосударственное Образовательное Учреждение с общей системой налогообложения.

Целесообразно для регистрации НОУ и получения лицензии на образовательную деятельность воспользоваться услугами юридической компании.

2. Штатное расписание

Штатное расписание представлено на Листе ШР файла [Экономика](#).

Запланирован рост ФОТ на 10% в год.

Преподаватели будут наниматься по договорам подряда с почасовой оплатой.

3. Помещение

Для обеспечения работы ВУЗа, рассчитанного на 100 студентов очной формы обучения потребуется около 1000 кв. м. аудиторных помещений, а для 1000 студентов дистанционной формы – еще столько же. Будущему ВУЗу требуются также офисные и вспомогательные площади.

С целью обеспечения ВУЗа требуемыми площадями предполагается использовать принадлежащее инвестору здание площадью около 3000 кв. м. Арендная плата будет выплачиваться инвестору в счёт погашения инвестиций с момента выхода предприятия на прибыльность. В связи с этим арендная плата на период до возврата инвестиций отдельной строкой в расчёте экономики не выделена. После возврата инвестиций арендная плата будет выплачиваться инвестору по рыночным ставкам.

4. Оборудование

Компания планирует оборудовать рабочие места сотрудников мебелью, компьютерами, средствами связи, офисной техникой.

Помещения для очных занятий будет оборудовано мебелью, компьютерами, проекторами.

5. Организационный план

Компания планирует в течение первого года своей деятельности организовать

- Регистрацию НОУ,
- Получение лицензии на образовательную деятельность,
- Разработку фирменного стиля (сторонней организацией),
- Разработку и производство рекламно-информационных материалов в полиграфическом виде (сторонней организацией),
- Разработку Интернет-сайта (сторонней организацией),
- Продвижение услуг компании в Интернете,
- Найм персонала в соответствии со штатным расписанием,
- Оборудование помещений для офиса и работы со студентами в очном режиме,
- Методическое и юридическое обеспечение работы с авторами курсов и преподавателями (собственными силами),

- Методическое обеспечение работы сотрудников компании: структура управления, должностные инструкции, бизнес-процессы, регламенты их исполнения, система стимулирования, планирование и отчётность (сторонней организацией),
 - Внедрение учётной системы (сторонней организацией),
 - Поиск авторов курсов и преподавателей,
 - Заказ курсов для наполнения учебной программы,
 - Участие в работе общественных и государственных организаций, имеющих отношение к высшему ДО и целевой аудиторией.

Помесячный календарный организационный план деятельности НОУ представлен в экономической части бизнес-плана на Листе Орг план.

V. Финансовый план

Весь расчёт финансового плана представлен в файле [Экономика](#). Листы файла:

- Посещения – плановая динамика посещений сайта НОУ,
- Конвертация – плановая динамика роста конвертации посетителей сайта в покупателей,
- % через СМИ – плановая динамика роста количества студентов, оплативших обучение по объявлениям в СМИ,
- % через МП – плановая динамика роста количества студентов, оплативших обучения в результате деятельности в школах менеджера по продажам,
- Маркетинг – расчёт плановой выручки,
- Орг план – ежемесячный организационный план с расходами,
- ШР – штатное расписание с зарплатами,
- Доходы и расходы – помимо доходов и расходов на Листе в строки 11-14 вручную введены суммы инвестиций, требуемых для покрытия кассовых разрывов,
- Финансовые результаты,
- Движение денежных средств,
- Оценка эффективности проекта.

В ячейках, отмеченных красным, находятся формулы, поэтому их изменение может привести к искажению данных файла. Остальные ячейки на Листах Маркетинг, Орг. План, ШР, Доходы и расходы можно изменять, что автоматически приведёт к изменению финансовых результатов проекта.

Важно!!! При любом изменении параметров могут измениться требования к финансированию проекта, поэтому необходимо проверять остатки денежных средств на Листе Движение денежных средств, строка 3. Остатки должны быть не отрицательные, чего можно достичь:

- увеличивая финансирование проекта на Листе Доходы и расходы, строка 11 или
- уменьшая темп возврата кредита на Листе Доходы и расходы, строка 41.

В результате изменения параметров требования к финансированию могут также уменьшиться, что позволит

- уменьшить суммы в строке 11 или
- увеличить темп возврата кредита в строке 41

без отрицательных денежных остатков.

VI. Анализ рисков

На финансовые результаты проекта существенно повлиять могут 2 возможные ситуации:

1. Существенное невыполнение плана по выручке
2. Утрата оборудования в результате пожара, наводнения или другого несчастного случая

Рассмотрим меры, предотвращающие или компенсирующие последствия указанных рисков.

1. Невыполнение плана по выручке

Причиной этого может стать невыполнение плана по набору студентов или невозможность поддержания запланированных цен.

1.1. Невыполнение плана по набору студентов

Для предотвращения этого риска предполагается:

- Постоянно контролировать результаты продвижения в Интернете, а также конвертацию посетителей сайта в покупателей. При обнаружении опасных симптомов, выявлять причины, корректировать тактику продвижения,
- Нанять на должность менеджера по продажам (МП) квалифицированного специалиста, имеющего компетенции специалиста в области дистанционного образования и коммерческие способности,
- Разработать методику работы МП, план его работы. Постоянно контролировать соблюдение методики, выполнения плана работы, достигнутые результаты. При обнаружении неудовлетворительных результатов, выявлять причины, корректировать деятельность МП.

1.2. Невозможность поддержания запланированных цен

- Ситуация может возникнуть вследствие возрастания конкуренции. Для предотвращения данного риска необходимо
 - Постоянно повышать качество обучения,
 - Создавать дополнительные услуги, повышающие ценность услуг НОУ в глазах потребителя,
 - Повышать квалификацию преподавателей.

Несмотря на планируемые меры по предотвращению невыполнения плана по выручке, такая вероятность существует. Для анализа её последствий финансовые результаты деятельности компании просчитаны для варианта невыполнения плана по выручке на 15% (**пессимистический вариант плана**).

Сравнительный анализ показателей финансовой состоятельности и экономической эффективности проекта для реалистического и пессимистического вариантов:

	Реалистический	Пессимистический
Сумма чистой прибыли за пять лет деятельности предприятия		
Рентабельность продукции		
Сумма инвестиций		
Рентабельность общих вложений		
Срок окупаемости общих вложений		

Как видим, экономическая эффективность проекта существенно упала, срок окупаемости превысил 2 года, но рентабельность вложений остаётся привлекательной, что подтверждает достаточную устойчивость проекта к указанному риску.

2. Утрата оборудования

Для компенсации этого риска планируется:

- Принять адекватные меры безопасности при выборе и оборудовании помещения,
- Застраховать оборудование. Стоимость страховки учтена в финансовом плане.

Полученная по страховке сумма позволит избежать банкротства предприятия и компенсирует потери собственников.