|  |
| --- |
|  |
| Бизнес-план«Центр развития детей» |
|  |

**Резюме**

Современный бизнес, связанный с образованием и воспитанием детей, набирает популярность в связи с несколькими факторами. Во-первых, в связи с программами правительства по поддержке рождаемости, за последние годы значительно увеличилось количество детей в семьях. Во-вторых, государственная система образования не может предоставить в необходимом объеме ни соответствующих требованиям детских садов, ни групп дополнительного бесплатного развития. В-третьих, требования родителей к уровню образования (к развитию творческих, спортивных и иных навыков) постоянно растут и удовлетворять данные требования, существующие традиционных формы образования попросту не успевают.

Частные детские сады/ группы развития имеют значительный опыт существования, в первую очередь, в Рязани. Они возникли более 10 лет назад, но многие, как раньше, так и сегодня, существуют в неофициальной форме. На сегодняшний день власти стараются сотрудничать с таким бизнесом именно в связи с огромным спросом на него и под влиянием недовольных родителей из-за отсутствия предложений со стороны государства.

В рамках данного бизнеса можно выделить несколько вариантов работы с детьми.

**Частный детский сад полного цикла**. В этом варианте ребенок находится в специально оборудованном для игр, сна и обучения помещении в течение полного светового дня или больше. Такой садик имеет строго определенный режим дня вне зависимости от размеров и количества детей, т.к. призван заменить родителей во время их работы и должен гарантировать не только развитие и обучение ребенка, но и его здоровье. Поэтому, в данном садике предполагается присутствие разных специалистов, кроме воспитателей, таких как повара, медицинские работники, возможно, специалисты по коррекции (логопеды, психологи и т.п.). Детский садик полного цикла может быть и небольшим, т.е. работать с незначительным количеством детей. В этом случае, чаще всего образуются разновозрастные группы. Вместе с этим, если владельцы бизнеса ориентируются на невысокую плату за содержание ребенка, то им придется отказаться от многих дополнительных услуг, либо, наоборот, при маленьких группах детей в таком саду, стоимость пребывания ребенка будет значительной и доступной для немногих.

Конкурентными преимуществами частный садик может выбрать разные предложения. Например, как было сказано выше, при маленьких группах, низкую стоимость при отсутствии разнообразного развития ребенка. Либо, специальные программы развития детей (такие как программа Монтессори, языковая программа, усиленное развитие творческих или спортивных способностей и т.п.) при высокой плате. Также конкурентным преимуществом может быть садик с несколькими большими группами и разнообразными программами по обучению и медицинскому обслуживанию. В этом случае, возрастные группы становятся более однородными, стоимость оплаты снижается, но значительно уменьшается индивидуальный подход к ребенку. В этих детских садах возможно вечернее пребывание ребенка (как дополнительная услуга). Кроме того, с такими садиками периодически сотрудничают городские власти, т.к. это помогает уменьшать очереди в детские сады, что особенно характерно для Рязани.

**Детский сад короткого пребывания** отличается от сада полного цикла тем, что сокращено время нахождения ребенка под присмотром воспитателей до нескольких часов. Практически всегда в таких садах небольшие группы, как разновозрастные, так и одновозрастные. В течение дня не предусмотрено время для сна, либо оно организовано для самых маленьких детей. Время на прогулки также сокращено, если в данном садике проводятся разнообразные обучающие занятия. Такой вид садика часто привлекателен для родителей, работающих неполный рабочий день и стремящихся к расширению контактов своего ребенка и желающих его обучать занятиям, которыми они сами не владеют, либо не умеют учить, либо не хотят занимать «уроками» свое время. Эти родители менее требовательны к режиму, т.к. приводят ребенка в садик и забирают его в разное время, но хотят, в первую очередь, социализации и развития ребенка. Стоимость платы за пребывание ребенка в таком садике меньше в первую очередь, из-за уменьшения времени его пребывания. Большой интерес к такой услуге существует в крупных городах, особенно для детей в возрасте до 4-х лет.

**Группа (центр) развития (по определенному направлению)** представляет собой краткосрочное нахождение ребенка под патронатом воспитателя/педагога. Чаще всего время нахождения в группе не превышает 3-4 часов с родителями, или без них. В таких группах предлагается от одного до трех видов обучения за одно посещение. Для детей дошкольного возраста (6-7 лет) при подготовке к школе, видов занятий за один раз может быть больше (до 4-5).

Разнообразие таких групп развития очень большое. Они могут делиться по возрастам - тогда организуют обучение в зависимости от особенностей возраста. Еще можно организовать группы по видам обучения - языковые, творческие, спортивные и т.д., деление в которых происходит сначала по уровню подготовки, а затем по другим признакам.

В больших городах востребованы все виды данного бизнеса и его разнообразие определяется только экономическим положением семей, т.е. уровнем достатка.

Данные бизнес требует специальных знаний и образования, как от владельцев, так и от работников. Чем более разнообразным и большим он становится, тем больше барьеров возникает для его организации. Для маленьких групп развития требуются только знания воспитателей, но с увеличением групп, или стоимости, появляется необходимость как в подтверждении образования воспитателей, так и в поиске подходящего места и в получении различных разрешений (санитарных, пожарных и т.д.) от властей. Компенсируются данные сложности на сегодняшний день высокой востребованностью этих услуг.

В данном бизнес-шаблоне будет рассматриваться центр развития детей, т.к. он наименее затратен для нового бизнеса. Большинство примеров будет для двух возрастов детей: дошкольники 3-7 лет и младшие школьники 7-11 лет. Для конструирования других, более сложных и объемных видов бизнеса для детского образования, необходимо к этому варианту добавить блоки, связанные с организацией питания, сна и прогулок детей.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры**Арендодатель(владелец помещения)Поставщики расходных материалов для обучения (печать материалов)Предприятия партнеры по кросс-продвижению | **Ключевые виды деятельности (процессы)**Образовательный процессАдминистрированиеКонтроль качества оказания услуг и мотивация сотрудниковПоиск персонала и повышение квалификации персонала (обучение новым методикам) | **Ценностное предложение** *Общее для всех сегментов* – повышение знаний под руководством специалиста*Сегмент 1*- современные образовательные методики- знание последних стандартов- качество услуг- бренд - удобное расписание- цена- удобство расположения*Сегмент 2*- качественные знания/ навыки, дающие ребенку преимущества в будущем- удобное расписание- популярные услуги -цена- комфорт ребенка (физический и душевный) | **Взаимоотношения с клиентами***Тип взаимоотношений*Персональные (личный контакт с педагогами и администрацией, регулярное информирование о результатах)*Формирование лояльности*- возможность регулярного личного общения родителей с педагогами- скидки на доп.услуги - бонусы за длительное пользование услугами | **Потребительские сегменты (клиенты)***Тип рынка:*Сегментированный (Несколько разных сегментов, при этом для каждого сегмента услуги несколько отличаются)*Сегменты:*1. Родители, желающие обучать ребенка в соответствие с возрастом – *Образовательный стандарт*;2. Родители, желающие дать ребенку специализированные знания в различных сферах – *Полезные знания*; |
| **Ключевые ресурсы***Человеческие*Персонал – педагоги нужной квалификации и навыков и администраторы*Материальные*- методики образования- местоположение центра (право аренды)-оборудование | **Каналы сбыта***Привлечение (информирование)*- рекомендации- сайт- реклама в тематических изданиях, в торговых центрах- плакаты, визитки/флаеры в местах «водопоев» (школы, садики)- нестандартная реклама для навигации (на асфальте и т.п.)- справочники, геоинформационные и геолокационные сервисы*Оценивание и выбор*- открытые занятий, дни открытых дверей- бесплатное пробное занятие |
| **Структура издержек**Заработная платаАренда и коммунальные платежиРасходные материалыМаркетинговые расходыНалоги | **Потоки доходов***Предмет платежа* - продажа услуг (почасовая или абонемент)*Тип оплаты* Предоплата или оплата по факту, *Сезонность* Серьезная сезонность как внутри года, так и внутри дня.*Ценообразование* Фиксированные цены *Стимулирование* - Предложение доп.услуг или услуги более высокого уровня*доходов* Организация летнего лагеря*Источники* – Специальная литература и сопутсвующие товары*доп.доходов*- Кафетерий или вендинговые аппараты |

**Потребительские сегменты (клиенты)**

**Тип рынка**

Бизнес-модель центра развития предусматривает работу с так называемым «сегментированным» рынком. *Сегментирование – это выделение групп потребителей со схожими характеристиками и потребностями. Сегментом называется одна такая группа потребителей, обладающих каким-то специфическими характеристиками и потребностями.* Центр развития детей предполагает обслуживание сразу нескольких таких сегментов (групп потребителей). При этом для каждого из сегментов услуги будет несколько отличаться*.*

**Сегменты**

В данном бизнесе существует особая ситуация, при которой нужно разделять покупателей и потребителей услуги. Родители являются покупателями, т.к. они почти всегда сами выбирают услуги по образованию и развитию детей и всегда оплачивают их. Дети являются потребителями, они иногда участвуют в выборе услуги, но не принимают окончательное решение и никогда не оплачивают услуги.

В данном бизнес-шаблоне мы будем выделять сегменты, исходя из родительских запросов и предпочтений. Центр развития детей может обслуживать следующие типы клиентов (целевых сегментов):

1. Родители, желающие обучать детей в соответствие с образовательными стандартами для их возраста;
2. Родители, желающие обучать детей дополнительным полезным знаниям и/или навыкам;

**Сегмент 1.** Родители, которые приводят детей в группу развития в соответствие с возрастом (условное название сегмента – *Образовательный стандарт*), ожидают получить следующее:

* Ориентацию воспитателя на уровень подготовки ребенка и его корректировку;
* Спокойствие за здоровье и безопасность ребенка на время отсутствия родителей;
* Улучшение знаний ребенка через определенное (достаточно короткое) время;
* Удовлетворительное соотношение цена/качество;
* Хорошие контакты ребенка со сверстниками

В таких группах по возрасту предлагаются занятия, напоминающие (или соответствующие) тематическим и образовательным занятиям в группах стандартного детского сада, или соответствующего класса школы. Это занятия чтением, арифметикой, общими знаниями о мире. Для родителей важно, что их ребенок общается со сверстниками, учится навыкам коммуникации и нормам поведения, что особенно востребовано для детей до 5 лет. Родителям нужно убеждаться, что их ребенок усваивает знания, поэтому для них важны демонстрации результатов в виде организованных праздников, на которых можно эти результаты увидеть и сравнить своего ребенка с другими.

Этот сегмент, можно классифицировать по таким характеристикам:

* ориентации на уровень образования ребенка – насколько родители требовательны к степени образованности своего ребенка;
* по уровню дохода (и соответственно, чувствительности к цене и готовности платить более высокую цену за качество услуг),
* степени занятости (и соответственно, времени родителей, которое они могут отвести на образование ребенка – по длительности и привязке к времени суток),
* частоте совершения покупок (готовы водить ребенка на занятия регулярно, что обычно происходит, когда он не посещает детский сад, либо эпизодически, когда с ребенком часто сидят родственники);

Этот сегмент особо значим на территориях, где проживают обеспеченные семьи, семьи с неработающими, либо мало работающими матерями. Часто клиентами таких групп становятся родители, которые считают, что ребенок не получит должного развития в обычной группе садика из-за большого числа детей, либо не успевает в школе.

**Самым популярным и доходным** вариантом такого бизнеса являются группы подготовки детей к школе (5-6-7 лет). Следующей по доходности возрастной группой здесь являются дети 1-4х классов.

**Сегмент 2.** Родители, ориентированные на обучение ребенка определенным знаниям и навыкам, в том числе углублённо (условное название сегмента - *Полезные знания*). Здесь предложения чётко разделяются на сферы:

* художественная (рисование, музыка, танцы, декорирование, мода),
* интеллектуальная (курсы по техническим и естественнонаучным направлениям),
* языковая (по видам иностранных языков),

Эти родители ожидают от предлагаемой услуги:

* Хорошего качества преподавания по выбранному направлению;
* Получение первых видимых результатов через ограниченное время;
* Ориентацию на индивидуальные способности ребёнка;
* Мотивацию ребенка на будущие достижения;
* Часто требуют внимательного и ласкового отношения к ребенку.

Родителям важна демонстрация результатов обучения ребенка в виде конкретных работ (картин, спектаклей, конкурсов, соревнований), возможности сравнить своего ребенка с другими

Данные потребители обладают следующими характеристиками:

* ориентированы на высокие достижения - поэтому ведут ребенка на углубленные занятия);
* требовательны к качеству - за потраченное время и деньги хотят видеть результат, поэтому при хорошем результате менее чувствительны к цене;
* ожидают хорошего социального окружения ребенка;

Именно на этот сегмент покупателей приходится наибольшее разнообразие в предложении, самый большой объем продаж, но в связи с этим, в этом сегменте по некоторым направлениям самый большой уровень конкуренции, а по некоторым – крайне низкий. По определенным видам обучения существуют высокие барьеры входа, что ограничивает конкуренцию, например, для кружка по биологии, физике или химии, нужно не только специальное помещение, но и сложное и дорогое оборудование.

**Ценностное предложение**

Центр развития детей предлагает родителям реализацию собственных установок на успешность – это одна из главных потребностей, которую можно выделить в данном случае. Сложная современная жизнь требует овладения множеством навыков. Многие родители хотели бы видеть их у своих детей, но не могут сами хорошо научить этим навыкам. Те родители, которые имеют нужные знания и навыки (например, хорошо говорят на иностранном языке, или умеют танцевать) не всегда имеют время для обучения своих детей, либо не владеют техниками обучения. Другие родители, которые не имеют знаний, которые им кажутся важными для будущей жизни ребенка, стремятся быстрее научить этому детей. Такие установки приводят к тому, что все больше открывается центров развития для малышей (1-4 года), а не только для детей дошкольного и школьного возраста.

Базовое ценностное предложение едино для всех сегментов – повышение знаний и навыков детей под руководством профессиональных педагогов/тренеров. Вместе с этим, существуют вариации и дополнения для различных сегментов.

Альтернативных способов решения проблемы немного – либо занятия родителей с детьми, возможность которых уменьшается при повышении возраста ребенка и роста сложности образовательных задач, либо самостоятельные занятий ребенка по специальным методическим пособиям. Этот альтернативный вариант встречается всё реже. С одной стороны, по причине ориентации школы на сопровождение знаний, а не на приучение к активному поиску. Это способствует росту потребителей курсов по дополнительному обучению. С другой стороны, вариаций получения дополнительных знаний и навыков так много, что ребенок не всегда самостоятельно может в них разобраться.

Переключение на продукты конкурентов происходит легко при снижении стоимости на стандартизированные образовательные программы (вне зависимости от сегмента). Когда речь идет об авторских или очень эффективных методиках (с помощью чего центр образования формирует свой бренд) переключения практически не происходит.

Для сегмента родителей, ожидающих повышения знаний у своих детей в соответствие с возрастом (занятий по профильным знаниям) – «*Образовательный стандарт»* - дополнительными характеристиками предложения будут:

— знание педагогами соответствующих стандартов (требуемых при подготовке к поступлению в школу, при сдаче экзаменов и т.п.);

— стремление к получению качественной услуги – умение педагогов улучшить качество знаний ребенка, возможность получить индивидуальные занятия (за дополнительную плату);

— удобное время для занятий – возможность сочетать с занятиями по основным направлениям в школе или садике;

— использование современных методик и оборудования для образования;

— возможность экономии денег (по сравнению с частными репетиторами) – благодаря возможности занятий в группах, в т.ч. в больших.

Для данного сегмента может играть роль известность компании (бренд), тогда территориальное расположение центра развития играет меньшую роль, т.е. потребители согласны будут ездить на значительное расстояние. Если известность не очень высока, важной становится территориальная доступность. Услуга должна быть удобно организована по времени, т.е. иметь несколько интервалов проведения занятий, при этом нужно учитывать, что основное время для занятий – вторая половина дня. Также активное время для занятий – это выходные дни.

Для сегмента родителей, желающих дать детям специализированные знания – «*Полезные знания»*, центру развития важно обеспечить удовлетворения следующих родительских ожиданий, которые и будут представлять клиентскую ценность:

— желание дать ребенку преимущество - в виде знаний и умений, которых нет у других;

— желание занять свободное время своего ребенка - чем-то полезным;

— комфортные условия для занятий – за это часть потребителей согласна доплачивать, т.е. можно создавать те же услуги в формате «премиум».

Именно поэтому, для данного сегмента могут быть предложены самые новые, даже экзотические (для данной территории) виды услуг, если они уже где-то существуют. В качестве примера можно привести танцевальное направление zumba, которое стало популярным в танцклассах сначала в мире, затем пришло в Россию.

Решение о выборе места расположения для этого сегмента аналогично предыдущему варианту – для сегмента 1. То же самое можно сказать о времени занятий.

В этом сегменте приветствуются «нестандартные» форма проведения занятий – в игровых видах, в интерактивных формах, с выездами на свежий воздух, либо ином виде, соответствующем виду занятия.

**Каналы сбыта**

Мероприятия по продвижению в данном бизнесе не будут сильно отличаться для разных сегментов.

В этом бизнесе важную роль играет название компании, т.к. главная идея бизнеса – развитие, поэтому нужно обращать внимание на то, какое название будет на вывеске, в рекламных материалах и как оно может звучать в сокращенном виде. Название должно отражать основные направления услуг компании. Желательно позитивное и энергичное название – «Новое поколение», для малышей возможно ласкательное – «Солнышко».

**Привлечение (информирование)**

В целях привлечения и информирования клиентов каждого сегмента о центре развития необходимо использовать несколько информационных каналов.

1. Большинство решений о покупке данных услуг принимаются под влиянием мнений важных для них людей. В группу этих мероприятий можно отнести:
* рекомендации людей, которым доверяют: знакомых, учителей, родственников и т.п. Обычно это называется «сарафанным радио»;
* статьи и выступления в СМИ и на различных общественных мероприятиях посвященные, например, эффективным методикам обучения, которые применяется центром развития.
1. Очень эффективным видом информирования является сайт центра развития. Очень многие потребители ищут информацию в интернете даже по рекомендованным услугам, поэтому сайт должен легко находиться в поисковой строке и быть насыщен информацией о видах услуг, педагогах, времени проведения, методиках и т.д. Хороший информационный сайт очень влияет на решение о покупке. Исключение в использовании сайта могут составлять центры развития, находящиеся в территориально обособленных районах, где жители больше используют личное общение. Это могут быть как небольшие поселения, где не очень распространен интернет, так и коттеджные поселки.
2. Следующим информационным способом воздействия будет реклама. Это может быть, например, реклама в СМИ – газетах, специализированных журналах, однако для начала деятельности она может оказаться слишком дорогостоящей. Можно напечатать афиши и плакаты и размещать их в школах, садиках, магазинах игрушек или детских товаров и других местах скопления детей и родителей. Часто эффективной бывает нестандартная наружная реклама, выполненная в креативном стиле: реклама на заборах, на уличных конструкциях (там, где это разрешено). Такая реклама одновременно информирует, привлекает и обеспечивает навигацию – помогает найти центр.
3. Хорошим способом информирования и привлечения потребителей является перекрестное информирование, т.е. использование своих визиток и флаеров на территории других компаний с сопутствующими услугами (например, по организации праздников или в книжных магазинах), взамен расположения у себя их плакатов и визиток.
4. Организация тематических праздников, либо участие в больших праздниках и мероприятиях, проводимых другими компаниями или администрациями территорий. На данных праздниках нужно раздавать визитки, флаеры, визуально представлять центр (картинки, красиво оформленное название и т.д.).
5. Вывеска центра и входная группа должны быть яркими и привлекательными. Если есть возможность, то они должна быть видны издалека.
6. Возможно использование такого инструмента информирования как размещение данных о центре развития в геолокационных справочниках, таких как ДубльГИС, Яндекс.Карты, Google.Maps. Это удобно для потребителя, когда он первый раз, обычно спонтанно, ищет необходимую информацию о наличии этой услуги и о расположении компании. При этом желательно давать ссылку на сайт компании.

**Выбор (оценивание)**

Для данного бизнеса важным этапом является предварительная оценка потенциальными потребителями предлагаемых услуг. Такое предварительное знакомство может быть организовано несколькими способами:

* *Открытые занятия*, проводимые в рекламных целях, позволят родителям познакомиться с тем, как педагоги ведут занятия и с оснащением помещений.
* *Дни открытых дверей* включают в себя не только посещение конкретных занятий, но и дополнительные мероприятия (выступление специалистов, ответы на вопросы родителей, небольшой праздник, конкурсы).
* *Первое бесплатное занятие* позволит и родителям, и детям попробовать самим те услуги, которые им предлагают.

**Покупка**

Как правило, в этом бизнесе предусматривается предварительное заключение договора на оказание услуг, поэтому должны быть заранее подготовлены стандартные типовые документы (договоры на оказание услуг). Для предотвращения возможных необоснованных претензий со стороны клиентов в случае возникновения конфликтных и спорных ситуаций, желательно при разработке договоров проконсультироваться с юристами. А вот оплата услуг может осуществляться как заранее, так и по факту их оказания.

**Взаимоотношения с клиентами**

**Тип взаимоотношений**

В данном виде бизнеса с клиентами устанавливается персональный тип взаимоотношений, т.е. отношения предполагают личный контакт и общение потребителя (и родителя, и ребёнка) с представителями центра развития (педагогами и администрацией).

Можно определить следующие основные точки контакта:

* Родители по телефону или лично выясняют содержание программ. Здесь критически важно подробно объяснить им преимущество покупки услуги именно в данном центре. Большую роль играет умение ответить на возникающие вопросы, поэтому общаться с будущими клиентами должен компетентный во всех вопросах человек. Либо на такого человека нужно быстро переключить звонящего (или пришедшего в центр) потребителя, если ему нужно больше информации, чем простое расписание или фамилия педагога.
* Работа с ребенком во время занятий. Формирование привязанности ребенка к педагогу, к группе ребят, с которыми он занимается, к месту будет определять повторное посещение занятий и дальнейшие рекомендации этого центра. Несмотря на то, что оплачивают занятия родители, активное мнение ребенка значительно влияет на последующие покупки и приобретение дополнительных услуг;
* Работа с родителями в то время, когда они обратились с вопросами (если это активные родители), либо отдельно привлекая их к общению (если это пассивные родители). Данная работа периодически должна проводиться в виде личного контакта, периодически – в виде письменных сообщений (например, сообщать о проведении мероприятий, об успехах ребенка в разных видах (если родителям удобно, можно в СМС-формате), и т.п.) проводить совместные мероприятия – праздники, выставки работ, собрания, в зависимости от возраста ребенка и типа услуги.

**Формирование лояльности**

Потребители данных услуг легко переключаются на услуги конкурентов или заменители только в случае стандартной услуги. Как только появляется адаптация услуги к потребителю, возникает приверженность к центру. Тем не менее, целенаправленная деятельность по их удержанию и формированию лояльности клиентов (т.е. их постоянства и приверженности именно вашему бизнесу) здесь также актуальна.

Главным инструментом создания лояльности в центре развития будет постоянный личный контакт родителей и педагогов, возможность общаться лично и обращаться при возникновении любых проблем.

Также инструментами формирования лояльности могут быть:

* ласковое отношение к детям, в первую очередь, к маленьким;
* наглядные успехи ребенка в освоении знаний и навыков
* скидки на дополнительные услуги при следующем обращении;
* бонусы за длительное пользование услугами.

**Потоки доходов**

**Предмет платежа**

Предметом платежа в центрах развития является оплата услуг. Оплата услуг центра развития возможна по нескольким вариантам. Традиционно, оплата таких услуг почасовая; могут быть следующие типы оплаты:

* по отдельным часам (занятиям) – оплата по факту;
* абонемент на несколько занятий или комплексная программа подготовки – чаще всего в виде предоплаты, в начале месяца;

Почасовая оплата возникает либо при нерегулярном (изначально оговоренный вариант) посещении ребенком занятий, либо при пробном посещении. Этот вариант удобен для текущего учета, но не позволяет заранее планировать денежные потоки.

Абонементная оплата имеет для центра преимущество в том, что обычно это разовая предоплата, она исключает дебиторскую задолженность и создает в определенный период значительные денежные суммы. В то же время, такой вид оплаты требует хорошего учета посещаемости занятий детьми, для исключения конфликтных ситуаций по поводу оплаты и определения заранее, какие виды пропусков занятий не считаются прогулами.

**Тип оплаты**

На сегодняшний день в центрах развития нужно предусмотреть все наиболее популярные типы оплаты: наличными или банковской карточкой. Для этого в центре развития должна быть предусмотрена запись взносов в журнал и (или) заключен договор с банком на подключение платежного терминала (эквайринг). В некоторых случаях возможна оплата по квитанции через банк.

**Сезонность**

Для центров развития существует сезонность в предоставлении услуг. Периодом спада продаж для всех сегментов является летний сезон.

Для повышения объема продаж в летние месяцы, можно организовать летний лагерь (востребованная услуга, особенно для младших школьников и тех, у кого летом закрывают садики). Также для тех, кто посещал центр летом, можно в качестве бонуса предложить одно или два занятия бесплатно осенью.

Активные сезоны и пики продаж для каждого сегмента свои. Для сегмента Образовательный стандарт пик продаж приходится на осень и весну, особенно время перед экзаменами. Для сегмента Полезные знания пик продаж обычно осенью.

Кроме этого данный бизнес обладает выраженной дневной сезонностью, т.е. неравномерности распределения потока клиентов внутри отдельно взятого дня. В первой половине дня занятий всегда меньше, чем во второй и обеденное время (с 12ч до 15ч часто мало занято).

Для более равномерного распределения занятий внутри дня имеет смысл не только проводить предварительную запись (без чего организация занятий вообще не может существовать), но и предлагать специальные акции со снижением цены или предложением дополнительных услуг именно в наименее загруженные часы.

**Ценообразование**

Для обоих потребительских сегментов применяется фиксированное ценообразование в зависимости от характеристик конкретного продукта (услуги) и его востребованности.

**Стимулирование доходов**

Методы стимулирования продаж для всех сегментов схожи. Это могут быть периодические скидки (особенно в периоды сезонного снижения продаж), бонусы за привлечение новых клиентов, акции по темам, участие в мероприятиях партнеров.

Для стимулирования потока доходов можно применять инструменты повышения продаж. Во-первых, это продажа дополнительных услуг, так называемые инструменты cross-sale, когда услуги являются сопутствующими. Например, для длительных курсов – это продажа краткосрочных мероприятий, либо продажа курсов из другой категории; тем, кто занимается языковой подготовкой предложить художественные курсы, либо тем, кто занимается по образовательной программой предложить занятия из сегмента *Полезные знания*).

Во-вторых, продажа услуг более высокого ценового уровня, так называемые инструменты up-sale. Например, предложение для тех, кто занимается в группе, заниматься индивидуально.

**Источники дополнительных доходов**

В центрах развития возможна организация дополнительных услуг и продаж, желательно только, чтобы они были связаны с основными услугами:

* продажа различной литературы по обучению (для всех сегментов);
* продажа сопутствующих товаров для удобства обучения (материалы, если это курсы по рисованию, дизайну и т.п., ручки и тетради/блокноты для записи, специализированную одежду, и т.д.).

Можно предусмотреть дополнительные услуги не связанные с данным бизнесом – аппараты по продаже еды и напитков (вендинговые автоматы), либо продажа еды по типу кафетерия – для родителей, ожидающих детей и для самих детей, но только в том случае, если позволяет площадь помещения и нет ограничений по санитарным условиям.**Ключевые ресурсы**

**Персонал**

Конкурентоспособность центра развития определяет, в первую очередь, персонал. Здесь необходимо выделить педагогов, как основной потенциал компании и административный персонал, который общается с родителями, как второй важный уровень (если центр развития достаточно большой).

Педагоги, качество их знаний, их профессиональные навыки обращения с детьми формируют не только качество знаний у детей, но и комфортность обучения детей, а значит, и бренд центра развития, и лояльность потребителей. Педагоги могут владеть не самой новой и популярной методикой, но их умение работать с детьми и настраивать их на результат будут обеспечивать центру развития постоянную популярность.

Административный персонал компании не менее важен, чем педагогический, т.к. администратор обеспечивает удобный график обучения, решает организационные вопросы с педагогами и родителями и устраняет конфликтные ситуации. Поэтому, компетентность данных сотрудников также обеспечивает компании конкурентное преимущество.

В случае, если речь идет о микро-центре, где возможна работа 1-2 человек, тогда эти две роли соединяются. Здесь обычно сам предприниматель является и педагогом, и администратором.

**Образовательные методики**

Наличие эффективных образовательных методик позволяет центру развития привлекать потребителей, обучать своих сотрудников и получать качественные результаты. Современных образовательных методик огромное количество, они разделяются в зависимости от вида образования.

**Местоположение**

Расположение центра развития играет роль в том случае, когда в данном виде обучения высокая конкуренция. Тогда целесообразно выбирать место на пересечении транспортных путей (или рядом), либо в тех точках, куда потенциальным потребителям легко добраться. Когда центр развития ориентирован на обеспеченных родителей, желательно предусмотреть вблизи наличие парковки. Большинство центров развития располагаются на арендованных площадях, поэтому необходимо решить, будет ли это помещение в здании, где все арендуют площади и соседями могут быть любые виды бизнеса, либо это будет помещение с отдельным входом на первом или втором этаже (что обычно дороже).

Минимальная площадь для центра развития определяется количеством комнат для занятий (в зависимости от количества педагогов в центре), Например, если занятия ведут 2 педагога, то площадь должна быть не менее 20-25 кв.м. По текущим средним ценам г. Рязани аренда такого помещения составит порядка 16 000 руб. в месяц. Если арендовать помещения в офисных центрах, аренда помещения может уже включать в себя стоимость охраны и уборки, но стоимость коммунальных услуг обычно оплачивается отдельно.

Если ориентироваться на нормы СанПиНа, то для групповых занятий, на одного ребенка должна приходиться площадь не менее, чем 2,4 кв.м. Таким образом, если планируются занятия в группах по 6-10 человек, должно быть одно помещение площадью около 30 кв.м., либо два помещения, одно из которых - комната для занятий площадью не менее 20 кв.м.

Не следует также забывать про необходимость оборудования бытовых и подсобных помещений: раздевалки, туалеты, места для работы администраторов и место для ожидания родителей.

Для небольшого центра может быть использована квартира, желательно на первом этаже. Однако при этом нужно иметь в виду, что для соблюдения всех требований законодательства, она должна быть переведена из жилого фонда в нежилой.

**Оборудование**

Минимальным оборудованием центра является оснащение мебелью всех комнат, где проводят занятия. Для одной комнаты – это стол для занятий, стулья по числу детей в группе, шкаф для методических материалов, доска (может быть и магнитная). Стоимость такого нового оборудования – 20 - 25 тысяч рублей. Если позволяет помещение, иногда оборудуется отдельная игровая комната или «уголок отдыха» (туда потребуются игрушки).

Также необходимо оборудовать:

* раздевалки (предусмотреть вешалки, полки и шкафчики),
* туалеты (сантехника),
* рабочую зону для администраторов (стол и стул или стойка, офисная техника: компьютер, принтер),
* место для ожидания родителей (стулья или лавки).

Можно также закупить копировальную технику (или МФУ – принтер/сканер/копир) и печатать материалы, которые нужны к занятиям самостоятельно.

**Ключевые виды деятельности**

**Образовательный процесс**

Сам процесс обучения детей является в данном бизнесе основным и ключевым процессом. Его качественное выполнение обеспечивает центру развития и удержание потребителей из всех сегментов и гарантирует основные и вспомогательные потоки доходов. За исполнения этого процесса отвечают педагоги.

В нем можно выделить несколько этапов:

* Встреча детей и родителей, пришедших на занятия. Это может быть достаточно эмоциональная ситуация по причине возможного пересечения двух групп занимающихся (из предыдущего и последующего занятия), обмен приветствиями и вопросами, поиском свободных мест и т.п. Ситуация может быть чревата как конфликтами, так и затягиванием времени начала занятия;
* Собственно проведение занятия. Этот этап длится отведенное время, согласно почасовому расписанию, и обычно хорошо контролируется;
* Окончание занятия. Здесь также возможно затягивание процесса из-за возникающих вопросов от детей, либо от родителей, которые ждали детей и из-за ситуаций, описанных выше.

Большинство из данных ситуаций желательно предусматривать и регулировать, в первую очередь по времени, либо педагогам, либо администраторам. Можно назначать время для конкретных консультаций, либо делать более длительные перерывы, либо переключать вопросы на свободных специалистов (если таковые имеются).

**Администрирование учебного процесса**

Для работы центра очень важен вопрос составления расписания, которым занимается администратор (или сам руководитель), потому что он учитывает пожелания родителей и возможности педагогов. Хорошо составленное расписание снижает конфликты и обеспечивает хорошую посещаемость.

Вторая важная задача, которую решает администратор – общение с родителями по различным вопросам и разрешение основных конфликтных ситуаций. Здесь администрирование состоит в том, чтобы вовремя обнаружить возможный конфликт и как можно быстрее его разрешить.

**Контроль качества оказания услуг и мотивация сотрудников**

Контролем качества должен заниматься руководитель. В контроль качества должно входить общение с потребителями, как по поводу возникающих вопросов, так и для получения отзывов об услугах.

Вопросы мотивации персонала очень важны для достижения хорошего качества услуг. Здесь нужно обратить внимание на то, что при работе с высокообразованными людьми неэффективны простые методы «кнута и пряника», т.к. чаще всего такой персонал изначально ориентирован на хорошую работу, потому что работает с детьми. Кроме традиционного материального стимулирования, повышению качества работы способствуют различные методики повышения сплоченности работы в коллективе.

**Поиск персонала и повышение его квалификации**

Для гарантии качественной работы в центре развития должен работать подготовленный и высоко мотивированный персонал. Это обеспечивается следующими действиями:

* Поиск и принятие на работу педагогов, соответствующих высоким требованиям, т.е. знающих современные и эффективные методики преподавания, владеющих новыми программами и т.п.
* Создание возможностей и условий для повышения квалификации своего персонала, поиска новой информации и обмена методиками внутри коллектива центра. В том числе, возможна разработка собственных методик.

**Прочие виды деятельности**

Виды деятельности, которые не являются ключевыми для данного бизнеса, но также требуют внимания:

* маркетинг и продвижение (включает в себя разработку различных акций и методов работы с потребителями для каждого из сегментов, периодически - подготовку рекламных материалов, их размещение и распространение);
* ведение бухгалтерии и финансовый учет (включает в себя прием платежей, ведение кассы, выдача заработной платы и расчет с поставщиками, ведение договоров, составление и сдача бухгалтерской отчетности);
* охрана, уборка и обслуживание помещений;
* обеспечение канцтоварами для офисных нужд, расходными материалами для уборки и санитарной обработки и материалами для занятий.

**Ключевые партнеры**

Для успешной реализации бизнеса автомойки крайне важно установить долгосрочные и партнерские отношения с некоторыми контрагентами:

**Арендодатель**

Центр развития практически всегда находится на арендованных площадях, поэтому с собственником необходимо устанавливать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. При переезде центра, у которого еще не наработана стабильная база клиентов есть риск потери части постоянных клиентов.

**Поставщик материалов**

Для эффективной работы центра часто необходимы различные сопутствующие материалы – расходные материалы для художественных занятий, методические материалы.

**Предприятия партнеры по продвижению**

Для реализации кросс-продвижения необходимо установить контакты с компаниями, предоставляющими услуги или товары, которыми пользуются или приобретают данные потребители и которые вызывают доверительные ассоциации. Это могут быть школы, садики, кабинеты врачей, магазины по продаже развивающей литературы и материалов.

Например, можно оставить свои визитки в магазине канцтоваров, или игрушек, или в парикмахерской для детей.

**Структура издержек**

Основные издержки при организации центра развития – это:

1. **Заработная плата**

В системе образования принята почасовая (сдельная) оплата труда педагогов. Чем выше квалификация, тем выше стоимость часа. В некоторых случаях им выплачивают премии за качественную работу. Для остального персонала обычно используют окладно-премиальную оплату труда.

1. **Аренда места размещения**

Арендная плата, вместе с коммунальными издержками, является значительной статьей расходов. Отношения с арендодателем регулируются договором, рекомендуется при заключении договора стремиться к максимизации сроков, на которые заключается договор. При увеличении комфорта занимающихся детей, увеличивается площадь помещения, при этом появляются собственные технические помещения, которые не относятся к занятиям – отдельные раздевалки, туалеты, комнаты отдыха. Вместе с площадью растут коммунальные платежи. Цена на аренду вместе с оплатой коммунальных услуг в хорошем офисном центре в Рязани начинается с 600 руб. за кв.м.

1. **Расходные материалы**

При оказании услуг центра развития часто требуются такие расходные материалы как:

* Пишущие принадлежности;
* Материалы для творческой работы;
* Методические материалы (специально подготовленные или стандартные);
* Средства для уборки помещений;
1. **Маркетинговые расходы**

Для реализации инструментов информирования (см. раздел «Канал сбыта») центр развития будет нести затраты, связанные с изготовлением и распространением плакатов, флаеров, размещением прочей рекламы.

Часть маркетинговых затрат может быть минимизирована за счет использования механизмов кросс-продвижения, то есть взаимного размещения материалов некоторых партнеров, описанных в разделе «Ключевые партнеры».

1. **Налоги**

Отдельной статьей текущих затрат являются платежи в бюджет. Для данного бизнеса рекомендуется работа по упрощенной системе обложения (УСНО) по варианту «доходы минус расходы» (налог 15% от разницы между доходами и расходами). Именно система УСНО рекомендуется к применению, учитывая специфику деятельности и стремление к упрощению процессов.

Кроме этого, при реализации проекта в организационно-правовой форме ИП постоянной статьей затрат будет являться отчисления в Пенсионный фонд РФ и Фонд обязательного медицинского страхования.

В 2016 году платежи ИП составляют 23 153,33 руб. (+1% от годового дохода с суммы свыше 300 т.р.).

**Ключевые риски**

К наиболее существенным рискам, которым подвержен данный бизнес, эксперты относят:

1. Появление конкурентов с новыми услугами и переключение потребителей
2. Некачественная работа персонала, его слабая ориентация на запросы потребителя
3. Потеря права аренды помещения
4. Неудобное расписание для педагогов и посетителей центра
5. Неумение сотрудников решать конфликтные ситуации.
6. Попытка сотрудников работать «на себя», в ущерб центру.
7. Проблемы с соседями по арендуемому помещению, если центр расположен в офисном здании с общим входом, или в жилом здании, где могут быть недовольны жильцы соседних квартир.
8. Агрессивное внимание контролирующих органов власти

***Врезка «Практические рекомендации»***

Во-первых, важно местоположение, желательно располагаться в территориальной доступности от потребителей, например, в спальных районах. При этом нужно иметь в виду, что в спальных районах сейчас открывается много новых центров развития, но много и закрывается. Не все могут достичь того уровня доходов, который планировали при открытии, а арендная плата довольно высока и вносить ее нужно регулярно.

Во-вторых, на старте нужно четко понимать, какие дети придут, хотя бы 5 человек, ведь нужно, чтобы было с кем работать. Важно понять, что именно востребовано в вашем районе – может быть, не подготовка к школе, а группа кратковременного пребывания. Например, в Рязани мало яслей, а много желающих. Также существует проблема летнего досуга детей, к нам часто приходят родители и просят: «Возьмите детей на каникулы».

В-третьих, прежде чем начать работать, нужно выстроить систему работы с детьми, выбрать методики, определить, чем будешь заниматься, составить программу и план занятий. Особенно для первых занятий нужно готовить материалы, часто самостоятельно, даже собственноручно.

В-четвертых, важно уделить особое внимание отбору персонала. Поиск сотрудников может быть долгим, сложным, но нужно искать тех, кто ответственно работает, кто не подведет. На практике с творческими людьми бывают большие сложности – они могут забыть, могут внезапно позвонить, и сказать, что уехали, а дети уже пришли на занятия и ждут.

Важен и маркетинг – мы, например, активно сотрудничаем с другими компаниями – они нам приносят флаеры и пока родители у нас ждут своих детей, разглядывают эту рекламу. Мы в ответ можем в этих компаниях разместить свои материалы.

Крайне важно выстроить хорошие отношения с партнерами. Наш очень хороший партнер – типография, где печатают материалы к занятиям, мы их обновляем по сезону. Но главный наш партнер – арендодатель. Из-за сезонности спроса в некоторые месяцы (особенно летом) центр оказывается «в минусе», спасает осень – позволяет покрыть убыток и выйти на положительную прибыль по результатам всего года. Мне удалось договориться с арендодателем и на летние месяцы он предоставляет нам отсрочку по выплате 50% арендной платы.

Еще один сложный вопрос – с финансами, я считаю, что нужно искать специалиста, который возьмет это на себя, будет вести отчетность.