

## Екатерина Ласенкова

Молодой собственник негосударственного образовательного учреждения «Британский академический центр» Екатерина Ласенкова стартовала в Краснодаре семь лет назад. Приняла убыточную компанию, в которую смогла вдохнуть жизнь и сделать ее не просто конкурентоспособной, но одной из самых востребованных школ города по изучению иностранных языков. География присутствия ее школы — Краснодар, Сочи и Новороссийск, подмосковные Ногинск, Реутов, Электросталь. Сегодня в языковой школе Екатерины только в Краснодаре занимаются 600 человек, среди которых топ-менеджеры компаний, госкорпораций, национальных операторов связи, ведущих российских банков. Как это ей удалось?

— В Краснодаре более 300 лингвистических школ, но мы на этом рынке лучшие. Это произошло не сразу. Мы потратили много сил на рекрутинг. И сегодня у нас лучший русскоговорящий преподавательский состав в городе. Носители языка среди преподавателей есть только в нашей школе. Между прочим, урок с преподавателем на его родном языке стоит в два раза дороже, чем у очень хорошего русскоговорящего преподавателя. Но это не останавливает желающих выучить иностранный язык. У нас самые высокие расценки на обучение в городе. Если в среднем за месячное обучение из 2–3 уроков в неделю берут 2 тысячи, то мы продаем занятия за 8 тысяч. Тем не менее, к нам идут, потому что мы гарантируем качество образования, потому что уже с первого занятия начинают говорить на выбранном языке.

Мы очень трудно собирали наш золотой преподавательский состав. Как-то я разместила объявление на рекрутинговом сайте. При этом обозначила жесткие критерии отбора. Отозвалось несколько сотен человек. Они посчитали себя готовыми к этой работе. Из них мы отобрали сотню и стали изучать анкеты. Лучших пригласили на собеседование. Не приняли ни одного человека.

Специалисты явно переоценили себя. Они делали грамматические ошибки, не справлялись с простыми заданиями, а многие просто не любили людей. В них было полно снобизма, знаете, есть такой тип преподавателей: я прав, потому что я тебя учу, а не ты меня. Но в моей школе это не допустимо. Наши клиенты — состоявшиеся успешные люди, достигшие высокого статуса, развитые, глубокие, интересные. Показывать им высокомерие, вот честно, — смешно. И уж тем более недопустима демонстрация превосходства школьникам. Я не позволю преподавателям вымещать на детях свои комплексы.

Оказалось, самый эффективный инструмент поиска «своих» людей — сарафанное радио. Мы работали упорно, получали результат: наши ученики начинали неплохо говорить и пошли слухи — а ведь там хорошо учат! И к нам стали приходиться нужные, долгожданные спецы. Сами! Так появилась в штате наших сотрудников Ирина Половинец, я горжусь ею чрезвычайно. Она поработала в Аргентине и Канаде, у нее очень хороший грамотный язык на уровне носителя. А еще она харизматичный человек! Она располагает к себе, с ней хочется общаться не только как с преподавателем. А это уже дополнительные смыслы, бонусные стимулы общения.

Простите, я не могу сказать то же самое о преподавателях-носителя языка. Их безусловное преимущество — живой язык, чистота произношения и безошибочное чувство своего языка, что очень полезно в обучении. В целом же они относятся к России, как к стране третьего мира. Это моя боль. Я бы хотела найти иностранцев-преподавателей, любящих нашу страну, про которых, как и про русскоязычных

специалистов, я могла бы сказать: я работаю с ними. Не «они у меня работают», а «я работаю с ними». Мне нужны специалисты-соратники, союзники. Мне нужны харизматичные красивые люди, способные ладить с нашими учениками.

**— Красота и харизматичность, таким образом, своего рода «прибавочная стоимость» специалиста. А женщине-предпринимателю важно выглядеть эффектно или достаточно быть умной?**

— Женщина всегда должна выглядеть хорошо, потому что она женщина. Мне, как предпринимателю, это помогает иногда. Если включить режим «я-девушка», особенно в общении с мужчинами, то многое решается проще и быстрее. Женщина, если ей надо, и «блондинку» может изобразить, и прикинуться беспомощной и беззащитной. Это наше тактическое преимущество в бизнесе, зачем же от него отказываться?

**— Я смотрю на Вас и вижу привлекательную молодую женщину. Простите, невольно закрадывается вопрос о «сильном мужском плече», благодаря которому ваш бизнес получил в короткие сроки такое хорошее развитие...**

— Папы с деньгами у меня не было. Я вообще воспитывалась без отца. Мама — учитель русского языка и литературы. Да и фактор «сильного плеча» у меня появился только теперь, когда твердо стою на ногах.

Моя история проста. Я пермячка. Закончила Пермский государственный технический университет, гуманитарный факультет. А далее — классика жанра. Как-то поехала отдыхать в Анапу. Влюбилась. Чувство было обоюдным. Мы поженились, и я семь лет прожила в Анапе. Что такое курортные города — это три курортных месяца напряженной работы и долгое время выживания. Наш брак дал трещину. Мы расстались. А привычка к жизни на юге осталась. Юг примагничивает. И я стала директором в языковой школе Краснодар, но в этом бизнесе всегда было много проблем, он тихо «загибался». На момент передачи дел бизнес был дотационный и поддерживался деньгами учредителей по 300—400 тысяч в месяц. После первого месяца моей работы у нас была прибыль в 200 тысяч рублей. А дальше только по нарастающей. В 2012 выручка составила 22 млн, в 2013 — 28 млн, и даже в проблемном кризисном 2014 году мы вышли на 25 млн. Уже в первый год работы я поняла, что хочу и могу управлять школой как собственник. Правовые формальности мы оформили три года назад, так было открыто негосударственное образовательное учреждение «Британский академический центр» (British Academic Centre), ставшее правопреемником всех обязательств школы. Основной преподавательский состав, модель работы и своих соратников из администрации школы я сохранила.

**— И что же помогло Вам выделиться из числа конкурентов, как удалось из убыточного бизнеса сделать прибыльный?**

— Прежде всего, я сделала ставку на изменение целевой аудитории. Раньше наши рекламисты ходили по школам и убеждали родителей и учеников поверить, какие мы хорошие. Я решила все усилия направить на работу в премиальном сегменте и выйти на уровень корпоративных продаж. Так мы стали работать с топами и менеджерами таких компаний, как МТС, «Мегафон», банк «Кубанькредит», Metro Cash and Carry, «НИПИгазпереработка», «Ростелеком», «Альфа-банк», «Хенкель», «Трансазия», «Газпром добыча Краснодар» и многих других. Нам было, что предложить им. Наше преимущество — обучение иностранным языкам без помощи русского, полное соответствие признанной методике Communicative approach, привлечение по

эксклюзивным контрактам иностранных преподавателей высокой квалификации, постоянный мониторинг достижений каждого студента.

Я пересмотрела рекламно-маркетинговую стратегию. Мы стали договариваться со СМИ обменом услуг: наши преподаватели помогали журналистам учить язык, они продвигали нас бесплатно. В результате этого незатейливого бартера мы сэкономили рекламный бюджет и формировали свой имидж не на словах, а на твердой убежденности прессы, что наши методики работают.

Мы совершенствовали образовательный продукт, подводя итоги обучения к желаемому для клиента результату, ввели разные степени обучения — Standard, Intensive, Super Intensive по одной из нескольким программ: для начинающих, курс бизнес-английского, технический курс и английский для путешествий.

Мы постоянно придумываем новые предложения. Ввели дополнительные услуги — любые виды перевода со всех европейских языков. Открыли летние детские лагеря с программой British Adventure. Две недели пребывания в лагере с играми, общением и интенсивными занятиями английским языком — это пять с половиной часов ежедневно — стоят всего 10 тысяч. Новинка тут же нашла спрос.

Мы реализуем интересные социальные проекты BrainStorm (мой любимый!) и Business English Quest.

Главное, не стоять на месте.

— Иными словами, Вы учли ошибки прежнего неэффективного бизнеса и постарались их избежать. А много приходилось делать своих ошибок?

— Ошибки в бизнесе — это поиск рационального пути. Они неизбежны. Вначале мы очень старались всячески улаживать клиента: не может — перенесем занятие, пропустит — разрешим посетить другое. В результате школа регулярно недосчитывалась денег. При этом наши затраты компенсировать некому. А это аренда помещений, довольно высокие по меркам аналогичных предприятий зарплаты преподавателей, оплата съемных квартир иностранным специалистам, оплата их проезда и весьма высокий гонорар! Сегодня я пришла к выводу: компромиссы могут иметь место быть, но как исключение, а не правило. Мы уважаем свой бизнес и требуем такого же уважения к нему.

Ошибки в тактике общения с клиентами заставили нас понять, что мы обязаны защищать интересы своего бизнеса, мы не признаем «остаточный принцип» его важности. Если кто-то заплатил за учебу за год вперед и перестал ходить на занятия, потому что у него были «более важные дела» — это область его рисков, а не школы. Также для меня сверхценным и не подлежащим изменениям является утвержденное расписание.

Порядок всегда сопровождается оттоком неорганизованных и плохо мотивированных клиентов. Но это пошло только на пользу делу. Остались те, кто нам нужен и кому нужны мы.

Ошибки помогли нам строже относиться к юридической стороне дела. Вообще договоры для предпринимателя — это очень важная работа. Если вы прописываете в договоре, что случаи разногласия сторон могут рассматриваться в Арбитражном суде, возьмите этот договор и перечитайте его так, словно вы уже в суде и вам нужно отстоять свои позиции. В начале своего предпринимательского пути я легко позволяла предприятиям править наш договор, но со временем убедилась, что есть позиции, которые исправлять нельзя даже из опасения, что клиент будет потерян.

Полезно также пересматривать бюджет организации с точки зрения оптимизации. Недавно я занималась этой работой и нашла полтора миллиона рублей ресурсов. Это

более выгодная аренда, а всего-то «в соседний подъезд переехали». И отказ от кассовых аппаратов — поставили банкомат и сэкономили на кассовом обслуживании 100 тыс. руб. ежемесячно. И выбор нового провайдера — экономия 15 тыс. руб. в месяц с лучшим качеством обслуживания.

Вообще любому предпринимателю полезно смотреть на свой и чужой бизнес с позиции денег. Взять, к примеру, отель Hilton. Что может сказать о нем человек? Необычная архитектура для Краснодара, отменный сервис, мировые стандарты качества. Что скажет о нем предприниматель? Он подумает: это ж сколько денег вложено в дело! Сколько стоило строительство, сколько денег ушло на отделку, какой доход дает номерной фонд, какой годовой оборот, какова прибыль собственника?

Поверьте, это отличное упражнение для начинающего предпринимателя. Я учила персонал также оценивать наше общее дело. Мне важно, чтобы каждый менеджер понимал, откуда притекает рубль, и где мы можем потерять его.

Но в этом занятии главное — не заходить далеко, деньги не должны застилать глаза предпринимателю. Может быть, поэтому я стараюсь делать и некоммерческие проекты.

— Вы имеете в виду олимпиаду среди школьников Краснодара по английскому языку BrainStorm?

— В том числе. Кризис очень стимулирует на поиск оригинальных решений бизнеса. Люди стали экономить и у нас начался спад посещаемости. Я задумалась: как объяснить школьникам и их родителям, что языки — это вклад в развитие, в свое будущее, как объективно оценить школьные знания и мотивировать в получении дополнительных. Мы провели две олимпиады, в которых в общей сложности приняли участие более 500 школьников из разных школ нашего города. Результаты олимпиад были широко обнародованы.

Участие школьников было бесплатным, затраты по ее проведению мы взяли на себя. Мы согласовали нашу независимую олимпиаду с Министерством образования Краснодарского края и Департаментом образования Краснодара, и получили поддержку проекта.

Мы выяснили, что дети прекрасно читают, несколько хуже обстоят дела с восприятием на слух, половина участников олимпиады не справилась с грамматическими заданиями, а использование языка огорчило более всего — менее 40% лучших из лучших учеников могли применить знания на практике. Что очень печально. Потому что главная цель изучения английского — это его использование.

Итоги олимпиады стали основанием для серьезного разговора и с преподавателями. Я вдруг осознала, что дети, не знающие иностранного языка, не только моя потенциальная целевая аудитория. Это мои соотечественники, которые, повзрослев, поедут за границу и не смогут объясниться с персоналом и другими туристами. Они не прочтут иностранные книги и не посмотрят на языке оригинала великие фильмы. Они живут, заранее обедняя себя. А я хочу гордиться россиянами, уровнем их культуры и образования. Признаться, именно в этом и вижу свою миссию.