Идеальный оператор: Военная тайна



В предыдущих сериях Идеального Оператора мы рассматривали деятельность операторов связи с различных точек зрения. Последовательно, по уже заведенной традиции, перечисляю предыдущие серии (вдруг, кто забыл или впервые столкнулся с сериалом):

1. Спроси Клиента – что должен знать Идеальный Оператор о Клиентах в первую очередь (спойлер: потребности);
2. Лирические настроения финансов – попытка объяснения, зачем операторы строят свой бизнес (спойлер: прибыль);
3. Выбирая дорогу – очередная попытка разложить по полочкам причинно-следственные связи и найти Священный Грааль (спойлер: главное стратегия);
4. Путь самурая – два с половиной примера из жизни любого оператора. Основной вывод, что фигня война – главное маневры (спойлер: бизнес-процессы).

Кроме того, по просьбе участников Форумов Наг.ру я запилил две серии конкретики. А именно – как продавать услуги связи государственным организациям. Надежный партнер государство и Надежный партнер государство 2, кстати, вызвали довольно активное обсуждение в офф-лайне и при личном общении со многими моими друзьями и коллегами по цеху, а еще по ходу я был обвинен в содействии коррупции в Этой Стране и в том, что часовню двенадцатого века тоже я развалил. Впрочем, в Сети сумасшедших всегда хватало. Тем не менее, я настоятельно рекомендую использовать описанные в статьях методики для практического обучения менеджеров по продажам.

Текущая серия, я очень надеюсь, будет весьма полезна не только и не столько операторам связи, сколько корпоративным (да и частным) потребителям этих самых услуг. Да, я планирую раскрыть некоторые «тайны» Мадридского двора телекомбизнеса и показать ни о чем не подозревающим Клиентам несколько методов экономии на услугах связи. Методы просты и не требуют специального математического аппарата и суперкопмьютеров для расчетов, а применяя указанные схемы вполне себе возможно не только сократить издержки любой компании на связь, но и попутно увеличить деятельности эффективность (которая прямо пропорциональна прибыли и обратно пропорциональная издержкам) основных подразделений.

Уроки кризиса

The sun on the meadow is summery warm.
The stag in the forest runs free.
But gather together to greet the storm.
Tomorrow belongs to me.

Внезапно грянувший в 2008 году финансово-экономический кризис показал, что просто зарабатывать деньги недостаточно. Оказалось, что необходимо еще и сокращать издержки. Однако, в понимании множества топ-менеджеров слова «сокращать» и «избавиться» стали синонимами. На самом деле это абсолютно разные слова – «сокращать» означает принимать обдуманные решения. Финансовые решения не принимаются на основании «все сокращают затраты на рекламу и связь» и уж тем более на основании «мне не нравится отдел маркетинга».

Финансовые решения должны приниматься на основании полученной и проанализированной информации.

Лирическое отступление:

Много раз я сталкивался с вопиющей ошибкой – множество вполне образованных и грамотных людей не понимают отличия терминов «данные» и «информация». Попробую разъяснить с помощью

Толкового Словаря им. Дмитрия Николаевича Ушакова:

***ДА'ННЫЕ**, ых, ед. да́нное, ого, ср. (книжн.).*

Сведения, обстоятельства, служащие для какого-н. вывода, решения. Получены д., что здесь скрывается преступник. Нет достаточных данных для возбуждения уголовного преследования.

***ИНФОРМА'ЦИЯ**, и, ж. (книжн., офиц.).*

1. только ед. Действие по глаг. информировать. И. поставлена на должную высоту. 2. Сообщение, осведомляющее о положении дел или о чьей-н. деятельности, сведения о чем-н. Давать информацию. Газетная и. Неверная и.

Еще и Википедия нам вторит:

***Данные** — результат фиксации, отображения информации на каком-либо материальном носителе, в виде состояния (формы) этого носителя. При этом предполагается возможность хотя бы однократное изменение этого состояния.*

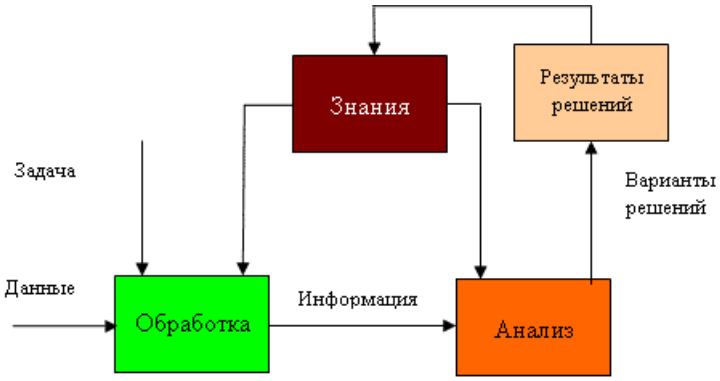
***Информация** (от лат. informatio — осведомление, разъяснение, изложение, от лат. informare — придавать форму) — в широком смысле абстрактное понятие, имеющее множество значений, в зависимости от контекста. В узком смысле этого слова — сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления[1]. Сведения об объектах живой или неживой природы, их свойствах и взаимном влиянии друг на друга.*

Главное отличие ИНФОРМАЦИИ от ДАННЫХ в том, что по ИНФОРМАЦИИ можно принимать управленческие решения, а по данным – нет. ДАННЫЕ необходимо соответствующим образом обработать, проанализировать и получить из них ИНФОРМАЦИЮ.

Из ИНФОРМАЦИИ мы уже можем попытаться получить какие-либо знания.

Пример для инженеров: есть данные, что при замыкании высоковольтных проводов на корпус низковольтной аппаратуры последняя выходит из строя – как видите, вывода нет и решения принять нельзя. А вот пример информации: в 100% случаев короткое замыкание силовых кабелей на корпус незаземленной низковольтной аппаратуры приводит к выходу её из строя. Вывод из этой информации приводит к знанию – аппаратуру необходимо заземлять.

В общем виде схема перехода этих субстанций выглядит так:



Для многих кризис, а точнее новые финансово-экономические условия, стали уроком по элементарным экономическим законам – принимать решения необходимо на основании информации и знаний. Для некоторых, увы, никакие уроки не даются.

Природа затрат



В серии Лирические настроения финансов я уже вводил внимательных читателей в курс некоторых видов затрат. В указанной серии мы обсуждали CAPEX и OPEX. Позволю себе привести еще раз расшифровку сих мудреных аббревиатур:

- CapEx - capital expenditures: капитальные затраты;
- OpEx - operation expenses: операционные затраты.

Еще разок – капитальные затраты это те, которые делаются один раз и надолго. Например, здания и сооружения, станки и оборудование. В российской бухгалтерии их учитывают на счете 01 «Основные средства».

Причем, слово «капитальные» не нужно воспринимать синонимом слова «вечные» - здания, сооружения, станки, телекомоборудование и сооружения связи имеют свойство изнашиваться. Для того чтобы как-то учитывать этот износ, хитрые бухгалтеры придумали мудреное словечко «амортизация». Суть проста – если мы планируем использовать семьдесят-вторую-циску не более трех лет, то и будем уценивать ее, цискину стоимость, в течение трех лет равными долями. Это чтоб как-то легче жилось и самое главное – учитывалось в бухгалтерском балансе и финансовом отчете. Отличие же этих двух терминов аналогично читайте в «Лирических настроениях».

Все затраты отличные от капитальных затрат суть есть операционные.

Но не так все просто – операционные затраты, в свою очередь, делятся на переменные и постоянные. Переменные затраты те, которые непосредственно относятся к получаемой прибыли: купили десять яблок за рубль, вымыли их, и продали за десять. Этот самый рубль и есть прямые операционные затраты, ибо чтобы купить двадцать грязных яблок нам необходимо два рубля. Впрочем, доходу при этом мы получим тоже больше: от проданных двадцати чистых яблок это будет целых двадцать рублей.

С постоянными затратами несколько сложнее, к ним относятся затраты, которые в любом случае придется нести независимо от количества проданных яблок, например, это аренда лотка на колхозном рынке. Сколько бы вы яблок не продавали, аренда останется неизменной – пусть будет рубль в день. Сегодня вы продавали яблоки и с полученной прибыли в девять рублей (один рубль был затрачен на покупку грязных яблок) вы заплатите рубль Вахе Автандиловичу, владельцу рынка. Завтра решили устроить себе выходной и все равно нужно заплатить один рубль, ибо Ваха Автандилович мужчина деловой и сдаст лоток более трудолюбивому арендатору, который прогуливать не станет. Либо плати рупь (зато в примере с яблоками таки нет капитальных затрат, да).

Есть еще прямые и косвенные затраты, разница между которыми заключается в том, что прямые точно можно соотнести к продаваемой продукции, а косвенные очень трудно соотнести к конкретному виду деятельности. Прошу заметить, что «продавать» это совсем не обязательно «производить» – производство это все затраты и только затраты. А вот продажи – это доход. Кстати, китайские пограничники с картинки как раз и стоят на границе предприятия с миссией недопущения роста издержек – там на плакате так и написано по-китайски:

Cut the cost

Итак, вооруженные некоторыми знаниями об особенностях финучета приступаем к главному – сокращаем издержки. И вот такая схема получилась:



Схема сложная и орешек знаний тверд, но мы не привыкли отступать!

Итак, издержки на телекомуслуги бывают двух типов: внешние и внутренние. Да-да, вы не ослышались, внутренние издержки на телекомуслуги на самом деле самые большие. С них и начнем:

А внутре у ней неонка!



Внутренние издержки на телеком начинаются с собственно организации – если в вашей организации бардак, разброд и шатание, то не стоит продолжать читать. Наводите порядок. Впрочем, кто сказал, что порядок нельзя наводить, начиная с телекомуслуг? Ведь, собственно передача любой информации суть есть основа любой деятельности современной организации, а информация (и данные тоже) передается как раз от одного сотрудника другому. Ну или от одного – многим. Или от многих – многим. Не важно. Важно то, что нарисовав диспозицию и расстановку сотрудников в организации вам многое станет яснее и понятнее.

Кому и какую информацию нужно передавать? С кем общается большее время тот или иной сотрудник? Какие функции конкретный сотрудник выполняет при банальном телефонном звонке в соседний отдел? И еще тысяча вопросов.

Из диспозиции может стать очевидным, что кое-что, кое-где сделано не эффективно. Например, есть

ли необходимость в оплачиваемой сотовой связи рядовому бухгалтеру, если он/она безвылазно сидит в офисе ровно с 9:00 до 18:00? Или другая крайность – монтажник вышедший на устранение неисправности не смог дозвониться до коллеги в ЛАЗе поскольку на его личном мобильнике ВНЕЗАПНО закончились деньги, а в итоге простой сотни Клиентов принес недополученной прибыли на десятки тысяч рублей?

Диспозиция станет еще более ясна, если вы уточните требования к каждой конкретной должности (в плане обеспеченности телекоммуникациями, разумеется) и наладите учет потребляемых услуг. В конце концов, распечатайте на листе А3 большими буквами для себя и своего босса лозунг «ВСЕ, ЧТО НЕ ИЗМЕРЯЕМО – НЕ УПРАВЛЯЕМО!» повесьте его над своим креслом.

Следующим важным модулем внутреннего обустройства вашей конторы является география деятельности, включая международные связи. На самом деле, здесь информация вам необходима не столько количественная, сколько качественная – есть или нет у вас филиалы? А в командировки по Европам-Азиям ваши сотрудники ездят по служебной необходимости? Если географически ваша компания сильно разбросана по просторам одной седьмой части суши, то может имеет смысл задуматься о КСПД с целью «создания единого информационного пространства»? И Б-же вас упаси принимать решения на основании данных! Только информация, просчитанная неоднократно и на основании достоверных вот теперь данных.

Когда вы получили ясную и понятную картину диспозиции ваших сотрудников, да еще и привязанную к географическим координатам, вы начинаете понимать реальную потребность вашей организации в услугах связи. Вот теперь уже можно заниматься технологиями – определять, что вам необходимо и в каких количествах. Сколько должно быть корпоративных сотовых номеров, сколько рабочих мест необходимо оборудовать телефонными фиксированными аппаратами, есть ли смысл покупать СиБишки и/или DECТовские трубки, какой ширины должен быть интернет-канал. И еще сотня пунктов. Но после проделанной работы по расстановке сил на карте вам это покажется очень простым занятием. И, кстати, уже можно приступать к выбору поставщиков услуг:

Внешние связи



Внешние сношения я почему-то разделил на две неравные половины – собственно телеком-операторов и партнеров. Деление сие весьма условно – и никто не возьмется утверждать, что подход применимый к операторам связи не подойдет к поставщикам оборудования и/или сервисных услуг. Описание внешних связей все же начну с «партнеров», коих я выделил три категории. Если читатели добавят еще сущностей, то абсолютно не возражаю.

Поставщики оборудования – это партнеры, которые продают вам, не поверите, оборудование. Что характерно, то таковых может быть ОЧЕНЬ много. Следовательно, конкуренция между ними довольно серьезная, следовательно, этим необходимо пользоваться всячески сбивая цену и требуя дополнительных услуг. Например, сервиса и гарантий, бесплатной доставки, помощи в монтаже и

настроечных работах. Но следует помнить всегда и везде – старый друг, лучше новых двух, а еще многие вменяемые поставщики оборудования могут (и должны!) выступать в качестве консультанта. Если в партнере-поставщике не могут внятно объяснить преимущества собственного товара или делают основной упор на аргументе «дешевааа», то бросайте таких поставщиков. А со старых требуйте (именно требуйте) программ лояльности и скидок за долговременное сотрудничество. Впрочем, они, если вменяемы, и сами вам предложат, поскольку зело заинтересованы в продаже вам своих кунштюков.

Сервисная поддержка тоже весьма важна и желательна. Согласитесь, что в случае покупки редкого и достаточно сложного оборудования за XXX рублей, платить 2*XXX рублей в месяц на поддержание оного в рабочеспособном состоянии, правильным решением назвать трудно. Причем, чем больше есть выбор сервисных организаций (разных!) на какой-либо продукт, тем более популярен сей продукт. А тысячи мух ошибаются редко. О взаимодействии с сервисниками нужно писать отдельную статью. И про SLA и про страховку тоже. Пожалуй, черкну себе в поминальничек, как одну из серий «Идеального оператора».

Почему-то в мою схему затесались «потребители услуг». Хм… может потому, что ежели вы имеете вполне сносный отдел по ИТ и телекоммуникациям, вы можете обслуживать своих соседей по несчастью офисному центру? Это, кстати, знатная идея для очень хороших ИТ-отделов и их руководителей. Но помните, что оказание услуг связи без соответствующей лицензии является уголовно наказуемым деянием по ст. 171 УК РФ – «осуществление предпринимательской деятельности без лицензии в случаях, когда такая лицензия обязательна … наказывается штрафом в размере до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух лет, либо обязательными работами на срок от ста восьмидесяти до двухсот сорока часов, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев». Так то.

Но вернемся к операторам, отношения с которыми существуют в двух плоскостях. Во-первых, все, что связано с учетом и финансами, суть есть краеугольный камень. Все, что оплачивается, должно быть учтено. Возвращаю читателя к надписи на листе А3. Вы, кстати, уже повесили этот полезный плакат на стенку?

И что же в нашем краеугольном камне под названием «учет и финансы» должно быть? Перечисляю:

1. Договор в наиболее полной форме с текущими поставщиками услуг связи. Отсылки на «публичные оферты», расположенные на сайте в нашей стране работают плохо. Договор, кроме всего прочего, должен еще и содержать ответственность оператора за ненадлежащее исполнение своих обязательств;
2. Регламент оказываемых услуг. Чем продуманнее и подробнее регламент, тем лучше. Подпись с печатью поставщика обязательна;
3. Оператор должен обеспечить вменяемый инструмент учета оказываемых услуг. Как минимум, это детализация счета, если оплачиваются минутки-мегабайты. Впрочем, желательно научиться самостоятельно считать потребление услуг – использование программ учета трафика на современной телекоммуникационной инфраструктуре в достаточно большом офисе не такая уж и сложная штука;
4. Оператор должен обеспечить весь пакет необходимых для бухгалтерии документов – счета, счета-фактуры и, если нужно, акты выполненных работ. Не то, чтобы я был ярым сторонником данных бессмысленных и беспощадных бумаженций, ради которых вырубают леса гектарами, но раз положено по Закону, будьте любезны обеспечить. Причем, точно в указанные договором сроки;
5. Очень бы хотелось иметь Service Level Agreement. К несчастью, пока эта западная практика не дошла до российской глубинки в полной мере, а все виденные мною SLA являются жалким подобием угодить скорее алчности оператора нежели реальной заботой об интересах Клиентов.

По пятому пункту очень бы хотелось увидеть ссылки на существующие операторские SLA для бизнес-клиентов – я уже пообещал отдельную серию по данной теме.

Но наибольшую практическую ценность во взаимоотношениях с операторами связи представляют собой «список оказываемых услуг» и «прейскурант». По сути это одно и то же, но наличие простого первого документа позволит более предметно обсуждать второй. Поскольку мы при рассмотрении внутренней части довольно подробно рассмотрели необходимые нам услуги, то выбрав по списку оказываемых услуг необходимое запрашиваем доступное нам множество операторов на предмет предоставления второго документа. Сиречь, прайса.

Первый Главный Совет, который я могу дать в одной интернет-статье по данному вопросу: «**прейскурант у операторов нужно запрашивать регулярно**». Вы не ослышались – РЕГУЛЯРНО.

Даже если вы *дцать лет уже работаете исключительно с одним оператором связи и все ваши отношения вам очень нравятся и вы всем довольны, это тем более повод озадачиться запросом свежайшего прайс-листа на оказываемые услуги. Причина банальна – на моей памяти еще ни разу не было повышения цен на услуги связи. А поскольку цены снижаются, то они должны снижаться и у

вас, тем паче, что вы очень старинный и давний клиент у уважающего себя оператора. Только вот почему-то уважаемые операторы почти всегда «забывают» предупредить старого клиента о появлении новой линейки тарифов, а переход с одного тарифа на другой, более выгодный нам, как клиенту, является тем еще квестом. Но ничего сложного – просто снимайте трубку с частотой раз в полгода/квартал и интересуйтесь у своего персонального менеджера на предмет снижения ценников на оказываемые услуги. И не забывайте интересоваться тем же у конкурентов.

Только выполняя такое простое правило любая приличная организация с затратами на связь измеряемыми десятками тысяч рублей в месяц может снижать (или начать потреблять больше с целью дальнейшего развития) издержки на услуги связи на 10-20% каждый год. Для более мелких организаций такой подход может оказаться неприменимым по причине математики малых чисел – если ваш чек составляет три-пять тысяч рублей в месяц, то и снижение составит 300-500 рублей, из-за которых может и не стоит особо возиться.

Исключение, которое только подтверждает данное правило – повышение цен на фиксу у МРК. Но клинические случаи обсуждать не следует. Мегателеком продолжает терять рыночную долю и в этом своем главном рыночном секторе и если в центрах продаж и обслуживания корпоративных клиентов (которыми, надо сказать, Мегателеком все же обзавелся) вас не хотят слушать на предмет снижения цен и ссылаются на Федеральную службу по тарифам РФ, смело шлите их в/на эту самую службу. Цены на фиксу тоже должны снижаться по всем экономическим и рыночным законам, а желание МРК провести очередную модернизацию инфраструктуры и построить «оптику в каждый дом» по заоблачным ценам за ваш счет не является уважительной причиной. И открою вам большой секрет – SIP и IP телефония уже давно вышли из коротких штанишек и вполне себе конкурируют и по качеству и по надежности с традиционной.

Второй Главный Совет по выстраиванию взаимоотношений с операторами связи – «**никогда не позволяйте себе стать потребителем одного поставщика**». У вас всегда должен быть подготовлен «план Б». Если есть возможность покупать услугу только у одного поставщика, то ни о каких сокращениях издержек речи быть не может – монополист сядет на шею.

Во-первых, единственный поставщик резко отрицательно влияет на непрерывность вашего бизнеса. Вот, например, такой случай произошел в нашей деревне. Во-вторых, вам никогда не дадут справедливых цен, ибо нет смысла.

Вот смотрите, какие примеры еще могут быть:

1. Оператор местной связи «не может» переключить оператора дальней связи – вы теряете на междугородке. Таких операторов необходимо избегать. И вообще, сейчас модно обзаводиться виртуальными PBX к которым можно подключить всех доступных операторов дальней связи и выбирать их по наиболее выгодным направлениям при каждом звонке. Правда, бумаг станет больше;
2. Интернет-провайдер в бизнес-центре, организованный руководством бизнес-центра – вообще беда. Альтернативного оператора, который в потенциале собьет конские цены на услуги, в такой бизнес-центр не пустят никогда по доброй воле. Я бы вообще избегал таких наебизнес-центров, поскольку, как правило, там еще и качество препаршивейшее, но если выбора нет – смело ступайте в ФАС. Это ограничение конкуренции. Есть мнение, что другие арендаторы вас поддержат;
3. Сотовики, как правило, очень любят корпоративных клиентов и их деньги. Это очень просто – если папа пользуется служебной связью, то к гадалке не ходи, вся семья переберется на папиного оператора – так дешевле. На самом деле, сотовики это очень хороший пример, когда наилегчайший способ сменить оператора приводит к регулярным снижениям тарифов. Только очень внимательно читайте договор и сноски к нему, особенно все, что касается ДВО и роуминга. А еще требуйте услугу бюджетирования – когда при перерасходе лимитных минуток у каждого конкретного сотрудника можно рассчитать сумму, которую этот самый сотрудник оплачивает самостоятельно;
4. Если у вас имеется производственный объект, удаленный от основных магистралей связи, то никогда не полагайтесь на одного единственного поставщика. Старайтесь привлекать альтернативу, хотя бы в виде резервных каналов и хотя бы по радио. Но это уже более сложные финансово-управленческие решения и возможно, что овчинка выделки стоить не будет;
5. Если вы построили корпоративную сеть передачи данных на всю большую Страну на одном операторе, то ничего хорошего вас не ждет. Оператор будет всячески противиться снижению тарифов, ибо понимает, что деться вам теперь некуда. Другое дело, если вы построите КСПД, сшивая сегменты VPN L2/L3 уровня от разных операторов. Во-первых, теперь у вас появится аргумент «уйду к другому», а у оппонента пропадет аргумент «отключим газ». Во-вторых, надежность сети только возрастет, несмотря даже на то, что вам понадобится некоторое оборудование и экспириенс на сшивание разных сегментов – это все, на самом деле, проблемы разрешимые за вполне приемлемые деньги.

Точка принятия решения



Попробуем теперь просуммировать все вышеописанное. Самый простой способ сделать это – привести пример. Но для начала – очередное правило: «**Решение считается выгодным, если при прочих равных условиях экономический эффект составляет хотя бы один рубль**».

Причем, расчеты могут быть в двух плоскостях – деньги/количество и деньги /время.

Попробуем в первой плоскости. Хочу заметить, что все приведенные цифры взяты от балды, а данные примеры не стоит рассматривать как руководство к действию. В любом случае, то, что нарисовано у меня, может в корне отличаться от ситуации в каждом отдельном конкретном предприятии, а входных данных может быть гораздо больше. Именно в этом и заключается искусство управления – найти оптимальное (не идеальное, подчеркиваю) решение в ситуации со множеством неизвестных.

Деньги против объема

Пример будет простым – при каком количестве телефонных номеров в офисе нам было бы выгоднее установить учрежденческую АТС. Всяческие налоги, НДС и прочие детали для простоты примера опустим.

Входные данные:

- Установочная плата за один телефонный номер в операторе XXX – 3 000 руб.;
- Ежемесячная абонентская плата за один телефонный номер – 560 руб./мес.;
- Стоимость офисной АТС на 60 номеров, включая инсталляционные работы – 56 000 руб.;
- Услуги сервисной компании по обслуживанию УПАТС – 2 500 руб./мес.;
- Стоимость 2 Mb/сек. VPN соединения с оператором связи – 10 000 руб./мес.

Остальное, как то – электричество на питание АТС, прокладку кабеля до каждого отдельного рабочего места, работы по переносу номеров и настроечно-отладочные работы УПАТС, скидки от оператора за объем и т.д. считать не будем. Хотя надо бы. Опять же при расчетах мы не будем организовывать каждому номеру в офисе отдельный городской номер и не будем считать эрланги. Просто подключим нашу АТС двухмегабитным каналом к любому подходящему оператору связи и получим необходимый один входящий телефонный номер и возможность вести тридцать одновременных разговоров. И за все это счастье мы будем платить ровно десять тысяч рублей в месяц.

Заколачиваем все эти наши данные в экселевскую табличку и получаем примерно следующее:

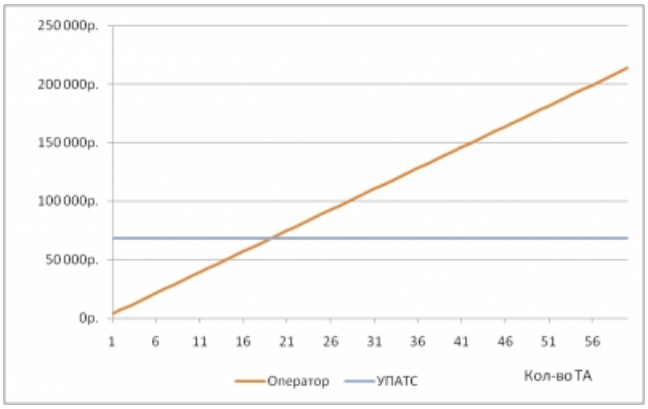
	CAPEX		**OPEX**	
Кол-во номеров	**Оператор**	**УПАТС**	**Оператор**	**УПАТС**
1	3000	56000	560	12500
2	6000	56000	1120	12500

// SKIP //				
56	168000	56000	31360	12500
57	171000	56000	31920	12500
58	174000	56000	32480	12500
59	177000	56000	33040	12500
60	180000	56000	33600	12500

Для сокращения размера таблички я вырезал серединку.

Принципиально, мы все расчеты уже сделали и определили, что CAPEX при покупке АТС становится более интересным уже на переходе с 18 на 19 телефонных линий. А OPEX более интересным становится при количестве абонентов больше 22.

Попробуем теперь изобразить это дело графически:



Вот и появляется теперь у нас знание (см. первую главу), что в случае эдаких входящих данных получается, что УПАТС установить выгоднее, если число телефонных аппаратов в офисе более 20 штук.

Деньги против времени

Более сложный вариант – рассчитать окупаемость инвестиций в инфраструктуру и сделать выбор между, например, строительством собственной УПАТС и арендой виртуального PBX.

Вот такие входные данные я придумал:

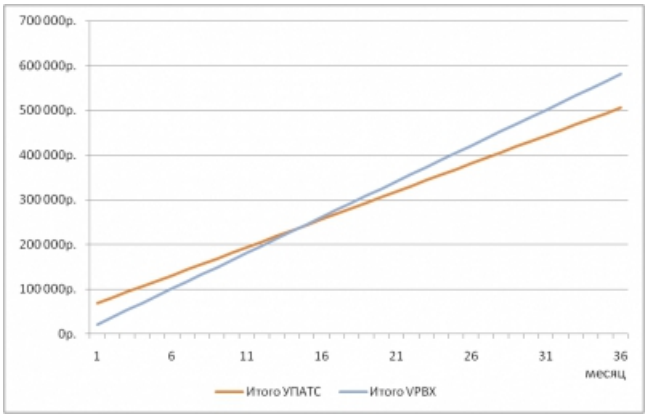
- Количество номеров в обоих случаях - 60;
- Стоимость офисной АТС на 60 номеров, включая инсталляционные работы – 56 000 руб.;
- Услуги сервисной компании по обслуживанию УПАТС – 2 500 руб./мес.;
- Стоимость 2 Mb/сек. VPN соединения с оператором связи – 10 000 руб./мес. причем, эта цифра для обоих случаев.;
- Стоимость медиашлюза VPBX, устанавливаемого в офисе – 5 000 руб.;
- Стоимость аренды VPBX на 60 номеров – 6 000 руб./мес. (ровно по 100 рублей в месяц за номер).

Получаем следующую таблицу:

Мес.	**CAPEX**	**OPEX**	**Итого**

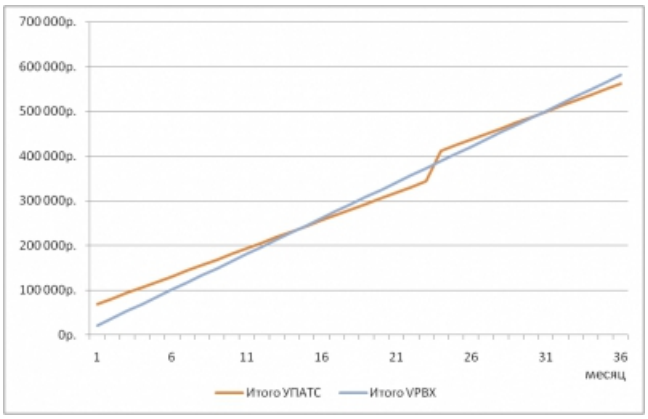
	УПАТС	**VPBX**	**УПАТС**	**VPBX**	**УПАТС**	**VPBX**
1	56000	5000	12500	16000	68500	21000
2	0	0	12500	16000	81000	37000
3	0	0	12500	16000	93500	53000
4	0	0	12500	16000	106000	69000
5	0	0	12500	16000	118500	85000
6	0	0	12500	16000	131000	101000
7	0	0	12500	16000	143500	117000
8	0	0	12500	16000	156000	133000
9	0	0	12500	16000	168500	149000
10	0	0	12500	16000	181000	165000
11	0	0	12500	16000	193500	181000
12	0	0	12500	16000	206000	197000
13	0	0	12500	16000	218500	213000
14	0	0	12500	16000	231000	229000
15	0	0	12500	16000	243500	245000
16	0	0	12500	16000	256000	261000
17	0	0	12500	16000	268500	277000
// SKIP //						
35	0	0	12500	16000	493500	565000
36	0	0	12500	16000	506000	581000

Полученные данные превратим в информацию в виде графика:



И видим, что собственная УПАТС окупится у нас где-то на шестнадцатом месяце. Казалось бы, решение принято – нужно ставить свою УПАТС. Но имеется ряд факторов, которые бы хотелось тоже отразить. И это не электропитание УПАТС – сдвижку окупаемости на месяц можно считать несущественной.

Это фактор upgrade или ремонта нашей УПАТС, которые весьма вероятны ровно через два года. Предположим, что стоимость сей процедуры обойдется нам в стоимость новой 56 000 рублей. И вот что мы получим:



А есть еще факторы риска, что УПАТС просто сломается и мы получим не функционирующих офис из 60 бездельничающих обормотов. Конечно же, и VPBX у оператора может сломаться, но в этом случае мы перенесем риски по обслуживанию на него самого.

Впрочем, я не уговариваю вас приобретать VPBX – я хочу показать, что принятие финансово-управленческого решения штука, во-первых, вполне себе научная и рассчитываемая, а во-вторых, факторов может быть гораздо больше, чем два – выгодно/не выгодно.

Таблица различий идеального и обычного оператора

Все много букв, которые я накидал выше, можно применить и к операторской деятельности.

Ну, скажем, для образованности топ-менеджмента при принятии тех или иных решений. Если попробовать сделать многофакторный анализ инвестиций, которые делаются в любой проект и/или услугу, то методики, таблички и графики вполне себе работают.

Для отдела маркетинга статья может быть полезной для вашего понимания движения мысли нормального клиента в секторе b2b (в b2c большую роль играют эмоции и классификация нравится/не нравится).

Ну и для отделов тарифной политики будет весьма полезно рассчитать совместно с отделом маркетинга ценообразование для целевых рынков.

	Идеальный оператор	**Обычный порошок оператор**

Принятие решения	На основании достоверных данных при корректном анализе	На основании неструктурированных данных
Маркетинг	Удовлетворение потребностей клиента по оптимальной цене	Как у всех
Ценообразование	Максимизация прибыли при расчетной выгодности предложения	Выше/ниже рынка