Идеальный оператор: лирические настроения финансов

Продолжаю сериал.

[Идеальный оператор: лирические настроения финансов]

Эта серия посвящается, прежде всего, таким банальным вещам, как деньги и их наличие/отсутствие в карманах «жадных» операторов и «бедных» абонентигов. Почему про деньги? Хотел написать: «потому что мы живем в мире капиталов и чистогана», но таки нет. Про деньги пишу потому, что:

- Клиенты просто обязаны знать, куда уплывают их абонентские платежи и оплата минуток/мегабайтиков;
- Операторы не должны оправдываться за высокие (по мнению клиентов) цены на услуги;
- Очень хотелось бы, чтобы и те, и другие принимали взвешенные решения в вопросах выбора друг друга.

Зачем людям деньги?

Жизнь умиляет своею глупостью
Цель неясна средства туманны
То и дело встречаешься с ее скупостью
Прося хоть толику небесной манны
Дельфин. Глубина резкости (1999)

В типовом Уставе практически всех хозяйствующих субъектов (за прямым исключением некоммерческих организаций) сказано: «Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли». Но вот вопрос – а только ли за тем, чтобы получить прибыль существует организация? А когда прибыль получена, тогда что? Общество закрывается? А будут ли клиенты платить свои кровные мятые десятки организации, которая получив PROFIT, закрывается?

Это, собственно, и есть лирическое отступление про финансы. Раз уж мы живем в мире чистогана, прибылей и барышей, а в Уставе написано, что цель это «извлечение прибыли», то и будем изучать возможности получения ея, путем оказания телекоммуникационных услуг неограниченному кругу лиц.

При этом следует также и понимать, что в одиночку телекома не бывает – необходимы по меньшей мере два субъекта процесса: один информацию передает, другой принимает. А это уже команда. А лишенная ясных целей команда оказывается в глубокой яме. Чтобы измерить длину, ширину и глубину ямы, а также объем свежего воздуха в ней, нужно понять внутреннюю природу цели или задачи. Если угодно, «душу» цели. Цель - это не цифры. Уильям Эдвардс Деминг, который знает о человеческой мотивации больше, чем все специалисты по организационному поведению вместе взятые, в своих знаменитых «Четырнадцати пунктах управления» (весьма рекомендую в качестве настольной книги) очень ясно сказал: "цели, выраженные в цифрах и процентах, приносят больше вреда, чем пользы".

Вот и я возьму на себя смелость (имея за плечами такого авторитета), утверждать, что цель идеального оператора – удовлетворение потребностей клиента. Да. А прибыль это всего лишь задача, разрешая которую оператор достигает цели. Иначе никак. Спросите Александра Белла, Гульельмо Маркони или земляка Александра Степановича Попова, зачем они что-то изобретали (да, я знаю, что они давно умерли). Есть подозрение, что, прежде всего они хотели сделать жизнь окружающих чуточку удобнее и лучше или решить интересную научную задачку. А потом уже думали о барышах.

Есть следующие сведения:

- Александр Грэм Белл изобрел (ну или реализовал патент) телефона с целью слушать оперу не выходя из дома;
- Маркони усовершенствовал диполь Герца и когерер Бранли исключительно ради лулзов, прочитав очень эмоциональный некролог о Генрихе Герце и не менее экспрессивных статей Теслы. Надо сказать, что Маркони в 1895 году (год изобретения) стукнуло всего-то 21 годик;
- А.С. Попов строил свое радио по заказу военно-морского флота Российской Империи – военным связь между кораблями была жизненно необходима.

Бухгалтерия versus Финансовый менеджмент

Бухгалтерский учет представляет собой упорядоченную систему сбора,

регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций
Ст. 1, п.1, 129-ФЗ от 21.11.1996

Хочу сразу обломать читателей, которые думают, что можно постигнуть величайший смысл и сермяжную правду телекома только ознакомившись с книжками по теории передачи данных и перекуривши массу RFC. Телеком это деньги, деньги и еще раз деньги, потом кадры, а потом техника и технологии. А еще учет и контроль. А еще законы местные и международные. А еще… А еще… Тут, пожалуй, остановлюсь.

Далее огорчу многих сообщив, что бухгалтерия вообще неэквивалентна финансовому менеджменту и особенно в этой стране. Финансовый менеджмент это управление финансами. Финансы же - это система денежных отношений, которая связана с формированием, использованием и регулированием ресурсов организации. А бухгалтерия нам нужна, как следует из эпиграфа к главке, это система учета и документооборота.

Я даже больше скажу – бухгалтерия оператору (впрочем, как и любой другой организации) нужна только с целью исполнения законодательства в области налогов. Эдакий еще один оброк на ведение хозяйственной деятельности в государстве: содержание штата людей, которые занимаются подсчетом денег, которые надо уплатить в Казну. Причем в РФ это настолько увлекательное и интеллектуальное занятие, что бухгалтеры несут еще всяческую ответственность за правильное начисление налогов, вплоть до уголовной (см. красную картинку). А посему, это очень уважаемые люди в любой организации. А в мелких – они еще и финансовым менеджментом занимаются, ибо больше некому.

[Идеальный оператор: лирические настроения финансов]

Хотя финансовым менеджментом заниматься могут (и должны) все сотрудники. Особенно в идеальном операторе.

Ликбез

- Что-то мне, ВасильИваныч, Гондурас не нравится!
- А ты его, Петька, не чеши!
Из баянного анекдота

Итак, главные темы финансового менеджмента, которые должен знать каждый:

1. Закон сохранения денег.

Простая до безобразия вещь, которая гласит: «Деньги не появляются из ниоткуда и не исчезают в никуда». Если ВНЕЗАПНО откуда-то на вас свалилась куча денег, то это значит – вас жестоко обманули. Если денег не менее ВНЕЗАПНО стало меньше, значит опять здесь что-то не так.

Еще более просто этот закон сформулировал Чебурашка (дочь подсказывает, что таки Кот Матроскин из мультика про Простквашино, но Чебурашка тоже умный был чувак): «Чтобы продать что-то ненужное, надо купить что-то нужное. А у нас денег нет!»

1. Двойная запись. Она же дебит/кредит. Дополненная Правилом Баррема (XVIII век, между прочим).

Суть, на самом деле проста, как три копейки одной монетой: есть табличка с двумя столбцами, куда мы пишем расходы и доходы. Если деньги (ценности) поступают, то записываем в столбец «дебет» (актив) и наоборот, если деньги (ценности) уходят - записываем в столбец «кредит» (пассив).

Сложнее будет, если выбытие ценностей не сопровождается поступлением других ценностей - в этом случае дебетуется счёт лица, с которым выполняется расчёт (счет собственника капитала) и опять таки, наоборот, если поступление ценностей не сопровождается выбытием других ценностей, то кредитуется счёт лица, с которым выполняется расчет (счёт собственника капитала).

Главное в такой табличке – всегда дается обобщение: «то, что входит, должно тому, что выходит».

Сумма по обоим столбцам должна быть одинаковой – вход равен выходу, или должен быть достигнут баланс. При этом сумма чисел в столбцах называется по-умному «валюта баланса».

Вот так примерно, выглядит баланс:

Актив	Пассив

Средства	Сумма, уругв. эскудо.	Источники	Сумма, , уругв. эскудо.
Основные средства (оборудование)	10 200	Уставный капитал	10 000
Материалы	12 100	Краткосрочные кредиты банков	7 900
Расчетный счет	4 700	Расчеты с поставщиками, в т.ч. ООО «Вектор» ООО «Ротор»	5 400 3 000 2 400
Касса	100	Расчеты с персоналом по оплате труда	3 800
Баланс	27 100		27 100

На самом деле, это не так уж и сложно. Особенно, если приложить модель «Входы-выходы» и вспомнить закон токов Кирхгофа:

[Идеальный оператор: лирические настроения финансов]

Расходы (в отличие от доходов) бывают разные.

Просто запомните следующие термины (в кругу МБА-шных манагеров, вы теперь можете блистать знанием модных словечек):

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

Ничего сложного так же нет – CAPEX в балансе выше падают в статью «оборудование, здания, сооружения», короче это деньги которые тратятся один раз и надолго.

На OPEX относятся все остальные затраты. Причем, последние делятся еще на две части - fixed costs и variable costs. Они же постоянные издержки и переменные затраты (К словам «издержки» и «затраты» не придираемся – это синонимы).

Разность этих издержек заключается в том, что fixed cost потому и fixed, что платить эти бабки придется независимо от того, работает контора или всех выгнали на тушение пожаров в Мордовию. Это непроизводственные издержки. К ним относится, например, аренда офиса, зарплаты бухгалтерш (видите ли, бухгалтеры сдают отчеты в налоговую даже если вы в полном минусе), оплата коммунальных услуг (если счетчиков не стоит в туалете), оплата крыши ментам и другие затраты, которые абсолютно не зависят от вашего хозяйственного результата в расчете на одного Клиента. Зависят эти расходы только от принципиального функционирования конторы.

Переменные издержки можно (и нужно!) рассчитывать в зависимости от числа Клиентов и потребляемых ими услуг. К таким расходам в нашем, идеальнооператорском смысле можно отнести следующее:

- Оплата персонала, занятого в основном производственном процессе. Чтобы обслужить условных 100 клиентов, нам потребуется 2 менеджера клиентского отдела. Чтобы обслужить 200 клиентов нужно 4 менеджера. Чтобы делать 10 инсталляций в день, нам нужно 2 монтажника, а если инсталляций будет 100, то соответственное количество монтажников. Замечу, что затраты сии не всегда линейно пропорционально зависят от дискретного увеличения числа обслуживаемых Клиентов;
- Оплата поставщиков услуг связующих сетей. Ну да – те самые магистралы и бывшие мироеды. Чем более потребляют трафик наши клиенты, тем более мы покупаем услуг других операторов. Даже Мегателеком не сможет обойтись без связанности;

- Оплата оборудования на клиентской стороне. Нужно расшифровывать?
- Другие затраты, прямо арифметически связанные с оказанием услуг клиентам.

Само собой, что Идеальный Оператор должен стремиться сокращать непроизводственные fixed издержки и оптимизировать variable costs. Но, как бы ни хотелось этого абонентам, достичь нулевой стоимости пока не удалось никому. Все равно, кто-то да за работу платит, ибо Закон (см. п.1)

Доходы – с ними проще. Это банально деньги, которые клиенты заплатили за услуги. Есть масса вариантов, но нас интересует, где же эти цифры обозначены на рисунке «входы-выходы». Докладываю, эти деньги отражаются в кубиках «Расчетный счет» и «Касса», ибо дебет.

А вот начисленные, но не оплаченные доходы куда девать? Ну туда же – в активы. В новый кубик «дебиторская задолженность». Поэтому и «дебиторская», что пусть и бумажный, но приход.

Простая арифметическая разница между всеми доходами и всеми расходами называется «Прибыль». Вот это и есть та самая сакраментальная цифра, ради которой вся эта канитель и затевалась. Кажется просто? Просто, да не совсем. Ибо прибыль бывает следующих типов:

1. бухгалтерская прибыль — разница между ценой реализации (доходами от продажи) и бухгалтерскими издержками;

2. экономическая прибыль — учитывает дополнительные издержки, такие как некомпенсированные собственные издержки предпринимателя, не учтённые в себестоимости, в том числе «упущенная выгода», затраты на «стимулирование» чиновников, дополнительные премиальные работникам, плата «за риск».

Еще можно обозначить валовую (балансовую, общую) прибыль и чистую, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов, отчислений, банковских процентов.

Поскольку успешность любого бизнеса познается в сравнении, то есть еще была придумана масса относительных показателей. Т.е. неких цифирей, сравнивая которые можно заявлять об успешности/не успешности бизнеса относительно шкафа в прихожей других похожих предприятий. Их довольно много и расчет этих показателей сильно зависит от степени извращенности логики изобретателей показателей – EBITDA, OIBDA, ROIC и прочие EVA.

Но мы рассмотрим только один такой показатель - маржа. Есть, кстати, холивар, как правильно произносить это слово – мое мнение, коль скоро слово французское (Marge — поле страницы, край), то и ударение надо ставить на принятом во французском языке правиле последнем слоге – маржА.

Итак, маржа, в общерыночной терминологии – это разница между ценой и себестоимостью (суммой всех затрат на конкретную единицу товара/услуги). Может быть выражена в абсолютных величинах, но тогда это прибыль, так и в процентном соотношении между продажной ценой и себестоимостью. Я же говорю о последнем. Если сказать, что маржинальность услуги составляет 30%, то следует понимать, что мы купили нечто за 1000 у.э. и продали, соответственно, за 1428.57 уругвайских эскудо (ага вот на эти два прОцента мы и живем).

Можно выделить еще такое понятие, как гроссмаржа – это учет только переменных издержек без учета постоянных. Но в нашем случае это неактуально, ибо гроссмаржа имеет экономический смысл, если мы ведем проектный бизнес, когда трудно предсказать продажу и реализацию проекта (поступление денег от заказчика), а постоянные инфраструктурные издержки мы имеем в любом случае.

Расчет просчетов или откуда берется ценник

На старом поле каждый год родится новая пшеница.
Из старых книг, как срок придет, познанье новое родится.

Джеффри Чосер (XIV век, Отец английской поэзии)

Естественно, мне не под силу сделать из читателя матерого финансиста за пять минут чтения этих строк. Да я такой задачи и не ставлю. Моя задача – найти параметры Идеального Оператора в отдельно взятом разрезе, в данном случае – финансовой составляющей. Поскольку даже Идеальный Оператор имеет своей целью хозяйственной деятельности получение прибыли, то оператор должен оказывать услуги за адекватные деньги. Иначе, каким бы замечательно альтруистическим и клиентоориентированным не был сей образчик постиндустриальной экономики, но долго ИО на рынке не продержится. Обанкротится, а его уважаемые Клиенты пойдут к другому, пусть и неидеальному, зато работающему оператору.

Вот и попробовал я описать некоторые расходные статьи. Безусловно это не все и вся в затратной структуре, тем более, что у разных операторов структура сия весьма разная. И даже у очень похожих

конкурентов, находящихся на одной кормовой базе, в одном городе с идентичными услугами. Чего уж говорить о сравнении МГ/МН оператора с ОпСОСом или

Пионер-телекомом.

Вот схема:

[Идеальный оператор: лирические настроения финансов]

Можно добавить всенепременно затраты на биллинг и ея обслуживание и расширение, затраты на «ЖУК», затраты на содержание автопарка и чего только нельзя добавить.

Так вот. Идеальный Оператор при расчете смет затрат, прежде всего думает о клиенте. Ежели какая-то затратная статья добавляет ценности предоставляемой услуги, то ее очень даже рассматривают. Опять же, если статья только увеличивает расходную часть без добавления ценности услуг, то ее пытаются зарезать до предельно возможного минимума.

В качестве небольших примеров:

Оператор «XXX» организует праздник для собственных сотрудников. Тим-билдинг, как сейчас до кризиса было модно называть такие мероприятия. Я считаю, что правильно и красиво организованный праздник помогает сотрудникам снять стресс, формирует боеспособную команду, и вообще делает всех добрыми и счастливыми. Счастливый сотрудник доброжелательно общается с клиентами и придумывает нестандартные, но хорошие вещи, приносящие радость, как ему самому, так и клиенту. Это правильные затраты, а «XXX» чуточку приблизился к гордому званию Идеальный.

Оператор «УУУ», желая сократить издержки и уменьшить ценник абоненту, сократил зарплаты абонентскому отделу и ввел систему штрафных санкций, а половину операторов вообще уволил ибо «эти и так справятся». От этого в клиентском отделе стали появляться очереди, «девушки на стойке» стали проявлять нервозность, поскольку не успевают «забивать заявки», а еще больше боятся ошибиться (штрафы же!) при вводе данных. Клиенты, безусловно, стали более счастливыми от снижения стоимости услуг на несколько эскудо в месяц, но вот качество обслуживания резко упало. И вместо того, чтобы за несколько минут оформить договор или положить денюжек на счет в добродушной обстановке теплого/прохладного офиса, вынуждены битый час выстаивать очередь к всклокоченной тетке, которая орет «следующий» не выслушав проблему клиента и не посоветовала более оптимальный тариф. Кстати, этот кейс я наблюдал несколько раз в реале, и даже, боюсь, что вы догадались об истинном названии оператора «УУУ».

А вот другой оператор «ФФФ» тоже принял решение сократить расходы на абонентский отдел. И правильно решил! Поскольку решение связано с автоматизацией взаимоотношений с клиентом. «ФФФ» вкладывает буквально мильены на киоски самообслуживания, на создание платежной сети, на интеграцию с платежными системами партнеров и прочие web-сервисы. По ходу реализации проекта, оператор не скупится на профессионалов в области пользовательских интерфейсов и юзабилити. Итог: «ФФФ» потратил N у.э. на CAPEX в течение года, но сократил OPEX, на 1,05N у.э. в течение двух лет. Окупится ли вложения? Отвечаю, если клиенту понравились нововведения и клиент с удовольствием и легкостью теперь не теряет время в очередях, а тратит буквально 5 минут в месяц на Интернет-банк, то затраты окупятся ранее, чем через два года. Ибо улыбающийся клиент приносит веселые деньги довольному оператору. И да! Он знакомых агитирует. А, следовательно, клиентская база растет.

Оператор «ААА», озадаченный увеличением клиентской базы, решил дать «офигенную рекламу». Например, поставить переносной щит с указанием «как пройти в клиентский отдел». Щит исправно выполняет свои обязанности и указывает на дверь офиса, а также привлекает внимание всех прохожих, ибо стоит в проходе на довольно людном пешеходном бульваре. Оператор, конечно, молодец, что показывает столь трогательную заботу об абоненте и даже принял решение потратить несколько денежных знаков на полезный указатель, но вот другим людям данный щит банально мешает пройти мимо по своим делам, а многие просто бьются об него коленками. Такому оператору мы скажем свое «фи», ибо он более думает о собственном профите, чем об удобстве окружающих людей.

Теперь уже традиционная таблица различий

	Идеальный оператор	Обычный порошок оператор

Цель существования	Удовлетворение потребностей клиента	Получить прибыль
Учет затрат	Точно знает, сколько и на что было потрачено	Знает, сколько тратится на отдельную услугу. В лучшем случае считает CAPEX/OPEX
Покрытие затрат	Имеет норму доходности и старательно ее придерживается	«Рвет деньги» с клиента, оправдываясь «рыночной конъюнктурой» и «а если не будут брать – отключим газ!»
Если доходы не покрывают расходы	Ищет услуги с добавленной стоимостью, повышая ценность продукта	Закрывает «невыгодные» направления
Инвестиции	Имеет план доходов/расходов и четко придерживается его, внося корректировки по мере необходимости	Имеет «проект», по реализации которого встает задача его «окупить»
Принятие решений в вопросах затрат и инвестиций	Сокращает расходы не связанные с удовлетворением клиента и инвестирует в проекты связанные с удовлетворением потребностей	Решение положительно, если выгодно здесь и сейчас

В следующей статье сериала (буду стараться сдать ровно через неделю) «Идеальный оператор» мы рассмотрим процесс извлечения денежных знаков из процесса оказания услуг. Он же бизнес-процесс или путь самурая.

И что касается холивара. Это для тех, кто смог осилить приличную портянку во много букв. На основании неконтролируемой мозговой деятельности делаю вывод и считаю, что в ближайшем обозримом будущем, абонентская стоимость клиентского фиксированного подключения стабилизируется в районе 10-15 ойро независимо от полосы пропускания. Точнее, полоса пропускания достигнет достаточного показателя в районе 10 мб/сек. и вот за эти-то 10 безлимитных мегабит физики и будут платить эти самые 450-700 рублей в месяц. Естественно, чем дальше в лес и тундру от Москвы, тем дороже, но это вопрос времени и весьма скоро (максимум 3 года) ценники сравняются. А вот менее указанной суммы – не будет. Кто не согласен?