Obsah

I. ÚVOD **2**

1. CÍLE A METODY PRÁCE **4**

1.1 ZAMĚŘENÍ PRÁCE 4
1.2 CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY 5
1.3 POUŽITÉ METODY 7

II. TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ ČÁST **9**

2 POJETÍ FUNKCE REVENUE ASSURANCE **9**

2.1 DEFINICE 9
2.2 HISTORIE REVENUE ASSURANCE 9
2.3 HODNOTA PŘIDÁVANÁ REVENUE ASSURANCE 11
2.4 VYMEZENÍ REVENUE ASSURANCE VŮČI BLÍZKÝM DISCIPLÍNÁM 12
2.5 VZTAH REVENUE ASSURANCE A SARBANES-OXLEY ZÁKONA 14

3 ROLE REVENUE ASSURANCE V PODNIKU **15**

3.1 ZÁKLADNÍ ÚKOLY REVENUE ASSURANCE 15
3.2 OBLASTI PŮSOBENÍ REVENUE ASSURANCE 16
3.3 VÝVOJOVÁ STÁDIA A MODEL ZRALOSTI 17

4 HROZBY ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ **18**

4.1 PŘÍČINY ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ 18
4.2 KONKRÉTNÍ PODOBY HROZEB ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ 20

5 METODIKA PRO PLNĚNÍ ÚKOLŮ REVENUE ASSURANCE **22**

5.1 METODIKA PRO ŘÍZENÍ RIZIKA ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ 22
5.2 METODIKA PRO ŘEŠENÍ REÁLNĚ VZNIKLÝCH ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ 25
5.3 METODIKA PRO ZAJIŠŤOVÁNÍ EFEKTIVNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU 26
5.4 METODIKA PRO VYHLEDÁVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ K MAXIMALIZACI PŘÍJMŮ 26

6 TECHNIKY PRO ELIMINACI ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ **26**

6.1 TECHNIKY PRO ELIMINACI HROZEB 26
6.2 TECHNIKY PRO VČASNOU DETEKCI NEŽÁDOUCÍHO VLIVU HROZEB 27
6.3 SYSTÉMOVÉ NÁSTROJE NA PODPORU MAXIMALIZACE PŘÍJMŮ 29

7 MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI REVENUE ASSURANCE ČINNOSTÍ **30**

III. EMPIRICKÁ ČÁST **32**

8 EMPIRICKÝ PRŮZKUM FUNKCE REVENUE ASSURANCE **32**

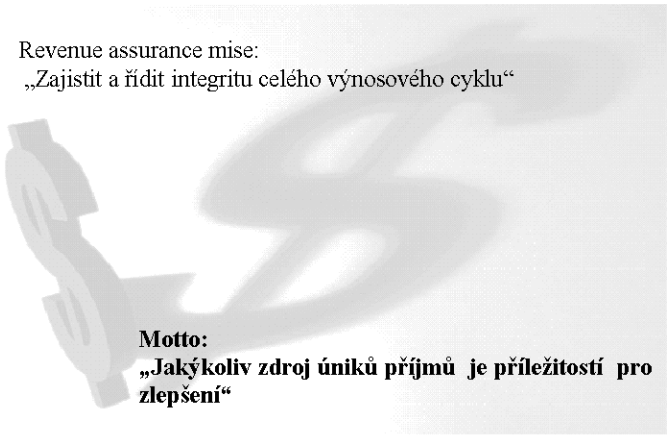
9 VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ **34**

IV. ZÁVĚR **38**

ABSTRACT **41**

SEZNAM LITERATURY **43**

I. Úvod



Vlastníci usilující o to, aby jejich podniky úspěšně obstály v trvale rostoucí konkurenci, požadují po managementu, aby z nich vytvořil silné, výkonné a prosperující podniky, které zajišťují základní cíl – růst hodnoty v čase. Rostoucí konkurence na prahu 21. století, zintenzívněná dalším zrychlením globalizačních procesů, vyžaduje od těch úspěšných a silných schopnost trvale se měnit a kontinuálně provádět určité změny v portfoliu produktů a služeb, marketingu, systému řízení, financování a v technologiích. Tyto změny jsou doprovázeny zvýšeným rizikem úniků a zkreslování příjmů.

Také závislost podniků na informačních technologiích nezadržitelně roste. Informační technologie se dnes v řadě podniků stávají klíčovým předpokladem jejich konkurenceschopnosti a začínají hrát nezastupitelnou roli při jejich řízení a zvyšování produktivity. Ovšem i ony jsou častou příčinou úniků a zkreslování příjmů, není-li jejich správná funkčnost prověřována a kontrolována. Nedokonalé lidské zásahy do jejich funkcionality zvyšují nedokonalost systémů samotných.

Stejně tak se zvyšuje důležitost kvalitního řízení s efektivně nastavenými a fungujícími kontrolními mechanismy, které směřují k vytyčeným cílům. Na kapitálových trzích roste tlak na informační otevřenost společností. Po sérii finančních skandálů firem jako byl energetický gigant Enron nebo telekomunikační firma WorldCom přišel v roce 2002 americký zákon Sarbanes-Oxley. Ten striktně po managementu vyžaduje prokázat funkčnost interního kontrolního systému především ve vztahu k finančnímu výkaznictví, je zacílen na větší otevřenost ve finančních záležitostech jako je prevence finančních chyb způsobených nedostatečnou kvalitou řízení a na eliminaci korporátních a účetních podvodů.

Má-li být management ve svém úsilí při řízení podniků za všech těchto okolností úspěšný, musí být schopen na tyto rostoucí nároky kvalitně reagovat, být včas a dobře připraven na měnící se prostředí a umět také pracovat s riziky úniků a nadhodnocení příjmů. A samozřejmě musí být také obeznámen a umět prakticky aplikovat správné metody a nástroje. Jednou z nových metod pro řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů, pro maximalizaci příjmů a vytváření dodatečné hodnoty, pro zvyšování výkonnosti, zajištění integrity reportovaných příjmů a zajištění fungujících kontrolních mechanismů nad příjmy je metoda nazývaná revenue assurance (zajištění příjmů).

Riziko úniků příjmů, zkreslování příjmů a nejrůznějších nepřesností v příjmech, se v posledních pěti až sedmi letech dostává do popředí zájmu, neboť řada manažerů si začala uvědomovat, že pro jejich podnik znamená závažnou hrozbu, kterou však mohou obrátit v příležitost k vytváření dodatečné hodnoty. Tolerování ztrát a nadhodnocení příjmů je luxusem, který si podniky v tvrdé konkurenci nemohou dovolit. Neřešení úniků ze strany managementu podniku znamená nerespektování kritéria řízení hodnoty a chování se z hlediska vlastníka neefektivně. Celosvětově si uvědomily praktickou existenci úniků příjmů především firmy podnikající v telekomunikačním sektoru a nutno dodat, že ani české telekomunikační firmy nejsou výjimkou. V zahraničí je však řada společností i z jiných oborů ze sektoru služeb, jako je letecká doprava, zdravotnictví, finanční služby, internetové služby nebo provozování kabelových televizí, které mají praktické zkušenosti s reálnými úniky a zkreslováním příjmů [1].

[1] Poradenská společnost PricewaterehouseCoopers uvádí, že náklady na ztráty příjmů nejsou v miliónech, ale miliardách dolarů. Z jejího průzkumu provedeného v roce 2003 vyplynulo, že pozoruhodné příležitosti k maximalizaci příjmů jsou v sektoru služeb a zejména v telekomunikacích. Ztráty příjmů zjištěné v tomto průzkumu a vyjádřené jako % z celkových ročních příjmů byly v roce 2003 v jednotlivých sektorech následující: telekomunikace 2 – 5 % a více, veřejné služby 2 % - 5 %, internetové služby 5 % – 10 %, pohostinství 1 % – 2 %, zdravotnictví 5 % – 10 %, finanční služby 1 % – 2 %, provozování kabelových televizí 1 % – 3 %, letecká doprava 2 % - 5 %. Pramen: Browning R., Kumar S.,: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, 2003, str.22

1. Cíle a metody práce

1.1 Zaměření práce

Téma své disertační práci jsem se rozhodla věnovat tvorbě metodologie nové podnikové disciplíny, jejíž kořeny pocházejí ze sektoru telekomunikací a pro jejíž označení je celosvětově používán pojem revenue assurance[2], v českém překladu zajištění příjmů.

Důvodů, proč jsem si toto téma zvolila je několik. V první řadě jsem chtěla vyřešit problém, kdy podnikové praxi schází teoreticko-metodologický rámec, jasně stanovený normativní model, podle něhož by se mohla řídit, usiluje-li o účinnou obranu své firmy proti únikům a nadhodnocením příjmů[2]. Firmy proto osamoceně a pracně hledají a vymýšlejí nejrůznější praktiky a postupy, jak řešit problémy s příjmy. Obracejí se na poradenské společnosti, které jim pomáhají s optimální formou implementace funkce revenue assurance.

Důvodem byla samozřejmě i aktuálnost tématu zmíněná v úvodu. Také v praxi jsem se několikrát setkala s problémem, kdy finanční ředitelé telekomunikačních firem zapochybovali, zda čísla o příjmech uváděná ve finančních výkazech a analýzách jsou skutečně kompletní a přesná. Tyto jejich pochyby přicházely zejména v momentech, kdy controlling rozsvítil červenou a zahlásil, že skutečné realizované výnosy (potažmo příjmy) nedosahují výnosů plánovaných. Realizovala naše firma opravdu maximální množství příjmů, které mohla? Jsou všechny transakce o realizovaných výnosech a příjmech kompletně a přesně zaúčtovány v účetnictví? Neztrácí firma nějaké příjmy? To byly logické otázky, na které hledali odpověď. Avšak dát ujištění, že firma realizovala všechny příjmy, že reportované hodnoty zcela odpovídají realitě a v procesu nenastala žádná chyba není jednoduché v malé, ani ve velké, rychle se měnící firmě s vysokým stupněm využití

---

[2] **Revenue**: anglické slovo revenue je do češtiny překládáno jako výnos, příjem. V revenue assurance terminologii a v celé této práci jsou pojmy výnosy a příjmy volně zaměňovány jako synonyma, přestože jsem si plně vědoma, že z odborného finančního hlediska mezi nimi existuje podstatný rozdíl. Důvodem je skutečnost, že revenue assurance usiluje o zajištění maximálních příjmů, což nelze realizovat bez jištění maximálních výnosů.
Assurance: je překládáno do češtiny jako ujišťování, jistota, záruka, pojištění.. Anglicko-český výkladový slovník uvádí: „ Jestliže někomu poskytneme **assurance** v něčem, říkáme, že je to určitě pravda anebo se to určitě stane, abychom ho uklidnili “. Dále „Jestliže lidé **are assured** něčím, určitě to dostanou“. Assure je překládáno jako být ujištěn.

informačních technologií. A kdo by toto ujištění vlastně měl dát? Takové ujištění může dát pouze fungující revenue assurance funkce.

V neposlední řadě mě fascinovalo, jak v sobě koncepce revenue assurance snoubí poznatky z různých disciplín, jak s procesem realizace příjmů pracuje komplexně, transdiciplinárně a současně vyžaduje dílčí poznatky dílčích částí procesu. Tyto a další úvahy a otazníky kolem příjmů firmy mě velmi zaujaly a rozhodla jsem se jim prakticky i teoreticky věnovat a nalézt odpovídající řešení.

1.2 Cíle práce a hypotézy

V souvislosti s těmito výzvami a problémy jsem zvolila **následující vědecký a výzkumný záměr své disertační práce**: **„Navrhnout pro telekomunikační firmy, které usilují o koncepční a systematický přístup k zajištění a maximalizaci příjmů, ucelený teoreticko-metodologický rámec nové podnikové funkce revenue assurance“.**

Výzkumný problém budu řešit prostřednictvím **normativního modelu**. Po stránce normativní je mým cílem:

- Shrnout podstatu revenue assurance funkce, kriticky zhodnotit chápání procesu realizace a maximalizace příjmů a postavit tuto problematiku do nové roviny, kterou si stále mnoho manažerů dostatečně neuvědomuje.
- Vymezit postavení revenue assurance k blízkým podnikovým disciplínám a teoreticky vymezit nástroje, metody a postupy, které z těchto disciplín může revenue assurance využít.
- Precizovat současné chápání řízení podnikových rizik a budování efektivního vnitřního kontrolního systému prostřednictvím vytvoření uceleného teoreticko-metodologického rámce nové podnikové funkce revenue assurance se specifiky pro telekomunikační sektor.

Deskriptivní přístup použiji pro konfrontaci normativního ideálu vytvořené funkce revenue assurance s reálnými skutečnostmi zjištěnými v celosvětovém výzkumu. **V rovině deskriptivní** si tedy kladu za cíl:

- Konfrontovat normativní „ideál“ řízení revenue assurance s reálnými skutečnostmi zjištěnými prostřednictvím celosvětového empirického průzkumu provedeného

v roce 2003 a 2004 na vzorku 100 telekomunikačních firem. Dále tímto zhodnotit současný přístup manažerů telekomunikačních firem k řízení a provádění revenue assurance aktivit.

- Analyzovat příčiny zjištěných nedokonalostí a formulovat je do podoby obecně platných doporučení, která je vhodné na úrovni funkce revenue assurance dodržovat.

Dosažení jednotlivých cílů práce realizuji prostřednictvím **hledání odpovědí** na následující **výzkumné otázky**:

- Jaké důvody podniky vedou k záměru zavádět a realizovat revenue assurance funkci?
- Jak funkce revenue assurance vytváří hodnotu a jakým způsobem je možné ji zakomponovat do hodnotového řetězce?
- Prochází revenue assurance životním cyklem a pokud ano, jaké jsou klíčové charakteristiky jednotlivých fází?
- Jaké činnosti vymezují revenue assurance, jaká je její funkční náplň a rozsah působnosti v souvislosti s jednotlivými funkčními oblastmi výnosového cyklu?
- Jakou podstatu mají hrozby úniků a nadhodnocení příjmů?
- Jaké techniky a nástroje používat pro eliminaci a řízení úniků a nadhodnocení příjmů?
- Jak měřit efektivitu revenue assurance činností a jaké náklady a přínosy doprovázejí provádění revenue assurance aktivity?
- Jak integrovat revenue assurance do organizační struktury a podnikové kultury?

Dalším cílem práce je ověření pravdivosti a platnosti hypotéz. Stanovila jsem tyto hypotézy:
Hypotéza č.1: Telekomunikační firmy v celosvětovém měřítku zpravidla provádějí revenue assurance aktivity, ve svém přístupu se přesouvají z reaktivní do proaktivní pozice a stále plně neaplikují komplexní a systematický přístup k zajištění příjmů, což se projevuje ve vyšších ztrátách.

Hypotéza č.2: Minimálně pro 60 % telekomunikačních firem v celosvětovém měřítku se akceptovatelná úroveň ztrát příjmů pohybuje do 0,5 %[3] z celkových ročních příjmů. Akceptovatelnou úroveň ztrát definuji jako takovou, kterou se management firmy rozhodne tolerovat, a nečiní žádná opatření na záchranu či odvrácení ztrát nepřesahujících tuto úroveň.

[3] hodnota 0,5 % je stanovená na základě nejlepší praxe.

Hypotéza č.3: Globální nejčastější příčina ztrát příjmů v telekomunikačním sektoru pramení z nedostatečně nastavených procesů a procedur souvisejících s generováním a zpracováním příjmů.

1.3 Použité metody

Mezi hlavní metody, které byly uplatněny, patří následující:

- **Normativní přístup**

Normativní přístup použiji k popsání ideálu v podnikovém řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů formou definování metodiky, nástrojů a technik funkce revenue assurance a obecně platných vazeb a zákonitostí na úrovni procesu realizace příjmů. Účelem tohoto normativního modelu je předepsat optimální teoretický postup pro dosažení stanoveného cíle v oblasti řízení a maximalizace příjmů. Normativní model stavím na teorii podnikové a manažerské ekonomiky, managementu, metodice a obecných zásadách řízení rizik. Rozpracovávám a precizuji zejména metodiku řízení podnikových rizik, aby byla použitelná pro řízení rizik spojených s příjmy. Také využívám poznatků z financí a informačních technologií.

- **Deskriptivní přístup**

Deskriptivní přístup byl použit při popsání reality založené na empirickém rozboru, již praktikovaných způsobů řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů ve vybraných podnicích. Empirické šetření o přístupech k realizaci funkce revenue assurance v telekomunikačním sektoru v celosvětovém měřítku pomohlo ověřit stanovené hypotézy. Byla aplikována deskripce (popis) současného stavu, vhodných postupů ověřených praxí a metodik s jejich analýzou.

- **Analýza**

Při zpracování této práce byla zejména důležitá analýza jednotlivých informací. V první fázi byly zdroje analyzovány z hlediska důležitosti a relevantnosti informací, v druhé části byl již blíže analyzován obsah těchto vybraných relevantních informačních zdrojů. Sběr a zjišťování informací o daném tématu vycházel z několika různých zdrojů. Obecný teoretický základ poskytly odborné publikace a články zejména v anglickém jazyce. Velmi cenné aktuální informace poskytly studie či články publikované v časopisech, na Internetu anebo přednášené na mezinárodních konferencích. Díky těmto konferencím a tzv. white papers bylo možno do práce zahrnout nejnovější studie, názory a výsledky průzkumů. Přínosné byly rovněž

konzultace s odborníky a se školitelem. K provedení analýz stávajících poznatků a přístupů k řízení funkce revenue assurance bylo zapotřebí vyhledat, shromáždit a excerpovat profilovou zahraniční (monografie, odborné články) i domácí literaturu.

- **Syntéza**

Syntéza byla v práci použita například při sumarizaci závěrů jednotlivých analyzovaných informačních zdrojů tak, aby jednotlivé dílčí zjištěné informace podaly určitý přehled o celkovém jevu, procesu či problému. Syntéza poznatků získaných z odborné literatury a z praxe umožnila stanovit normativní model.

- **Indukce a dedukce**

V této práci mi **indukce** pomohla vyvodit obecné závěry na základě mnoha poznatků o jednotlivostech a byla použita například při interpretaci výsledků empirického průzkumu. **Dedukce** je opakem indukce, kdy postupujeme od obecnějších tvrzení ke konkrétnějším. Podobně jako analýza a syntéza souvisí dedukce úzce s indukcí a byla na zkoumaný objekt aplikována společně.

II. TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ ČÁST

2 Pojetí funkce revenue assurance

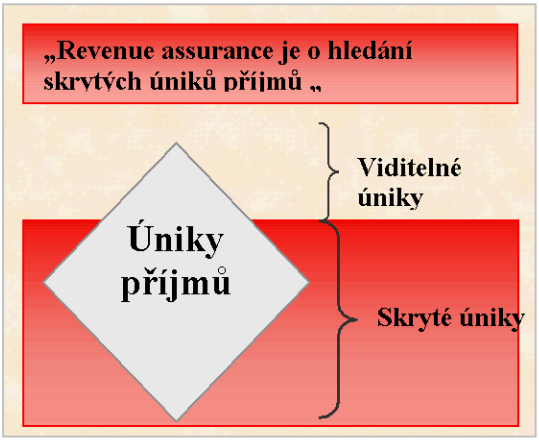
2.1 Definice

Na základě poznatků získaných při výzkumné činnosti jsem dospěla k následující definici funkce revenue assurance, která je komplexní a v souladu s nejlepší praxí:

Revenue assurance je multidisciplinární funkce, jejíž aktivity jsou zaměřené na proaktivní předcházení únikům a nadhodnocení příjmů, jejich minimalizaci a vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů. Hlavním cílem je maximalizovat příjmy firmy a komplexně řídit rizika spojená s příjmy napříč rozsáhlými telekomunikačními činnostmi, a to v celém rozsahu výnosového cyklu.

2.2 Historie revenue assurance

Výraz revenue assurance je relativně nový pojem a jeho kořeny sahají do telekomunikačního podnikání. Začal být celosvětově používán v telekomunikačním sektoru a obecně v odvětví poskytování služeb teprve nedávno, a to přibližně v polovině 90.let 20. století[4] pro aktivity zaměřené na zajištění příjmů firmy.



Obdobnou definici pojmu zajištění příjmů (revenue assurance) s významem, který se prolíná touto prací, jsem v ekonomických slovnících nenašla. V Ottově obchodním slovníku [5] je pojem zajištění vysvětlován pouze v souvislosti s pojištěním pojišťovny:*„Pojistil-li se pojišťovací ústav, aby v případě náhrady, jejíž plnění na sebe vzal, pojišťovací smlouvou byl kryt, mluvíme o zajištění.“* V Ekonomickém slovníku[6] je pojem **zajištění** vysvětlován jednak jako zajištění v pojišťovnictví a jednak jako zajištění obchodních závazkových

[4] Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 1-931684-06-5, *str.72*
[5] Pazourek J.: Ottův obchodní slovník, Otto, Praha 1917, str.1695
[6] Hindls R., Holman R., Hronová S.a kol: Ekonomický slovník, C.H.Beck, Praha 2003, str.471

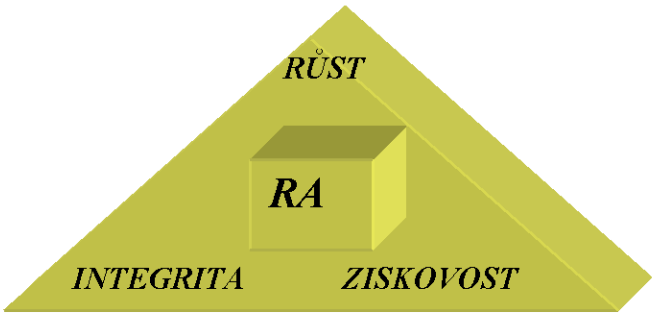
vztahů. Dále se zde objevuje pojem **zajišťování,** jenž má svou myšlenkou o ochraně hodnoty blíže ke konceptu zajištění příjmů, ovšem další společné rysy nemají. Jedná se o ochranu hodnoty určitého nástroje proti nepříznivému vývoji úrokových měr, akciového trhu, měnového kurzu, cen komodit či rizikovosti určitého subjektu.

Ačkoliv je revenue assurance novým pojmem, teoreticky neznámým, domnívám se, že určité části tohoto konceptu musely být používány již v minulosti. Mnohé podniky možná ani netušily, že jde o revenue assurance, a přesto tento přístup ve svých různých modifikovaných a dílčích formách používaly, nebo používají. Uvažujeme-li o účelu revenue assurance, historie různých podob ztrát příjmů logicky kopíruje historii podnikání, neboť realizace podnikatelských příležitostí přeměněných do příjmů od nepaměti koreluje s rizikem, že část příjmů nebude realizována, přestože došlo k prodeji zboží, dodání výrobku, nebo poskytnutí služby. Svět není dokonalý a vždy mohla a může vzniknout chyba při měření, zapisování a účtování příjmů. Podnikatelé se intuitivně brání proti těmto ztrátám a hledají si vlastní cesty.

Koncept revenue assurance se zrodil v telekomunikacích, neboť podnikání v tomto oboru s sebou nese mimořádná rizika k únikům nebo zkreslování příjmů. Mezi prvními mohly telekomunikační společnosti na vlastní kůži zažít stinnou stránku využívání automatizace, digitalizace a informačních technologií. Stroje a programy dělají chyby a komplexnost a složitost technologií je zneprůhledňuje. Telekomunikační firmy jsou charakteristické tím, že služby poskytují prostřednictvím nejmodernějších technologií, které často a rychle modifikují tak, aby byly schopny poskytovat marketingově lákavé služby v miliónovém množství denně. Stačí si jen uvědomit, kolik hovorů takoví zákazníci telekomunikačního operátora denně realizují. Co hovor, to dílčí výnos. Telekomunikační procesy, organizace a informační technologie jsou značně provázané a s novými službami se často mění a komplikují. K naléhavosti aplikace konceptu revenue assurance přispěl i fakt, že telekomunikační sektor se posunul do fáze zralosti svého životního cyklu. Liberalizace telekomunikačního trhu koncem 20. století přispěla k značnému růstu konkurence a růst firem se zpomalil. Přežití začalo vyžadovat hledání nových cest k tvorbě zisku a zvyšování výkonnosti. **Složitost procesů generování a zpracování příjmů, dynamika změn, moderní informační technologie, obrovský objem výnosových transakcí a tvrdá konkurence tedy činí z telekomunikací kolébku koncepce revenue assurance.**

2.3 Hodnota přidávaná revenue assurance

Hodnota přidávaná revenue assurance činnostmi spočívá v růstu zisku, ve zvyšování volného peněžního toku, v růstu produkční síly podniku, v zajištění integrity reportovaných příjmů a zákaznických vztahů a v neposlední řadě v zajišťování efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem.



Obrázek 2-1: Tvorba hodnoty prostřednictvím RA

Díky svým technikám, kterými bojuje proti únikům příjmů, a vyhledáváním dalších příležitosti k maximalizaci příjmů, revenue assurance přímo umožňuje podniku zachytit více finančních prostředků za již poskytnuté služby. Získává tak dodatečné příjmy bez zvyšování cen koncovým zákazníkům a uvádění nových výrobků na trh.

Revenue assurance je také růstovou strategií, která přirozeným způsobem zlepšuje důvěryhodnost u investorů, neboť splňuje primární požadavek akcionářů: maximalizuje příjmy, zvyšuje zisky a zajišťuje efektivní kontrolní systém nad procesem realizace příjmů. Je nutné podtrhnout, že bez funkce revenue assurance nebude management nikdy vědět, jak spolehlivě realizace příjmů probíhá a jaké ztráty a zkreslování příjmů firmu ohrožují.

V post-enronovském období je revenue assurance nepostradatelné, protože zlepšuje jak integritu a přesnost příjmů reportovaných ve finančních výkazech, tak buduje čestné vztahy se zákazníky. Základním stavebním kamenem firemní integrity, kterou revenue assurance přirozeně podporuje, je oddanost k přesnosti a odhodlanost k reálným aktivitám zajišťujícím kompletní a přesné inkasování příjmů. V oblasti vytváření veřejné důvěry a zlepšování čestných vztahů se zákazníky revenue assurance významně přispívá k budování ducha transparentnosti, kultury zodpovědnosti a poctivosti firemních zaměstnanců.

Funkce revenue assurance přidává hodnotu celému podniku, lze ji tedy začlenit do hodnotového řetězce mezi podpůrné činnosti.

2.4 Vymezení revenue assurance vůči blízkým disciplínám

- **Revenue assurance a řízení podnikových rizik**

Revenue assurance je třeba chápat jako samostatnou složku řízení podnikových rizik, která je zaměřena pouze na příjmy. Problémy s příjmy mohou pro činnost společnosti znamenat velké riziko, které je třeba řídit, a proto se stává součástí řízení podnikových rizik. Pracovní postupy revenue assurance a řízení podnikových rizik vykazují společné prvky. Koncept revenue staví na obecné metodice řízení podnikových rizik, rozpracovává ji, precizuje, upravuje na podmínky řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů. Pracuje však také se speciálními technikami pro eliminaci úniků a nadhodnocení příjmů, které jsou charakteristické a použitelné pouze pro ni. Revenue assurance, na rozdíl od celkového řízení podnikových rizik, řídí rizika pouze v oblasti procesu realizace příjmů.

Stejně jako řízení podnikových rizik je nutné revenue assurance integrovat do podnikové kultury, do všech úrovní podniku počínaje vrcholovým vedením až po jednotlivé obchodní procesy a systémy a zaujmout k nim komplexní přístup. Esencí rizikového managementu i revenue assurance je řízení nepředvídatelností z hlediska cíle, specifikace nebo standardu. Dále je to předvídání, kontrola a zmírňování běžných variací a nestability procesu, které vyúsťují do ztrát a škod.

- **Revenue assurance a interní audit**

Funkci revenue assurance a interní audit spojuje zaměření na vnitřní kontroly a řízení rizik, avšak každá z nich k nim uplatňuje jiný přístup. Revenue assurance útvaru je zodpovědný za identifikaci, implementaci a ve velké míře i za provádění kontrol v rámci výnosového cyklu. Naopak interní auditoři jsou odpovědni za poskytování informací managementu o tom, jak efektivně vnitřní kontrola pracuje. Internímu auditu přísluší kontrola všech podnikových činností, zatímco revenue assurance přísluší kontrola jen činností v rámci výnosového cyklu[7] Interní auditor musí být nezávislý na činnostech, které audituje, zatímco revenue assurance se podílí na zavádění navrhovaných opatření do praxe a jejich provádění. Internímu auditu by také mělo příslušet auditování revenue assurance kontrol.

[7] **Výnosový cyklus** je proces realizace příjmů, který revenue assurance svými činnostmi pokrývá, a zahrnuje všechny dílčí podnikové funkce, které se přímo či nepřímo podílejí na generování příjmů, jako je marketingový vývoj produktů, technický vývoj a implementace, prodej služeb zákazníkům, aktivace služeb, dodání a využívání služeb, fakturace služeb, účtován a reporting o příjmech, vymáhání pohledávek a péče o zákazníka.

Za legitimní roli interního auditu se považuje usnadnění identifikace a hodnocení rizika a prosazování zavedení systému podnikového řízení rizika[8]. Naopak interní audit by na sebe neměl brát odpovědnost za řízení rizika. Narozdíl od toho revenue assurance je zodpovědné za řízení specifického rizika úniků a nadhodnocení příjmů. **Současně interní audit by měl usnadnit zavedení revenue assurance do praxe a to tím, že rozpozná a upozorní management na mezeru v řízení rizik spojených s příjmy.**

Při existenci těchto dvou funkcí také dochází k synergickému efektu. Kvantita roste, protože interní audit spoléhá na zaměstnance revenue assurance. Ti uvolňují zdroje internímu auditu a redukují náklady na auditorskou práci. Tento jev vede ke změnám v pohledu na vytváření formy kontroly v organizacích. Objevují se nové kontrolní struktury nad příjmy. Revenue assurance dodává internímu auditu své znalosti, know-how o fungování celého výnosového procesu, procesní mapy, znalosti o rozpoznaných rizicích. Zprůhledňuje složitou pavučinu výnosových kontrol. Tím se redukuje čas potřebný k získání informací a ověřování procedur v průběhu auditu a současně se zvyšuje kvalita.

- **Revenue assurance a controlling**

Revenue assurance a controlling mohou být někdy nesprávně ztotožňovány, ale jsou mezi nimi podstatné rozdíly. Prvním rozdílem je, že revenue assurance se nezabývá plánováním podnikových činností a koordinací jednotlivých plánů. Revenue assurance bere naplánované příjmy jako fakt a jejím záměrem je maximalizovat příjmy tím, že minimalizuje rizika úniků příjmů. Ohodnocuje, co by realizaci příjmů mohlo ohrozit a tato rizika řídí. Sleduje jejich reálných vývoj a zajišťuje, že jsou realizovány všechny příjmy, na které má podnik za poskytnuté služby nárok. Hledá příležitosti k jejich zvýšení, k odstraňování chyb a neefektivních procedur. **Revenue assurance primárně prověřuje kompletnost a přesnost dat o příjmech z různých bodů výnosového cyklu, zatímco controlling se na správnost dat o příjmech v systémech spoléhá a neprověřuje je**.

Controlling je zaměřen na budoucnost, revenue assurance je časově orientováno nejen na budoucnost, ale i na přítomnost a minulost, vyšetřuje-li reálně vzniklé úniky. Controlling analyzuje odchylky skutečnosti od plánu a navrhuje opatření. Revenue assurance

[8] Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-809-0, str.47

analyzuje odchylky dnešní stav versus minulý stav, dnešní stav versus plán. Navrhuje opatření, ale současně opatření také implementuje do praxe, nebo minimálně aktivně koordinuje jejich implementaci. Controllingu nepřísluší, na rozdíl od revenue assurance, samotná kontrola podnikových činností souvisejících s příjmy, nýbrž je na něj přeneseno částečně jejich plánování a koordinace jednotlivých dílčích plánů. V této souvislosti se někdy controlling označuje za „stín finančního ředitele". Stejně tak lze revenue assurance označovat za cennou podporu finančního ředitele. Controlling radí vedení v otázkách realizace podnikových cílů, revenue assurance předkládá vedení návrhy opatření na maximalizaci příjmů. V neposlední řadě revenue assurance neprovádí prověřování správnosti a účelnosti vynaložených nákladů. S náklady pracuje tehdy, připravuje-li návrhy opatření a počítá jejich návratnost.

2.5 Vztah revenue assurance a Sarbanes-Oxley zákona

Pro vyhovění požadavkům zákonné normy Sarbanes-Oxley Act, § 404 (dále jen SOX sekce 404) musí firmy prokázat funkčnost svého interního kontrolního systému především ve vztahu k finančnímu výkaznictví. Sekce 404 zákona požaduje po firmách certifikaci interního kontrolního systému. Znamená to, že management ve výroční zprávě musí potvrdit svou **zodpovědnost za vytvoření struktury interních kontrol a procesů finančního výkaznictví**. Tato zpráva musí dále obsahovat i hodnocení efektivity jak interního kontrolního systému, tak procesů finančního reportingu. Toto sebehodnocení managementu musí být potvrzeno externím auditorem. Výsledkem celého procesu by mělo být ujištění externím subjektů, zejména akcionářům, že interní kontrolní systém je dobře postaven, je funkční a finanční výkazy jsou spolehlivé.

Součásti výroční zprávy o interních kontrolních systémech podle zákona Sarbanes-Oxley:
• Výrok managementu o odpovědnosti za zřízení a vedení adekvátního systému interních kontrol • Identifikace přístupů k hodnocení interních kontrol • Výrok o efektivnosti interních kontrol ke konci fiskálního roku • Zveřejnění zásadních slabin v interních kontrolních systémech • Zpráva o auditu výroku o odpovědnosti managementu za hodnocení interních kontrol (audit výroční zprávy o interních kontrolních systémech)
Zdroj: Vyhláška SEC 33-8238

Domnívám se, že **revenue assurance je důležitým nástrojem managamentu pro plnění požadavků zákona Sarbanes-Oxley v oblasti procesu zpracování výnosů**, neboť vytváří a zajišťuje funkčnost a efektivitu interního kontrolního systém v rámci procesu generování a zpracování výnosů. Filozofie funkce revenue assurance v sobě přirozeně snoubí prvky maximalizace příjmů, efektivnosti a transparentnosti složitého procesu realizace příjmů

a kvalitního reportingu o realizovaných příjmech, čímž přirozeně podporuje plnění zákona Sarbanes-Oxley. Z tohoto důvodu významně usnadňuje jeho praktickou aplikaci v oblasti zpracování příjmů a je pro management firem nepostradatelnou podnikovou funkcí.

3 Role revenue assurance v podniku

3.1 Základní úkoly revenue assurance

Jak již bylo zmíněno v úvodu, hlavním cílem funkce revenue assurance je **maximalizovat příjmy a zajistit integritu výnosové cyklu**. Má-li být tohoto cíle úspěšně dosaženo, útvar revenue assurance se musí důsledně soustředit na plnění následujících čtyř základních úkolů.

- **Řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů**

Vypořádat se s těmito specifickými riziky v reálném prostředí znamená pro útvar revenue assurance umět rizika prakticky řídit a zvládat. Řízení rizika chápu jako proces předvídání nahodilých událostí, které mohou odstartovat úniky a nepřesnosti příjmů, následně jejich zajištění, kontrolu a eliminaci. Cílem je tedy zamezit působení existujících a budoucích příjmových rizik a navrhnout řešení, která pomohou eliminovat účinek nežádoucích vlivů.

- **Řešení reálně vzniklých úniků a nadhodnocení příjmů**

Pokud se problémům s příjmy nepodaří plnohodnotně předejít, anebo bylo rozhodnuto, že proti riziku nebudou uplatněna žádná protiopatření, může dojít k reálnému úniku příjmů či jeho bezprostřední hrozbě. Potom se musí útvar revenue assurance zaměřit i na tento úkol. Klíčové je v rané fázi hrozby detekovat, včas se s nimi vypořádat a zamezit těm nejzávažnějším dopadům, které hrozí, není-li podniknuto nic.

- **Zajištění efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem**

Cílem tohoto úkolu je zaručit integritu, přesnost a kompletnost reportovaných příjmů ve finančních výkazech a informovat o spolehlivosti procesu realizování příjmů. To je prováděno prostřednictvím nastavení a provozování desítky relevantních revenue assurance kontrol nad výnosovým cyklem, jejichž výsledky jsou pravidelně monitorovány a hrozící úniky, včetně jejich příčin a důsledků jsou pomocí nich včas a účinně řešeny.

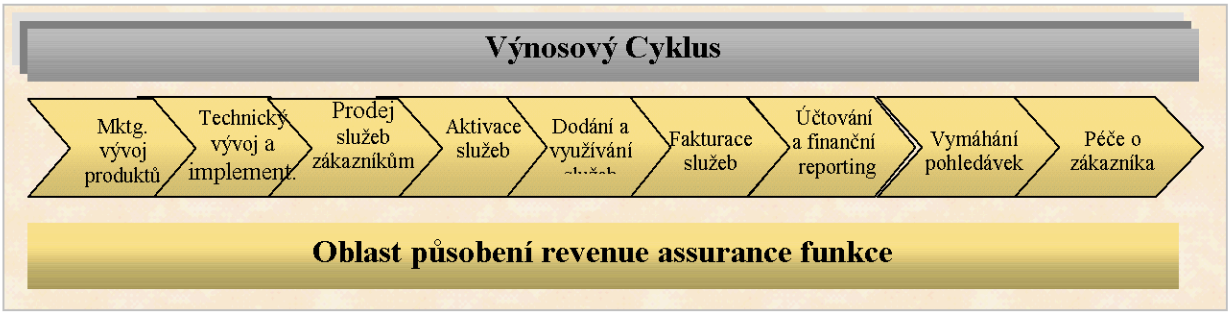
- **Vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů**

Cíl vyhledávání úniků příležitostí a obecně příležitostí k maximalizaci příjmů si od revenue assurance útvaru žádá proaktivní přístup, otevřené oči, bystré postřehy a nápady, se kterými nemůže přijít žádný marketingový odborník, protože komplexně nezná technickou, finanční a procesní rovinu fungování výnosového cyklu. Forma příležitostí může být různorodá. Často však úniky příležitostí vznikají z důvodu omezeného objemu aktiv, nebo-li nedostatečné kapacity. Důsledkem například je, že jsou odmítáni noví zákazníci a není jim umožněno požadované služby využívat. Únik příležitostí také vzniká v důsledku nefunkčních procesů způsobujících například pozdní inkasování příjmů. Tedy neefektivní využití aktiv, lidí a pracovního kapitálu. Objevení takové příležitosti přináší společnosti přidanou hodnotu v podobě většího rozsahu poskytovaných služeb, vyšších příjmů a efektivnějších procesů.

3.2 Oblasti působení revenue assurance

Oblast působení vyjadřuje, jaké firemní procesy revenue assurance svými aktivitami pokrývá. **Mapa výnosového cyklu** je prostředkem pro přehledné vizuální znázornění oblastí působení funkce revenue assurance, která v praxi vznikla modifikací a konkretizací Enterprise modelu[9]. V mapě jsou postihnuty všechny návazné dílčí podnikové aktivity, které se přímo podílejí na realizaci příjmů, nebo-li generování a zpracování příjmů, a tvoří výnosový cyklus. Úkolem revenue assurance je podrobně znát celý výnosový cyklus a dílčí podnikové aktivity, jejich rizika a úzká místa, stejně jako stávající i chybějící kontrolní mechanismy.

Obrázek 3-1: Mapa výnosového cyklu a oblast působení revenue assurance



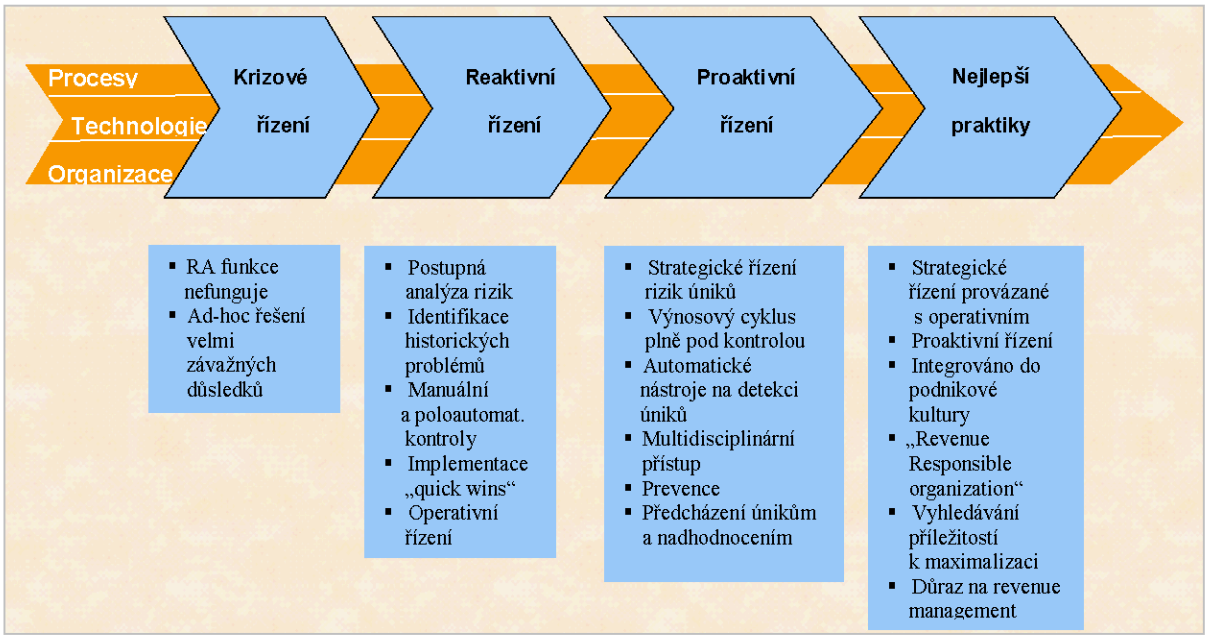
[9] Enterprise model představil v roce 1994 ve spolupráci s poradenskou firmou McKinsey profesor managementu G.H.Watshon (Truneček J. a kol.. 2004). Model je komplexní systémový pohled na firmu. Model zobrazuje ucelený pohled na organizaci zachycující jak celkovou organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce, tak analytický pohled na jednotlivé procesy a jejich hodnototvorný potenciál.

Důležité je také připomenout **trojdimenzionální úroveň působení funkce revenue assurance**. Pro efektivní provádění revenue assurance činností je nezbytné sladit tři dimenze výnosového cyklu: procesy, organizační uspořádání a informační technologie, neboť jsou klíčové jak pro řádné fungování výnosového cyklu, tak pro účinné řízení funkce revenue assurance. Jejich fungování a rozvoj musí probíhat paralelně a v souladu, v opačném případě je podnik vystaven značnému riziku úniků a nepřesností příjmů Všechny tři dimenze musí revenue assurance specialisté dobře znát a kontroly nad nimi účinně řídit.

3.3 Vývojová stádia a model zralosti

Revenue assurance je složitou a komplexní funkcí a její praktické uplatňování prochází několika vývojovými fázemi, které lze znázornit prostřednictvím modelu vývojových stádií, nebo prostřednictvím modelu zralosti. První **model vývojových stádií** je zobrazen na následujícím obrázku.

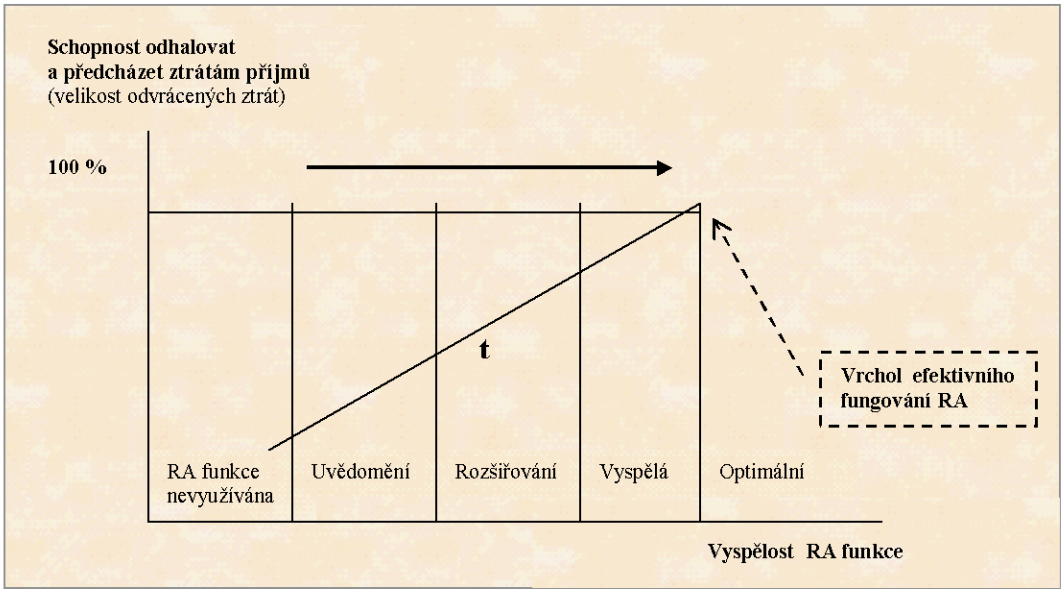
Obrázek 3-2: Vývojová stádia revenue assurance



Z obrázku je patrné, že lze odlišit čtyři vývojová stadia funkce revenue assurance, a to v závislosti na působení mnoha faktorů, jež determinují intenzitu, kvalitu a rozsah provádění revenue assurance činností. Mezi nejvýznamnější faktory patří fáze vývoje trhu, podpora vrcholového vedení, začlenění do strategického řízení, dále organizační uspořádání, informační technologie na podporu rozhodování a samozřejmě znalosti a zkušenosti revenue assurance útvaru.

Prostřednictvím druhého **modelu zralosti** lze nahlížet na vývoj revenue assurance obdobným způsobem. Od předchozího modelu se však liší tím, že primárně zdůrazňuje vzájemný vztah mezi schopností odhalovat a předcházet ztrátám příjmů vyjádřeným velikostí odvrácených ztrát a vyspělostí funkce revenue assurance. Čím vyspělejší funkce revenue assurance a lepší zakotvení ve firemní kultuře, tím vyšší schopnost včas odhalovat ztráty a předcházet jim. V době, kdy revenue assurance dosáhne optimální úrovně fungování, společnost je schopna zcela účinně předcházet ztrátám příjmů. Toto lze považovat za vrchol efektivního fungování, kdy je zachráněno maximální množství ztrát.

Obrázek 3-3: Model zralosti funkce revenue assurance



4 Hrozby úniků a nadhodnocení příjmů

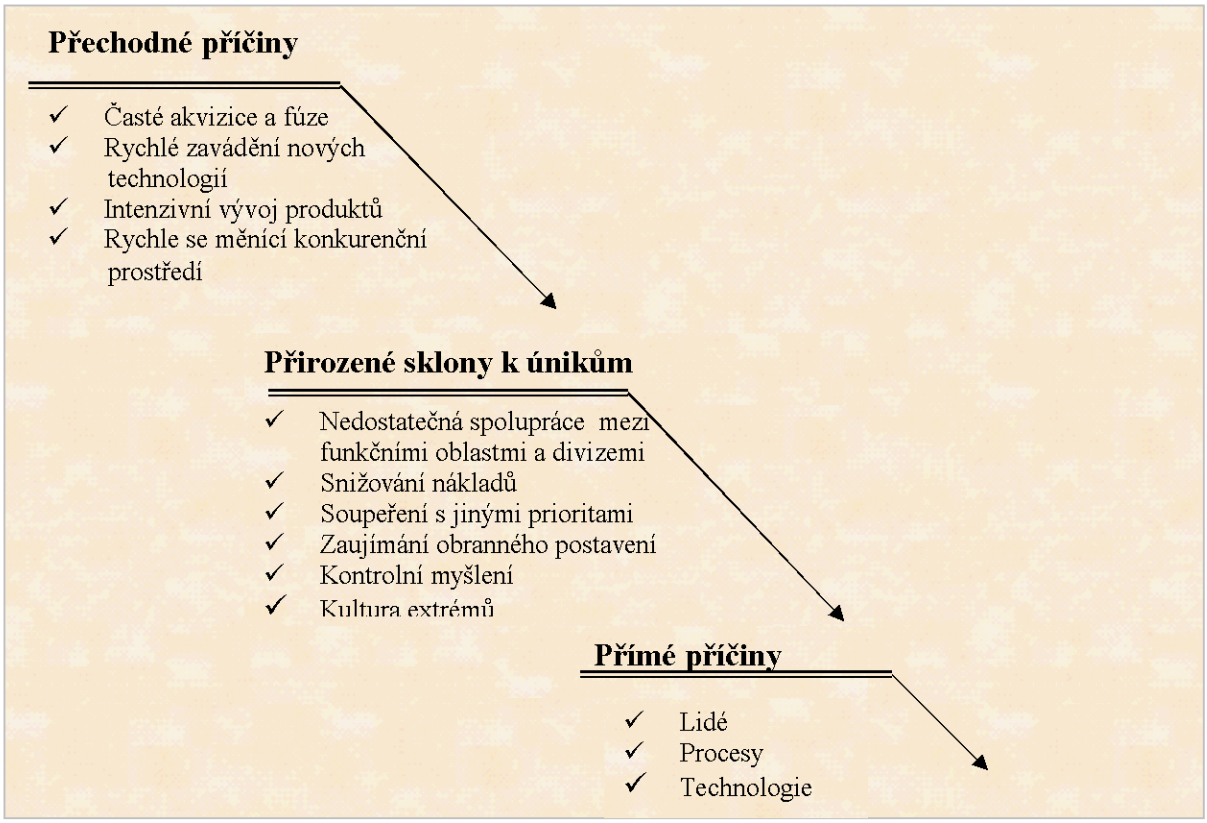
Úniky a nadhodnocení příjmů jsou specifickými hrozbami (riziky), které mohou negativně ovlivnit hodnotu příjmů a vznikají v důsledku nejrůznějších selhání, chyb a nedokonalostí v dimenzi organizační, procesní a technické. V následujícím textu představím tři skupiny příčin, nebo-li důvodů, proč firmy přicházejí o své příjmy a budu charakterizovat jejich povahu. Příčiny vyvolávají vznik konkrétních hrozeb, proto je třeba odlišit je od sebe.

4.1 Příčiny úniků a nadhodnocení příjmů

Důvody, proč firmy přicházejí o příjmy, jsou však shodné pro všechny firmy, bez ohledu na odvětví, ve kterém podnikají. Firmy ztrácejí příjmy, protože vynakládají málo úsilí

na jejich zajištění, protože si mnohdy ani nejsou vědomy těchto ztrát a upřímně řečeno někdy také proto, že je zkrátka slepě tolerují.

Obrázek 4-1: Důvody, proč společnosti přicházejí o své příjmy



Přechodné příčiny mají společného jmenovatele v tom, že změna způsobuje ztráty. Mezi ně lze řadit již zmíněné časté akvizice a fúze, překotné zavádění nových technologií, intenzivní vývoj nových produktů a služeb a samozřejmě rychlým tempem se měnící konkurenční prostředí. Těmto změnám musí firmy přizpůsobit své systémy a procesy, organizační uspořádání, dílčí aktivity. Mnohdy rostou příliš rychle a ukvapeně a změny dělají nedůsledně, anebo pro jejich řádné provedení zkrátka nemají dostatek prostoru a zdrojů. Prioritu v dané chvíli kladou na to, aby služba či produkt byly co nejdříve vyvinuty a uvedeny na trh, opomíjejí ale důsledně zajistit i technickou a procesní stránku věci tak, aby firma získala všechny své příjmy, které ji z prodeje náleží. Takový přístup logicky způsobuje, že informační systémy nepřesně, nekompletně, nebo jinak chybně zpracovávají záznamy o příjmech a nastavené procesy tomuto neumějí předejít a zamezit.

Některé firmy jsou více náchylné k únikům a ze své podstaty k nim **mají přirozené sklony**. Úniky nastávají především mezi funkčními oblastmi. Právě jejich chabá spolupráce, vzájemné

spory, prosazování individuálních zájmů a politikaření ústí v to, že úniky mizí v mezerách funkčních zodpovědností. Také řezání nákladů a neuvážené snižování zdrojů na zajištění a maximalizaci příjmů může způsobit neschopnost firmy ztráty detekovat a účinně řešit.

Z důvodů omezených zdrojů firma prioritizuje a rozhoduje se, na jaké iniciativy se zaměří. Pokud se firmě nabízí iniciativa s lepším ziskovým potenciálem, zaměří se primárně na ni a revenue assurance aktivity odsune na druhou kolej. Také ředitelé a linioví manažeři často reagují na revenue assurance iniciativy domýšlivě. Často zaujmou obranné postavení a s neoblomným přesvědčením tvrdí, že oni a jejich týmy fungují nejlepším možným způsobem a nedělají chyb, které by zavdávaly příčinu vážnějším problémům s příjmy. Nepřipouští si problémy a nehodlají se něčím takovým jako je revenue assurance zabývat.

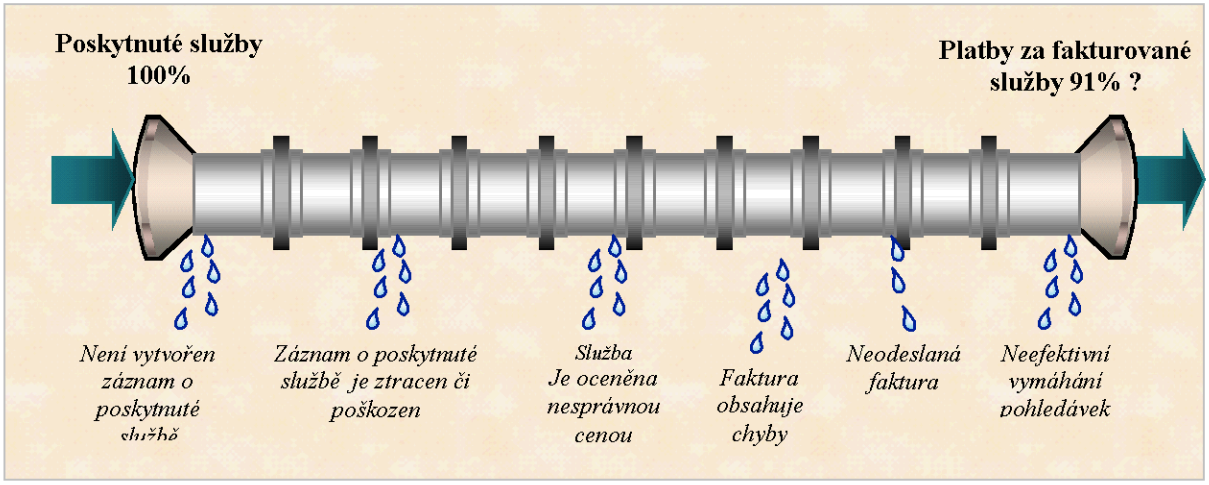
Také úroveň kontrolního myšlení determinuje přirozený sklon k únikům. Integrování lepších kontrol do každodenních procesů je pro revenue assurance životně důležité, avšak trvalá orientace na kontroly může překážet úsilí reálné ztráty a nadhodnocení odhalovat a to tehdy, pokud se měří úspěch jenom tím, zda kontroly jsou v souladu s auditními a zákonnými požadavky. Takové firmy si obvykle pletou revenue assurance s prováděním běžných účetních kontrol.

Přímými, nebo-li bezprostředními primárními příčinami úniků příjmů a ztrát příležitostí, jsou nejrůznější selhání, trhliny, vady, chyby, zanedbání a omyly v procesech, technologiích a v lidech. Všechno toto podkopová integritu procesu, přesnost a kompletnost příjmů.

4.2 Konkrétní podoby hrozeb úniků a nadhodnocení příjmů

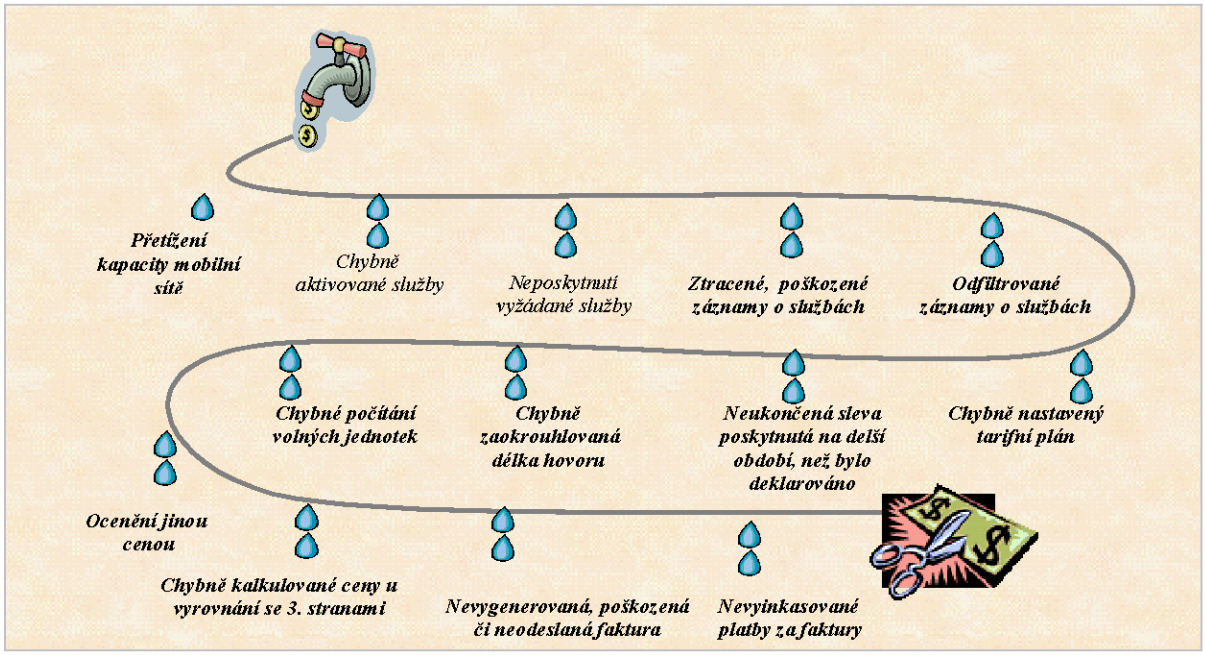
Výše popsané příčiny mají za důsledek vznik hrozby (rizika) úniku příjmů, nebo nadhodnocení příjmů. Pro jasnou představu o konkrétních hrozbách úniků jsem připravila dva obrázky, které demonstrují jejich praktické podoby v sektoru telekomunikací. První obrázek jsem nazvala modelem děravé trubky.

Obrázek 4-2: Model děravé trubky



Druhou alternativou zobrazení úniků je model kapajícího kohoutku. Nedostatečně utažený kohoutek umožňuje postupné odkapávání zasloužených příjmů z různých částí procesu do černé díry.

Obrázek 4-3: Model kapajícího kohoutku



V případě úniků příjmů firma pyká za své chyby. Ztráty jsou pro ni daní za neefektivně fungující procesy a neodhalené chyby. V případě nadhodnocení příjmů v materiální podobě se však již jedná o závažný finanční přestupek, neboť společnost uměle zvyšuje své příjmy. Nesmím tedy opominout zmínit konkrétní formy nadhodnocení příjmů. Jedná se o situace, kdy si firma neoprávněně zvyšuje své příjmy v neprospěch zákazníků, a to tak, že zákazníkům účtuje vyšší ceny, poplatky za služby, které si neobjednal, anebo které v reálu nemohl vůbec

využívat. Dále to může být duplicitní účtování poplatků a využitých služeb, neposkytnutí deklarované slevy, anebo poskytnutí slevy na kratší období či v menším množství, než bylo při prodeji deklarováno.

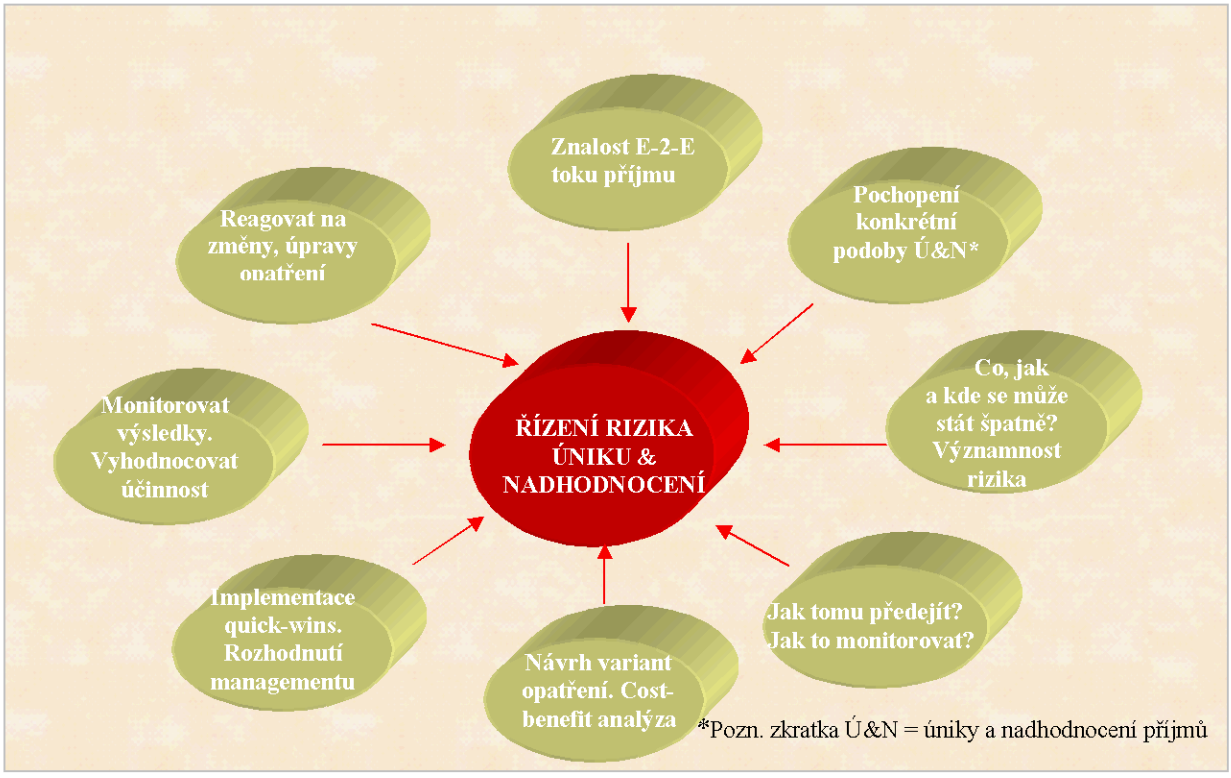
5 Metodika pro plnění úkolů revenue assurance

V této kapitole představím metodický aparát v podobě vhodných postupů, technik a aktivit, který by si útvar revenue assurance měl osvojit, chce-li úspěšně plnit své úkoly a dosáhnout očekávaných cílů.

5.1 Metodika pro řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů

Metodiku úspěšného operativního řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů lze jednoduše znázornit prostřednictvím následujícího obrázku.

Obrázek 5-1: Operativní řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů



Tato znalost je výchozím předpokladem pro správné rozpoznání relevantních rizik. Klade na revenue assurance specialisty vysoké odborné požadavky. Důležitou roli při osvojení si těchto znalostí hrají experti z funkčních útvarů. Od nich revenue assurance získává střípky

informací, jak a co přesně prakticky funguje, v čem jsou úzká místa, co hodnotí za dobré a co za nevyhovující. Poté si revenue assurance tyto dílčí informace skládá do komplexního procesu a má tak celistvý náhled na proces jako celek a jeho dílčí části.

Klíčovým nástrojem, který je důležitým nositelem know-how jsou **procesní mapy,** nebo-li **flow charty**. Do nich je zakreslen průběh procesu v dimenzi technické, procesní a organizační. Dominantní je dimenze technická. Jedná se o informační systémy a jejich moduly, které služby poskytují a generují a zpracovávají záznamy o příjmech. Podstatnou částí map jsou t kontroly a různá opatření na eliminaci rizik. Ty jsou zakresleny k relevantním systémům, nechybí u nich zodpovědný útvar a osoba. Procesní mapy jsou obvykle rozděleny podle jednotlivých typů produktů, aby bylo možné odlišit jejich dílčí specifika při zpracování výnosů. Mapy jsou pro revenue assurance odborníky znalostní základnou při rozpoznávání rizik a při orientaci ve zněti existujících i chybějících revenue assurance kontrol a opatření.

- **Pochopení úniků a úzkých míst**

Před zahájením analýzy rizik je vhodné mít dobré znalosti o příčinách úniků a nadhodnocení u firem v podobném oboru. Je nutné znát podoby hrozeb úniků a úzkých míst, se kterými se potýkají, nebo potýkaly firmy ve stejném oboru a mít je na paměti při analýze konkrétní situace v podniku.

- **Analýza, identifikace a kvantifikace rizik**

Účinná eliminace a zvládání rizik je postavené na správném rozpoznání relevantních rizik v rámci procesu realizace příjmů. Identifikovaná rizika jsou tedy základním vstupem řízení rizik. Riziko, nebo-li hrozba, či příčina úniků a nadhodnocení, je událost či akce, která může negativně ovlivnit hodnotu realizovaných příjmů. Při stanovování hrozeb je vhodné využít různé kvantitativní či kvalitativní metody. Kvalitativní metody Delphi a brainstorming jsou i přes své nevýhody jsou z těch, které se v revenue assurance praxi dobře osvědčily.

Nebude-li řádně rozpoznáno a řízeno každé dílčí riziko, může ve svém důsledku způsobit významné škody. Proto je nutné kvantifikovat závažnost hrozby, která je odvozena od absolutní hodnoty potenciálních ztrát a nadhodnocení příjmů. Nutné je také stanovit pravděpodobnost vzniku konkrétní hrozby. Před rozhodnutím o dalším osudu rizik musí být rizika rozdělena do skupin a uspořádána dle priorit. Rizikům spojených s vyšší tvrdostí,

nebo-li s větším dopadem v případě nepříznivé situace, bude muset být věnována vyšší pozornost ve srovnání s riziky jinými. Výsledkem analýzy rizik je definování rizikové pozice v příjmech.

- **Návrh protiopatření a analýza nákladů a přínosů**

Dalším krokem je vymyslet, navrhnout a analyzovat možná alternativní protiopatření. Lze je definovat jako postup, proceduru, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro ochranu před hrozbou, s cílem včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění. Protiopatření může být také zaměřeno na oblast obnovení činnosti po reálném působení hrozby. Více o těchto technikách uvedu v kapitole 6. U každého protiopatření je třeba určit náklady na snížení či eliminaci rizika a vypočítat jeho přínosy. Na každé opatření by se mělo dívat jako na investici, u níž je nutné spočítat také efektivnost investice, nejlépe prostřednictvím základního ukazatele čisté současné hodnoty.

- **Implementace a vyhodnocování účinnosti opatření**

Rozhodnutí o výběru a realizaci opatření je kritickou fází procesu řízení rizik, neboť je rozhodováno o tom, jak firma hodlá prakticky s rozpoznanými riziky naložit. U každého opatření by mělo být revenue assurance útvarem navrženo několik variant opatření pro každé rozpoznané riziko (hrozbu). V případě, že náklady na eliminaci rizika jsou příliš vysoké, často je volen přístup bedlivého sledování vývoje rizika a je připraven plán na snížení dopadu negativních důsledků, pokud riziko reálně nastane. Po implementaci protiopatření je třeba provádět kontrolní aktivity, které ověřují, že reakce na rizika jsou efektivně realizovány. Dále obecně monitorovat vývoj rizika, zda nedochází k jeho vzniku. V případě nedostatečné účinnosti opatření je nutné v něm provést potřebné korekce.

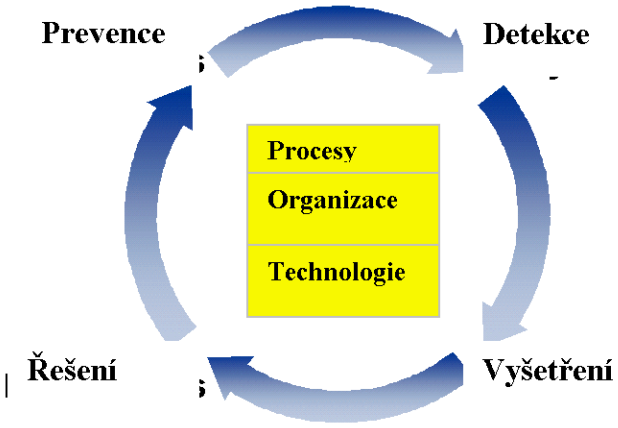
- **Monitoring výsledků a reagování na změny**

S vyhodnocováním účinnosti opatření úzce souvisí monitorování daného opatření a sledování, jaké vykazuje výsledky. Cílem je bedlivě sledovat, zda nevznikají nepříznivé události, které mohou odstartovat nesrovnalosti v příjmech a včas na tyto události reagovat. Monitorování výsledků je prováděno prostřednictvím řady kontrolních aktivit. Jedná se o monitorování a vyhodnocování výsledků kontrol nastavených v nejrůznějších bodech výnosového cyklu, dále o audity, testováním a vyhodnocování vývoje příjmových trendů.

5.2 Metodika pro řešení reálně vzniklých úniků a nadhodnocení příjmů

Pokud se nepodaří riziku úniků a nadhodnocení příjmů plnohodnotně předejít, anebo bylo rozhodnuto, že proti riziku nebudou uplatněna žádná protiopatření, může dojít k reálnému úniku příjmů či bezprostřední hrozbě. Potom je klíčové v rané fázi detekovat a zamezit těm nejzávažnějším dopadům. Při plnění tohoto cíle je vhodné postupovat dle metodiky: „Detekce – Vyšetření – Řešení – Prevence“.

Obrázek 5-2: Metodika D-V-Ř-P



Detekce je prováděna monitorováním kontrol v rámci celého výnosového cyklu, které mají speciální logiku definovanou odborníky na revenue, dále jsou to speciálně nastavené alarmy, kontroly zabudované v systémech, anebo audity a testování v ostrém provozu. Problémy s příjmy bohužel často bývají také detekovány na základě upozornění či stížnosti zákazníka. V této situaci je nutné velmi citlivě přistupovat k řešení negativních dopadů na zákazníka.

Vyšetřování je proces pokoušení se o potvrzení, vysvětlení a odhalení detailů, které se vztahují k určitému podezření na problém nebo k jistému problému. Jeho výsledkem musí být jasné určení rozsahu problému, kvantifikace potenciálních či reálných ztrát a určení příčiny a důsledků problému.

Kompletní vyřešení problému s úniky a nadhodnocením příjmů znamená rychle napravit všechny vzniklé důsledky a poprat se s odstraněním příčin. Celé řešení je vhodné dotáhnout až do **fáze prevence** obdobných případů v budoucnu, i když její prosazení bývá bolestivé, mnohdy finančně nákladné a nese plody v delším časovém horizontu. Pokud je však zvolena

vhodná varianta a zafunguje dle očekávání, tak má na společnost, její procesy a systémy velmi pozitivní dopady.

5.3 Metodika pro zajišťování efektivního kontrolního systému

Tuto důležitou skupinu zodpovědností plní útvar revenue assurance prostřednictvím vytváření a kultivace vnitřního kontrolního systému nad procesem realizace příjmů. Vnitřní kontrolní systém se skládá z dílčích kontrolních činností. Revenue assurance kontroly mají obvykle charakter detektivních, nebo-li monitorovacích kontrol. Jejich účelem je monitorovat správnost fungování výnosového cyklu od jeho začátku až do konce (tzv. end-to-end). Dále prověřovat, zda generování a zpracování záznamů o příjmech probíhá přesně, kompletně a včas. Logika kontrol je postavena tak, aby včas detekovaly chybové situace v podobě odchylek mezi skutečným a požadovaným stavem, nebo-li hrozící či vzniklé úniky příjmů. Speciální revenue assurance kontroly lze chápat jako techniky a více o nich je popsáno v kapitole 6.2.

5.4 Metodika pro vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů

Základní techniky, které umožňují revenue assurance specialistům snadno identifikovat příležitosti k maximalizaci příjmů jsou následující: účast na projektech při implementaci nových produktů, auditování, prohlubování znalostí o chystaných a prováděných změnách a v neposlední řadě know-how o komplexním procesu realizace příjmů včetně jeho technických a finančních detailů.

6 Techniky pro eliminaci úniků a nadhodnocení příjmů

6.1 Techniky pro eliminaci hrozeb

Úkolem revenue assurance útvaru je znát možné kombinace a závažnost hrozeb a předcházet jim. Protiopatřením v případě **hrozeb pramenících z lidských chyb** je důkladné školení uživatelů na správné ovládání systému, správné zadávání objednávek a zákaznických dat. Dále je vhodné vybavit uživatele jasnými instrukcemi, jak správně postupovat, vést je a poskytovat jim zpětnou vazbu o tom, co a jak dělají špatně. Možné je také vytvořit specializované skupiny representantů vyškolených na určité typy transakcí, které budou perfektně ovládat. Nejúčinnějším protiopatřením, ale nejnákladnějším, je implementace sofistikovaného informačních systému odolného proti uživatelským chybám. Tento systém

má v sobě zabudovaná pravidla a uživateli neumožní dokončit transakci, pokud je provedena chybně či nekompletně.

V případě **hrozeb systémových chyb** jsou vhodná protiopatření zaměřená na technické úpravy a zdokonalování systémů, důkladné testování nové či změněné funkcionality před i po implementaci nové služby. Dále je nutné tlačit na zvyšování kvality programátorské práce a případné úpravy systémů řešit dodavatelsky. Nezbytné je strategicky řídit rozvoj složité systémové architektury a uspokojivě ji přizpůsobovat nových technologickým změnám. Často telekomunikační společnosti volí strategii, kdy neeliminují systémové příčiny hrozeb, ale zaměřují se na včasnou detekci důsledků hrozeb, které za nižší náklady následně na to opravují.

U hrozeb procesních chyb se nabízejí protiopatření v podobě úprav zodpovědností, procedur a směrnic, dále reorganizace, nebo změna a předefinování procesů. Důležitá je také správná a včasná informovanost útvarů o plánovaných a realizovaných změnách.

6.2 Techniky pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozeb

Mezi tyto techniky patří alarmy a speciální kontrol šité na míru potřebám revenue assurance. **Alarmy** je vhodné mít v rámci každého informačního systému, který poskytuje služby a zpracovává transakce o příjmech. Jedná se o jednoduché kontroly, které spustí alarm a promptně informují zodpovědnou osobu (např. ve formě zaslání e-mailu či SMS), pokud nastane určitý typ předdefinovaného problému či neobvyklé události. Často se jedná o alarmy, které hlásí, že systém měl výpadek, přestal generovat záznamy, generuje duplicitní záznamy, dále že systém přestal zpracovávat transakce o příjmech, nebo se objevilo mnoho nezpracovaných či poškozených záznamů.

Další technikou jsou **kontroly zabudované v systémech**. Jedná se o jakousi naprogramovanou kontrolu, která v určitých časových intervalech prověřuje správnost zpracování záznamů o výnosech či správnost nastavení zákaznických účtů. Pokud tato automatická kontrola detekuje chybu, vygeneruje chybový report s výčtem detekovaných chyb a zašle jej zodpovědné osobě na řešení. V jiných případech kontrola automaticky opraví detekovanou chyb dle předem nastaveného scénáře.

Důležitou technikou jsou **kontroly kompletnosti zpracovaných dat o službách**, jež mají za cíl prověřit, zda data o jednotlivých poskytovaných službách jsou kompletně zpracována od začátku až do konce výnosového cyklu. V praxi jsou tyto kontroly často nazývány jako end-to-end revenue controls. Jsou členěny dle typů služeb a logika je navržena tak, aby bylo prověřováno, zda ke každé službě, kterou zákazník využil, byl vygenerován na ústředně zúčtovatelný záznam. Dále zda byl tento záznam předán do fakturačního systému, vyfakturován zákazníkovi a předán k zaúčtování do účetního systému.

Kontroly přesnosti ocenění a fakturace služeb mají za cíl prověřit, zda poskytnuté služby jsou zákazníkům přesně a včas oceněny a vyfakturovány. Kontroly ocenění jsou opět rozděleny dle jednotlivých typů využitých služeb. Kontroly správnosti fakturace musí být již prováděny po jednotlivých zákaznících a jejich fakturách.Vzhledem k tomu, že existují desítky služeb, jejichž cena je závislá na několika faktorech (např.délka volání, doba volání, typ volaného čísla apod.), je verifikace správného účtování cen pro revenue assurance útvar náročným úkolem, k jehož řádnému provedení potřebuje podporu speciálního revenue assurance nástroje (systému).

Kontroly kompletnosti plateb prověřují, zda všechny platby, které zákazník realizoval ve prospěch firmy za využité služby, byly správně připsány do systému na úhradu jeho faktury a současně, že došlo ke spárování plateb v účetním systému. Tok každého typu platby (např. platba převodem, složenkou, bankomatem, elektronickou platbou) je opět pečlivě prověřován od začátku až do konce procesu.

Kontroly aktivace zákaznických služeb mají za úkol prověřovat správnou aktivaci zákaznických služeb a zákaznických dat a včas reportovat všechny chybové situace. V telekomunikačním oboru platí, že každá zákazníkova služba musí být aktivována minimálně na dvou místech. Prvním z nich je fakturační systém a druhým je databáze zákazníků a služeb na síti. Pokud informace o zákazníkovi a jeho službě není zadána v obou těchto systémech (například chybou operátora zákaznické linky), dochází k nepříjemným důsledkům chyb, kdy zákazník nemůže používat službu, ale je mu za ni účtován měsíční paušál, nebo může službu využívat, ale služba mu není účtována a podobně.

Kontroly fungování provozních systémů prověřují správnost fungování provozních systémů zodpovědných za zpracování zúčtovatelných záznamů o poskytnutých službách. Úkolem kontrol je prověřovat, kolik daný systém korektně poskytl služeb, následně na to kolik zúčtovatelných záznamů a jakého typu systém denně korektně zpracoval, kolik jich odmítl ze zpracování a nepostoupil je do další fáze zpracování a z jakého důvodu.

6.3 Systémové nástroje na podporu maximalizace příjmů

Existence revenue assurance bez podpůrných softwarových nástrojů není dost dobře možná. S technologiemi je spjata jak existence revenue assurance, tak její vznik. Množství dat o každé využité službě, která generuje výnos, se v telekomunikacích pohybuje v řádech desítek miliónů denně. Počet zákazníků, kterým je měsíčně posílána faktura o využitých službách, jde také do statisíců i miliónů v závislosti na velikosti firmy. Obdobná situace je v jakémkoliv sektoru služeb a tudíž není možné data analyzovat a pátrat po problémech bez softwarové podpory.

Systémové nástroje jsou v podstatě revenue assurance kontroly, ovšem ve zcela automatizované podobě. Lze je rozčlenit do následujících čtyř kategorií:

- **Detektivní nástroje** jsou složité a důmyslné nástroje pro odhalení a kvantifikování úniků a nepřesností s výběrem peněz. Vytvářejí nová data v podobě detekovaných chyb, výjimek a závad. Mezi ně například patří nástroje na prověřování nastavení služeb (integrity služeb), nástroje na prověřování přesnosti cen a celkové správnosti faktur, nástroje na end-to-end testování výnosového cyklu, nebo nástroje na zjišťování kompletnosti zpracovaných dat o příjmech.
- **Analytické nástroje** narozdíl od detektivních nevytvářejí nová data. Jsou určeny pro získávání dat o příjmech, o zákaznících a službách z databází, dále k jejich agregaci, vrstvení, analyzování, monitorování a trendování.
- **Nástroje na prevenci** mají působit na automatizaci a zlepšení specifických procesů a procedur tak, aby se ztrátám a zkreslením příjmů předcházelo co nejúčinněji. Mezi ně se řadí nástroje na automatickou opravu, nástroje na optimalizaci služeb, nástroje na komunikaci mezi systémy a nástroje na prověřování zákazníků.
- **Multifunkční nástroje** v sobě pojí funkcionalitu detektivní, analytickou i preventivní. Jsou zcela komplexní a jejich konkrétní forma bývá nazývána jako centrální elektronický revenue assurance dashboard.

7 Měření efektivnosti revenue assurance činností

Funkce revenue assurance je součástí hodnotového managementu, proto je nutné kontinuálně zjišťovat a reportovat, nakolik přispívá ke zvýšení hodnoty společnosti. Efektivnost revenue assurance lze měřit na vstupu, v procesu i na výstupu příslušné organizace.

Měření vstupu

K základním kvantitativním ukazatelům na vstupu patří počet specialistů revenue assurance na 1.000 zaměstnanců ve srovnání s benchmarkem, dále denní náklady na specialistu revenue assurance, celkový roční rozpočet a jeho srovnání s předchozím obdobím. Dalšími ukazateli na vstupu jsou provozní a investiční výdaje na podporu a údržbu revenue assurance nástrojů (informační technologie) a podíl těchto nástrojů ve srovnání s ostatními náklady.

Měření procesu

Základními kvalitativními ukazateli procesu výkonu revenue assurance funkce jsou projektové aktivity (spoluúčast na projektech implementace nových produktů), doporučení revenue assurance v rámci projektů implementace nových služeb, identifikovaná rizika u nových produktů, navržená a realizovaná opatření a kontroly u nových produktů. Dalším ukazatelem je čas věnovaný běžným kontrolám, řízení rizika v rámci nových projektů, vyšetřování a řízení mimořádných případů úniků. Důležitým ukazatelem je také profesní zdatnost revenue assurance specialistů a pověst revenue assurance útvaru.

Měření výstupu

Mezi nejčastěji používané ukazatele na výstupu patří finanční vyjádření výše odvrácených a reálných ztrát příjmů, reálného a odvráceného nadhodnocení příjmů.

Reálné ztráty či nadhodnocení příjmů (Kč)

= **(A)** Částka, která měla být správně fakturovaná za využité služby – **(B)** Částka, která byla skutečně zákazníkovi fakturována za využité služby.

Reálné ztráty příjmů, jestliže A > B; rozdíl (+)

Reálné nadhodnocení příjmů, jestliže A < B; rozdíl (-)

Odvrácené ztráty příjmů představují výši potenciálních ztrát (úniků) příjmů, které společnosti reálně hrozily, ale kterým revenue assurance včasným řešením hrozby zabránilo.

Odvrácené ztráty (úniky) příjmů (Kč) = Včas odvrácená hrozba reálné ztráty příjmů; chyba detekována a odstraněna; služba byla zákazníkům vyúčtována přesně a kompletně.

Odvrácené nadhodnocení příjmů představuje výši potenciálních nadhodnocení příjmů, které společnosti reálně hrozily, ale kterým revenue assurance včasným řešením hrozby zabránilo.

Odvrácené nadhodnocení příjmů (Kč) = Včas odvrácená hrozba reálného nadhodnocení příjmů; služba byla zákazníkům vyúčtována přesně a kompletně.

Ukazatelem na výstupu je také počet odhalených případů potenciálních a reálných ztrát a nadhodnocení příjmů. Důležité je i rozdělení odhalených případů podle jejich příčin a závažnosti.

Efektivnost revenue assurance útvaru lze vyjádřit poměrovými ukazateli jako je efektivnost odhalovaných úniků, procento odvrácených ztrát příjmů z celkových příjmů, procento reálných ztrát příjmů z celkových příjmů.

$$\textbf{Efektivnost odhalené hrozby (\%)} = \frac{\text{Odvrácená ztráta příjmů u odhalené hrozby}}{\text{Odvrácená + Reálná ztráta příjmů u odhalené hrozby}} * 100$$

Ukazatele reálné a odvrácené ztráty příjmů vyjádřené jako procento z celkových příjmů jsou vrcholovým managementem společnosti **bedlivě sledovány a jsou považovány za nejdůležitější ukazatele výkonnosti revenue assurance útvaru.**

$$\frac{\text{Celkové odvrácené ztráty příjmů}}{\text{Celkové příjmy společnosti}} * 100$$

$$\frac{\text{Celkové reálné ztráty příjmů}}{\text{Celkové příjmy společnosti}} * 100$$

III. EMPIRICKÁ ČÁST

8 Empirický průzkum funkce revenue assurance

Empirický průzkum určený pro potvrzení či vyvrácení hypotéz a formulaci odpovědí na výzkumné otázky bylo nezbytné provést mezi telekomunikačními firmami. Telekomunikační trh v České republice je sice vysoce konkurenční, ale relativně málo početný [10]. Z tohoto důvodu bylo výhodnější provést empirický průzkum v určitém zeměpisném regionu, jako je např. střední a východní Evropa, západní Evropa, aby bylo možné provést srovnání přístupu k revenue assurance s globálním průměrem a jinými zeměpisnými regiony. Vzhledem k tomu, že jsem v době svého výzkumu funkce revenue assurance působila jako manažer útvaru revenue assurance jedné české telekomunikační firmy, bylo nezbytné, aby subjekt provádějící výzkum zaručil firmám účastnícím se průzkumu anonymitu a dostatečnou ochranu důvěrných informací, kterými informace o ztrátách příjmů nepochybně jsou.

S ohledem na tyto skutečnosti nebylo příliš vhodné provádět empirický průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mnou, jakožto fyzickou osobou. Zvolila jsem tedy přístup založený na úzké aktivní spolupráci s britskými firmami Azure Solution a Analysys[11]. Společnost Analysys byla v roce 2003 a 2004 pověřena firmou Azure Solutions k provedení globálního empirického průzkumu v oblasti revenue assurance mezi telekomunikačními společnostmi nazvaném „Operator Attitudes to Revenue Assurance“. Na tomto empirickém průzkumu jsem se aktivně podílela. Odborně jsem korigovala kategorizaci základních příčin úniků příjmů, poskytla komentáře a doporučení k dotazníku a navrhované metodologii. Zajišťovala jsem a zprostředkovala sběr dat u vybraných evropských telekomunikačních operátorů tak, aby v mém případě nedošlo ke střetu konkurenčních zájmů. Poté co společnost Analysys provedla zpracování dat získaných od jednotlivých telekomunikačních operátorů, obdržela jsem od ní podrobné výsledky průzkumu zprůměrňované a agregované dle jednotlivých geografických regionů a v podobě, která plně dodržuje pravidla anonymity.

---

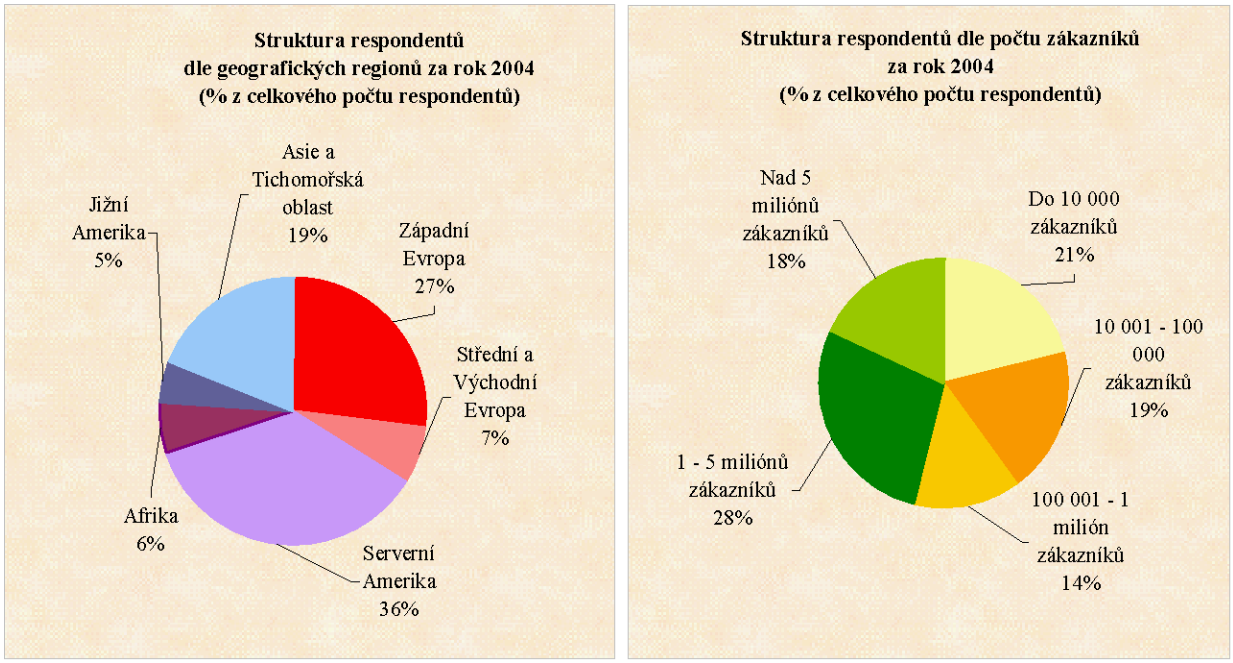
[10] Velikost českého telekomunikačního trhu v roce 2004 činila 116 mld. Kč. Z toho pevné komunikace činily 47 mld. Kč, z čehož podíl Českého Telecomu byl 73%. Mobilní komunikace činily 69 mld. Kč (Eurotel 29,4 mld. Kč, T-Mobile 26,4 mld., Oskar 13,4 mld.Kč). Pramen: České telekomunikace ve znamení akvizic, Peterka J., http://www.earchiv.cz/b05/b0600301.php3.

Informace získané z tohoto šetření byly relevantní pro potvrzení či vyvrácení hypotéz definovaných v této práci a současně pro formulaci odpovědí na definované výzkumné otázky.

Hlavním cílem empirického průzkumu bylo získat relevantní informace pro následnou analýzu a **posouzení současného přístup manažerů telekomunikačních firem k řízení a provádění funkce revenue assurance**. V návaznosti na to bylo mým cílem zmapovat a podrobně **analyzovat úroveň vyspělosti prováděné funkce revenue assurance v celosvětovém měřítku.** Dále analyzovat **příčiny zjištěných nedokonalostí** a formulovat je do podoby **obecně platných doporučení**, které je vhodné na úrovni revenue assurance funkce dodržovat.

Jako subjekty relevantní pro výzkumné dotazníkové šetření byly vybrány společnosti z telekomunikačního sektoru (mobilní operátoři, fixní operátoři, alternativní operátoři) z nejrůznějších částí světa. Průzkum byl prováděn v létě roku 2003 a poté 2004 a zúčastnilo se ho celkově přesně 100 respondentů v roce 2004 a 50 v roce 2003.

Graf 8-1: Struktura respondentů dle geografického rozdělení a počtu zákazníků



[11] Analysys Ltd. je mezinárodně uznávanou společností zabývající se analýzami telekomunikačního sektoru. Azure Solution Ltd. se zabývá telekomunikačním poradenstvím a vývojem revenue assurance řešení.

9 Výsledky testování hypotéz

Na základě poznatků, jež vyplynuly z provedeného empirického průzkumu a ve světle dalších poznatků uvedených v této práci lze učinit závěry k testovaným hypotézám.

- **Hypotéza 1: Telekomunikační firmy v celosvětovém měřítku zpravidla provádějí revenue assurance aktivity, ve svém přístupu se přesouvají z reaktivní do proaktivní pozice a stále plně neaplikují komplexní přístup k zajištění příjmů, což se projevuje ve vyšších ztrátách.**

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že revenue assurance útvar se stává běžnou podnikovou funkcí, čímž společnosti deklarují jednoznačnou vůli ke koordinovanému přístupu v řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů. 64 % respondentů v roce 2004 uvedlo, že v jejich společnosti existuje samostatný revenue assurance útvar, který je plně zodpovědný za provádění a koordinování revenue assurance činností. V roce 2003 toto uvedlo 54 % respondentů. Zajímavá je také skutečnost, že ve většině případů revenue assurance manažeři (56 % respondentů) nejsou zodpovědní pouze za revenue assurance funkci, ale i za jiné aktivity. Z toho vyplývá, že revenue assurance útvar není samostatně stojící útvar oddělený od ostatních funkčních útvarů, ale patří do některého z funkčních oddělení, ke kterému má z historických důvodů nejblíže, což nejčastěji bývá oddělení financí. Tato začlenění do jiných oddělení v praxi nevadí, pokud má revenue assurance zajištěné předpoklady pro svou práci, ale značí to, že její revenue assurance není ještě plně vyspělé a zakořeněno ve firemní kultuře.

V průzkumu bylo zjištěno, že funkce revenue assurance v roce 2004 nabyla na své důležitosti ve srovnání s rokem 2003, což uvedlo 68 % respondentů. Z toho lze usuzovat, že vrcholový management firem bere hrozící riziko ztráty příjmů vážně a dává prioritu aktivitám zaměřeným na jejich minimalizaci. Rostoucí důležitost funkce revenue assurance indikuje, že řízení rizika úniků příjmů pravděpodobně přineslo již své první ovoce a přesvědčilo vrcholové vedení o svých nepostradatelných přínosech, ale zatím není zcela efektivně a komplexně prováděno. To totiž dokazují i následující údaje, o nichž píši níže.

Ve výzkumném šetření byl každý respondent tázán, jaké jsou v jeho společnosti hlavní příčiny úniků příjmů a zda je každá z těchto příčin pokryta efektivním preventivním opatřením. Z následného vyhodnocení odpovědí vyplynulo, že **minimálně polovina respondentů, která označila příčinu za jednu z těch hlavních zároveň uvedla, že ji nemá doposud pokrytou efektivním preventivním opatřením**. Podívejme se například na příčinu

– chyby při aktivaci zákaznických služeb. 52 % respondentů uvedlo, že chyby při aktivaci zákaznických služeb jsou jednou z hlavních příčin úniků příjmů v jejich společnosti. Avšak pouhých 23 % respondentů uvedlo, že se těmto hrozbám umí bránit prostřednictvím účinného protiopatření, které včas odstraní důsledky chyby a odvrátí hrozící ztráty, anebo včas minimalizuje vznik hrozby. Většina respondentů se také vyjádřila, že při provádění revenue assurance činností pociťují nedostatečnou teoretickou oporu.

Obdobně to vypadalo s odpověďmi na dotazy, zda hlavní příčina úniků příjmů je zohledňována již ve fázi plánování a uvádění nových výrobků na trh. Termínem zohledňovat, nebo-li brát v úvahu, je myšleno, zda již ve fázi plánování a vývoje produktu jsou mapována rizika, zda konkrétní příčina (hrozba) úniků může s implementací nového produktu nastat. A v návaznosti na to, zda je příčině u konkrétního produktu předcházeno a zda jsou implementována proaktivní opatření na minimalizaci negativního dopadu. V průměru **pouze polovina respondentů uvedla, že hlavní příčiny úniků bere v úvahu již při implementaci nových produktů**.

Jako další argument bych zmínila výzkum provedený v roce 2003 firmou Deloitte. Na otázku: „*Jaké procesy u Vás vyžadují největší zdokonalení*“ odpovědělo shodně naprosto nejvíce respondentů, a to celých **61 %, že funkce revenue assurance je oblastí, která v následujícím období bude vyžadovat značné zdokonalení svého fungování**. V průzkumu bylo tedy potvrzeno, že u telekomunikačních operátorů existují mezery v efektivním fungování funkce revenue assurance, což má negativní dopady také na jiné procesy jako je například aktivace služeb a vývoj a implementace nových produktů. Z toho lze usuzovat, že funkce revenue assurance má značné rezervy v optimálním rozsahu a způsobu svého dosavadního fungování v telekomunikačních společnostech a současně velký potenciál pro včasné záchrany potenciálních úniků příjmů.

Závěr k hypotéze 1:

Domnívám se, že uvedené skutečnosti jsou silnými argumenty potvrzujícími pravdivost definované hypotézy. Z výše uvedeného lze učinit závěr, že v celosvětovém měřítku přístup telekomunikačních společností stále není dostatečně proaktivní a minimálně u poloviny respondentů nedochází k včasnému řízení rizik spojených s hlavními úniky příjmů. Telekomunikační společnosti doposud nepředcházejí příčinám úniků příjmů dostatečně

efektivně a proaktivně a doposud nemají řadu oblastí ve výnosovém cyklu pokrytu účinným protiopatřením.

- **Hypotéza 2: Minimálně pro 60% telekomunikačních společností v celosvětovém měřítku se akceptovatelná úroveň ztrát příjmů pohybuje do 0,5 % [12]z celkových ročních příjmů.**

Akceptovatelnými ztrátami se rozumí ztráty, které se management firmy rozhodne tolerovat jako náklad na podnikání a nečiní žádná opatření na jejich záchranu či odvrácení, neboť se domnívá, že odhadované náklady na zamezení ztrátám by převýšily hodnotu včas odvrácených ztrát.

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že průměrná celosvětová úroveň akceptovatelných ztrát příjmů se pohybuje ve výši 0,93 % z celkových ročních příjmů. Pouze 6 % respondentů se vyjádřilo, že akceptovatelná úroveň ztrát se u nich pohybuje do 0,5 % z celkových ročních příjmů. Pro společnosti v Západní Evropě je hranicí akceptovatelných ztrát hodnota 0, 7 % z celkových ročních příjmů, ve Střední a Východní Evropě to je hodnota 0, 8 % z celkových ročních příjmů.

Domnívám se, že celosvětová průměrná hodnota akceptovatelných úniků příjmů ve výši 0,93 % z celkových příjmů je značně vysoké číslo a zbytečně vysokým nákladem na chyby v podnikání. Pokud vezmeme v úvahu například menšího mobilního operátora, který pravidelně obsluhuje 1,5 miliónů zákazníků a jeho roční tržby činí 10 miliard korun, tak v jeho případě akceptovatelná ztráta ve výši 0,93 % z ročních příjmů, znamená ročně zbytečně vyhodit oknem 93 miliónů korun.

Společnosti by se měly důsledně věnovat cost-benefit analýze revenue assurance protiopatření a pečlivě vyhodnocovat, které specifické příčiny ztrát má či nemá finanční opodstatnění minimalizovat. Je třeba dobře zvážit ocenění nefinančních výhod daného protiopatření jako je například posílení kontrolního prostředí, zajištění transparentnosti, jistota přesnosti a kompletnosti účtování, kterou zákazníkovi i sobě dáme.

[12] hodnota 0,5 % je stanovená na základě nejlepší praxe

Závěr k hypotéze 2:

Hypotéza jednoznačně nebyla potvrzena, neboť pouze 6 % respondentů se vyjádřilo, že akceptovatelná úroveň ztrát se u nich pohybuje do 0,5 % z celkových ročních příjmů.

Hypotéza 3: Globální nejčastější příčina ztrát příjmů v telekomunikačním sektoru pramení z nedostatečně nastavených procesů a procedur souvisejících s generováním a zpracováním příjmů.

Ve výzkumném šetření byli respondenti požádání, aby z nabídky 9 příčin vybrali maximálně čtyři, které považují za hlavní příčiny úniků příjmů ve své společnosti. Na základě vyhodnocení odpovědí bylo zjištěno, že mezi nejčastějšími příčinami úniků příjmů celosvětově dominují na 1. místě chyby v procesech a procedurách (ve svých odpovědích uvedlo 73 % respondentů). Na 2. místě jsou chyby při implementaci nových služeb (ve svých odpovědích uvedlo 58 % respondentů) a na 3. místě jsou chyby při aktivaci zákaznických služeb (ve svých odpovědích uvedlo 52 % respondentů). Mezi zeměpisnými regiony jsou drobné rozdíly, tak například u společností ve střední a východní Evropě jednoznačně zastávají vedoucí pozici chyby při implementaci nových služeb, v západní Evropě zase ztracené a poškozené záznamy při zpracování příjmů.

Respondenti byli také tázáni, jaké očekávají hlavní příčiny úniků příjmů v příštích 12 měsících. Z výsledků vyplynulo, že očekávají stejné trio příčin jako v uplynulém období, to znamená **chyby při implementaci nových produktů, špatné procesy a chyby při aktivacích služeb**. Prim ale bude hrát příčina - chyby při implementaci nových produktů. Důvodem je pravděpodobně stále se zrychlující tempo uvádění nových produktů na trh a nedostatečný časový prostor na řádnou přípravu této změny.

Závěr k hypotéze 3:

Hypotéza byla potvrzena, neboť výzkum prokázal, že nejčastější globální příčinou ztrát příjmů byly opravdu chyby v nastavených procesech a procedurách souvisejících s realizaci příjmů. V jednotlivých geografických regionech však existují drobné rozdíly v první nejčastější příčině ztrát příjmů. Do budoucna respondenti očekávají, že nejčastější příčinou budou chyby při implementaci nových produktů.

IV. Závěr

Věřím, že prostřednictvím důkladného prozkoumání všech aspektů konceptu revenue assurance, nalezením odpovědí na položené výzkumné otázky, precizováním současného chápání řízení podnikových rizik a vnitřního kontrolního systému, se mi podařilo vytvořit obecný normativní model a splnit tak výzkumným záměrem mé práce v podobě navržení teoreticko-metodologického rámce nové podnikové funkce revenue assurance pro telekomunikační firmy.

Po stránce normativní jsem shrnula podstatu funkce revenue assurance, kriticky jsem zhodnotila chápání procesu realizace a maximalizace příjmů a postavila jej do nové roviny. Vymezila jsem postavení revenue assurance k blízkým podnikovým disciplínám a určila teoretické nástroje, metody a postupy, které z těchto disciplín může revenue assurance využít. Našla jsem řadu technik obecně použitelných pro minimalizaci úniků a zkreslování příjmů.

Podařilo se mi splnit hlavní cíl empirického průzkumu, kterým bylo získat relevantní informace pro následnou analýzu a posouzení současného přístupu manažerů telekomunikačních firem k řízení a provádění funkce revenue assurance. V návaznosti na to jsem zmapovala a analyzovala úroveň vyspělosti telekomunikační funkce revenue assurance v celosvětovém měřítku. Z průzkumu vyplynulo, že revenue assurance má značné rezervy v optimálním rozsahu a způsobu svého dosavadního působení v telekomunikačních společnostech a současně velký potenciál pro včasnou záchranu úniků příjmů. V následujícím období bude vyžadovat její fungování významné zdokonalení. Na základě analýzy zjištěných příčiny nedokonalostí jsem formulovala následující obecně platná doporučení na zlepšení:

- zvýšit informovanost vrcholového managementu;
- osvojit si metodiku know-how a mít zkušené revenue assurance odborníky;
- vyjadřovat se v číslech;
- propojit strategické a operativní řízení revenue assurance;
- investovat do revenue assurance vyváženě;
- implementovat systémové nástroje na podporu revenue assurance činností;
- nepodceňovat analýzu a diagnózu slabých míst výnosového cyklu;
- dobře znát možná potenciální rizika a ty efektivně řídit;

- zvažovat hlavní hrozby (příčiny) úniků a nadhodnocení příjmů již ve fázi uvádění nových výrobků na trh;
- pečlivě kvantifikovat hrozbu rizik i přínosy a náklady zamýšlených protiopatření;
- začít řídit rizika (příčiny úniků), která jsou největší hrozbou;
- integrovat revenue assurance do podnikové kultury a minimalizovat organizační bariéry realizace revenue assurance činností.

Na základě výsledků empirického průzkum a ve světle dalších poznatků bylo možné verifikovat výzkumné hypotézy. Dvě hypotézy byly potvrzeny v plném rozsahu, jedna byla vyvrácena. Byla potvrzena hypotéza, že v celosvětovém měřítku **přístup telekomunikačních společností k zajištění příjmů stále není dostatečně proaktivní a minimálně u poloviny respondentů nedochází k včasnému řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů**. Druhá hypotéza byla vyvrácena. Akceptovatelná úroveň ztrát příjmů se nepohybuje do 0,5 % z celkových ročních příjmů, ale dosahuje hranici 0,93 %, což je dle mého názoru zbytečný luxus, který by neměl a ani nemusel být firmami trpěn, byla-li by důsledně aplikována revenue assurance metodologie. Třetí hypotéza, že celosvětově nejčastější příčinou úniků jsou nedostatečně nastavené procesy a procedury související s generování, zpracováním a realizací příjmů, byla potvrzena.

Hlavní přínosy mé disertační práce spatřuji ve vytvoření metodologie, jež podnikové praxi doposud scházela a podle které může management telekomunikačních firem postupovat při řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů, pokud usiluje o koncepční a systematický přístup k zajištění a maximalizaci příjmů.

Za přínos také považuji rozšíření poznatků v oblasti řízení nové podnikové funkce revenue assurance, kterou lze považovat za nový nástrojem pro řízení hodnoty podniku, jenž myšlenkově vychází z analogie řízení podnikového rizika. Věřím, že jsem posunula poznání v oblasti zvyšování výkonnosti a tvorby hodnoty podniku dál, za hranice osvědčených a známých metod. Budu velmi ráda, pokud tato práce svým vznikem přispěje k vymezení odpovídajícího místa revenue assurance disciplíny v řízení firem, které podnikají v nejen v telekomunikačním sektoru.

Jsem přesvědčena, že rozšíření poznatků o revenue assurance funkci může přispět k tomu, aby revenue assurance našla své uplatnění i ve společnostech podnikajících v ostatních sektorech služeb a věřím, že časem také třeba ve výrobním sektoru. K tomuto závěru mě vede skutečnost, že každé odvětví je náchylné k určitému stupni úniků či nadhodnocení příjmů. Stupeň náchylnosti se zvyšuje s tím, jak podnik roste, jak se zvyšuje jeho závislost na informačních technologiích a jak realizuje řadu změn - v organizaci, procesech, portfoliu produktů, systému řízení, financování a technologiích. Provázanost ve struktuře a složitost podnikání zvětšuje riziko vzniku poruch chování a funkčního selhávání technologií, lidí i procesů, což je impulsem k únikům a zkreslování příjmů. Domnívám se, že důvody, proč firmy přicházejí o své příjmy, a to samé platí i o jejich nadhodnocování, jsou si podobné napříč všemi odvětvími. Proto jsem přesvědčená, že základní stavební kameny metodologie revenue assurance popsané v této práci mohou být aplikovány také firmami podnikajícími v jiných oborech než jsou telekomunikace. Role revenue assurance funkce v jiných odvětvích samozřejmě bude muset vycházet z jiné mapy výnosového cyklu a taktéž dílčí techniky pro eliminaci chyb budou muset být mírně modifikovány.

Doufám, že se mi podařilo postavit chápání aspektů realizace a maximalizace příjmů do nové roviny, kterou si stále mnoho manažerů neuvědomuje, neboť doposud ji ani sama teorie uspokojivě nevymezovala. Do roviny, která zviditelňuje, že firma může velmi reálně čelit rizikům úniků příjmů, pokud je koncepčně neřídí a o zajištění svých příjmů dostatečně nepečuje. Do roviny, která upozorňuje, že firma svými příjmy zákonitě nemusí přispívat k tvorbě hodnoty podniku tak, jak by potenciálně mohla.

Domnívám se, že rozvoj funkce revenue assurance je podmiňován zlepšením informovanosti manažerů o jejích přínosech, rozšiřováním povědomí o metodologii a zvyšováním odborné přípravy odborníků na revenue assurance. Také se domnívám, že profesi odborníka na revenue assurance se nejen v české ekonomice otevírají perspektivy jejího rozvoje. Současně však svůj optimismus spojuji s nutností přesvědčovat o přednostech revenue assurance vrcholový management, jemuž revenue assurance může poskytnout velmi cenné služby. Věřím, že tato práce může být teoretickou oporou firmám, které hodlají se ztrátami a nadhodnocením příjmů skoncovat.

Abstract

The dissertation thesis is focused on revenue assurance which is a new business branch and business function. It has originated in telecommunication sector. The aim of the thesis is to suggest a theoretical methodology for revenue assurance. The methodology should serve the telecommunication companies which intend to apply a conceptual and systematic approach to assuring revenue and maximizing financial benefits. The main goal of the empirical research is to acquire relevant information in order to analyze the practical operation of revenue assurance activities in telecommunication companies. The other goal is to prove or disprove defined hypothesis.

I hope the goals were achieved as were outlined. The thesis deals with revenue assurance function history and value added. Added to this, revenue assurance is defined in relation to the narrow branches such as risk management, controlling and internal audit. Furthermore, it deals how revenue assurance helps company to conform to Sarbanes-Oxley law. The thesis is concerned with defining the role of revenue assurance function within a company. This role includes tasks and responsibilities, key performance indicators, integration in the organization structure, development stages and maturity model. There are described forms and root causes of revenue leakage and over-charging as well. The suggested methodology defines methods and procedures how to manage revenue leakage risks, how to trace and solve leaks and over-charging which had already occurred. Added to this, how to assure the effectiveness of control system over revenue cycle as well as how to seek the revenue maximization opportunities. The proposed methodology specifies practices that can eliminate the threats of revenue leaks and over-charging. The other methodology specifies how to detect the threats in order to lower their negative impact. Necessary system tools are also specified.

The dissertation thesis proved two original hypotheses. The first hypothesis declares that telecommunication companies worldwide apply a rather reactive approach to revenue assurance rather than proactive one, which result in higher revenue leaks. The second hypothesis was disproved. It is not true that maximal acceptable level of revenue loss is 0, 5 %. However, research proves that it is 0, 9 %. The acceptable level was defined as the level of revenue losses that companies do not resolve and are willing to write them off.

In the third hypothesis, it was confirmed that the most frequent root cause of revenue leaks globally is incorrectly set revenue processes and procedures.

The biggest contribution of the thesis is in creating revenue assurance methodology in the Czech language, which has been missing in the companies up to the present time. Another benefit is in the spreading theoretical knowledge and best practice know-how of new business function. Revenue assurance should be considered as a new tool for value managing and its ideas coming from the analogy of risk management.

Key words: revenue assurance methodology, revenue maximization, revenue loss, revenue leakage, revenue under-billing, roots of revenue loss, revenue leaks risks.

Seznam literatury

1. Accenture: Revenue Assurance Solutions, 2003
2. Accenture: Case Study - Implementing an End-To-End Revenue Assurance Programme at VimpleCom, Conference Revenue Management, January 2006, Nice
3. Azure Solution: Operators attitudes to Revenue Assurance 2004
4. Brealey R.A., Mayers S.C: Teorie a praxe firemních financí, Computer Press, Praha 2000, ISBN 80-72261-89-4
5. Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 1-931684-06-5
6. Baskhi, S.: Control Self-assessment for information and related technology, Information Systems Control Journal, Volume 1, 2004
7. Bell Canada, Revenue Assurance: Solving Revenue Mystery Turns Up Big Money, Bell News, Toronto, August 2002
8. Connex Technologies: Cost & Revenue Assurance - The Hidden Key to Measurable and Sustainable Cost Reductions and Revenue Increase, June 2003, White Papers, dostupné na Internetu: http://web.archive.org/web/20040401163419/www.cnnxn.com/Downloads.html
9. Dedouchová M.: Strategie podniku, C.H.Beck, Praha 2001. ISBN 80-7179-603-4
10. Delina R., Vajda V.: Manažment rizika v elektronickom obchode, Ekonomika a management, 2/2005
11. Deloitte & Touche: Waking up to competition in the Telecom Sector 2003, Deloitte Global Telecommunication Operator Survey, dostupné na Internetu: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/TelcoSurvey.pdf
12. Deloitte & Touche: First Revenue Assurance Survey 1998
13. Dvořáček, J: Průmysl a průmyslová politika v globální ekonomice, 1.vydání, VŠE, Praha 2000, ISBN 80-245-0024-8
14. Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-809-0
15. Dvořáček J.: Interní audit a kontrola, C.H.Beck, Praha 2000, ISBN 80-7179-410-4
16. Ernst & Young tisková zpráva: Strategie boje s podvody, Moderní řízení 12/2004
17. Eschenbach R.: Controlling, ASPI publishing, Praha, 2000. ISBN 80-95063-86-8
18. Filipová M.: Revenue assurance: koncept pro maximalizaci příjmů, X. Diskusní fórum doktorandů FPH, Sborník prací, prosinec 2005

19. Filipová M.: Methodology for implementation of revenue assurance concept, Revenue Management Conference, January 2004, Budapest
20. Goodman P.S.: Telecom Sector May Find Past is its Future, Washington Post, July 2002
21. Hindls R., Holman R., Hronová S.a kol: Ekonomický slovník, C.H.Beck, Praha 2003, ISBN 80-7179-819-3
22. Hnilica J.: O vlivu risk managementu na hodnotu firmy, Oacta Oeconomica Pragensia, č.4, 2005
23. Hnilica J.:Risk managment v nefinanční firmě, VŠE, 2005, ISBN 80-245-0896-6
24. Hučka M.: Cesty k účinnější správě společností, časopis ER 2/2004
25. Hubbard, S.: Revenue Assurance, Chorleywood Consulting 2000, ISBN: 1-903950-37-6
26. Jech, V.: Novinky v Sarbanes-Oxley: Účinnost zákona opět prodloužena, Středoevropské centrum pro finance a management
27. Jílek J. : Finanční rizika, Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-579-3
28. Jirásek J.A.: Strategie – Umění podnikatelských vítězství, Professional Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86419-22-3
29. Justin R: Řízení podnikatelských rizik – nový COSO rámec 2004, Moderní řízení 11/2004
30. Juniper Research Ltd.: Revenue Assurance – Identifying Leakage & Implementing Solutions, Telecoms White Papers
31. Keřkovský M., Vykypěl O.: Strategické řízení – teorie pro praxi, C.H.Beck, Praha, 2002, ISBN 80-7170-578-X
32. Kislingerová, E.: Hodnota podniku, její měření a řízení, Acta Oeconomica Pragensia, č. 4/2005
33. Kislingerová E., Nový I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí, C.H.Back, Praha 2005, ISBN 80-7179-847-9
34. Kislingerová E., Neumaierová I.: Vybrané příklady firemní výkonnosti podniků, VŠE, 1998, ISBN 80-7079-641
35. Lucent Technologies: Adaptive Revenue Assurance Delivers – Maximum Network Profitability, March 200, White Papers
36. Mattison R.: The Telco Revenue Assurance Handbook, XiT Press, Oakwood Hills, Illinois, USA 2005, ISBN 1-4116-2801-2
37. Maříková P., Mařík M.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniky, Ekopress, Praha 2001, ISBN 80-86119-36-X

38. Mikoláš Z.: Udržitelnost dynamiky podnikání, ControllerNews 2/2005
39. Neumaierová I. a kol.: Řízení hodnoty podniku – Nedělejme z podniku záhadu, Profess Consulting s.r.o., Praha 2005, ISBN 80-7259-022-7
40. Neumaierová I.: Aplikace řízení hodnoty, Skripta VŠE 2003, ISBN 80-245-0536-3
41. Pazourek J.: Ottův obchodní slovník, Otto, Praha 1917
42. Peterka J.: Telekomunikační minimum pro manažery: Jak vypadá trh českých telekomunikací? Praha 2002, dostupné na Internetu: http://www.earchiv.cz/papers/p4/slide.php3?l=1&me=1
43. Peterka J.: České telekomunikace ve znamení akvizic, dostupné na Internetu: http://www.earchiv.cz/b05/b0600301.php3
44. Porter M.E.: Konkurenční výhoda – jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Viktoria Pubslihing, Praha 1994. ISBN 80-85605-12-0
45. PricewaterhouseCoopers: 2002 PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey, dostupné na Internetu: http://www.pwc.com/ru/eng/ins-sol/survey rep/PwC_Wireless_Survey_Web_FINAL.pdf
46. Rais K., Smejkal V.: Řízení rizik, Grada, Praha 2003, ISBN 80-247-0198-7
47. Remeš D., Goswani, K.: Měření výkonnosti podniku, Ekonomika a management, 3/2005
48. Ruthner R: Management rizik – nástroje managementu rizika, ControllerNews 1/2005
49. Sedláčková H.: Strategická analýza, C.H.Beck, Praha 2000. ISBN 80-71794-22-8
50. Synek M.: Manažerská ekonomka, Grada, Praha 2003. ISBN 80-247-0515-X
51. Synek M.: Podniková ekonomika, C.H.Back, Praha 2003, ISBN 80-7179-736-7
52. Synek M., Vávrová H., Sedláčková H.: Jak psát diplomové a jiné písemné práce, VŠE, Praha 2002. ISBN 80-2425-0309-3
53. Šmída F.: Strategie v podnikové praxi, Professional Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86419-41-X
54. Šťastný, D.:Telekomunikační trh – Promarněná příležitost hospodářské politiky 90. let, Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, Praha, 2003, ISBN 80-86729-02-8
55. Truneček J.: Interní manažerský audit, Professional Publishing, Praha 2004, ISBN 80-86419-58-4
56. Truneček J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Učební texty pro předmět management změny, VŠE, Praha 1999, ISBN 80-7079-083-0

57. Telkom SA: Determining What Impact Compliance With The Sarbanes-Oxley Act Will Have Upon Your Revenue Management Strategy, Conference Revenue Management, January 2006, Nice
58. Vacík, E.: Strategické a operační řízení rizik, Moderní řízení 11/2004
59. Vlček R.: Hodnotový management, Management Press, Praha1992, ISBN 80-85603-09-8
60. Wöhe G.: Úvod do podnikového hospodářství, C.H. Beck, Praha 1995, ISBN 80-7179-014-1
61. Záležáková E.: Nová dimenze kontroly, Moderní řízení 3/2004

Ostatní zdroje:

Interní materiály společností:
Analysis Solution, Chorelywood Consulting, Cap Gemini Ernst & Young, Praesidium Services Ltd., KMPG, LogicaCMG, Wedo Consulting, Visual Wireless, Kariba Technologies, Global Information

Případové studie, materiály a prezentace z mezinárodních konferencí:
Conference Revenue Management, January 2006, Nice, IIR Telecoms & Technology
5th Annual Revenue Assurance & Cost Management in Telecoms, May 2005, London
Revenue Management Conference, January 2004, Budapest
Conference Revenue Assurance in Telecoms, 3rd Annual Forum, May 2003, London, Vision in Business
Vision in Business Revenue Assurance Conference, May 2003, London, Vision in Business
Optimizing End-to-End Revenue Assurance Strategies, July 2002, Lisabon, IIR Telecoms & Technology

Zdroje na Internetu:

www.pricesaterhousecoopers.com
www.revenuemaximazer.com
www.telco-revenue-assurance.com
www.revenueassurance.net
www.cgey.com
www.xitelco.com
www.analysisandnetworking.com

www.visioninbusiness.com

www.chorleywood.com

www.kpmg.com

www.fmlsolution.com

www.juniperresearch.com

www.marketresearch.com

www.iir-telecoms.com, www.iir.co.uk/revenue

www.visualwireless.com

www.revenueassurance.info

www.sarbanes-oxley.com

www.earchiv.cz

www.finance-management.cz