

Téma: Revenue assurance – metodologie pro zajištění příjmů

Zajištění příjmů – revenue assurance - představuje v moderním řízení podniku novou klíčovou oblast, která poutá pozornost managerů permanentě usilujících o udržení konkurence schopnosti své firmy na trhu. Úniky nebo neoprávněná nadhodnocení příjmů poškozují podnik jak ve vztahu k vnějšímu okolí tak i uvnitř sama sebe, protože vedou ve svém důsledku k nesprávným manažerským rozhodnutím. Úkolem revenue assurance by mělo být v maximální možné míře eliminovat riziko chybného vyhodnocení realizovaných příjmů. Dosažení tohoto úkolu předpokládá co nejpřesněji stanovit riziková místa v procesech , kde potenciálně hrozí úniky či nadhodnocení příjmů a v těchto místech implementovat nástroje preventivní ochrany, tak aby se vyloučilo možná pochybení. Tuto funkci revenue assurance lze označit jako preventivní a předpokládá již určitý stupeň vyspělosti procesního řízení uvnitř firmy. V počáteční fázi zavádění se revenue assurance projevuje zejména ve své detektivní funkci, kde odhaluje chyby v oblasti příjmů, které již nastaly.

Přestože představuje revenue assurance relativně mladou disciplínu, rozšiřuje se její uplatnění ruku v ruce s rostoucími požadavky na transparentní a pravdivé vykazování výsledků hospodaření firem ve vztahu k jejich stávajícím či potenciálním investorů. Zde mám na mysli zejména zákon Sarbanes Oxley, který vyžaduje, aby společnosti zavedly a udržovaly systém vnitřních kontrol ve finančních procesech. Interní kontrolní systém musí efektivním způsobem eliminovat záměrné nebo chybou způsobené zkreslení informací ve finančních výkazech. Revenue assurance se v tomto případě stává nedílnou součástí interního kontrolního systému pro oblast příjmů a tržeb.

Všechny výše zmíněné faktory a mnohé další vedou k tomu, že revenue assurance získává své samostatné postavení v rámci řízení podniku. Doktorandka tedy zvolila zcela aktuální téma. Na základě studia dostupných odborných materiálu a z praktických zkušeností s implementací a využitím výsledků revenue assurance kriticky vyhodnotila nesoulad mezi již fungujícím revenue assurance v řadě telekomunikačních firem a současně neexistencí dostatečných metodických instrukcí pro optimální nastavení revenue assurance aktivit v podniku. Z tohoto

důvodu si doktorandka stanovila za cíl definovat revenue assurance jako samostatnou ekonomickou disciplínu a vytvořit metodologický rámec pro její fungování. Při zpracování disertační práce vycházela z nejnovějších vědeckých materiálů a publikovaných studií z oblasti zajištění příjmů. Přitom prokázala schopnost tyto materiály odborně posoudit a zpracovat relevantním způsobem.

Cíl práce

Doktoranda ve své práci deklarovala cíl „Navrhnout pro telekomunikační firmy, které usilují o konceptní a systematický přístup k zajištění a maximalizaci příjmů, ucelený teoreticko-metodologický rámec nové podnikové funkce revenue assurance“. Dílčími fázemi naplnění tohoto cíle bylo:

- definovat revenue assurance jako novou disciplínu podnikové ekonomiky,
- vytvořit metodologickou základnu shrnující pojmový aparát a formulující principy fungování revenue assurance,
- vymezit postavení revenue assurance mezi ostatními podnikovými disciplínami.

Za účelem systematického naplnění zvoleného cíle je práce rozdělena na část teoreticko-metodologickou, věnovanou výše zmíněným bodům, a na část výzkumnou.

Výzkumná část v první řadě zjišťuje potřebu aplikace revenue assurance v praxi. Doktorandka zde využila výsledků průzkumu provedeného mezi světovými telekomunikačními společnostmi. Formou dotazníku vrcholovému vedení těchto firem bylo zjišťováno, jak manažeři vnímají význam a prospěch RA pro svoji společnost a jakým způsobem, pokud vůbec, řídí zajištění příjmů.

Získané odpovědi sloužily k potvrzení nebo vyvrácení tří hypotéz, které si doktoranda vymezila:

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.
2. Minimálně pro 60 % telekomunikačních firem v celosvětovém měřítku se akceptovatelná úroveň ztrát příjmů pohybuje do 0,5 % z celkových ročních příjmů. Akceptovatelnou úroveň ztrát definují jako takovou, kterou se management firmy

rozhodne tolerovat, a nečiní žádná opatření na záchranu či odvrácení ztrát nepřesahujících tuto úroveň.

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

Závěry k hypotézám potvrdily význam revenue assurance v rámci podnikového řízení, a tím zároveň zdůraznily potřebu jejího teoretického zpracování.

Struktura práce

Práce je systematicky rozčleněna tak, že svými kapitolami naplňuje vědecký záměr stanovený v počátku práce. Uplatněné metody zpracování splňují požadavky kladené na vědeckou práci. Stěžejní část disertační práce je souhrnně označena jako „Teoreticko-metodologická část“. Zde doktorandka vymezuje pojmový aparát používaný v souvislosti s revenue assurance aktivitami. Dále definuje základní úkol, oblast působení a začlenění revenue assurance do podnikové struktury. Zaměřuje se na kritické oblasti úniků a nadhodnocení příjmů ve vazbě na potenciálně možné přínosy revenue assurance v případě eliminace těchto rizik. Samostatná pod kapitola se věnuje technikám a nástrojům pro zajištění příjmů.

Empirická část zaměřená na skutečné využití revenue assurance v podnicích vychází z dat pořízených během dvouletého výzkumu, který sledoval fungování revenue assurance v telekomunikačních společnostech na celém světě. Výsledky výzkumu potvrdily, že zajištění příjmů představuje oblast řízení podnikových aktivit, kterou manažeři pokládají za prospěšnou a důležitou. Nicméně neexistuje mezi společnostmi jednotný postoj k systematické aplikaci, monitoringu a vyhodnocování revenue assurance. A právě zde vidí doktorandka klíčové místo pro zlepšení zejména v oblasti vytvoření teoreticko-metodologické základny.

Využití disertační práce

Přínos disertační práce vidím zejména ve zpracování uceleného vědeckého materiálu, který po všech stránkách (pojmový aparát, využívané nástroje, princip aplikace v rámci ostatních podnikových procesů, ...) pojednává o revenue assurance jako o samostatné oblasti v rámci podnikové ekonomiky a vymezuje její postavení v podnikových procesech. Domnívám se, že systematické zpracování metodiky revenue assurance jednoznačně přispěje k dalšímu rozvoji

v této oblasti. Zároveň nechávám na zvážení doktorandky a doporučuji použít disertační práci jako podklad pro vydání odborné publikace věnující se zajištění příjmů.

Otázky k jednotlivým oblastem práce.

- 1. V čem vidíte přidanou hodnotu revenue assurance aktivit k podnikové činnosti? Lze přínos revenue assurance považovat za přidanou hodnotu firmy?*
- 2. Domníváte se, že má RA univerzální využití bez ohledu na odvětví (s ohledem na investice a kvalifikace, které implementace RA vyžaduje)? Která další odvětví mimo telekomunikace jsou potenciálně vhodnými kandidáty na implementaci revenue assurance?*

Zhodnocení

Disertační práce Ing. Michaely Mojžíšové je na vysoké odborné úrovni. Zvolené téma provedlo doktorandčiny teoretické znalosti podnikového managementu a podnikové ekonomiky a zároveň jí umožnilo uplatnit bohaté praktické zkušenosti s revenue assurance. Disertační práci doporučuji k obhajobě a navrhuji, aby byla ing. Michaela Mojžíšové udělena vědecká hodnost doktor v oboru podnikové ekonomiky a managementu.

V Praze, 10.12.2006

Ing. Markéta Novotná, PhD.

Otázky k jednotlivým oblastem práce.

- 1. V čem vidíte přidanou hodnotu revenue assurance aktivit k podnikové činnosti? Lze přínos revenue assurance považovat za přidanou hodnotu firmy?*
- 2. Domníváte se, že má RA univerzální využití bez ohledu na odvětví (s ohledem na investice a kvalifikace, které implementace RA vyžaduje)? Která další odvětví mimo telekomunikace jsou potenciálně vhodnými kandidáty na implementaci revenue assurance?*