

Disertační práce - Ing. Michaela Mojžíšová

Obsah

I. ÚVOD	5
1. CÍLE A METODY PRÁCE	10
1.1 ZAMĚŘENÍ PRÁCE	10
1.2 CÍLE PRÁCE	13
1.3 HYPOTÉZY	15
1.4 POUŽITÉ METODY	15
1.5 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	18
II. TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ ČÁST	21
2 POJETÍ FUNKCE REVENUE ASSURANCE	21
2.1 DEFINICE	21
2.2 HISTORIE REVENUE ASSURANCE	23
2.3 PROČ MÍT REVENUE ASSURANCE FUNKCI?	26
2.4 PŘÍLEŽITOSTI PRO REVENUE ASSURANCE V ODVĚTVĚ SLUŽEB	29
2.5 HODNOTA PŘIDÁVANÁ REVENUE ASSURANCE	30
2.6 ZASAZENÍ DO HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	31
2.7 VYMEZENÍ REVENUE ASSURANCE VŮČI BLÍZKÝM DISCIPLÍNÁM	33
2.7.1 <i>Revenue assurance a řízení podnikových rizik</i>	33
2.7.2 <i>Revenue assurance a interní audit</i>	35
2.7.3 <i>Revenue assurance a controlling</i>	40
2.7.4 <i>Revenue assurance a self auditing (CSA – Control Self-Assessment)</i>	42
2.8 VZTAH REVENUE ASSURANCE A ZÁKONA ŠARBANES-OXLEY	43
3 ROLE REVENUE ASSURANCE V PODNIKU	46
3.1 ZÁKLADNÍ ÚKOLY REVENUE ASSURANCE	46
3.1.1 <i>Řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů</i>	46
3.1.2 <i>Řešení reálných úniků a nadhodnocení příjmů</i>	47
3.1.3 <i>Zajištění efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem</i>	47
3.1.4 <i>Vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů</i>	48
3.2 ZODPOVĚDNOSTI DLE NEJLEPŠÍCH PRAKTIK	49
3.3 OBLASTI PŮSOBENÍ REVENUE ASSURANCE	51
3.3.1 <i>Enterprise model</i>	51
3.3.2 <i>Mapa výnosového cyklu</i>	52

3.3.3	<i>Tři dimenze výnosového cyklu</i>	53
3.3.4	<i>Konkrétní podoba výnosového cyklu v telekomunikačním sektoru</i>	55
3.4	VÝVOJOVÁ STÁDIA FUNKCE REVENUE ASSURANCE A MODEL ZRALOSTI	57
4	HROZBY ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ	63
4.1	PŘÍČINY ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ	63
4.2	KONKRÉTNÍ PODOBY HROZEB ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ	66
4.3	ISHIKAWŮV DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	68
4.4	PĚT FAKTŮ O ÚNICÍCH PŘÍJMŮ	70
5	METODIKA PRO PLNĚNÍ ÚKOLŮ REVENUE ASSURANCE	72
5.1	ŘÍZENÍ RIZIKA ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ	72
5.1.1	<i>Komplexní znalost výnosového cyklu</i>	73
5.1.2	<i>Pochopení rizik úniků a úzkých míst</i>	74
5.1.3	<i>Analýza, identifikace a kvantifikace rizik</i>	74
5.1.4	<i>Návrh protipatření a analýza nákladů a přínosů</i>	80
5.1.5	<i>Implementace opatření</i>	82
5.1.6	<i>Vyhodnocování účinnosti opatření</i>	83
5.1.7	<i>Monitorování výsledků</i>	83
5.1.8	<i>Reagování na změny</i>	83
5.2	ŘEŠENÍ HROZÍCÍCH NEBO REÁLNĚ VZNIKLÝCH ÚNIKŮ	84
5.2.1	<i>Detekce</i>	84
5.2.2	<i>Vyšetřování</i>	85
5.2.3	<i>Náprava důsledků</i>	86
5.2.4	<i>Odstraňování příčin</i>	86
5.2.5	<i>Prevence</i>	86
5.3	ZAJIŠŤOVÁNÍ EFEKTIVNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU	87
5.3.1	<i>Budování kontrolního systému</i>	87
5.3.2	<i>Monitorování výsledků kontrol</i>	89
5.4	VYHLEDÁVÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ K MAXIMALIZACI PŘÍJMŮ	90
5.4.1	<i>Účast na projektech implementace nových produktů</i>	91
5.4.2	<i>Auditování a testování</i>	92
6	TECHNIKY PRO ELIMINACI ÚNIKŮ A NADHODNOCENÍ PŘÍJMŮ	94
6.1	TECHNIKY PRO ELIMINACI HROZEB	94
6.1.1	<i>Hrozby lidských chyb</i>	94
6.1.2	<i>Hrozby systémových chyb</i>	95
6.1.3	<i>Hrozby procesních chyb</i>	96
6.2	TECHNIKY PRO VČASNOU DETEKCI NEŽÁDOUCÍHO VLIVU HROZEB	96
6.2.1	<i>Alarmy</i>	96

6.2.2	<i>Kontroly zabudované v systémech</i>	96
6.2.3	<i>Speciální kontroly revenue assurance</i>	97
6.3	SYSTÉMOVÉ NÁSTROJE NA PODPORU MAXIMALIZACE PŘÍJMŮ	101
6.3.1	<i>Detektivní nástroje</i>	102
6.3.2	<i>Analytické nástroje</i>	104
6.3.3	<i>Nástroje na prevenci</i>	105
7	ZAČLENĚNÍ REVENUE ASSURANCE DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU	107
7.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA REVENUE ASSURANCE ÚTVARU	107
7.1.1	<i>Statut</i>	107
7.1.2	<i>Pravidla pracovních postupů</i>	109
7.1.3	<i>Měsíční a závěrečná roční zpráva o výsledcích maximalizace příjmů</i>	109
7.1.4	<i>Plánování revenue assurance opatření a činností</i>	110
7.2	MODELÝ ZAČLENĚNÍ REVENUE ASSURANCE DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU	110
7.2.1	<i>Přímý model</i>	111
7.2.2	<i>Model finanční matice</i>	112
7.2.3	<i>Model provozní matice</i>	113
7.2.4	<i>Který model je nejlepší?</i>	114
7.3	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ V PRAXI	115
7.4	PROFIL ZAMĚSTNANCŮ ODPOVĚDNÝCH ZA REVENUE ASSURANCE ČINNOSTI	116
8	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI REVENUE ASSURANCE ČINNOSTÍ	117
8.1	NÁKLADY A PŘÍNOSY	117
8.1.1	<i>Přínosy</i>	117
8.1.2	<i>Náklady</i>	118
8.2	HODNOCENÍ INVESTICE DO REVENUE ASSURANCE	124
8.2.1	<i>Kritické faktory úspěchu</i>	125
8.3	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI REVENUE ASSURANCE ČINNOSTÍ	126
8.4	BARIÉRY PŘI PROVÁDĚNÍ REVENUE ASSURANCE	132
III.	EMPIRICKÁ ČÁST	134
9	EMPIRICKÝ PRŮZKUM FUNKCE REVENUE ASSURANCE	134
9.1	CÍLE A FORMA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ O REVENUE ASSURANCE FUNKCI	135
9.2	STRUKTURA RESPONDENTŮ	136
9.3	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	137
9.4	VÝSLEDKY DALŠÍHO OBDOBNÉHO VÝZKUMU	154
9.5	CELKOVÉ SHRNUTÍ EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	157
10	VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	160
11	DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ	165

IV. ZÁVĚR.....	170
SEZNAM ILUSTRACÍ.....	177
SEZNAM LITERATURY	179

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.

Revenue assurance mise:

„Zajistit a řídit integritu celého výnosového cyklu“



Motto:

„Jakýkoliv zdroj úniků příjmů je příležitostí pro zlepšení“

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 sektorů služeb jako je letecká doprava, zdravotnictví, finanční služby, internetové služby nebo provozování kabelových televizí, které mají praktické zkušenosti s reálnými úniky a zkreslováním příjmů¹.

Koncept revenue assurance má své kořeny v telekomunikacích, protože právě zde je vysoká koncentrace hrozeb, které způsobují úniky příjmů. Složitost procesů generování a zpracování příjmů, dynamika změn, moderní informační technologie a obrovský objem výnosových transakcí činí z telekomunikací kolébkou konceptu revenue assurance. Naléhavost aplikace konceptu revenue assurance zvyšuje fakt, že telekomunikační sektor se nachází ve fázi zralosti svého životního cyklu. Na trhu vládne tvrdá konkurence, růst se zpomaluje a vysoce ziskové dny jsou sečteny. Přežití vyžaduje hledání nových cest k tvorbě zisku a zvyšování výkonnosti.

¹ Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 1-931684-06-5, str. 22

V době prudkého růstu lze určité ztráty příjmů oželeť, ovšem v době nasycení trhu se priority managementu jednoznačně přesouvají směrem k minimalizaci těchto ztrát.

Funkce revenue assurance je tedy pro podniky v telekomunikačním sektoru žhavým tématem, avšak teorie neposkytuje podnikové praxi žádnou propracovanou metodologii, podle které by management mohl postupovat při účinném řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů. To je hlavní důvod, proč se ve své disertační práci zabývám návrhem metodologie nové podnikové disciplíny nazývané revenue assurance. Práce je členěna do následujících částí.

Kapitola 1 zdůvodňuje volbu revenue assurance jako tématu této disertační práce. Ve druhé části první kapitoly budou stanoveny cíle práce a v návaznosti na to počáteční pracovní hypotézy. Dále bude popsána metodologie použitá v práci k dosažení stanovených cílů včetně základní terminologie.

Kapitoly dva až osm patří do samostatné části práce nazvané jako: Teoretická a metodologická část. Kapitola devět až jedenáct patří do části nazvané: Empirická část.

Kapitola 2 bude tedy věnována pojetí funkce revenue assurance. Kapitola je členěna do následujících tematických částí. Jednak bude vysvětlen pojem revenue assurance včetně jeho podstaty a definice. Historií revenue assurance se bude zabývat druhá část kapitoly. Dále budou vysvětleny důvody a motivy, které vedou podnik k implementaci funkce revenue assurance. Bude číselně podpořeno, jak velké příležitosti se skrývají pro tuto funkci v sektoru služeb. Přiblížím, v čem spočívá hodnota přidávaná funkcí revenue assurance a zařadím ji do hodnotového řetězce. Předposlední část druhé kapitoly bude věnována vymezení postavení funkce revenue assurance vůči blízkým ekonomickým disciplínám jako je podnikové řízení rizik, interní audit, nebo controlling. Kapitulu zakončím vymezením vztahu funkce revenue assurance a zákona Sarbanes-Oxley.

Kapitola 3 bude zaměřena na popis role revenue assurance v podniku. Vyspecifikuji základní úkoly útvaru revenue assurance a jeho zodpovědnosti. Dále představím multidisciplinární rozsah působnosti funkce revenue assurance prostřednictvím mapy výnosového cyklu. Podtrhnu specifika fungování výnosového cyklu v telekomunikačním

sektoru. Popíše, jakými fázemi životního cyklu revenue assurance prochází a jak vypadá model zralosti.

Kapitola 4 bude pojednávat o hrozbách úniků a nadhodnocení příjmů. Jednak budou specifikovány příčiny, které vyvolávají konkrétní hrozby, poté budu charakterizovat jejich konkrétní podobu. Představím Ishikawův diagram, který je vhodným nástrojem pro znázornění příčin úniků a nadhodnocení příjmů a jejich následků.

Konkrétní metodikou pro plnění úkolů revenue assurance se budu zabývat v kapitole 5. Popíše metodiku, jak řídit rizika úniků a nadhodnocení příjmů, jak řešit reálně vzniklé úniky a nadhodnocení, jak zajišťovat efektivní kontrolní systém a jak vyhledávat příležitosti k maximalizaci příjmů.

V kapitole 6 prohloubím metodiku prostřednictvím specifikace speciálních technik. Zmíněny budou jak techniky pro eliminaci hrozeb, tak techniky pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozeb, tak speciální revenue assurance kontroly. Provádění těchto technik a speciálních kontrol se neobejde bez systémových nástrojů, proto se budu zabývat otázkou, jak technologie mohou pomoci plnit revenue assurance úkoly. Podoba nástrojů a jejich funkcionalita bude popsána v poslední části šesté kapitoly.

Kapitola 7 bude pojednávat o začlenění útvaru revenue assurance do organizační struktury podniku. Důležité bude zmínit nástroje organizačního uspořádání a možné modely začlenění včetně jejich výhod a nevýhod. Nebude chybět ani definice profilu a kvalifikačních předpokladů zaměstnanců, kteří nesou zodpovědnost za provádění revenue assurance činností.

Měření efektivnosti revenue assurance činností bude věnována kapitola 8. Budou vymezeny ukazatele vstupu, výstupy i procesu tak, aby měření výkonnosti poskytovalo vyvážený pohled na revenue assurance z hlediska finančních i nefinančních ukazatelů. Zmíním se také o nákladech, které provádění revenue assurance doprovázejí.

Kapitola 9 přinese výsledky celosvětového empirického průzkumu mezi telekomunikačními společnostmi, jehož cílem je získat relevantní informace pro následnou

analýzu a posouzení současného přístupu manažerů telekomunikačních firem k řízení a provádění funkce revenue assurance.

Na základě poznatků zjištěných v empirickém průzkumu a poznatcích popsanych v celé práci ohodnotím výsledky testování formulovaných hypotéze. Tomu bude věnována kapitola 10.

V kapitole 11 uvedu obecná doporučení jak pro podniky usilující o zlepšení efektivity své funkce revenue assurance, tak pro ty, které teprve zvažují její praktickou implementaci. Výsledky celé práce budou shrnuty v závěru, v němž zhodnotím, jak se mi podařilo dosáhnout cílů vytyčených na začátku této práce.

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 assurance², 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, podle něhož by se mohla řídit, usiluje-li o účinnou obranu své firmy proti únikům a nadhodnocením příjmů. Koncept revenue assurance vzbudil zájem nejen mezi telekomunikačními společnostmi na celém světě Ovšem zájemcům o praktickou aplikaci funkce revenue assurance schází teoretická opora, jasně stanovený normativní model, podle kterého by se při praktické implementaci mohli řídit. Firmy proto samy pracně a zdlouhavě 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.

Z teoretického hlediska je možné také konstatovat, že v této nové disciplíně se projevuje typický problém nově vznikajících oborů, tj. nevyjasněná hranice působnosti, určitá pojmová nevyjasněnost a snaha o rozšiřování předmětu o nové problémy, což se projevuje ve vzniku řady definic, které se zaměřují na různé specifické aspekty. Toto byl další důvod, který mě motivoval k detailnímu studiu této problematiky a k ucelenému zpracování revenue assurance metodologie v českém jazyce.

² **Revenue**: anglické slovo revenue je do češtiny překládáno jako výnos, příjem. V této práci pracuji s pojmy výnosy a příjmy jako se synonymy a volně je v textu zaměňuji, přestože jsem si plně vědoma, že odborně mezi nimi existuje významný rozdíl. Objasnění tohoto přístup je uvedeno v kapitole 1.5 Základní terminologie.

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.

Dalším důvodem byla skutečnost, že v praxi jsem se několikrát setkala s problémem, kdy finanční ředitelé a manažeři telekomunikačních firem zapochybovali, zda čísla o příjmech uváděná ve finančních reportech a analýzách jsou skutečně kompletní a přesná. Tyto jejich pochyby přicházely zejména v situacích, kdy controlling rozsvítil červenou a zahlásil, že skutečné realizované výnosy (potažmo příjmy) nedosahují výnosů plánovaných. Realizovala naše firma opravdu maximální množství příjmů, které mohla? Je opravdu s výnosy všech v pořádku? Jsou všechny transakce o realizovaných výnosech a příjmech kompletně a přesně zaúčtovány v účetnictví? Nenastala někde v procesu realizace příjmů a zpracování těchto transakcí nějaká chyba? Neztrácí firma nějaké příjmy, na které má nárok? 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 informačních technologií. A kdo by toto ujištění vlastně měl dát? Je komplikované dát finančnímu řediteli rychlou a pravdivou odpověď, vezmeme-li v úvahu desítky různých poskytovaných služeb, stovky variant různých cen, statisíce objednávek na služby, statisíce dílčích transakcí o denně využívaných službách zpracovávaných v několika fázích, v několika integrovaných informačních systémech, za něž jsou zodpovědné desítky různých lidí. Takové ujištění může dát pouze fungující revenue assurance funkce, jejichž odborníci se systematicky touto problematikou zabývají a koncepčně aplikují speciální techniky a postupy.

Tyto a další úvahy a otazníky kolem příjmů firmy mě velmi zaujaly a rozhodla jsem se jim intenzivně prakticky i teoreticky věnovat a nalézt odpovídající řešení. A to ve formě teoretické koncepce s propracovanou metodologií, kterou by podniky mohly běžně, efektivně a flexibilně používat. Lákalo mě posunout se v poznání v oblasti zvyšování výkonnosti a tvorby hodnoty podniku dál, za hranici osvědčených a známých metod. V řešení jsem viděla velkou příležitost postavit chápání aspektů realizace a maximalizace příjmů do nové roviny, kterou si stále mnoho manažerů vůbec neuvědomuje a dosud známé teorie ji jednoznačně nevymezují. 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.

V neposlední řadě mě fascinovalo, jak v sobě koncepce revenue assurance snoubí poznatky z různých disciplín, jak s procesem realizace příjmů pracuje komplexně, transdisciplinárně a současně vyžaduje dílčí poznatky jednotlivých částí procesu. Hlavní obory, jejichž poznatky jsou využívány a rozvíjeny v řízení revenue assurance jsou podniková ekonomie, informační technologie, management a finance.

Do zpracovaného textu se promítají mé poznatky získané studiem zahraničních pramenů vztahujících se k revenue assurance v telekomunikacích a v sektoru služeb a výsledky vlastní výzkumné činnosti v uvedené oblasti. Dále jsou to jak poznatky získané na mezinárodních seminářích a konferencích věnovaných výlučně problematice revenue assurance, tak poznatky získané v nesčetných diskusích s manažery zabývajícími se řízením revenue assurance v telekomunikačních společnostech, tak s konzultanty z renomovaných poradenských firem, které společně radí s implementací funkce revenue assurance. Bohužel zatím existuje velmi málo prací na téma revenue assurance. A i to málo je vydáno jenom v cizím jazyce. Většinou je o revenue assurance psáno v příspěvcích na vědeckých konferencích. Články zabývající se revenue assurance se objevují buď v zahraničních časopisech, na Internetu, v tzv. white papers, nebo v marketingových materiálech poradenských společností nabízejících pomoc při implementaci této nové funkce, nebo softwarových firem prodávajících automatické revenue assurance nástroje. Vycházím z těchto dostupných materiálů, z nejlepších praktik (best practices) ověřených zahraničními i tuzemskými telekomunikačními společnostmi a z vybraných doporučení renomovaných poradenských společností.

1.2 Cíle práce

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

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 to, abych normativní ideál vytvořené funkce revenue assurance konfrontovala 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. Při provedení průzkumu jsem aktivně spolupracovala se společností Analysys Ltd. a Azure Solution Ltd. 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 realizují 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?
- Jaké činnosti vymezují revenue assurance, jaká je její funkční náplň a rozsah působnosti v souvislosti s jednotlivými funkčními oblastmi výnosového cyklu?
- Prochází revenue assurance životním cyklem a pokud ano, jaké jsou klíčové charakteristiky jednotlivých fází?
- Jakou podstatu mají hrozby úniky 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?

Hlavním záměrem práce je mimo jiné přispět k vymezení odpovídajícího místa revenue assurance disciplíny v řízení firem, které podnikají v telekomunikačním sektoru a případně v dalších sektorech služeb.

1.3 Hypotézy

Ověření pravdivosti a platnosti hypotéz bude dalším cílem této práce. Ačkoliv na první pohled se tyto hypotézy mohou zdát pravdivé, je úkolem dalšího textu práce prokázat, zda nejde jen o první a povrchní pohled a zda nakonec není skutečnost zcela jiná.

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.

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

1.4 Použité metody

Předmětem zkoumání disertační práce je nová podnikové funkce revenue assurance jako součást podnikové ekonomiky a vytváření její metodologie. Při řešení tohoto vědeckého a výzkumného záměru jsem použila několik metod vědecké práce doporučených v literatuře⁴. 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. Normativní model stavím na teorii podnikové a manažerské ekonomiky, managementu, metodice a obecných zásadách řízení rizik. Rozpracovávám a precizuji zejména metodiku

³ hodnota dle nejlepší praxe

⁴ Synek M., Vávrová H., Sedláčková H.: Jak psát diplomové a jiné písemné práce, VŠE, Praha 2002, ISBN 80-2425-0309-3

řízení podnikových rizik, aby byla použitelná pro řízení rizik spojených s příjmy. Také využívám poznatků z financí a informačních technologií. Účelem tohoto normativního modelu je předepsat optimální teoretický postup pro dosažení stanoveného cíle v oblasti řízení a maximalizace příjmů.

- **Deskriptivní přístup**

Deskriptivní přístup použiji 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**

Analýza představuje rozbor či rozložení zkoumaného problému na jednotlivé dílčí části, které lze následně jednotlivě zkoumat. Rozložení problému, jevu či procesu na dílčí části a jejich následné zkoumání umožňuje lepší pochopení fungování systému jako celku. Na základě analýzy lze identifikovat vliv jednotlivých částí na chování celku. Důležitým předpokladem fungování analýzy je to, že v systému existují určité zákonitosti, které ovlivňují jeho chování.

Při zpracování této práce byla zejména důležitá analýza jednotlivých informací, které pocházely z různých zahraničních zdrojů. V první fázi byly zdroje analyzovány z hlediska důležitosti a relevantnosti informací, v druhé části byl potom 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. Velmi 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. Seznam titulů, z nichž bylo čerpáno, je uveden v soupisu literatury, přičemž odkazy na přesnější citace jsou vřazeny přímo do textu.

- **Syntéza**

Syntéza je metoda spojování analyzovaných částí do celků směrem ke zobecnění a formulaci obecně platných závěrů. Syntéza navazuje na analýzu, je jejím opakem a završením. Syntéza se s analýzou vzájemně doplňuje a jsou většinou používány společně. Smyslem syntézy je sjednocení jednotlivých částí, identifikovaných například pomocí analýzy, v jeden funkční celek. Při syntéze jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými složkami, což vede k lepšímu a hlubšímu poznání jevu jako celku. Syntéza umožňuje poznávat vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu.

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**

Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Použití indukce je vhodné například při interpretaci početných statistických šetření. Na základě rozsáhlých statistických pozorování pak lze s určitou dávkou pravděpodobnosti vyvodit jisté obecné závěry. V této práci byla indukce použita například při interpretaci výsledků empirického průzkumu.

- **Dedukce**

Dedukce je opakem indukce, kdy postupujeme od obecnějších tvrzení ke konkrétnějším. Podobně jako analýza a syntéza souvisí dedukce úzce s indukcí a byly na zkoumaný objekt aplikovány společně.

1.5 Základní terminologie

V oblasti definice klíčových pojmů se zaměřím zejména na základní termíny související s procesem zajištění příjmů.

- **Výnosy podniku (revenue):** Jsou to peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Uznávají se v okamžiku vyskladnění zboží nebo poskytnutí služby.
- **Příjmy podniku (revenue/receipts):** Představují přírůstek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Hlavním peněžním příjmem jsou tržby z prodeje za hotové, inkaso pohledávek, úvěry od banky, hotovostní vklady. Představují trvalý peněžní tok, nebo-li cash flow. Příjmy jsou spolu s výdaji základními hodnotovými veličinami rozpočtovanými v souvislosti s řízením peněžních toků.
- **Příjmy a výnosy: 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 a jejich integritu, což nelze realizovat bez zajištění maximálních, kompletních a přesných výnosových dat přeměněných do fyzických peněz.
- **Zajištění příjmů (revenue assurance, zkratka - RA):** Pojem, který má kořeny v telekomunikačním sektoru, a je používán pro označení široké řady činností zaměřených na řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů, řízení reálně vzniklých úniků, zajištění efektivního kontrolního systému v rámci celého výnosového cyklu a na vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů. Prostřednictvím tohoto přístupu se firma ujistí, že efektivně vybrala v hotovosti všechny příjmy, které si za poskytnuté služby zaslouží a pouze ty příjmy, které jí za poskytnuté služby dle platných ceníků náleží.
- **Výnosový cyklus (revenue cycle):** 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, účtování a reporting o příjmech, vymáhání pohledávek a péče o zákazníka.

- **Proces realizace příjmů (revenue generation):** Je synonymem pro výnosový cyklus. Pojem je používán pro označení souboru činností, které jako celek přispívají k vytváření příjmů, nebo-li ke generování cash flow podniku. Zahrnuje tyto základní činnosti: poskytování služeb, generování záznamů o poskytnutých službách, zpracování záznamů o těchto službách, vyúčtování záznamů a výběr fyzických peněz za poskytnuté služby. K realizaci příjmů nedojde, pokud všechny činnosti kompletně neproběhnou.
- **Integrita příjmů (revenue integrity):** Znamená konečný stav, kam revenue assurance směřuje, tj. do bodu dosažení integrity všech zpracovaných výnosů. Představuje stav, kdy všechny transakce o výnosech (příjmech) jsou přesně, kompletně a včas zpracovány, a proces realizace příjmů probíhá transparentně.
- **Úniky příjmů (revenue leakage):** Situace, kdy firma ze své činnosti realizuje nižší příjmy, než by reálně měla/mohla, neboť zákazníkovi nevědomky účtuje celkovou nižší cenu, než kterou měla účtovat dle platných ceníků a prodejních podmínek. Úniky příjmů jsou specifické hrozby (rizika), které způsobují podniku škody v podobě přímých či nepřímých ztrát příjmů a vznikají v důsledku nejrůznějších chyb, selhání a nedokonalostí v informačních technologiích, procesech, organizaci činností a kompetencích v rámci celého výnosového cyklu.
- **Ztráty příjmů (revenue loss):** Jsou synonymem k pojmu úniky příjmů a jsou v textu volně zaměňovány.
- **Nadhodnocení příjmů (revenue over-billing):** Situace, kdy firma ze své činnosti realizuje vyšší příjmy, než které jí dle platných ceníků a prodejních podmínek náleží, neboť zákazníkovi neoprávněně účtuje celkovou vyšší cenu. Nadhodnocení příjmů jsou specifické hrozby (rizika), které způsobují podniku umělé navyšování a zkreslování příjmů v podobě zvýšených příjmů a vznikají v důsledku nejrůznějších chyb, selhání a nedokonalostí v informačních technologiích, procesech, organizaci činností a kompetencích v rámci celého výnosového cyklu.
- **Riziko:** Možnost , že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.
- **Řízení podnikových rizik (enterprise risk management):** Je to proces realizovaný vrcholovým managementem a dalšími zaměstnanci, použitý při vytváření strategie a zahrnující celý podnik, určený k identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje

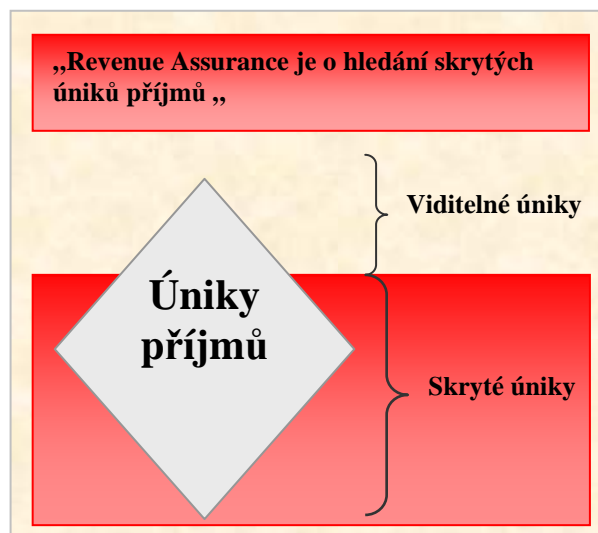
k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity. Funkce revenue assurance je složkou řízení podnikových rizik.

- **Řízení rizika úniků příjmů (revenue leakage risk management):** soubor technik pro pochopení a rozpoznání rizik úniků příjmů, jejich předcházení a zmírnění.
- **Proces:** Pojmem „proces“ rozumím soubor činností, které jako celek vytvářejí výslednou hodnotu pro zákazníka. Procesy vznikají integrací jednotlivých činností, jejichž elementárními jednotkami jsou operace.
- **Procesní řízení:** Součástí managementu změny. Orientuje se na zavedení dokonale fungujících podnikových procesů, které považuje za hlavní předpoklad zdravého rozvoje podniku a úspěšnosti jeho výrobků a služeb. Namísto dělby práce, resp. úzké specializace činností a fragmentace prací na jednotlivé úkoly, jednoznačně upřednostňuje opětovnou integraci těchto úkolů do ucelených podnikových procesů, které jsou primárním zdrojem konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku.

II. TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ ČÁST

2 Pojetí funkce revenue assurance

Jak již bylo uvedeno, anglický termín revenue assurance je do češtiny překládán jako zajištění příjmů a je používán pro označení celé řady aktivit zaměřených na ochranu firmy před úniky a nadhodnocováním příjmů, na odkrývání a odhalování skrytých úniků. Revenue assurance aktivity vznikly jako reakce firem na problémy s úniky příjmů a nepřesným účtováním příjmů



způsobených nejrůznějšími interními problémy a chybami v procesu generování a zpracování příjmů. Funkce revenue assurance se postupně rozvinula a stala se z ní komplexní multidisciplinární funkce, která nabízí širokou platformu pro zvýšení interní efektivnosti.

2.1 Definice

Vzhledem k zaměření této práce na sektor telekomunikací, uvedu několik různých definic funkce revenue assurance právě pro toto odvětví získané z citovaných zdrojů. Na závěr této podkapitoly představím vlastní definici, která odráží moje praktické zkušenosti a znalosti nejlepších praktik funkce revenue assurance a na níž budu v této práci dále stavět své úvahy, přístupy, metody a koncepty.

Firma **Cap Gemini Ernst & Young**⁵ definuje jednoduše tento koncept jako správnou fakturaci a sledování služeb, které zákazníci využívají. Jinými slovy – v případě, že zákazník použije službu operátora, ten tuto aktivitu musí správně zachytit, zaznamenat

⁵ Cap Gemini Ernst & Young , http://cgey.com/tmn/pdf/Revenue_Assurance.pdf

a vyfakturovat. Tato definice postihuje základní podstatu funkce revenue assurance. Explicitně nezdůrazňuje přímou návaznost na mnohé firemní procesy a aktivity, ale za pojmy „správná fakturace“ a „sledování služeb“ lze jejich přítomnost částečně vycítit.

Firma **Kariba Technologies**⁶ již zdůrazňuje ve své definici procesní stránku a revenue assurance chápe jako systém procesů, v jejichž rámci poskytovatel služeb průběžně porovnává objem a strukturu poskytnutých služeb s objemem a strukturou služeb fakturovaných, identifikuje chybějící nebo ztracené příležitosti k fakturaci a doplňuje je.

Za komplexnější lze považovat formulaci pocházející od firmy **Global Information**⁷. Ta termín revenue assurance vysvětluje jako souhrn aktivit a procesů, které přední telekomunikační operátoři využívají k tomu, aby zajistili to, že faktury zasílané zákazníkům jsou „v pořádku“, tzn. odpovídají v plném rozsahu skutečnosti a že objem příjmů z poskytnutých služeb odráží akceptovatelnou úroveň podvodu⁸. Takto vymezené revenue assurance bere v úvahu nejen stránku procesů a aktivit, ale zabývá se i vztahem k zákazníkovi a samotnými příjmy společnostmi.

Poradenská firma **Deloitte & Touche**⁹ definuje revenue assurance funkci jako souhrn firemních aktivit, které organizace provádí, aby zabezpečila, že procesy, procedury a postupy maximalizují příjmy. Tato definice je značně obecná, ale poukazuje na komplexnost této funkce.

Další poradenská firma **Accenture**¹⁰ vysvětluje revenue assurance jako funkci, jejíž podstatou je rozpoznávat a řídit inherentní rizika organizace spojená s procesem generování příjmů a zvyšovat ziskovost prostřednictvím zlepšování procesů. Její předmět zájmu je velmi široký zahrnuje a má dopad na technologie, procesy a organizační uspořádání.

⁶ Kariba Technologies, http://pub.kariba.com/slides/Revenue_leakage_TS.pdf

⁷ Global Information, http://www.giikorea.co.kr/korean/pt8802_revenue_assurance_toc.html

⁸ Podvod = v oblasti telekomunikací znamená záměrné využívání služeb takovým způsobem, který je pro zákazníka výhodný a poškozuje operátora.

⁹ Deloitte & Touche, <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Revenue%20Assurance.pdf>

¹⁰ Accenture, http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Industry/Communications/CreatingProgram.htm

Společnost **PricewaterhouseCoopers**¹¹ definuje revenue assurance jako cíleně řízený proces navržený za účelem realizace maximálních finančních přínosů ze současných procesů, dosud nerealizovaných z důvodů úzkých míst v procesech a kontrolách, a také za účelem proaktivního identifikování a minimalizace potenciálních ztrát příjmů. Cílem je také reagovat na budoucí příležitosti ke zlepšení příjmů, které vycházejí ze zlepšení procesů a kontrol.

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. století¹² pro aktivity zaměřené na zajištění příjmů firmy, nebo-li na minimalizaci úniků a nadhodnocení příjmů způsobených nejrůznějšími chybami lidí, systémů a procesů.

Obdobnou definici pojmu zajištění příjmů (revenue assurance) s významem, který se prolíná touto prací, jsem v ekonomických slovnících nenašla. V Ottově obchodním slovníku¹³ 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.*“

¹¹ Interní materiály společnosti PricewaterhouseCoopers

¹² Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 1-931684-06-5, str.72

¹³ Pazourek J.: Ottův obchodní slovník, Otto, Praha 1917, str.1695

V Ekonomickém slovníku¹⁴ je pojem zajištění vysvětlován jednak jako zajištění v pojišťovnictví, a jednak jako zajištění obchodních závazkových vztahů. Zajištění v pojišťovnictví znamená pojištění pojišťovny, nebo-li se jedná o převod části rizika, jež převzal pojistitel od pojištěných, na jiného organizátora pojištění označovaného jako zajistitel, který nemá k pojištěným žádný smluvní vztah (pojištěný často o zajištění vůbec neví). Jak je dále uvedeno ve slovníku, zajištění obchodních závazkových vztahů probíhá prostřednictvím právních prostředků, které posilují postavení věřitele v případech, kdy dlužník nesplní včas svůj dluh. Zajištění závazku má funkci preventivní, zajišťovací a uhrazovací. Dále se v tomto Ekonomickém slovníku objevuje pojem **zajišťování**, který má svou myšlenkou o ochraně hodnoty blíže ke konceptu zajištění příjmů, ovšem další společné rysy nemají. Zajišťování je definováno jako vytváření uzavřených pozic, tj. uzavírání úrokových, akciových, komoditních a měnových pozic. Jde o ochranu hodnoty určitého nástroje či portfolia nástrojů proti nepříznivému vývoji úrokových měr, akciového trhu, měnového kurzu, cen komodit či rizikovosti určitého subjektu.

Ačkoliv je tedy 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 různé vlastní cesty.

¹⁴ Hindls R., Holman R., Hronová S.a kol: Ekonomický slovník, C.H.Beck, Praha 2003, ISBN: 80-7179-819-3, str. 471

Výraz a koncept revenue assurance se zrodil v telekomunikacích ¹⁵⁾, neboť podnikání v tomto oboru s sebou nese mimořádné příležitosti 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 komplexnost a složitost technologií je ukrývá. Telekomunikace 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.

¹⁵ Na tomto místě bych ráda v kostce zmínila historii telekomunikací. Alexander Graham Bell svým vynálezem telefonu v roce 1876 způsobil nejen senzaci, ale odstartoval také revoluci, jejíž dosah vidíme i dnes. První telefonní ústředny pro propojení mezi účastníky byly uvedeny do provozu v USA a v Británii v letech 1878 a 1879. Spojení probíhalo prostřednictvím operátorů zapojujících kabely pro přepojování hovorů. Poté byla v Indianě v roce 1892 otevřena automatická ústředna. Mechanické ústředny byly v 70. letech nahrazeny analogovými a v 90. letech digitálními.

První hovor mobilním telefonem v celulární síti byl uskutečněn v USA 1973, avšak první komerční mobilní síť na světě byla spuštěna v květnu 1978 v Bahrajnu společností Batelco. Na zasedání Evropské komise pro pošty a telekomunikace v roce 1982 byl spuštěn projekt GSM, který měl dosáhnout vytvoření jednotné evropské mobilní sítě. V roce 1991 bylo GSM definováno Evropským telekomunikačním institutem jako mezinárodně akceptovatelným a uznávaným buňkovým standardem. V roce 1991 byla spuštěna první zkušební digitální síť druhé generace GSM, a to v Ženevě. V dalších letech byly spuštěny první komerční GSM sítě v Dánsku, Finsku, Německu, Itálii, Portugalsku a Švédsku. Již v roce 1993 operátoři GSM dosáhli milionu zákazníků a GSM asociace čítala 70 členů ze 48 zemí. V Čechách zahájily první telefonní linky provoz v roce 1883 v Brně a ve Vídni, v dalších letech přišlo připojování dalších měst. V roce 1892 byly telefonní služby zestátněny. V roce 1918 vzniká Ministerstvo pošty, telegrafu a telefonu. První automatické ústředny se do telefonní sítě zapojují v roce 1925. V roce 1963 byl založen státní podnik Československé spoje, do kterého se soustředila správa telekomunikací. Novodobá éra telekomunikací po roce 1989 byla poznamenána nutností masivní modernizace telekomunikačního zařízení a služeb monopolním hráčem na trhu Českým Telecomem. Digitalizace ústředny byla plně dokončena roku 2002. V roce 1994 se změnila forma společnosti ze státního podniku na akciovou společnost SPT Telecom, a.s. s majoritním podílem FNM. Začátkem éry moderních mobilních komunikací v ČR můžeme prohlásit založení společnosti EuroTel Praha 9.4.1991. EuroTel spouští síť GSM 2. generace 1.7.1996, 1. 9. 1996 zahajuje Radiomobil provoz své GSM sítě (pod názvem Paegas) a Český Mobil 1.3.2000 (pod názvem Oskar). Pramen: Telekomunikační minimum pro manažery: Jak vypadá trh českých telekomunikací? Jiří Peterka, Praha 2002, <http://www.eaarchiv.cz/papers/p4/slide.php3?l=1&me=1>

Liberalizace¹⁶ telekomunikačního trhu koncem 20. století přispěla k značnému růstu konkurence a růst 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 jsou hlavními impulsy k únikům příjmů a činí z telekomunikací kolébku koncepce revenue assurance.**

Hlavní impulsy k rozvoji funkce revenue assurance lze spatřovat ve zrychlujících se technologických změnách, v marketingových inovacích, rostoucím množstvím nabízených služeb, v rychlých změnách cen, procesů, v tlaku na zvládnání rizik, stejně jako v tlaku ze strany legislativy. Rozvoj funkce revenue assurance je také značně determinován fází vývoje trhu. V případě rychle rostoucích trhů, které mají relativně nízkou úroveň penetrace, je pro společnost prioritou rostoucí podíl na trhu, nabízení inovativních, atraktivních a spolehlivých produktů. Na zralejších vysoce konkurenčních trzích se však prioritou nejvyššího vedení dříve či později stane provozní efektivnost.

2.3 Proč mít revenue assurance funkci?

Na první pohled se může zdát, že sledování něčeho tak základního jako je realizace příjmů je naprosto jednoduché a bezproblémové, a to zejména pro výkonné a technologicky vyspělé organizace jako jsou telekomunikace. Nač tedy zřizovat revenue assurance funkci? Realita je ale zcela opačná. Čím více se firmy, a telekomunikační firmy zejména, snaží držet krok s nejnovějšími změnami tržních podmínek a technologickými inovacemi, tím více zaostávající ve schopnostech své výnosy chránit a zajišťovat.

¹⁶ Prostředí telekomunikací bylo historicky značně regulováno a tudíž dlouhou dobu vykazovalo prvky přirozeného monopolu. Tlaky na regulaci telekomunikací se objevily v USA i Evropě, a to záhy po začátku 20. století. V USA se vydali cestou monopolizace, která trvala více než šedesát let. Od šedesátých let dvacátého století začaly převládat liberální názory a na konci šedesátých let začala postupná deregulace telekomunikačního odvětví. V Evropě se po první světové válce většina telekomunikačních společností ocitla v rukou států ze strategických důvodů. V nich také dlouhou dobu setrvala. Od počátku 80. let telekomunikační sektor začaly regulovat orgány Evropské unie resp. jejího předchůdce. Od 90. let evropské státy začaly usilovat o demonopolizaci sektoru telekomunikací a zavedení konkurenčního prostředí. Mnoho státních telecomů bylo privatizováno nebo prodáno na burze. Českému Telecomu skončil legislativně zajištěný monopol na poskytování hlasových služeb po pevných linkách na konci roku 2000. Byť v posledních letech tržní podíl Českého Telecomu v oblasti pevných komunikací klesá, stále má výrazně dominantní postavení na trhu. Na českém trhu mobilních komunikací však vládne dobrá úroveň konkurence, dělí se o ni tři hráči a ani jeden nemá nadpoloviční podíl na trhu. Pramen: Šťastný, D.: Telekomunikační trh – Promarněná příležitost hospodářské politiky 90. let, Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, Praha 2003.

Důvodů pro praktické provádění funkce revenue assurance je celá řada. Hlavním motivem je získání dodatečných příjmů a dosažení vyššího zisku bez zvyšování cen koncovým zákazníkům a uvádění nových produktů na trh. Obecně lze tedy říci, že za hlavní důvod je považována schopnost funkce revenue assurance přispívat k růstu hodnoty celého podniku.

Důležitost funkce revenue assurance v posledních letech vzrostla¹⁷, protože se prakticky prokázalo, že je schopna účinně reagovat na tlaky, které se v současném podnikatelském prostředí projevují. Jedná se zejména o:

- **Tlak na tvorbu zisku**
- **Legislativní tlak (zejména Sarbanes-Oxley Act)**
- **Tlak na technologické a marketingové inovace**
- **Tlak na zvládání rizik**

V následujícím textu se pokusím přínosy funkce revenue assurance odůvodňující nezbytnost její existence v kostce postihnout.

- **Tlak na tvorbu zisku**

V dnešní době téměř nasycených zralých trhů, jejichž růst se zpomaluje, kde vládne tvrdá konkurence a vysoce ziskové dny jsou sečteny, začínají investoři ztrácet optimismus a vyvíjejí tlak na firmy, aby hledaly nové cesty tvorby zisku a zvyšování výkonnosti. Přežití v dnešním globalizovaném konkurenčním světě vyžaduje utáhnout si opasků a nalezení nových způsobů možného růstu příjmů. Vhodnou cestou může být implementace strategického řízení funkce revenue assurance, která přesným a včasným určováním, kde a proč firmám mizí jejich příjmy, může nabídnout důležitý zdroj dříve nerealizovaných příjmů.

- **Legislativní tlak v podobě zákona Sarbanes-Oxley**

¹⁷ Mattison R.: The Telco Revenue Assurance Handbook, XiT Press, Oakwood Hills, USA 2005, ISBN: 1-4116-2801-2, str. 13

Schválení zákona Sarbanes-Oxley americkým senátem v polovině roku 2002 vyvolalo novou vlnu zájmů vedení o to, jak jejich firma reportuje příjmy. Zákon vznikl za účelem posílit řízení velkých společností a obnovit důvěru investorů po sérii finančních skandálů. Obsahuje důležitá ustanovení vztahující se ke kontrole finančních toků, ukládá managementu u společností přijmout odpovědnost za správnost finanční zpráv a zároveň odpovědnost managementu vytvořit, udržovat a vyhodnocovat vnitřní kontrolní systém.

Management firmy musí jasně a rozhodně ukázat, že čísla, která předkládá veřejnosti a akcionářům jsou prověřená. SOX zákon a spousta dalších regulačních požadavků nutí operátory v celém světě přehodnotit, jak sledují a zajišťují toky příjmů. Sarbanes-Oxley zákon významně zvyšuje nároky na kvalitu a spolehlivost interního kontrolního systému, přináší nový pohled na budování interních kontrolních systémů, na jejich prověřování interním a externím auditem a svými požadavky tak zásadním způsobem mění chod i kulturu firem. V reakci na to výkonné vedení firem začalo důsledně požadovat komplexnějších a transparentnější formy revenue assurance, které posoudí čísla o příjmech, bude udržovat nezbytnou integritu zpracování příjmů a efektivní kontrolní systém nad výnosovým cyklem.

- **Tlak na zvládání rizik**

Jedním z velice důležitých předpokladů úspěšného podnikání je zvládání rizik. Důsledky neschopnosti práce v podmínkách rizika jsou dnes pro kvalitu manažerské činnosti kriticky hrozivé. Každá atraktivnost podnikatelských příležitostí mívá silnou pozitivní korelaci s jejich rizikovostí, tudíž příležitosti realizovat značné výnosy s sebou nesou riziko, že část výnosů podlehne riziku úniku výnosů. Podíváme-li se na telekomunikační operátory, obrovské množství realizovaných zákaznických hovorů denně a tudíž příležitostí realizovat značné výnosy s sebou nesou riziko, že část výnosů podlehne riziku (ztrát) úniku výnosů. Stejně je to i s častým a rychlým uváděním nových služeb na trh. Rizika, která firmě hrozí v souvislosti s příjmy, může revenue assurance svými technikami snižovat, předcházet jim, anebo účinně odstraňovat následky propuknuvší hrozby.

- **Tlak na technologické a marketingové inovace**

Míra růstu technologických a marketingových inovací zvyšuje míru rizika ztrát příjmů a snižuje schopnost firmy zajišťovat příjmy. Rychlost a boj o prvenství na trhu znamená pro firmu v daleko rychlejším tempu přizpůsobovat interní systémy a procesy novým výrobkům, cenovým plánům, marketingovým přístupům a technologiím. Provádění rychlých změn v marketingu, ve fungování informačních systémů, v systému řízení a financování s sebou přináší riziko, že požadovaného výsledku maximálních výnosů nebude dosaženo. Proto funkce revenue assurance vznikla jako potřeba strategicky řídit specifická rizika úniků příjmů a nadhodnocení příjmů.

2.4 Příležitosti pro revenue assurance v odvětví služeb

Domnívám se, že provádění revenue assurance činností má význam pro každé odvětví, neboť realizace podnikatelských příležitostí přeměněných do výnosů pozitivně koreluje s rizikem, že část výnosů nebude realizována, přestože došlo k poskytnutí služeb, dodání výrobků či zboží. Z tohoto důvodu je každé odvětví náchylné k určitému stupni úniků a mnoho odvětví trpí stejnými úniky po mnoho let a často vědomě. Naprosto markantní a pozoruhodné jsou příležitosti pro zajištění a maximalizaci výnosů v sektoru služeb a v rámci tohoto sektoru především v telekomunikacích. Globálně vyjádřeno, náklady na ztráty příjmů nejsou v miliónech, ale v miliardách dolarů. Poradenská společnost PricewaterhouseCoopers¹⁸ uvádí, že telekomunikační průmysl ztrácel v posledních 5 letech minimálně 2 – 5 % z celkových ročních výnosů, pokud ne více. Potvrdily to telekomunikační firmy při průzkumu prováděném firmou PricewaterhouseCoopers v roce 2000. Z průzkumu dále vyplynulo následující 8 % respondentů uvádělo, že jejich společnost ztrácí příjmy v rozmezí mezi 2 – 5 % svých výnosů. Dalších 42 % se domnívalo, že jejich firma ztrácí více než 5 % ročních výnosů. Pouze 8 % společností odhadovalo, že ztrácejí méně než 2 % výnosů. Jak je detailněji uvedeno v tabulce dole, průzkumy v jiných odvětvích odhalují podobná či dokonce vyšší čísla. Napříč různými obory se ukázalo, že stejně jako v telekomunikacích se úroveň ztrát za posledních 5 letech zvýšila, neboť tempo uvádění nových produktů na trh se podstatně zrychlilo a závislost na informačních technologiích vzrostla.

¹⁸ Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 1-931684-06-5, str.22

Tabulka 2-1: Odhadované úniky příjmů ve vybraných sektorech služeb

(procento z celkových ročních výnosů)

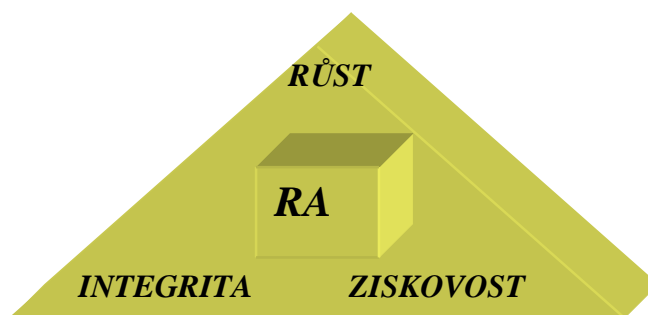
Sektor služeb	Úniky příjmů	Hlavní problémy
Letecká doprava	2 % – 5%	Řízení vytíženosti, výběr letištních poplatků
Provozování kabelových televizí	1 % – 3%	Slevy na propagační služby
Finanční služby	1% - 2%	Ztráty příležitostí
Zdravotnictví	5% - 10%	Výběr poplatků od pojišťoven, pacientů, pohledávky po splatnosti
Pohostinství	1% - 2%	Ztráty příležitostí
Telekomunikace	2% - 5%+	Aktivace služeb, ztracené záznamy o využitých službách
Veřejné služby	2% - 5%	Staré fakturační systémy, nefakturovaná spotřeba
Internetové služby	5 – 10%	Aktivace služeb, špatné měření spotřeby

Pramen: Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, 2003, str.22

Z informací uvedených v tabulce lze usoudit, že funkce revenue assurance najde své uplatnění zejména v sektoru služeb. Na základě svých odborných znalostí však usuzují, že by mohla být užitečná i pro jiná odvětví.

2.5 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 2-2: Tvorba hodnoty prostřednictvím RA**

Díky svým technikám, kterými bojuje proti únikům příjmů a vyhledávání 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 růstovou strategií, která přirozeným způsobem zlepšuje důvěryhodnost u investorů, neboť splňuje primární požadavek akcionářů: maximalizuje příjmy, zvyšuje zisky a zajišťuje efektivnost kontrolního systému v rámci procesu realizace příjmů. Je nutné podtrhnout, že bez funkce revenue assurance nebude management nikdy vědět, jak spolehlivě realizace příjmů probíhá a jaké ztráty 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 a kultury zodpovědnosti a poctivosti firemních zaměstnanců.

Doplňkovým benefitem revenue assurance je zanícení lidí a zdokonalování jejich schopností a znalostí. Revenue assurance aktivity generují rozruch, protože posunují lidi a jejich aktivity k dokonalosti. Funkce revenue assurance tedy umožňuje firmě moudřeji pracovat s lidmi v roli záchranářů ztrát, kteří neustále rozvíjejí své schopnosti, aby s příchodem nových produktů a technologií byla firma připravena na zcela nová rizika potenciálních úniků.

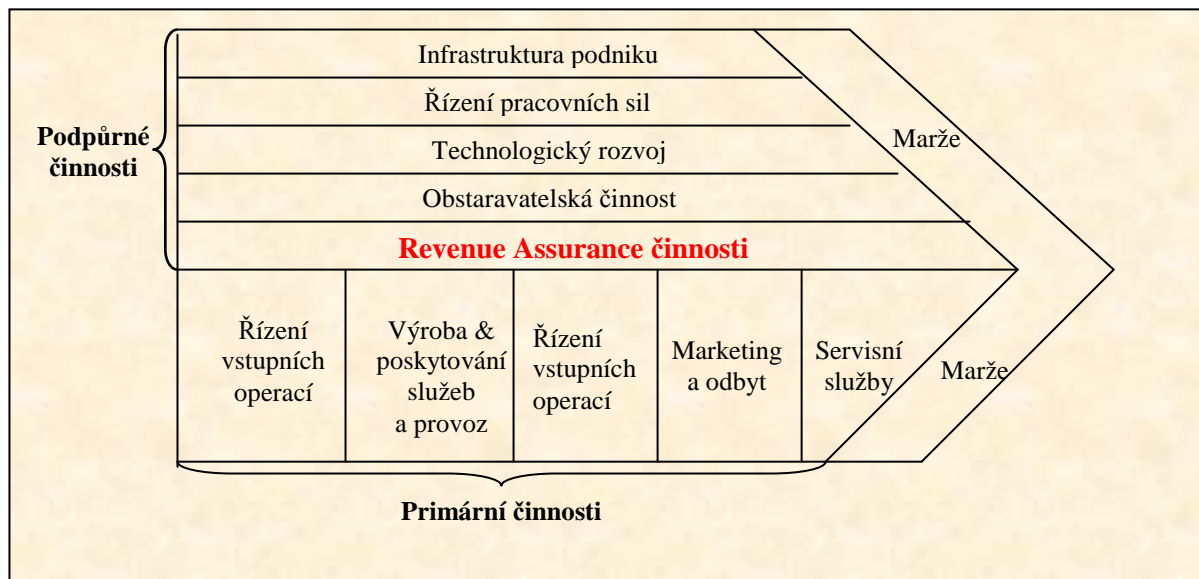
2.6 Zasazení do hodnotového řetězce

Hodnotový řetěz je oblíbená metoda členění podnikových činností, jejíž autorem je Michael Porter¹⁹. Představuje nástroj pro systematickou analýzu toho, co organizace dělá a jak vytváří hodnotu pro zákazníka. Základní myšlenka spočívá v tom, že hodnota je vytvářena primárními činnostmi jako je nákup, výroba, prodej, servis. Další činnosti, které jsou označovány jako podpůrné a řadí se mezi ně technologie, řízení lidských zdrojů, financování, vědeckotechnický rozvoj, přidávají hodnotu celému podniku.

¹⁹ Pramen: Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H. Beck 2005, ISBN: 80-7179-809-0, str.18

Jak již bylo vysvětleno v předcházející kapitole, funkce revenue assurance přidává hodnotu celému podniku, zvyšuje jeho ziskovost, důvěryhodnost u investorů i zákazníků. Z tohoto důvodu ji lze zařadit mezi podpůrné činnosti, tak jak je vyznačeno na následujícím obrázku. Revenue assurance musí však také sledovat úroveň vynaložených nákladů a své aktivity měřitelně provádět.

Obrázek 2-3: Začlenění revenue assurance do hodnotového řetězce



Pramen: Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H. Beck 2005, str.18; upraveno autorkou

2.7 Vymezení revenue assurance vůči blízkým disciplínám

Pro správné pochopení role revenue assurance v podniku je nutné přesně vymezit její postavení vůči blízkým disciplínám jako je podnikové řízení rizik, interní audit, nebo controlling. Stanovení rozdílných a podobných rysů je nezbytné pro srozumitelnou interpretaci základních teoretických charakteristik revenue assurance, chceme-li ji řadit mezi nové podnikové disciplíny. Dále bych chtěla poukázat na využitelnost metod podnikové diagnostiky a CSA, nebo-li Control Self-Assessment, pro provádění funkce revenue assurance. Za důležité považuji také vymezení vztahu zákona Sarbanes-Oxley a funkce revenue assurance.

2.7.1 Revenue assurance a řízení podnikových rizik

Problematika řízení podnikových rizik ²⁰ je v posledních letech aktuální jak v teorii, tak v praxi manažerského myšlení. Uplatňuje se při poznávání životně důležitých předpokladů podnikatelského přežití a prosperity v podmínkách stálých i kritických změn podnikatelského prostředí i při hledání možností je aktivně ovlivňovat.

Ačkoli je pojem riziko a řízení podnikových rizik, nebo-li enterprise risk management, obecně známý a používaný, neexistuje v této oblasti obecně uznávaná definice a jednotná terminologie. Organizace COSO ²¹ iniciovala v roce 2003 celosvětový projekt na rozvinutí jednotných principů a terminologie. Jak uvádí prof. Dvořáček ²², dle COSO lze komplexně systém řízení podnikového rizika definovat takto: „*Je to proces realizovaný vrcholovým managementem a dalšími zaměstnanci, použitý při vytváření strategie a zahrnující celý podnik, určený k identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity*“.

²⁰ V textu se soustředím pouze na vymezení řízení rizik nefinanční firmy. Řízení rizik ve finanční instituci má bohatší historii a vykazuje významné rozdíly, přestože se nejedná o zcela odlišné záležitosti. Blíže k řízení finančních rizik viz. Jílek J.: Finanční rizika, Grada Publishing, 2000.

²¹ Zkratka COSO znamená Committee on Sponsoring Organizations on the Treadway Commission. Jedná se o organizaci, která vznikla v roce 1987. Nejprve se soustředila na podstatu vnitřní kontroly, později se začala zabývat i otázkami Corporate Governance a řízení rizik v podnikání. Pramen: www.coso.org.

²² Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha 2005,ISBN: 80-7179-809-0, str. 24

System řízení rizika umožňuje managementu pracovat v rizikovém prostředí mnohem efektivněji. Propojuje přijatelná rizika a strategie, minimalizuje operativní překvapení a ztráty. Umožňuje podniku reagovat na rizika ovlivňující dosažení strategických a finančních cílů podniku. Velice záleží na tom, jakou podporu ze strany nejvyššího vedení systém řízení rizika získá. S tím souvisí i požadavek na vymezení postoje organizace k riziku. Při zavádění systému řízení rizik často hraje klíčovou roli v podniku interní audit. U všech podnikatelských a provozních rizik však nese odpovědnost představenstvo společnosti. Každodenní agendu s řízením rizik má ve větších firmách již na starosti pozice risk manažera, nebo-li CRO – Chief Risk Officer, který je součástí oddělení risk management.

Předmětem zájmu disciplíny řízení podnikových rizik jsou možná rizika ve všech obvyklých procesech v podniku. Vzhledem k těmto rizikům je možné seskupovat podnikatelská rizika například do těchto skupin²³:

- Obchodní rizika
- Finanční rizika
- Rizika řízení lidských zdrojů
- Rizika majetková
- Rizika informačních technologií
- Rizika ve vědě a výzkumu
- Rizika správy společností
- Rizika spojená s generováním a realizací příjmů

Smyslem tohoto příkladu kategorizace rizik není úplný výčet všech možných podob rizik. Tato kategorizace je jen vodítko, s jehož pomocí lze již konkrétní identifikovaná rizika (tržní, kreditní, operační, měnové, daňové) dále členit a pracovat s nimi.

Jak jsem naznačila v příkladu kategorizace rizik, **funkce revenue assurance je složkou řízení podnikových rizik**. Revenue assurance je totiž primárně orientováno na oblast příjmů, která může pro činnost společnosti znamenat velké riziko, které je třeba řídit, a proto se stává součástí řízení podnikových rizik. Jak je uvedeno v dalších částech této

²³ Vacík, E.: Strategické a operační řízení rizik, Moderní řízení 11/2004

práce (zejména kapitola 3) pracovní postupy revenue assurance a řízení podnikových rizik vykazují společné prvky. Revenue assurance při své práci 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, mapuje rizikové oblasti pouze v procesu zpracování příjmů a navrhuje vhodná opatření k odvrácení a zvládnutí rizik spojených s příjmy.

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.** Jinak řečeno, rizikový management i revenue assurance jsou především o předvídání, kontrole a zmírňování běžných variací, nestability procesu a neschopnosti splnit požadavky, které vyúsťují do nestandardních produktů (nebo-li ztrát a škod).

Z důvodu širokého záběru revenue assurance disciplíny je vhodné ji chápat jako samostatnou složku řízení podnikových rizik, která je zaměřena pouze na příjmy a může fungovat v jejím rámci i mimo a které je třeba věnovat zvláštní pozornost. Organizačně může být součástí oddělení řízení rizik, ovšem není-li řízení rizik plně rozvinuto, může existovat i samostatně.

2.7.2 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. Interní audit je definován²⁴ jako: *„nezávislá objektivní ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosahovat její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích*

²⁴ Synek M.: Manažerská ekonomika, Grada, Praha 2003, ISBN: 80-247-0515-X, str.417

a kontrolních procesů“. Základním předpokladem úspěšného interního auditu je nezávislost a mezi jeho základní úkoly patří mimo jiné také:

- sledovat a revidovat provádění kontrol na všech úsecích činnosti společnosti a ve všech jejích strukturách a systémech;
- informovat vedení o všech nepravidelnostech nebo anomáliích, které byly odhaleny, s doporučením, jak je odstranit;
- ověřovat spolehlivost a vhodnost informačního systému společnosti;
- provádět neustálou analýzu společnosti a její organizace, tím sledovat správné řízení společnosti a zároveň navrhnout vedení společnosti vhodná doporučení a opatření.

Základní rozdíl mezi revenue assurance a interním auditem, který by měl být vzpomenut je, že interní auditor musí být nezávislý na činnostech, které audituje, zatímco revenue assurance se podílí na zavádění navrhovaných opatření do praxe a jejich provádění.

Odpovědnost za vnitřní kontroly nese management a kontroly týkající se výnosového cyklu deleguje do zodpovědnosti revenue assurance útvaru, které je zodpovědné za jejich identifikaci, implementaci a ve velké míře i jejich provádění. Naopak interní auditoři jsou odpovědní za poskytování informací managementu o tom, jak vnitřní kontrola pracuje a musí znát jejich podstatu. Jak uvádí prof. Dvořáček²⁵, součástí každého auditu operací by měly být také testy vnitřních kontrol v rámci výnosového cyklu. Cílem je otestovat jejich funkčnost a efektivnost a zda základní prvky vnitřního řídicího a kontrolního systému jsou dostačující pro dosahování stanovených záměrů. Internímu auditu přísluší kontrola všech podnikových činností, zatímco revenue assurance přísluší kontrola jen činností v rámci výnosového cyklu.

Za legitimní roli interního auditu se z hlediska bezpečnosti považuje také usnadnění identifikace a hodnocení rizika, koordinace aktivit v systému podnikového řízení rizika a prosazování zavedení systému podnikového řízení rizika. Naopak interní audit by neměl zavádět procesy řízení rizika a brát na sebe odpovědnost za řízení rizika. Narozdíl od toho

²⁵ Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-809-0, str.47

revenue assurance je zodpovědné za řízení specifického rizika úniků a nadhodnocení příjmů a za jeho praktické zavedení.

Revenue assurance není alternativou interního auditu a úspěšnost revenue assurance může interní audit posilovat. Současně interní audit může usnadnit zavedení revenue assurance do praxe a to tím, že rozpozná a upozorní na mezeru v řízení rizik spojených s příjmy. Interní audit by měl:

- řídicí orgány upozornit na závažnosti rizika úniků a nadhodnocení příjmů;
- radit řídicím orgánům při implementaci funkce revenue assurance a ohledně efektivnosti revenue assurance procesu;
- být nápomocen při prosazování implementace funkce revenue assurance do praxe;
- posoudit závěry revenue assurance o maximalizaci příjmů;
- auditovat revenue assurance opatření;
- auditovat revenue assurance kontroly a činnosti.

Revenue assurance uvolňuje zdroje internímu auditu a redukuje 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 umožní internímu auditu pracovat tak, aby měl větší přehled a spotřebovával přitom méně zdrojů. Dodává mu své znalosti, know-how o fungování celého výnosového procesu, procesní mapy, znalosti o rozpoznávaných rizicích a podobách jejich zmírňování. Zprůhledňuje složitou pavučinu výnosových kontrol a srozumitelně reportuje o jejich výsledcích.

Při existenci funkce revenue assurance interní audit a zaměstnanci spolupracují a dosahují synergického efektu. Tato synergie napomáhá internímu auditu asistovat managementu tím, že zabezpečuje kvantitu a kvalitu informací. Kvantita roste v důsledku toho, že interní audit spoléhá na zaměstnance revenue assurance. Tím redukuje čas potřebný k získání informací a ověřování procedur v průběhu auditu. Kvalita se zvyšuje, protože zúčastnění zaměstnanci revenue assurance mnohem více rozumí procesu než auditor, a získané poznatky jsou k dispozici v krátké době.

Z praktických zkušeností²⁶ vyplynulo, že v mnoha firmách byla v počátcích svého zrodu funkce revenue assurance součástí oddělení interního auditu. Jejím primárním úkolem bylo pouze identifikovat rizika ztrát příjmů, doporučovat vývoj nových kontrol, ale nepříslušelo jí samotné provádění kontrol, čímž měla velmi blízko k internímu auditu. Později se však ukázalo, že mnohem efektivnější je dát revenue assurance funkci komplexní zodpovědnost za efektivní fungování kontrol, což jí dostalo do role, která musí být auditována samotným interním auditem. S tím jak se oba obory ve svých aktivitách vyprofilovaly a vyspěly, muselo logicky dojít k jejich oddělení. Průzkum provedený firmou PricewaterhouseCoopers v roce 2002²⁷ ukazuje na zajímavou skutečnost, a to že v tomto roce mělo stále ještě 6 % firem revenue assurance funkci začleněnou v útvaru interního auditu²⁸.

Pro jasnou interpretaci hlavních rozdílů mezi funkcemi revenue assurance a interní audit, ale také controllingem, kterému je věnována další podkapitola, uvádím následující tabulku.

Tabulka 2-4: Hlavní rozdíly mezi revenue assurance, interním auditem a controllingem

Srovnání	Interní audit	Controlling	Revenue assurance
Hlavní cíl	Soulad podkladů s realitou	Dlouhodobá rentabilita obratu	Maximalizace příjmů a integrita výnosového cyklu
Pracovní náplň	<ul style="list-style-type: none"> - Analýza rizika, poskytování ujištění - Kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných dokladů, jevů a skutečností - Zjišťování míry dodržení předpisů, pravidel apod. - Zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Řízení výnosově orientovaného potenciálu firmy - Pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací - Budování a provoz plánovacího a kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacího procesu 	<ul style="list-style-type: none"> - Analýza a řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů - Řízení reálně vzniklých problémů s příjmy - Budování, provoz a zajišťování kontrolního systému nad příjmy - Vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů

²⁶ Conference Revenue Management, January 2006, Nice, IIR Telecoms & Technology.

²⁷ PricewaterhouseCoopers: 2002 PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey

²⁸ Bližší popis organizačního začlenění revenue assurance funkce je uveden v kapitole 7.

Vstupy	Veškeré účetní i provozní podklady	Veškeré účetní i provozní podklady, zejména výkaz zisků a ztrát	Veškerá zúčtovatelná data o příjmech z jednotlivých bodů výnosového cyklu, účetní podklady, zákaznická data o požadovaných a nastavených službách, veřejně publikované ceníky,
Frekvence zpracování	Nepravidelné (náhodné) nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou zainteresovány v dané záležitosti	Průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	Průběžné řízení a koordinace prostřednictvím revenue assurance odborníků a osob zainteresovaných v daném procesu
Zaměření	Finanční, procesní, organizační, technické	Finanční, procesní	Technické, finanční, procesní
Výstupy	Auditorské zprávy vycházející z analýzy rizik	Analýza odchylek a návrhy opatření	Analýza rizik, návrh opatření, analýza odchylek a jejich řešení, využití příležitostí, zprávy o maximalizaci příjmů
Správnost dat	Je ověřována	Předpokládá se	Důkladně se ověřuje speciálními postupy
Organizační zaměření	Interní	Interní	Interní
Místo v organizační struktuře	Oddělení interního auditu (jedině štábní útvar)	Účtárna, rozpočtování, kalkulace, cenová tvorba (liniových nebo štábní útvar)	Účtárna (finanční oddělení), Risk management, technická podpora systémů (IS/IT), péče o zákazníky, interní audit
Časová orientace	Na budoucnost, prevence	Na budoucnost	Na budoucnost, prevence, přítomnost i minulost

Pramen: Dvořáček, J.: Interní audit a kontrola, C.H.Beck, 2000, str. 30; autorkou doplněno o revenue assurance

2.7.3 Revenue assurance a controlling

Revenue assurance a controlling mohou být někdy nesprávně ztotožňovány, ale jsou mezi nimi podstatné rozdíly. Controlling²⁹ je především součástí plánování v podniku a je zaměřen na podnikové cíle a jejich realizaci. Je metodou řízení podnikového zisku. Na controlling je přeneseno plánování podnikových činností, koordinace jednotlivých dílčích plánů, organizace a kontrola informačních toků. Základním ukazatelem v controllingu je zisk před zdaněním příjmů, ale po odečtení nákladových daní. Protože zisk je rozdílem výnosů a nákladů, je nutné v rámci controllingu řídit především výnosy a náklady. V poslední době se pojetí controllingu rozšiřuje v tom smyslu, že se zabývá nejenom náklady, výnosy a ziskem, ale řízením veškerých peněžních toků.

Controlling pracuje na svých vstupech s údaji skutečnými a plánovanými, a to v jednotlivých oblastech podnikatelského plánu a zejména plánu finančního (plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaný tok peněžních prostředků). Na finanční plán navazuje systém podnikových rozpočtů a kalkulací. Souhrn plánovaných absolutních i relativních ekonomických veličin tvoří základ pro podnikovou databázi plánovaných údajů, normativů a limitů. Systém výkazů a zpráv, kterými controlling vyhodnocuje vývoj vybraných ukazatelů, se nazývá reporting.

Prvním důležitým rozdílem mezi revenue assurance a controllingem je, že revenue assurance se nezabývá plánováním podnikových činností, koordinací jednotlivých plánů, analýzou plnění plánů. Revenue assurance bere naplánované příjmy jako fakt a jejím záměrem je maximalizovat příjmy tím, že minimalizuje rizika potenciálních či reálných úniků příjmů. Revenue assurance tedy pracuje s očekávanými nebo reálnými příjmy a snaží se je maximalizovat, ale neplánuje jejich vývoj. 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.

²⁹ Synek M.: Manažerská ekonomika, Grada, Praha 2003, ISBN: 80-247-0515-X, str.214

Primárním zájmem revenue assurance jsou výnosy (příjmy) a na jejich maximální realizaci se soustředí. Prověřuje kompletnost a přesnost pouze vybraných nákladových dat, zdaleka ne všech. Náklady však revenue assurance významně zajímají, má-li být realizováno nějaké opatření. V tomto případě je detailně zjišťuje a počítá s nimi při hodnocení efektivnosti a návratnosti. Má-li být zvyšována hodnota podniku, revenue assurance opatření musí vykazovat kladnou čistou současnou hodnotu.

Controlling je zaměřen na budoucnost, zatímco revenue assurance je časově orientováno nejen na budoucnost, ale i na přítomnost a minulost, pokud vyšetřuje reálně vzniklé úniky či nadhodnocení. Controlling analyzuje odchylky a navrhuje opatření, revenue assurance také analyzuje odchylky a 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 nepostradatelnou podporu finančního ředitele. Controlling také radí vedení podniku v otázkách podnikových cílů a jejich realizace. Revenue assurance předkládá vedení návrhy opatření na maximalizaci příjmů.

Z hlediska času a podle vazeb na oblast strategického a operativního plánování je controlling členěn na strategický a operativní. Strategický je spojen s dlouhodobou efektivní existencí podniku. Operativní v kratších časových úsecích neustále porovnává odchylky skutečnosti od žádoucího stavu a regulačně zasahuje do průběhu podnikových činností a tyto činnosti optimalizuje. Na revenue assurance je nahlíženo podle stejné logiky a je totožně členěno na strategické a operativní. Útvar controllingu může být činný jak ve štábní, tak i liniové funkci. Útvar revenue assurance může efektivně fungovat pouze tehdy, pokud je zařazen do štábní struktury.

2.7.4 Revenue assurance a self auditing (CSA – Control Self-Assessment)

Tímto pojmem bývá označována „kontrola sama sebe“. CSA je proces, kterým je ověřována efektivnost vnitřní kontroly. Cílem je získat racionální ujištění, že všechny podnikatelské cíle budou dosaženy. Odpovědnost za proces je rozdělena mezi všechny zaměstnance organizace. Jedná se o relativně novou a rozšiřující se metodologii, jejíž úspěch je přímo spjat s efektivním zapojením účastníků a její akceptování je závislé na organizační kultuře a na tom, jak odráží postoje managementu k základním principům CSA.

Podstatou CSA³⁰ je, že všechna oddělení společnosti sama formou pracovních schůzek poznávají své chyby a nedostatky. Je to umožněno tím, že vedoucí příslušných oddělení ve spolupráci s interním auditem připravují kontrolní seznamy otázek. Tyto seznamy jsou v jednotlivých odděleních zpracovávány ve stanovených intervalech na výsledky jsou sdělovány internímu auditu. Otázky jsou směřují k definování a prodiskutování: cílů funkce jednotlivých útvarů, metod, které útvar používá k dosažení uvedených cílů, efektivnosti řídicích a kontrolních mechanismů. Útvary, které aplikují „self auditing“ tak ve spolupráci s interními auditory zdokonalují svou práci, získávají povědomí o kontrolním systému a vytvářejí podmínky pro účinnější zvládnutí rizik. Aplikace „self-auditingu“ znamená úsporu času při odhalení slabých míst a případných rizik, lepší přehled o kontrolním systému jednotlivých oddělení. Pracovní schůzky jsou vedeny moderátory z interního auditu a trvají čtyři až osm hodin. Získané informace jsou hodnoceny podle COSO či jiného modelu a jsou soustředěny v centrální databázi.

Společným rysem revenue assurance a CSA je, že posilují kontrolní strukturu organizace a zdokonalují kontrolní prostředí v organizaci. Metodologii CSA může revenue assurance efektivně využít při integraci revenue assurance koncepce do fungování podniku. Použití této metodologie může revenue assurance značně usnadnit fázi identifikace rizik a neefektivních kontrol v rámci procesu realizace příjmů. Pracovní schůzky mohou být koordinovány přímo odborníky na revenue assurance a detekovaná úzká místa a rizika jsou posléze odstraňována samotným revenue assurance, nebo ve spolupráci s příslušným funkčním útvarem.

³⁰ Dvořáček J.: Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN: 80-7179-809-0, str.36

2.8 Vztah revenue assurance a zákona Sarbanes-Oxley

Mezi funkcí revenue assurance a zákonem Sarbanes-Oxley bezesporu existuje důležitá souvislost. The Sarbanes-Oxley Act of 2003 vešel v platnost 30. července 2002 po schválení senátem USA a vznikl za účelem posílit řízení velkých společností a obnovit důvěru investorů. Je považován za největší změnu od New Deal Franklina D. Roosevelta a uplatnění je vyžadováno ve všech amerických kapitálových společnostech včetně jejich majetkových účastí. Z toho důvodu má tento americký zákon celosvětový dopad. Byl navržen po sérii finančních skandálů firem jako byl energetický gigant Enron nebo telekomunikační firma WorldCom, které v roce 2002 doslova otřásly USA. Nešlo jen o firmy samé, ale i obor auditingu jako takový a případy znamenaly konec důvěry v dosavadní systém, jehož symbolem byla firma Arthur Andersen. Skandály jednoznačně prokázaly značné mezery v kontrolních i záchranných metodách a mechanismech, a to zejména při určitém selhání managementu.

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

Součástí 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 slabín 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

interních kontrol a procesů finančního výkaznictví. Tato zpráva musí dále obsahovat i hodnocení efektivity interního kontrolního systému. Toto sebehodnocení managementu musí být potvrzeno externím auditorem, který prohlášení managementu musí prověřit na základě dokumentace a prověření interních kontrolních mechanismů a dát ujištění, že vnitřní kontrolní systém skutečně adekvátně funguje. Také interní audit musí ověřovat správnost dokumentace kontrolních mechanismů a správnost prověření jejich funkčnosti. 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.

Cílem aplikace SOX zákona sekce 404³¹, tedy je:

- zlepšení vnitřního kontrolního řídicího systému pomocí kvalitnější dokumentace, vyšší transparentnosti procesů a kvalitnějšího finančního reportingu;
- větší otevřenost ve finančních záležitostech jako prevence finančních chyb způsobených nedostatečnou kvalitou řízení společností a pro vnitřní eliminace korporátních a účetních podvodů

Samotná praktická aplikace zákona pro firmy znamená poměrně masivní výstavbu či případně zlepšení a doplnění interních kontrolních systémů, dokumentaci celého systému a prověření jednotlivých kontrolních mechanismů. Pro firmu to tedy znamená hned tři klíčové úkoly:

1. Určit všechna riziková místa;
2. Definovat proces interní kontroly těchto rizik a nastavit způsob měření efektivity takové kontroly;
3. Zajistit průkaznost prováděných kontrol pro externího auditora.

Náročnost a nákladnost zavádění požadavků zákona SOX do praxe bylo motivem pro prodloužení lhůty pro povinné vydání první výroční zprávy s certifikací interního kontrolního systému. Americká Komise pro cenné papíry Securities Exchange Commission (SEC) prodloužila tuto lhůtu už po druhé, tentokrát na 15. červenec 2007³².

V souvislosti s požadavky, které zákon Sarbanes-Oxley klade na podniky, je nutné zdůraznit, že **funkce revenue assurance je důležitým nástrojem managementu pro plnění požadavků zákona Sarbanes-Oxley v oblasti procesu zpracování výnosů, neboť vytváří a zajišťuje funkčnost a efektivitu interního kontrolního systému v rámci procesu generování a zpracování výnosů.** Filozofie funkce revenue assurance v sobě přirozeně snoubí prvky maximalizace příjmů, efektivnosti a transparentnosti složitého

^{31, 32} Jech, V.: Novinky v Sarbanes-Oxley: Účinnost zákona opět prodloužena, <http://www.finance-management.cz/065textyVypis.php?IdTxtPass=11>

procesu realizace příjmů a kvalitního reportingu o realizovaných příjmech, čímž naprosto přirozeně podporuje jeho plnění. Funkce revenue assurance má zkrátka ve svých primárních cílech zajišťovat efektivní vnitřní kontrolní systému nad výnosovým cyklem a z toho důvodu významně usnadňuje praktickou aplikaci zákona SOX v oblasti zpracování příjmů. Díky svým detailním znalostem výnosového cyklu, souvisejících rizik a na to navázaných kontrol, útvar revenue assurance velmi usnadňuje a urychluje dokumentační část projektu na implementaci SOX. Z toho důvodu je revenue assurance 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, je nezbytné, aby se útvar revenue assurance důsledně soustředil na plnění následujících čtyř základních úkolů:

- **Řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů**
- **Řešení reálně vzniklých úniků a nadhodnocení příjmů**
- **Zajištění efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem**
- **Vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů**

V následujících podkapitolách popíši podstatu jednotlivých úkolů. Samostatnou kapitolu 5 věnuji popisu metodiky pro úspěšné plnění těchto úkolů.

3.1.1 Řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů

Funkce revenue assurance vznikla jako potřeba strategicky řídit specifická rizika úniků příjmů a nejrůznějších nepřesností v příjmech. Vypořádat se s těmito specifickými riziky v reálném prostředí pro firmu znamená umět je prakticky řídit a zvládat. Klíčem k úspěchu je přitom poznání reálného fungování procesu od začátku až do konce (angl. end-to-end), pochopení příčin úniků a nadhodnocení příjmů ve firmě, identifikace oblastí, kde je jejich výskyt nejpravděpodobnější, a zavedení postupů na ochranu před úniky a nejrůznějšími nepřesnostmi.

Řízení rizika chápu jako proces předvídání nahodilých událostí, které mohou odstartovat úniky a nepřesnosti příjmů, jejich zajištění, kontrolu a eliminaci. Cílem je tedy zamezit působení existujících a budoucích příjmových rizik a navrhnout řešení, která pomohou eliminovat účinek nežádoucích vlivů. Součástí řízení rizik je také včas varovat o reálné hrozbě úniků, a jeho přesné poloze v daném procesu. Revenue assurance má svůj metodický aparát, který používá při operativním řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů, a blíže se mu budu věnovat v následující kapitole o funkční náplni.

Při řízení rizik se zajištěním příjmů je důležité správné stanovení úrovně rizika, na kterou jej revenue assurance bude eliminovat. I v oblasti zajištění příjmů platí zákonitost, že snaha o odstranění všech rizik může vést k neúměrným nákladům při realizaci příslušných opatření. Rozhodnutí o úrovni rizika činí primárně vrcholový management společnosti, prostřednictvím schválené strategie. Samozřejmě rozhodnutí managementu je determinováno jeho postojem k těmto specifickým rizikům.

Závěrem bych chtěla zdůraznit, že schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika spojená s generováním a realizací příjmů musí být nedílnou součástí strategického řízení společnosti. Subjekty, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu těchto rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují s důvěryhodností u zákazníků i investorů a brání vyšší tvorbě hodnoty.

3.1.2 Řešení reálných úniků a nadhodnocení příjmů

Pokud se nepodaří únikům a nadhodnocením příjmů plnohodnotně předejít, anebo bylo rozhodnuto, že proti riziku nebudou uplatněna žádná protiopatření, anebo riziko nebylo doposud rozpoznáno, může dojít k reálnému úniku příjmů či jeho bezprostřední hrozbě. Potom je důležité zaměřit se na tento cíl. Klíčové je v ranné fázi tyto hrozby detekovat, včas se s nimi vypořádat a zamezit těm nejzávažnějším dopadům, které hrozí, není-li podniknuto nic.

Při řešení komplikovaných problémů obvykle revenue assurance svolává a řídí speciální tým funkčních specialistů, kteří s vyšetřováním a řešením problému pomáhají. Důsledky problému mají často dopad na několik útvarů a je třeba správně zkoordinovat jejich nápravu ve všech těchto dotčených útvech. Při plnění tohoto cíle revenue assurance vždy postupuje dle metodiky „Detekce – Vyšetření – Řešení – Prevence“.

3.1.3 Zajištění efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem

Cíl zajišťování efektivního kontrolního systému navazuje na cíl předcházející, neboť řízení rizik je součástí vnitřního kontrolního systému a jeho správné řízení tento kontrolní systém kultivuje.

Podstatou tohoto cíle 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 desítek 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. Svou podstatou tento dílčí cíl zlepšuje jak firemní důvěryhodnost u investorů i zákazníků, tak minimalizuje úniky, maximalizuje příjmy a zvyšuje zisky.

3.1.4 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 a bystré postřehy a nápady, se kterými nemůže přijít žádný marketingový specialista, protože detailně nezná technickou, finanční a procesní rovinu fungování výnosového cyklu. Na úniky příležitostí a příležitost k maximalizaci příjmů může specialista narazit při auditování dílčích procesů, při testování, při práci na projektech zaměřených na implementaci a vývoj nových služeb a podobně..

Forma příležitostí může být různorodá. Často však úniky příležitosti vznikají z důvodů 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 a tedy neefektivní využití aktiv, lidí a pracovního kapitálu.

Objevení takové příležitosti přináší společnosti velkou přidanou hodnotu v podobě většího rozsahu poskytovaných služeb, vyšších příjmů, efektivnějších procesů.

3.2 Zodpovědnosti dle nejlepších praktik

Plnění revenue assurance úkolů vyžaduje jasné nastavení zodpovědností. Rozsah stanovených zodpovědností závisí na vrcholovém vedení, které rozhoduje o strategickém směru této funkce. K základním zodpovědnostem revenue assurance útvaru dle nejlepších praktik patří (uvedené pořadí nevymezuje hierarchii):

- Mít komplexní znalost o výnosovém cyklu z hlediska technického, procesního a finančního a tu efektivně využívat při minimalizaci úniků a zajišťování integrity;
- Působit jako konzultant na rozpoznávání rizik spojených s příjmy při plánování strategických alternativ;
- Neustále si udržovat znalosti o všech změnách s příjmy, vyhodnocovat jejich dopad a flexibilně reagovat na nová rizika;
- Mít detailní znalost úzkých míst v rámci výnosového cyklu;
- Znat podoby možných úniků a nadhodnocení a chápat události, které je můžou odstartovat;
- Operativně řídit rizika spojená s příjmy – tj. identifikovat a kvantifikovat rizika, identifikovat oblasti, kde je jejich výskyt nejpravděpodobnější;
- Definovat opatření a postupy na ochranu před úniky a provádět jejich cost-benefit analýzu;
- Předkládat managementu zprávu o rizicích a variantní návrhy na investice do protiopatření;
- Řídit implementaci investic do opatření a postupů na ochranu před úniky a nadhodnocením, které odsouhlasilo vrcholové vedení;
- Specifikovat quick wins³³ a účinné kontroly na komplexní monitorování průběhu celého procesu a zavádět je do praxe;
- Vyhodnocovat účinnosti opatření a provádět případné korekce;
- Monitorovat výsledky kontrol a reagovat na indikátory problému a detekované rozdíly;
- Sledovat trendy příjmů dle definovaných kategorií ve finančním i kvantitativním vyjádření;

³³ quick wins je anglický pojem používaný pro označení účinných opatření, která lze implementovat relativně snadno, rychle, s nízkými náklady a která přinášejí rychlé pozitivní efekty.

- Řešit hrozící nebo reálné problémy s příjmy; vyšetřovat a kvantifikovat rozsah úniků či nadhodnocení, příčiny, důsledky, koordinovat jejich nápravu, reportovat výsledky Výboru ředitelů;
- Předcházet a zmírňovat rizika spojená s příjmy, dbát na efektivní prevenci;
- Delegovat část kontrol na funkční oblasti a prověřovat jejich důsledné provádění;
- Auditovat menší dílčí sub-procesy s dopadem na příjmy;
- Participovat na všech připravovaných změnách souvisejících s příjmy v rámci i mimo projektové řízení a hrát aktivní roli v oblasti prevence a řízení rizik spojených s příjmy;
- Vyhledávat příležitosti k „únikům příjmů“ a příležitostem k maximalizaci příjmů;
- Pravidelně reportovat o vývoji v oblasti zajišťování příjmů a rizik a informovat liniový management funkčních oblastí, vrcholový management a Výbor ředitelů funkčních oblastí³⁴;
- Vytvářet roční zprávu o celkovém stavu příjmových rizik a schopnosti zajišťovat a maximalizovat příjmy;
- Budovat a kultivovat tzv. revenue responsible organization, nebo-li organizaci zodpovědnou za své příjmy;
- Udržovat vysokou úroveň aktivní a flexibilní spolupráce s experty funkčních útvarů (např. technická podpora, technický vývoj, finance, marketing, plánování nových produktů, rozvoj sítě apod.);
- Spolupracovat s útvarem podnikového řízení rizik;
- Spolupracovat a poskytovat součinnost internímu a externímu auditu.

Jak lze usuzovat z uvedeného výčtu, rozsah zodpovědností je široký a jejich efektivní plnění se neobejde bez kvalitního strategického řízení. Rozsah náplně práce a úkolu útvaru revenue assurance dále ještě přiblížím v následujících podkapitolách.

3.3 Oblasti působení revenue assurance

Má-li revenue assurance provádět své činnosti efektivně, musí její kompetence sahat podél celého procesu realizace příjmů, tedy skrz všechny podnikové procesy podléjící se na vytváření přidané hodnoty pro zákazníka. Oblast působení vyjadřuje, jaké firemní procesy revenue assurance svými aktivitami pokrývá a lze ji výstižně znázornit prostřednictvím:

- **Enterprise modelu**, nebo
- **Mapy výnosového cyklu**.

3.3.1 Enterprise model

Pro revenue assurance funkci je důležité využívat model řízení činností založený na systémovém pojetí, jenž respektuje celostnost podnikání, princip holismu a v duchu dosažení výsledné synergie těží ze vzájemných interdependenčních vazeb mezi jednotlivými složkami podnikání. Práce revenue assurance specialistů je ve své podstatě založena na normativním přístupu, který vychází z podrobné analýzy problémů s realizací příjmů v jednotlivých oblastech, v nichž dochází k operacím s generováním a zpracováním záznamů o službách, a vytváří postupy, opatření a kontrolní systém s cílem vytvořit stav, jak by to v ideálním případě mělo vypadat, aby byly maximalizovány příjmy firmy.

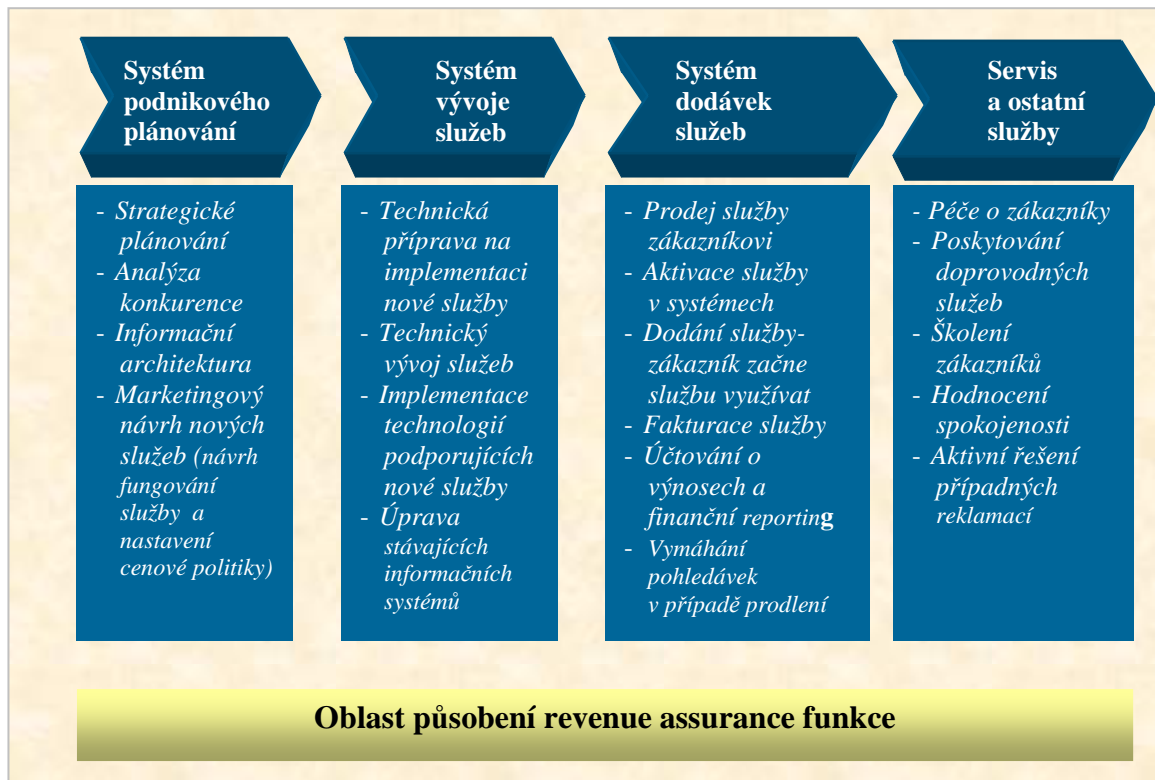
Z tohoto důvodu revenue assurance používá pro svou práci a pro jasné znázornění rozsahu svého působení modifikovaný model Business System Engineering (BSE), který představil v roce 1994 ve spolupráci s poradenskou firmou McKinsey profesor managementu G.H. Watson³⁵. Značnou **výhodou modelu je komplexní 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, tzv. enterprise model, tak analytický pohled na jednotlivé procesy a jejich hodnototvorný potenciál. Enterprise model se zaměřuje na nalezení a specifikaci **hlavních podnikových procesů podílejících se na systému vytváření přidané hodnoty pro zákazníka**. V podání McKinsey se tento systém skládá ze čtyř základních a logicky navazujících podsystémů (podnikové plánování, generace produktu, dodávky zákazníkům

³⁴ Výbor ředitelů funkčních oblastí je složen z ředitelů funkčních oddělení, které mají přímý nebo nepřímý vliv na generování a realizaci příjmů. Jedná se o ředitele útvarů jako je marketing, oddělení technického vývoje, technické podpory, prodeje a péče o zákazníky, finanční oddělení, interní audit.

³⁵ Truneček J.: Interní manažerský audit, Professional Publishing, Praha 2004, ISBN: 80-86419-58-4, str.77

a servisu včetně doprovodných služeb), na jejichž konci je reálný výstup v podobě služby nebo výrobku, tedy určitá forma zákazníkem vnímané hodnoty. Na obrázku uvedeném níže je model upraven tak, aby respektoval specifika telekomunikačního sektoru. Současně je v něm znázorněna oblast působení funkce revenue assurance.

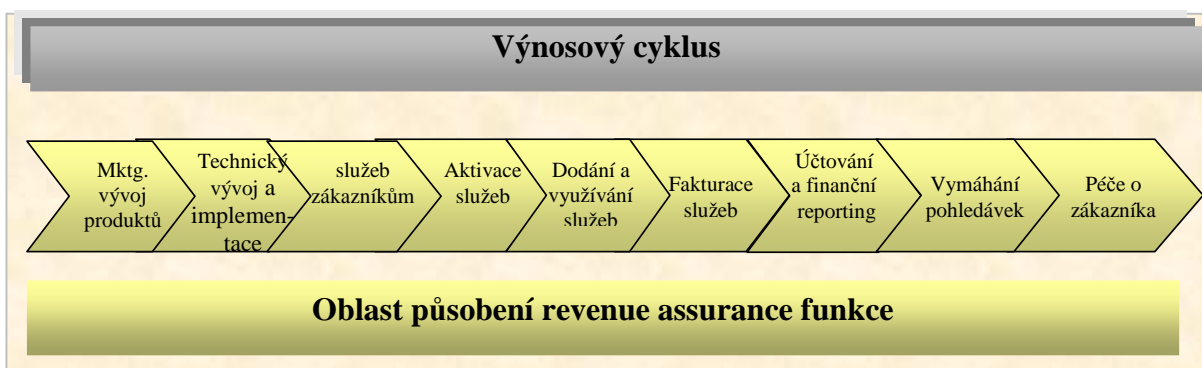
Obrázek 3-1: Enterprise model v telekomunikačním sektoru a oblast působení RA



3.3.2 Mapa výnosového cyklu

Mapa výnosového cyklu je dalším vhodným prostředkem pro přehledné vizuální znázornění oblasti působení funkce revenue assurance, která v praxi vznikla modifikací a konkretizací enterprise modelu. V mapě jsou postihnuty všechny návazné dílčí podnikové aktivity, které se přímo podílejí na realizaci příjmů, nebo-li generování a zpracování příjmů.

Obrázek 3-2: Mapa výnosového cyklu a oblast působení revenue assurance

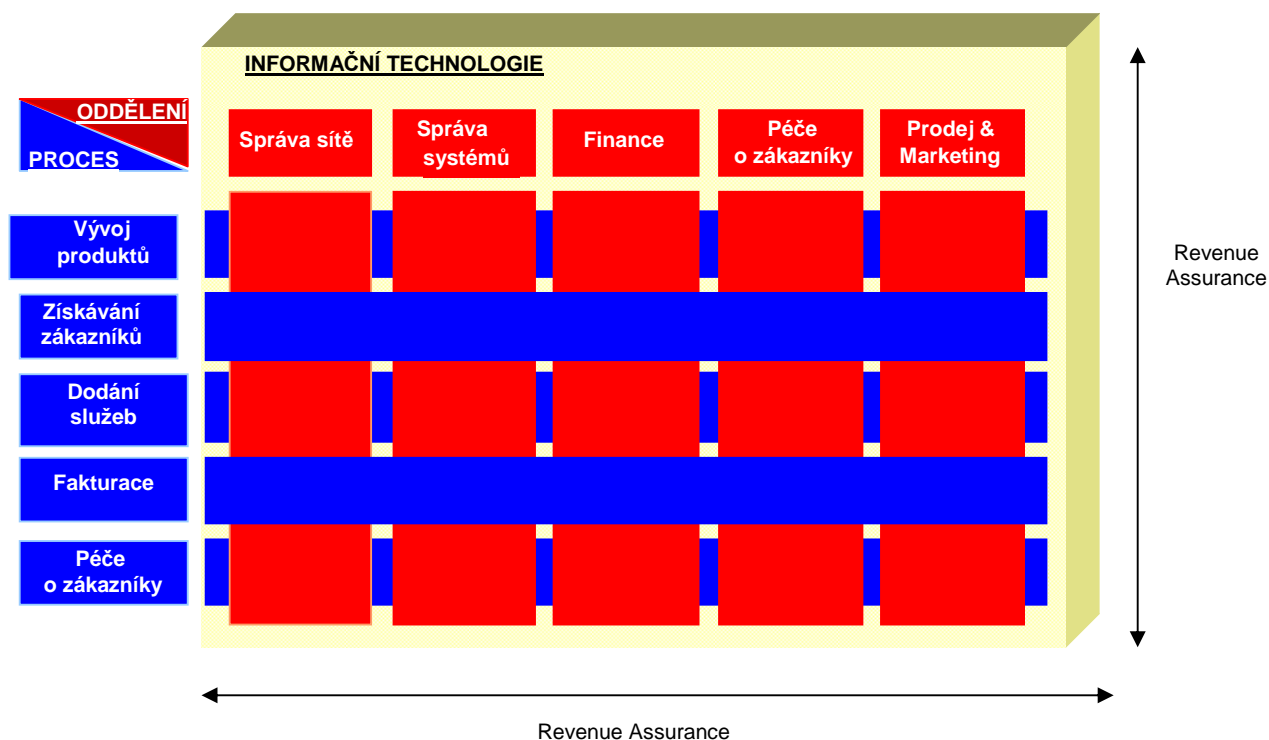


Předmětem zájmu revenue assurance jsou všechny dílčí podnikové aktivity, které se přímo podílejí na realizaci příjmů a tvoří výnosový cyklus. Úkolem revenue assurance je mít znalostně zmapovaný celý výnosový cyklus, znát jeho rizika, úzká místa, stávající i chybějící kontrolní mechanismy. Ve své podstatě je revenue assurance integračním prvkem mezi jednotlivými fázemi výnosového cyklu.

3.3.3 Tři dimenze výnosového cyklu

Specialisté na revenue assurance musí komplexně i detailně znát, jak výnosový cyklus funguje z hlediska procesního, organizačního i technického. Pro efektivní provádění revenue assurance činností je totiž nezbytné sladit tyto **tři dimenze výnosového cyklu: procesy, organizační uspořádání a informační technologie**. Tyto tři dimenze 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. Následující obrázek zobrazuje trojdimenzionální úroveň působení funkce revenue assurance.

Obrázek 3-3: Tři dimenze působení funkce revenue assurance: Procesy-Organizace-Infrační technologie



První dimenzí jsou dílčí procesy, které se podílejí na vzniku produktu, jejich prodeji a poskytování zákazníkům, zaúčtování a fakturaci využitých služeb apod. Revenue assurance musí tyto procesy komplexně znát, monitorovat, být informované a přizpůsobovat se změnám realizovaným v jejich rámci. Úkolem revenue assurance je řídit rizika úniků příjmů a nadhodnocení v těchto procesech, podílet se na jejich zdokonalování a změnách. Současně musí přirozeně proplést své aktivity dílčími procesy. V kapitole 3.3.4 je popsáno detailněji fungování výnosového cyklu a dílčích procesů v telekomunikacích.

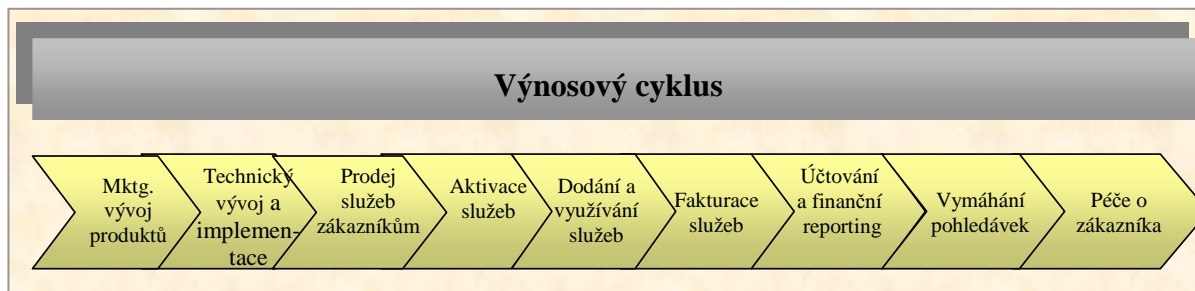
Druhou dimenzí je organizační zabezpečení procesů jednotlivými útvary. Opět revenue assurance musí znát rozdělení zodpovědností za jednotlivé dílčí operace a procesy, které se podílejí na vzniku produktu a jejich poskytování a účtování zákazníkům. Jejím úkolem je identifikovat mezeru či duplicitu v zodpovědnostech a navrhnout a realizovat nápravy. Revenue assurance se musí stát organickou součástí organizace a její začlenění do organizační struktury musí přirozeně podporovat spolupráci mezi revenue assurance útvarem, operativními útvary a vrcholovým managementem. Začleněním revenue assurance do organizační struktury se zabývá kapitola 7.

Třetí dimenzí jsou informační technologie, bez nichž se žádná firma neobejde a pod nimiž se v telekomunikacích skrývá jednak GSM technologie na provozování mobilních služeb (zahrnující například vysílače – tzv. BST, ústředny, SMS Centra, MMS Centra, GPRS Centra apod.) a jednak další informační systémy zodpovědné za účtování služeb zákazníkům, za aktivaci služeb, za uchovávání dat o zákaznících, za finanční reporting apod. V této dimenzi působí Revenue Assurance velmi aktivně a prostřednictvím sady kontroly prověřuje, zda systémy správně generují a zpracovávají data o zákaznících a o jimi využívaných službách. Drobná systémová chyba, která se však dotkne desítky zákazníků leč třeba i v jeho prospěch (např. účtování hovorů za nižší cenu, než která je veřejně deklarovaná v ceníku) může mít velmi negativní dopad na zákaznicko vnímání spolehlivosti společnosti, jenž mu poskytuje služby. Současně také efektivní provádění revenue assurance činností není možné bez podpory speciálních softwarových nástrojů. Více detailů o těchto nástrojích uvedu v kapitole 6.3 Softwarové nástroje na podporu maximalizace příjmů.

3.3.4 Konkrétní podoba výnosového cyklu v telekomunikačním sektoru

Konkrétní podoba výnosového cyklu se odvíjí zejména od předmětu podnikání a příslušného odvětví. Ráda bych nyní zjednodušeně popsala, jak funguje telekomunikační výnosový cyklus. Pro usnadnění orientace v dalším textu uvádím ještě jednu obrázek mapy výnosového cyklu, který jeho fungování znázorňuje graficky.

Obrázek 3-4: Mapa výnosové cyklu



Proces realizace příjmů u zavedené služby začíná tím, že zákazník si službu zakoupí, aktivuje a začne využívat. Pojdme se však podívat na proces realizace příjmů, nebo-li výnosový cyklus, u zcela nové služby. Na tom lze snadno demonstrovat komplexnost celého procesu a provázanost disciplín participujících na realizaci příjmů.

Výnosový cyklus tedy v tomto případě začíná v momentě, kdy marketingoví lidé začnou připravovat návrh nové zákaznický atraktivní služby. Svou kompletní představu o fungování nové služby postoupí technickým specialistům zajišťujícím technický vývoj služby. Úkolem techniků je přizpůsobit a naprogramovat informační systémy tak, aby byly schopné zaznamenávat a zpracovávat veškeré informace o prodeji a využívání nové služby.

Pro názornost uvažujme, že marketingové oddělení telekomunikačního operátora rozhodlo, že firma uvede na trh novou službu nazvanou EDGE – Rychlá data, jež umožní zákazníkům rychlejší připojení na internet přes mobilní telefon. Tato nová služba s sebou nese celou paletu změn ve všech dílčích procesech výnosového cyklu:

- Oddělení rozvoje mobilní sítě musí zajistit nákup a **implementaci speciálních prvků mobilní GSM sítě** tak, aby mobilní síť poskytování této služby zákazníkům podporovala. Implementace těchto změn na síti vyžaduje i řádné nastavení datového síťového prvku, který nejen poskytne službu zákazníkovi, ale současně také korektně zaznamená poskytnutí této služby, vygeneruje kompletní záznam

o službě a bezprostředně poté jej předá do další fáze zpracování v navazujícím systému, v telekomunikacích nazývaném „mediace“.

- Také **mediační systém musí být nově přizpůsoben** tak, aby věděl, jak se záznamem o novém typu služby poskytnuté v mobilní síti zacházet. Touto úpravou se zabývá jiné skupina technických pracovníků, a tím je obvykle oddělení vývoje informačních systémů. Úkolem mediace je transformovat formát záznamu do podoby, která bude čitelná pro fakturační systém a odfiltrovat záznamy, které nejsou předmětem fakturace. Po těchto operacích předává mediace záznam do fakturačního systému telekomunikační firmy.
- Také **fakturační systém musí být upraven** oddělením vývoje informačních systémů. Musí do něj být naimplementovány nové cenové plány dané služby, poplatky související s poskytováním služby a počítání volných jednotek. Pokud marketing navrhl službu tak, že zákazník bude pravidelně měsíčně platit určitý paušál a v rámci něho bude mít určitou sumu volných jednotek (kb) zdarma, musí být těmto požadavkům programově přizpůsobena funkcionality fakturačního systému. Bude-li zákazník využívat služby EDGE-rychlá data nad rámec volných jednotek, fakturační systém musí být tomuto přizpůsoben, správně volné jednotky spočítat a ty nad rámec řádně ocenit cenou určenou opět marketingem.
- **Systém na aktivaci služeb musí být dále uzpůsoben** tak, aby prodejci a operátoři oddělení péče o zákazníky snadno a rychle mohli novou službu nastavit a zaktivovat ve fakturačním systému i v mobilní síti.
- Programové **úpravy vyžaduje i účetní systém**, který obdrží oceněné záznamy z fakturačního systému a musí je umět správně zaúčtovat do hlavní knihy.
- Poté co je služba technicky vyvinuta a implementována do ostrého provozu, začíná reklamní kampaň na podporu prodeje služeb novým i stávajícím zákazníkům.
- Pokud zákazník projeví zájem o využívání služby, prodejce či reprezentant oddělení péče o zákazníky zaznamená zákaznickovy údaje a objednávku do systému a **aktivuje službu** ve fakturačním systému i na síti. Opět správné provedení aktivace služby determinuje následné korektní či chybové zpracování záznamů o využívání služby.
- Po aktivaci služby může zákazník službu začít pravidelně využívat dle svých představ a potřeb. Mobilní síť službu zákazníkovi zprostředkovává a **vygeneruje záznam o využití služby** bezprostředně poté, co zákazník službu použil. Tento

záznam zašle do mediačního systému, který uzpůsobí jeho formát, odfiltruje nepotřebné informace a postoupí jej tentokrát do fakturačního systému.

- Úkolem fakturačního systému je řádně **záznam ocenit, započítat jednorázové poplatky**, předplacené volné jednotky a **přípsat je zákazníkovi na fakturu**, která je pravidelně vytvářena jednou měsíčně.
- Faktura včetně všech záznamů o využívaných službách je zaslána do účetního systému k **zaúčtování a finančnímu reportingu**. Posledními prvky výnosového cyklu je aktivita zaměřená párování plateb za faktury a případné **vymáhání pohledávek**, pokud zákazník neuhradí svou fakturu včas.
- Následuje **péče o zákazníka**, pokud si přeje uzpůsobení či rozšíření svého portfolia služeb, které využívá. A současně se rozbíhá další kolo využívání služby, zúčtování a reportingu o příjmech.

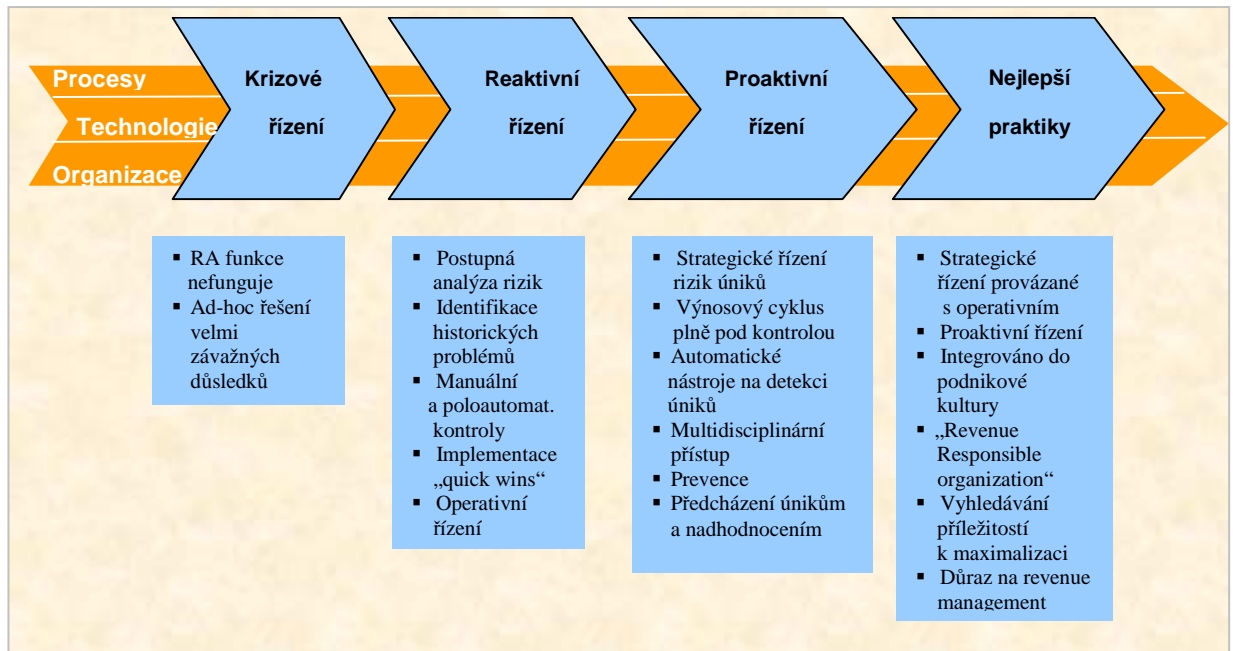
Takto zjednodušeně tedy funguje telekomunikační řetězec poskytování služeb, nebo-li výnosový cyklus. Z popisu je zřejmé, že se jedná o interdisciplinární a složitý proces. Závěrem bych podtrhla, že kvalita práce investované do implementace nové služby je přímo úměrná schopnosti zajišťovat příjmy. Systémová chyba při implementaci nové služby, lidská chyba při její aktivaci, nebo nesprávně nastavené procesy mohou pro firmu znamenat závažné problémy a ztráty při zpracování záznamů o poskytnutých službách.

3.4 Vývojová stádia funkce revenue assurance a model zralosti

Intenzita, kvalita a rozsah provádění revenue assurance činností jsou determinovány mnoha faktory. Nejdůležitějšími z nich je fáze vývoje trhu, podpora vrcholového vedení, začlenění do strategického řízení, dále organizační uspořádání, informační technologie na podporu rozhodování, znalosti a zkušenosti revenue assurance útvaru apod. Ve své podstatě je revenue assurance složitou a komplexní funkcí a její praktické uplatňování prochází několika vývojovými fázemi v závislosti na působení výše zmíněných faktorů.

Vývoj funkce revenue assurance lze znázornit prostřednictvím modelu vývojových stádií, nebo prostřednictvím modelu zralosti. První **model vývojových stádií** je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 3-5: Vývojová stádia revenue assurance



Obecně lze odlišit čtyři vývojová stadia funkce revenue assurance dle způsobu řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů. Jedná se o krizové řízení, reaktivní řízení, proaktivní řízení a řízení podle nejlepších praktik „best practice“. V následujícím textu popíšeme charakteristiky těchto stádií:

- **Krizové řízení**

První vývojové stádium nazvané krizové řízení ztělesňuje aktivity nařízené management v momentě, kdy se zcela náhodně projeví velmi závažný problém s úniky příjmů a kdy je nutné co nejdříve „uhasit oheň“ a řešit závažné negativní důsledky problémů. V této fázi ve společnosti neexistuje specializovaný revenue assurance útvar, anebo je teprve zakládán a prozatím nemůže z objektivních důvodů plnohodnotně plnit své činnosti. Řešením problému je pověřena komise složená z odborníků z různých oddělení. Jejím úkolem je zachránit co se dá a rychle eliminovat negativní dopady, zejména na zákazníka. Po příčině se pátrá a je snaha o její odstranění, ovšem v rámci omezených kapacit a míry zainteresovanosti.

- **Reaktivní řízení**

Do druhého vývojového stádia se revenue assurance aktivity přesunou, jestliže za podpory vrcholového vedení nově založený revenue assurance útvar začne prakticky realizovat své činnosti. To znamená, že provádí analýzu rizik, navrhuje vhodná opatření a hodnotí je. Začíná implementovat quick wins opatření, u nichž se očekává, že přinesou rychlé efekty za relativně nízké náklady. Mezi ně patří také základní kontrolní mechanismy, jež mají zpočátku manuální či poloautomatický charakter. Pro jejich provádění není využíváno žádných sofistikovaných nástrojů. K dispozici je obvykle pouze jednoduchý všeobecně použitelný nástroj na „dolování“ dat z databází a jejich seskupování a analýzu.

Funkce revenue assurance zatím není plnohodnotně připravena na efektivní řízení rizik úniků a nadhodnocení a převládají u ní reaktivní činnosti, které prozatím nepokrývají všechny nutné funkční oblasti. Reaktivní činnosti intenzivně řeší již propuknuté problémy. Obvykle při analýze rizik je postupně objevována řada historických neřešených problémů, které je nutné detailně vyšetřit, vypátrat dobu jejich trvání, vyčíslit jejich negativní dopady, identifikovat příčinu a tu následně eliminovat. Přestože prozatím funguje reaktivně, toto stádium je charakteristické bohatostí na odhalené historické problémy a s tím i na reálnou finanční kvantifikaci přínosů operativního řízení funkce revenue assurance.

- **Proaktivní řízení**

Do stádia proaktivního řízení musí revenue assurance tvrdým úsilím dospět a domnívám se, že v průměru při vytvoření optimálních podmínek jej lze dosáhnout během 3 až 5 let. Předpokladem je projít reaktivním stadiem a odstranit historických problémů tak, aby se revenue assurance mohlo plně soustředit na současnost a budoucnost. Jeho charakteristickými znaky je plnohodnotné strategické řízení, multidisciplinární přístup, efektivně fungující komplexní vnitřní kontrolní systém nad výnosovým cyklem. Realizace příjmů je monitorována prostřednictvím palety kontrol efektivně prováděných speciálním automatickým nástrojem. Jsou implementována nejrůznější proaktivní opatření, jež pomáhají ztrátám a únikům předcházet.

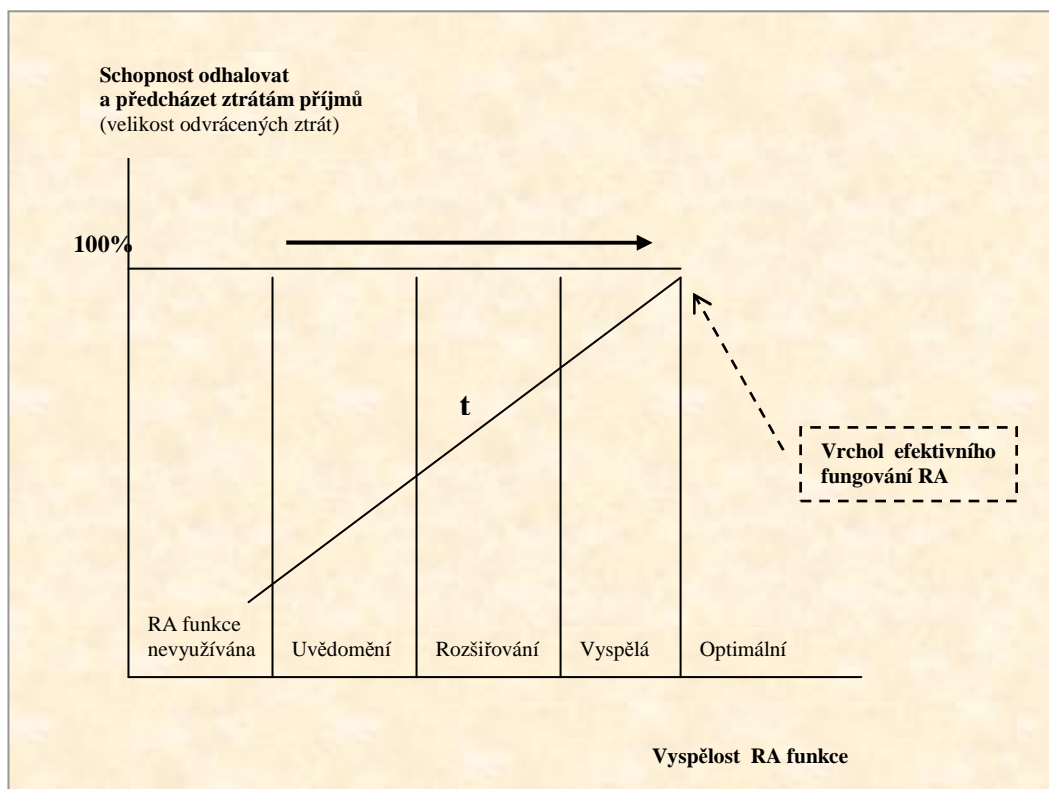
- **Nejlepší praktiky - best practice**

Toto poslední stádium je vrcholem profesionálního řízení procesu realizace maximalizace příjmů, který je plně integrován do podnikové kultury. Firmu lze označit za „revenue responsible organization“, nebo-li organizaci plně zodpovědnou za své příjmy. Každý funkční manažer při přijímání rozhodnutí zohledňuje principy zajištění příjmů. Zahrnuje jak zajištění příjmů, tak vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů. Strategické a operativní řízení je plně propojeno. Měřitelný mechanismus dosažených výsledků revenue assurance práce je zabudován do systému řízení firemní výkonnosti.

Nejlepší praktiky vidí revenue assurance v pozici koordinátora maximalizace příjmů, která zahrnuje nejen činnosti zajišťovatele minimálních úniků příjmů a efektivního kontrolního systému. Kromě proaktivního řízení se musí soustředit na vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů a na komplexní „revenue management“. Jejím úkolem je prověřovat praktické naplňování marketingových plánů o realizaci příjmů a poukazovat na nesprávné rozhodnutí a přemrštěné předpoklady marketingových lidí. Dle nejlepších praktik je součástí revenue assurance také funkce řízení ztrát způsobených záměrnými podvody interními lidmi nebo zákazníky a dále funkce řízení dlužných pohledávek.

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 vypslostí funkce revenue assurance. Čím vyspělejší funkce revenue assurance a lepší zakotvení ve strategii a kultuře firmy, 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, anebo jejich reálný vznik včas odhalovat a účinně řešit. Toto lze považovat za vrchol efektivního fungování, kdy je zachráněno maximální množství ztrát.

Obrázek 3-6: Model zralosti funkce revenue assurance



Fáze vyspělosti lze rozlišovat podle naplňování jednotlivých předpokladů pro její úspěšné působení. V níže uvedené tabulce jsou u jednotlivých předpokladů stručně popsány charakteristiky jednotlivých fází vyspělosti funkce revenue assurance.

Tabulka 3-7: Charakteristiky fází vyspělosti

	RA nevyužíváno	Uvědomění	Rozšiřování	Vyspělost	Optimální
Řízení rizik úniků	x	Základní, roztržštěné	Konzistentní, strategie definována	Implementovaná strategie	Plně propojené s podnikáním
Organizace a zodpovědnost	x	Nedefinováno, neuspořádané	Definováno, roztržštěné, spolupracující	Konzistentní, jasně stanovené	Řízená
Znalost výnosového cyklu	Roztržštěná, není komplexní detailní znalost	Roztržštěná, neuspořádaná, probíhá jeho analýza	Popsaná, ucelená, sjednocená, rozšiřující se	Komplexní znalost, návrhy na přebudování procesu	Implementován o přebudování
Kontroly	Nedostatečné, značné mezery	Jednoduché, dílčí, neprovázané	Základní, provázané, prudké zlepšování	Integrované, propracované, automatizované, výkonný přístup	Konstantní zlepšování
Systémová podpora činností	x	Velmi malá, jednoduché nástroje	Běžná všeobecně využitelné, první inteligentní nástroje	Řada dílčích inteligentních nástrojů, neprovázané	Integrované do výkonného elektron. dashboardu
Zvažování hrozeb při vývoji produktu	x	Minimální	Zapojování do projektového řízení	Vždy a ve všech směrech, úspěšné prosazování	Samozřejmost, vysoká autorita RA při plánování
Hodnocení výkonnosti	x	Jednoduché, měřené, roztržštěné	KPI definované, sjednocené, důraz na finanční aspekty	Vybudován měřitelný mechanismus finančních i nefinan. aspektů, monitorování	Integrované do řízení firemní výkonnosti

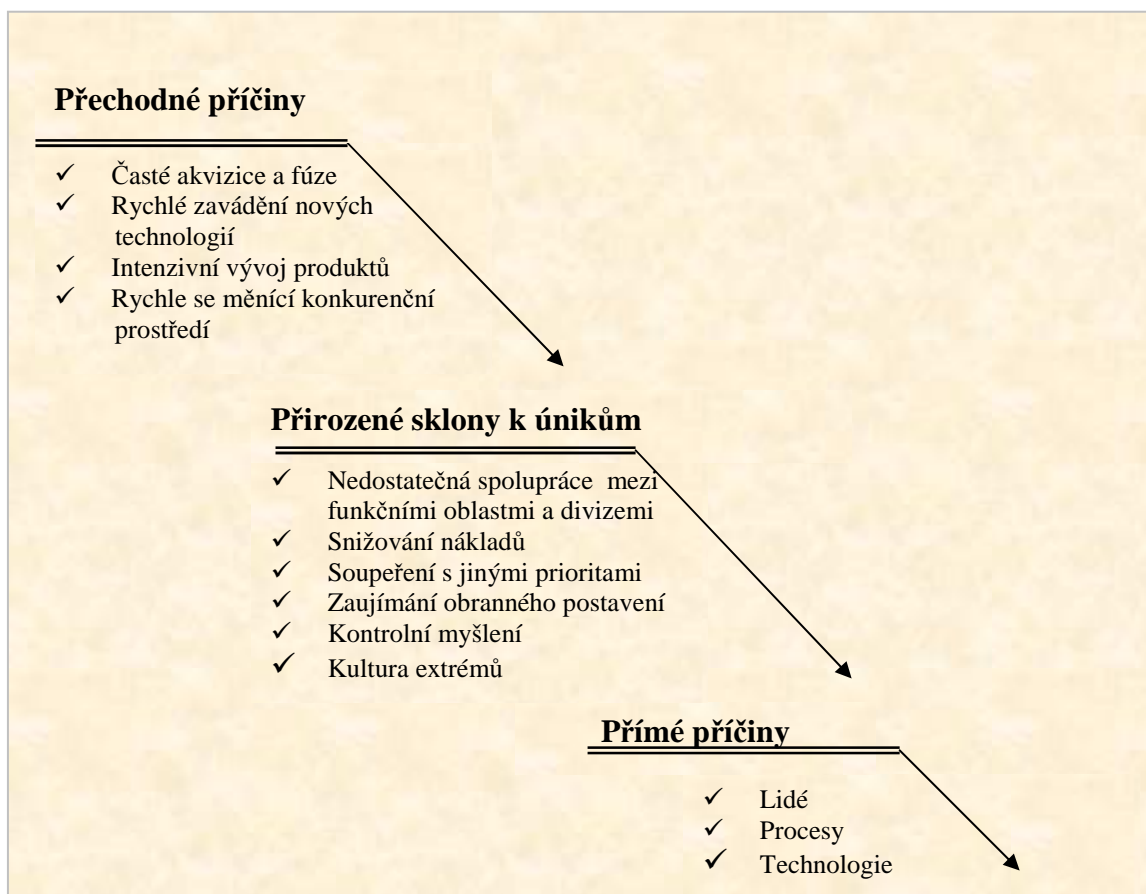
4 Hrozby úniků a nadhodnocení příjmů

Úniky a nadhodnocení příjmů jsou specifickými riziky (hrozbami) a vznikají v důsledku nejrůznějších selhání, chyb a nedokonalostí v dimenzi organizační, procesní a technické. V následujícím textu detailněji 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. Podrobněji uvedu konkrétní podoby hrozeb úniků a nadhodnocení příjmů v sektoru telekomunikací.

4.1 Příčiny úniků a nadhodnocení příjmů

Pokud by byl svět perfektní, problémy se ztrátami a nepřesnostmi příjmů by neexistovaly. Ve větší či menší míře však firmy nemilosrdně přicházejí o své příjmy díky neefektivním procesům, lidským selháním, závadám a poruchám informačních technologií, které jsou bezprostřední příčinou ztrát, poškození a zkreslování transakcí o realizovaných příjmech. 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. Přicházejí o své příjmy i z důvodu zrychlujícího se tempa změn ve většině odvětví. Jsou vystavovány tlaku kvůli novým výrobkům, novým technologiím, novým konkurentům, novým akvizicím a také tlaku ze strany rostoucích ziskových cílů, jež nutí firmy růst příliš rychle a ukvapeně.

Důvody, proč firmy přicházejí o své příjmy, a to samé platí i o jejich nadhodnocování, jsou si podobné napříč všemi odvětvími. Logicky je lze uspořádat a rozdělit do tří kategorií: jednak to jsou přechodné příčiny, dále jakési přirozené sklony k únikům a za třetí to jsou bezprostřední příčiny související s lidmi, procesy a technologiemi.

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

- **Přechodné příčiny**

Přechodné příčiny mají společného jmenovatele v tom, že změna způsobuje ztráty. Mezi dočasné příčiny úniků příjmů 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 to dělají nedůsledně, anebo k tomu 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 technickou a procesní stránku věci, to znamená, že firma získá všechny své příjmy, které ji z prodeje náleží - nic více, ani méně. Takový přístup logicky způsobuje, že informační systémy nepřesně, nekompletně, nebo jinak chybně zpracovávají záznamy o příjmech a nastavené procesy tomuto neumějí předejít.

- **Přirozený sklon k únikům**

V rozmanitém světě podnikání platí, že 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 firemní zodpovědnosti.

Příčinou může být také *řezání nákladů a neuvážené snižování zdrojů* pro zajištění a maximalizaci výnosů. Revenue assurance aktivity vyžadují zdroje, především lidské, které mají dostatečnou technickou odbornost a schopnost ztráty detekovat a řešit. Nutné jsou také zdroje v podobě podpůrných nástrojů. Tedy ani revenue assurance se neobejde bez investic a v prostředí *razantního snižování nákladů* je velká pravděpodobnost, že na investice do revenue assurance zkrátka nedojde řada.

Firma neustále *prioritizuje* a rozhoduje se, na jaké iniciativy se zaměří, protože zdroje jsou omezené. Pokud se firmě nabízí iniciativa s lepším ziskovým potenciálem, zaměří se primárně na ni a revenue assurance aktivity odsune na druhou kolej. Nicméně firmy si musí ve vlastním zájmu uvědomit, že úniky příjmů a potenciální nepřesnosti na fakturách a v inkasu příjmů ničí důvěryhodnost firmy a budou se i nadále stupňovat, pokud se jim firmy razantně nepostaví.

Ředitelé a liniovní manažeři často reagují na revenue assurance iniciativy arogantně a domýšlivě. Častou *zaujmou obranné postavení* a s neoblomným přesvědčením tvrdí, že oni a jejich týmy fungují nejlepším možným způsobem a nemají problémy, které by zavdávaly příčinu vážnějším problémům s příjmy. Nepřipouští si problémy a nehodlají se něčím takovým jako je revenue assurance zabývat.

Integrovaní 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, kolik faktur bylo zkontrolováno a zda jsou v souladu s auditními a zákonnými požadavky. Tyto firmy a jejich manažeři si obvykle pletou revenue assurance s prováděním klasických finančních kontrol souvisejících pouze z daty v účetnictví.

- **Přímé příčiny**

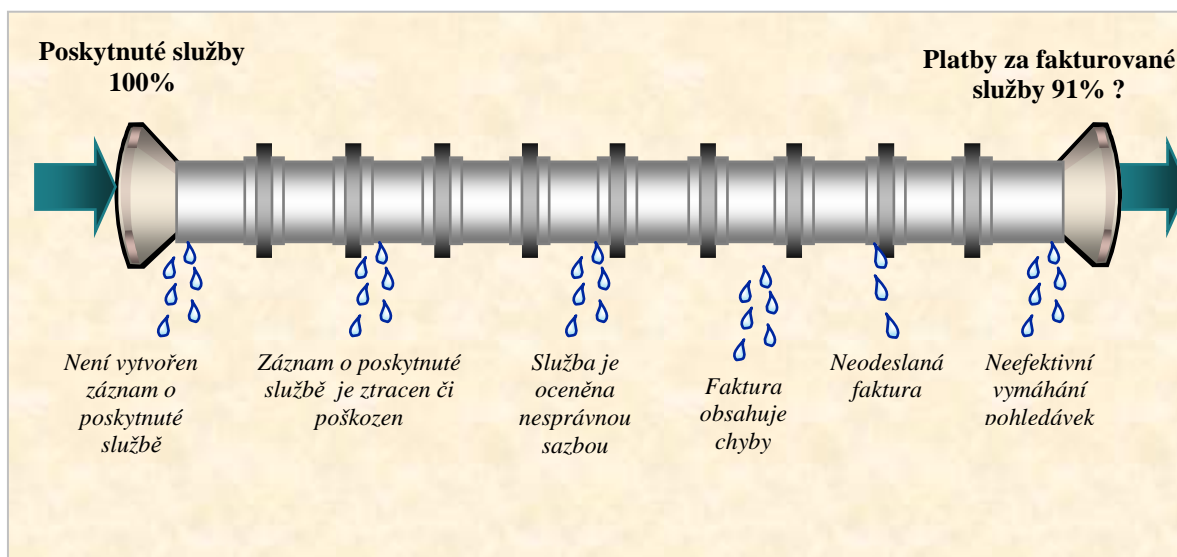
Přímými, nebo-li bezprostředními primárními příčinami úniků příjmů a ztrát příležitostí, jsou nejrozličnější selhání, trhliny, kazy, vady, chyby, zanedbání a omyly v procesech, technologiích a v lidech. Příkladem přímé příčiny může být chybně nastavený cenový plán ve fakturačním systému, výpadek fakturačního systému způsobující chybně vytvořenou fakturu, chybně nastavená pravidla na výmaz nepotřebných záznamů a podobně. Všechno toto podkopává 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, na nichž budu demonstrovat jejich praktické podoby v sektoru telekomunikací.

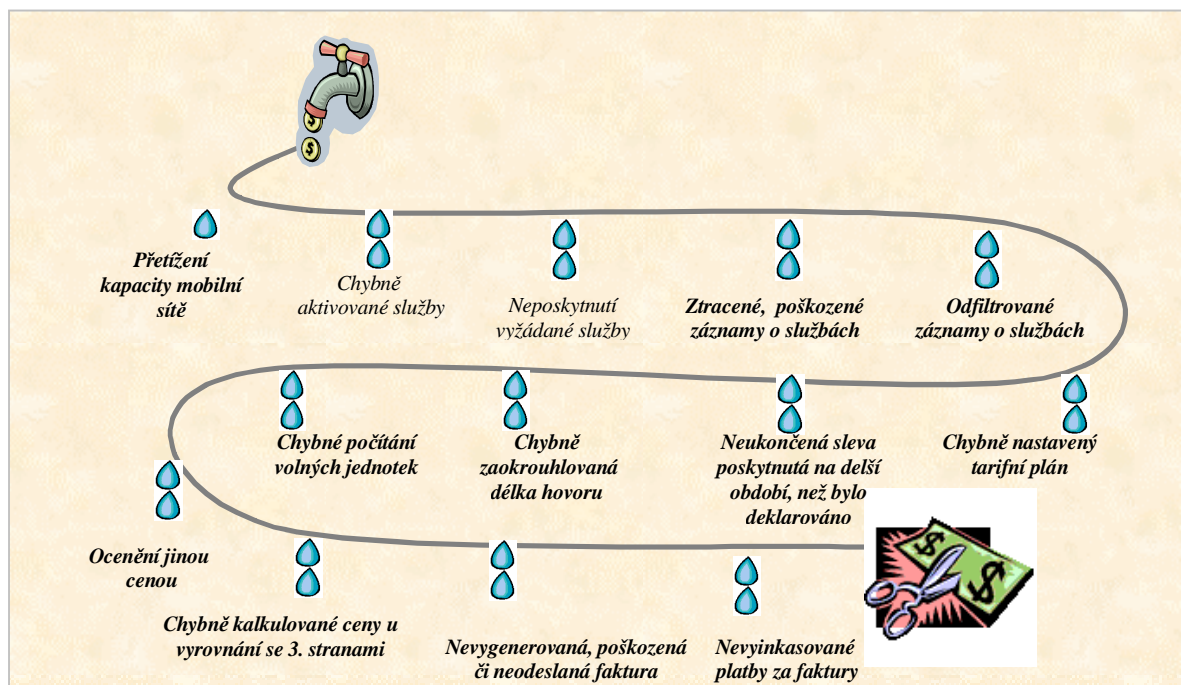
První obrázek jsem nazvala **modelem dřevě trubky**. Proces realizace příjmů si lze obrazně představit jako určitou trubku či rouru, kudy proudí příjmy za zákazníkům poskytnuté produkty a služby. Příčiny úniků v tomto procesu jsou obrazně různé trhliny a vady v trubce. Trhliny a vady způsobují hrozbu, že jimi budou nepozorovaně odkapávat zasloužené příjmy zcela mimo svou původně vytyčenou trasu kamsi do neznáma a nedojde k jejich zachycení do finančních výkazů. Konkrétními hrozbami úniků příjmů jsou chybějící, ztracené či poškozené záznamy o poskytnutých službách. Dále je to chybné ocenění služeb, chybné vytváření faktur, nedeslané faktury, anebo nedostatečná péče věnovaná vymáhání pohledávek po splatnosti. Pokud hrozby skutečně vzniknou a nebudou eliminovány, ve výsledku pravděpodobně dojde k nerovnosti, že ze 100 % poskytnutých služeb je vyinkasováno například jen 91 %. Zbýlých 9 % tvoří úniky ztracené v neznámu.

Obrázek 4-2: Model děravé trubky



Druhou alternativní možností pro zobrazení hrozeb úniků je obrázek **modelu kapajícího kohoutku**. Úvaha je obdobná. Nedostatečně a laxně utažený kohoutek umožňuje vznik hrozeb, které umožní postupné odkapávání části zasloužených příjmů do černé díry.

Obrázek 4-3: Model kapajícího kohoutku



Nesmím opomenout také konkrétní podoby hrozeb nadhodnocení příjmů. Jedná se o hrozby, že firma neoprávněně navýší své příjmy v neprospěch zákazníků, a to tak, že zákazníkům naúčtuje vyšší ceny, nebo poplatky za služby, které si neobjednal, anebo

keré v reálu nemohl vůbec využít. Dále to může být duplicitní účtování poplatků a využitých služeb, neposkytnutí deklarované slevy, anebo poskytnutí slevy na kratší období či menší objem, než bylo při prodeji deklarováno a podobně.

V případě vzniku úniků příjmů firma pyká za své chyby a ztráty jsou pro ní 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.

4.3 Ishikawův diagram příčin a následků

Praktické řešení problémů s příjmy má často podobu detektivní práce, kdy odborníci na revenue assurance vynakládají nemalé úsilí na pátrání pro přesných příčinách úniků. Nezřídka je identifikováno několik závažných příčin. Pro jejich výstižnou interpretaci revenue assurance využívá užitečný analytický nástroj nazývaný Ishikawův diagram příčin a následků, nebo-li diagram ve tvaru rybí kost³⁶.

Pomocí tohoto diagramu lze jasně a stručně interpretovat vrcholovému managementu či jiným funkčním oddělením příčiny problémů souvisejících s generováním příjmů. Formát diagramu uspořádává analýzu studia příčin a pomáhá při zjišťování případných interakcí mezi příčinami. Diagram tedy vizuálně srozumitelně znázorňuje, proč se liší skutečný a žádoucí stav. Interpretuje identifikované příčiny problémů a shrnuje všechny hlavní příčiny do různých kategorií - lidé, procedury, systémy, nedostatek zdrojů. Po sestavení diagramu ze všech různých faktorů příčin je možné použít diagram při omezování příčin

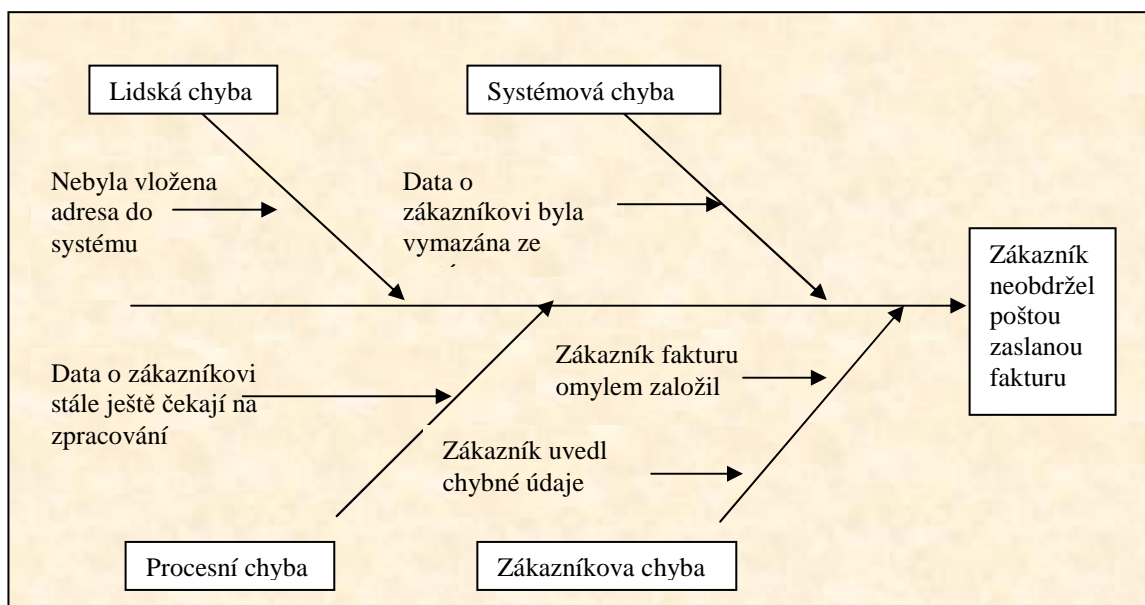
a hledání jediné příčiny, nebo při kvantifikace různých příčin, pokud rozdílné věci způsobují neúspěch v různých časových obdobích.

Hlava kostry představuje formulaci problému. Hlavní klasifikaci příčin představují čáry (kosti), které jsou nakresleny diagonálně od hlavní horizontální čáry (páteře). Menší horizontální čáry se přidávají podle svého pořadí pravděpodobnosti u každé klasifikace.

³⁶ Mattison R.: The Telco Revenue Assurance Handbook, XiT Press, Oakwood Hills, Illinois, USA 2005, ISBN: 1-4116-2801-2, str. 257

Na obrázku níže je znázorněn diagram ve tvaru rybí kosti ilustrující možné příčiny, proč zákazník neobdržel včas svou fakturu.

Obrázek 4-4: Diagram příčin a následků



Pramen: Mattison R.: The Telco Revenue Assurance Handbook, XiT Press, Oakwood Hills, Illinois, USA 2005, str. 257

4.4 Pět faktů o únicích příjmů

Na závěr kapitoly věnované charakteristice úniků příjmů bych chtěla podtrhnout pět faktů:

- Úniky vznikají z kapek a drobných přírůstků;
- Úniky neznamenají pokaždé jen chybu;
- Úniky nastávají v rámci i napříč funkčními oblastmi;
- Včasná identifikace úniků přináší firmě trvalé přírůstky;
- Revenue Assurance zajímají nejen přímé úniky, ale také úniky příležitostí

- **Úniky vznikají z kapek a malých přírůstků**

Úniky příjmů nejsou obvykle jednoho typu a nevznikají jednorázově. Obrazně řečeno, 3 % výnosů nepadá do jedné studny jedinou rourou. Úniky obvykle vznikají z kapek a malých různorodých přírůstků. Přestože ve středně velkém či velkém podniku může samotná kapka představovat milióny korun.

- **Úniky neznamenají pokaždé chybu**

Úniky příjmů často vznikají z pochopitelných a omluvitelných podnikatelských důvodů. Často budou například prodejní a marketingové oddělení mazaně a oprávněně trvat na tom, aby nové služby byly rychle uvedeny na trh tak, aby si firma uhájila pozici na trhu a svůj tržní podíl. Avšak nová služba je komplikovaná a vzhledem k tomu, že firma chvátá s jejím uvedením na trh, je nutné často zaimprovizovat a narychlo připravit přechodné a obvykle děravé technické či procesní řešení. V případě jedné telekomunikační firmy nastala situace, že zákazníkům, kteří využili výhod proslulé cenové propagační nabídky, nebyla služba tři měsíce správně účtována, protože firma udělala vědomé rozhodnutí jít kupředu i přesto, že bude používat systém, který nebude schopný zacházet s novou cenovou strukturou.

- **Úniky vznikají v rámci i napříč funkčními oblastmi**

Jeden z největších mýtů o únicích výnosů je ten, že většina úniků vzniká z důvodu chyb ve fakturačních systémech. Fakturační systémy jsou občas na vině a zachybují, ale častěji nejsou jediným příznakem. Vady a chyby jsou totiž všude, v celém výnosovém procesu, od jeho počátku až do jeho konce.

- **Včasná identifikace úniků přináší firmě trvalé přírůstky**

Někteří ředitelé považují maximalizaci výnosů za stejnou situaci jako zbavení se firemního vrtulníku či letadla. Není to sice špatný nápad, ale sotva je to cesta k trvalému růstu. Nicméně, jako jakákoliv dobrá růstová strategie, zajištění příjmů nabízí více než jednorázový benefit. Když například telekomunikační firma nakonec naučtuje zákazníkům správnou cenu za prémiové služby, okamžitě si zachrání potenciální přímé ztráty z pravidelně poskytovaných prémiových služeb a zvyšuje si tak firemní obrát.

- **Revenue assurance zajímají nejen přímé úniky, ale také úniky příležitostí**

Hledání a řešení úniků příležitostí, které omezují přírůstky příjmů jsou další důležitou částí aktivit zaměřených na zajištění příjmů. Úniky příležitosti často vznikají z důvodů omezeného objemu aktiv – například sedadla v letadle nebo telekomunikační kapacita nejsou optimální, noví zákazníci jsou odmítáni a nemohou využívat služeb. Únik příležitostí také vzniká, když špatné procesy způsobují pozdní inkasování příjmů a tedy neefektivní využití aktiv, lidí a pracovního kapitálu.

5 Metodika pro plnění úkolů revenue assurance

V této kapitole představím metodický aparát v podobě vhodných postupů, technik a aktivit, ke kterému jsem dospěla na základě svého vědeckého výzkumu. Popsanou metodiku by si měl útvar revenue assurance osvojit a prakticky ji aplikovat, chce-li úspěšně plnit své úkoly a dosáhnout očekávaných cílů.

5.1 Řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů

Prvním klíčovým úkolem útvaru revenue assurance je řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů. Systém řízení těchto rizik je součástí vnitřního kontrolního systému, který musí být způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat tato rizika. Současně ho pomáhá kultivovat a zlepšovat. Jeho cílem je zamezit působení existujících a budoucích rizik úniků a nadhodnocení a navrhnout řešení, která pomohou eliminovat účinek nežádoucích vlivů.

Proces řízení těchto rizik chápu jako předvídaní a vyhodnocování působení potenciálních nahodilých událostí, které mohou odstartovat úniky a nadhodnocení příjmů, a navrhování opatření, která pomohou jejich nežádoucí účinky eliminovat, předcházet jim nebo je zmírnit.

Metodiku úspěšného operativního řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů lze jednoduše znázornit prostřednictvím následujícího obrázku. V dalších podkapitolách se budu zabývat dílčími kroky operativního řízení příjmových rizik tak, aby možné utvořit si jasnou představu o tom, jak by útvar revenue assurance měl obecně postupovat.

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



*Pozn. zkratka Ú&N = úniky a nadhodnocení příjmů

5.1.1 Komplexní znalost výnosového cyklu

Fundované řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů není možné bez komplexních znalostí technických, procesních a finančních souvislostí procesu realizace příjmů. Tato znalost je výchozím předpokladem pro správné rozpoznání relevantních rizik. Může být získána pouze studiem a praktickými zkušenostmi a klade na revenue assurance specialistu vysoké požadavky. Důležitou roli při získávání těchto komplexních znalostí hrají experti z funkčních útvarů. Od nich revenue assurance získává střípky informací, jak a co přesně prakticky funguje, s jakými problémy se potýkají, co hodnotí za dobré a co za nevyhovující. Poté si tyto střípky informací skládá do komplexního procesu, dívá se na něj jako celek a má tak utříbený náhled na proces jako celek i jeho dílčí části.

Klíčovým nástrojem, který revenue assurance pro svou práci používá a který je důležitým nositelem informací jsou **procesní mapy**, nebo-li **flow charty**. Do nich je **zakreslen průběh procesu v dimenzi technické, procesní a organizační**. Dimenze technická, nebo-li informační systémy a jejich moduly, které služby poskytují a generují a zpracovávají

záznamy o příjmech, jsou však v mapách dominantní. Podstatnou částí map jsou také kontroly a různá opatření na eliminaci rizik, které jsou zakresleny k relevantním systémům a nesmí u nich chybět ani jméno odpovědných osob a útvarů. Procesní mapy jsou obvykle rozděleny podle jednotlivých typů služeb, aby bylo možné odlišit jejich dílčí specifika při zpracování výnosů. Tyto mapy jsou pro revenue assurance odborníky znalostní základnou, jednotícím bodem, od kterého se odvíjí jejich další práce při interpretaci nejrůznějších problémů, rozpoznávání rizik a při orientaci ve znění existujících i chybějících revenue assurance kontrol a opatření.

5.1.2 Pochopení rizik úniků a úzkých míst

Před zahájením analýzy rizik je vhodné mít dobré znalosti o konkrétních podobách potenciálních hrozeb úniků a nadhodnocení příjmů ve firmách ve stejném či podobném oboru. Je nutné znát různé formy úniků a úzkých míst, se kterými se firmy ve stejném oboru potýkají, nebo potýkaly, a mít je na paměti při analýze konkrétní praktické situace v podniku. Revenue assurance musí svými nástroji firmu chránit před reálným vznikem hrozeb. Více informací o hrozbách úniků a nadhodnocení příjmů je uvedeno v kapitole 4.

5.1.3 Analýza, identifikace a kvantifikace rizik

Účinná eliminace a zvládnutí rizik je postavené na **správném rozpoznání relevantních rizik** v rámci procesu realizace příjmů. Identifikovaná rizika jsou tedy základním vstupem řízení rizik. Analýzu rizik úniků a nadhodnocení příjmů chápou jako proces identifikování hrozeb (rizik, nebo-li událostí, které mohou odstartovat úniky a nadhodnocení), zjištění pravděpodobnosti jejich výskytu, kvantifikace potenciální ztráty, stanovení závažnosti rizik a uspořádání jejich priorit.

5.1.3.1 Analýza a identifikace rizik

Teoreticky lze riziko spojené s generováním a zpracováním příjmů definovat jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje a která má určitý kvantitativní rozsah³⁷. Předpokládaným stavem³⁸ je v našem případě stav, kdy společnost přesně, kompletně a včas realizuje všechny své příjmy, které jí za poskytnuté služby náleží a nedochází k umělému navyšování příjmů.

Riziko, nebo-li hrozba úniků a nadhodnocení, je událost či akce, která může negativně ovlivnit hodnotu realizovaných příjmů. U revenue assurance obvykle patří hrozba do kategorie: lidská chyba, systémová či procesní chyba. Pro identifikaci hrozeb musí mít revenue assurance specialista notnou dávku zkušeností. Musí hledat analogii v postupech, kterými se společnost v minulosti řídila, opírat se o provedené analýzy a vycházet z obecných hrozeb, kterými daný obor (v našem případě telekomunikace) obvykle trpí. Klíčové je také využití expertních znalostí a zkušeností pracovníků funkčních liniových útvarů. Při stanovování hrozeb je vhodné využít různé kvantitativní či kvalitativní metody, o nichž se zmíním více v podkapitole 5.1.3.4. Kvalitativní metody Delphi a brainstorming patří mezi ty, které se v revenue assurance praxi dobře osvědčily.

Jak jsem již zmínila, hrozbám (rizikům) úniků a nadhodnocení příjmů je věnována kapitola 4. Nyní bych však ráda krátce připomněla, že hrozbami spojenými s realizací příjmů, nebo-li pravděpodobnými událostmi způsobujícími odchýlení od požadovaného stavu, jsou dvě zmiňované skutečnosti: riziko ztráty příjmů a riziko nadhodnocení příjmů. Tato dvě rizika je nutné chápat jako komplexní rizika, jež se skládají z řady dílčích rizik. Příkladem je:

- riziko chybné aktivace služeb;
- riziko neposkytnutí požadované služby;
- riziko, že poskytnutí služby nebude řádně zaznamenáno;

³⁷ Rais K., Smejkal V.: Řízení rizik, Grada, Praha 2003, ISBN 80-247-0198-7, str.66

³⁸ Předpokládaný stav lze popsat detailněji těmi situacemi:

- zákazníkovi je řádně a včas aktivována služba, kterou si objednal;
- zákazníkovi je umožněno službu bez problémů a v požadované kvalitě využívat;
- jednorázové či pravidelné využívání služby je řádně zaznamenáno;
- záznamy o vyžívané službě jsou řádně a kompletně zpracovány informačními systémy;
- služba je přesně, kompletně a včas zákazníkovi vyúčtována;
- platba za službu je včas a řádně zaúčtována v interních systémech;
- realizované výnosy z poskytované služby jsou včas a kompletně zaúčtovány v účetním systému.

- riziko nekompletně zpracovaných záznamů o příjmech v IS systémech;
- riziko špatně oceněné služby;
- riziko nekompletně, pozdě či chybně vyúčtované služby zákazníkům;
- riziko nekompletně, pozdě či chybně zaúčtované služby v účetním systému.

Každé z těchto dílčích rizik, nebude-li řádně rozpoznáno a řízeno, může ve svém důsledku způsobit významné škody.

5.1.3.2 Kvantifikace rizika

Po identifikování rizik je nutné kvantifikovat **potenciální velikost ztráty, nebo-li závažnost hrozby**, která je odvozena od absolutní hodnoty ztrát příjmů či nadhodnocení. Do této hodnoty by měly být zahrnuty i náklady na znovuoobnovení činnosti aktiva, nebo náklady na odstranění důsledků hrozby způsobených zákazníkovi nebo firmě.

Pro výpočet potenciální velikosti ztráty je nutné **stanovit pravděpodobnost vzniku konkrétní hrozby**. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledků, v něž doufáme, a tím větší je tedy riziko. Určení potenciální (očekávané) absolutní velikosti ztráty příjmů, nebo nadhodnocení příjmů u každé hrozby v dané situaci je poté násobkem pravděpodobnosti dané ztráty (nahodnocení) a velikosti potenciální ztráty. Hodnota ztráty se časem mění a mění se i pravděpodobnost výskytu události způsobené hrozbou. Výpočet velikosti předpokládané ztráty $Z(t)$ v časovém intervalu $\langle 0, T_0 \rangle$ lze vyjádřit následovně:

$$Z(t) = \int_0^{T_0} r(t) \cdot v(t) \cdot dt$$

Kde:

$r(t)$ je funkce v čase, vyjádřená pravděpodobností z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$

$v(t)$ je funkce ztráty v čase (tato funkce je obvykle skoková, nabývající hodnoty 0 nebo 1)

dt je velikost potenciální ztráty

$Z(t)$ je velikost předpokládané ztráty v časovém intervalu $\langle 0, T_0 \rangle$, kterou se snažíme pochopitelně optimalizovat, tj. snažíme se najít minimum funkce $Z(t)$.

5.1.3.3 Uspořádání priorit rizik – rizikové pozice

Před rozhodnutím o dalším osudu rizik je nutné rozdělit rizika do skupin, uspořádat je dle priorit a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti. Rizikům spojeným s vyšší tvrdostí, nebo-li s větším dopadem ztráty v případě výskytu nepříznivé situace, bude muset být věnována vyšší pozornost ve srovnání s riziky jinými.

Podle potenciálního finančního dopadu ztráty či nadhodnocení příjmů můžeme rizika rozdělit do tří skupin

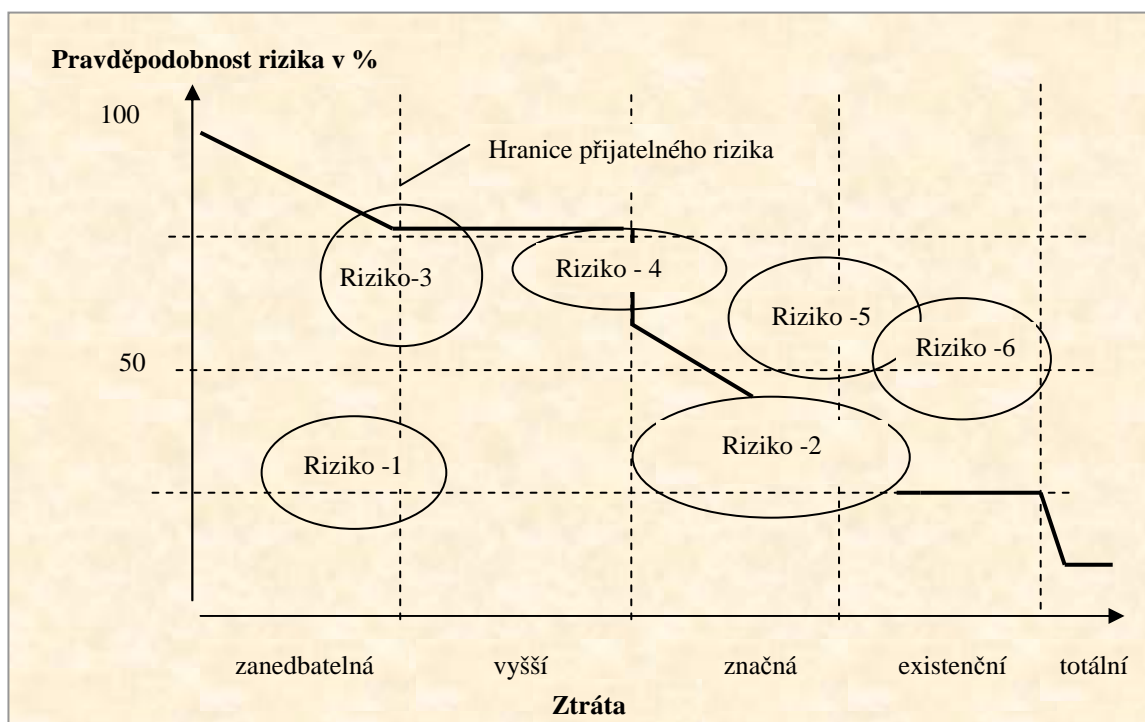
- **kritické riziko:** sem se obvykle řadí veškerá ohrožení, jejichž potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí ve vážný pokles příjmů (příp. ve finanční problémy firmy), anebo ve vážné účetní zkreslení příjmů v případě vzniku nadhodnocení;
- **důležité riziko:** je ohrožení, jehož potenciální ztráty významně sníží příjmy společnosti, anebo nedojde k očekávanému růstu příjmů. V případě nadhodnocení příjmů významně zkreslí výši příjmů
- **běžné riziko:** ohrožení, jehož potenciální ztráty příjmů způsobí méně závažný pokles příjmů či zkreslení příjmů, avšak je-li možné učinit levné a rychlé protipatření, společnost by je měla realizovat.

Tyto definice jsou značně obecné a pro každou firmu může znamenat kritické či důležité riziko něco jiného v závislosti na velikosti společnosti, firemní a revenue assurance strategii a na postojích managementu k riziku. Za nezbytné považují, aby management firmy a funkce revenue assurance dospěli k dohodě o jednoznačném stanovení hranice mezi těmito třemi skupinami rizik. Hranice rizik mohou být vyjádřeny v absolutním finančním vyjádření ztráty příjmů či nadhodnocení nebo jako % z celkových příjmů. Například běžná rizika mohou být ohrožení v řádech statisíců, důležitá rizika v řádech několika milionů, kritická rizika v řádech desítek milionů.

Výsledkem analýzy rizik spojených s generováním a zpracováním příjmů je definování rizikové pozice v příjmech, což můžeme znázornit graficky stejně jako na obrázku uvedeném níže. U rizikové pozice je vhodné, aby management stanovil hranici přijatelného rizika, jenž odděluje zbytková rizika, tedy ta, která jsou nižší než referenční úroveň. Referenční úroveň je v revenue assurance strategii managementem stanovená hodnota velikosti ztrát, která říká, zda se ještě proti riziku má či nemá podnikat další

protiopatření za účelem jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby dopad hrozby zbytkového rizika byl tak malý, že jej lze zanedbat.

Obrázek 5-2: Rizikové pozice v příjmech



Pramen: Rais K., Smejkal V.: Řízení rizik, Grada, Praha 2003

Úkolem funkce revenue assurance v rámci řízení rizik je tedy změnit rizikovou pozici podniku. Výsledky **hodnocení rizik určují priority**, na co se postupně zaměřovat. Je obvyklé, že proces hodnocení rizika stanovování opatření se opakuje několikrát za sebou, aby byly pokryty dílčí sub-procesy a různé činnosti.

5.1.3.4 Metody analýzy rizik

V krátkosti bych se ještě ráda vrátila ke dvěma základním metodám teorie analýzy rizik³⁹, které jsou obecně určeny k vyjádření veličin rizik a lze je dobře použít i pro rizika úniků a nadhodnocení. Metody jsou rozděleny na kvantitativní a kvalitativní.

- **Kvantitativní metody** jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad ve finančních termínech jako jsou

³⁹ Rais K., Smejkal V.: Řízení rizik, Grada, Praha 2003, ISBN:80-247-0198-7, str.85

tisíce Kč. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě ročních předpokládaných ztrát. Jsou více exaktní a vyžadují více úsilí a času, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků, vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu. Mezi kvantitativní metody patří například metoda COBRA, MELISA, CRAMM a další obecná metodika je Metodika @Risk, RiskPAC, nebo RiskWatch.

- **Kvalitativní metody** jsou obvykle založené na kvalifikovaném odhadu, ale bohužel kontrola efektivnosti nákladů se u těchto metod znesnadňuje. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnutí rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako významná až kritická. Nejběžnější varianta kvalitativní analýzy rizik je metoda účelových **interview Delphi**, jejíž výhoda je v tom, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek. Metodu lze použít při implementaci zcela nové funkce revenue assurance a při prvním mapování rizik souvisejících s příjmy. Metoda spočívá v řízeném kontaktu revenue assurance specialisty s experty z jednotlivých funkčních útvarů. Metoda Delphi používá pro rizikovou analýzu soubor otázek, přičemž obvykle jsou tyto otázky tvořeny pevnou předem danou částí, a variabilní částí, dle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Další výhodou této metody je menší náročnost na spotřebu zdrojů a času. Je možné zohlednit specifika posuzovaného informačního systému, jeho správce, okolí a uživatelů. Kritizovaná absence jednoznačného finančního vyjádření je odstranitelná začleněním tohoto kritéria do pohovorů, které v plné variantě metody Delphi probíhají víceúrovňově – iteračně: výsledky z i-tého kola rozhovorů jsou po svém statistickém zpracování sdělovány respondentům, kteří jsou vyzváni, aby zaujali k těmto souhrnným výsledkům stanovisko a případně korigovali, nebo naopak zdůraznili své původní stanoviska. Tím dochází k prosazení nejpodstatnějších hypotéz, aniž by byli respondenti ovlivněni dominantními příslušníky skupiny. Doporučuje se provedení 2 až 3 iterací, při dalším nárůstu vzrůstá statistická chyba. V rámci metody Delphi se používají různé subvarianty, například metoda anketní analýzy, metoda scénářů, nebo metoda matic

5.1.4 Návrh protiopatření a analýza nákladů a přínosů

5.1.4.1 Návrh protiopatření

Dalším krokem při řízení rizik je vymyslet, navrhnout a analyzovat možná alternativní protiopatření, která lze definovat jako postup, proces, proceduru, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro ochranu před hrozbou, pro eliminaci hrozby, pro zmírnění působení následků hrozby, snížení zranitelnosti nebo pro detekci nežádoucího vlivu. Cílem navrženého protiopatření je včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění. Protiopatření může být také zaměřeno na oblast obnovení činnosti po reálném působení hrozby. Podrobněji se budu věnovat technikám protiopatření pro eliminaci hrozeb a působení jejich následků v kapitole 6.

5.1.4.2 Analýza nákladů a přínosů

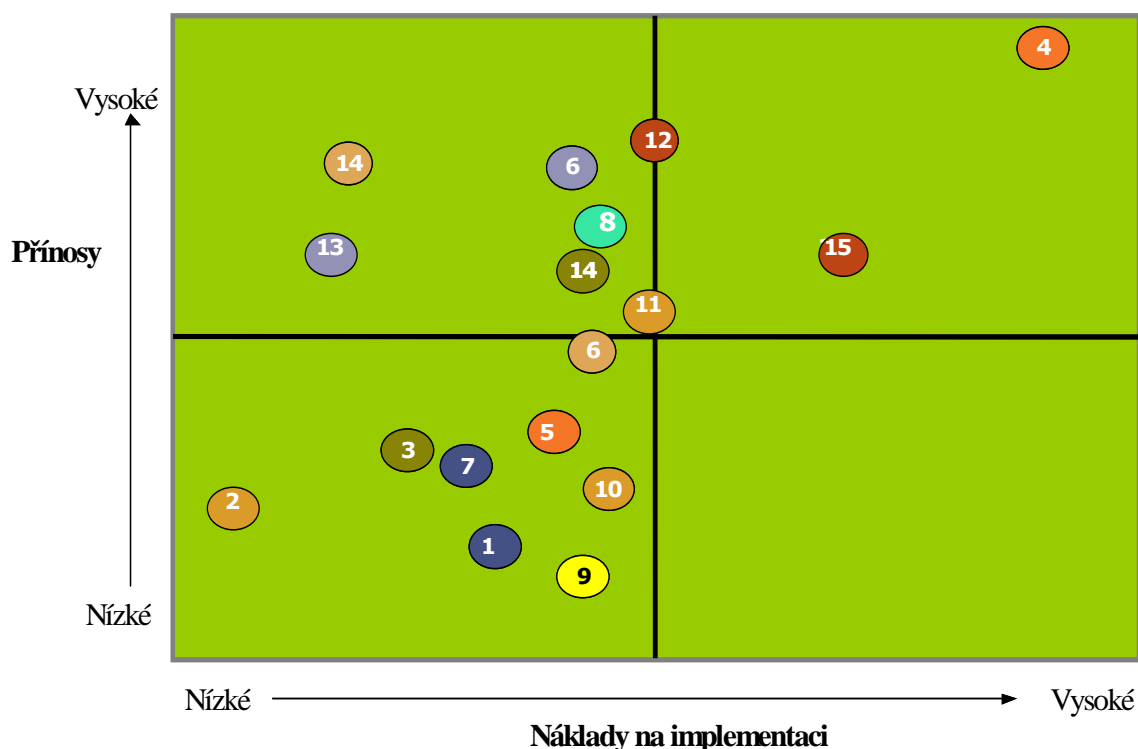
U každého protiopatření směřovaného na řešení konkrétní hrozby (rizika) je třeba určit náklady na snížení či eliminaci rizika a vypočítat jeho přínosy. Na každé opatření by se mělo dívat jako na investici, u níž je nutné vypočítat také efektivnost investice do daného opatření nejlépe prostřednictvím základního ukazatele čisté současné hodnoty. Realizována by měla být jen ta opatření, u nichž náklady nepřevýší jejich přínosy a u nichž je čistá současná hodnota větší než nula. U přijímaných opatření musí revenue assurance respektovat pravidlo kladné čisté současné hodnoty, jedině tak bude plnohodnotně přispívat ke zvyšování zisku a generování volných peněžních toků.

Především v počáteční fázi rozvoje funkce revenue assurance, kdy je rozhodováno o řešení mnoha dílčí hrozeb najednou, je nanejvýš vhodné znázornit výsledky analýzy graficky, tak aby bylo zřejmé, jakou kombinaci nákladů a přínosů s sebou nese konkrétní protiopatření. Uusnadní to orientaci managementu v řešených problémech a transparentně to bude demonstrovat souhrnné výsledky analýzy. Současně to urychlí a usnadní rozhodování managementu o výběru prioritních opatření.

Na ose (x) níže uvedeného grafu jsou naneseny náklady spojené s implementací a na ose (y) přínosy. Navržená opatření je nutné umístit do jednotlivých kvadrantů na základě kombinace jeho nákladů a přínosů. Z ekonomického hlediska jsou nejatraktivnější opatření, která se nalézají v I.kvadrantu, u nichž jsou náklady na implementaci nízké a přínosy vysoké. Tato budou pravděpodobně zvolena za prioritní a mělo by být možné

je relativně implementovat. Opatřením s těmito charakteristikami se říká quick wins. Pro ukázkou jsem do grafu nákladů a přínosů zakreslila několik praktických příkladů revenue assurance protiopatření.

Obrázek 5-3: Náklady a přínosy navrhovaných protiopatření



Legenda:

- 1: Školení uživatelů
- 2: Nové směrnice a procedury s přesnými postupy
- 3: Motivační programy pro operátory zákaznické linky a prodejce
- 4: Nový systém pro aktivaci zákaznických služeb odolných proti uživatelské chybě
- 5: Technická úprava fakturačního systému č.1
- 6: Technická úprava systému pro aktivaci služeb č.1
- 7: Série nových testovacích scénářů k nově připravované službě
- 8: Nové testovací zařízení
- 9: Pravidelná expertní verifikace kvality programátorské práce
- 10: Automatizace procesu na aktivaci služby X
- 11: Sada nových alarmů nad fakturačním systémem
- 12: Úprava procedury pro aktivaci služby Y
- 13: Speciální RA kontrola kompletnosti záznamů o hovorech č.1
- 14: Speciální RA kontrola kompletnosti záznamů o SMS č.2
- 15: Speciální RA kontrola přesnosti oceňování č.1

5.1.5 Implementace opatření

Rozhodnutí o výběru a realizaci protiopatření 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.

Rozhodnutí je prováděno buď vedením revenue assurance útvaru v návaznosti na vytyčenou revenue assurance strategii, a to v případě finančně méně náročných opatření. Jedná-li se o finančně náročné opatření, jehož hodnota převyší stanovenou hranici, rozhodnutí o implementaci či zamítnutí opatření musí učinit vrcholový management. Při rozhodnutí o několika opatřeních najednou se také stanovují priority, podle kterých jsou následně opatření implementována.

Za implementaci opatření na snížení rizik úniků a nadhodnocení je odpovědný revenue assurance útvar. Je vybrán zástupce útvaru, který řídí implementaci opatření v rámci pravidel projektového řízení. Na implementaci opatření obvykle pracuje tým lidí z různých funkčních útvarů a je-li třeba technický vývoj či úprava systémů, nezbytnou součástí týmu je také interní programátor nebo externě najatá společnost.

Při implementaci opatření je také rozhodnuto o zodpovědnosti za následný výkon opatření v praxi, např. za monitorování nově implementované kontroly. Buď opatření bude vykonáváno revenue assurance útvarem, anebo jej revenue assurance po dohodě s vedením deleguje na některý funkční útvar, který k němu má odpovědnostně nejbližší. V případě delegování, revenue assurance verifikuje prostřednictvím svých auditů správnost provádění opatření a současně vyžaduje od funkčního útvaru pravidelný reporting výsledků

5.1.6 Vyhodnocování účinnosti opatření

Po implementaci protiopatření je třeba provádět kontrolní aktivity, které ověřují, že reakce na rizika jsou efektivně realizována a obecně monitorovat vývoj rizika, zda nedochází k jeho vzniku. V případě nedostatečné účinnosti opatření je nutné jej korigovat. Za výkon vyhodnocování je odpovědný buď revenue assurance útvar, anebo delegovaný funkční útvar.

5.1.7 Monitorování výsledků

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, jako je monitorování a vyhodnocování výsledků kontrol nastavených v nejrůznějších bodech výnosového cyklu, audit, testování a vyhodnocování vývoje příjmových trendů. V případě reálného vzniku hrozby, nastává nesnadný proces vyšetřování příčiny, rozsahu a závažnosti dopadu.

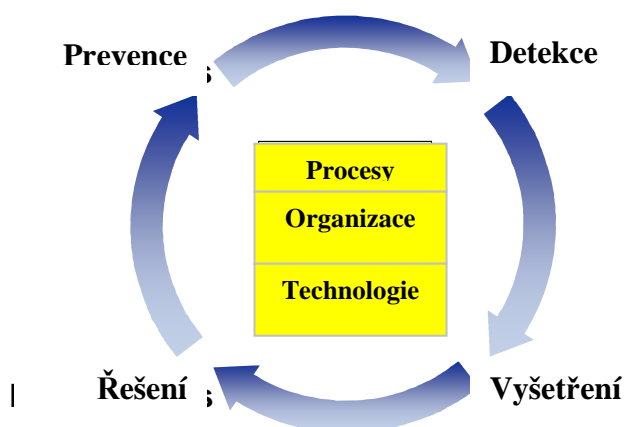
5.1.8 Reagování na změny

Účinnost a význam každého implementovaného opatření se může rázem změnit, dojde-li ke změně v procesu realizace příjmů, například k implementaci nového produktu, technické úpravě systému za účelem zvýšení jeho výkonnosti, k reorganizaci některého funkčního útvaru a podobně. Z tohoto důvodu je nutné pravidelně revidovat platnost existujících zejména monitorovacích opatření, zda jsou i po provedené změně schopny včas indikovat, bezprostředně hrozící, nebo reálně vzniklý problém. Pokud nikoliv, anebo pokud s sebou změna přinese nová rizika, je třeba znovu rozjet kolo procesu řízení rizik od začátku.

5.2 Řešení hrozících nebo reálně vzniklých úniků

Druhým důležitým úkolem útvaru revenue assurance je řešení hrozících nebo reálně vzniklých úniků. Podstatou tohoto úkolu je komplexně a efektivně řešit úniky či nadhodnocení příjmů, které hrozí nebo reálně vznikly. Při jeho plnění by revenue assurance mělo postupovat dle **metodiky „Detekce – Vyšetření – Řešení – Prevence“**.

Obrázek 5-4: Metodika D-V-Ř-P



5.2.1 Detekce

Pokud se nepodaří únikům a nadhodnocením příjmů plnohodnotně předejít, anebo bylo rozhodnuto, že riziko bude jen monitorováno, anebo riziko nebylo doposud rozpoznáno, může dojít k reálnému úniku příjmů, či bezprostřední hrozbě. Potom je klíčové včas toto detekovat, včas se s hrozbami vypořádat a zamezit těm nejzávažnějším dopadům, které hrozí, není-li podniknuto nic.

Detekování je prováděno prostřednictvím speciálních technik. Příkladem může být řada monitorovacích kontrol v rámci celého výnosového cyklu, které mají speciální logiku definovanou odborníky na revenue assurance a které jsou obvykle zabudované do speciálního systémového nástroje nazývaného centrální elektronický revenue assurance dashboard⁴⁰.

⁴⁰ V angličtině se používá pojem end-to-end electronic dashboard. Tento centrální dashboard je multifunkční nástroj, který v sobě pojí funkcionalitu detektivní, analytickou i preventivní a jsou v něm zabudovány veškeré detektivní, analytické i preventivní kontroly útvaru revenue assurance.

Dalšími opatřeními, která jsou schopna detekovat problém s příjmy, jsou speciálně nastavené alarmy, kontroly zabudované v systémech, anebo audity a testování v ostrém provozu. Tato forma detekce je proaktivní a obvykle je schopna zachytit problém v raném stádiu, takže nedochází k vážnějším problémům na straně firmy nebo zákazníka.

Problémy s příjmy neméně často bývají také detekovány na základě upozornění či stížnosti zákazníka. V této situaci se řešení komplikuje, neboť problém trvá již delší dobu a je nutné velmi citlivě přistupovat k řešení negativních důsledků na zákazníka a firmu.

5.2.2 Vyšetřování

Vyšetřování je proces pokoušení se o potvrzení, vysvětlení a odhalení detailů, které se vztahují k určitému podezření na problém. Typicky je vyšetřování spouštěno za situace, kdy bylo něco podezřelého indikováno v rámci informačního systému, či nastavených procesů mezi jednotlivými útvary.

V rámci procesu vyšetřování se revenue assurance odborníci pokoušejí získat přístup ke všem souvisejícím souborům a systémům, které mohou poskytnout náhled na rozsah problému, příčiny a důsledky. Vyšetřovatel musí být expert v mnoha oblastech a musí mít dobré pracovní znalosti informačních systémů v rámci oblasti, kterou vyšetřuje. Dále musí umět velmi dobře pracovat s daty, využívat analytické nástroje včetně statistických nástrojů, data mining, SQL, ad-hoc reporting a jiné. V každém případě je také nutná součinnost funkčního experta zodpovědného za provoz konkrétního informačního systému, nebo zodpovídajícího za část dotčeného procesu.

Při řešení komplikovaných problémů obvykle revenue assurance svolává a řídí speciální tým funkčních specialistů, kteří s vyšetřováním a řešením problému pomáhají. Důsledky problému mají často dopad na několik útvarů a je třeba správně zkoordinovat jejich nápravu ve všech těchto dotčených útvarech.

Vyšetřování patří mezi důležité a obtížné funkce revenue assurance a jeho výsledkem musí být jasné určení rozsahu problému, kvantifikace ztrát a určení příčin a důsledků problému.

5.2.3 Náprava důsledků

Kompletní vyřešení problému s úniky a nadhodnocením příjmů znamená rychle napravit všechny vzniklé důsledky a poprat se s odstraněním příčin. Uvažujme, že nastala systémová chyba s oceňováním SMS zasílaných v rámci domácí sítě, a to taková, že systémem byla účtována vyšší cena. Konkrétními důsledky chyby jsou tedy SMS služby oceněné za vyšší cenu, než je uvedeno v ceníku. Pokud bylo při vyšetřování zjištěno, že takto byli „postiženi“ všichni zákazníci, kteří za poslední týden používali tuto službu SMS, je nutné okamžitě zajistit přecenění služby tak, aby cena na faktuře, která se bude vytvářet v nejbližších době, byla již uvedena správně. Úkolem revenue assurance je nápravu těchto důsledků řídit.

5.2.4 Odstraňování příčin

Obtížnou činností je odstraňování zjištěných příčin problémů. Prakticky to znamená prosazení změn do systémů, procesů, procedur a fungování útvarů. Odstraňování příčin, jedná-li se o systémovou chybu, může být někdy jednoduché, protože programátor udělá změnu do aplikace či referenčních tabulek, a vše je během několika hodin nebo dnů vyřešeno. Mnohdy bývá však odstranění příčin náročné a vyžaduje značnou investici např. do úpravy několika systému, jež jsou vzájemně provázány. V tomto případě je nutné rozhodnutí vrcholového managementu, kterou alternativní variantu řešení zvolit.

5.2.5 Prevence

Řešení konkrétního úniku či nadhodnocení příjmů znamená pro revenue assurance útvarem novou cenovou zkušenost, ze které je nutné se poučit. Je to konkrétní příklad, který lze použít při argumentaci, proč je nutné dbát na zajištění příjmů, konkrétní příklad toho, že realizace příjmů nefunguje perfektně, pokud jí není věnována potřebná péče. Je to praktický důvod, proč je třeba věnovat pozornost prevenci obdobných situací v budoucnu. Je to reálný vstup pro kalkulaci návratnosti investice do prevence. Celé řešení problému je tedy vhodné dotáhnout až do fáze prevence obdobných případů v budoucnu, i když její prosazení bývá bolestivé, mnohdy finančně nákladné a nesoucí své 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 Zajišťování efektivního kontrolního systému

Třetím úkolem útvaru revenue assurance je zajišťování efektivního kontrolního systému v rámci výnosového cyklu, jehož složkou je také řízení rizik, které přispívá k jeho kultivaci. Tento úkol je realizován také s cílem zaručit integritu, přesnost a kompletnost reportovaných příjmů ve finančních výkazech a informovat o přiměřené spolehlivosti procesu realizování příjmů.

5.3.1 Budování kontrolního systému

Při budování, rozvíjení a zajišťování vnitřního kontrolního systému v rámci výnosového cyklu revenue assurance přebírá přístup COSO, který je považován za nejefektivnější rámec interní kontroly, který v současné době existuje ⁴¹. Podle COSO ⁴² je: „*vnitřní kontrola proces uskutečňovaný představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními pracovníky organizace, vytvořený pro zvyšování stupně jistoty z hlediska dosahování cílů, a to v následujících kategoriích: efektivnost a účinnost operací, věrohodnost (věrnost, spolehlivost) finančních výkazů, dodržování platných zákonů a norem*“. V roce 2004 byl původní tento COSO rámec rozšířen ještě o koncept řízení podnikatelských rizik.

Tento kontrolní model, který ve svém plném rozsahu revenue assurance aplikuje, je postaven na následujících principech:

- široká definice kontroly zahrnující všechny podnikové aktivity;
- kontrola není jen monitorování a měření, ale proces zpětné vazby, který vede k neustálému zdokonalování;
- roste význam možností kontroly sebe sama;
- předpokládá se odpovědnost za kontrolní proces.

Přestože je kontrola proces, její účinnost je v daném okamžiku. Skládá se z pěti vzájemně propojených složek, které jsou integrovány do procesu řízení a jsou odvozeny od způsobu, jakým je organizace řízena. Složky kontroly jsou :

- *kontrolní prostředí* - prostředí pro vnitřní kontrolu;

⁴¹ Justin R: Řízení podnikatelských rizik – nový COSO rámec 2004, Moderní řízení 11/2004

⁴² Dvořáček J.: Interní audit a kontrola, C.H.Beck, Praha 2000, ISBN 80-7179-410-4, str.45

- *hodnocení rizik* - spočívá v identifikaci rizik pro dosažení cílů a základ pro určení, jak mají být rizika řízena;
- *kontrolní činnosti / aktivity* – jsou politiky a postupy pomáhající zabezpečit splnění řídicích pokynů;
- *informace a komunikace* – je třeba brát vážně odpovědnost za kontrolu, zaměstnanci musí chápat roli v systému vnitřní kontroly. Je třeba využít prostředky pro sdělování;
- *monitorování* – dohled nad systémem vnitřní kontroly – proces ověřující dodržování adekvátního fungování systému v průběhu času.

Revenue assurance svými aktivitami zajišťuje, aby docházelo ke kontinuálnímu zlepšování těchto pěti složek v rámci procesu realizace příjmů. Vnitřní kontrolní systém nad výnosovým procesem ve své podstatě existuje z hlediska základních podnikatelských důvodů a musí být propleten s operativními činnostmi firmy. Při realizaci různých opatření a zlepšení musí revenue assurance pokaždé jasně deklarovat svou roli a roli ostatních funkčních oddělení v rámci výnosového cyklu. Například určit, které kontrolní činnosti budou ve správě konkrétního funkčního útvaru a které budou v její výhradní zodpovědnosti. Tohoto může být však dosaženo pouze tehdy, pokud vrcholový management dá revenue assurance jasný mandát formulovaný ve statutu, který je podpořen strategickým řízením. V opačném případě budou vznikat mezi revenue assurance a funkčními útvary spory o odpovědnosti a výkon zlepšovacích opatření bude značně ztížen.

Vnitřní kontrolní systém se skládá mimo jiné z dílčích kontrolních činností. Dílčí kontrolu lze definovat jako souhrn aktivit, které mají za cíl pravidelně zjišťovat negativní odchylky mezi skutečným stavem a stavem požadovaným. Revenue assurance kontroly **mají obvykle charakter komplexních detektivních, nebo-li monitorovacích kontrol**. Jejich účelem je monitorovat správnost fungování výnosového cyklu od začátku až do jeho konce (tzv. end-to-end) a prověřovat, zda generování a zpracování záznamů o příjmech probíhá přesně, kompletně a včas. Logika kontrol je postavena tak, aby včas detekovaly tzv. „chybové situace“ v podobě odchylek mezi skutečným a požadovaným stavem, nebo-li hrozící či vzniklé úniky příjmů. Právě **implementace silných a účinných kontrol** nad výnosovým cyklem, které včas **zachytí první symptomy hrozícího problému**, jenž

by mohl vyústit ve ztrátu či nadhodnocení příjmů v případě jeho neřešení, **je jednou z neúčinnějších metod minimalizace ztrát a nadhodnocení příjmů.**

Speciální revenue assurance kontroly lze členit do následujících kategorií:

- kontroly kompletnosti zpracovaných dat ke všem typům poskytovaných služeb;
- kontroly přesnosti ocenění a fakturace ke všem typům poskytovaných služeb;
- kontroly aktivace zákaznických služeb;
- kontroly fungování provozních systémů;
- sledování příjmových trendů.

Detailním vysvětlením techniky těchto kontrol se budu zabývat v kapitole 6. Techniky pro eliminaci úniků a nadhodnocení.

Čím komplexnější systém kontrol a reportů, tím nižší je riziko nepřesností a nekompletností v reportovaných příjmech a současně tím nižší riziko vzniku nezaregistrovaného úniku či nadhodnocení. Ovšem na druhé straně tvorba komplexních kontrolních reportů tohoto typu může být extrémně drahá a ve výsledku nepřehledná. Jejich organizace a způsob provádění ovlivňuje výslednou efektivnost revenue assurance činností. Z tohoto důvodu je nutné pravidelně revidovat platnost již existujících kontrolních reportů a vytvářet nové, které budou reflektovat nové změny.

5.3.2 Monitorování výsledků kontrol

Monitorování výsledků kontrol provádí revenue assurance útvar přímo pouze u klíčových kontrol. Ostatní deleguje na funkční útvary a žádá si od nich informace v případě vzniku odchylek. Některé z kontrol jsou plně automatizované a provádějí se speciálním nástrojem (k tomu více kapitola 6) a analyzují se až jejich výsledky, jiné jsou jen částečně automatizované a vyžadují dodatečné uživatelské operace, aby byl získán potřebný výsledek.

Monitorování výsledků kontrol v reportech má za cíl:

- včas detekovat podezřelé odchylky výsledků kontrol;
- včas poskytnout vodítka k potenciálním problémům s realizací příjmů;
- včas a přesně určit místo ve výnosovém cyklu, kde hrozí či již vznikl problém s realizací příjmů;

- měřit a reportovat detailní efektivnost dílčích procesů a detailní provozní aktivity individuálních systémů.

Monitorování kontrol poskytuje specialistům na revenue assurance přehled o výsledcích kontrol. Odchytky větší než akceptovatelná mez jsou předmětem následného vyšetřování, nápravných opatření důsledků i příčin. Monitorování slouží pro ujištění, zda všechny klíčové prvky výnosové procesu náležitě fungují.

5.4 Vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů

Čtvrtým důležitým úkolem revenue assurance je vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů. Pokud revenue assurance identifikuje takovou příležitost, mělo by být také hlavním lídrem její implementace do praxe. Pro jasnější představu uvedu několik praktických příkladů příležitostí.

Jednou skupinou příležitostí k maximalizaci příjmů je odstranění příčin chyb v procesech, systémech a manuálních operacích, které zbytečně připravují firmu o příjmy. Příkladem může být situace, kdy zákazníkovi byla nabídnuta aktivace služby zasílání MMS zpráv, on nabídku přijal a rozhodl se službu zakoupit a využívat. Operátor zákaznické linky však udělal chybu při aktivaci a ve výsledku služba nebyla zákazníkovi aktivována. Zákazník nakonec službu nemůže využívat a negeneruje firmě výnosy, které býval mohl generovat.

Druhou skupinou příležitostí je odstranění nevhodných a neefektivně nastavených procesů podporujících generování příjmů, dále nevýhodných metod pro výpočet ceny a odstranění nedostatečných kapacit. Konkrétním příkladem může být návrh na drobnou změnu v zaokrouhlování délky hovorů směřovaných z konkurenční sítě do naší sítě. Drobná změna může zvýšit příjmy o několik milionů měsíčně, aniž by to znamenalo zvyšování cen pro koncové zákazníky. Při analýzách poplatků za směrování hovorů může revenue assurance zjistit, že konkurence ve své síti zaokrouhluje směrované hovory jinou metodou, než jeho firma. Tudíž domovská firma zbytečně počítá s nižší délkou volání a kalkuluje si nižší poplatky za směrování. Změna metody povede k účtování vyšších poplatků konkurenčnímu operátorovi, ale současně budou uplatňována rovnocenná pravidla.

Dále při auditu některého z podpůrných procesů může revenue assurance zjistit, že zcela neefektivní procedury, anebo nedostatečná lokální kapacita brzdí zákazníka od okamžitého využívání služeb. Dalším příkladem je zjištění, že zákazníkům nejsou řádně doručovány MMS zprávy určitého typu, a protože MMS zprávy lze vyúčtovat až při řádném doručení, operátor tak zbytečně nemaximalizuje své příjmy.

Mezi metody, které mohou být použity pro vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů, patří účast na projektech při implementaci nových produktů a auditování. Tyto dvě metody popíše podrobněji v dalším textu. Pro úspěšné vyhledávání je ale nezbytné kontinuální prohlubování znalostí o chystaných a prováděných změnách a samozřejmě dobré know-how procesu realizace příjmů včetně jeho technických a finančních aspektů.

5.4.1 Účast na projektech implementace nových produktů

Bez aktivní participace na přípravě nových produktů a změn do procesu realizace příjmů by revenue assurance fungovalo jen polovičatě a vrhalo by jí do role reaktivního hasiče ohně. Účast na projektech dává revenue assurance mocnou sílu připravenosti na nové okolnosti, které s sebou nese chystaná změna a tím pádem schopnost včas minimalizovat reálné úniky a nadhodnocení příjmů. Současně jí přináší nové informace a znalosti, které nutně potřebuje k rychlé orientaci v nových problémech a rizicích. Připravenost na chystanou změnu může nabývat několika podob.

Každého projektu zaměřeného na implementaci nového produktu, nebo jiné změny související s realizací příjmů, by se měl aktivně účastnit zástupce útvaru revenue assurance. Jeho úkolem je detailně se seznámit s připravovanými změnami, procesním a technickým návrhem fungování nového produktu, novými technologiemi, budou-li implementovány. Dále musí definovat a prosazovat požadavky na zajištění maximální efektivnosti procesů a bezpečnosti technického zpracování záznamů o příjmech. Musí zmapovat rizika a navrhnout opatření na jejich eliminaci. Není-li možné příčinu rizika zmírnit, jeho úkolem je navrhnout vhodnou techniku, jak účinně monitorovat vznik nepříznivé události a připravit akční plán dalšího postupu. Manažer projektu musí být informován o rizicích spojených s příjmy a měl by být zainteresován na jejich řízení.

5.4.2 Auditování a testování

Činnost auditování, nebo-li nezávislé prověřování, provádí revenue assurance útvar v několika případech. Jednak jej využívá pro prověřování efektivnosti kontrol nad příjmy, jejichž provádění je delegováno na funkční útvar. Takových kontrol jsou desítky a revenue assurance si musí být jisté, že kontroly jsou stále aktuální, fungují a jsou pravidelně prováděny. Dále jej využívá při prověřování správnosti zpracovaných příjmů v těch částech výnosového cyklu, kde nejsou implementovány dostatečně silné kontroly. Důvodem chybějících kontrol je obvykle technická neproveditelnost pravidelné kontroly na celé bázi dat, anebo nedostatečná kapacita (časová, finanční) nutná pro její implementaci. Proto odborník na revenue assurance v určitých periodách prověřuje data, aktivity a zjišťuje, zda proces v dané části funguje správně. Dále je auditování využíváno pro identifikaci rizik v určitém podprocesu, který byl v minulosti ohodnocen jako bezrizikový, a je nutno zjistit, zda se jeho stupeň rizikivosti nezměnil. Auditování je také často používáno při budování funkce revenue assurance. Při této příležitosti je komplexně mapován výnosový cyklus a u jeho dílčích částí jsou identifikovány reálné a potenciální hrozby úniků či nadhodnocení.

Výsledky auditu jsou zpracovány do auditní zprávy a prezentovány managementu. Zpráva obsahuje mimo jiné přístup k auditu, jeho cíle, nálezy, jejich závažnost, návrhy na nápravu včetně akčního plánu.

Metodika testování určitého vzorku dat o příjmech, nebo určitého vzorku zákazníků za limitované období, je používána jak v rámci revenue assurance auditů, tak v rámci implementace nových produktů. Po uvedení nových služeb na trh revenue assurance plánuje testovací scénáře a ve spolupráci s testovacím oddělením prověřuje, zda proces poskytování služeb a realizace příjmů funguje dle očekávání a dle definovaných požadavků. Tímto testováním zjišťuje zejména správnou funkcionalitu technických systémů a jejich přesnost při zpracování příjmů.

Není neobvyklé, že útvar interního auditu si vyžádá spolupráci revenue assurance při provádění svých vlastních auditů. Žádá revenue assurance o detailní prověření dat o výnosech v části procesu, se kterým sám interní audit nemá tolik zkušeností (zejména technických).

Další metodou vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů je **end-to-end testování výnosového cyklu**. Nejlépe k tomu slouží speciální automatický nástroj nazvaný test call generátor, který patří mezi detektivní nástroje, o nichž pojednává kapitola 6.4.1 Detektivní nástroje. Účelem tohoto nástroje je nezávisle otestovat správnost poskytování a účtování služby od začátku procesu až do konce procesu. Do test call generátoru jsou vloženy SIM karty, které se chovají jako zákazník, mají aktivované různé služby a provádějí předdefinované akce (volají, posílají SMS). V návaznosti na to tento systém automaticky vyhodnocuje, zda služba byla řádně, včas a kvalitně poskytnuta, zda byla správně změřena její délka a zda byl řádně vytvořen záznam. Dále zda do záznamu o službě byly správně vloženy všechny parametry služby, zda byl záznam včas a kompletně předán mezi systémy, oceněn, vyúčtován zákazníkovi a správně zaúčtován v účetnictví firmy.

6 Techniky pro eliminaci úniků a nadhodnocení příjmů

Plnění revenue assurance úkolů vyžaduje jak osvojení si obecné revenue assurance metodologie, tak dobrou znalost dílčích technik pro eliminaci úniků a nadhodnocení příjmů. Techniky jsou součástí metodologie a v předchozí kapitole jsem se o nich již krátce zmínila. Aby byly techniky správně pochopeny, představím je detailněji v samostatné kapitole. Revenue assurance techniky mají podobu alternativních protiopatření. Protiopatření lze definovat jako postup, proces, proceduru, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro ochranu před hrozbou, po eliminaci hrozby, pro zmírnění působení následků hrozby, snížení zranitelnosti, nebo pro detekci nežádoucího vlivu. Cílem protiopatření je včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění. Protiopatření může být také zaměřeno na oblast obnovení činnosti po reálném působení hrozby.

Úkolem útvaru revenue assurance je velmi dobře znát možné kombinace hrozeb a jejich důsledků a účinně jim předcházet. V následujícím textu nejdříve popíši techniky pro eliminaci hrozeb, které pramení z lidských, systémových nebo procesních chyb. Poté popíši techniky pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozeb. Poslední část kapitoly 6 věnuji systémovým nástrojům, které usnadňují realizaci protiopatření a často bez nich dané protiopatření nelze implementovat.

6.1 Techniky pro eliminaci hrozeb

6.1.1 Hrozby lidských chyb

Hrozby úniků a nadhodnocení příjmů nejčastěji v telekomunikačním sektoru pramení z lidských chyb při aktivaci zákaznických služeb, nebo při realizaci nejrůznějších změn na zákaznických účtech. Často se stává, že operátor zákaznické linky nebo prodejce zadá chybně či neúplně objednávku služby do systému, anebo zadá nekompletní zákaznická data, chybně zruší požadovanou službu a podobně. To má důsledek, že zákazník nemůže využívat službu, o kterou žádal, ale platí za ní měsíční fixní poplatek. Dalším důsledkem může být, že za službu neplatí, ale přesto ji nemůže využívat. Nebo v důsledku této chyby systémem špatně vypočítá cenu služby, případně ji poskytne zcela zdarma. Paleta možných variant hrozeb a následných důsledků je v těchto případech opravdu velmi pestrá.

Výše jmenované hrozby lze eliminovat několika protiopatřeními, ale většina z nich neeliminuje hrozbu zcela na nulu. Možným protiopatřením může být důkladné školení uživatelů na správné ovládání systému, na správné zadávání objednávek a zákaznických dat do systému a podobně. Dále je vhodné vybavit uživatele jasnými a stručnými instrukcemi, jak správně postupovat při aktivaci konkrétní služby, vést je a poskytovat jim zpětnou vazbu o tom, co a jak dělají špatně. Možné je také vytvořit specializované skupiny operátorů vyškolených na určité typy transakcí, které budou perfektně ovládat.

Pravděpodobně nejúčinnějším, ale současně nejnákladnějším opatřením, je implementace sofistikovaného informačního systému odolného proti uživatelským chybám. Tento systém má v sobě zabudovaná pravidla správné aktivace zákaznických služeb a uživateli neumožní dokončit transakci, pokud je provedena chybně či nekompletně. Řada telekomunikačních operátorů toto opatření realizuje, neboť rizika spojená s chybnými aktivacemi jsou často dosti významná.

6.1.2 Hrozby systémových chyb

Hrozby pramenící ze systémových chyb mají nejčastěji podobu nevygenerovaných záznamů o poskytnuté službě, ztracených či poškozených záznamů při předávání mezi systémy. Dále mají podobu chybně oceněných záznamů, chybně vyúčtovaných slev, paušálů, volných jednotek a podobně.

V tomto případě jsou vhodná protiopatření zaměřená na technické úpravy a zdokonalování systémů, důkladné testování nové či změněné funkcionality systému před i po implementaci nové služby. Dále je nutné tlačit na kvalitní programátorskou práci a případné úpravy systémů řešit spíše dodavatelsky.

Nezbytné je strategicky řídit rozvoj složité systémové architektury, jež je charakteristická pro technologicky vyspělé firmy, mezi které telekomunikace bezpochyby patří, a uspokojivě ji plynule přizpůsobovat nových technologickým změnám. Většina těchto protiopatření je finančně nákladná a proto je nutné důkladně zvažovat priority. Často telekomunikační společnosti volí takovou strategii, že neeliminují na minimální úroveň systémové příčiny hrozeb, ale zaměřují se na včasnou detekci důsledků hrozeb, které

za mnohem nižší náklady poté opravují. Podmínkou je, aby důsledky byly včas detekovány a opraveny a bylo zamezeno negativnímu dopadu na zákazníka a společnost.

6.1.3 Hrozby procesních chyb

Hrozby pramenící z chyb v procesech jsou nejčastěji mezery v nastavení zodpovědností, přesných postupů, nebo naopak v duplicitě zodpovědností. Tyto mohou například způsobit, že všichni kompetentní lidé nejsou informováni o změně související s novou službou a nejsou připraveni na její obsluhu. V jiném případě se může stát, že není upravena jistá systémová funkcionální důležitá pro podporu fungování nové služby, neboť se na ni při projektovém řízení zapomnělo. Vhodným protiopatřením jsou úpravy zodpovědností, jasně definované hranice zodpovědností, reorganizace, změny v procesech a procedurách, nebo úpravy v procesním řízení a ve směrnících.

6.2 Technicky pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozeb

6.2.1 Alarmy

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 a podobně. Včasné vyřešení problému detekovaného alarmem účinně zabrání nežádoucím dopadům hrozby.

6.2.2 Kontroly zabudované v systémech

Automatické kontroly zabudované v systémech jsou svojí logikou podobné alarmům, ale jejich nastavení a fungování je mnohem složitější a komplexnější. Jedná se o jakousi naprogramovanou kontrolu, která v určitých časových intervalech prověřuje správnost zpracování záznamů o výnosech či správnost nastavení zákaznického účtu. Pokud tato automatická kontrola detekuje chybu, vygeneruje alarm nebo určitý chybový report s výčtem detekovaných chyb, který je zaslán odpovědné osobě na řešení. V jiných

případech kontrola automaticky opraví detekovanou chybu dle předem nastaveného scénáře. Automatickou opravu lze provádět pouze tehdy, pokud je identifikována známá chyba s univerzálním způsobem opravy.

6.2.3 Speciální kontroly revenue assurance

Poslední kategorií opatření jsou speciální kontroly, jejichž logika je přesně šitá na míru potřebám zajištění a maximalizace příjmů. Jedná se o kontroly kompletnosti zpracovaných dat, dále o kontroly přesnosti ocenění a fakturace služeb a o kontroly kompletnosti plateb. Jsou to také kontroly aktivace zákaznických služeb, kontroly fungování provozních systémů ve výnosovém cyklu a nelze opominout ani kontroly v podobě monitorování příjmových trendů. V následujícím textu se budu věnovat popisu každé této skupině kontrol.

6.2.3.1 Kontroly kompletnosti zpracovaných dat o službách

Jak již napovídá název, hlavním cílem této skupiny kontrol je prověřit, zda data (záznamy) o jednotlivých poskytovaných službách jsou kompletně zpracována od začátku až do konce výnosového cyklu. To znamená, zda jsou data řádně a kompletně zpracována všemi systémy ve výnosovém procesu a následně kompletně zaúčtována do účetního systému.

V praxi zahraničních podniků jsou tyto kontroly často nazývány jako end-to-end výnosové kontroly. Pro usnadnění orientace jsou dále logicky členěny dle jednotlivých typů služeb, které zákazníci mohou využívat. Jedná se například o služby hlasové volání v rámci domácí sítě, hlasové volání do cizích sítí, konferenční hovory, roamingové volání ze zahraničí, SMS do domácí a cizí sítě, hlasovací SMS, MMS do domácí a cizí sítě, datové služby GPRS/EDGE či UMTS a podobně.

Logika dílčích kontrol je navržena tak, aby byly prověřovány následující skutečnosti:

- Byl ke každé službě (např. hovoru, SMS), kterou zákazník během dne využil, vygenerován na ústředně v telekomunikační síti zúčtovatelný záznam ?
- Byl každý vygenerovaný zúčtovatelný záznam předán ke zpracování do fakturačního systému?

- Vybral mediační systém⁴³ správně všechny zúčtovatelné záznamy a žádné omylem nevyřadil?
- Zpracoval fakturační systém každý přijatý zúčtovatelný záznam?
- Byl každý zúčtovatelný záznam vyfakturovaný zákazníkovi zaúčtován do účetního systému?
- V případě, že zákazníci v domácí síti přijímali hovory z konkurenčních sítí, jsou záznamy pro všechny tyto hovory kompletní a připravené pro výpočet výnosové poplatku za propojení? Byly vyfakturovány všechny poplatky za propojení ke konkurenčnímu operátorovi a současně zaúčtovány do vlastních výnosů?
- V případě, že zákazníci v domácí síti realizovali odchozí hovory do konkurenčních sítí, jsou záznamy pro všechny tyto hovory kompletní a připravené pro výpočet nákladového poplatku za propojení? Zaúčtovali jsme kompletně všechny tyto poplatky do našich nákladů?
- V případě, že byl zákazník v zahraničí a volal ze zahraniční sítě, tedy využíval službu hlasového roamingu u roamingového partnera, byly mu vyúčtovány kompletně všechny tyto zahraniční roamingové hovory? Byl zaplacen roamingovému partnerovi roamingový poplatek (náklad) pouze za ty roamingové hovory, které byly vyúčtovány zákazníkovi?

Ve výčtu by bylo možné pokračovat, nicméně pro demonstraci logiky kontrol jsou tyto příklady jistě dostačující. Z charakteristiky prověřovaných skutečností je patrné, že v praxi musí existovat desítky dílčích kontrol zajišťující definované cíle.

6.2.3.2 *Kontroly přesnosti ocenění a fakturace služeb*

Hlavním cílem této skupiny kontrol je prověřit, zda poskytnuté služby jsou zákazníkům přesně a včas oceněny a vyfakturovány. Kontroly správnosti ocenění jsou opět rozděleny dle jednotlivých typů služeb, které zákazníci využívají. Kontroly správnosti fakturace musí být již prováděny po jednotlivých zákaznících a jejich fakturách.

⁴³ Mediační systém je prostředníkem mezi ústřednou (GSM technologií) a fakturačním systémem. Jeho úkolem je rozšířovat a zformátovat záznamy zasláné ústřednou a vybrat pouze ty, které jsou zúčtovatelné, to znamená, jsou určeny k fakturaci, a poslat je do fakturačního systému. Záznamy, které nejsou zúčtovatelné, může mediační systém vymazat.

Podstatou kontrol je prověřit, že zákazníkovi je za konkrétní službu účtována cena, jež je uvedena v oficiálním ceníku společnosti a která mu při prodeji byla komunikována. Vzhledem k tomu, že existují desítky služeb, jejichž cena je závislá na několika faktorech (např. délce volání, době volání, typu volaného čísla), je verifikace správného účtování cen pro útvar revenue assurance náročným úkolem, k jehož řádnému provedení potřebuje podporu speciálního informačního systému.

Kontroly správné fakturace se provádějí před definitivním vytvořením zákaznické faktury a prověřují, zda zákazníkovi byly správně a pouze jednou naučtovány nejrůznějších slevy, benefity, volné jednotky (minuty, či SMS), jednorázové a opakující se měsíční poplatky, DPH, nebo zda byly korektně napočítány platby z minulého období.

6.2.3.3 Kontroly kompletnosti plateb

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

6.2.3.4 Kontroly aktivace zákaznických služeb

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 zákaznickova 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 chybám, kdy zákazník nemůže používat službu, ale je mu za ni účtován měsíční paušál, nebo zákazník může službu využívat, ale služba mu není účtována, nebo je mu účtována za jinou než deklarovanou cenu. Revenue assurance musí zajistit, aby chybové situace byly pravidelně opravovány kompetentními osobami z některého funkčního týmu.

6.2.3.5 *Kontroly fungování provozních systémů ve výnosovém cyklu*

Cílem těchto kontrol je prověřovat správnost fungování provozních systémů odpovědných za zpracování zúčtovatelných záznamů o poskytnutých službách. Úkolem kontrol je prověřovat, kolik daný systém denně „poskytl služeb“, 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. Dále je prověřováno, zda nedošlo k výpadku systému, který způsobil ztrátu či poškození transakcí a podobně.

To znamená, že pro každý systém ve výnosovém cyklu (v telekomunikačním sektoru je to ústředna, mediace, fakturační systém, systém pro vyrovnání se s třetími stranami), existuje celá řada provozních monitorovacích kontrol, které poskytují náhled na to, jak dobře individuální funkce pracují.

6.2.3.6 *Monitorování příjmových trendů*

Monitorování příjmových trendů je kontrolou jiného charakteru. Účelem trendových analýz je sledovat vývoj určitých ukazatelů o realizaci příjmů v delším časovém období, porovnávat jejich vývoj v jednotlivých týdnech, měsících, specifických dnech (např. svátky) a odvozovat z nich závěry o zákaznickém chování či správnosti fungování výnosového procesu. Informace získané z trendových analýz usnadní specialistům na revenue assurance pátrání po příčině problému, umožní rychlé zorientování se v problém, urychlí rozhodování při vyvrácení či potvrzení podezření na úniky a v neposlední řadě poskytne komplexní přehled o celém výnosovém procesu.

Základní ukazatele o realizaci příjmů, jež jsou předmětem trendových analýz, jsou sledovány po jednotlivých službách. Pro příklad uvádím definici některých z nich:

- **Služba volání v rámci domácí sítě:**
 - Celkové provolané odchozích minuty denně
 - Celkové provolané příchozí minuty denně
 - Celkový počet zúčtovatelných záznamů o hovorech denně
 - Celková finanční hodnota záznamů o hovorech denně
- **Služba zasílání SMS do cizích sítí:**
 - Celkový počet odeslaných SMS do cizí sítě denně
 - Celkový počet přijatých SMS z cizí sítě denně

- Celkový počet zúčtovatelných záznamů o SMS denně
- Celková finanční hodnota záznamů o SMS denně
- **Služba mezinárodního volání atd.**

6.3 Systémové nástroje na podporu maximalizace příjmů

Jak technologie mohou pomoci vykonávat revenue assurance aktivity? To je logická otázka, která je v dnešní době obecně spojována s každou podnikovou disciplínou. Odpověď zní v tomto případě prostě: existence revenue assurance bez podpůrných softwarových nástrojů není dost dobře možná. S technologiemi je spjata jak existence revenue assurance, tak její vznik. Chyby, závady a nedokonalosti v technologiích jsou významným, možná největším zdrojem rizik úniků a nadhodnocení příjmů. Revenue assurance tedy vzniklo v reakci na jejich škodlivý účinek pro firmu. Na druhou stranu je třeba podtrhnout, že pro jejich řízení, minimalizaci a předcházení potřebuje také softwarové nástroje. Množství dat o každé využití službě⁴⁴ 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 podniku. 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 nebo částečně automatizované podobě. Nejsou však samospasitelné, pokud nejsou propojeny se strategií a procesy. Nelze je pořízovat jako běžnou věc. Firma na ně musí být připravena a jejich implementace by měla jít ruku v ruce s procesními a organizačními změnami, zabudovanými ukazateli výkonnosti a samozřejmě musí být doprovázena solidním manažerským řízením. Celkové investice do potřebných revenue assurance systémových nástrojů by se dle mého názoru měly maximálně pohybovat ve výši 0,3 % - 0,6 % z celkových ročních příjmů⁴⁵.

Dá se říci, že nástroje na podporu revenue assurance prožívají v posledních pěti letech pravý boom a těší se velké popularitě. Poptávka zákazníků po nich vyvolala u prodejců

⁴⁴ v telekomunikacích platí: 1 služba = 1 telefonický hovor

⁴⁵ vlastní výzkumná činnost

softwarů boom a nebývalý zájem. Prodejcům a softwarovým firmám⁴⁶ se velmi zalíbila myšlenka, že nástroj pomůže hledat ztracené příjmy a tím pomůže příjmy firmy maximalizovat. A jak jinak než bravurně tuto myšlenku využili jako marketingový slogan pro zatraktivnění softwarových nástrojů, které původně nebyly navrhovány pro revenue assurance, ale nyní po jejich drobné úpravě již nesou označení: pro revenue assurance. Při výběru nástroje, či výběru dodavatele řešení šitého na míru, je tedy nutné být ostražitý a rozeznávat mezi kvalitními a účel splňujícími nástroji a mezi těmi ostatními, u nichž zoufalí prodejci slibují nesplnitelné. Klíčové je vědět, co přesně – nikoliv jen v obecné rovině – od nástroje očekáváme.

Revenue assurance nástroje můžeme rozčlenit do následujících čtyř kategorií. Jedná se o detektivní nástroje, analytické nástroje, nástroje na prevenci a multifunkční nástroje. Podrobněji se budu zabývat jejich funkcionalitou v následující podkapitole.

6.3.1 Detektivní nástroje

Detektivní nástroje jsou složité a důmyslné systémy, které pracují s obrovským množstvím dat generovaných primárními systémy, jejichž cílem je odhalení, kvantifikování a řešení úniků a nepřesností se zpracováním příjmů. Jejich hodnota, trochu ironicky, spočívá ve schopnosti vytvářet nová data z existujících dat tím, že budou detekovány a izolovány nekompletní a chybné transakce a ty následně agregovány, aby byla nalezena společná příčina chyby. Vytvářejí nová data v podobě detekovaných chyb, výjimek a závad. Detektivní nástroje vyžadují značnou automatizaci, neboť prosévají velké množství dat o zákaznících a jimi využitých službách z různých databází. Pojdme se tedy podívat na **konkrétní podoby detektivních nástrojů:**

⁴⁶ Mezi prodejce a dodavatele revenue assurance systémových nástrojů patří například tyto firmy: Logica CMG, Accenture, Wedo Consulting, CAPE technologies, Visual Wireless, Roscom Ltd., Adastra, apod.

- **Nástroje na prověřování nastavení služeb**

Nástroje na prověřování nastavení služeb bývají také nazývány jako **nástroje na zajištění integrity služeb**. Jedná se o jedny z nejsilnějších a nejužitečnějších nástrojů⁴⁷ v sektoru telekomunikací, internetových služeb, nebo v sektoru provozování kabelových televizí. Implementace této kontroly v podobě automatického nástroje je složitá a vyčerpávající, i když se v podstatě jedná o jednoduchý koncept. Je zjišťováno, zda zákazník má či nemá správně nastavenou službu tak, že jsou srovnávána data o nastavení zákaznickovy služby ze dvou systémů – jednak z fakturačního systému a jednak ze systému, který službu obsluhuje. V případě telekomunikací je to ústředna a její databáze zákazníků. Je-li služba například nastavena korektně jen na síti a nikoliv ve fakturačním systému, prakticky to znamená, že zákazník může využívat telekomunikační služby, ale firma mu je není schopna řádně vyúčtovat. Toto je chyba, která způsobuje únik příjmů a detektivní nástroj ji musí včas odhalit a kvantifikovat.

- **Nástroje na prověřování přesnosti cen a správnosti faktur**

Nástroj automatizuje kontrolu, jejíž cílem je prověřit přesnost účtovaných cen za využití služby a celkovou správnost faktur vystavovaných zákazníkům včetně nejrůznějších slev a časově omezených benefitů. Měla-li by společnost dva typy služeb, asi by nebyl problém toto prověření provést. Ovšem v takových odvětvích jako jsou telekomunikace, zdravotnictví či letecká doprava se neustále zvětšuje komplexnost cen a cenových plánů. Jejich častá změna naprosto znemožňuje provádění manuálních kontrol cen a zákaznických faktur. Složitost ještě umocňuje skutečnost, že jeden zákazník využije danou službu několikrát denně (volá, posílá SMS) a ke každé této transakci je generován výnosový záznam.

Princip tohoto nástroje spočívá v tom, že je v něm nastaven nezávislý oceňovací mechanismus, který nezávisle přepočítává cenu služby i celkovou fakturu. Výsledek tohoto nezávislého oceňování poté nástroj porovnává na skutečné ceny a faktury vystavené zákazníkům v reálném fakturačním systému. Poté veškeré rozdíly a nepřesnosti reportuje. Úkolem revenue assurance je tyto rozdíly analyzovat, vysvětlit a postoupit k opravě.

⁴⁷ Jak uvádí *Browning, R., Kumar S. (2003)*, společnost PricewaterhouseCoopers vyčíslila, že její klienti, se kterými spolupracovala na revenue assurance projektech v letech 1999 – 2003, odhalili prostřednictvím nástrojů na prověřování nastavení služeb celkové ztráty příjmů ve výši 500 mil. USD.

- **Nástroje na end-to-end testování výnosového cyklu**

Tyto nástroje nesou název test call generátory. Nástroj se skládá z boxů a inteligentního softwaru. V boxech jsou umístěny telefonní karty, které nahrazují běžné telefonní aparáty. Prostřednictvím softwaru revenue assurance programuje hovory, které se mají uskutečňovat mezi jednotlivými kartami. Poté co se hovor uskuteční, software vygeneruje vlastní záznam o provedeném hovoru, ocení jej a porovná s oceněným záznamem ve fakturačním systému. Porovnává a vyhodnocuje, zda systémy délku hovoru správně změřily, zaznamenaly, kompletně vytvořily záznam o poskytnuté službě, ocenily ho a vyfakturovaly zákazníkovi. Rozdíly jsou indikátory problémů a revenue assurance je musí detailně zanalyzovat a realizovat nápravná opatření.

- **Nástroje na zjišťování kompletnosti zpracovaných dat o příjmech**

Tyto nástroje slouží pro provádění kontrol s totožným názvem. Jak jsem již popsala v předcházející kapitole o kontrolách, jejich cílem je prověřit, zda jsou data o jednotlivých poskytovaných službách kompletně zpracována od začátku až do konce výnosového cyklu. To znamená, zda jsou řádně a kompletně zpracována systémy ve výnosovém procesu a následně kompletně zaúčtována do účetního systému. V praxi jsou nazývány jako „end-to-end výnosové kontroly“. Pro usnadnění orientace jsou dále logicky členěny dle jednotlivých typů využívaných služeb.

6.3.2 Analytické nástroje

Analytické nástroje jsou určeny pro získávání dat o příjmech, zákaznících a jejich službách z databází. Data na nejnižší úrovni detailu jsou agregována a monitorována dle různých kategorií, např. dle typu stížnosti zákazníků, dle neuhrazených faktury 30 dní po splatnosti, dle kódů služeb u realizovaných příjmů a podobně. Dále jsou získávány všechny chybové záznamy určitého typu, například s chybějící cenou, s podezřelou délkou volání, s cenou, která nekoresponduje s délkou volání. Tyto jsou následně předmětem zkoumání a nápravných opatření.

6.3.3 Nástroje na prevenci

Tyto nástroje mají preventivně předcházet problémům s příjmy a mohou být různorodého charakteru. Za účelem vytvoření konkrétní představy uvádím opět několik příkladů:

- **Automatizace procesů**

Úprava a následná automatizace dílčích procesů má značný význam pro předcházení lidským chybám v manuálních procesech a samozřejmě pro zvýšení efektivity a zkrácení doby trvání operací v rámci procesu. Konkrétní příklad lze uvést pro změnu ze zdravotnictví, kde zpracování dat o zákaznících a provedených úkonech je často manuální. Řada zdravotnických zařízení v U.S.A. se proto rozhodla zavést mobilní počítačovou technologii⁴⁸, která prostřednictvím čtečky karet provádí automatickou registraci pacientů.

- **Nástroje na automatickou opravu**

Tyto nástroje jsou vyvíjeny za účelem automatické opravy pravidelně se opakujících chyb s automatizovatelnou formou opravy. Jinak by musely být chyby opravovány manuálně, což je zdlouhavé a náročné na lidské zdroje. Obvykle se jedná o lidské chyby při aktivování či změně služeb v systému, jejichž příčinu nelze plně eliminovat. Naopak opravu vzniklých chyb je relativně snadné naprogramovat.

- **Nástroje na optimalizaci služeb**

Často se stává, že zákazníci chtějí využít služeb, ale není jim to umožněno, neboť kapacita pro poskytování služeb není optimální. V případě telekomunikací to znamená, že například zákazník chce poslat SMS, ale síť je přetížená a poslání SMS je mu odmítnuto. Existují speciální nástroje, které on-line sledující přetíženost kapacity sítě, vyhodnocující důvody přetížení a navrhuující nápravu.

- **Nástroje na komunikaci mezi systémy**

Data často unikají, když jsou předávána mezi systémy. Mnoho společností se proto zaměřilo na vývoj nástrojů, které přinutí systémy mezi sebou účinně komunikovat a prověřovat, že komunikace probíhá korektně.

⁴⁸ Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization, Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 80-72261-89-1

- **Nástroje na prověřování zákazníků**

Mnoho společností za účelem omezení rizika špatné platební morálky instaluje nástroje, které na základě předdefinované logiky prověřují platební způsobilost zákazníka ještě před prodejem služby. Na základě vyhodnocení jeho rizikovosti je posléze zákazníkovi nastavena výše vratné zálohy a kreditní limit. V praxi se však projevilo, že mnoho nástrojů na prověřování zákazníků je příliš striktních.

7 Začlenění revenue assurance do organizační struktury podniku

Založení revenue assurance útvaru je doprovázeno rozhodnutím o jeho začlenění do organizace. Revenue assurance se musí stát organickou součástí organizace. Její aktivní působení začíná s formulací její vize a strategie, která je součástí celkové vize a strategie organizace a je uváděna do života prostřednictvím strategického plánu. Nejasnosti v organizačním začlenění revenue assurance a v nastavení efektivní spolupráce mezi revenue assurance a ostatními funkčními odděleními může mít negativní dopady na efektivní řízení ztrát a nadhodnocení příjmů.

7.1 Organizační struktura revenue assurance útvaru

Organizační uspořádání revenue assurance útvaru v podniku by se mělo opírat o nástroje, které mu umožní efektivně provádět své činnosti bez větších překážek, umožní mu vyhybat se problémům a překážkám byrokratického rázu a zaručí minimální ztrátu času při nejrůznějších konzultacích a vyšetřováních. Mezi tyto nástroje patří:

- statut;
- pravidla pracovních postupů;
- měsíční zprávy o výsledcích maximalizace příjmů;
- závěrečná roční zpráva o vývoji v oblasti zajištění maximalizace a integrity příjmů;
- plánování revenue assurance opatření a činností.

7.1.1 Statut

Statut revenue assurance činností stanoví jeho mandát, nebo-li jeho cíle, zodpovědnosti, kompetence a dále organizační uspořádání a hierarchické začlenění ve firmě. Dále určuje způsob efektivní spolupráce s ostatními funkčními odděleními. Statut musí být v rámci podniku rozšířen a měli by s ním být seznámeni všichni zaměstnanci, jejichž útvar má přímý či nepřímý vliv na výnosový cyklus. Základní podmínkou praktické aplikace je samozřejmě schválení statutu vrcholovým managementem firmy.

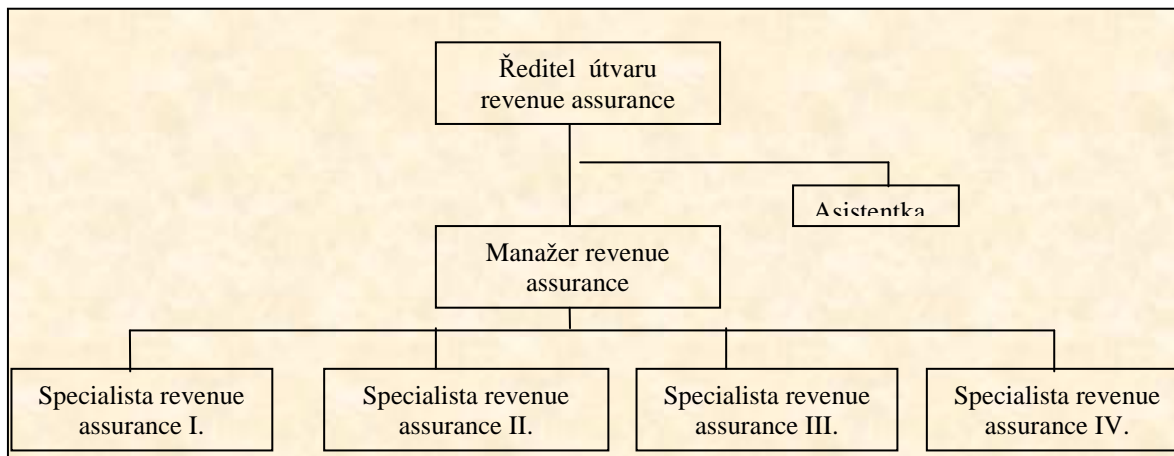
Hlavním cílem revenue assurance je zajištění integrity a maximalizace příjmů. V její zodpovědnosti tedy je maximálně chránit podnik před ztrátami příjmů a předkládat srozumitelné a objektivní zprávy o výsledcích firmy v oblasti maximalizace příjmů.

Co se týká kompetencí, revenue assurance útvar nemá přímou řídicí funkci nad operativními odděleními podniku, není-li přijata přímo role vlastníka výnosového procesu, ale při výkonu svých funkcí působí z pověření vrcholového vedení. Z tohoto důvodu má ve své **kompetenci**:

- mít volný přístup ke všem zdrojům dat o generování a zpracování výnosových dat ve všech částech výnosové cyklu;
- mít kdykoliv volný přístup k informacím o plánovaných změnách v generování a zpracování příjmů, jako např. změny v nabídce služeb zákazníkům, plánované úpravy informačních systémů, operací, procedur a procesů; dále k těmto změnám vyjadřovat svá odborná stanoviska a doporučení tak, aby byly maximálně chráněny příjmy společnosti;
- při prověřování problémů s příjmy požádat o spolupráci zaměstnance, jež jsou experti na konkrétní systém či operace související s generováním a zpracováním výnosů dle příslušného hierarchického uspořádání;
- žádat vrcholové vedení firmy o připomínky a doporučení pro zpracování plánu nových revenue assurance opatření a činností.

Organizační uspořádání útvaru revenue assurance se odvíjí od velikosti podniku, představy vedení o jeho fungování a od historických kořenů revenue assurance v podniku.

Manažer by ideálně měl být podřízen řediteli risk managementu. V praxi však často roli ředitele útvaru revenue assurance zastává finanční ředitel, ředitel informačních systémů, ředitel péče o zákazníky nebo ředitel interního auditu. Počty specialistů se v podniku liší v závislosti na velikosti podniku, cílech podniku a představách vedení podniku o revenue assurance a osobnosti vedoucího pracovníka revenue assurance útvaru. Příklad možného uspořádání tohoto útvaru je uveden na následujícím obrázku. Jeho začleněním do hierarchické struktury podniku se budu zabývat v podkapitole 7.2 Modely začlenění revenue assurance do organizační struktury.

Obrázek 7-1: Organizace revenue assurance oddělení

7.1.2 Pravidla pracovních postupů

Pravidla jsou obvykle sepsána ve formě dokumentu, v němž jsou uvedeny jak obecné i specifické úkoly revenue assurance útvaru, tak konkrétního pracovního místa. Tento dokument určuje organizační strukturu revenue assurance, odpovědnosti jeho zaměstnanců a postupy, které jsou potřebné k výkonu jeho činností. Je stanovena forma spolupráce s ostatními funkčními útvary, dále eskalační procedury závažných problémů, schvalovací procedury plánovaných opatření a způsob řízení rizik úniků a nadhodnocení. Je definováno každé pracovní místo, jeho postavení a specifické úkoly. V praxi se používá pracovní zařazení Revenue assurance manažer, jenž řídí skupinu expertů na revenue assurance problematiku, jejichž pozice je nazývána revenue assurance specialista.

7.1.3 Měsíční a závěrečná roční zpráva o výsledcích maximalizace příjmů

Ve svých měsíčních zprávách musí revenue assurance srozumitelně a objektivně shrnout výsledky své práce tak, aby management funkčních oddělení i vrcholové vedení získalo jasnou představu o výsledcích řízení rizik ztrát a nadhodnocení příjmů. Dále musí být informováni o výsledcích kontrol, testech, plánovaných auditech a důležitých případech úniků a nepřesností, které byly v daném období detekovány, včetně jejich důsledků, příčin a přijatých nápravných opatření.

Závěrečná roční zpráva o výsledcích maximalizace příjmů je určena vrcholovému managementu. Shrnuje vývoj rizik spojených s příjmy v daném roce ve srovnání s předchozím obdobím a popisuje aktuální rizikovou pozici firmy v oblasti příjmů. Ve zprávě musí být uvedeny nejdůležitější ukazatele revenue assurance činností, jako je celková roční reálná ztráta příjmů, odvrácená ztráta, celkové nadhodnocení a odvrácené nadhodnocení příjmů. Dále musí být zmíněny poměrové ukazatele, jako je například procento roční reálné ztráty příjmů z celkového obrátu. Nedílnou součástí zprávy je popis zlepšení realizovaných v daném roce, popis slabých stránek, popis nepokrytých rizik a jejich důvodů. Nesmí chybět ani zmínka o návrhu nových protiopatření včetně cost-benefit analýzy.

7.1.4 Plánování revenue assurance opatření a činností

Revenue assurance musí upozorňovat na nepokrytá rizika při maximalizaci příjmů a navrhopvat účinné protiopatření. Po schválení realizace těchto protiopatření má za úkol řádně naplánovat a řídit jejich implementaci, komunikovat své plány a další kroky v této oblasti ostatním zainteresovaným funkčním oddělením.

7.2 Modely začlenění revenue assurance do organizační struktury podniku

Konkrétní začlenění revenue assurance útvaru do organizační struktury a hierarchie podniku může v praxi nabývat nejrůznějších podob. Začlenění závisí na faktorech jako je například velikost podniku, představa vedení firmy o jeho fungování a jeho historické kořeny ve firmě.

Také by mělo platit, že každá společnost má takovou organizační strukturu, která co nejlépe reflektuje její specifika. Je tedy třeba určit, kdo bude revenue assurance řídit a hnát kupředu revenue assurance zodpovědnosti spíše než to, kdo bude vlastníkem této funkce. Z dlouhodobého hlediska se totiž firma musí stát „revenue responsible organization“, nebo-li celkově zodpověděnou za maximalizaci a integritu příjmů, a zodpovědnost musí postupně přebírat i jednotlivé funkční provozní útvary, jejich experti a manažeři. Pokud se tomu tak nestane, firma nikdy nebude moci účinně maximalizovat

své příjmy. Jak uvádí autoři Browning a Kumar ⁴⁹, lze rozlišovat tři modely začlenění revenue assurance do organizační struktury. Jedná se o přímý model, nepřímý model a model provozní matice.

7.2.1 Přímý model

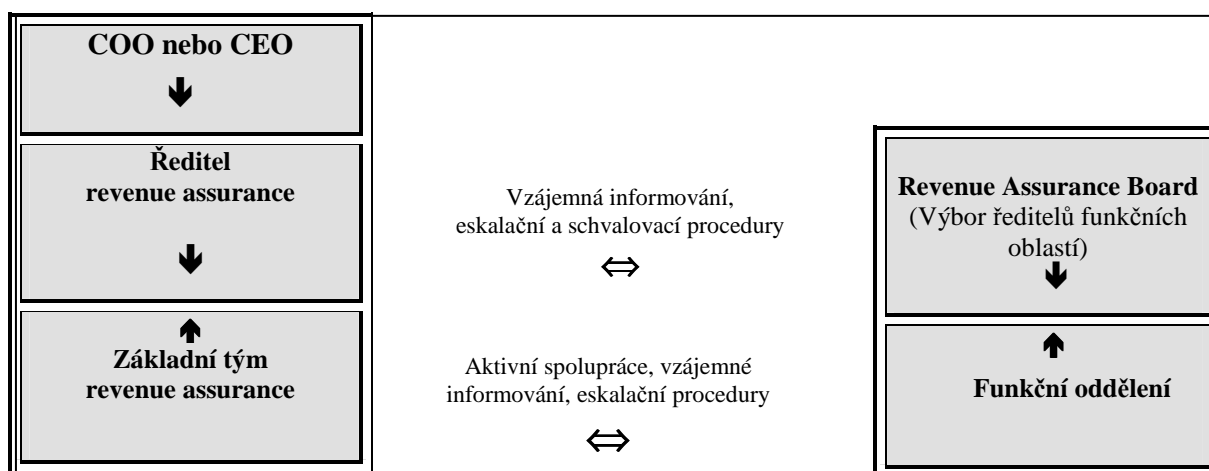
Přímý model je dle mého názoru nejefektivnější model organizačního začlenění, neboť je jednoduchý a přímočarý. Vedoucí revenue assurance útvaru je na úrovni ředitele, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli firmy. Ředitel útvaru revenue assurance, ideálně v podobě ředitele risk managementu, pravidelně svolává Revenue Assurance Board, neboli Výbor ředitelů funkčních oddělení, které mají přímý nebo nepřímý vliv na realizaci příjmů. Jedná se o ředitele útvarů jako je marketing, oddělení technického vývoje, technické podpory, prodeje a péče o zákazníky, finanční oddělení, interní audit. Výbor ředitelů je informována o nejdůležitějších revenue assurance činnostech, problémech s příjmy, jejich příčinách, důsledcích a s tím souvisejících reálných a odvrácených ztrátách. Jsou na ně eskalovány problémy zapříčiněné jejich funkčním útvarem. Rada dává podněty na prověření nových rizik a souhlas s implementací náročnějších protiopatření.

Výhod tohoto modelu je několik. Jednak je zcela v souladu s procesním a multidisciplinárním charakterem funkce revenue assurance, iniciativy prosazované revenue assurance útvarem mají vysokou váhu z důvodu postavení vedoucího revenue assurance, který patří mezi vrcholový management firmy. Útvar funguje nezávisle a vědomí jeho existence a kompetencí zlepšuje disciplínu při provádění základních kontrol na funkční úrovni. Revenue assurance aktivitám se v tomto modelu dostává značné podpory, ale také se od ní vyžadují jasné a srozumitelně interpretované výsledky. Specialisté revenue assurance útvaru mají umožněnou flexibilní a otevřenou spolupráci s experty z jednotlivých funkčních oddělení, což přispívá k rychlejšímu řešení jejich úkolů. Dále ředitelé zainteresovaných funkčních oddělení jsou pečlivě informováni o vývoji v oblasti ztrát příjmů, a pokud příčiny ztrát pocházejí z jejich oblasti, obvykle se rychle zasazují o jejich odstranění a zlepšení procesu v jejich funkční oblasti.

⁴⁹ Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization, Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, ISBN: 80-72261-89-1

Hlavní nevýhodou tohoto modelu je, že bývá funkčními útvary mnohem intenzivněji vnímán negativně jako jakýsi „hlídací pes“ a „odhalovač lidských chyb“, což může vyvolávat neochotu funkčních expertů ke spolupráci. Tuto nevýhodu lze zmírnit vhodně zvolenou komunikací a obecným zlepšováním povědomí o hodnotě, kterou revenue assurance vytváří. Současně je nutné, aby vrcholové vedení zastávalo názor, že revenue assurance má za úkol realizovat příležitosti a usnadnit poučení se z chyb a nikoliv primárně trestat viníky.

Obrázek 7-2: Přímý model začlenění revenue assurance útvaru do organizační struktury



Pramen: Browning R., Kumar S.,: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities, 2003

7.2.2 Model finanční matice

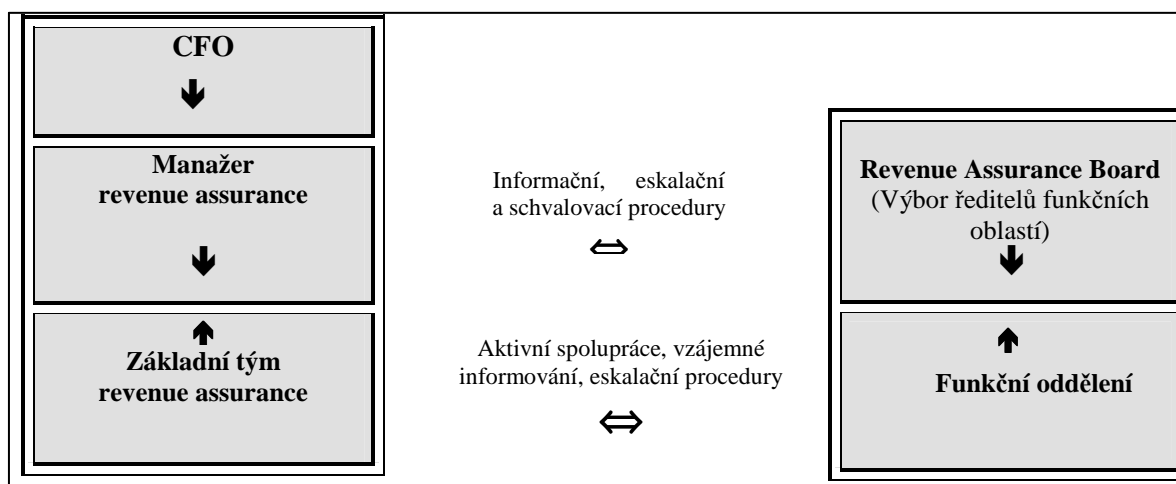
V modelu finanční matice je revenue assurance útvar organizačně začleněn do finančního oddělení. Vedoucí revenue assurance má pozici manažera, který reportuje finančnímu řediteli. Finanční funkce je tou, která řídí revenue assurance aktivity a tlačí na jejich další rozvoj. Začlenění funkce revenue assurance do finančního oddělení je přirozené a logické, neboť finančníci jsou ti první, kteří volají po kompletně a přesně zpracovaných výnosech.

Finanční ředitel je odpovědný za celkové výnosy společnosti a obvykle je velmi motivovaný, protože revenue assurance mu dává nástroj pro měřitelné přispění jeho oddělení k vyšším výnosům. Finanční ředitel je sice součástí vrcholového vedení, ale své síly soustředí na prosazení dalších iniciativ, které jsou v jeho kompetenci (například controlling), tudíž prosazování revenue assurance iniciativ může být oslabeno ve srovnání

s přímým modelem. To je hlavní nevýhoda tohoto modelu. Další nevýhodou je, že funkční začlenění není v souladu s multidisciplinárním charakterem funkce revenue assurance.

Model finanční matice také přispívá k zajištění hladké spolupráce s ostatními zainteresovanými funkčními útvary. I v tomto modelu funguje Výbor ředitelů, která je pravidelně informována o výsledcích v oblasti zajištění příjmů. Toto organizační začlenění se osvědčilo v řadě telekomunikačních firem, příkladem může být americký telekomunikační operátor AT&T nebo Qwest⁵⁰.

Obrázek 7-3: Model finanční matice



Pramen: Browning R., Kumar S.,: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities, 2003

7.2.3 Model provozní matice

Stejně jako v modelu finanční matice, může být mateřským oddělením funkce revenue assurance i jiné provozní oddělení. Vezmeme-li v úvahu cíle jiných oddělení, neméně přirozené a často prakticky realizované je začlenění do oddělení, která se přímo podílejí na maximalizaci příjmů a jejich přesném a kompletním zpracování. Existuje řada příkladů začlenění funkce revenue assurance **do oddělení informačních technologií**, protože systém zpracovávají data zákazníčích, využívaných službách a o všech firemních výnosech. Chyby v informačních systémech jsou častou příčinou ztrát příjmů, a tak oddělení informační systémů musí usilovat o jejich minimalizaci. K tomu ji může sloužit funkce revenue assurance. V jiných případech je revenue assurance útvar organizačně

⁵⁰ Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, str.195

začleněný do **oddělení péče o zákazníky**, obvykle z historických důvodů. Velké množství problémů s příjmy, kdy služby jsou chybně aktivovány a příjmy za ně jsou následně chybně fakturovány, totiž plyne z chyb pracovníků péče o zákazníky a prodeje, kteří chybně zadají údaje o zákazníkovi a jeho službě do informačního systému. Toto působí mnoho komplikací firmě i zákazníkovi, a proto někdy bývá útvar revenue assurance součástí oddělení péče o zákazníky.

Běžným domovem revenue assurance aktivit, především v telekomunikačním sektoru, veřejných službách či v oboru provozování kabelových televizí, býval útvar interního auditu. Existovalo pro to několik důvodů. **Interní audit** díky svému zaměření na zlepšení efektivnosti řízení rizik a kontrolních procesů byl mezi prvními, který vrcholový management **upozornil na mezery organizace v řízení rizik úniků příjmů** a na mezery **v kontrolním systému** nad procesem zpracování příjmů⁵¹. Inicioval vznik funkce revenue assurance a často se podílel na vybudování revenue assurance útvaru. Také mnoho odborných dovedností se u interních auditorů a specialistů revenue assurance překrývá, proto obě funkce mohou účinně těžit ze vzájemné spolupráce. Například v americké telekomunikační společnosti BellSouth⁵² dosáhl interní audit nebývalých úspěchů s revenue assurance projekty. Argumenty proti umístění funkce revenue assurance do útvaru interního auditu jsou však silnější a postupně dochází k jejich rozdělení.

7.2.4 Který model je nejlepší?

Důležitější než začlenění do konkrétního oddělení je to, aby byly minimalizovány organizační bariéry brzdící efektivní realizaci revenue assurance činností. V každém případě začlenění revenue assurance do organizační struktury musí respektovat toto základní pravidlo: „je nezbytné zabezpečit, podporovat a ulehčovat dostatečnou úroveň spolupráce mezi třemi skupinami: revenue assurance útvar, funkčními útvary a vrcholovým management“. Základním předpokladem je samozřejmě podpora vrcholovým vedením a vytvoření podmínek pro fungování útvaru revenue assurance. Na základě své výzkumné činnosti jsem dospěla k závěru, že nejvhodnější začlenění je prostřednictvím přímého modelu.

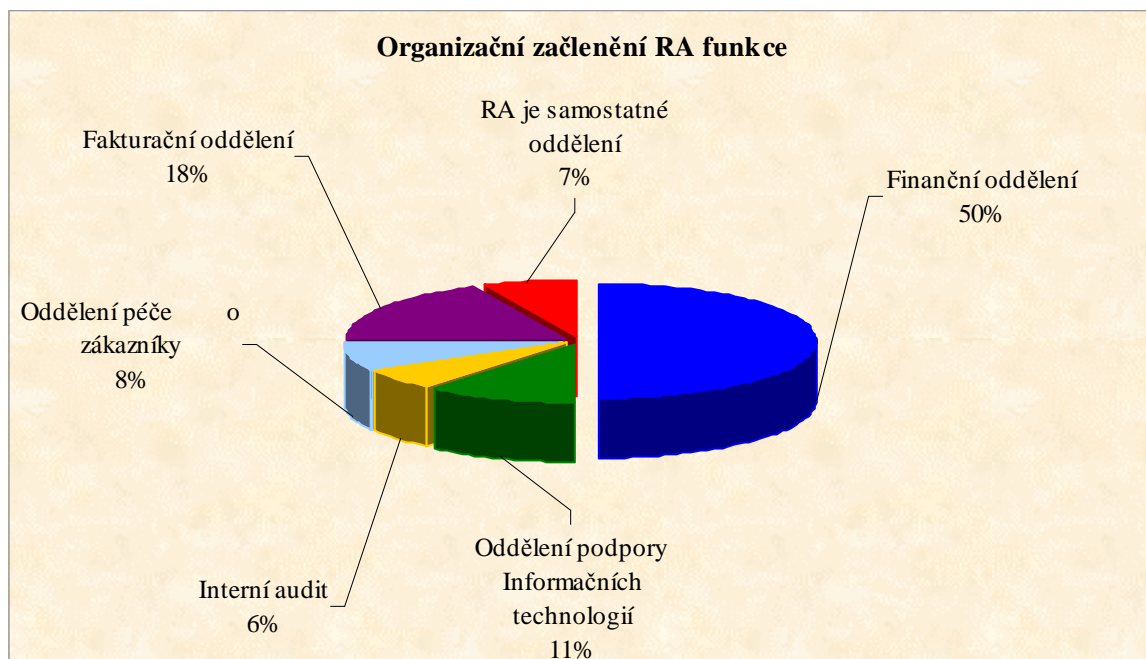
⁵¹, ⁵² Browning R., Kumar S.: To the Max – Revenue Maximization: Capturing the Opportunities Within, PricewaterhouseCoopers 2003, str.195

7.3 Organizační začlenění v praxi

Na závěr této kapitoly bych ráda uvedla výsledky výzkumu, kdy bylo zjišťováno, jak je prakticky začleněna funkce revenue assurance v organizační struktuře telekomunikačních společností. Výzkum prováděla v roce 2002 společnost PricewaterhouseCoopers⁵³ mezi 18 telekomunikačními společnostmi na americkém trhu. Celkem 83 % respondentů uvedlo, že jejich společnost má zřízenou funkci revenue assurance.

Respondenti byli tázáni, do jakého oddělení je tým provádějící revenue assurance aktivity organizačně začleněn. Celkem 7 % respondentů uvedlo, že revenue assurance není součástí žádného funkčního oddělení, ale tvoří nezávislé oddělení podřízené přímo CEO. Dále 50 % respondentů uvedlo, že je součástí finančního oddělení, 11 % je součástí oddělení podpory informačních technologií, 2% součástí oddělení interního auditu a 8 % je součástí oddělení péče o zákazníky. Z toho lze usoudit, že přímý model zatím není příliš rozšířen, přestože se zdá optimální.

Obrázek 7-4: Organizační začlenění funkce revenue assurance



Pramen: PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey 2002

⁵³ PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey 2002, <http://www.pwc.com/ru/eng/ins-sol/survey>

7.4 Profil zaměstnanců odpovědných za revenue assurance činnosti

Má-li funkce revenue assurance plnit očekávání, která jsou do ní vkládána, musí být její zaměstnanci špičkovými odborníky na technické, finanční a procesní aspekty realizace příjmů a splňovat řadu kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Jednoduše řečeno – revenue assurance specialista by měl být ekonom s technickým vzděláním.

K základním požadavkům na kvalifikaci patří technické znalosti informačních systémů, dotazovacího jazyka pro získávání dat z databází a reportingové znalosti, znalosti řízení rizik a projektového řízení. Důležitá je také dobrá znalost požadavků kladených zákonem Sarbanes-Oxley. Specialista na revenue assurance musí mít vztah k technologiím, znát logiku fungování informačních systémů podílející se na zpracování výnosových dat a jejich rizika. Dále samozřejmě musí znát proces zpracování výnosů, zodpovědnosti jednotlivých funkčních expertů, rizika při realizaci příjmů, flexibilně reagovat na jejich změny a přicházet s novými nápady. Musí umět na špičkové úrovni pracovat s daty, to znamená umět si sám získat data z databází bez asistence odborníků na konkrétní systém. Dále musí umět tato data zpracovat, vyhodnotit a učinit z nich závěry pro management i funkční odborníky.

Z hlediska osobnostních charakteristik je třeba, aby měl dobré komunikační schopnosti. Revenue assurance funkce často není příliš oblíbená u funkčních oddělení, protože zviditelňuje chyby způsobené konkrétním lidským selháním. Proto je nutné umět se vyhýbat napjatým situacím a třenicím, umět dobře komunikovat povinnosti přidělené vrcholovým vedením. Dále je nutné odhalené chyby prezentovat objektivně včetně všech souvislostí spíše jako příležitost ke zlepšení fungování, než jako příležitost k obviňování. Pro efektivní plnění svých úkolů by měl mít následující osobnostní rysy: umět pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát, vhodnou a srozumitelnou formou prezentovat závěry, ke kterým při své práci dospěl, umět jednat s lidmi a s důvěrou od nich získávat informace a údaje týkající se jeho odborné práce. Dále musí být čestný a objektivní.

Specialisté na revenue assurance nejsou pouze analytici. Musí diverzifikovat svou činnost a být inovativní a díky svým znalostem působit také jako konzultanti. Specialisté na revenue assurance, kteří jsou uznáváni managementem jako odborníci na řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů, jsou důležitou součástí úspěšného fungování firmy.

8 Měření efektivity revenue assurance činností

8.1 Náklady a přínosy

Pro úspěšné řízení funkce revenue assurance je třeba poznat, měřit a správně vyhodnocovat její náklady a přínosy, neboť tyto veličiny patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Kvalitní manažerské rozhodnutí o řízení revenue assurance lze učinit pouze tehdy, má-li management jasnou představu, kolik tato funkce bude firmu stát (náklady s ní spojené) a kolik z ní získá (výnosy). Je důležité pochopit také faktory, které náklady a přínosy ovlivňují.

8.1.1 Přínosy

Paleta přínosů funkce revenue assurance je relativně dost pestrá. Některé z přínosů lze vyčíslit poměrně snadno, u jiných je vyčíslení komplikované. Včas detekované a vyřešené hrozby úniků příjmů jsou vyčíslovány jako přírůstek příjmů, které společnost vyinkasuje. Pro tyto účely se často používá ukazatel odvrácených ztrát příjmů, kterým se včas předešlo a tím se příjmy podařilo obnovit. Příkladem dalšího ukazatele je odvrácené nadhodnocení příjmů. Více o ukazatelích efektivity revenue assurance činností je uvedeno v podkapitole 8.2.

Dalšími užitky je odhalování úzkých míst v procesu realizace příjmů. Prostřednictvím oprav jsou napraveny chybně fungující procesy, příčiny a důsledky technických a lidských chyb. Mezi obtížně vyčíslitelné patří například prevence v podobě procedur a mechanismů, které jsou aplikovány pro to, aby se předcházelo a zabraňovalo ztrátám. Velkou přidanou hodnotou je strategické řízení rizik spojených s příjmy, které dává vedení jistotu, že proces realizace příjmů funguje s určitou pravděpodobností korektně a dle očekávání. Revenue assurance si díky ní udržuje adekvátní dosah a působnost.

Zachráněné milióny korun v potenciálních ztrátách příjmů často vyvolávají euforii naději odůvodňují existenci revenue assurance útvaru. V první řadě je třeba se ptát, jak ke konkrétnímu problému došlo, jak je možné, že přetrvával tak dlouho a nebyl odhalen dříve. Kolik podobných problémů je skryto a vedení o nich neví. Jinými slovy, jedna

z hlavních výhod, kterou s sebou funkce revenue assurance přináší, je určitý stupeň jistoty, že potenciální ztráty příjmů budou včas identifikovány, řešeny a tudíž odvráceny.

8.1.2 Náklady

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku a jsou definovány jako peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů. Úkolem podniku je usměrňovat je a řídit.

Jednotlivé typy vzájemně souvisejících nákladů na revenue assurance činnosti lze členit z různých hledisek. Z hlediska současné právní úpravy vedení finančního účetnictví tvoří náklady na revenue assurance:

- **běžné provozní náklady** – jako jsou osobní náklady na práci specialistů a expertů liniových útvarů, na provoz revenue assurance útvaru, náklady na tvorbu implementaci kontrol, monitorování a reportování výsledků, implementaci opatření na eliminaci rizik;
- **odpisy investičního majetku** - zejména speciálních nástrojů a informačních systémů na podporu řízení rizik úniků a monitorování výsledků kontrol.

Pro zjištění rentability revenue assurance činností a jejich přispění k tvorbě zisku podniku je vhodné použít hledisko kalkulačního členění nákladů, které říká, na co byly náklady vynaloženy. Kalkulační jednicí je přesně vymezená revenue assurance činnost (výkon). Z tohoto hlediska lze rozeznat dvě skupiny nákladů. **Přímé náklady**, které souvisí s určitým druhem činností, nebo dosažením specifického cíle. **Nepřímé náklady**, které souvisí s více druhy činností a zabezpečují fungování funkce revenue assurance jako celek. Aby byl výčet nákladů kompletní, zahrnula jsem pro tento účel do nepřímých nákladů, chápaných jako běžné účetní náklady, také náklady oportunitní, chápané jako manažerské náklady.

Obrázek 8-1: Náklady na revenue assurance činnosti

Přímé náklady	Nepřímé náklady
⇒ Náklady na spotřebu pracovního času	⇒ Správní režie
⇒ Náklady na dobu trvání (pokuta za prospěšnost)	⇒ Náklady na důvěryhodnost a konsensus
	⇒ Náklady na provoz RA kontrol a systémů
	⇒ Odpisy
	⇒ Oportunitní náklady

8.1.2.1 Přímé náklady

Přímé náklady na revenue assurance jsou spojené s dosažením konkrétního specifického cíle a činnosti. Největšími náklady tohoto typu jsou **náklady na spotřebu pracovního času**, nebo-li mzdové náklady, pro potřeby řešení konkrétního revenue assurance úkolu, a to jak přímo revenue assurance lidmi, tak lidmi z jiných liniových útvarů.

Při úvaze o rozsahu těchto nákladů je třeba vzít v potaz následující časové náklady na revenue assurance:

- Čas investovaný manažerem revenue assurance do řízení rizik, řešení souvisejících problémů, rozhodování o dalším postupu;
- Čas investovaný samotnými revenue assurance specialisty na řešení potenciálního či vzniklého úniku a nadhodnocení příjmů (analýza, nalezení příčiny, odstranění důsledků apod.);
- Čas funkčních liniových specialistů a expertů zdrojových informačních systémů. Jejich pomoc je nezbytná při vysvětlování konkrétního úniku, systémového problému a při hledání technické příčiny;
- Čas investovaný programátory systémů alokovaných na provedení opravy chybné funkcionality systému či automatických operací, jež způsobovaly konkrétní úniky;
- Čas věnovaný revenue assurance specialisty do návrhu a vývoje kontroly a do návržení preventivního opatření. Dále do návrhu úpravy procesu a změny procedur;
- Čas programátorů věnovaný na vývoj nového kontrolního mechanismu preventivně detekujícího chyby obdobného charakteru;

- Čas investovaný manažery a řediteli nejrůznějších liniových oddělení, na něž mají příčiny a důsledky problémů s příjmy dopad.

Odhad celkových nákladů na spotřebu pracovního času je poměrně složitý, neboť rozsah časové investice je značně ovlivněn znalostní úrovní zaměstnanců alokovaných na řešení daného úkolu.

Druhým přímým nákladem jsou **náklady na trvání**, nebo-li **pokuta za prospěšnost**, pokud problém s nepřesným zpracováním příjmů v neprospěch firmy či zákazníka má být vyřešen v krátkém časovém rámci. V případě zajištění příjmů totiž platí pravidlo, že čím dříve má být něco dokončeno, tím více to bude vyžadovat nákladů.

Pro jakýkoliv úkol existuje několik řešení, jak jej splnit. Jedno řešení je například náročné na lidské zdroje, jiné na využití systémů. Některé řešení bude vyžadovat alokaci vysoce zkušených expertů na zkrácený úvazek, jiné zapojení nezkušených specialistů na plný úvazek. V každém případě **rychlost, se kterou chceme úkol dokončit bude mít obrovský dopad na zvolenou variantu řešení a na celkové náklady**. Pokud tedy poptávka po rychlém dodání řešení překročí přijatelný časový rámec, je s tím nevyhnutelně spojený dodatečný náklad na prospěšnost.

Pro jakoukoliv revenue assurance aktivitu je důležité spolehlivé plánování. Z tohoto důvodu je zvažován optimální čas potřebný na vyřešení problému tak, aby byly minimalizovány pokuty za prospěšnost bez ohrožení jiných cílů.

8.1.2.2 *Nepřímé náklady*

Nepřímé náklady souvisejí s více druhy činností a zabezpečují fungování funkce revenue assurance jako celek. Kromě **správní režie**, do které patří platy řídicích pracovníků funkce revenue assurance a administrativní náklady, sem patří **náklady na důvěryhodnost a konsensus**. Tyto náklady jsou vynakládány revenue assurance útvarem na zamezení dezinterpretace a zpochybňování nálezů a jejich závažných dopadů na společnost. S tím souvisí výstižný a srozumitelný reporting o výsledcích maximalizace příjmů, dále seznamování liniových manažerů s principy prováděných činností a kontrol a se způsoby řízení rizik. Revenue assurance musí investovat úsilí do správné, výstižné a pochopitelné

interpretace složitých problémů s příjmy tak, aby navržené řešení důsledků a příčin bylo akceptováno a respektováno skrz celou společnost.

Mezi další nepřímé náklady patří **odpisy revenue assurance nástrojů** a systémů pro řízení rizik a monitorování výsledků kontrol.

Největšími nepřímými náklady jsou patrně **náklady na provoz speciálních automatických kontrol, nástrojů a revenue assurance systémů** na podporu řízení rizik. Řada revenue assurance činností musí být vykonávána, má-li fungovat efektivně, prostřednictvím speciálních nástrojů. Současně má dopad i na jiné (zdrojové) systémy, neboť z nich potřebuje čerpat data a dále s nimi pracovat. Aby toto mohlo být zajištěno, musí dojít k úpravě zdrojových systémů.

Při rozhodování a řízení revenue assurance je nutné vzít v úvahu i manažerské náklady, které oproti běžnému (účetnímu) pojetí nákladů vychází z ekonomických (skutečných) nákladů. Tyto oproti účetním nákladům zahrnují **oportunitní (alternativní) náklady**. Při provádění revenue assurance činností představují oportunitní náklady takové náklady ušlých příležitostí, jež musí revenue assurance obětovat tím, že vybrala jednu akci místo jiné. Lze je vyjádřit také jako částku (ušlý výnos), která je ztracena, když zdroje práce nejsou použity nejlepší možnou alternativou. Příkladem je pracovní čas zaměstnanců jiných liniových útvarů věnovaný na spoluúčasť při pátrání po příčině revenue assurance problému. Tito lidé musí čas na vlastní úkoly obětovat a investovat jej do řešení revenue assurance problému

8.1.2.3 Investiční náklady

Investice je odloženou spotřebou za účelem získání budoucích užitků (peněžních příjmů). Funkce revenue assurance má velký potenciál přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období, což si ale od firmy žádá jisté jednorázově vynaložené zdroje, nebo-li investice.

Investiční náklady

- ⇒ Investice do RA infrastrukturu
- ⇒ Provozní a organizační investice
- ⇒ Investice do kompetencí
- ⇒ Investice do flexibility

Investice do infrastruktury představují investice do speciálních revenue assurance systémů, automatizovaných kontrol a nástrojů, které usnadňují řízení rizik a poskytují podporu při monitorování kontrol a vyšetřování problémů s příjmy. Prostřednictvím nich je revenue assurance útvar schopný řešit problémy rychleji, přesněji a za celkově nižší náklady. Současně také dochází ke zvýšení revenue assurance kapacity. Investovat v této oblasti je třeba s rozvahou. Funkce revenue assurance musí být zralá a znalostně připravená na takové investice. Uspěchané investice do infrastruktury u nepřipravených společností nemohou přinést žádnou hodnotu.

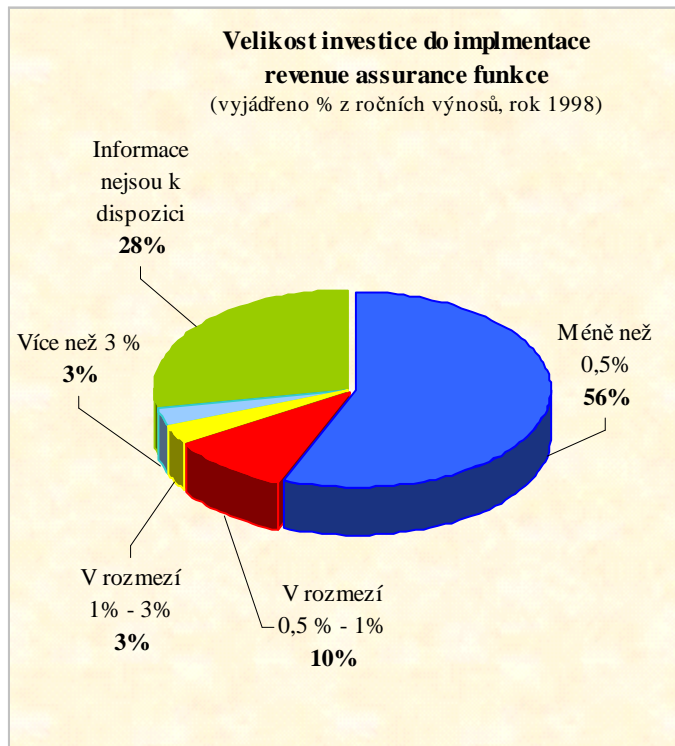
Provozní a organizační investice představují investice do statutu a mandátu revenue assurance útvaru. Tento typ investice je klíčový a ostatní nemají smysl, pokud tato nebude učiněna. Je nevyhnutelné zabezpečit, aby revenue assurance útvar měl jasně stanovené zodpovědnosti, kompetence, organizační strukturu a začlenění, komunikační a eskalační procedury, strategii, rozpočet, cíle a měřitelné ukazatele výkonu tak, aby její fungování bylo adekvátně podporováno vrcholovým vedením.

Důležitá je také **investice do kompetencí**. Ta představuje výdaje směřované do schopností, kvalifikace a způsobilosti expertů na řízení rizik úniků. Jejich schopnosti přímo úměrně ovlivňují rychlost, přesnost a efektivnost řešeného úkolu.

Nezbytné je **investovat do flexibility**, kterou dané řešení poskytuje. Přímé a neflexibilní řešení problému je obvykle snadnější, rychlejší a méně nákladné. Pokud má být zvoleno řešení, které je rychle přizpůsobitelné měnícím se potřebám podnikání, je obvykle spojeno s dodatečnými náklady. Jako je to se všemi náklady, rozhodnutí o investici do flexibility vyžaduje seriózní substituční analýzu.

Graf 8-2: Velikost investice do implementace RA

Poradenská společnost Deloitte & Touche⁵⁴ provedla výzkum v roce 1998 mezi telekomunikačními společnostmi a zjišťovala, kolik celkově investovaly do implementace funkce revenue assurance. Celkem 56 % společností uvedlo, že jejich investice se pohyboval do 0,5 % z celkových ročních výnosů. Dalších 10 % respondentů uvedlo, že investovali v rozmezí mezi 0,5 % - 1%. Dohromady 28 % respondentů se vyjádřilo, že tyto informace nemá k dispozici.



Pramen: First Revenue Assurance Survey 1998, Deloitte & Touche

Pokud uvažujeme, že středně velká telekomunikační společnost s počtem zákazníků kolem 1,6 miliónu a s ročními tržbami kolem 10 miliard korun, v průměru investuje 0,5 % se svých celkových tržeb do implementace revenue assurance, tak to v absolutním vyjádření se jedná o investici ve výši 50 miliónů korun. Na základě znalostí, které jsem získala výzkumem tohoto oboru a praktických zkušeností se domnívám, že se jedná o horní hranici potřebné investice, jejíž efektivní využití vytvoří dobré předpoklady pro optimální fungování revenue assurance. Uvažujeme-li, že dle řady průzkumů se pohybují reálné ztráty příjmů v telekomunikacích v rozmezí 1 – 5 % a více z celkových ročních výnosů, tak revenue assurance má značný potenciál na vysokou návratnost.

⁵⁴ Pramen: First Revenue Assurance Survey 1998, Deloitte & Touche, Company Edition

8.2 Hodnocení investice do revenue assurance

Na implementaci funkce revenue assurance do praxe a její strategické řízení je třeba nahlížet jako na investici, která vyžaduje souhlas a podporu vrcholového vedení. Rozhodování o investici je pro podnikové vedení vždy obtížné, neboť investice může firmě přinést rozkvět, ale i vážné problémy, pokud se nenaplní očekávání. Každá investice je spojena s rizikem, se kterým je nutné počítat při i hodnocení investice do revenue assurance.

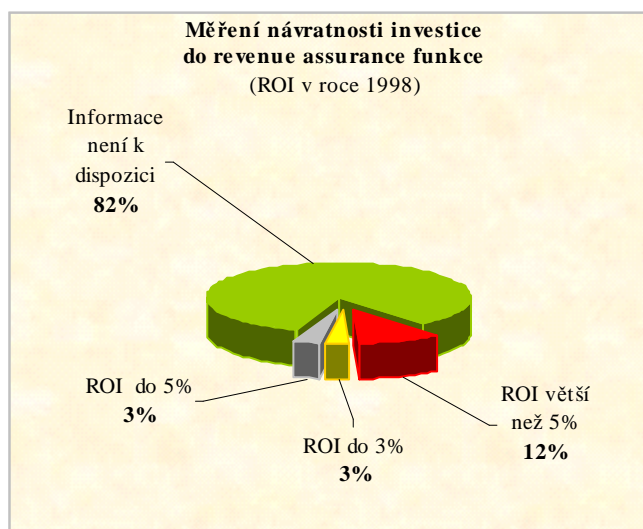
Pro hodnocení efektivnosti investice je vždy důležité zvolit vhodné kritérium. Cílem projektu implementace funkce revenue assurance je maximalizovat příjmy, což lze vyjádřit jako přírůstek inkasovaných příjmů. V tomto případě lze tedy bez problémů použít ziskové kritérium, neboť od revenue assurance lze očekávat zvýšení zisku a skutečného přílivu peněz (cash flow).

Hodnocení efektivnosti investice spočívá v porovnávání nákladů na investici a výnosů, které přinese za dobu své existence. K tomu slouží několik metod, pro rychlý výpočet lze použít metodu výnosnosti investic (angl. Return on investment – ROI), anebo metodu doby návratnosti. Jako základní a prvotní metoda by však měla být použita metoda přihlížející k působení faktoru času, což je metoda čisté současné hodnoty (angl. Net Present Value of Investment = NPV) doplněná o index výnosnosti. U podniků používajících ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) jako základní měřítko své výkonnosti, je možné použít tohoto ukazatele i pro posuzování investice do funkce revenue assurance.

Odhad dodatečných výnosů, které revenue assurance přinese, není jednoduchý. Není možné výpočet založit například na odhadech vývoje prodeje služeb a jejich cen. Je třeba pragmaticky ohodnotit, kolik revenue assurance zachrání úniků příjmů. Při odhadu lze vycházet buď z reálných případů úniků, které již ve firmě nastaly, anebo stavět na výsledcích výzkumů a benchmarků firem ve stejném oboru.

Graf 8-3: Měření návratnosti investice do RA

Pokud se opět vrátím k průzkumu provedeném společností Deloitte & Touche mezi telekomunikačními společnostmi v roce 1998, manažeři zúčastněných společností byli tázáni na to, jaká je u nich návratnost celkové investice do fungování revenue assurance. Celkem 82 % respondentů se vyjádřilo, že u nich tato informace není k dispozici,



Pramen: First Revenue Assurance Survey 1998, Deloitte & Touche

neboť nemají stanovené očekávání na její návratnost. Značí to, že společnosti neměří návratnost celkové investice do funkce revenue assurance. K vysvětlení této situace manažeři uváděli, že činí rozhodnutí o investicích do jednotlivých revenue assurance činností a kontrol zvlášť ke každému individuálnímu produktu, který je vyvíjen. Funkcionalita produktů určuje, jak budou vypadat a fungovat procesy. A pokud je při plánování produktu kalkulováno s náklady přínosy na revenue assurance a očekávaná ziskovost produktu je poté dosažena, organizace se dále nesnaží odůvodnit nezbytnost revenue assurance činností a kvantifikovat je. Jiní manažeři zase uváděli, že jejich cílem je prevence úniků bez ohledu na to, jaká je s tím spojená návratnost.

8.2.1 Kritické faktory úspěchu

Má-li být investice do funkce revenue assurance efektivní, je nutné dodržovat několik základních pravidel. Za klíčové faktory úspěchu u této investice považují následující pravidla:

- **Zvážit všechny náklady spojené s každou revenue assurance činností;**
- **Investovat vyváženě;**
- **Připravit se na investici do infrastruktury;**
- **Nepodceňovat vedlejší dopady.**

Největším překvapením mohou být chybně odhadnuté náklady na implementaci funkce revenue assurance. Je plýtváním, je-li učiněna jedna velká investice pouze do určité oblasti, například do způsobilosti, bez investice do jiných oblastí, jako je infrastruktura, organizace či flexibilita. Zdravé investování v revenue assurance oboru si žádá vyvážené investice do všech čtyř oblastí: organizace, infrastruktury, způsobilosti a flexibility, které se budou vzájemně synergicky doplňovat.

Revenue assurance musí být znalostně připravené na investice do infrastruktury, kterou bude využívat. To znamená, že nejdříve musí projít fází mapování rizik a hledání úzkých míst, a teprve poté je možné učinit správné rozhodnutí, která oblast má být pokryta jakým nástrojem. Tuto fázi nelze přeskočit. Několik společností ji bohužel přeskočilo v domnění, že je automatické nástroje na detekci úniků spásí, ale požadovaný výsledek se z důvodu neznalosti prostředí nedostavil dle očekávání.

V neposlední řadě nesmí být podceňovány vedlejší dopady na nutné lidské zdroje z jiných oddělení, neboť specialisté na revenue assurance při své práci potřebují součinnost liniových expertů, a to zejména při identifikaci rizik, pátrání po systémových příčinách a důsledcích problému.

8.3 Měření efektivnosti revenue assurance činností

Funkce revenue assurance je součástí hodnotového managementu. Slouží-li k tvorbě hodnoty, je nutné tímto zorným úhlem její činnosti posuzovat a spojovat je s měřitelnými výsledky. To klade na revenue assurance útvary nároky kontinuálně zjišťovat a reportovat, nakolik přispívá ke zvýšení hodnoty společnosti. Vzhledem k povaze činností se od revenue assurance očekává, že bude ziskovým útvarem, což musí jasně prokázat, stejně jako to, že je maximalizována efektivnost jejího řízení.

Zřízení a provozování revenue assurance útvaru pochopitelně představuje pro organizaci náklady a jejich kalkulace je obvykle dosti přesná. Ve srovnání s jinými podnikovými funkcemi je u revenue assurance relativně snadné vyčíslit kvantitativní přínosy. Je tedy nezbytné kalkulace přínosů provádět transparentně a aplikovat konzervativní přístup. Často je třeba odhadovat potenciální přínosy nového preventivního opatření dopředu. V takovém

případě se musí pohybovat pouze v rovině pravděpodobnostních výpočtů. Ukazatele přínosů mohou být jak kvantitativní, tak kvalitativní. U druhých lze očekávat jejich možné subjektivní ovlivňování. Kritériem pro hodnocení činnosti revenue assurance ve vztahu k dosaženému zisku může být i použití benchmarkingu.

Jelikož je revenue assurance nákladová funkce, musí být náklady pokryty výnosy. Efektivnost revenue assurance lze měřit na vstupu, v procesu i na výstupu příslušné organizace.

Měření vstupu

Základní kvantitativní ukazatele na vstupu:

- počet specialistů revenue assurance na 1.000 zaměstnanců ve srovnání s benchmarkem;
- denní náklady na specialistu revenue assurance;
- úroveň provozních výdajů na podporu a údržbu revenue assurance nástrojů;
- investiční výdaje na RA nástroje (informační technologie);
- podíl nákladů na útvar revenue assurance ve srovnání s ostatními náklady;
- celkový roční rozpočet;
- srovnání s předchozím obdobím.

Měření procesu

Základní kvalitativní ukazatele procesu výkonu funkce revenue assurance:

- projektové aktivity - spoluúčast na projektech implementace nových produktů;
- identifikovaná rizika u nových produktů;
- navržená a realizovaná doporučení, opatření a kontroly u nových produktů;
- čas věnovaný běžným kontrolám a vyšetřováním;
- čas věnovaný řízení rizika v rámci nových projektů;
- čas věnovaný vyšetřování a řízení mimořádných případů úniků příjmů;
- profesní zdatnost revenue assurance specialistů;
- pověst revenue assurance (spokojenost Rady ředitelů – tzv. RA Board; hodnocení efektivnosti kontrol ze strany interního a externího auditu, spokojenost manažerů projektů nových služeb);

Měření výstupu

Nejčastěji používané ukazatele na výstupu:

- finanční vyjádření výše odvrácených ztrát/úniků příjmů;
- finanční vyjádření výše reálných ztrát/úniků příjmů;
- finanční vyjádření výše reálného nadhodnocení příjmů;
- finanční vyjádření výše odvráceného nadhodnocení příjmů;
- reálná ztráta (únik) příjmů jako % z celkových příjmů;
- odvrácená ztráta příjmů jako % z celkových příjmů;
- reálné nadhodnocení příjmů jako % z celkových příjmů;
- odvrácené nadhodnocení příjmů jako % z celkových příjmů;
- počet odhalených případů potenciálních ztrát příjmů;
- počet odhalených případů reálných ztrát příjmů;
- počet odhalených případů potenciálních nadhodnocení příjmů;
- rozdělení počtu odhalených případů mezi běžné, závažné a mimořádně závažné případy;
- počet potvrzených chyb ve zpracování příjmů dle typů (chyby při aktivaci služeb, chyby při oceňování záznamů, chyby v kompletnosti zpracování zúčtovatelných záznamů, ve fakturaci, v účtování apod.) ;
- počet přijatých doporučení revenue assurance v rámci projektů implementace nových služeb nebo jiných změn;
- počet nových kontrol souvisejících se změnami a implementací nových služeb;
- chybovost změněných procesů, chybovost nových služeb;
- dosažené úspory v nákladech díky realizaci doporučení revenue assurance;
- rostoucí odbornost revenue assurance útvaru.

Měření výkonnosti musí poskytovat vyvážený pohled na revenue assurance z hlediska finančních i nefinančních ukazatelů. Je užitečné kromě ryzích klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)⁵⁵ – tzv. hard parametrů, prosazovat i měkké, obtížněji měřitelné KPI – tzv. soft parametry, jejichž sledování je pro zdárné dosažení záměru rovněž důležité. Samozřejmě k nejsledovanějším ukazatelům výsledků revenue assurance práce patří

⁵⁵ KPI je zkratkou anglického výrazu key performance indicator, který je překládán jako klíčových ukazatel výkonnosti.

ukazatele finančního vyjádření reálné a odvrácené ztráty příjmů, odvráceného nadhodnocení příjmů a dále jejich procentní podíl z celkových příjmů.

Reálné ztráty (úniky) příjmů představují rozdíl mezi částkou, která měla být správně fakturována zákazníkovi za využití služby a částkou, která byla skutečně fakturována za využití služby. Je-li rozdíl mezi správnou výší fakturované částky a skutečně fakturovanou částkou kladný, znamená to, že firmě **vznikla reálná ztráta příjmů**. Zákazníkovi bylo za služby účtováno méně než mělo být. Je-li rozdíl záporný, znamená to, že zákazníkovi bylo ve skutečnosti fakturováno více, než mělo správně být a společnost si **neoprávněně nadhodnotila své příjmy**. Pod pojmem „správně fakturovaná částka“ je myšlena částka za konkrétní službu, která je uvedena v oficiálním platném ceníku společnosti.

Reálné ztráty či nadhodnocení příjmů (Kč)

= (A) Částka, která měla být správně fakturovaná za využití služby – (B) Částka skutečně fakturovaná zákazníkovi za využití 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

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

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

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

Revenue assurance musí striktně dodržovat pravidlo výpočtu relevantních finančních ukazatelů u každého řešeného případu. Nezbytnou podmínkou je nasimulovat, nebo-li přepočítat, jak fakturované částky bývaly měly správně vypadat. Toto přepočítávání někdy bývá značně komplikované, zejména jedná-li se o problém (chybu) trvající několik měsíců

nebo i let. Několik měsíců zpět obvykle již nejsou k dispozici potřebná detailní data pro přesnou analýzu a kalkulaci. V těchto případech je nezbytné přistoupit k výpočtům prostřednictvím odhadů, průměrování a odvozování historických trendů na základě těch aktuálních. Celkové výpočty musí být reálné, transparentně kalkulované a snadno interpretovatelné. Není neobvyklé, že lidé bezprostředně spjatí s příčinou problému, začnou vypočítanou výši ztráty zpochybňovat. V tomto případě je nutné zasvětit je do detailů výpočtu a přimět je k uznání správnosti.

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

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

Určitý počet chyb odhalených ve stejnou dobu a se stejnou příčinou je označován jako revenue assurance případ. U každého případu lze počítat efektivnost odhalované ztráty příjmů a klasifikovat jej dle závažnosti. Hranici závažnosti je vhodné stanovit podle výše odvrácené či reálné ztráty vzniklé na daných chybách, nebo dle počtu chyb u daného případu. Pro potřeby reportování je vhodné členit případy minimálně podle příčiny a úrovně závažnosti.

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.

Klíčové ukazatele výkonnosti revenue assurance týmu:

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

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

Jakých hodnot však mají tyto ukazatele výkonnosti dosahovat, aby mohl být učiněn jednoznačný závěr o tom, že revenue assurance útvar funguje špatně, nebo dobře?

Odhalené vysoké reálné ztráty příjmů mohou vést ke dvěma naprosto odlišným závěrům o výkonnosti revenue assurance útvaru:

- Revenue assurance útvar **funguje efektivně**: intenzivně odhaluje velké problémy, jejichž příčiny sahají do minulosti, kdy funkce revenue assurance ve firmě neexistovala nemohla tedy působit dostatečně proaktivně. Proto příčiny způsobily řadu škod.
- Revenue assurance útvar **funguje neefektivně**: není schopen dostatečně proaktivně předcházet únikům, a proto se později objevuje řada problémů generujících ztráty.

Vysoké odvrácené ztráty příjmů vedou k jasnějším závěrům o výkonnosti revenue assurance útvaru, ale stále ne k jednoznačným:

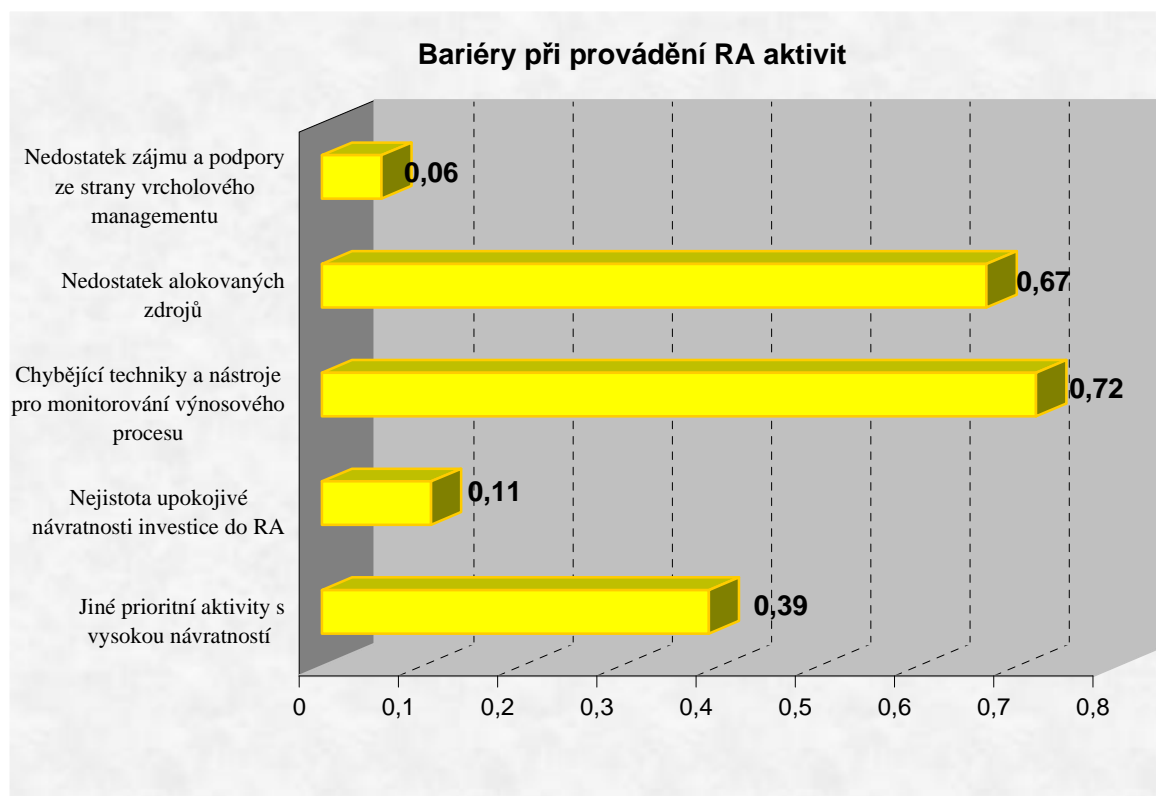
- Revenue assurance útvar **funguje efektivně**, díky svým technikám pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozby včas odhaluje a řeší případy potenciálních úniků příjmů a daří se mu těmto únikům včas zabraňovat.
- Je evidentní, že společnost revenue assurance funkci potřebuje, jinak by se odvrácené ztráty přeměnily ve ztráty reálné.
- Otázkou je, proč útvar revenue assurance nečinil nějaká proaktivní opatření pro eliminaci hrozby, aby potenciální úniky vůbec nevznikaly? Funguje efektivně jeho zapojení do vývoje produktů a daří se mu prosazovat implementaci potřebných protiopatření?

S ohledem na tyto aspekty je choulostivé stanovovat cíle v oblasti klíčových výkonnostních ukazatelů pro revenue assurance útvar. Proto je vhodné brát v úvahu fázi vývoje útvaru revenue assurance. Zpočátku fungování revenue assurance je logické, že odhalené reálné i odvrácené ztráty by měly být vysoké. Ve fázi rozšiřování revenue assurance působnosti by měly převládat odvrácené ztráty z včas detekovaných hrozeb. Reálné ztráty by měly naopak klesat díky aktivnímu působení revenue assurance. Ve fázi vyspělosti by měly převládat odvrácené ztráty z proaktivních opatření, zato odvrácené ztráty z včas detekovaných hrozeb by měly klesat a reálné ztráty by měly být minimální.

8.4 Bariéry při provádění revenue assurance

Funkce revenue assurance nemůže plnohodnotně přispívat k tvorbě hodnoty, pokud není řízena strategicky a nemá vytvořeny dostatečné podmínky pro svou práci. V roce 2002 společnost PricewaterhouseCoopers provedla výzkum ⁵⁶ a v rámci výzkumu byla respondentům položena tato otázka: „*Jaké jsou největší bariéry při provádění funkce revenue assurance ve Vaší firmě?*“. Výsledky znázorňuje následující graf.

Graf 8-4: Bariéry při provádění revenue assurance



Pramen: 2002 PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey

⁵⁶ Do výzkumu bylo zahrnuto 18 telekomunikačních operátorů v USA a jeho cílem bylo zjistit chování amerických telekomunikačních firem v oblasti marketingu, prodeje, hmotný aktiv, majetku, měření výkonnosti a také v oblasti revenue assurance. Agregované výnosy ze služeb zúčastněných respondentů činily 90 % celkových výnosů amerického telekomunikačního průmyslu, což dokazuje participaci téměř všech amerických telekomunikačních firem na výzkumném šetření. Vzhledem k rozsahu zúčastněných firem mají výsledky šetření značnou vypovídací schopnost o americkém telekomunikačním sektoru. Pramen: PricewaterhouseCoopers Wireless Industry Survey, 2002, http://www.pwc.com/ru/eng/ins-sol/survey/rep/PwC_Wireless_Survey_Web_FINAL.pdf

Z grafu je patrné, že nejčastěji uváděnou bariérou jsou chybějící techniky a podpůrné nástroje pro monitorování výnosového procesu. Tuto bariéru uvedlo 72 % respondentů a indikuje, že firmy se potýkají s chybějící teoretickou metodologií. O pět procent méně podniků (67 %) uvedlo, že za hlavní bariéru považují nedostatek alokovaných zdrojů. Tyto dvě bariéry spolu logicky souvisejí. Pokud revenue assurance nemá k dispozici dostatek zdrojů, nemůže investovat do nástrojů pro podporu řízení rizik a na monitorování kontrol, ale také do technických, procesních a organizačních změn. Také nedostatek zdrojů v podobě kvalifikovaných odborníků odpovědných za zajišťování příjmů je bariérou efektivního působení.

Na třetím místě v žebříčku bariér, které překáží společnostem při provádění plnohodnotné funkce revenue assurance, jsou jiné prioritní aktivity s vysokou návratností, což uvedlo 39 % respondentů. Poněkud překvapivě se na čtvrtém místě objevuje nejistota uspokojivé návratnosti revenue assurance investice (11 %). To značí, že revenue assurance nemá příliš dlouhou historii působení v daném společnosti a management při svém rozhodování za nejistoty zvažuje, zda právě v jejich společnosti revenue assurance naplní očekávání. Na posledním místě se s 6 % odpovědí umístila nedostatečná podpora z řad vrcholového managementu.

Co v tomto průzkumu nebylo explicitně vyjmenováno, ale rozhodně stojí za potvrzení, jsou **vnitřní organizační bariéry**, které mohou mít negativní dopady na efektivnost při zajišťování a maximalizaci příjmů. Jak již bylo uvedeno, revenue assurance aktivity jdou napříč liniovými funkcemi a pro svou práci z nich vytváří jeden komplexní proces, v rámci něhož revenue assurance útvar potřebuje úzce spolupracovat s funkčními experty. Potřebuje mít volný přístup k informacím o nově připravovaných službách, změnách v procesech, systémech a aktivně na nich participovat. Neméně důležitá je úzká součinnost s řediteli funkčních oblastí. Nejasně nastavené komunikační a kooperační vazby a neprůhledný projektový management jsou hlavní součástí organizačních bariér.

III. EMPIRICKÁ ČÁST

9 Empirický průzkum funkce revenue assurance

Tato práce se zabývá teoreticko-metodologickým rámcem nové podnikové funkce revenue assurance se specifiky pro telekomunikační sektor, pro který se původně zrodila. Empirický průzkum určený pro potvrzení či vyvrácení hypotéz a formulaci odpovědí na výzkumné otázky definované v této práci bylo tedy nezbytné provést mezi telekomunikačními firmami. Telekomunikační trh v České republice je sice vysoce konkurenční, ale relativně málo početný. Podnikají na něm tři mobilní operátoři, jeden fixní operátor a několik malých alternativních fixních operátorů⁵⁷. Z tohoto důvodu bylo tedy výhodnější provést empirický průzkum mezi telekomunikačními firmami v určitém zeměpisném regionu, jako je například střední a východní Evropa, západní Evropa, Severní Amerika, tak aby bylo možné provést srovnání přístupu k revenue assurance ve střední a východní Evropě 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. Analysys Ltd. je mezinárodně uznávanou společností zabývající se analýzami telekomunikačního sektoru. Azure Solution Ltd. se zabývá telekomunikačním poradenstvím a vývojem revenue assurance řešení. 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“.

⁵⁷ 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>.

Na tomto empirickém průzkumu realizovaném v roce 2003 a 2004 jsem se aktivně podílela. Odborně jsem korigovala kategorizaci základních příčin úniků příjmů, poskytla komentáře a doporučení k dotazníku⁵⁸ 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 zprůměrované a agregované dle jednotlivých geografických regionů a v podobě, která plně dodržuje pravidla anonymity.

9.1 Cíle a forma výzkumného šetření o revenue assurance funkci

Mým cílem při práci s podrobnými výsledky celosvětového průzkumu bylo analyzovat a zhodnotit výsledky dotazníkového šetření. 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 přístupu 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. Z důvodů zajištění co možná největší objektivity, správnosti získaných informací a vysoké účasti respondentů byl průzkum prováděn na základě osobních či telefonických strukturovaných rozhovorů s manažery odpovědnými za řízení revenue assurance činností. Výzkumníci poté zaznamenávali odpovědi manažerů

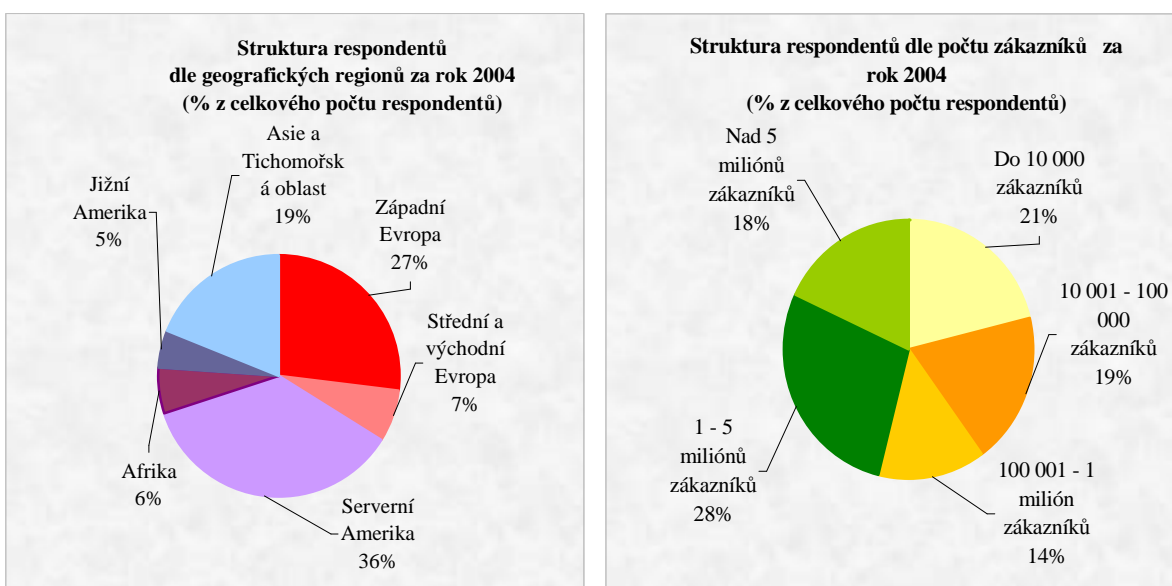
⁵⁸ Dotazník k tomuto průzkumu nebylo možné zveřejnit v příloze této práce, neboť společnosti Azure Solution a Analysys Ltd jej považují za interní know-how.

do strukturovaného dotazníku, jehož forma byla v roce 2004 mírně rozšířena ve srovnání s předchozím rokem.

9.2 Struktura respondentů

Výzkumného šetření se zúčastnilo v roce 2004 celkem 100 respondentů, v roce 2003 50 respondentů. 25 respondentů v roce 2003 se účastnilo šetření také v roce 2004. Respondenti byli rozděleni do šesti geografických regionů. Ve střední a východní Evropě bylo dotazováno 7 respondentů, z toho tři z České republiky, dva ze Slovenské republiky, a po jednom z Estonska a Slovinska. Sídlo svého podnikání v západní Evropě mělo 27 respondentů, z toho po čtyřech z Velké Británie, Rakouska, Francie a Španělska, dále tři operátoři ze Švýcarska, dva z Itálie a po jednom z Belgie, Nizozemí, Německa, Řecka, Irska a Švédska. Co se týká typu, do kterého lze respondenty rozdělit, tak 10 % respondentů bylo fixními operátory, 41 % mobilními operátory a 49 % alternativními fixními operátory. Přesné rozdělení zúčastněných respondentů dle geografických oblastí a dále dle počtu zákazníků, kterým pravidelně poskytují své telekomunikační služby, je zobrazeno na obrázcích uvedených níže. Zhruba polovina respondentů obsluhuje měsíčně do 1 miliónů zákazníků, což potvrzuje, že se jedná o alternativní fixní operátory, kteří měli téměř poloviční zastoupení mezi respondenty.

Graf 9-1: Struktura respondentů dle geografického rozdělení a počtu zákazníků



9.3 Výsledky výzkumného šetření

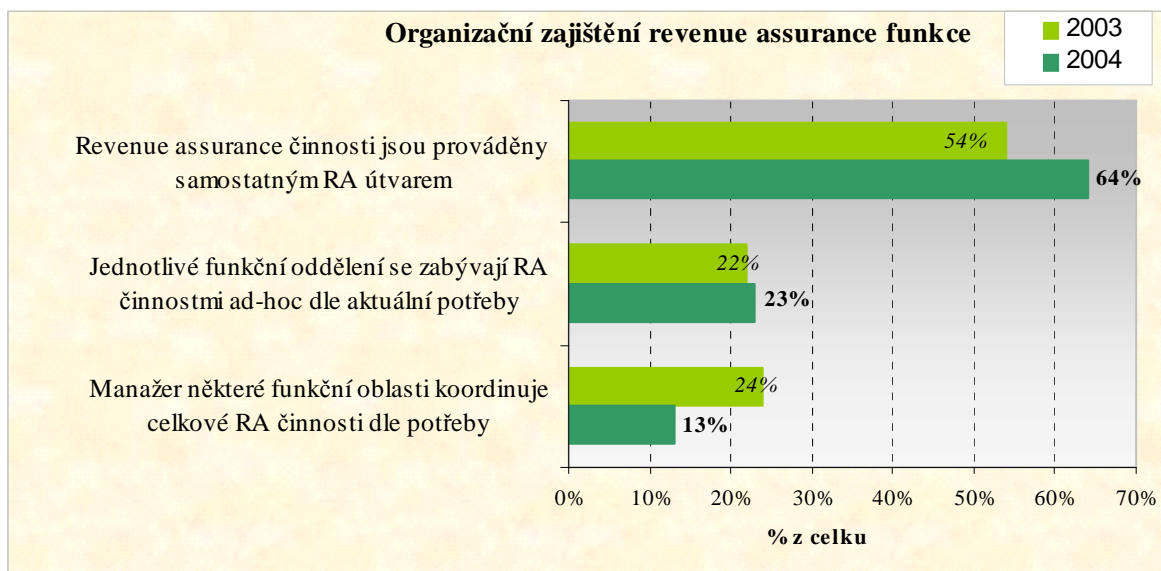
Zúčastnění respondenti byli tázáni na řadu otázek a pro přehlednost nyní uvádím stručný seznam témat, kam byly otázky směřovány:

- **Organizační zajištění revenue assurance činností**
- **Další zodpovědnosti revenue assurance manažera**
- **Změna důležitosti funkce revenue assurance**
- **Akceptovatelná výše reálných ztrát příjmů**
- **Odhadovaná výše ztrát příjmů**
- **Procentní podíl jednotlivých příčin na celkové ztrátě**
- **Hlavní příčiny úniků příjmů v uplynulém roce**
- **Rozsah pokrytí hlavních příčin úniků příjmů efektivním řešením**
- **Zohledňování hlavních příčin úniků ve fázi uvádění nových výrobků na trh**
- **Očekávané hlavní příčiny úniků v následujících 12 měsících**
- **Odhad ztrát příjmů v příslušném regionu ve srovnání s celosvětovým průměrem**
- **Zdroje využívané pro řešení příčin úniků příjmů**
- **Teoretická opora při provádění RA činností**

V následujícím textu uvedu závěry dotazníkového šetření dle jednotlivých otázek položených respondentům a zhodnotím současný přístup telekomunikačních firem v celosvětovém měřítku k řízení a provádění funkce revenue assurance.

- **Organizační zajištění revenue assurance činností**

V úvodu byli respondenti tázáni: „*Jak je ve Vaší společnosti organizačně zajištěno provádění revenue assurance činností?*“ Respondenti měli vybrat jednu ze tří nabízených odpovědí.

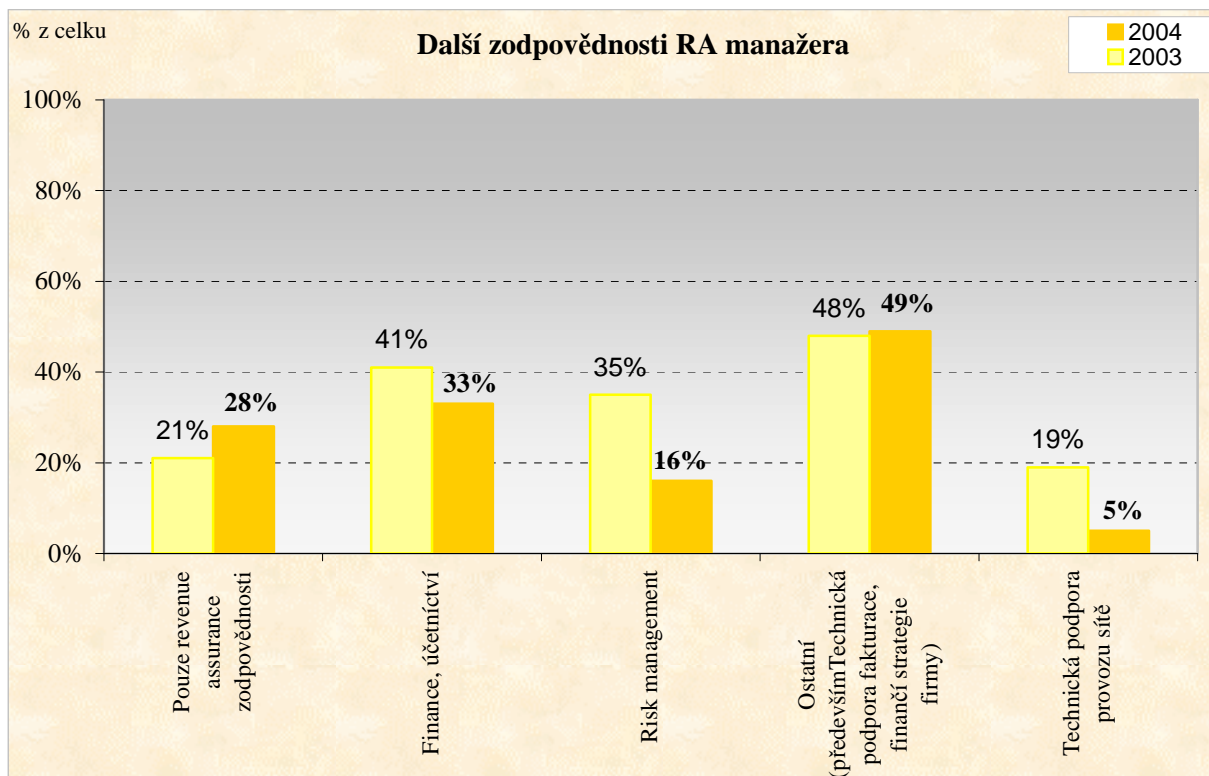
Graf 9-2: Organizační zajištění revenue assurance činností

V roce 2004 celkem **64 % respondentů** uvedlo, že v jejich společnosti **existuje koordinovaný přístup k revenue assurance, neboť mají samostatný revenue assurance útvar**. To znamená nárůst o 10 % ve srovnání s rokem 2003. Dále v roce 2004 celkem 23 % respondentů uvedlo, že nemají samostatný revenue assurance útvar a revenue assurance aktivity jsou prováděny ad-hoc jednotlivým funkčním oddělením dle aktuální potřeby. Zbýlých 13 % respondentů uvedlo, že revenue assurance činnosti jsou řízeny některým z funkčních manažerů, který mimo jiné koordinuje i celkové revenue assurance činnosti dle aktuální potřeby. Z těchto dvou skupin odpovědí lze usuzovat, že dohromady 36 % společností aplikuje decentralizovaný přístup k řízení revenue assurance činností, což může být velmi efektivní, má-li firma vyspělou revenue assurance funkci a ve své kultuře zakořeněnou hodnotu tzv. revenue responsible organization, nebo-li zodpovědnost celé organizace za své příjmy. V těchto odpovědích je však vyzdvihnutý přístup k řešení revenue assurance problémů ad-hoc dle aktuální potřeby. Z toho usuzují, že jednotlivá funkční oddělení aplikují principy funkce revenue assurance, ale spíše jednorázově a reaktivně, pravděpodobně jim chybí strategická koncepce a důsledné strategické prosazování jednotných pro-aktivních opatření napříč jednotlivými funkčními oblastmi.

- **Další zodpovědnosti revenue assurance manažera**

Dále byli manažeři tázáni: „*Jste ve své pozici zodpovědní i za jiné než revenue assurance aktivity? Pokud ano vyberte z nabízených možností*“.

Graf 9-3: Další zodpovědnosti revenue assurance manažera

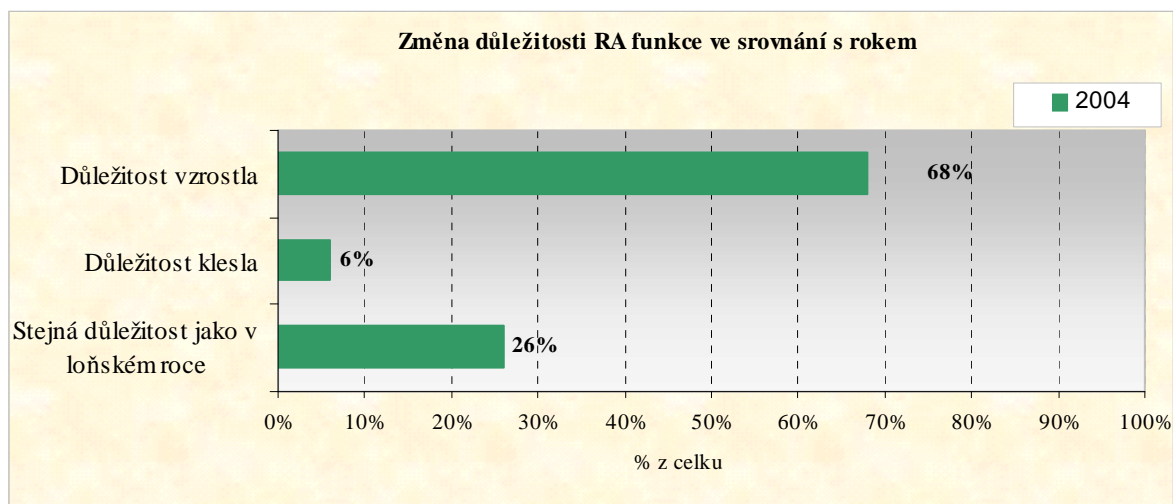


Pouze **28 %** manažerů v roce 2004 odpovědělo, že jejich jedinou zodpovědností jsou revenue assurance činnosti, 16 % uvedlo, že jsou zodpovědní za celkové řízení podnikových rizik. 33 % manažerů odpovědělo, že jsou kromě revenue assurance aktivit zodpovědní také za finance a účetnictví, 5 % za technickou podporu sítí a zbylých 49 % uvedlo, že jsou zodpovědění za jiné činnosti (zejména za technickou podporu fakturace, nebo plánování finanční strategie firmy). Toto značí, že revenue assurance útvar ve většině (tj. u 56 % respondentů) není samostatným útvarem zaměřeným pouze na rizika a oddělený od ostatních funkčních útvarů, ale patří do některého z funkčních oddělení, ke kterému má z historických důvodů a z podstaty své práce nejbližší.

- **Změna důležitosti funkce revenue assurance**

Respondenti byli tázáni, zda v jejich společnosti nabyly revenue assurance činnosti v daném roce na důležitosti ve srovnání s rokem předcházejícím.

Graf 9-4: Změna důležitosti funkce revenue assurance



Celkem 68 % respondentů uvedlo, že důležitost funkce revenue assurance v daném roce vzrostla, 6 % respondentů uvedlo, že klesla a 26 % respondentů uvedlo, že důležitost je v roce 2004 na stejné úrovni jako v roce 2003. Rostoucí důležitost funkce revenue assurance potvrzuje skutečnost, že vrcholový management firem bere hrozící ztráty příjmů vážně, hodlá je aktivně řešit a podporuje aktivity zaměřené na jejich předcházení a minimalizaci. Rostoucí důležitost funkce revenue assurance **také indikuje, že management si uvědomuje, že potenciální ztráty příjmů nejsou zanedbatelné, že riziko ztrát příjmů ještě není zcela účinně řízeno a existují známé mezery v kontrolním prostředí, které je nutné pokrýt relevantními protipatřeními.**

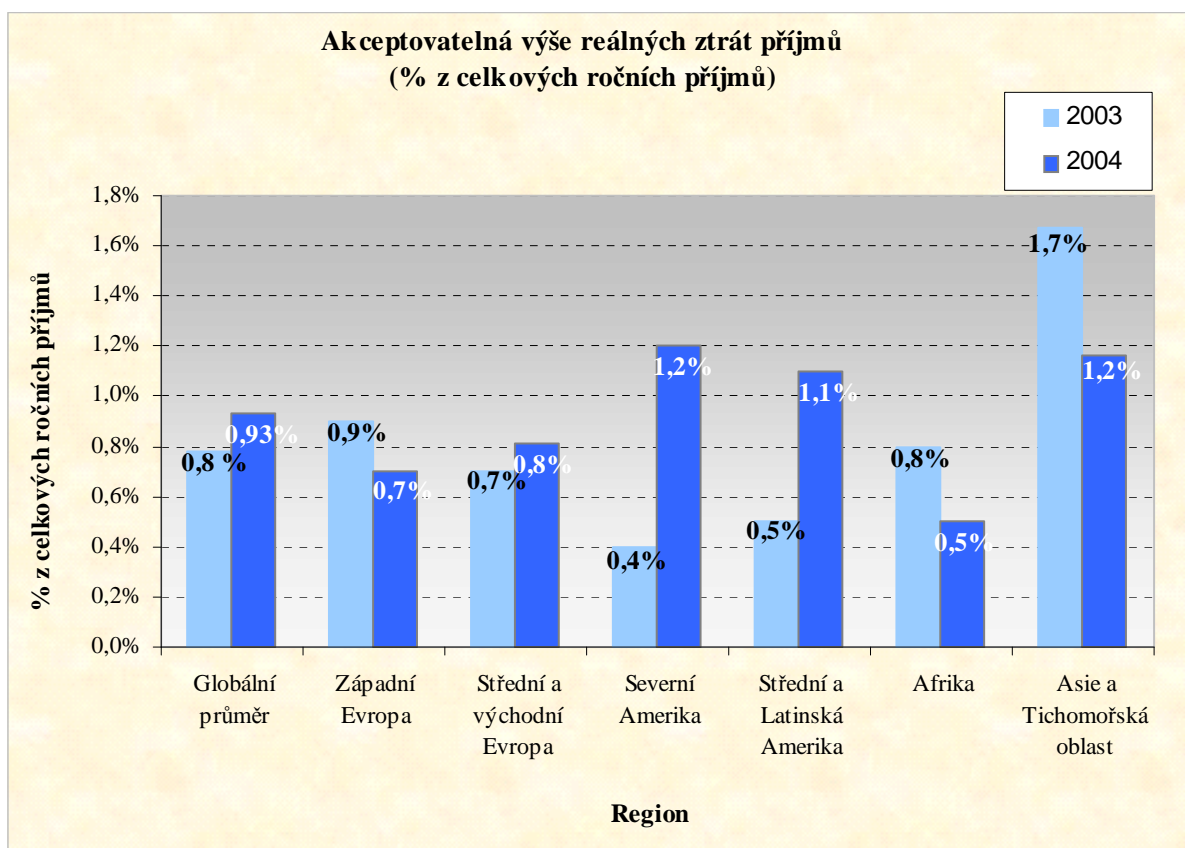
Společnosti, u nichž se důležitost funkce revenue assurance drží na stejné úrovni jako v předcházejícím roce (26 % respondentů), lze označit za ty, které mají vyspělé revenue assurance aktivity přinášející stabilní výsledky v boji proti ztrátám a nadhodnocení příjmů. S tím souvisí i skutečnost, že vrcholový management má jistotu, že revenue assurance umí dobře řídit riziko ztrát a nadhodnocení příjmů. Pokles důležitosti revenue assurance aktivit u 6 % respondentů může indikovat, že revenue assurance aktivity nespĺnily očekávání pravděpodobně z toho důvodu, že nejsou efektivně řízeny a nedochází k odhalování potenciálních či reálných ztrát příjmů. Druhým, ale méně pravděpodobným vysvětlením je,

že revenue assurance je na tak vyspělé úrovni, že eliminuje většinu problémů s příjmy a tudíž ji management už nepřikládá takovou váhu.

- **Akceptovatelná výše reálných ztrát příjmů**

Respondenti odpovídali na otázku: „*Jaká výše reálných ztrát příjmů vyčíslená jako % z celkových příjmů je pro Vaši společnost akceptovatelná? Akceptovatelné reálné ztráty příjmů jsou definovány jako takové ztráty příjmů, které se společnost vědomě rozhodne neřešit a toleruje je jako náklady na podnikání, neboť se domnívá, že odhadované náklady na jejich zamezení by převýšily hodnotu včas odvrácených ztrát.*“

Graf 9-5: Akceptovatelná výše reálných ztrát příjmů



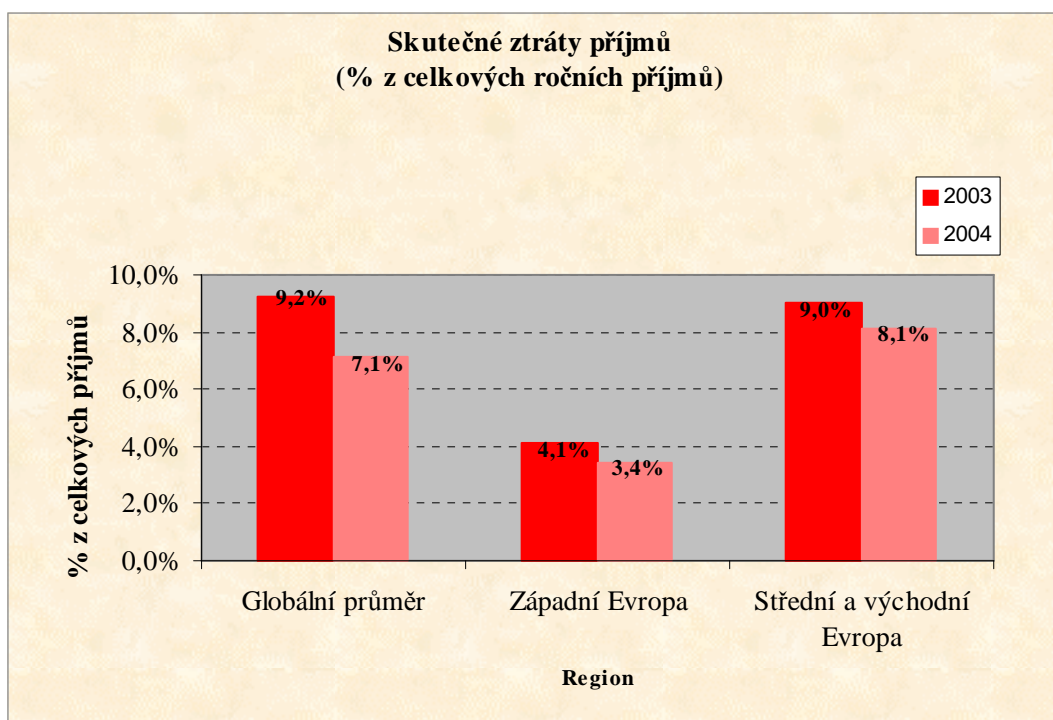
Z výsledků vyplývá, že **globální průměr akceptovatelných reálných ztrát se pohybuje kolem 0,93 % z celkových příjmů**. Regionální rozdíly tvoří zhruba půl procentního bodu. Nejméně tolerantní jsou k vyšší ztrát telekomunikační operátoři v Africe, kde se přijatelná úroveň ztráty pohybuje kolem 0,5 %, západoevropští operátoři akceptují 0,7 % ztrát, operátoři ve střední a východní Evropě o jednu desetinu procenta výše, tzn. 0,8 %. Naopak nevíce tolerantní jsou ke ztrátám operátoři v Asii a Tichomoří a v Severní Americe, kteří

akceptují 1,2 % procenta. Obdobně na tom je Latinská Amerika s 1,1 % akceptovatelných ztrát z celkových příjmů. Pouze 6 operátorů deklarovalo, že akceptovatelné ztráty jsou u nich do 0,5 % z celkových ročních příjmů.

- **Odhadovaná výše ztrát příjmů**

Respondenti byli požádáni, aby odpověděli na otázku týkající se odhadované výše ztrát: „Kolik činí vaše celkové ztráty příjmů, které jsou součtem dílčích ztrát způsobených nejrůznějšími příčinami? Celkové ztráty příjmů uveďte jako procento z celkových příjmů.“ Agregací jednotlivých procentních hodnot uvedených jednotlivými respondenty bylo možné vypočítat jak průměrné ztráty příjmů dle jednotlivých zeměpisných regionů, tak průměr za všechny firmy bez ohledu na jejich geografickou příslušnost.

Graf 9-6: Skutečné ztráty příjmů



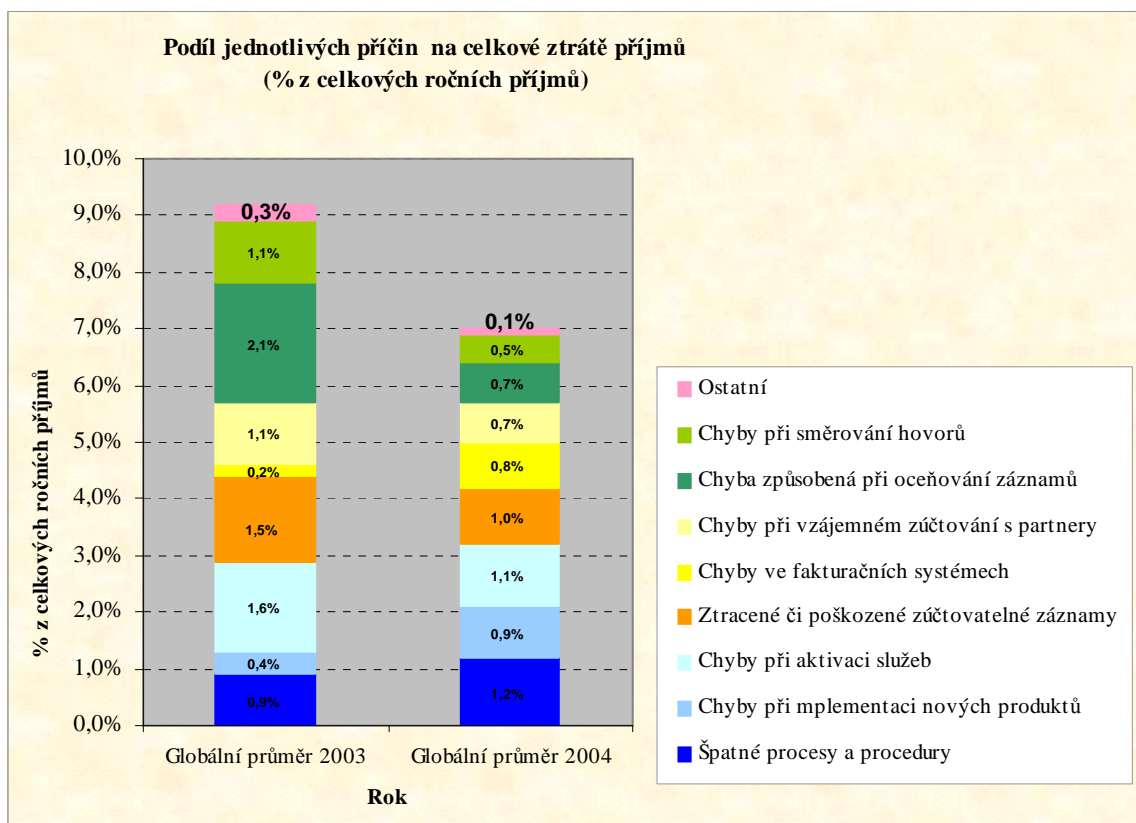
Globální průměrné ztráty příjmů činí v roce 2004 hodnotu 7,1 %, což je pokles o 2,1 % ve srovnání s předchozím rokem 2003. Podíváme-li se pouze na telekomunikační operátory v západní Evropě, jejich odhadovaná průměrná výše ztrát příjmů je pod globálním průměrem a činí 3,4 %. Naopak ztráty telekomunikačních operátorů ve střední a východní Evropě tvoří průměrně 8,1 % z celkových příjmů.

Hodnoty průměrných ztrát příjmů jsou dost vysoké a demonstrují značný potenciál pro efektivní provádění revenue assurance činností. Pokles ztrát příjmů v roce 2004 ve srovnání s rokem 2003 naznačuje, že revenue assurance činnosti byly úspěšné a podařilo se jim jistou část potenciálních ztrát včas zachránit.

- **Procentní podíl jednotlivých příčin na celkové ztrátě**

V návaznosti na předchozí otázku o celkové ztrátě příjmů byla respondentům položena doplňující otázka: *“Jak se procentně podílely jednotlivé příčiny ztrát na celkové ztrátě příjmů?”* Jedná se o těchto 9 kategorií příčin – špatné procesy a procedury, chyby při implementaci nových produktů, chyby při aktivaci služeb, ztracené či poškozené zúčtovatelné záznamy, chyby ve fakturačním systému, chyby při vzájemném zúčtování s partnery, chyby způsobené při oceňování záznamů, chyby při směřování hovorů a ostatní.“

Graf 9-7: Podíl jednotlivých příčin ztrát na celkové ztrátě příjmů

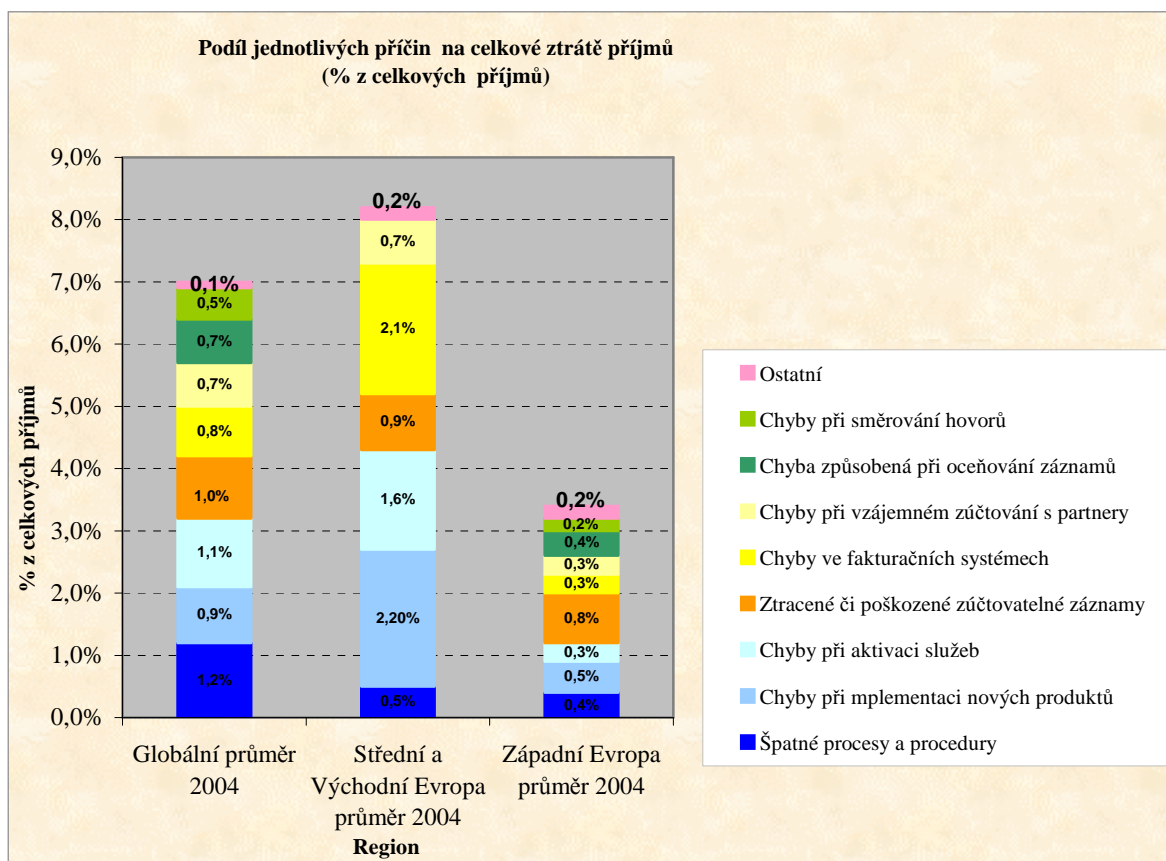


Za účelem vyhodnocení odpovědí byly sečteny procentních hodnoty jednotlivých příčin uvedené jednotlivými respondenty a z nich byl vypočítán průměr za daný zeměpisný region a dále globální průměr.

Nejprve se podívejme na globální průměr. Globální průměrné celkové ztráty příjmů v roce 2004 činí 7,1 %, z toho největší díl ztrát v hodnotě 1,2 % způsobily špatné procesy a procedury, dále ztrátu ve výši 1,1 % z celkových příjmů způsobily chyby při aktivaci služeb a procedury a dalších 1 % ztrát z celkových příjmů způsobily ztracené či poškozené zúčtovatelné záznamy.

Podíváme-li se na podíl jednotlivých příčin na celkové ztrátě v regionu střední a východní Evropa a západní Evropa ve srovnání s globálním průměrem (viz. Graf 9-8), vidíme některé podobné hlavní příčiny podílející se na tvorbě celkové ztráty, ale nikoliv zcela totožné.

Graf 9-8: Podíl jednotlivých příčin na celkové ztrátě příjmů



Ve střední a východní Evropě je průměrná celková ztráta příjmů v roce 2004 ve výši 8,1 %, z toho 2,2 % ztráty je způsobeno problémy při implementaci nových výrobků, 2,1 % ztráty je způsobeno chybami ve fakturačních systémech a 1,6 % ztráty je způsobeno chybami při aktivaci služeb.

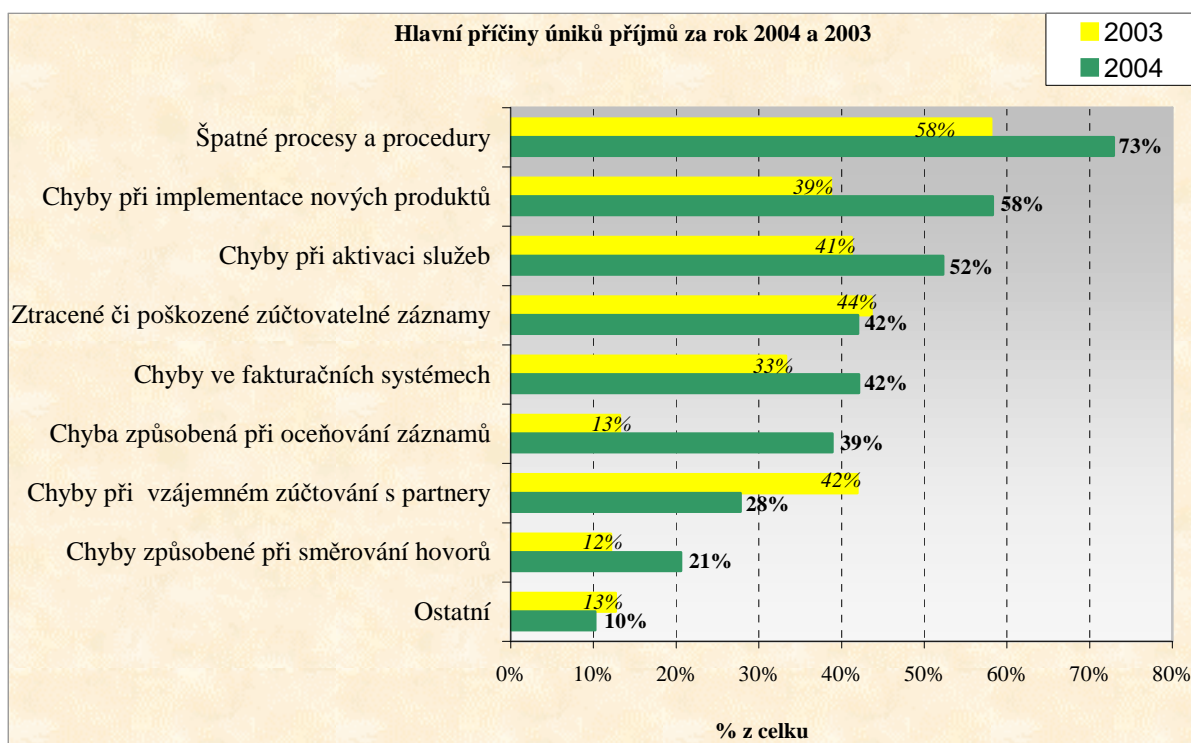
V západní Evropě je průměrná celková ztráta příjmů v roce 2004 ve výši 3,4 %, z toho hlavní příčinou jsou ztracené či poškozené zúčtovatelné záznamy, která způsobily 0,8 % ztráty příjmů. Dále chyby při implementaci nových produktů, které způsobily 0,5 % ztráty a chyby při oceňování záznamů a špatné procesy, které způsobily po 0,4 % ztráty.

Z výše uvedeného vyplývá, že střední a východní Evropa i západní Evropa se nejvíce potýkají s **příčinami ztrát vyplývajících z chybné implementace nových produktů**. Operátoři ve střední a východní Evropě se dále potýkají s velkým počtem **chyb při aktivaci služeb a při fakturaci služeb zákazníkům**.

- **Hlavní příčiny úniků příjmů v uplynulém roce**

Respondenti dostali následující zadání: „*Hlavními příčinami úniků příjmů v naší společnosti podle mého názoru jsou:.....(zatrhněte maximálně 4 příčiny)*“. Otázka zjišťuje, které z navržených příčin považuje respondent za největší problém ve své společnosti. Získané výsledky interpretuje následující graf, který udává, kolik procent respondentů označilo uvedenou příčinu jako hlavní příčinu.

Graf 9-9: Hlavní příčin úniků příjmů v roce 2004

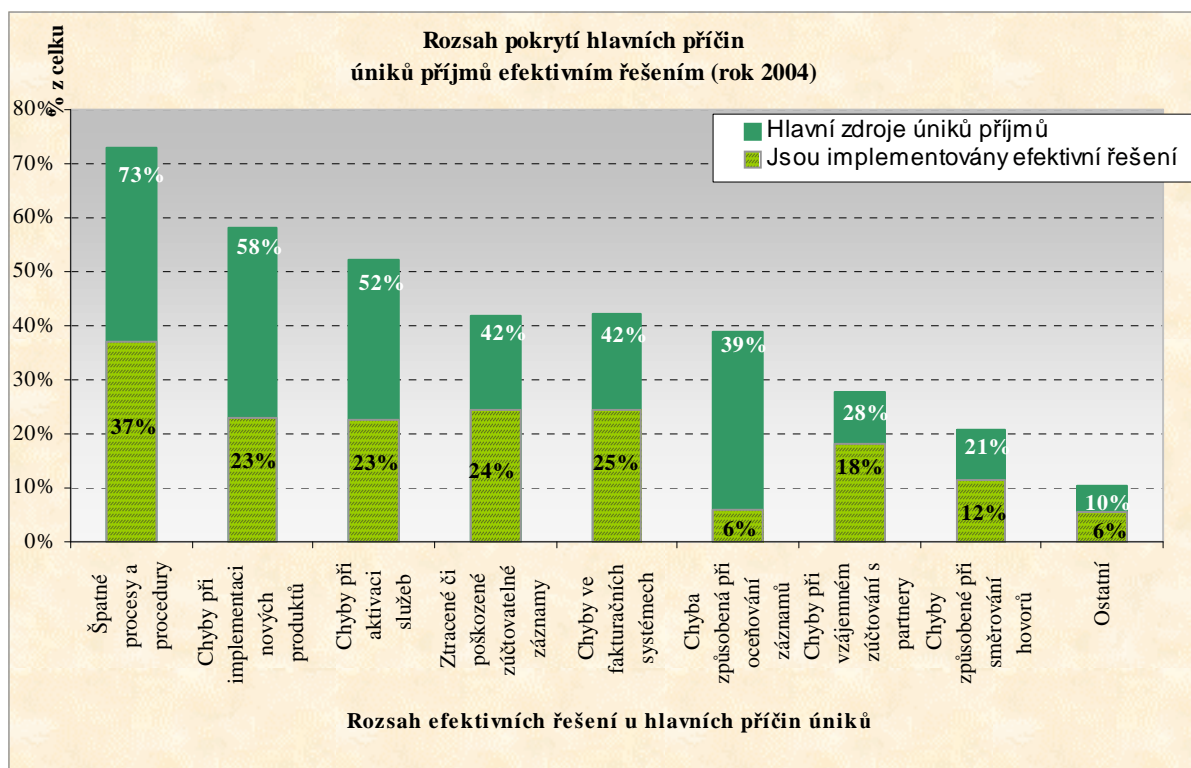


Výsledky odpovědí u této otázky jednoznačně ukazují na **hlavní příčinu** úniků příjmů v roce 2004, a tou jsou **špatné procesy a procedury**, kterou ve svých odpovědích uvedlo celých 73 % respondentů. Druhou hlavní příčinu označilo 58 % respondentů a jsou jí **chyby při implementaci nových produktů**. Třetí hlavní příčinou jsou **chyby při aktivaci zákaznických služeb**, což uvedlo 52 % respondentů. Na čtvrtém místě skončily dvě příčiny - ztracené či poškozené zúčtovatelné záznamy a chyby ve fakturačních systémech, které shodně označilo 42% respondentů.

- **Rozsah pokrytí hlavních příčin úniků příjmů efektivním řešením**

V návaznosti na otázku zaměřenou na výběr čtyř hlavních příčin úniků příjmů byla položena otázka: „*Máte hlavní příčiny úniků příjmů, které jste uved/la, dostatečně pokryté efektivním preventivním opatřením?*“. Otázka zjišťuje názor respondentů, zda jejich společnost má efektivní opatření, které je schopné včas uведенé hlavní příčině předcházet anebo ztráty způsobené uvedenou příčinou včas minimalizovat a odvrátit.

Graf 9-10: Rozsah pokrytí hlavních příčin úniků příjmů efektivním řešením (rok 2004)



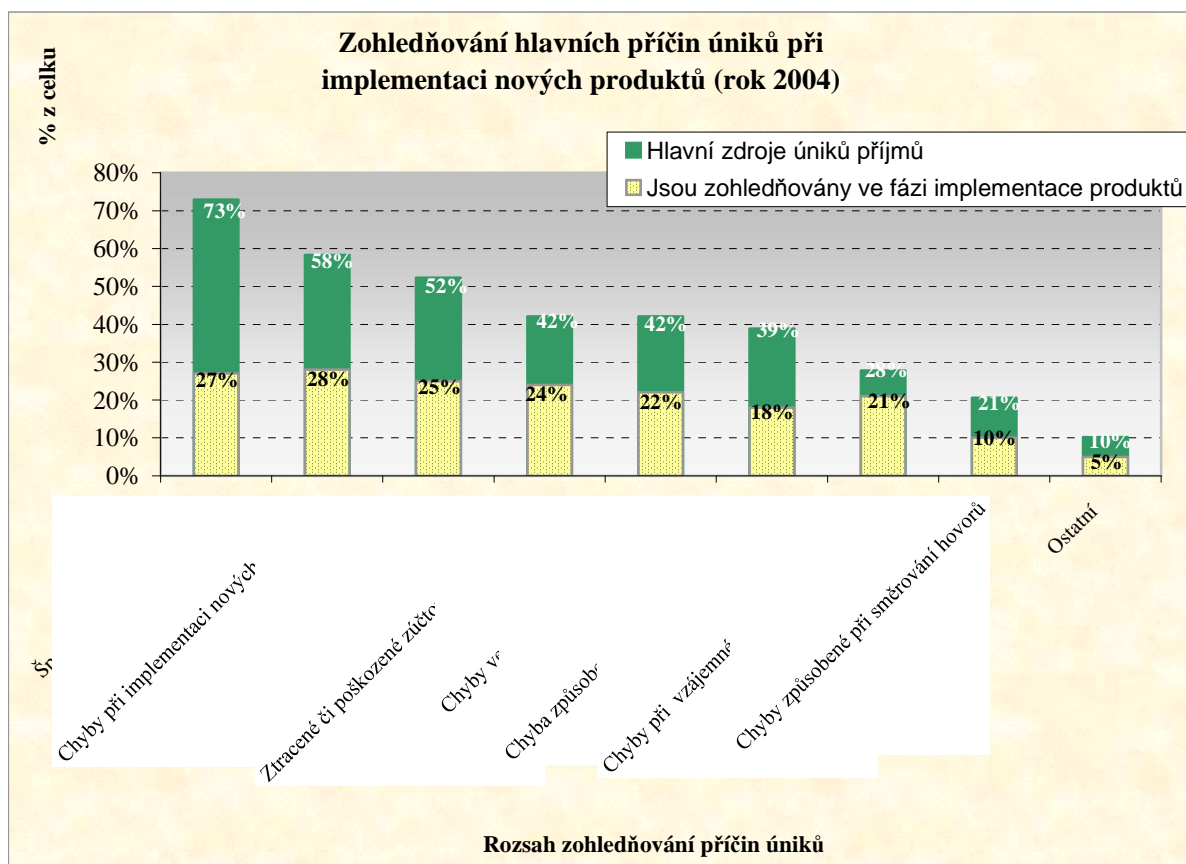
Získané výsledky interpretuje výše uvedený graf. Na první pohled je patrné, že **nikdy nenastala situace**, při které by všichni respondenti, kteří označili danou příčinu za hlavní příčinu, zároveň uvedli, že ji mají pokrytou efektivním preventivním opatřením. Například **73 % respondentů uvedlo**, že považuje za **hlavní příčinu ztrát** ve své společnosti **chyby v procesech a procedurách**. Pouze **37 % těchto respondentů uvedlo**, že jejich firma **umí této příčině efektivně předcházet**. Obdobný podíl nastává u všech dalších příčin. Výjimkou je pouze příčina nazvaná: chyby způsobené při oceňování záznamů. 39 % respondentů uvedlo, že ji považují za hlavní příčinu, ale pouhých 6 % uvedlo, že se ztrátám způsobeným touto příčinou umí bránit prostřednictvím účinného protiopatření.

Z vyhodnocení odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že **respondenti jsou si vědomi hlavních příčin úniků příjmů, ale také toho, že v mnoha případech dosud nepředchází příčinám dostatečně efektivně**

- **Zohledňování hlavních příčin úniků ve fázi uvádění nových výrobků na trh**

Otázka: *„Berete hlavní příčiny úniků příjmů v úvahu již ve fázi plánování a uvádění nových produktů na trh? Termínem „brát v úvahu“ je myšleno, zda již ve fázi plánování a vývoje produktu jsou mapována rizika, zda konkrétní příčina úniků může s implementací nového produktu nastat. A v návaznosti na to, zda jsou specifikována a implementována proaktivní opatření na minimalizaci negativního dopadu dané příčiny či odstranění příčiny“.* Otázka zjišťuje, zda respondenti včas začínají řídit riziko spojené s hlavní příčinou úniků příjmů.

Graf 9-11: Zohledňování hlavních příčin při implementaci nových produktů (rok 2004)



Z grafu s výsledky je patrné, že hlavní příčiny úniků jsou zohledňovány ve fázi uvádění nových výrobků na trh v průměru pouze u poloviny respondentů, kteří příčinu označili za hlavní. Chyby v procesech a procedurách jsou zohledňovány dokonce jen u 27 % respondentů, přestože 73 % respondentů ji uvedlo jako hlavní příčinu. Z těchto výsledků lze usuzovat, že **přístup respondentů k revenue assurance stále není dostatečně proaktivní a minimálně u poloviny respondentů nedochází k včasnému řízení rizik spojených s hlavními úniky příjmů**. Důvodem může být slabá podpora revenue assurance aktivit ze strany managementu, chybějící teoretická metodika pro praktické provádění revenue assurance, stejně jako nedostatek zkušených specialistů na revenue assurance problematiku, kteří dokáží odhadnout riziko spojené s novým produktem a navrhnout a prosadit účinné protiopatření.

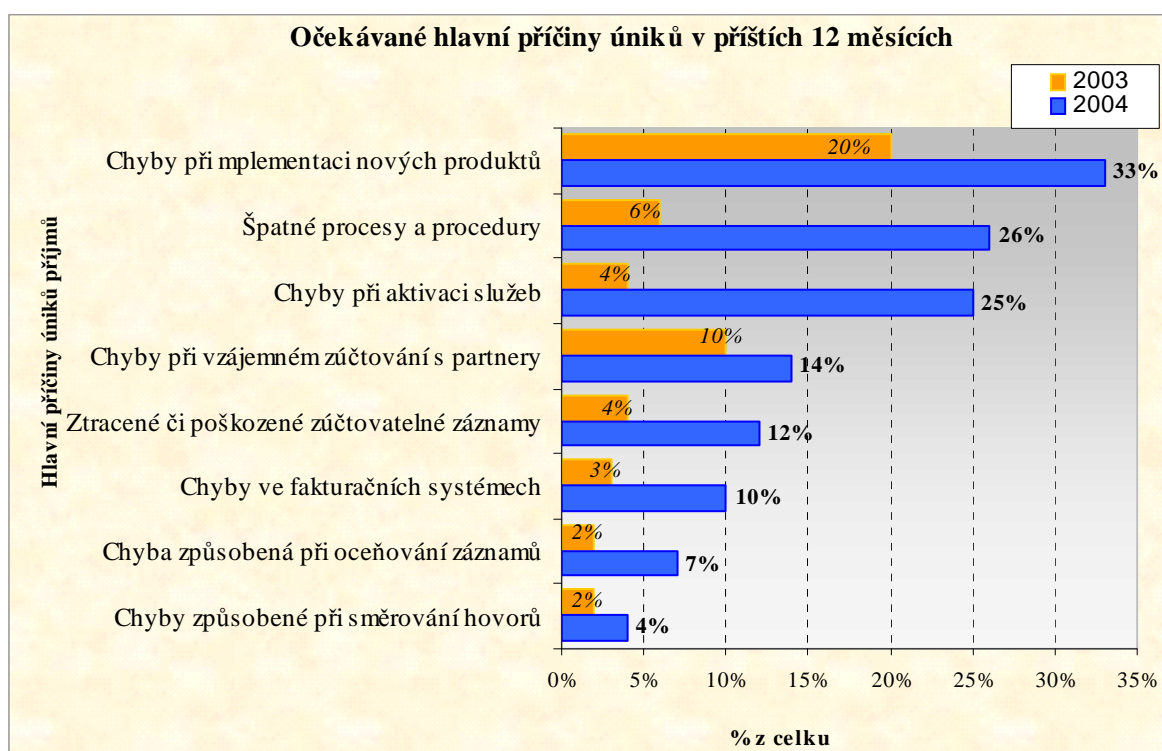
Časový tlak spojený s rychlým vývojem nové služby s sebou nese riziko, že fungování služby nebude řádně a dokonce promyšleno, procesy nebudou dostatečně upravené

a připravené na hladkou aktivaci služeb a zpracování záznamů s ní souvisejících. Dalším důvodem může být omezené množství finančních prostředků alokovaných na implementaci nového produktu. Nízký rozpočet může mít za následek to, že priorita je dána rychlému uvedení nového výrobku na trh a revenue assurance kontroly a protiopatření nelze realizovat v rámci projektu. Tyto mezery je třeba řešit později a mimo rámec projektu. Pokud však dojde k větší časové prodlevě mezi implementací nového produktu a zahájením řízení rizik úniků, hrozí, že zdroje budou muset být prioritně alokovány na tzv. hašení ohně, nebo-li řešení akutních důsledků problému, spíše než na předcházení jejich příčinám.

- **Očekávané hlavní příčiny úniků příjmů v následujících 12 měsících**

Dvě návazné otázky: „Očekáváte zvýšení úniků příjmů v následujících 12 měsících? U jakých příčin očekáváte, že budou v příštím roce dominovat?“. Otázka zjišťuje názor respondentů na vývoj v oblasti příčin úniků v příštích 12 měsících.

Graf 9-12: Očekávané hlavní příčiny úniků příjmů v následujících 12 měsících



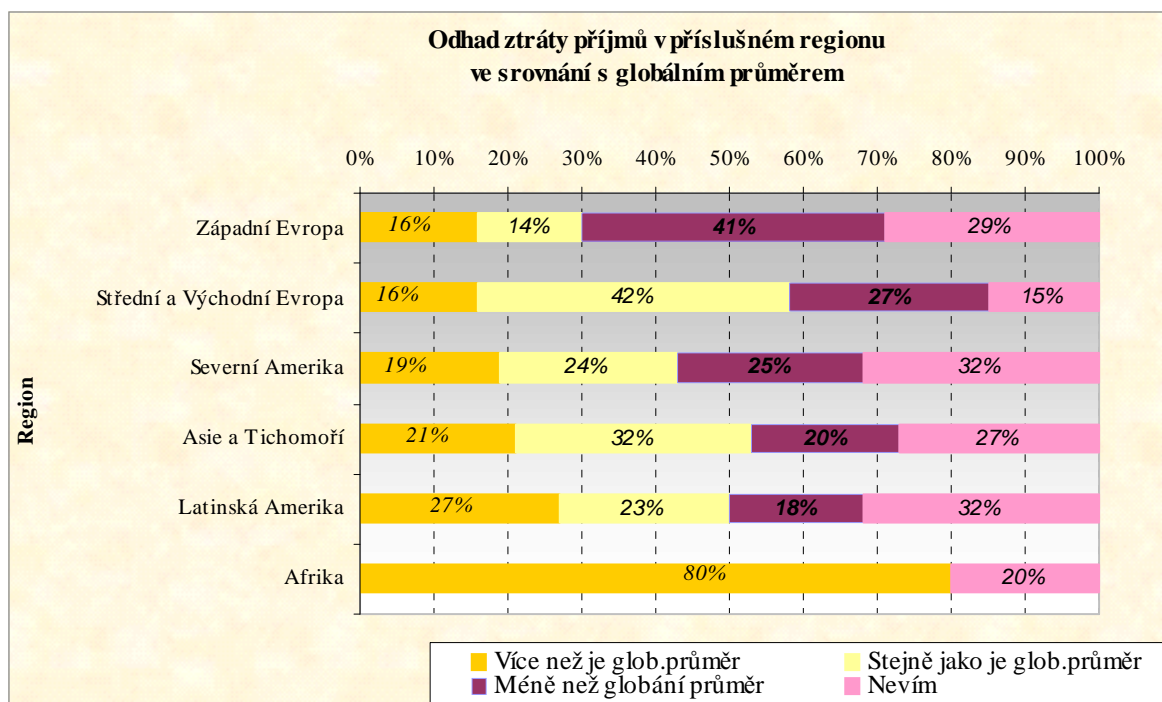
Celkem 30 % respondentů v roce 2004 uvedlo, že neočekávají nárůst úniků příjmů v příštích 12 měsících. O rok dříve se vyjádřilo 54 % respondentů, že neočekávají nárůst úniků příjmů. Z výsledků odpovědí na druhou otázku vyplývá, že respondenti očekávají

jako hlavní tahouny růstů úniků stejné trio příčin jako v uplynulém období, to znamená chyby při implementaci nových produktů, špatné procesy a chyby při aktivacích služeb. Změna je jen v tom, že prim bude hrát příčina: chyby při implementaci nových produktů a příčina: špatné procesy a procedury bude až druhou hlavní. V roce 2004 tomu bylo opačně.

- **Odhad ztrát příjmů v příslušném regionu ve srovnání s celosvětovým průměrem**

Za účelem zjištění povědomí manažerů, jak velkými úniky příjmů trpí ostatní operátoři ve stejném zeměpisném regionu byla respondentům položena tato otázka: „*Pokud vezmete v úvahu ostatní telekomunikační operátory ve vašem zeměpisném regionu, domníváte se, že úniky příjmů ve Vašem regionu jsou ve srovnání s celosvětovým průměrem vyšší, nižší anebo stejné?*“

Graf 9-13: Odhad ztráty příjmů v příslušném regionu ve srovnání s globálním průměrem



Z odpovědí vyplývá, že u operátorů v západní Evropě převažuje názor, že jejich ztráty příjmů jsou nižší než celosvětový průměr. Operátoři ve střední a východní Evropě zastávají názor, že jejich úniky příjmů jsou na celosvětovém průměru. U operátorů v Severní Americe převažuje názor, že nedokáží od odpovědět, stejně jako v Latinské

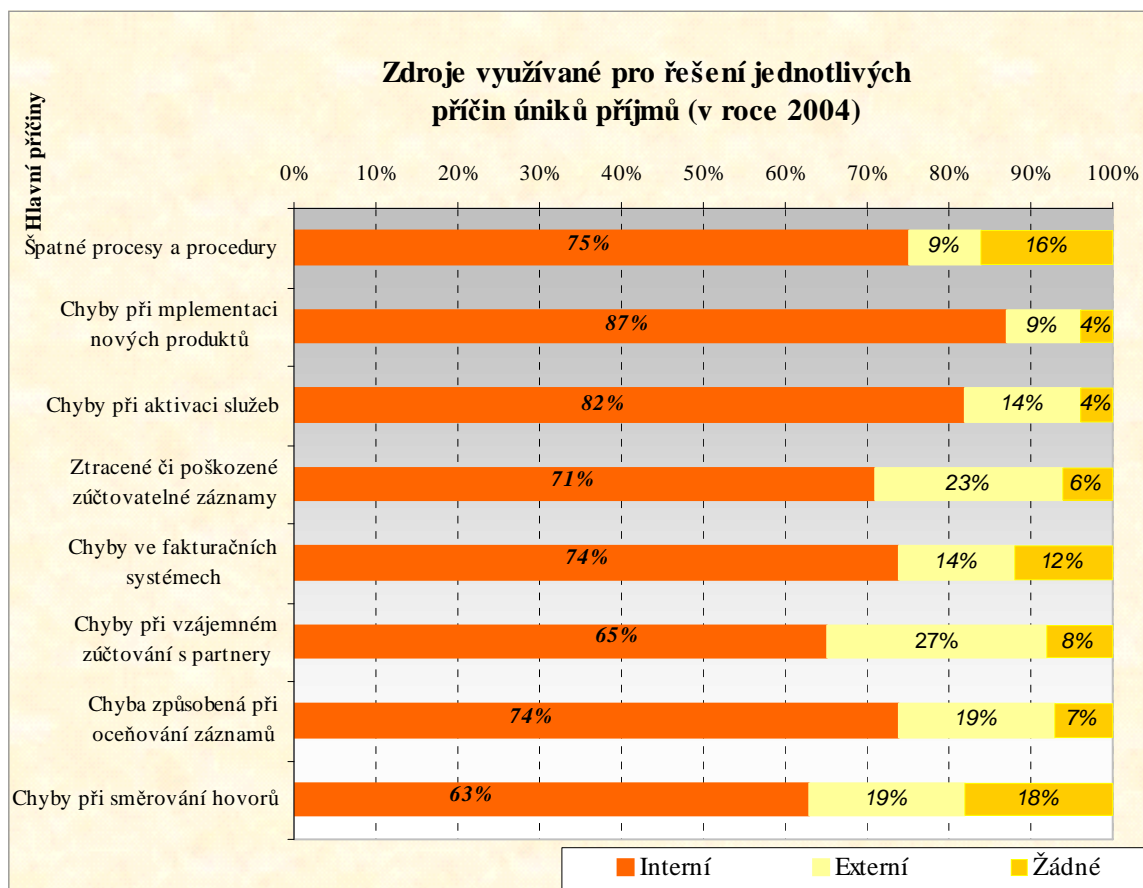
Americe. Afričtí operátoři zastávají názor, že úniky příjmů v jejich regionu jsou vyšší než je celosvětový průměr.

Z tohoto vyplývá, že operátoři v západní Evropě a Africe usuzují správně. Naopak operátoři ve střední a východní Evropě trochu přeceňují své síly, podíváme-li se totiž na odpovědi v předcházejících otázkách, vyplývá z nich, že ztráty ve střední a východní Evropě jsou vyšší (8,1 %) než je globální průměr (7,1%). Současně stojí za pozastavení, že velké množství respondentů (32 %) v Severní a také Latinské Americe nemá dostatek informací pro to, aby se mohli vyjádřit k výši úniků příjmů ve svém regionu ve srovnání s globálním průměrem.

- **Zdroje využívané pro řešení příčin úniků příjmů**

Respondenti dostali následující zadání: *“U každé příčiny úniků prosím uveďte, zda při jejím řešení (tzn. při implementaci protipatření) využíváte pouze interní zdroje, nebo externí zdroje, anebo zatím žádné zdroje“*. Otázka zjišťuje, jak firmy přistupují k minimalizaci úniků a nepřesností v příjmech, zda si najímají externí konzultanty a nakupují speciální nástroje od externích dodavatelů, anebo zda toto řeší interně.

Graf 9-14: Zdroje využívané pro řešení příčin úniků příjmů



Z vyhodnocených odpovědí lze učinit závěr, že **společnosti řeší konkrétní příčinu úniků obvykle interními zdroji**. Výhoda tohoto přístupu je obvykle finančně levnější řešení přesně ušité na míru. Dále know-how získané při vyšetřování příčiny, jejích důsledků a následně návrhu protopatření zůstává v rámci firmy a neodchází se skončením projektu, na nějž byl najatý externí konzultant. Nevýhodou interních řešení je naopak to, že obvykle trvá delší dobu, neboť kapacity na něj alokované jsou omezené a nejsou tak flexibilní. Postupuje se metodou pokus omyl, což nepříznivě prodlužuje trvání projektu a nezkušení řešitelé z něj mohou učinit neúspěšný projekt plný chyb.

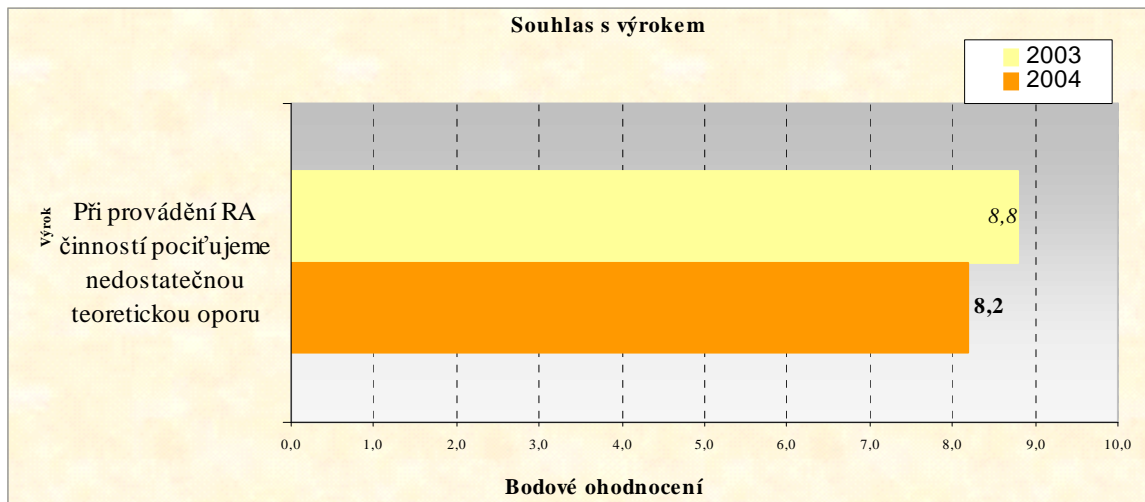
Jak vyplývá z odpovědí, nejčastěji jsou externí zdroje najímány na řešení problémů při vzájemném zúčtování s partnery, a to u 27 % respondentů, a na řešení problému se ztracenými a poškozenými zúčtovatelnými záznamy, a to u 23 % respondentů. Pro řešení těchto problémů jsou nezbytné složité nástroje, jejichž vývoj bývá mnohdy výhodnější přenechat na externího dodavatele. Pokud respondenti uvedli, že k řešení problému nepoužívají zatím žádné zdroje, znamená to, že se jim dosud nevěnují například

z důvodů omezených finančních zdrojů. 16 % respondentů uvedlo, že zatím žádné zdroje dosud nealokovaly na efektivní řešení špatných procesů a procedur. 18 % respondentů uvedlo, že žádné zdroje nebyly u nich alokovány na plnohodnotné řešení chyb při směřování hovorů.

- **Teoretická opora při provádění revenue assurance činností**

Na závěr byl respondentům předložen výrok „*Při provádění revenue assurance činností pociťujeme nedostatečnou teoretickou oporu*“ a jejich úkolem bylo prostřednictvím stupnice 1 až 10 ohodnotit pravdivost tohoto výroku v praxi. Výrok získal od všech respondentů v průměru ohodnocení 8,2 bodu, což indikuje silný souhlas respondentů.

Graf 9-15: Teoretická opora při provádění revenue assurance činností



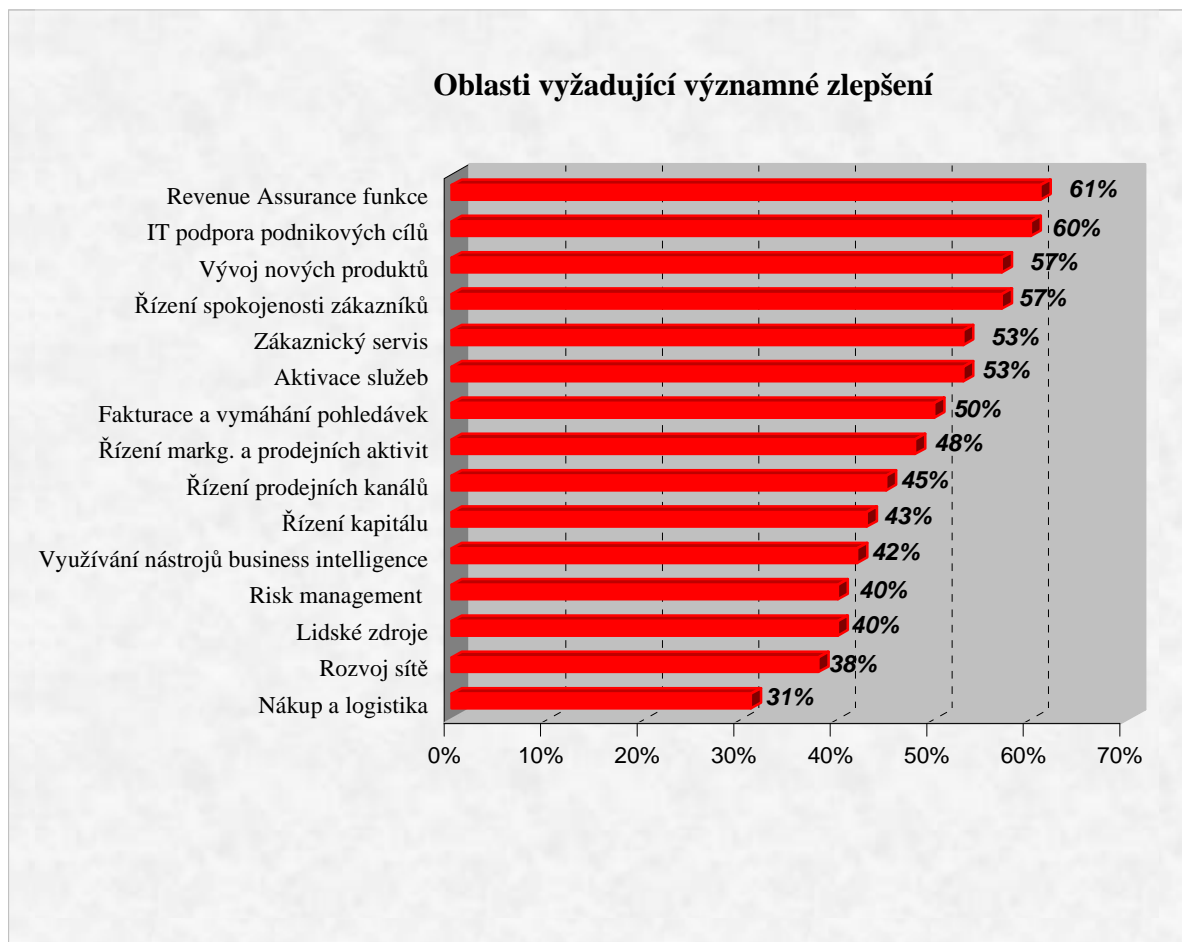
9.4 Výsledky dalšího obdobného výzkumu

V druhé polovině roku 2003 provedla společnost Deloitte & Touche celosvětový průzkum mezi telekomunikačními firmami pod názvem „Waking up to Competition in the Telecom Sector: 2003 Deloitte Global Telecommunications Operator Survey“⁵⁹. Průzkum byl realizován prostřednictvím 60-minutových rozhovorů s výkonnými manažery 108 velkých telekomunikačních firem. Z toho 60 % výkonných manažerů bylo na úrovni výkonných ředitelů. Průzkum se soustředil na společnosti v těchto 4 geografických regionech: střední a východní Evropa (31 rozhovorů), Severní Amerika (47 rozhovorů), Latinská Amerika (10 rozhovorů) a Tichomoří (20 rozhovorů).

Při průzkumu se více než 70% respondentů vyjádřilo, že konkurence v telekomunikačním sektoru nadále poroste. Nicméně většina respondentů přiznala, že jsou ve slabší organizační kondici a tedy nedostatečně připraveni na to, aby se bez problémů vypořádali s konkurencí. Respondentům byla položena řada otázek týkajících se současné situace na telekomunikačním trhu a jejich dalších plánů. Pro účel této práce byla relevantní především tato položená otázka: „*Jaké procesy u Vás vyžadují největší zdokonalení?*“. Respondenti identifikovali četné oblasti, které nedosahují dostatečné výkonnosti a uznali, že výrazné zlepšení bude nutné napříč mnoha procesy. Více než polovina respondentů identifikovala 7 procesů jako ty, které potřebují výrazně zlepšit. Dva respondenti z pěti citovali až 15 problémových oblastí. Konkrétní výsledky zobrazuje následující graf.

⁵⁹) <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/TelcoSurvey.pdf>

Graf 9-16: Oblasti vyžadující významné zlepšení



Pramen: Waking up to competition in the Telecom Sector, 2003 Deloitte Global Telecommunication Operator Survey, Deloitte & Touche

Nejvíce respondentů, a to celých **61 % uvedlo, že funkce revenue assurance je oblastí, která v následujícím období bude vyžadovat značné zdokonalení svého fungování.** Z toho lze usuzovat, že revenue assurance má značné rezervy v optimálním rozsahu a způsobu svého dosavadního působení v telekomunikačních společnostech a současně velký potenciál pro včasné záchrany potenciálních úniků příjmů.

Domnívám se, že důsledně a strategicky prováděné revenue assurance aktivity mohou mít pozitivní synergický efekt také na další oblasti, které respondenti označili za ty, jež vyžadují významné zdokonalení. 60 % respondentů uvedlo, že je nutné zlepšit využívání IT pro podporu firemních cílů. 57 % respondentů uvedlo, že je nutné zlepšit proces návrhu a vývoje nových služeb, jakožto hlavního zdroje generování příjmů. Stejný podíl respondentů zdůraznil potřebu zlepšit řízení vztahů se zákazníky a omezit jejich potřebu odcházet ke konkurenci. 53 % respondentů se vyjádřilo, že je nutné zlepšit proces

aktivace zákaznických služeb. Pozitivní efekt revenue assurance aktivit na tyto jmenované oblasti vidím v následující podobě. Zmíněné informační systémy jsou mimo jiné nezbytným nástrojem pro poskytování služeb a následnou realizaci příjmů a budou lépe podporovat firemní cíle, budou-li fungovat s minimálním množstvím chyb. Základní revenue assurance činností a cílem je včas identifikovat a předcházet účinnými opatřeními chybám systémů, které mohou způsobit společnosti ztrátu či zkreslení příjmů. Zlepší-li firma své revenue assurance aktivity, IT bude lépe přispívat k podpoře firemních cílů.

Obdobná situace nastane i při procesu návrhu a vývoje nových služeb. Bude-li odborník na revenue assurance aktivně participovat na návrhu a vývoji nových služeb od samého počátku, svými zkušenostmi a znalostmi přispěje ke kvalitnímu návrhu nových správně fungujících procesů, odhadne rizika potenciálních problémů při aktivaci a poskytování služby a včas se zasadí o účinná protipatření, rozhodně tím přispěje ke zlepšení procesu návrhu a vývoje nových služeb.

Velmi pozitivní dopad mohou mít revenue assurance aktivity na zlepšení procesu aktivace zákaznických služeb. Mezi revenue assurance činnosti totiž patří zodpovědnost za kontrolu, že služby, které zákazník žádal jsou řádně a kompletně aktivovány. Pokud tomu tak není a při aktivaci nastane problém většinou způsobený reprezentantem aktivujícím tuto službu, hrozí s velkou pravděpodobností riziko, že zákazník bude moci využívat službu, ale následně fakturační systém ji „nebude umět vyúčtovat“, anebo v horším případě ji vyúčtuje zcela zdarma. Naopak může nastat i situace, kdy zákazník reálně službu nebude moci využívat, ale bude mu za ni například účtován měsíční poplatek. Tyto nepříznivé situace pro zákazníka či telekomunikačního operátora však nenastanou, bude-li revenue assurance řádně plnit svou funkci odhalovače chyb v aktivacích služeb.

Závěrem je třeba říci, že výzkum provedený v roce 2003 firmou Deloitte & Touche prokázal, že celosvětově existují mezery v efektivním fungování funkce revenue assurance u telekomunikačních operátorů, což má negativní dopady také na jiné procesy jako je například aktivace služeb a vývoj a implementace nových produktů.

9.5 Celkové shrnutí empirického výzkumu

Na závěr této kapitoly o empirickém průzkumu v oblasti revenue assurance bych rád shrnula klíčové závěry průzkumu a zhodnotila úroveň vyspělosti prováděné funkce revenue assurance v celosvětovém měřítku, příp. v jednotlivých geografických regionech. Okomentuji zjištěné výsledky a nedokonalosti. Obecně platné doporučení na zlepšení, které by bylo vhodné na úrovni revenue assurance dodržovat, budu formulovat v kapitole 8.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že **revenue assurance útvar se pomalu stává běžnou podnikovou funkcí** (64 % respondentů má samostatným RA útvar), čímž společnosti deklarují jednoznačnou vůli ke koordinovanému přístupu k řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů.

Ve většině případů však **revenue assurance manažeři** (67 % 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 a z podstaty své práce nejblíže. Nejčastěji to bývá finanční oddělení.

Dále 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 předcházení a minimalizaci. Rostoucí důležitost funkce revenue assurance také indikuje, že řízení rizika úniků příjmů pravděpodobně přineslo již své první ovoce, ale zatím není zcela efektivně a komplexně prováděno. Z toho lze soudit, že existují oblasti ve výnosovém cyklu, které nejsou prozatím pokryty účinným protiopatřením.

Co se týká číselných údajů o únicích příjmů, výzkum odhalil zajímavé skutečnosti. **Celosvětový průměr akceptovatelných reálných ztrát se pohybuje kolem 0,93 % z celkových ročních příjmů**. Akceptovatelné ztráty byly definovány jako takové, které se management firmy rozhodne tolerovat a nečiní žádná opatření na jejich záchranu či odvrácení. Domnívám se, že hladina akceptovatelných ztrát ve výši 0,93 % z celkových

příjmů je značně vysoká, neboť ve finančním vyjádření pro firmu znamená několik desítek miliónů zbytečně ztracených finančních prostředků. Společnosti by se měly důsledně věnovat cost-benefit analýze efektivních protiopatření a pečlivě vyhodnocovat, které specifické příčiny ztrát má či nemá finanční opodstatnění odstraňovat a minimalizovat.

Celosvětové průměrné ztráty příjmů se v roce 2004 pohybovaly ve výši 7,1 % z celkových příjmů, což je pokles o 2,1 % ve srovnání s předchozím rokem. Telekomunikační operátoři v západní Evropě byli úspěšnější a ztráty příjmů u nich čítaly 3,4 % z celkových příjmů. Naopak operátoři ve střední a východní Evropě byli horší než celosvětový průměr a jejich ztráty činily 8,1 % z celkových příjmů. Vysoké procentní hodnoty přepočítané na absolutní hodnoty ve finančním vyjádření představují obrovské sumy a ukazují na značný potenciál ke zlepšení v oblasti řízení rizik úniků příjmů.

Mezi nejčastějšími příčinami úniků příjmů celosvětově dominují na 1. místě chyby v procesech a procedurách, na 2. místě chyby při implementaci nových služeb a na 3. místě chyby při aktivaci zákaznických služeb. Mezi zeměpisnými regiony jsou drobné rozdíly, tak například u společností ve střední a východní Evropě jednoznačně zastávají vedoucí pozici chyby při implementaci nových služeb. Zdá se tedy, že vývoj produktů je značně uspíšený na úkor kvality podpůrných a realizačních procesů, nebo-li následného správného fungování aktivit a procesů podporujících poskytování produktu a řádnou realizaci příjmů z něj plynoucích. Společnosti ve SVE pravděpodobně mají menší zkušenost s řízením úniků příjmů a nejsou schopny odhadnout a řídit (eliminovat a předcházet) hrozbu již ve fázi vývoje nového produktu.

V souvislosti s příčinami úniků bylo zjištěno, že respondenti jsou si vědomi hlavních příčin úniků, ale také toho, že v mnoha případech dosud nepředchází příčinám dostatečně efektivně.

U každé příčiny se našla minimálně polovina respondentů, která označila příčinu za jednu z těch hlavních, ale zároveň uvedla, že ji nemá dosud pokrytou efektivním preventivním opatřením.

Obdobně to vypadalo i se zohledňováním hlavních příčin úniků již ve fázi vývoje a implementace nových produktů. V průměru pouze polovina respondentů uvedla, že hlavní příčinu úniků bere v úvahu již při implementaci nových produktů. Z tohoto lze usuzovat, že přístup respondentů k revenue assurance stále není dostatečně proaktivní a minimálně u poloviny respondentů nedochází k včasnému řízení rizik spojených s hlavními úniky příjmů.

Dle očekávání respondentů bude i v příštích dvanácti měsících kralovat **stejně trio příčin úniků** jako v uplynulém období, to znamená **chyby při implementaci nových produktů, špatné procesy a chyby při aktivacích služeb**.

Očekávaná změna v roce 2005 bude v tom, že větší prim bude hrát příčina: chyby při implementaci nových produktů, příčina: špatné procesy a procedur bude až druhou hlavní. V roce 2004 tomu bylo opačně.

Při řešení jednotlivých příčin úniků příjmů společnosti obvykle využívají **interní zdroje** (interně vyvinuté systémy na podporu revenue assurance), **v průměru v 74 % případů**. To znamená, že firmy se hledají vlastní cesty a techniky na boj s úniky. Často jsou speciální nástroje na detekci revenue assurance chyb vyvíjeny přímo programátory, jež jsou zaměstnanci dané společnosti. Externí zdroje, to znamená dodávka softwarového nástroje od externího dodavatel či využívání konzultantských služeb při mapování revenue assurance rizik, jsou také využívány, ale v mnohem menší míře, v průměru jen v 17 % případů.

Aby toto shrnutí bylo kompletní, je třeba nakonec ještě uvést zajímavý závěr plynoucí z průzkumu mezi telekomunikačními společnostmi provedeném v roce 2003 firmou Deloitte & Touche. Z něj totiž plyne, že **funkce revenue assurance bude v následujícím období vyžadovat značné zdokonalení svého fungování**. Z toho lze usuzovat, že revenue assurance má značné rezervy v optimálním rozsahu a způsobu svého dosavadního působení v telekomunikačních společnostech a současně velký potenciál pro včasné záchrany potenciálních úniků příjmů.

10 Výsledky testování hypotéz

Pojďme se nyní podívat podrobněji na jednotlivé hypotézy formulované v úvodu této práce a pokusme se potvrdit, nebo vyvrátit jejich platnost na základě poznatků, jež vyplynuly z provedeného empirického průzkumu a ve světle dalších poznatků uvedených v této práci.

- **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.**

Pro potvrzení pravdivosti této hypotézy bylo nutné zjistit, zda telekomunikační společnosti mají běžně ve své organizační struktuře začleněný samostatný revenue assurance útvar a jak je manažery vnímána důležitost funkce revenue assurance ve srovnání s uplynulým obdobím. Dále bylo nutné prověřit, zda společnosti vykazují prvky proaktivního a komplexního přístupu k zajištění příjmů, nebo naopak prvky reaktivního přístupu, který se projevuje vyššími reálnými ztrátami.

Z výsledků průzkumu vyplývá, 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 odpovědný 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 a z podstaty své práce nejbližší, což nejčastěji bývá oddělení financí a účetnictví. Tato začlenění do jiných oddělení v praxi nevedí, 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 předcházení a 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 píše 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 těchto 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 hrozícím ztrátám způsobených touto příčinou umí bránit prostřednictvím účinného protiopatření, které včas odstraní důsledky chyby a odvrátí hrozící ztráty, anebo včas minimalizuje danou příčinu. **Většina respondentů se také vyjádřila, že při provádění revenue assurance činností pocítují nedostatečnou teoretickou oporu.**

Obdobně to vypadalo s odpověďmi na dotazy, zda hlavní příčina úniků příjmů je zohledňována (brána v úvahu) již ve fázi plánování a uvádění nových výrobků na trh. Termínem „zohledňování (či braní v úvahu)“ je myšleno, zda již ve fázi plánování a vývoje produktu jsou mapována rizika, zda konkrétní příčina úniků může s implementací nového produktu nastat. A v návaznosti na to, zda jsou specifikovány a implementovány proaktivní opatření na minimalizaci negativního dopadu dané příčiny a předcházení příčině u konkrétního produktu. V průměru **pouze polovina respondentů uvedla, že hlavní příčiny úniků bere v úvahu již při implementaci nových produktů.** Například příčina úniků: chyby při aktivaci zákaznických služeb je zohledňována jen 25 % respondenty, přestože 52 % respondentů ji uvedlo jako hlavní příčinu úniků.

Jako další argument bych ráda 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,**

kteřá 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. Funkce revenue assurance bude v následujícím období vyžadovat značné zdokonalení svého fungování. Z toho lze usuzovat, že revenue assurance má značné rezervy v optimálním rozsahu a způsobu svého dosavadního působení v telekomunikačních společnostech a současně velký potenciál pro včasné záchrany potenciálních úniků příjmů. **Teoretická metodika revenue assurance, o kterou by se praxe mohla opřít, může významně přispět k posunu do proaktivní pozice a ke komplexnímu přístupu k zajištění 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 %⁶⁰ 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.

⁶⁰ hodnota dle z nejlepší praxe

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 protiopatřením a pečlivě vyhodnocovat, které specifické příčiny ztrát má či nemá finanční opodstatnění odstraňovat a minimalizovat. Je třeba také dobře zvážit ocenění nefinančních výhod daného protiopatření jako je posílení kontrolního prostředí, jistota přesnosti a kompletnosti účtování, kterou zákazníkovi i sobě dáme a zajištění transparentnosti.

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 požádáni, 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 chyby při implementaci nových služeb (ve svých odpovědích uvedlo 58 % respondentů) a na 3. místě 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 a 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**. Změna je jen v tom, že očekávají, že větší úlohu bude hrát příčina - chyby při implementaci nových produkt. Příčina – špatné procesy a procedury bude až druhou hlavní příčinou. V roce 2004 tomu bylo opačně. 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 realizací příjmů. V jednotlivých geografických regionech však existují drobné rozdíly v první nejčastější příčině ztrát příjmů. Do budoucna však respondenti očekávají, že nejčastější příčinou budou chyby při implementaci nových produktů.

11 Doporučení na zlepšení

Po provedení empirického průzkumu lze konstatovat, že revenue assurance jako nová metoda maximalizace a zajištění příjmů nabývá v dnešním světě telekomunikací na stále větším významu. Důležitost funkce revenue assurance v podnikovém řízení roste a stále více podniků hledá v revenue assurance způsob, jak maximalizovat své příjmy a zvýšit tak akcionářskou hodnotu.

Průzkum však také prokázal, že telekomunikační firmy, jež aplikují revenue assurance funkci ji neprovádějí zcela efektivně a komplexně. Jejich přístup není dostatečně proaktivní, neboť nedochází k včasnému řízení rizik spojených s hlavními úniky příjmů. Firmy doposud nepředcházejí příčinám úniků a nadhodnocení příjmů účinně a proaktivně, řadu oblastí ve výnosovém cyklu nemají pokrytou účinným protiopatřením.

Chtěla bych tedy formulovat základní obecně platná doporučení pro ty firmy, které usilují o zlepšení efektivity své funkce revenue assurance a chtějí k ní zaujmout proaktivní přístup. Moje doporučení jsou následující:

- **Zvýšit informovanost vrcholového managementu**

Poučit management, nebo-li zvýšit informovanost managementu o tom, co může od funkce revenue assurance očekávat a jaké potenciální problémy v oblasti úniků příjmů mohou firmě hrozit. Vrcholový management by si měl být vědom potenciálních a existujících rizik v oblasti příjmů, což mu umožní dále rozvíjet růst firmy a zároveň chránit jeho majetek. Dále by management měl znát základní úlohy revenue assurance dle nejlepších praktik a rozhodne-li se je aplikovat ve vlastní firmě, tak je také v potřebné míře podporovat.

- **Mít dostatečné know-how a zkušené revenue assurance odborníky**

Revenue assurance útvar nemůže dobře fungovat bez know-how zkušených odborníků, kteří si osvojili revenue assurance metodologii, kteří znají aparát a techniky pro operativní řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů, pro zajištění efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem, dále kteří jsou schopni vyhledávat příležitosti k maximalizaci příjmů. Samozřejmě tito odborníci musí také dobře znát prostředí dané firmy, praktické detaily procesu realizace příjmů, jeho reálná rizika, existující a chybějící opatření, kontroly a podobně. Možným přístupem, jak se relativně rychle seznámit s metodologií

je také využití know-how poradenských firem, které již mají praktické zkušenosti s implementací revenue assurance u jiných klientů.

- **Vyjadřovat se v číslech**

Výsledky své práce by mělo revenue assurance prezentovat jasně, stručně a v doprovodu číselného vyjádření. To znamená přesně se vyjadřovat a volit spíše všeobecně známé termíny, jaký problém s příjmy nastal, kolik chyb způsobil, jaká ztráta vznikla nebo jaká ztráta byla včas odvrácena, co a kdo byl příčinou, a jak se obdobnému problému bránit v budoucnosti. Pouze tak si funkční specialisté i manažeři na různých úrovních mohou reálně uvědomit, jak velkými problémy s příjmy a kontrolami firma trpěla, trpí nebo může potenciálně trpět. Prakticky to znamená zabudovat měřitelný mechanismus dosažených výsledků funkce revenue assurance.

- **Propojit strategické a operativní řízení revenue assurance**

Správné podnikové řízení funkce revenue assurance vyžaduje propojení jejích klíčových ukazatelů výkonnosti s indikátory rizik v rámci revenue assurance strategie. Cílem je vytvořit strategii, které povedou ke zvýšení hodnoty a dosažení podnikatelských cílů. Je nutné stanovit revenue assurance strategii a integrovat ji v rámci všech úrovní podniku a ve třech základních dimenzích: technologické, procesní a organizační

- **Investovat do revenue assurance vyváženě**

Pro řádné fungování jak výnosového cyklu, tak pro účinné řízení funkce revenue assurance, je nutné paralelně a v souladu rozvíjet tři dimenze výnosového cyklu: technologie, procesy a organizace. Znamená to tedy synchronizovaně zlepšovat revenue assurance v těchto dimenzích. Upřednostňování jen některé z nich povede k nevyváženému rozvoji revenue assurance, které nepřinese takové pozitivní efekty, které by potenciálně mohlo.

- **Implementovat systémové nástroje na podporu revenue assurance**

Provádění revenue assurance činností není možné bez systémových nástrojů detekci úniků, pro prověřování přesnosti a kompletnosti příjmů, pro analýzu dat, testování, nebo monitorování trendů příjmů. Tyto nástroje by měly být postupně implementovány, ale podnik na ně musí být znalostně i investičně připraven. Nejsou-li investice dostatečně

promyšlené a naplánované, podložené dobrou znalostí příčin úniků dané firmy, jen stěží přinesou potřebné efekty. Celkové investiční náklady na komplexní revenue assurance řešení se pohybují v průměru mezi 0,3 – 0,6 % z celkových ročních příjmů⁶¹. Což nejsou malé částky, vezme-li v ale úvahu, že potenciál ke včasnému odhalení ztracených příjmů se pohybuje v telekomunikacích v rozmezí 3 – 5 % + z celkových ročních příjmů, může být investice do revenue assurance značně rentabilní, je-li správně naplánována, provedena a podpořena dostatečným know-how, včetně procesních a organizačních změn.

- **Nepodceňovat analýzu a diagnózu slabých míst výnosového cyklu**

Znalost teoretické revenue assurance metodologie nebude firmě ku prospěchu, pokud revenue assurance nebude dobře znát praktické detaily a souvislosti fungování svého výnosového cyklu, včetně všech slabín a potenciálních hrozeb. Tato prvotní fáze řízení rizik úniků a nadhodnocení příjmů nesmí být v žádném případě podceňována. Tvoří základ a odrazový můstek pro úvahy o implementaci protiopatření a jejich další řízení. Nedostatečná či nekvalitně provedená analýza slabých míst může další fungování revenue assurance značně přibrzdit. Nemají-li odborníci ve firmě dostatek zkušeností a znalostí, je vhodné využít služeb zkušené poradenské firmy.

- **Dobře znát možná potenciální rizika a ty efektivně řídit**

Poznání reálných a potenciálních rizik v rámci výnosového cyklu vyplyne z analýzy a jejich znalost je nezbytná pro správné řízení. Nelze prakticky řídit to, co dobře teoreticky a prakticky neznáme. V daném podniku je třeba dobře prověřovat i sílu těch rizik, které nejčastěji trápí podniky ve stejném oboru podnikání. V telekomunikacích jsou to chyby v procesech a procedurách, chyby při implementaci nových služeb a chyby při aktivaci zákaznických služeb.

- **Pečlivě kvantifikovat jak hrozbu rizik, tak přínosy a náklady zamýšlených protiopatření**

Je třeba důkladně se věnovat cost-benefit analýze variantních opatření. Navrhnout opatření a přesně kalkulovat náklady a výnosy jejich implementace a porovnávat je s dopadem

⁶¹ poznatky z vlastní výzkumné činnosti

hrozby rizika, nebude-li řízeno. Toto finanční vyjádření je opět mocnou pákou při prosazování opatření a usnadní komunikace mezi revenue assurance a managementem.

- **Začít řídit rizika (příčiny úniků), která jsou největší hrozbou**

Logicky první prioritou pro firmu musí být příčiny úniků a nadhodnocení příjmů představující největší hrozbu. Pro kvalitní rozhodnutí je třeba znát celé portfolio hrozeb včetně jejich rizikovosti. V případě značných investic do automatických protiopatření je třeba zvážit využití krátkodobých přechodných opatření, třeba i manuálně náročných.

- **Minimalizovat organizační bariéry realizace revenue assurance činností**

Při začlenění revenue assurance do organizace je nezbytné zabezpečit, podporovat a ulehčovat dostatečnou úroveň spolupráce mezi třemi skupinami: revenue assurance útvarem, dílčími funkčními útvary a vrcholovým managementem.

- **Brát v úvahu hlavní hrozby (příčiny) úniků a nadhodnocení příjmů již ve fázi uvádění nových výrobků na trh**

Již ve fázi plánování a vývoje nového produktu by revenue assurance odborník měl mapovat rizika, zda konkrétní příčina úniků může s implementací a provozováním produktu nastat, a být na ně dostatečně připraven. Revenue assurance odborník by se měl zasadit o implementaci proaktivních opatření zaměřených buď na minimalizaci negativního dopadu dané příčiny, nebo její odstranění, anebo alespoň na monitorování vzniku příčiny a jejího rozsahu. V případě uspěchaného vývoje produktů na úkor kvality podpůrných a realizačních procesů je vhodné, aby revenue assurance odborník navrhl a realizoval akční plán, který pomůže zvýšit kvalitu podpůrných a realizačních procesů v co možná nejkratším časovém prodlení po uvedení produktu na trh.

- **Integrovat revenue assurance do podnikové kultury**

Revenue assurance se musí stát organickou součástí organizace a ve střednědobém horizontu učinit z firmy „revenue responsible organization“, nebo-li firmu celkově zodpovědnou za maximalizaci a integritu svých příjmů. Zodpovědnost za revenue assurance musí postupně přebírat i jednotlivé funkční provozní útvary, jejich experti a manažeři.

Moje další doporučení směřují na zlepšení postavení revenue assurance disciplíny jako celku. Domnívám se, že revenue assurance disciplíně by značně pomohlo, pokud by se rodičí metodologie rozšířila do povědomí manažerů jak formou rozšířené podnikové teorie, tak například formou založení a provozování speciální profesní instituce. Institucionalizace revenue assurance by významně podpořila, rozšířila a standardizovala její využívání. Jejím úkolem by bylo šířit revenue assurance principy, techniky, postupy a standardy použitelné odborníky na revenue assurance na celém světě. Institut by měl zaměřovat svou pozornost také na odborné školení specialistů na revenue assurance, na profilování a rozvoj této činnosti a na vypracování norem a pravidel, které by zaručovaly správné vykonávání této činnosti při současném poskytování záruk efektivnosti. Vzrostl by tak její význam i postavení v rámci organizační struktury.

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.

Domnívám se, že v průběhu disertační práce jsem shromáždila dostatečné množství validních informací z různých zdrojů. Na základě jejich analýzy a následné syntézy jsem našla odpovědi na položené výzkumné otázky. 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.

Prostřednictvím následující rekapitulace se pokusím podrobněji zhodnotit, do jaké míry se mi podařilo splnit vytyčený vědecký záměr.

V kapitole nazvané „Proč mít revenue assurance funkci?“ jsem podrobně specifikovala přínosy a důvody, proč v poslední letech vzrostla důležitost funkce revenue assurance. Klíčovým důvodem, ke kterému jsem dospěla, je schopnost revenue assurance reagovat na tlaky, které se v současném globalizovaném podnikatelském prostředí projevují. Jedná se zejména o tlak na tvorbu zisku, na zvládání rizik, tlak na technologické a marketingové inovace a legislativní tlak zejména ze strany zákona Sarbanex-Oxley. V kapitole „Hodnota přidávaná revenue assurance“ jsme podrobněji rozvedla, že 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. Následně jsem analyzovala strukturu hodnotového řetězce Michaela Portera a do jeho

podpůrných činností jsem začlenila revenue assurance činnosti. Tímto jsme našla odpovědi na dvě 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 ?**

Na základně poznatků získaných při studiu dostupných pramenů, výzkumu funkce revenue assurance, diskusích o ní na mezinárodních konferencích a s revenue assurance manažery jsem obecně vydefinovala základní úkoly revenue assurance útvaru tak, aby plnil očekávání managementu. Úkoly musí podporovat dosažení hlavního cíle revenue assurance: maximalizovat příjmy a zajistit integritu výnosového cyklu. Dospěla jsem k široké paletě činností, které by měl revenue assurance útvar provádět. Počínaje komplexním řízením rizik a nadhodnocení příjmů, přes detekci, vyšetřování a celkové řešení reálně vzniklých reálných úniků a nadhodnocení příjmů, přes zajišťování efektivního kontrolního systému nad výnosovým cyklem až po různé metody vyhledávání příležitostí k maximalizaci příjmů. Znázorněním a precizováním enterprise modelu a mapy výnosového cyklu se mi podařilo zakomponovat do nich všechny dílčí podnikové funkce, které se přímo či nepřímo podílejí na realizaci příjmů a tvoří tak výnosový cyklus. Představila jsem tak rozsah působnosti funkce revenue assurance a zjistila jsem, že při provádění revenue assurance činností je nevyhnutelné sladit tři dimenze výnosového cyklu: procesy, organizační uspořádání a informační technologie. Dospěla jsem tak k odpovědi na výzkumnou otázku:

- **Jaké činnosti vymezují revenue assurance, jaká je její funkční náplň a rozsah působnosti v souvislosti s jednotlivými funkčními oblastmi výnosového cyklu?**

Pokud by byl svět perfektní, problémy se ztrátami a nadhodnocením příjmů by neexistovaly. Na základě prováděného výzkumu a získaných poznatků se ale potvrdilo, že ve větší či menší míře firmy nemilosrdně přicházejí o své příjmy díky neefektivním procesům, lidským selháním, závadám a poruchám informačních technologií, které jsou bezprostřední příčinou ztrát, poškození a zkrakování transakcí o realizovaných příjmech. Hrozby, nebo-li důvody, proč firmy přicházejí o své příjmy jsou si podobné napříč všemi odvětvími a rozčlenila jsem je do tří základních kategorií: přechodné příčiny, přirozené

sklony k únikům a přímé příčiny. Konkrétní podoby úniků a nadhodnocení příjmů jsem zobrazila do modelu děravé roury a kapajícího kohoutku a vyřešila jsem tak další výzkumnou otázku:

- **Jakou podstatu mají hrozby úniky a nadhodnocení příjmů?**

Bylo zajímavé také pracovat na zkoumání výzkumné otázky:

- **Jaké techniky a nástroje revenue assurance používat pro eliminaci a řízení úniků a nadhodnocení příjmů?**

Objevila jsem jich řadu a rozdělila je na techniky pro eliminaci hrozeb a pro včasnou detekci nežádoucího vlivu hrozeb. Příkladem může být automatizace procesů, testování, motivační programy, úprava procedur a procesů, automatické alarmy, speciální revenue assurance kontroly kompletnosti zpracovaných data, přesnosti ocenění, kompletnosti plateb nebo aktivace zákaznických služeb. Při provádění těchto technik se revenue assurance neobejde bez systémových nástrojů zaměřených na detekci, analýzu, nebo prevenci. Systémové nástroje jsou v podstatě revenue assurance kontroly, ovšem ve zcela automatizované podobě. Optimální je integrovat tyto dílčí kontroly do multifunkčního elektronického dashboardu.

Při výzkumu jsem dospěla také k závěru, že revenue assurance je složitou a komplexní funkcí a její praktické uplatňování prochází několika vývojovými fázemi v závislosti na intenzitě působení determinujících faktorů, na něž je citlivá. Firmy, které implementují funkci revenue assurance obecně procházejí čtyřmi vývojovými stádii - krizové řízení, reaktivní řízení, proaktivní řízení a nejlepší praktiky. Model zralosti vytvořený v této práci zdůrazňuje vzájemný vztah mezi schopnostmi odhalovat a předcházet ztrátám příjmů a vospělostí funkce revenue assurance. Vospělost lze rozlišovat podle úrovně naplňování dílčích faktorů jako je schopnost řízení rizik úniků, znalost výnosového cyklu, organizace a zodpovědnost, kvalita kontrol a jejich systémová podpora, integrace hodnocení výkonnosti apod. Kladně jsem tak odpověděla na výzkumnou otázku:

- **Prochází revenue assurance životním cyklem a pokud ano, jaké jsou klíčové charakteristiky jednotlivých fází?**

Neméně zajímavé bylo hledat odpovědi k předposlední otázce:

- **Jak měřit efektivitu revenue assurance činností a jaké náklady a přínosy doprovázejí provádění revenue assurance aktivity?**

Zjistila jsem, že ukazatele reálné a odvrácené ztráty příjmů, reálného a odvráceného nadhodnocení příjmů vyjádřené jako procento z celkových příjmů jsou vrcholovým managementem považovány za nejdůležitější ukazatele výkonnosti revenue assurance útvaru a jsou-li kalkulovány, bývají pod bedlivým dozorem. Současně jsem ale dospěla k závěru, že je choulostivé stanovovat dopředu pro revenue assurance útvary cíle v oblasti klíčových výkonnostních ukazatelů. Odhalené vysoké reálné ztráty příjmů mohou vést ke dvěma naprosto odlišným závěrům o výkonnosti, a to buď že revenue assurance útvary funguje efektivně, nebo neefektivně. Bez detailních informací nelze jednoznačně hodnotit, co je dobrý a co špatný výsledek. Výsledek je značně determinován zralostí funkce revenue assurance. Je také nutné propojit hodnocení výkonnosti funkce revenue assurance s výkonností celého podniku. Náklady na revenue assurance činnosti nabývají podobu nákladů přímých (na spotřebu pracovního času, na dobu trvání) a nepřímých nákladů (správní režie, náklady na důvěryhodnost a konsensus, na provoz revenue assurance kontrol a systémů). Také investice do infrastruktury, organizace, kompetencí a flexibility je třeba plánovat a sledovat při provozování funkce revenue assurance.

- **Jak integrovat revenue assurance do organizační struktury?**

K poslední výzkumné otázce jsem učinila tento závěr. Přímý model začlenění do organizační struktury se zdá být nejefektivnějším, neboť je nejjednodušším a přímočarým. Vedoucí revenue assurance útvaru by proto měl být na úrovni ředitele, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli firmy. Ředitel revenue assurance by měl pravidelně svolávat Revenue assurance board, nebo-li Výbor ředitelů funkčních oddělení, a informovat je o nejdůležitějších problémech s příjmy s dopadem nebo příčinou v jejich funkčním útvaru. Praxe však prokázala, že revenue assurance může úspěšně fungovat i při začlenění do oddělení jako je risk management, finance, podpora informačních technologií, péče o zákazníky apod. Za všech okolností však musí být respektována maticová struktura a musí být zabezpečena a podporována dostatečná úroveň spolupráce mezi třemi skupinami ve firmě: revenue assurance útvarem, funkčními útvary a vrcholovým managementem funkčních útvarů.

Doposud jsem hodnotila plnění vytyčeného cíle disertační práce v rovině normativní. Nyní byl ráda zrekapitulovala splnění cíle v rovině deskriptivní, ve které jsem konfrontovala normativní „ideál“ řízení funkce revenue assurance s reálnými skutečnostmi zjištěnými prostřednictvím celosvětového empirického průzkumu.

Podářilo 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. Analyzovala jsem příčiny zjištěných nedokonalostí a formulovala je do podoby obecně platných doporučení na zlepšení popsanych v kapitole 11. Celkové shrnutí empirického výzkumu je k dispozici v kapitole 9.5. 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 výsledků empirického průzkumu 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 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 byla potvrzena. Celosvětově jsou nejčastější příčinou ztrát chybně nastavené procesy a procedury související s generováním, zpracováním příjmů.

Hlavní přínosy mé disertační práce spatřuji ve vytvoření metodologie, jenž 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 nástroj 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 jejich přínosech, rozšiřováním povědomí o metodologii

a zvyšováním odborné přípravy odborníků na revenue assurance. Domnívám se, že profesi odborníka na revenue assurance se 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 cenné služby. Věřím, že tato práce může být teoretickou oporou firmám, které hodlají se ztrátami a nadhodnocením příjmů skoncovat.

Seznam ilustrací

Tabulka 2-1: Odhadované úniky příjmů ve vybraných sektorech služeb.....	30
Obrázek 2-2: Tvorba hodnoty prostřednictvím RA.....	30
Obrázek 2-3: Začlenění revenue assurance do hodnotového řetězce	32
Tabulka 2-4: Hlavní rozdíly mezi revenue assurance, interním auditem a controllingem..	38
Obrázek 3-1: Enterprise model v telekomunikačním sektoru a oblast působení RA	52
Obrázek 3-2: Mapa výnosového cyklu a oblast působení revenue assurance	52
Obrázek 3-3: Tři dimenze působení funkce revenue assurance: Procesy-Organizace -Informační technologie.....	53
Obrázek 3-4: Mapa výnosové cyklu	55
Obrázek 3-5: Vývojová stádia revenue assurance	58
Obrázek 3-6: Model zralosti funkce revenue assurance	61
Obrázek 4-1: Důvody, proč společnosti přicházejí o své příjmy.....	64
Obrázek 4-2: Model děravé trubky	67
Obrázek 4-3: Model kapajícího kohoutku	67
Obrázek 4-4: Diagram příčin a následků	69
Obrázek 5-1: Operativní řízení rizika úniků a nadhodnocení příjmů	73
Obrázek 5-2: Rizikové pozice v příjmech	78
Obrázek 5-3: Náklady a přínosy navrhovaných protopatření.....	81
Obrázek 5-4: Metodika D-V-Ř-P	84
Obrázek 7-1: Organizace revenue assurance oddělení	109
Obrázek 7-2: Přímý model začlenění revenue assurance útvaru do organizační struktury	112
Obrázek 7-4: Organizační začlenění funkce revenue assurance.....	115
Obrázek 8-1: Náklady na revenue assurance činnosti	119
Graf 8-2: Velikost investice do implementace RA.....	123
Graf 8-3: Měření návratnosti investice do RA.....	125
Graf 8-4: Bariéry při provádění revenue assurance	132
Graf 9-1: Struktura respondentů dle geografického rozdělení a počtu zákazníků.....	136
Graf 9-2: Organizační zajištění revenue assurance činností.....	138
Graf 9-3: Další zodpovědnosti revenue assurance manažera	139
Graf 9-4: Změna důležitosti funkce revenue assurance.....	140
Graf 9-5: Akceptovatelná výše reálných ztrát příjmů.....	141

Graf 9-6: Skutečné ztráty příjmů	142
Graf 9-7: Podíl jednotlivých příčin ztrát na celkové ztrátě příjmů	143
Graf 9-8: Podíl jednotlivých příčin na celkové ztrátě příjmů	144
Graf 9-9: Hlavní příčin úniků příjmů v roce 2004	145
Graf 9-10: Rozsah pokrytí hlavních příčin úniků příjmů efektivním řešením (rok 2004)	146
Graf 9-11: Zohledňování hlavních příčin při implementaci nových produktů (rok 2004)	148
Graf 9-12: Očekávané hlavní příčiny úniků příjmů v následujících 12 měsících	149
Graf 9-13: Odhad ztráty příjmů v příslušném regionu ve srovnání s glob. průměrem	150
Graf 9-14: Zdroje využívané pro řešení příčin úniků příjmů	152
Graf 9-15: Teoretická opora při provádění revenue assurance činností	153
Graf 9-16: Oblasti vyžadující významné zlepšení	155

Seznam literatury

1. Accenture: Revenue Assurance Solutions, Company Edition, 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 2005, 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. Kislíngerová, E.: Hodnota podniku, její měření a řízení, Acta Oeconomica Pragensia, č. 4/2005
33. Kislíngerová E., Nový I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí, C.H.Back, Praha 2005, ISBN 80-7179-847-9
34. Kislíngerová 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, Praha 1992, 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:

PricewaterhouseCoopers, 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.pricewaterhousecoopers.com

www.revenuemaximizer.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.eearchiv.cz

www.finance-management.cz