

REVENUE MANAGEMENT MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V ČESKÉ REPUBLICE REVENUE MANAGEMENT OF MOBILE OPERATORS IN CZECH REPUBLIC

Marián Vdoviak¹, Tomáš Pilař², Vojtěch Bočok³

¹Ing. Marián Vdoviak, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra obchodu a financí, vdoviak@pef.czu.cz

²Ing. Tomáš Pilař, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra obchodu a financí, pilar@pef.czu.cz

³Ing. Vojtěch Bočok, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra obchodu a financí, bocok@pef.czu.cz

Abstract: Tento příspěvek se zaměřuje na oblast výnosů u mobilních operátorů podnikajících na území České republiky, které analyzuje jak z pohledu účetního, tak manažerského. Cílem příspěvku bylo zjistit, podle jakého účetního systému tyto mobilní operátoři vykazují své výnosy (právní předpisy ČR versus Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IAS/IFRS) a jakým způsobem se jejich výnosy vyvíjejí v časové ose posledních pěti účetních období. Na základě zjištěných dat lze u všech tří mobilních operátorů konstatovat konstantní vývoj tržeb ve všech sledovaných obdobích. Dále bylo cílem definovat hlavní rozdíly ve vykazování výnosů mezi účetním systémem vedeným dle právních předpisů ČR a IAS/IFRS, mezi které patří odlišnosti v okamžiku zúčtování výnosu, diskontace prvku financování, nutnost alokace slev a okamžité vykazování ztrátových smluv. Z pohledu revenue managementu došlo k návrhu unifikace produktových portfolií na B2B, B2C (hlasové služby, internet, televize, další zařízení) a identifikaci současných trendů – např. v nabídce rodinných produktových portfolií. Na základě provedeného desk research došlo ke zjištění, že v mezinárodním srovnání cenové úrovně mobilních služeb 36 zemí Organisation for Economic Co-Operation and Development se Česká republika dlouhodobě umísťuje na posledních pozicích a i přes postupné zlevňování služeb tyto pozice neopouští, neboť trh produktů a produktových portfolií okolních zemí zlevňuje rychleji.

Keywords: management, mobile operators, revenues.

JEL Classification: M21, M41.

ÚVOD

V České republice poskytují telekomunikační služby v současnosti vedle mnoha virtuálních operátorů také tři mobilní operátoři. Ve všech třech případech se jedná o akciové společnosti, které jsou individuálními účetními jednotkami i daňovými subjekty, a proto musí věrně a pravdivě vykazovat své výnosy jak v účetním systému, tak za účelem zdanění. Tento příspěvek se zaměřuje na oblast výnosů, které bude analyzovat jak z pohledu účetního, tak manažerského.

1. PŘEDHLED LITARATURY

Počátky revenue managementu spadají do období 60. a 70. let jako výsledek zkoumání kapacity obsazenosti letadel. Počátky cíleného řízení výnosů se tedy vážou k leteckým společnostem. Do této doby společnosti používali jenom strategii „overbooking“, tedy prodej více letenek, než je míst v letadle, a to na základě předpokladu, že existuje jistá množina lidí, kteří si letenku zakoupili, ale ve skutečnosti poleťí buď v jiný čas, nebo nepoletí. V tomto období ale aerolinky začínají používat zlevněné letenky ve snaze vyhnout se problému s obsazeností spojů. (Lieberman, 2004).

V roce 1985 byl implementován první skutečný model revenue managementu. Tento systém, ve zkratce uváděn jako DINAMO (Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Organizer System) je prvním modelem, který

realizuje celkový potenciál slev, na základě kontroly kapacity. Systém je založený na principu snížení ceny v reakci na vývoj cen u konkurence, a to vždy na cenu shodnou, nebo nižší (Kalyan T. Talluri, 2004).

Principy revenue managementu jsou aplikovatelné i v dalších oborech, nejen v leteckém průmyslu – například v oblasti poskytování internetových služeb (Nair a Bapna, 2001), ubytovacích služeb a pohostinství (Bitran a Mondschein, 1995) či neziskového sektoru (Metters a Vargas, 1999).

Za pomoci revenue managementu je možno řídit logistiku různých oborů, např. Peng, et al. (2019) použili revenue management pro optimalizaci kontejnerové dopravy.

Telekomunikační průmysl je sice na první pohled zásadně odlišný od leteckého průmyslu, obě odvětví však mají společné charakteristiky potencionálně využitelných pro aplikaci revenue/yield managementu. Jednou z těchto společných charakteristik je vysoký podíl fixních nákladů. Jak uvádí Jallat a kol. (2008) ve svém článku „Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunication“, telekomunikační společnosti neznají chování svých zákazníků, a proto se snaží snížit velkou variabilitu pozorovanou mezi zákazníky, aby získaly určité skupiny chování. To je jeden z důvodů, proč je jejich komunikace výrazně cenově orientovaná.

V posledních letech investovaly telekomunikační společnosti významné prostředky do vytváření zákaznických databází a vývoji sofistikovaných CRM strategií. Je možné konstatovat, že společnosti pochopily, že zákaznická báze patří k jejímu hlavnímu aktivu, a chápou nutnost investic, řízení a budování dlouhodobého vztahu se zákazníky, zejména v současném období zintenzivněné konkurence a klesajícího indexu ARPU (average rate per user). V důsledku těchto skutečností je telekomunikační průmysl velice zajímavým odvětvím pro sledování integrace dynamických cenových strategií (Jallatt et al, 2008).

V neposlední řadě je řízení výnosů ovlivňováno mimo jiné vztahem revenue managementu a finančního účetnictví. Největší telekomunikační operátoři v České Republice sestavují svoje finanční výkazy v souladu s Mezinárodními účetními standardy IFRS. Od 1. 1. 2018 je v platnosti standard IFRS 15 – Výnosy ze smluv se zákazníky. Tento standard má zásadní vliv na vykazování výnosů kromě jiných, právě v telekomunikačních společnostech. Hlavním rozdílem oproti předchozímu stavu je realokace výnosů mezi službou a zařízením, v případě že tyto byly prodány spolu v jednom balíčku a zákazník se smluvně zavázal po určitou dobu k využívání služeb operátora a byla mu poskytnuta určitá sleva. Aplikace tohoto standardu nemá vliv na výšku vykázaného výnosu, ale na čas, kdy dojde k jeho uznání (Vdoviak, 2018).

Telekomunikační společnosti působící na trhu České Republiky používají různé cenové strategie. Motivace k použití zvolené strategie může být různá. Neexistuje ovšem žádný obecný model pro řízení výnosů, který by společnosti aplikovali na řízení výnosů.

2. CÍL A METODY

Příspěvek aspiruje na dosažení dvou cílů. V části zabývající se výnosy z účetního hlediska je cílem zjistit, podle kterého účetního systému vykazují mobilní operátoři působící na území ČR své výnosy a jakým způsobem se jejich výnosy vyvíjejí v časové ose posledních pěti účetních období. Tohoto cíle bude dosaženo po analýze účetních závěrek uvedených společností zveřejňovaných na oficiálním webu českého soudnictví – ve sbírce listin Obchodního soudu (viz: www.justice.cz). V rámci finančního účetnictví dojde dále k definování hlavních rozdílů ve vykazování výnosů mezi účetním systémem vedeným dle právních předpisů ČR a dle IAS/IFRS. Tento cíl bude možné splnit na základě komparace vybraných přístupů vykazování výnosů dle účetních předpisů ČR (Zákona o účetnictví, Vyhlášky č. 500/2002 Sb., a Českých účetních standardů) a standardů IAS/IFRS.

V části příspěvku zabývajícího se výnosy z hlediska managementu dojde k návrhu unifikace produktových portfolií (za účelem další vědecké práce autorů) a dále k dílčí analýze produktových portfolií do té míry, aby bylo možné identifikovat hlavní trend, který mobilní operátoři rozvíjejí na území ČR či globálně. Tohoto cíle bude dosaženo provedením deskriptiv veřejně dostupných materiálů zveřejňovaných vybranými operátory. Na základě desk research dojde k porovnání hladiny cen produktových portfolií v ČR se zeměmi OECD.

3. VÝSLEDKY A DISKUSE

3.1 Charakteristika účetních systémů mobilních operátorů, deskripce výnosů

Mobilní operátoři poskytující své služby na území ČR jsou auditovanými účetními jednotkami a dle Zákona o účetnictví ČR zveřejňují účetní závěrky a výroční zprávy za účelem informování jak interních, tak externích stakeholderů. Z analýzy účetní závěrky vyplývá, že společnost Vodafone Czech Republic a.s. účtuje a vykazuje údaje o finanční situaci, výkonnosti a jejich změnách dle právních předpisů ČR a zbývající dva mobilní operátoři (tedy O2 Czech Republic, a.s. a T-mobile Czech Republic a.s.) reportují účetní výkazy v souladu s Mezinárodními standardy finančního výkaznictví IAS/IFRS.

Níže uvedená tabulka demonstruje volbu účetního období, komparuje velikost výnosů a demonstruje výkonnost těchto vybraných účetních jednotek:

Tab. 1: Vybrané údaje z účetních závěrek mobilních operátorů

Název operátora	Vodafone	O2	T-mobile
Účetní systém	Právní předpisy ČR	IAS/IFRS	IAS/IFRS
Rozvahový den (poslední uzavřené účetní období)	31. 3. 2019	31. 12. 2019	31. 12. 2019
Tržby za prodej výrobků a služeb, tržby za prodej zboží	14 161	38 760	28 483
Ostatní provozní výnosy v mil. Kč	436	160	542
Provozní výsledek hospodaření v mil. Kč	1 678	7 241	7 118
Finanční výsledek hospodaření v mil. Kč	-133	-356	-227
Výsledek hospodaření před zdaněním v mil. Kč	1 545	6 885	6 891
Výsledek hospodaření po zdanění v mil. Kč	1 285	5 460	5 471

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že objemem tržeb a ostatních provozních výnosů jsou společnosti O2 a T-mobile rovnocennými hráči. I když T-mobile vykazuje nižší tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží, dohání svého významného konkurenta vyššími ostatními provozními náklady a nižší ztrátou z finanční činnosti. Komparací zisku (ať již před zdaněním nebo po snížení o splatnou a odloženou daň z příjmu) lze konstatovat jejich rovnocenné postavení na trhu.

I když všechny tři společnosti mobilních operátorů generují výnosy prodejem mobilních a fixních telekomunikačních služeb (jakými jsou např. poskytování hlasových a datových služeb, internetových služeb, SMS služeb, ICT služeb, a dále prodejem mobilních a fixních zařízení), účetní jednotky účtující dle IAS/IFRS musí v souladu se standardem IFRS 15 (Revenues) vykazovat výnosy v okamžiku převodu přislíbeného zboží nebo služby na zákazníky a to v hodnotě, která odráží protihodnotu, na niž má účetní jednotka dle vlastního očekávání nárok (výměnou za zboží nebo služby). Přičemž produkty a služby mohou být prodávány samostatně, nebo v balících (tzv. bundlech).

Společnost O2 ve výroční zprávě (2020) konkretizuje způsob vykazování výnosů takto: „V případě smluv obsahujících balíky Skupina účtuje separátně o konkrétních produktech nebo službách, pokud jsou tyto produkty nebo služby samostatně oddělitelné a mají pro zákazníka v této samostatné podobě přidanou hodnotu. Cena fakturovaná zákazníkem je u těchto smluv alokována na základ poměru ceníkových cen samostatných plnění. Skupina uzavírá smlouvy s velkým množstvím zákazníků za srovnatelných podmínek. Skupina proto aplikuje tzv. portfoliový přístup na smlouvy, které je možné seskupit do portfolií se srovnatelnými podmínkami. Skupina důvodně předpokládá, že efekt aplikace portfoliového přístupu se materiálně neodlišuje od efektu individuálního posuzování smluv. Skupina aplikuje portfoliový přístup na většinu smluv s rezidentními zákazníky. Oproti tomu smlouvy s firemními zákazníky, kteří mají smlouvy s individuálními podmínkami a nelze je seskupit do žádného portfolia, jsou posuzovány a vykazovány samostatně. Při uvažování, zda výnosy vykazovat v brutto (tj. s odděleným vykázáním náklad) nebo v netto výši, Skupina posuzuje, zda je ve vztahu majícího charakter zastupování, nebo zprostředkování. Pokud ano, je klasifikována jako zprostředkovatel, a výnosy jsou uznány

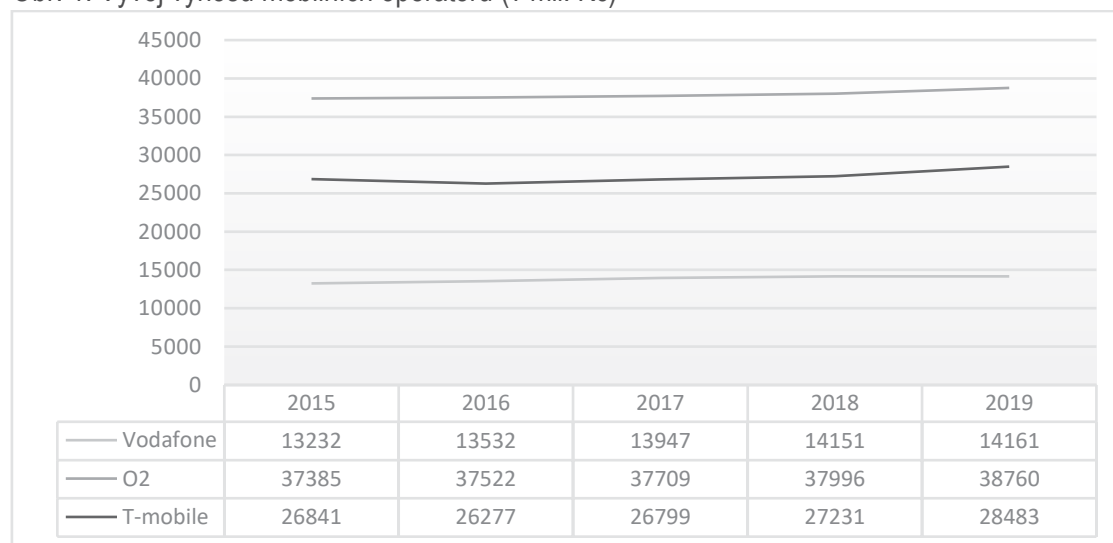
v netto hodnotách, tj. pouze částky odpovídající marži nebo realizované provizi. Skupina může vstoupit do vztahu majícího charakter zastupování při poskytování služeb premium SMS, audiotex nebo ostatních služeb. Provize hrazené zprostředkovatelům za aktivace, marketingové akce a jiné aktivity se zahrnují do nákladů na prodej za dané období, pokud se nejedná o náklady splňující definici přírůstkových nákladů na získání smlouvy. Výnosy z prodeje přístrojů a ostatního zboží jsou vykázány v okamžiku uskutečnění prodeje, tj. v okamžiku, kdy došlo k předání zboží distributorovi nebo konečnému zákazníkovi, což nastává zpravidla při podpisu smlouvy. V případě, že jsou zařízení dotována a prodávána v balících společně se službou, dochází k vykázání výnos těchto dotovaných zařízení rovněž v momentě prodeje v hodnotě určené na základě poměru samostatných prodejních cen zboží a služeb prodaných v rámci daného balíku. Mobilní zařízení jsou zákazníkem uhrazena zpravidla jednorázově při prodeji. Fixní zařízení jsou zákazníky uhrazena jednorázově při prodeji anebo jsou prodána na splátky se splatností od 12 do 48 měsíců. Skupina identifikovala významný prvek financování pro vybrané smlouvy na prodej fixního zařízení na splátky na 48 měsíců z důvodu zohlednění času mezi platbami zákazníka a dodáním zařízení. Cena fakturovaná na základě těchto smluv je diskontovaná úrokovou sazbou. Tato sazba je úměrná sazbě, která by se odrážela v samostatné finanční transakci mezi Skupinou a zákazníkem při uzavření smlouvy. Očekávaná ztráta ze smlouvy o zhotovení je okamžitě vykázána jako náklad, pokud je pravděpodobné, že celkové náklady předmětu smlouvy překročí celkový výnos ze smlouvy.“

Z výše uvedeného lze definovat odlišnosti, které mají vliv na vykazování výnosů mobilních operátorů vykazujících dle IAS/IFRS od společnosti Vodafone Czech Republic a.s., která vykazuje v souladu s právními předpisy ČR. Jedná se zejména o tyto aspekty:

- výnosy nejsou dle IAS/IFRS vykazovány v okamžiku fakturace, ale po převodu rizika na konečného zákazníka,
- smlouva není zaúčtována automaticky, ale je prověřována tzv. pětistupňovým modelem uznávání výnosů,
- slevy (které jsou typické pro telekomunikační oblast) jsou alokovány k ostatním plněním,
- dlouhodobé zakázky nejsou účtovány v okamžiku fakturace, ale jsou alokovány do konkrétních období,
- významný prvek financování je diskontován (běžnou tržní úrokovou sazbou),
- ztráta ze smlouvy má být dle IAS/IFRS vykázána ihned, pokud je dostatečně pravděpodobná.

Dále je možné z účetních dat výše uvedených mobilních operátorů sestavit časovou řadu a pokusit se definovat trend, k čemuž slouží následující graf č. 1:

Obr. 1: Vývoj výnosů mobilních operátorů (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společností, 2020

měsíců. Všichni tři výše zmínění operátoři tím do jisté míry pojišťují věrnost zákazníků, která byla dříve vynucována časovými tarifními úvazky.

Co se týče mezinárodního srovnání cenové úrovně mobilních služeb, Český telekomunikační úřad dokládá (níže uvedeným přehledem (viz obr. 2), že Česká republika se vyskytuje dlouhodobě na 21. až 35. pozici mezi 35 zeměmi OECD, a to v jednotlivých úrovních spotřeby (spotřebních koších) za období posledních šesti let.

Tab. 2: Pozice České republiky ve srovnání cenové úrovně mobilních služeb s ostatními zeměmi (dle jednotlivých spotřebních košů) zemí OECD

Ceny s DPH	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Neomezené volání a SMS a 2 GB	28	21	28	28	30	27
Neomezené volání a 350 SMS a 2 GB	29	21	28	28	32	28
100 hovorů a 140 SMS a 2 GB	32	28	29	29	33	35
900 hovorů a 350 SMS a 2 GB	28	21	28	29	32	32
300 hovorů a 225 SMS a 1 GB	32	23	28	31	33	33
100 hovorů a 140 SMS a 500 MB	32	30	30	31	34	35
30 hovorů a 100 SMS a 100 MB	27	29	31	32	31	32
Počet srovnávaných zemí	34	34	34	34	35	35

Zdroj: Český telekomunikační úřad, 2020

Pozice České republiky se tedy v průběhu sledovaného období nachází mezi 10 až 20 procenty nejdražších zemí analyzovaného vzorku (při komparaci byly vždy použity ceny operátora s nejnižší cenou). Co je však z výše uvedené tabulky taktéž zřetelné, je skutečnost, že (až na výjimečnou situaci roku 2013 – kdy byly v České republice zavedeny neomezené hlasové a SMS tarify za cenu cca 750 Kč) se pozice ČR dlouhodobě nezlepšuje. Dle Českého telekomunikačního úřadu (2000) je to důsledek skutečnosti, že přes pokles maloobchodních cen všech operátorů na území ČR probíhá proces zlevňování v ostatních zemích OECD rychleji.

ZÁVĚR

Na českém trhu mobilních operátorů lze dlouhodobě sledovat tři významné hráče, kteří si dle stanovení trendu výnosů dlouhodobě drží stabilní výkonnost. Produktová portfolia lze unifikovat dle segmentu B2B nebo B2C, přičemž lze pozorovat dlouhodobý trend harmonizace produktových portfolií mobilních operátorů. Příkladem z poslední doby je produktové portfolio pro rodiny/skupiny (Vodafone - Red+, O2 – O2 spolu, T-mobile -Magenta 1). V mezinárodním srovnání cenové úrovně mobilních služeb se Česká republika dlouhodobě umísťuje na posledních pozicích a i přes postupné zlevňování služeb tyto pozice neopouští, neboť trh produktů a produktových portfolií okolních zemí zlevňuje rychleji.

Výzkum bude dále pokračovat analýzou produktové a komunikační strategie mobilních operátorů – Vodafone, T-mobile a O2, a to nejen v rámci variant tarifních balíčků pro rodiny, ale všech produktových portfolií zvláště v pozici B2C a zvláště B2B.

Za limitu výzkumu autoři považují skutečnost, že mobilní operátoři (nad rámec svých veřejných ceníků) poskytují zákazníkům neveřejné nabídky – retenčního či akvizičního charakteru. Tyto nabídky mohou mít výrazný dopad na výnosy inkasované za poskytované mobilní služby a mohou výrazně zkreslovat dopad na výkonnost mobilních operátorů včetně dopadu do mezinárodních srovnávacích analýz.

Poděkování

Tento článek byl vytvořen v rámci projektu IGA s názvem: Revenues management mobilních operátorů v České republice, č. 2019A0013 České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomické fakulty.

ZDROJE

- Český telekomunikační úřad (2020). *Analýza velkoobchodního trhu mobilních služeb*. Retrieved June 12, 2020, from: <<https://www.ctu.cz/sites/default/files/obsah/ctu/sdeleni-o-zahajeni-konzultace-k-predbezne-analyzevelko-obchodniho-trhu-mobilnich-sluzeb/obrazky/predbeznaanalyzavelkoobchodnihotrhumobilnichsluzebverzeprvkprozverejnenipodepsany.pdf>>.
- Jallatt, F. & Fabio, A. (2008). Yield management, dynamic pricing and CRM. *Journal of Services Marketing*. 22(6).
- Kalyan T., T. & Garrett, V. R. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publisher.
- Lieberman, W., H. (2004). Revenue management trends and opportunities. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 3(1), 91–99.
- Metters, R., & Vargas, V. (1999). Yield Management for the Nonprofit Sector. *Service Res.* 1, 215–226.
- Nair, S., K. & Bapna, R. (2001). An Application of Yield Management for Internet Service Providers. *Naval Research Logistics*. 48, 348-362.
- O2 Czech Republic a.s. (2020). *Výroční zpráva společnosti 2019*. Retrieved June 12, 2020, from: <file:///C:/Users/hinke/AppData/Local/Temp/o2_czech_republic_vz_2019.pdf>.
- Peng, Z., Wang, H. & Wang, W. et al. (2019). Intermodal transportation of full and empty containers in harbor-inland regions based on revenue management. *European Transport Research Review*. 11(1).
- T-mobile Czech Republic a.s. (2020). *Výroční zpráva společnosti 2019*. Retrieved June 25, 2020, from: <file:///C:/Users/hinke/AppData/Local/Temp/t-mobile%20-%20vz%202019_230420-1.pdf>.
- Vdoviak, Marián. 2018. *Zhodnocení zavedení standardů IFRS 15 a IFRS 16 ve vybrané společnosti*. Diplomová práce. Praha: Česká Zemědělská Univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018.
- Vodafone Czech Republic a.s. (2020). *Výroční zpráva společnosti 2019*. Retrieved July 29, 2020, from: <file:///C:/Users/hinke/AppData/Local/Temp/vodafone%20-%20vyrocni%20zprava%202019.pdf>.