

Paweł Kossecki

Powiązanie zarządzania wartością przedsiębiorstwa i zarządzania sprzedażą wśród operatorów kablowych

Problemy Zarządzania 10/1 (1), 164-178

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Powiązanie zarządzania wartością przedsiębiorstwa i zarządzania sprzedażą wśród operatorów kablowych

Paweł Kossecki

Artykuł opisuje specyfikę zarządzania wartością przedsiębiorstwa wśród operatorów telewizji kablowej. Autor przedstawia powiązania zarządzania wartością firmy oraz zarządzania sprzedażą usług. Analizie poddano jednego z wiodących operatorów na polskim rynku kablowym. Przedstawiono główne elementy dotyczące polityki sprzedaży wpływające na wartość przedsiębiorstwa.

1. Analiza rynku operatorów kablowych

Coraz silniejsza konkurencja ze strony operatorów platform satelitarnych, tradycyjnych operatorów telekomunikacyjnych coraz powszechniej świadczących usługi telewizji kablowej, spowolnienie gospodarcze wpływające na rezygnacje klientów z usługi płatnej telewizji, cyfryzacja naziemnej telewizji, a także rosnąca konkurencja cenowa pomiędzy operatorami kablowymi powodują konieczność kładzenia coraz większego nacisku na zarządzanie efektywnością ekonomiczną procesów sprzedaży w branży kablowej.

Wielu operatorów kablowych przez lata rozwijało się przez akwizycje. Spowodowało to silne zadłużenie branży, co przy rosnących kosztach kredytu, a także rosnących kursach walut obcych (w których zaciągana była znacząca część kredytów długoterminowych) powoduje silną presję na optymalizację kosztów wyniku finansowego, a zwłaszcza na optymalizację procesów sprzedażowych (Solon 2009; Solon 2011). Jednocześnie na rynku kablowym stale postępują proces konsolidacji (w 2011 r. UPC przejęło jednego z największych operatorów na rynku – Grupę Aster).

Specyfiką krajów Europy Środkowo-Wschodniej jest nominalnie niski średni miesięczny przychód z klienta (*Average Revenues Per User* – ARPU). Średnie ARPU dla telewizji kablowych w krajach Unii Europejskiej wynosi około 22 EUR. Jednocześnie należy zauważyć dużą rozpiętość pomiędzy krajami wschodniej i zachodniej Europy. ARPU dla krajów Europy Zachodniej wynosi 25 EUR, natomiast dla krajów Europy Centralnej i Wschodniej tylko 13,7 EUR (Screendigest 2010).

U operatorów kablowych działających w krajach Unii Europejskiej ARPU ze statystycznej usługi znajduje się pod silną presją z dwóch powodów: ogólnej tendencji do obniżania cen oraz przechodzenia przez klientów na zakup coraz tańszych pakietów (Solon 2011). Podstawowym sposobem zwiększania ARPU z klienta jest więc sprzedaż dodatkowych usług, a także oferowanie pakietów i usług dodanych w coraz atrakcyjniejszych cenach. Dzięki temu przy spadających cenach usług operatorzy kablowi są w stanie zwiększać przychód ze statystycznego klienta.

Operatorzy kablowi w coraz większym stopniu zapewniają klientom szerokopasmowy dostęp do Internetu, co wiąże się z dużymi inwestycjami w modernizację sieci, która pierwotnie była zaprojektowana do przesyłania sygnału telewizyjnego. Jednocześnie silna konkurencja w sektorze szerokopasmowego dostępu do Internetu powoduje silną presję na spadek cen (Solon 2011). Branża podejmuje również walkę z zasiedzianymi operatorami telekomunikacyjnymi w zakresie dostarczania szerokopasmowego Internetu połączonego z tradycyjnymi usługami telekomunikacyjnymi.

Porównanie cen w większości krajów europejskich prowadzi do wniosku, że operatorzy kablowi są w stanie dostarczyć szybszy Internet połączony z tradycyjnymi usługami telekomunikacyjnymi po znacznie niższej cenie. Różnica zmienia się w zakresie od -19% w Polsce do -54% w Słowacji (Solon 2011).

2. Czynniki kreowania wartości

Operatorów sieci kablowych możemy zaliczyć do przedsiębiorstw oferujących tzw. abonamentowy model biznesu (*subscription-based business model*), w którym klient płaci stałą opłatę abonamentową za dostęp do produktów lub usług dostawcy. Model pierwotnie był stosowany w branży wydawniczej, gdzie klienci wykupywali prenumeratę określonych periodyków, obecnie jest stosowany w wielu branżach, jak telekomunikacja, sprzedaż oprogramowania.

W przypadku operatorów kablowych sprzedawane są trzy rodzaje podstawowych usług głównych:

- usługi telewizji kablowej,
- dostęp do Internetu,
- usługi telekomunikacyjne.

Ponadto operatorzy kablowi sprzedają cały szereg usług dodatkowych, takich jak m.in.:

- telewizja cyfrowa,
- wideo na żądanie (*Video on Demand – VOD*),
- programy antywirusowe,
- dodatkowe pakiety programowe,
- stały adres IP,
- przestrzeń na dysku sieciowym.

W przypadku usług telekomunikacyjnych stosowany jest mieszany system. Abonent ponosi stałe koszty abonamentowe oraz koszty zmienne realizowanych połączeń.

Abonamentowy model biznesu jest silnie związany z pojęciem wartości życiowej klienta (*Customer Lifetime Value* – CLV), na podstawie której możemy określić wartość przedsiębiorstwa, korzystając z poniższej zależności:

$$\text{Wartość rynkowa przedsiębiorstwa} = \text{liczba klientów} \times \text{wartość klienta.} \quad (1)$$

Wartość klienta to suma zdyskontowanych dochodów dostarczanych przez niego firmie w całym okresie jego obsługi. Przegląd literaturowy poszczególnych metod obliczania CLV oraz opis roli tego wskaźnika znaleźć można między innymi w pracach: H. Wojnarowskiej, M. Grzegorzycy, B. Dobięgały-Korony i T. Doligalskiego, P. Kosseckiego (Wojnarowska 2004; Grzegorzycy 2007; Dobięgała-Korona i Doligalski 2010; Kossecki 2007, 2011).

Najprostsza formuła obliczania wartości CLV jest następująca:

$$CLV = \sum_{t=0}^{CL} \frac{P_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

gdzie:

CLV – wartość życiowa klienta,

P_t – dochód uzyskiwany od danego klienta w czasie t ,

CL – czas życia danego klienta (*Customer Lifetime*),

r – stopa dyskontowa.

Dochód związany z pojedynczym klientem w czasie t możemy opisać następującą zależnością:

$$P_t = (ARPU_t - ACPU_t - SRC_t) - SAC; t=0, 1, 2, \dots, CL, \quad (3)$$

gdzie:

$ARPU_t$ – średni przychód związany z klientem,

$ACPU_t$ – średni koszt związany z klientem,

SRC_t – koszt utrzymania klienta,

SAC – koszt pozyskania klienta.

Wielkości we wzorze 3 oznaczone indeksem t traktowane są jako zmienne, których wartości mogą zmieniać się w czasie życia klienta. Przychody związane z danym klientem w przypadku modelu abonamentowego będą obejmować: opłatę aktywacyjną, przychód z abonamentu w okresie trwania kontraktu, a także przychód z odnowionego kontraktu zważony prawdopodobieństwem odnowienia. Ponadto spodziewany przychód z klienta powinien objąć zakup przez niego usług dodatkowych, np. wideo na żądanie, telewizji cyfrowej.

Przychód z danego klienta, a także z danej usługi różni się istotnie w czasie. Klient, podpisując kontrakt z operatorem kablowym, zobowiązuje się opłacać abonament i opłatę zmienną za np. ruch telekomunikacyjny lub filmy wypożyczone w ramach usługi wideo na żądanie, w zamian za co operator oferuje mu upusty w stosunku do standardowego cennika. Rozwiązanie takiej umowy jest zazwyczaj nieopłacalne dla klienta, gdyż przy rozwiązywaniu umowy na czas nieokreślony musiałby on zwrócić operatorowi wartość udzielonego upustu. Umowy promocyjne są zazwyczaj zawierane na okres 12 lub 24 miesięcy. Dłuższe okresy są korzystne dla operatora, gdyż dzięki temu ponosi on mniejsze koszty odnawiania kontraktów, które obejmują m.in. prowizje dla sprzedawców i dodatkowe upusty udzielane klientowi w momencie odnowienia kontraktu. Klienci z kolei wolą dysponować swobodą zmiany operatora i chętnie wybierają krótsze kontrakty, nawet jeżeli wiążą się one z wyższą opłatą abonamentową. Każdy operator powinien wiedzieć, jakie są dla niego koszty odnowienia danego rodzaju kontraktu i ustawiać promocje w ten sposób, żeby klienci wybierający krótsze kontrakty w ramach opłaty abonamentowej finansowali operatorowi koszty ich odnowienia.

Zazwyczaj w pierwszych miesiącach kontraktu klient płaci początkową opłatę promocyjną, która może wynosić nawet 1 PLN miesięcznie. Po kilku miesiącach, aż do końca kontraktu jest ona już znacznie większa, jednak jest to ciągle opłata promocyjna, istotnie niższą od standardowych opłat cennikowych. Po zakończeniu okresu promocji klient zaczyna ponosić koszty według standardowej taryfy, jednak przestaje być już związany kontraktem.

Opłata cennikowa jest często istotnie wyższa od promocyjnej. W efekcie klienci płacący opłaty cennikowe są szczególnie narażeni na odejście. Operatorzy kablowi, zdając sobie z tego sprawę, oferują specjalne promocje dedykowane dla tych klientów, dla których zakończył się okres promocji i którzy płacą według standardowej taryfy.

Dla najbardziej konkurencyjnych usług (takich jak dostęp do Internetu) operatorzy starają się nie dopuścić do płacenia przez klienta standardowych opłat cennikowych i oferują mu przedłużenie umowy na specjalnych warunkach, jeszcze zanim klientowi skończy się poprzedni kontrakt.

Skuteczność tego postępowania nie jest jednak stuprocentowa i część klientów płaci opłaty abonamentowe według standardowych planów. Ponadto, kiedy różnica między cennikiem a promocjami nie jest duża, klienci – przez zwykły brak czasu i dążenie do utrzymywania swobody decyzyjnej – wolą ponosić wyższe opłaty cennikowe, niż podpisywać kolejną umowę na czas określony.

Wszystkie powyższe zjawiska należy uwzględnić przy wyliczaniu całkowitego przychodu z klienta od momentu podpisania umowy do momentu odejścia. Konieczne jest uwzględnienie zarówno wysokości zaniżonych opłat w pierwszych miesiącach, opłat promocyjnych w kolejnych miesiącach, a także potencjalnych opłat cennikowych po zakończeniu okresu promo-

cyjnego. Istotne jest również oszacowanie elementu zmiennego miesięcznych przychodów z klienta, związanych np. z generowanym przez niego ruchem telefonicznym, oglądaniem filmów w ramach usługi wideo na żądanie czy opłatami za płatne programy w systemie tzw. *pay-per-view* (jak np. opłata za obejrzenie walki Kliczko-Adamek we wrześniu 2011 r.).

Dopiero po uwzględnieniu wszystkich wymienionych czynników możliwe jest wyliczenie całkowitego przychodu z klienta za czas trwania kontraktu i – dzieląc go przez zakładany czas świadczenia jemu usług – można uzyskać tzw. średnioważone ARPU z klienta za czas trwania kontraktu, które można podstawić do wzoru na dochód związany z pojedynczym klientem.

Zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR) możliwe jest księgowanie po stronie przychodów od razu średniomiesięcznego przychodu z nowych kontraktów, co eliminuje efekt zmniejszonych opłat w pierwszym okresie trwania nowych kontraktów.

Średni koszt związany z danym klientem to przede wszystkim koszt sprzedawanych mu produktów i usług.

Na koszt utrzymania klienta składają się m.in.:

- koszty zmienne świadczenia usług, czyli: *programming* (opłaty dla stacji telewizyjnych za retransmisję ich treści), koszty pasma do Internetu, *interconnect* (opłaty za połączenia telefoniczne wychodzące do innych sieci);
- koszty techniczne związane z utrzymaniem jakości świadczonych usług;
- koszty badań rynkowych, promocji;
- koszty sprzedaży, związane z utrzymaniem określonego klienta, koszty ofert dla stałych klientów, np. wysyłanie oferty przedłużenia abonamentu, koszty obsługi pozyskanego klienta, wchodzi tu m.in. koszty serwisu i utrzymywania kontaktu (np. *call center*, programy stałego klienta);
- koszty fakturowania i obsługi klienta.

Natomiast kosztami pozyskania klienta są:

- koszt akwizycji – koszty sprzedaży i marketingu związane z pozyskaniem nowego klienta; najprostszym sposobem ich obliczenia jest oszacowanie udziału (procentu) kosztów sprzedaży i marketingu związanych z pozyskaniem nowych klientów w poszczególnych segmentach i podzielenie ich przez liczbę nowo pozyskanych klientów;
- koszty promocji i upustów oferowanych nowym klientom;
- koszty aktywacji klienta (koszty urządzeń instalowanych u klienta, koszty instalacji i aktywacji usług).

Koszty aktywacji klienta są często traktowane jako koszty inwestycyjne, gdyż większość operatorów kablowych subsydiuje zakup urządzeń abonenckich wraz z ich instalacją (w szczególności tzw. *set top box-ów* i modemów kablowych), ale jednocześnie nie przekazuje klientowi własności tych urządzeń. Odchodzący klient jest najczęściej zobligowany zwrócić operatorowi urządzenie po zakończeniu kontraktu. Dzięki temu urządzenia abonenckie są traktowane jako element sieci kablowych i wykazywane są po stronie

kosztów inwestycyjnych, a nie operacyjnych. W takim wypadku koszty urządzeń abonenckich nie powinny być wykazywane po stronie kosztów pozyskania klienta, tylko po stronie kosztu jego utrzymania. Kosztem utrzymania klienta jest wtedy koszt amortyzacji urządzeń abonenckich za okres kontraktu.

Z obliczaniem wartości życiowej klienta wiążą się wskaźniki utrzymywania i utraty klientów określające, jaki procent klientów, którzy dokonali zakupu w poprzednim okresie, ponowił zakup i jaki procent klientów zrezygnował z korzystania usług operatora. Wskaźniki te pomagają mierzyć skuteczność rozwoju określonego produktu bądź usługi.

Wskaźnik utrzymywania klientów (*Retention Rate*) opisujemy zależnością:

$$R = \frac{NCRP}{NCPP} \times 100\% , \quad (4)$$

gdzie:

R – wskaźnik utrzymywania klientów,

$NCRP$ – liczba klientów powtarzających zakup w danym okresie,

$NCPP$ – liczba klientów dokonujących zakupów w poprzednim okresie.

Wskaźnik utraty klientów (*Churn Rate*) obliczamy według poniższego wzoru:

$$C = \frac{NCLP}{NC} \times 100\% , \quad (5)$$

gdzie:

C – wskaźnik utraty klientów,

$NCLP$ – liczba klientów, którzy zrezygnowali z zakupów w danej firmie,

NC – liczba klientów firmy.

Najczęściej w praktyce wykorzystujemy założenie, że wskaźniki utrzymywania i utraty klientów są wartościami stałymi w czasie i dla poszczególnych grup klientów, jednak w rzeczywistości wskaźniki te mogą ulegać dużym zmianom (Schweidel, Fader i Meyer 2004).

Analizując wskaźnik utraty klientów, należy pamiętać o odniesieniu się do rotacji klientów w czasie na danym rynku. Przyjmuje się, że na konkurencyjnym rynku występuje duża fluktuacja klientów, a w efekcie znacznie niższe są uzyskiwane marże w porównaniu z rynkami (i operatorami), u których baza klientów jest stała i którzy działają na mniej konkurencyjnych rynkach.

W praktyce nawet na konkurencyjnych rynkach możliwe jest utrzymanie dużej stabilności bazy poprzez:

- utrzymywanie znacząco niższych cen w porównaniu z konkurencją,
- utrzymanie przewagi oferty produktowej,
- intensywne działania prezencyjne nakierowane na utrzymanie klienta.

Stabilność bazy abonenckiej jest wypadkową konkurencyjności rynku, na którym działa dany operator, jego przewagi technologiczno-ofertowej nad konkurentami, a także intensywności działań prewencyjnych stosowanych w celu utrzymania bazy abonenckiej. Działania prewencyjne polegają najczęściej na oferowaniu klientom, którym kończą się kontrakty, specjalnych rabatów, dzięki którym klienci decydują się na podpisanie kolejnej umowy na czas określony na dana usługę, której zerwanie wymaga od klienta zwrotu udzielonych rabatów. W efekcie klienci rzadko decydują się na zrywanie kontraktów i z ewentualnym odejściem do konkurencji czekają do ich zakończenia.

Najczęściej stosowanymi wskaźnikami charakteryzującymi sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa w branży kablowej oraz branżami pod uwagę przy ich wycenie są wskaźnik ARPU i marże EBITDA. Należy zaznaczyć, że u operatorów kablowych poziom ARPU jest elementem najmocniej wpływającym na wartość wskaźnika procentowego EBITDA (zysk przed amortyzacją, odsetkami i opodatkowaniem), natomiast iloczyn liczby klientów i wskaźnika ARPU najmocniej wpływa na całkowita wartość marży EBITDA.

Wynika to z dwóch podstawowych założeń:

- koszty zmienne u operatorów stanowią niewielki procent całkowitego przychodu,
- koszty stałe operatorów kablowych są do siebie zbliżone, co wynika ze stosunkowo dużego podobieństwa poszczególnych operatorów, a także wykorzystania punktu odniesienia, jaki stanowią polskie i zagraniczne podmioty obecne na rynku publicznym i w efekcie zmuszone do publikowania swoich danych finansowych zawierających podstawową strukturę stałych i zmiennych kosztów operacyjnych.

Nie zmienia to faktu, że efekt skali (wynikających ze znaczącego udziału kosztów stałych), ogólna efektywność zarządzania kosztami operacyjnymi i poziom rozproszenia rynków mają istotny wpływ na marże EBITDA danego operatora, jednak przy stosunkowo dużym podobieństwie powyższych czynników u operatorów o podobnej skali działania, to właśnie poziom ARPU decyduje o uzyskiwanej marży procentowej EBITDA.

EBITDA jest najpopularniejszą miarą zysku dla spółek telekomunikacyjnych, przez co jest szczególnie często wykorzystywana w przypadku wyceny telewizji kablowych. Poziom tego zysku jest odzwierciedleniem możliwości generowania gotówki przez przedsiębiorstwo w warunkach powtarzalnych. EBITDA umożliwia spójne porównanie wyników bez uwzględnienia amortyzacji, która może się znacznie wahać, w zależności od przyjętych przez spółkę zasad rachunkowości. Jednocześnie należy zauważyć, że EBITDA nie ma jednolitej definicji i wskaźnik ten prezentowany przez różne spółki może być nieporównywalny.

Wartość przedsiębiorstwa jest najczęściej określana jako pomnożenie wskaźnika EBITDA przez określony wskaźnik rynkowy. Według Bonacciego, Koleva i Leva w przypadku abonamentowego modelu biznesu klu-

czowymi czynnikami tworzącymi wartość są: średni przychód związany z danym klientem (ARPU), średni koszt związany z klientem (ACPU), koszt pozyskania klienta (SAC), wskaźnik utraty klientów (Bonacchi, Kolev i Lev 2010).

3. Studium przypadku powiązania zarządzania sprzedażą i zarządzania wartością

Analiza studium przypadku polegała na przeprowadzeniu wywiadów bezpośrednich z pracownikami zajmującymi kierownicze stanowiska, odpowiadającymi za dział sprzedaży oraz relacji inwestorskich w wybranym przedsiębiorstwie należącym do największych operatorów na rynku polskim.

3.1. Konkurencja

Rynek operatorów kablowych jest rynkiem silnie konkurencyjnym. W rejestrze operatorów kablowych prowadzonym przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji w Polsce pod koniec lat 90. XX w. znajdowało się około 1500 podmiotów gospodarczych uprawnionych do dystrybucji sygnału telewizyjnego drogą kablową (KRRiT 2011).

Obecnie, w wyniku prowadzonych procesów konsolidacyjnych, na rynku pozostało około 40% tej liczby podmiotów, jednak nadal w Polsce występuje względnie wysoka liczba operatorów w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej (tabela 1).

Kraj	Liczba operatorów
Austria	230
Belgia	6
Bułgaria	500
Czechy	62
Dania	1 500
Estonia	30
Finlandia	26
Francja	13
Niemcy	1 000
Węgry	420
Irlandia	1
Izrael	1
Łotwa	40
Litwa	48

Kraj	Liczba operatorów
Luksemburg	70
Malta	1
Holandia	26
Norwegia	950
Polska	630
Portugalia	2
Rumunia	503
Słowacja	141
Słowenia	61
Hiszpania	4
Szwecja	70
Szwajcaria	250
Wielka Brytania	2

Tab. 1. Liczba operatorów kablowych w poszczególnych krajach. Źródło: Cable Europe 2009.

W efekcie już ponad 10 lat temu penetracja podstawowej usługi telewizyjnej w sieciach kablowych osiągnęła poziom około 70% i w epoce rosnącej konkurencji zarówno ze strony operatorów platform satelitarnych, jak i ze strony cyfrowej telewizji naziemnej trudno jest oczekiwać, że poziom ten zostanie przekroczony w najbliższych 3–5 latach.

Ponadto rosnąca liczba klientów, którzy rezygnują z wykorzystania, a nawet zakupu odbiornika telewizyjnego na rzecz dostępu do Internetu, zaostrza sytuację na rynku kablowym.

Dużo operatorzy kablowi, którzy zainwestowali w ciągu ostatnich 10 lat znaczące kwoty w modernizację sieci poprzez wprowadzenia do nich tzw. kanału zwrotnego (umożliwiającego przesyłanie danych od abonenta w stronę sieci) oraz techniki światłowodowej rozszerzają ofertę o kolejne usługi i są w stanie uzyskiwać roczne wzrosty przychodów w okolicach 10%. Szczególną popularnością w ostatnich latach w sieciach kablowych cieszy się usługa szerokopasmowego dostępu do Internetu. Po dokonanych modernizacjach sieci kablowe okazały się bardzo dobrze przygotowane do jej świadczenia i dzięki technologiom DOCSIS 2.0 i DOCSIS 3.0 są w stanie uzyskiwać znacząco lepsze od konkurencji wyniki zarówno w obszarze jakości usług, ich penetracji, dynamiki wzrostów, jak i utrzymania poziomu ARPU.

Dzieje się tak przy okazji dużej konkurencyjności rynku szerokopasmowego dostępu do Internetu, na którym poza tradycyjnymi operatorami telekomunikacyjnymi i operatorami kablowymi, istotną rolę odgrywają również:

- operatorzy sieci telefonii komórkowej,
- osiedlowi operatorzy sieci budowanych na podstawie standardu Ethernet,
- operatorzy stacjonarnego dostępu radiowego,
- niezależni operatorzy telekomunikacyjni wykorzystujący infrastrukturę TP SA na podstawie tzw. umów BSA.

W ostatnich latach również operatorzy satelitarni dążą do zaoferowania pełnego pakietu usług telekomunikacyjnych, co nie było dotychczas technicznie wykonalne za pomocą platform satelitarnych (które nie dysponują kanałem zwrotnym).

Najlepszą miarą konkurencyjności rynku szerokopasmowego dostępu do Internetu jest spadek ARPU szacowany w przeciągu ostatnich 6 latach na ponad 70% (Screendigest 2010). Mimo to większość operatorów jest w stanie generować bardzo dobrą dynamikę przychodów z tej usługi od momentu jej wprowadzenia do swojej oferty.

Operatorzy kablowi działają przede wszystkim w miastach, na obszarach zabudowy wielorodzinnej, na terenie blokowisk, gdzie z jednej strony koszt budowy sieci jest wielokrotnie niższy niż na terenach domków jednorodzinnych i poza miastami, a z drugiej strony konkurencja ze strony platform satelitarnych jest mniejsza. Wynika to przede wszystkim z niewielkiej skłonności abonentów mieszkających w blokach do instalowania dużych anten satelitarnych, z utrudnień administracyjnych związanych z ich instalacją, a także z konieczności wycelowania anten w orbitę geostacjonarną, na któ-

rej zlokalizowane są wszystkie satelity przekazujące sygnał telewizyjny klientom indywidualnym.

W efekcie bardzo dynamicznego rozwoju sieci kablowych w latach 90., a także ich koncentracji na obszarach gęsto zaludnionych rynek ten stosunkowo szybko osiągnął punkt nasycenia i oczywiste było dla dużych graczy, że możliwości rozwoju mają oni w akwizycjach i w budowie własnych sieci na obszarach innych operatorów.

Sytuacja taka jeszcze bardziej zaostrzyła konkurencyjność rynku kablowego i spowodowała, że niektórzy mieszkańcy dużych aglomeracji mogą obecnie wybierać pomiędzy trzema, a nawet pięcioma operatorami kablowymi dysponującą swoją infrastrukturą w piwnicach ich budynków.

Dodatkowo w ciągu ostatnich lat, nawet w miastach, nasila się konkurencja ze strony platform satelitarnych, które dotychczas były niemal nieobecne na obszarach sieci kablowych.

3.2. Raportowanie

Bieżące raportowanie wyników sprzedaży powinno z jednej strony umożliwiać prawidłową ocenę wyników wypracowanych przez struktury sprzedażowe, a z drugiej strony umożliwiać podejmowanie właściwych decyzji w zakresie zarządzania służbami sprzedażowymi, a także polityki cenowej.

Najważniejszymi wskaźnikami raportowanymi w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa są:

- liczba sprzedanych usług w podziale na rodzaje usług,
- ARPU ze statystycznego klienta,
- ARPU ze statystycznej usługi,
- liczba utraconych usług w wyniku odejść klientów,
- całkowity poziom przychodów generowanych w danym miesiącu.

ARPU za statystycznego klienta jest liczone jako iloraz całkowitego przychodu za dany okres i średnioważonej liczby klientów za ten okres. ARPU za statystycznej usługi jest liczone jako iloraz całkowitych przychodów za dany okres z danej usługi i średnioważonej liczby usług za ten okres.

W raportowaniu przychodów, a także wyników sprzedaży u operatorów kablowych wprowadza się bardzo istotny rozdział na klientów i tzw. RGU (*Revenue Generating Unit*). Klient to osoba podpisująca umowę z operatorem, natomiast RGU to kontrakt na jedną usługę z klientem. W przypadku klientów indywidualnych ze względów technicznych w jednym lokalu nie jest zazwyczaj możliwe świadczenie usług kilku klientom, tak więc klient jest zazwyczaj tożsamy z mieszkaniem, w którym świadczone są usługi. Jeżeli klient kupuje od operatora kilka usług, to na każdą z nich podpisuje najczęściej osobną umowę i stanowi ona osobną pozycję w płaconym przez niego rachunku.

U operatorów kablowych podstawowe usługi, na które podpisywane są osobne kontrakty to:

- telewizja analogowa,
- telewizja cyfrowa,

- szerokopasmowy dostęp do Internetu,
- telefonia.

W raportach finansowych i operacyjnych operatorów kablowych kontrakt na każdą z wyżej wymienionych usług jest zazwyczaj liczony jako osobne RGU. Wyjątek stanowi telewizja analogowa, która u niektórych operatorów przy podpisaniu umowy na telewizję cyfrową może być oferowana klientowi jako dodatek i w efekcie nie będzie w takich przypadkach liczona jako osobne RGU.

Ponadto klienci mogą zakupić cały szereg usług dodatkowych, które nie wymagają osobnego kontraktu i w efekcie nie są liczone jako nowe RGU. W związku z powyższym jeden klient może generować operatorowi od jednego do czterech RGU. Cztery RGU mogą stanowić sumę wszystkich wymienionych usług.

Dla każdego RGU konieczne jest więc osobne liczenie ARPU, liczby połączeń i liczby utraconych usług. Biorąc pod uwagę, że przychód operatora jest faktycznie generowany przez każdy nowy kontrakt (czyli RGU), w sprawozdaniach finansowych właśnie liczby RGU i ARPU na RGU stanowią najbardziej istotne dane operacyjne, natomiast liczby klientów stanowią tylko pomocniczą informację, która z powodzeniem mogłaby zostać pominięta.

Dla długoterminowej oceny możliwości generowania przychodów przez danego operatora istotne jest natomiast badanie ilorazu liczby RGU i liczby klientów. Iloraz ten określa, ile usług kupuje od operatora statystyczny klient. Biorąc pod uwagę, że u większości operatorów występuje nasycenie usługą podstawową (czyli telewizją analogową), a większość usług jest kupowana przez klientów, którzy mają już usługę podstawową, właśnie ten parametr stanowi najistotniejszy czynnik wzrostu przychodów operatorów.

Dla operatora, który dokonał już w 100% modernizacji swojej sieci w celu zaoferowania swoim klientom pełnego pakietu usług (czyli telewizji cyfrowej, analogowej, telefonii i Internetu), maksymalny poziom tego wskaźnika wynosi 4. Operatorzy, którzy nie dokonali modernizacji sieci umożliwiających wprowadzenie do nich tzw. kanału zwrotnego, mogą oferować tylko jedną usługę, a więc mają wskaźnik RGU na klienta na poziomie 1. U większości dużych operatorów kablowych wskaźnik ten wynosi między 1,5 a 2. Jeżeli dany operator nie wymaga podpisywania osobnych kontraktów na telewizję analogową i cyfrową, górny poziom tego wskaźnika wynosi 3.

Przy liczeniu ARPU z nowego klienta, a także ARPU z nowego RGU wykorzystuje się zazwyczaj przychody ze sprawozdań finansowych, a także liczby klientów i RGU z systemu billingowego lub z bieżących raportów sprzedażowych. Biorąc pod uwagę, że sprawozdania finansowe są zazwyczaj generowane w cyklu kwartalnym lub półrocznym, natomiast dane na temat liczby klientów i RGU mogą być generowane nawet w cyklu tygodniowym lub dziennym, tak wyliczone ARPU stanowi połączenie danych bieżących

i danych historycznych. Jest ono więc mało użyteczne do bieżącej oceny wyników sprzedaży.

Przy takim podejściu zakłada się zazwyczaj, że ARPU z nowych kontraktów nie powinno odbiegać istotnie od ARPU z bazy klientów. W sytuacji wprowadzania nowych promocji, które mogą istotnie odbiegać od warunków kontraktów dla bazy klientów, takie założenia może okazać się błędne.

Błąd taki popełniany jest często przy dużych transakcjach akwizycyjnych, kiedy operator sprzedawany w celu wykazania dynamiki (lub utrzymania) bazy RGU wdraża bardzo agresywne promocje (np. oferujące te same usługi o 50% taniej), generujące bardzo dobre wyniki po stronie ilościowej, ale degradujące przychody bieżące operatora i bazę potencjalnych klientów znajdujących się w zasięgu sieci, których trudniej jest w przyszłości przekonać do powrotu do podpisywania kontraktów na mniej korzystnych dla nich warunkach. Powyższy błąd, a także swego rodzaju przyzwolenie na jego stosowanie wynika z problemu oszacowania ARPU z nowych kontraktów.

ARPU z klientów, którzy dopiero podpisują umowę z operatorem, jest wypadkową wartości opłaty aktywacyjnej, abonamentu w kolejnych miesiącach, zapisanych w warunkach promocji, na podstawie której podpisywany jest dany kontrakt, a także elementu zmiennego, czyli np. generowanego ruchu telefonicznego, liczby wypożyczonych filmów w ramach usługi VOD czy wykorzystania pakietów dodatkowych. W efekcie ARPU z nowych kontraktów musi być szacowane osobno dla każdej promocji, na podstawie zachowania bazy klientów korzystających z podobnych promocji. Szacunek taki może być również obarczony błędem i wielu operatorów wychodzi z założenia, że lepiej jest opierać się na „twardych danych” z zamkniętych okresów, niż opierać decyzje na szacunkach.

Przy dynamicznie zmieniającym się rynku, takie założenia może wprowadzać bardzo istotny błąd przy ocenie bieżących wyników sprzedaży, a także prowadzić do błędnych decyzji.

Wynik sprzedaży danego okresu można oszacować za pomocą wzoru:

$$\begin{aligned} \text{Wynik sprzedaży okresu} &= \text{ARPU od nowych RGU} \times \\ &\times \text{liczba nowych RGU} - \text{ARPU od utraconych RGU} \times \\ &\times \text{liczba utraconych RGU}. \end{aligned} \quad (6)$$

Wynik taki pozwala oszacować zmiany przychodu danego okresu, jednak nie uwzględnia zmian warunków kontraktu dla bazy klientów niezwiązanych z aktywacją nowych usług. Zmiany takie mogą wynikać m.in. z:

- wprowadzonych podwyżek cen,
- kupowania przez klientów usług dodatkowych (które nie są wykazywane jako nowe RGU),
- zmiany pakietów na droższe lub tańsze,
- oferowania przez operatora nowej promocji klientowi, któremu kończy się kontrakt.

Uwzględnienie powyższych zdarzeń, które nie są wykazywane po stronie zmiany liczby RGU i klientów, ale mają istotny wpływ na przychody, wymaga uzupełnienia wzoru 6, który przyjmie następującą postać:

$$\begin{aligned} \text{Wynik sprzedaży okresu} &= \text{ARPU od nowych RGU} \times \\ &\times \text{liczba nowych RGU} - \text{ARPU od utraconych RGU} \times \\ &\times \text{liczba utraconych RGU} + \text{liczba przejść} \times \text{ARPU z przejść.} \end{aligned} \quad (7)$$

Prawidłowe raportowanie powyższych czynników wymaga od operatora zarówno zliczania, jak i wyceny wszystkich zdarzeń danego okresu, które miały wpływ na warunki kontraktów każdego klienta i każdej usługi.

Raport taki można w przypadku badanego przedsiębiorstwa oraz większości przedsiębiorstw w branży wygenerować bezpośrednio z systemu billingowego, jednak może on zawierać setki tysięcy lub nawet miliony pozycji (jeżeli w danym okresie np. wprowadzono podwyżkę dla wszystkich klientów) i jego obróbka wymaga bardziej wyszukanych narzędzi niż zwykły arkusz kalkulacyjny. Jeżeli jednak w raporcie dotyczącym wyników sprzedaży nie uwzględnimy np. podwyżki o kilka procent, której wielkość przewyższa istotnie wynik sprzedaży kilku miesięcy lub nawet roku, nie otrzymamy prawidłowej oceny wyniku danego okresu.

Wynik sprzedaży liczony według wzorów 6 lub 7 daje bardzo dobre oszacowanie wpływu działań sprzedażowych danego okresu na zmianę przychodu, jaki będzie raportowany w sprawozdaniu finansowym. Nie uwzględnia on jednak m.in. zmiany przychodów na bazie klientów, wynikającej np. ze zwiększonego ruchu telefonicznego, a także korekt księgowych.

Zarówno zmian przychodów na bazie klientów, jak i korekt księgowych nie zaliczamy jednak do wyników działań sprzedażowych i nie mają one nic wspólnego z efektywnością struktur sprzedażowych, tak więc z jednej strony raport finansowy (zawierający ruchy na bazie, korekty księgowe i inne zdarzenia jednorazowe) nie jest najlepszym narzędziem do bieżącej oceny wyników sprzedaży, a z drugiej oszacowanie zmiany przychodów liczone według powyższego wzoru nie musi być zgodne ze zmianą przychodu za dany okres wykazywaną w sprawozdaniu finansowym.

3.3. Polityka cenowa

Operatorzy kablowi w ramach prowadzonej polityki cenowej są przede wszystkim zainteresowani takim dobieraniem cen (czyli ARPU) z poszczególnych usług, żeby – poruszając się po krzywej popytu i podaży – maksymalizować przychód (lub marżę brutto) z danej usługi w obszarze rynków, do których mają dostęp za pośrednictwem zarządzanych sieci.

Na krzywą popytu i podaży danego operatora mają wpływ m.in. następujące czynniki:

- zamożność rynków, na których działa dany operator,
- własna polityka cenowa w poprzednich okresach,

- polityka cenowa konkurencji,
- jakość świadczonych usług,
- możliwość łączenia usług w pakiety,
- efektywność struktur sprzedażowych,
- siła i rozpoznawalność marki danego operatora,
- technologiczna i jakościowa przewaga nad konkurencją,
- siła i rozpoznawalność marki konkurencyjnych operatorów.

Niektórzy duzi operatorzy na świecie wydają ogromne pieniądze na badania marketingowe mające na celu wyznaczenie krzywych popytu i podaży dla wszystkich świadczonych usług. Jednak w większości przypadków, m.in. w przypadku analizowanego operatora, prowadzona polityka cenowa stanowi wypadkową stanowisk i opinii osób zarządzających strukturami sprzedażowymi (które zazwyczaj są nastawione na maksymalizację wyniku ilościowego), marketingu (który powinien być nastawiony na maksymalizację przychodu z danej usługi na danym obszarze), a także struktur finansowych, które dysponując pełnymi informacjami o kosztach świadczonych usług, powinny być nastawione na maksymalizację zysku operatora i budowanie wartości dodanej dla akcjonariuszy.

4. Zakończenie

Rynek telewizji kablowej w ostatnich latach rozwija się głównie dzięki nowym technologiom i wprowadzaniu nowych usług. Operatorzy działają na silnie konkurencyjnym i rozdrobnionym rynku. Konkurencje stanowią z jednej strony inni operatorzy kablowi, z drugiej platformy cyfrowe oraz tradycyjni operatorzy telekomunikacyjni.

Przedstawione rozważania oraz studium przypadku pokazują silny związek pomiędzy modelem zarządzania wartością przedsiębiorstwa i zarządzania sprzedażą. Stosowane w praktyce modele są mocno związane z pojęciem wartości życiowej klienta, co wynika przede wszystkim ze znacznego subsydiowania pozyskania klienta i w związku z tym konieczności dokładnego obliczenia rentowności w jego całkowitym cyklu życia.

Najczęściej stosowanymi wskaźnikami charakteryzującymi sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa w branży kablowej oraz branżami pod uwagę przy ich wycenie są wskaźnik ARPU i marże EBITDA. Operatorzy kablowi w ramach prowadzonej polityki cenowej są przede wszystkim zainteresowani takim dobieraniem cen z poszczególnych usług, żeby maksymalizować przychód lub marżę brutto z danej usługi.

Informacje o autorze

Dr Paweł Kossecki – doradca podatkowy, adiunkt, PWSFTViT im. L. Schillera w Łodzi. E-mail: kossecki@poczta.onet.pl.

Bibliografia

- Bonacchi, M., Kolev, K.S. i B.I. Lev 2010. The Analysis and Valuation of Subscription-Based Enterprises. *SSRN Working Papers*, <http://ssrn.com/abstract=1540764>.
- Cable Europe 2009. *Cable Facts & Figures*, <http://www.cableeurope.eu/index.php?page=facts-figures>.
- Dobiegała-Korona, B. 2010. Istota i pomiar wartości klienta, w: B. Dobiegała-Korona i T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Warszawa: Poltext.
- Grzegorzczak, M. 2007. Problemy pomiaru wartości życiowej klienta. *Problemy Zarządzania*, nr 2 (16), s. 114–127.
- Kossecki, P. 2007. Wartość życiowa klientów i jej zastosowanie do wyceny przedsiębiorstw. *Problemy Zarządzania*, nr 3, s. 78–88.
- Kossecki, P. 2011. *Kreowanie i pomiar wartości przedsiębiorstwa w świecie Internetu*, Łódź: Wydawnictwo PWSFTviT.
- Schweidel, D.A., Fader, P. i R.J. Meyer 2004. What Matters in Managerial Judgments of Customer Value? *SSRN Working Papers*, <http://ssrn.com/abstract=605501>.
- Screendigest 2010. http://www.greenfieldscommunications.com/releases_2010/.
- Solon 2009. *European Cable Survey*.
- Solon 2011. *Solon Study Broadband on Demand 2011*.
- Wojnarowska, H. 2004. Wartość klientów a wartość przedsiębiorstwa, w: L. Garbarski (red.) *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, s. 382–388. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.