MONETIZZAZIONE DEI SERVIZI NELLA NUOVA ECONOMIA IPERCONNESSA

TRASFORMARE I MODELLI AZIENDALI VERSO UN'OTTICA DI SERVIZIO PIUTTOSTO CHE DI PRODOTTO

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

Con le soluzioni SAP®, tutto quello che dovrete fare è applicare la vostra creatività per utilizzarle al massimo. SAP ritiene che la nuova economia dei servizi sarà caratterizzata da rapidi cambiamenti dei modelli aziendali. In tal senso, le soluzioni SAP per la monetizzazione dei servizi ti aiuteranno a rimuovere gli eventuali ostacoli che potrai incontrare lungo questa nuova strada.

CONTENUTI

4 Presentazione riepilogativa

5 I fattori per il cambiamento verso la nuova economia dei servizi
5 I servizi per sottrarsi alla concorrenza dei prodotti a basso costo
5 Normative ed effetti sulla determinazione dei prezzi dei servizi
5 Un esempio: i mercati di capitali
7 La richiesta di sostenibilità ambientale
8 Perché sviluppare una maggiore customer intimacy
9 P2P: potere alle persone

10 Impatti e implicazioni
10 Nuovi modelli di determinazione dei prezzi
11 Gestire l'esposizione al rischio creditizio quando i prezzi variano
12 Gestire volumi e incrementi
13 L'unione di terze parti

14 Rimuovere le barriere alla monetizzazione dei servizi
14 Ulteriori informazioni

PRESENTAZIONE RIEPILOGATIVA

SFIDE E OPPORTUNITÀ DI MODELLI BASATI SUI SERVIZI

Questo articolo esamina le sfide poste dalla monetizzazione dei nuovi servizi all'interno di un'economia altamente competitiva come quella attuale. In vari settori, anche molto diversi fra loro, come l'high tech, i servizi finanziari e le telecomunicazioni, Aziende come la Vostra cambiano rapidamente i propri modelli aziendali e lanciano nuovi servizi iperconnessi tramite internet e reti wireless.

Obiettivo dell'articolo è innanzitutto quello di identificare i fattori intersettoriali – dalla disponibilità di prodotti a basso costo ai clienti meglio informati – capaci di produrre un cambiamento dei modelli aziendali nella nuova economia dei servizi. In secondo luogo, il documento illustra i cambiamenti dei processi aziendali e le sfide dei sistemi, elementi necessari per l'introduzione di nuovi modelli basati sui servizi, come strategie di determinazione dei prezzi radicalmente differenti e maggiori volumi di transazioni. E, infine, sono qui presentate le soluzioni per raggiungere questi obiettivi e il modo in cui SAP può aiutarVi a farlo.

I FATTORI PER IL CAMBIAMENTO VERSO LA NUOVA ECONOMIA DEI SERVIZI

TECNOLOGIA, NORMATIVE, ABITUDINI DEI CONSUMATORI, MATURITÀ DEL PRODOTTO

Il vertiginoso incremento dell'uso di internet e delle reti wireless a livello mondiale, l'aumento di capacità della banda larga e l'ampia diffusione delle comunicazioni machine-to-machine e dei dispositivi intelligenti trasformano in continuazione il nostro modo di connetterci al mondo esterno. Grazie alla disponibilità di prodotti a basso costo, ai margini ridotti, agli obblighi legali e all'esigenza di sviluppare una maggiore customer intimacy, molte aziende stanno investendo in queste tecnologie per lanciare servizi innovativi capaci di modificare straordinariamente le strategie aziendali. Infatti, includendo nel proprio modello servizi basati sull'IT e incentrati sul cliente, Aziende come la Vostra possono avere buone probabilità di trovare nuove opportunità di reddito e di trarre profitto da più strette relazioni con i propri clienti.

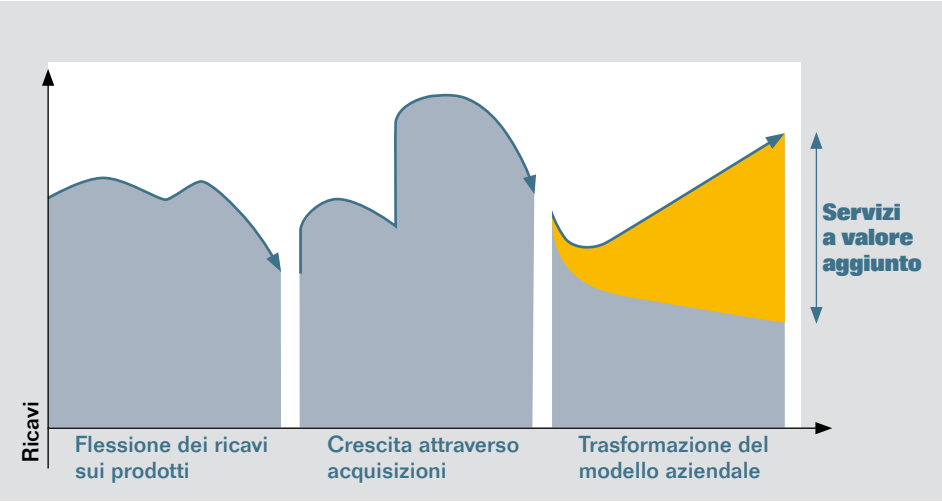

Figura 1: Creare offerte di servizi per compensare la flessione dei ricavi sui prodotti

I servizi per sottrarsi alla concorrenza dei prodotti a basso costo

Nella nostra epoca, globale e digitale, molti settori che in passato avevano basato le proprie attività sul prodotto hanno riscontrato una flessione delle entrate a causa della diminuita possibilità di innovazione, dell'ampia disponibilità di prodotti a basso costo e della conseguente guerra dei prezzi. La crescita tramite acquisizioni e il consolidamento del settore possono migliorare l'efficienza e i ricavi a breve termine. Ma è solo un escamotage per rimandare l'inevitabile flessione dei ricavi basati sui prodotti.

Una strada per uscire da questa crisi, invece, è quella di spostare l'innovazione dai prodotti ai servizi e fare dunque del prodotto una piattaforma per l'erogazione di servizi. Così è possibile creare nuove fonti di reddito oltre a una differenziazione del mercato, in modo da puntellare le entrate dei prodotti che sono alla base dei servizi stessi (si veda la figura 1).

È proprio ciò che, per esempio, è accaduto nel settore riscaldamento, ventilazione e aria condizionata (HVAC). In genere, proprietari di edifici e operatori gestiscono i vari elementi dell'impianto HVAC distribuiti in un edificio. Poiché molte aziende di questo settore si sono trovate ad affrontare problemi di crescita del fatturato a causa dell'intensa concorrenza dei produttori a basso costo, insieme ai propri impianti alcune di esse hanno iniziato a fornire anche pacchetti di servizi avanzati. Invece di vendere soltanto un elemento dell'impianto posto sul tetto dell'edificio e concludere quindi un affare isolato, queste Aziende vendono ora un intero servizio di monitoraggio ambientale.

Attraverso le nuove tecnologie (come comunicazioni e analisi machine-to-machine) tutti i sensori e i dispositivi di riscaldamento e raffreddamento sono ora collegati in rete, accessibili e controllabili in remoto. Grazie a questo genere di innovazione, per esempio, le aziende HVAC ora vendono servizi che offrono al proprietario dell'edificio un certo livello di rendimento energetico o che soddisfano determinate esigenze di riscaldamento o raffreddamento, che si tratti di un ufficio o di uno stabilimento di produzione. In questo modo, tali Aziende hanno trasformato i propri modelli aziendali basati sui prodotti in una rete di servizi a valore aggiunto.

Normative ed effetti sulla determinazione dei prezzi dei servizi

La struttura e la determinazione dei prezzi dei servizi possono dare forma al mercato e rimetterlo in movimento. In particolar modo, nei mercati in cui esiste una concentrazione di potere e la possibilità di un abuso di posizioni di monopolio, talvolta i cambiamenti possono esser imposti da normative vigenti.

Un esempio: i mercati di capitali

Ciò che abbiamo appena descritto, ad esempio, può essere notato anche nel mercato di capitali dei servizi finanziari. In questo campo sono molti i partecipanti interessati: le banche commerciali, le attività di intermediazione, le Borse e gli incaricati delle operazioni dopo la negoziazione che gestiscono il trasferimento di titoli e il regolamento dei pagamenti. Il settore dei mercati di capitali sta vivendo una fase di grande trasformazione e di maggiore controllo normativo, soprattutto dopo il crollo del mercato nel 2008. Ma già molto prima,

questo settore si trovava di fronte a un drammatico cambiamento: anno dopo anno i volumi delle contrattazioni crescevano enormemente, favoriti da una maggiore automazione grazie al commercio elettronico e alla creazione di nuove classi di prodotti derivati.

Il mercato di capitali ha inoltre vissuto una profonda ristrutturazione: le Borse e le Casse di compensazione e garanzia post-negoziazione sono infatti passate dall'essere proprietà comuni a vere e proprie Aziende private. Questo fenomeno ha determinato la nascita di nuovi soggetti al fianco delle Borse tradizionali, oltre a un'intensa attività di fusioni e acquisizioni. I soggetti operanti nei mercati ora hanno molte più possibilità di scelta nel decidere dove effettuare una negoziazione, come effettuare in seguito la compensazione e come trattare le operazioni successive. Ne è conseguito un aumento della concorrenza fra i soggetti operanti a ogni livello del settoree.

Questi recenti cambiamenti sono ben evidenti nell'ambito delle politiche comunitarie UE. La Commissione europea sta infatti insistendo per la costituzione di un'infrastruttura transfrontaliera aperta riguardo a Borse, compensazione e regolamento. Il raggiungimento di un mercato unico ed efficace all'interno di questo spazio è visto come essenziale per sostenere il mercato comune che è il cuore dell'impresa europea.

Di conseguenza, i soggetti operanti nei mercati hanno lavorato insieme alla Commissione Europea per studiare nuovi regolamenti che guidino il loro operato (come l'importante direttiva comunitaria MiFID, Markets in Financial Instruments Directive). Questi soggetti hanno anche concordato un codice di comportamento comune nel tentativo di ovviare all'esigenza di una maggiore regolamentazione da parte dei governi.

Al centro di tali normative ci sono le questioni di determinazione dei prezzi dei servizi. Quando si esegue una negoziazione in una Borsa, o quando si effettua la conseguente compensazione attraverso una società di trattamento dell'operazione e il regolamento attraverso un'altra apposita società, ogni soggetto partecipante richiede una commissione per il proprio servizio. I mercati efficienti devono indirizzarsi verso commissioni ragionevoli e trasparenti ed è ciò che sta tentando di realizzare l'Unione Europea con le sue iniziative di autoregolamentazione.

I fornitori dei servizi e gli istituti bancari nel settore dei mercati dei capitali devono quindi rivedere i propri sistemi di gestione delle commissioni. Ora necessitano infatti di maggiore flessibilità per applicare le commissioni in modi diversi. Inoltre, per uniformarsi alle direttive di trasparenza, a seconda dei differenti servizi, hanno bisogno di separare le commissioni che in passato sono state addebitate solo in maniera globale e consolidata. Allo stesso tempo, questi soggetti si trovano a operare in un mercato sempre più competitivo, in cui i clienti richiedono schemi di determinazione dei prezzi più complessi, come le strutture di gradazione dei prezzi con sconti per volume. Poiché il settore si sta ora riconfigurando in nuove serie di soggetti e alleanze, anche la catena del valore attraversa una fase di mutamenti. Spesso le commissioni applicate dalla banca per i servizi di intermediazione ai propri clienti, ad esempio, devono basarsi sulle commissioni applicate alla medesima banca dalle Borse e da chi tratta le operazioni dopo la negoziazione. Gli intermediari hanno la necessità di fissare e negoziare attentamente le loro commissioni per proteggere i propri margini (si veda la figura 2). Nel frattempo i volumi delle operazioni continuano a crescere, così come il numero dei prodotti in tutte le classi di beni, esercitando una pressione sui sistemi centrali, compresi quelli di negoziazione e fatturazione delle commissioni.

Tutto ciò sta portando i numerosi soggetti operanti nel settore finanziario a guardare in modo nuovo la determinazione dei prezzi delle commissioni dei

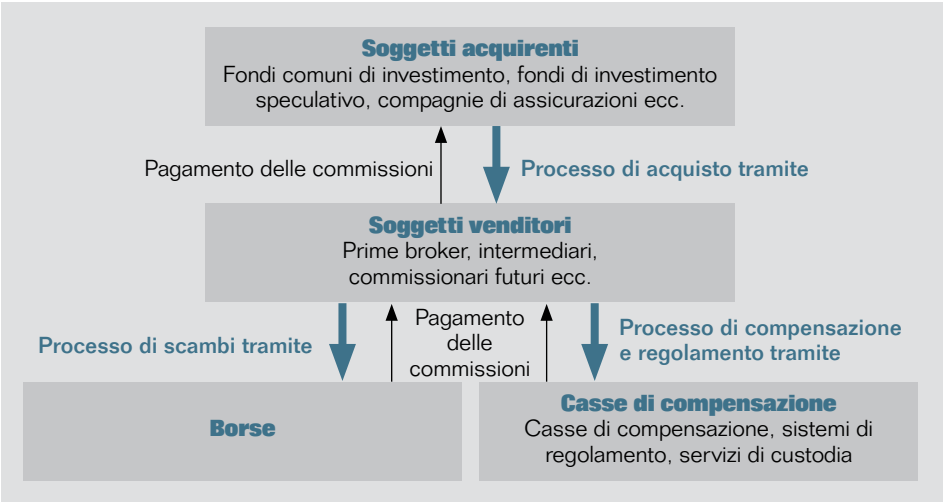

Figura 2: Sottosegmenti nei mercati di capitali e flusso dei pagamenti

servizi. In questo campo in così rapida evoluzione e sempre più regolamentato, possedere flessibilità ed efficienza nei sistemi principali di gestione delle commissioni può essere un elemento di forza concorrenziale molto importante.

La richiesta di sostenibilità ambientale

Oltre alla continua pressione per migliorare i margini e affrontare i cambiamenti normativi prodotti da forze esterne, l'attenzione per l'ambiente è un'altra tendenza di fondo del mercato comune a molti settori. Numerose aziende, guidate da iniziative interne o governative, sono alla ricerca di nuove strade per ridurre le emissioni di carbonio e spesso scoprono che queste iniziative di sostenibilità possono contribuire anche al vantaggio competitivo e alla propria redditività aziendale. Utilizzando la determinazione dinamica dei prezzi, possono influenzare i propri clienti nell'adottare modelli di uso dei servizi più ecologici. Le Aziende sono quindi in grado di premiare e incentivare comportamenti ecocompatibili, aumentando i costi per gli utenti che hanno modelli di utilizzo dannosi per l'ambiente. In questo modo, le aziende e le istituzioni sono maggiormente in grado di portare avanti le proprie iniziative di sostenibilità.

Negli ultimi anni, ad esempio, si è assistito a un notevole cambiamento nelle modalità di pagamento dei pedaggi su strada, a causa della volontà dei governi di finanziare nuovi progetti di trasporto, ridurre la congestione nelle città o sulle autostrade e rispondere alle preoccupazioni ambientali. Sono stati quindi utilizzati nuovi modi di pagamento per l'utilizzo delle strade come mezzo per influenzare il comportamento degli automobilisti e incoraggiare l'uso dei trasporti pubblici in alternativa alle auto private. Per esempio, con l'obiettivo di ridurre da 1,4 milioni a 650.000 il numero degli autocarri che attraversano le Alpi ogni anno, nel 2001 il sistema svizzero dei pedaggi stradali ha introdotto un nuovo pedaggio, chiamato tassa sui veicoli pesanti, per tutti i veicoli dal peso compreso fra le 35 e le 40 tonnellate. I veicoli superiori alle 35 tonnellate, per lo più autocarri, pagano chilometri percorsi ed emissioni in base al proprio peso lordo.

L'attenzione all'ambiente è un'altra tendenza di fondo del mercato che interessa vari settori. Seguendo iniziative interne o governative, molte aziende sono alla ricerca di modi utili a ridurre le emissioni di carbonio e spesso scoprono che tali iniziative di sostenibilità possono contribuire anche al vantaggio competitivo e alla propria redditività.

Recentemente il modello di pedaggio elettronico è stato esteso a un certo numero di grandi città, corridoi urbani e strade a pagamento per limitare il traffico automobilistico. Utilizzando un'avanzata tecnologia di identificazione del veicolo la tassa di congestione è stata introdotta in Cile, Norvegia, Singapore, Svezia e Regno Unito.

Sebbene i pedaggi stradali non abbiano una diretta concorrenza e quindi non possano usare la determinazione dei prezzi come arma competitiva, questi pagamenti rivestono un ruolo di primo piano nella politica pubblica di gestione delle infrastrutture e nei tentativi di modificare il comportamento dei consumatori. I tempi in cui le auto e gli autocarri pagavano un prezzo diverso stanno pian piano scomparendo. Oggi sono molteplici i fattori che possono influenzare questo prezzo, come per esempio l'emissione di anidride carbonica e lo stato di residente o frequente visitatore del conducente. Ci possono essere accordi speciali per una serie di veicoli o compagnie di autobus, sconti per eventi speciali o per il conducente che abbia utilizzato i mezzi pubblici nei viaggi precedenti o per parti del viaggio e supplementi nei momenti di traffico intenso.

Un altro esempio è riscontrabile analizzando come i responsabili di dispositivi di stampa e imaging offrano attualmente la gestione di servizi di stampa. Un punto di forza nella vendita di questi servizi è la riduzione dell'impatto ambientale per il cliente. Se si osserva un qualsiasi ufficio, si vedono spesso molte più stampanti e scanner di quelli effettivamente utilizzati, mentre le macchine a minore consumo energetico, sebbene affidabili e di ampia portata, giacciono inutilizzate. Il passaggio a servizi di stampa più efficacemente organizzati consente alle aziende di esternalizzare la gestione della propria infrastruttura di stampa e imaging. Ciò può significare razionalizzare al massimo l'infrastruttura, ridurre il consumo di elettricità, carta e materiali di consumo e consentire una manutenzione in remoto al posto di costose visite di tecnici.

Poiché le amministrazioni comunali e le aziende high-tech introducono sistemi di determinazione dei prezzi più sofisticati per incentivare i propri clienti a consumare in maniera più responsabile, hanno anche bisogno di adottare la giu-

sta infrastruttura per raggiungere tali scopi. Questo genere di infrastrutture deve essere in grado di gestire la complessa catena del valore e i modelli aziendali in rapida evoluzione. Tali aziende dovranno inoltre essere in grado di gestire la ripartizione dei ricavi con reti di comunicazione basate sul protocollo IP e dispositivi che supportano i servizi come l'identificazione del veicolo e la gestione in remoto delle stampanti. E, d'altronde, dovranno anche essere capaci di sostenere l'elevato volume di transazioni provenienti dai milioni di apparati di bordo nei veicoli e dalle stampanti con la trasmissione di piccoli blocchi di dati.

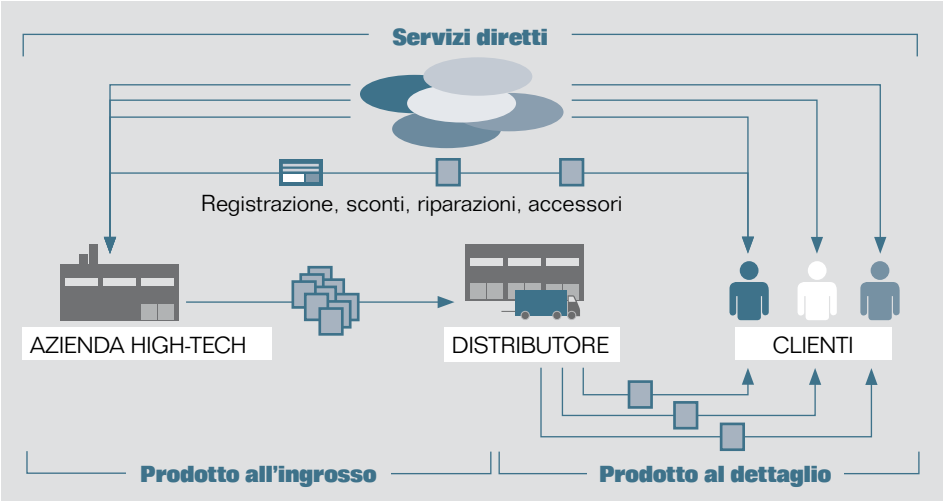

Figura 3: Clienti informati ed esigenti come agenti del cambiamento

Perché sviluppare una maggiore customer intimacy

Nella maggior parte dei settori basati sulla politica del prodotto, i soggetti produttori hanno poca interazione diretta con i propri clienti finali. In questo momento socioeconomico, tuttavia, è necessario che le aziende conoscano meglio i propri clienti, per adattarsi rapidamente alle loro mutevoli esigenze e coinvolgerli nella creazione dei prodotti stessi. Lo sviluppo di servizi venduti direttamente ai clienti può essere un ottimo modo per ottenere questa maggiore customer intimacy.

Si pensi, per esempio, alle aziende high-tech che producono elettronica di consumo ed elettrodomestici: in genere, queste Aziende hanno un modello aziendale di distribuzione multilivello in cui gli elementi di diretta interazione con i clienti sono i distributori e i rivenditori. Ciò permette a tali aziende di mantenere grandi dimensioni e un vasto raggio di azione semplificandone la rete di distribuzione, ma allo stesso tempo le priva del contatto diretto con i clienti.

L'interazione con i clienti può avvenire di tanto in tanto attraverso moduli di registrazione dei prodotti, sconti e programmi promozionali o tramite la vendita di accessori e riparazioni. E tuttavia si tratta di casi isolati e occasionali. Nelle aziende high-tech, inoltre, i cicli di vita di sostituzione dei prodotti si allungano sempre più. Il fenomeno è dovuto sia a una tendenza a lungo termine verso una migliore qualità del prodotto e l'aggiornabilità del software, sia a una tendenza a breve termine che caratterizza le fasi di calo di un ciclo economico, in cui i clienti rimandano gli acquisti non necessari. Ne consegue un pericoloso ristagno nel potenziale di crescita dei ricavi e la ridotta frequenza di interazioni con i clienti al momento dell'acquisto

Convertendo i propri prodotti di base in una piattaforma di servizi, le aziende high-tech possono invece creare un'infrastruttura in cui avere un rapporto diretto con i propri clienti. In tal modo, oltre a fornire i propri prodotti attraverso canali tradizionali, possono anche offrire una serie di servizi (si veda la figura 3). Questo nuovo approccio può aiutare le aziende a capire più esattamente il modo in cui clienti utilizzano i prodotti e quale valore ne ricavano nel tempo. Da tali informazioni, le Aziende sono ora in grado di ricavare nuove fonti di reddito grazie a tecniche di up-selling e cross-selling dei prodotti o attraverso altri servizi del catalogo.

Consideriamo, per esempio, l'attuale generazione di televisori che include un'opzione di collegamento a internet: con questa innovazione il produttore

> Includendo nel proprio modello aziendale servizi dinamici, basati sull'IT e incentrati sul cliente, Aziende come la Vostra hanno buone probabilità di trovare nuove opportunità di reddito e trarre vantaggiosi profitti da relazioni più strette con i clienti.

può offrire al cliente un più ampio ventaglio di servizi proponendo piccole applicazioni scaricabili. Queste ultime, chiamate widget, possono fornire tutta una serie di maggiori informazioni, ad

esempio meteorologiche o sugli attori di un film, oppure fornire statistiche su un evento sportivo in corso. Numerosi produttori di televisori si stanno muovendo in questa direzione e vendono direttamente servizi video su richiesta, che possono essere scaricati o visti in streaming tramite la propria connessione internet. Tutto ciò fornisce al produttore un ricco e approfondito complesso di informazioni sul modo in cui un cliente utilizza il proprio televisore, senza contare il vantaggio ovviamente apportato dai ricavi supplementari.

Il libero flusso delle informazioni su internet e la facilità di commercio e contrattazione elettronici per i consumatori e le Aziende significa che le aziende devono continuare ad accrescere il proprio orientamento al cliente. Prima di decidere un acquisto i consumatori ben informati trascorrono molto tempo alla ricerca di prodotti e servizi online confrontandone i vari prezzi. L'effetto del passaparola non si limita a una piccola minoranza di clienti insoddisfatti, ma è amplificato dai siti di consumatori. Le notizie di servizi inefficienti dei grandi marchi tendono a diffondersi in un baleno attraverso blog e sistemi sociali di filtraggio collaborativo come Digg e Twitter. Nel 2009, per esempio, la sfuriata online di un blogger contro una grande società di elettrodomestici ha raggiunto immediatamente un milione di seguaci su Twitter, attirando più di 2.500 commenti sul blog. Il colpo di grazia è stato infine inferto da uno dei concorrenti dell'azienda in questione, che ha approfittato della situazione fornendo al blogger uno dei propri prodotti e, ovviamente, pubblicizzando l'evento il più possibile. Un altro esempio è costituito dalle organizzazioni non governative di base che, tramite internet, possono raggiungere rapidamente un pubblico più ampio rispetto al passato e influenzarlo efficacemente ai fini di un qualunque cambiamento.

P2P: potere alle persone

L'impatto delle condivisione dei file peer-to-peer (P2P) nell'industria discografica è un ottimo esempio di come ignorare apertamente i propri clienti. Alla fine degli anni Novanta, il settore non è riuscito ad adattarsi alla distribuzione digitale in modo veloce, lanciando solo servizi sperimentali e frammentati con contenuti limitati, e in più ostacolati da una gestione eccessivamente restrittiva dei diritti digitali. I clienti presero quindi possesso della situazione realizzando un sistema di distribuzione alternativo peer-to peer in cui la musica era libera: un modello aziendale piuttosto radicale. Questo fenomeno ha permesso un'enorme crescita del mercato dei lettori di musica portatili che ha poi condotto a un servizio di download legale di prodotti musicali, consentendo un ritorno di profitti all'industria discografica, ma non necessariamente alle sue condizioni.

Il cambiamento del modello aziendale e di quello distributivo desiderato dai consumatori si è verificato ma con poco coinvolgimento attivo da parte di alcuni dei principali soggetti interessati: artisti e studi di registrazione. Per ironia della sorte sembra che questo schema si ripeta nel settore discografico. L'introduzione del grammofono e della pianola alla fine dell'Ottocento è stata considerata una minaccia per un settore costruito sulla produzione di concerti dal vivo. Eppure queste tecnologie hanno permesso la nascita dell'industria discografica. Quando si è affermata negli anni Venti e Trenta, la radiodiffusione è stata contrastata dall'industria discografica, convinta che i propri affari ne sarebbero usciti svantaggiati. Invece, la radio è divenuta ben presto un mezzo di comunicazione di massa e ha consentito la promozione degli artisti come mai in passato. Negli anni Settanta la possibilità di registrare musica sulle audiocassette ad alta fedeltà è stata vista ancora una volta come qualcosa che avrebbe sottratto profitti alle etichette discografiche. Al contrario, le registrazioni su audiocassetta hanno permesso di ascoltare la musica in auto e con i registratori portatili e di condividerla con altri utenti, determinando così una crescita del mercato.

In ogni caso il cambiamento tecnologico ha finito per modificare il modo in cui i consumatori hanno scelto di scoprire, condividere e pagare l'ascolto musicale. La struttura del settore, i modelli aziendali e gli schemi di pagamento dei diritti sono stati capovolti ogni volta. In ultima analisi, a ogni passo il cambiamento ha causato caos e un crollo dei ricavi a breve termine, ma ha finito per far crescere il mercato, permettendo a un numero sempre maggiore di musicisti di raggiungere il proprio pubblico.

Questi episodi insegnano che la tolleranza nei confronti di prodotti e servizi scadenti è diminuita, costringendo le Aziende a intensificare ogni tipo di attività per offrire al cliente esperienze più coerenti e di qualità superiore.

È per queste ragioni che le aziende sono chiamate a trovare nuovi modi di coinvolgere i propri clienti, abbracciando sia il cambiamento tecnologico che quello strutturale del mercato.

IMPATTI E IMPLICAZIONI

COME ESSERE PRONTI PER I NUOVI MODELLI AZIENDALI BASATI SUI SERVIZI

Prima di lanciare nuovi modelli aziendali basati sui servizi, è necessario essere preparati alle sfide che implicheranno:

- La migrazione di un'azienda verso un approccio basato sui servizi, ovvero uno spostamento dalla produzione di prodotti fisici all'offerta di servizi virtuali, spesso richiede trasformazione e ampliamento della catena del valore con nuovi partner a monte e a valle. La Vostra azienda potrebbe aver bisogno di uno sviluppo costante delle offerte in modo che i clienti collaborino a innovare continuamente la progettazione dei servizi.
- La determinazione dei prezzi dei servizi non può essere affrontata allo stesso modo dei prezzi dei prodotti: al di là del proprio valore intrinseco, infatti, i servizi devono avere un prezzo che si basi anche sul loro utilizzo nel tempo e sul valore emozionale in grado di trasmettere ai clienti.
- Mentre i prodotti possono essere venduti tramite una distribuzione multilivello, l'erogazione dei servizi comporta di solito una relazione diretta e costante con i clienti. Questo diverso modello richiede la gestione di ingenti volumi di abbonamenti, una determinazione dei prezzi controllata o basata sull'utilizzo e promozioni che incoraggino i consumatori a provare servizi aggiuntivi per spendere di più.
- Riuscire a mantenere un contatto complessivo e costante con il cliente è spesso di importanza fondamentale. Vuol dire impadronirsi di fatto della cronologia di acquisti del cliente e poter sfruttare queste informazioni per una pubblicità mirata, un branding creativo e innovativo e una determinazione dei prezzi e della veste del prodotto ben sintonizzati con le specifiche esigenze dei singoli segmenti di clientela.
- Una volta ottenuta una relazione diretta con il cliente e compreso il modo di monetizzare queste interazioni, altre Aziende simili alla Vostra cercheranno insistentemente di sfruttare questo valore aggiunto. Sarete percepiti come un potenziale canale di distribuzione per le loro offerte di servizi. E se riuscirete ad occuparVi anche della monetizzazione di servizi abbinati potrete trarne ulteriori enormi vantaggi.

Nuovi modelli di determinazione dei prezzi

Il servizi hanno un prezzo molto diverso rispetto ai prodotti, soprattutto se si tratta di servizi dinamici e personalizzati per ogni singolo cliente. I prodotti hanno un prezzo unitario o a blocco e, in genere, sono fatturati al momento della consegna. Identificare il prezzo di un prodotto è un'attività relativamente semplice secondo l'effettivo modello di determinazione dei prezzi del prodotto finito. Trovare il giusto prezzo può essere complesso e richiedere operazioni sofisticate e di ottimizzazione. Ma una volta compreso e determinato il prezzo, il conseguente modello di determinazione dei prezzi sarà molto semplice. Al contrario, vendere servizi significa entrare in costante contatto con un cliente. Mentre un prodotto di solito ha un prezzo fisso, un servizio ha un valore generalmente mobile. E il valore di durata del ciclo di vita del cliente può estendersi per mesi o anni e non essere riconosciuto sin dall'inizio come accade per le vendite dei prodotti.

È possibile addebitare alcune commissioni fin dall'inizio, su base ricorrente o a seconda dell'utilizzo, ovvero di come e quando il cliente consuma un dato servizio nel tempo. I clienti possono pagare in anticipo, ricevere una fattura per pagamenti posticipati o una combinazione di queste due modalità.

Grazie alla possibilità di fornire servizi via internet, oggi le aziende possono tenere facilmente traccia degli effettivi consumi dei clienti. La capacità di monitorare l'utilizzo apre le porte a molte nuove opzioni di determinazione dei prezzi e di veste del prodotto. Invece di essere costretti ad applicare tariffe indifferenziate fisse per servizio, le aziende possono ora far pagare il servizio basandosi sull'utilizzo effettivo di ogni singolo cliente, incrementando in questo modo il loro potenziale di reddito e ripartendo i costi secondo i fattori di costo reali. Media digitali, servizi finanziari, software-as-a-service e l'utility computing sono alcuni esempi di questo fenomeno. Ed è perciò che numerose Aziende del settore distribuiscono nuovi modelli di determinazione dei prezzi basati sull'effettivo utilizzo del cliente a un ritmo sempre crescente. In tal modo è possibile, per esempio, fidelizzare i propri clienti con politiche di sconti basate sulla durata dell'abbonamento, o far pagare maggiormente l'utilizzo di determinati servizi nelle ore di punta.

Inoltre, mentre la maggior parte dei prodotti è venduta singolarmente, i servizi sono quasi sempre commercializzati in forma abbinata. In genere, i clienti ricevono l'offerta di più servizi con uno sconto. È nell'interesse del fornitore di servizi vendere pacchetti, dal momento che il cliente avrà costi di commutazione superiori se decide di passare a un altro fornitore, con più probabilità di rimanere dunque fedele.

Questi diversi fattori tra loro strettamente interconnessi e il cambiamento delle modalità di utilizzo del cliente significano che può essere terribilmente difficile prevedere con precisione i ricavi dei servizi. Un dato schema di tariffazione del servizio sarà sempre in uno stato di tensione dinamica. Perché?

Oggi più che mai è indispensabile che un'azienda conosca i propri clienti, riesca ad adattarsi rapidamente alle loro mutevoli esigenze e persino a coinvolgerli nella creazione dei prodotti. Lo sviluppo di servizi venduti direttamente ai clienti è, per esempio, un modo efficace per ottenere un maggior livello di customer intimacy.

Perché è progettato per offrire la massima redditività per un certo tipo di clientela, con un modello di utilizzo del servizio che può variare solo entro certi limiti definiti. E quello schema di tariffazione del servizio, a causa dei costi di acquisizione dei clienti, può iniziare a generare profitti solo dopo un certo tempo.

Di conseguenza, nel settore dei servizi il prezzo tende a evolversi rapidamente. Il modello di determinazione dei prezzi ha molte più dimensioni rispetto ai prodotti, e le aziende intelligenti imparano a modificare continuamente i vari parametri per attirare, coinvolgere e mantenere contemporaneamente diversi tipi di clienti.

Gestire l'esposizione al rischio creditizio quando i prezzi variano

Quando si offre un servizio con pagamento variabile, la bolletta del cliente rifletterà un importo che può cambiare da un periodo all'altro. Per questo motivo è necessario gestire con attenzione l'esposizione al rischio creditizio della Vostra azienda per garantire la raccolta di tutte le entrate guadagnate in modo tempestivo e minimizzare i crediti inesigibili. Talvolta il servizio deve essere venduto a clienti dal credito contestato o a quelli la cui solvibilità non è nota. I modelli prepagati lo consentono: i clienti pagano in anticipo e, quando utilizzano il servizio, gli importi dovuti sono detratti dal loro saldo a credito. Quando il credito sta per esaurirsi, devono reintegrare il conto prepagato pena l'interruzione del servizio.

La variabilità nell'addebito del servizio richiede anche che si offrano ai clienti informazioni e controllo sulle proprie spese. Un consumatore informato che può fissare avvisi, soglie e limiti di spesa utilizzerà i servizi con più fiducia ed è più probabile che paghi le bollette in tempo.

Tutto ciò sta a indicare che non è consigliabile far pagare i costi di un servizio dopo che è stato fornito. I prezzi devono essere invece calcolati e addebitati quando il servizio viene utilizzato. I conti dei clienti dovrebbero essere monitorati in tempo reale per il rispetto dei limiti di credito e delle soglie assegnate.

Il prezzo dei servizi può essere molto diverso da quello dei prodotti, specialmente nel caso di servizi dinamici e personalizzati a misura del cliente.

Gestire volumi e incrementi

Introdurre l'offerta di servizi significa dover gestire volumi di clienti e transazioni che aumentano ad alti tassi di crescita. Al contrario, in caso di vendita nella distribuzione multilivello, in genere è necessario gestire la determinazione dei prezzi per le transazioni relative solo alla consegna di merci in blocco, e gestire distributori e volumi fatturati nell'ordine delle centinaia o migliaia al massimo. La vendita diretta di servizi può significare la gestione di molte decine di migliaia o addirittura decine di milioni di clienti. E monetizzare le interazioni di servizi vuol dire fissare un prezzo per ogni operazione effettuata.

Gli smartphone e il fenomeno dei negozi di applicazioni sono un ottimo esempio in tal senso. Attualmente in tutto il mondo si vendono circa sette smartphone al secondo attraverso una dozzina di fornitori. La maggior parte di questi fornitori ha contenuto e negozi di applicazioni associati con i propri dispositivi, e in quei negozi online sono scaricate circa 400 canzoni, video o applicazioni al secondo. Supponendo che mediamente ogni giorno un utente scrive 10 messaggi, compie 10 chiamate o10 visite del sito web, e dato che ci sono circa 600 milioni di clienti di smartphone attivi, questi dispositivi determinano ben 70.000 transazioni al secondo sulle reti di operatori di telecomunicazioni. Da questo esempio è facile comprendere che, introducendo un modello aziendale basato sui servizi, una categoria di prodotti può rapidamente passare dalla creazione di sette transazioni monetizzate a 70.000 al secondo.

Le aziende centrate sui prodotti devono adeguare i propri processi e sistemi aziendali per essere in grado di supportare questi nuovi modelli di determinazione dei prezzi dei servizi e gestire gli enormi volumi che tale trasformazione comporta. I processi e i sistemi aziendali che sono stati progettati per bassi volumi e che includono attività manuali e un rapporto umano con i clienti potranno infrangersi rapidamente nel tentativo di incrementare tali volumi. È per questo motivo che spesso è necessaria una radicale riprogettazione di entrambi gli oggetti, processi e sistemi.

L'unione di terze parti

Avere rapporti diretti con i clienti e riuscire a monetizzare queste interazioni è un punto di forza cruciale per un'azienda e terze parti saranno ansiose di sfruttarlo. Quando i clienti si accalcano intorno a un fornitore, altre aziende trovano un grande valore in queste relazioni già stabilite con i clienti e vedono nel proprietario della piattaforma del servizio un potenziale canale di distribuzione per le offerte dei propri servizi. E se il proprietario della piattaforma può incaricarsi della monetizzazione di una serie di servizi abbinati offerti da varie parti, i partner potranno fare a meno di occuparsene personalmente.

Per il proprietario della piattaforma, i benefici sono duplici. In primo luogo ci sono le potenziali commissioni o le quote di fatturato da guadagnare addebitando alle parti terze l'accesso alla base clienti e l'esecuzione del sistema di monetizzazione. In secondo luogo – e questo spesso è un fattore più importante del primo – la piattaforma nel suo complesso cresce di valore ogni qual volta si aggiunge un partner. L'intervento di terzi aumenta il valore dell'offerta combinata per i clienti e ciò può accrescerne la fidelizzazione, ampliando la base clienti e di conseguenza attraendo ulteriori partner. È il circolo virtuoso implicito a tutte le opportunità di piattaforme multiformi.

Coltivare e promuovere la comunità di partner commerciali è quindi di un'importanza fondamentale e i proprietari della piattaforma devono prendere in considerazione le esigenze di questa nuova serie di clienti "a monte", in particolare per quanto segue:

- Facilità e velocità di collaborazione commerciale – Nel settore, ormai maturo, dei prodotti di consumo, la vendita al dettaglio multilivello e i modelli di distribuzione sono altamente ottimizzati. Quando si offrono servizi, i processi di gestione dei contratti e di integrazione coi partner devono essere ugualmente efficienti e ciò richiede una piattaforma di servizi altamente automatizzati e graduabili.
- Lancio e strutturazione dei servizi rapidi e flessibili – La riduzione dei tempi di commercializzazione per i partner a monte si basa su processi di presentazione e approvazione molto rapidi, oltre a un buon accesso a uno sviluppo certo e ad ambienti di testing. Inoltre, i fornitori devono essere dotati di una flessibilità strutturata per scegliere tra l'addebitare un costo fisso per i propri servizi o un modello di tariffazione con commissioni ricorrenti, vendite abbinate, sconti, promozioni e così via.
- Visibilità delle prestazioni dei singoli servizi. – Poiché i partner commerciali a monte diventano sempre più sofisticati nel modo di utilizzare le piattaforme di servizi, si aspettano di conoscerne molto meglio le prestazioni. Il proprietario della piattaforma dovrebbe dunque fornire direttamente questo valore, altrimenti le parti terze tenderanno a intervenire per colmare questa lacuna con proprie applicazioni di analisi e rilevazione, sottraendo così valore al proprietario della piattaforma.
- Garanzia su ricavi e servizi – I partner commerciali vorranno essere certi che la piattaforma da loro scelta fornisca una disposizione accurata e tempestiva dei servizi utilizzati secondo gli accordi commerciali. Il fornitore della piattaforma si trova nel mezzo di flussi di denaro tra tutti i diversi clienti e i vari partner ed è in grado di rivestire potenzialmente la preziosa posizione di gestire il rischio di credito per tutte queste parti in gioco. Allo stesso tempo, il fornitore della piattaforma di servizi può realizzare una forma di compensazione multilaterale, ovvero compensare crediti e debiti fra i diversi soggetti, con corrispondenti pagamenti periodici da e verso il fornitore della piattaforma.

RIMUOVERE LE BARRIERE ALLA MONETIZZAZIONE DEI SERVIZI

SOSTENERE PROCESSI "CONSUME-TO-CASH"

Spostando i propri modelli aziendali dai prodotti ai servizi, il profitto per le Aziende di successo può essere enorme. Ma le complessità e la connaturata rapida evoluzione dei servizi possono anche creare pericolose insidie lungo il percorso. Si tratta indubbiamente di sfide di natura tecnica, ma anche quelle di tipo commerciale sono immense.

Introdurre servizi significa dover gestire volumi di clienti e transazioni che aumentano secondo molteplici ordini di grandezza.

Nella maggior parte dei settori industriali il software aziendale back-end in genere comprende una soluzione di gestione del rapporto clienti (CRM) per centralizzare i dati dei clienti, e una soluzione di pianificazione delle risorse aziendali (ERP) per gestire i servizi operativi e i processi finanziari. Spesso queste soluzioni software sono progettate per la vendita di prodotti attraverso più canali, ma non per rispondere alle sfide della monetizzazione di nuovi servizi. Quel che occorre è proprio una diversa soluzione capace di gestire i processi aziendali per la monetizzazione dei servizi. SAP li chiama processi "consume-to-cash".

L'applicazione SAP® Convergent Charging, il pacchetto SAP Convergent Invoicing e il pacchetto SAP Customer Financial Management includono la soluzione software modulare SAP per i processi aziendali consume-to-cash. Questo software best-of-breed aiuta le aziende a semplificare la complessa determinazione dei prezzi dei servizi, l'addebitamento dei costi, i processi di fatturazione, una efficiente gestione della contabilità, pagamenti e incassi, e a ottimizzare l'assistenza finanziaria del cliente per transazioni ed elevati volumi di clienti. Inoltre, le soluzioni SAP non solo aiutano le aziende a gestire fatturazioni e pagamenti da parte dei clienti, ma sono in grado di gestire anche la condivisione sofisticata di ricavi con partner a monte e a valle.

Grazie a queste soluzioni, tutto quello che si dovrà fare è applicare la Vostra creatività per utilizzarle al massimo. SAP ritiene che la nuova economia dei servizi sarà caratterizzata da rapidi cambiamenti dei modelli aziendali. Le nuove soluzioni SAP per la monetizzazione dei servizi aiutano a rimuovere gli ostacoli proprio in tal senso. Quest'approccio consentirà la rapida evoluzione di scambi più efficienti tra le aziende e sosterrà un ritmo maggiore di innovazione a beneficio dei clienti. Inoltre, consentirà anche reali investimenti a favore dell'ambiente con un adeguato riscontro in beni e servizi, rendendo così il mondo delle aziende più sostenibile.

Ciò che rende interessante questa nuova economia basata sui servizi IT è l'impossibilità di prevedere i modelli aziendali futuri: saremo noi stessi a doverli creare. E perciò, largo alla creatività!

Ulteriori informazioni

Per saperne di più su SAP e le soluzioni che supportano i processi consume-to-cash, contatta il tuo rappresentante SAP o visita il nostro sito web all'indirizzo www.sap.com/software/consume-to-cash.epx.

50 101 044 itIT (12/02)
© 2012 SAP AG. Tutti i diritti riservati.

SAP, R/3, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP BusinessObjects Explorer, StreamWork, SAP HANA, e gli altri prodotti e servizi SAP qui menzionati, nonché i relativi loghi, sono marchi registrati di SAP AG in Germania e in altri Paesi.

Business Objects e il logo Business Objects, BusinessObjects, Crystal Reports, Crystal Decisions, Web Intelligence, Xcelsius e gli altri prodotti e servizi Business Objects qui menzionati, nonché i rispettivi loghi sono marchi registrati di Business Objects Software Ltd. Business Objects è una società SAP.

Sybase e Adaptive Server, iAnywhere, Sybase 365, SQL Anywhere e gli altri prodotti e servizi Sybase qui menzionati, nonché i rispettivi loghi, sono marchi registrati di Sybase, Inc. Sybase è una società SAP.

Crossgate, m@gic EDDY, B2B 360°, B2B 360° Services sono marchi registrati di Crossgate AG in Germania e in altri Paesi. Crossgate è una società SAP.

Tutti gli altri nomi di prodotti e servizi qui menzionati sono marchi che appartengono alle rispettive società. Quanto riportato nel presente documento ha finalità esclusivamente informative. Le specifiche nazionali dei prodotti possono variare.

SAP si riserva il diritto di modificare tutti i materiali senza preavviso. I materiali sono forniti da SAP AG e dalle sue affiliate ("Gruppo SAP") solo a scopo informativo, senza alcun fine illustrativo o di garanzia di qualsiasi natura; il Gruppo SAP non si assume alcuna responsabilità per eventuali errori od omissioni presenti nei materiali. Le uniche garanzie applicabili ai prodotti e ai servizi del Gruppo SAP sono quelle espressamente menzionate nelle apposite clausole contrattuali eventualmente previste per i singoli prodotti o servizi. Nessuna parte del presente documento è da interpretarsi come garanzia accessoria.

www.sap.com/italy/contactsap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™