SUBSCRIPTION BUSINESS

Prof. Fernando G. Alberti
LIUC Business School

Partendo dal concetto di competitività introdotto dal mio mentore – Michael Porter, ovvero la capacità di creare e mantenere risultati superiori ai propri pari, abbiamo analizzato su 10 anni - dal 2011 al 2020 - le imprese del manifatturiero italiano - circa 378.000 divise in 24 settori - e quelle dei servizi - circa 113.000 divise in 19 settori - alla ricerca di quelle più competitive, ovvero quelle con un tasso di crescita superiore a quello dei loro pari di settore in termini di fatturato, redditività e numero dipendenti anno su anno per l'intero decennio.
Per ciascuno dei 43 settori abbiamo selezionato 2 aziende top performer e condotto interviste ai CEO al fine di indagare le scelte strategiche alla base dei loro straordinari risultati e di quella che - su un decennio - potremmo senz'altro definire resilienza.

Approfondimenti su questo lavoro li trovate nel numero di Ottobre 2020 di Harvard Business Review Italia, in cui abbiamo tratteggiato alcuni risultati, poi ripresi ed ampliati l'anno successivo sul numero di Ottobre 2021, sempre di Harvard Business Review Italia, numero monografico sul tema "L'organizzazione a prova di futuro". Il riferimento principale, se vi appassiona il tema, è però certamente il volume "Rilanciare la competitività", scritto con la collega Federica Belfanti e disponibile su Amazon.

Dall'analisi incrociata, ne sono emerse 6 traiettorie strategiche comuni a tutte le imprese studiate, che spiegano come le imprese più competitive siano state in grado di disegnare modelli di business **#futureready** a prova di futuro.

Le abbiamo chiamate traiettorie proprio per fuggire dall'idea di suggerire una ricetta strategica pre-costituita, quanto piuttosto suggerire con la gradualità voluta da ciascuna impresa 6 percorsi imprescindibili per avere dei modelli di business **#futureready**.

Una di queste traiettorie è quella che noi abbiamo chiamato "From Asset to Subscription" - Dai beni all'abbonamento.

Tutti ci siamo accorti del numero crescente di prodotti e servizi che come consumatori finali abbiamo in abbonamento! Tanto che alcuni autori iniziano a parlare di "subscription fatigue", lo stress che ne deriva dallo stare dietro a dozzine di abbonamenti in tutti i campi. Ma questo non succede solo nel mondo consumer e non solo per servizi digitali (software, piattaforme di intrattenimento, delivery) ma anche per beni durevoli (pensiamo al mondo delle auto o degli elettrodomestici) e in settori a monte, i cosiddetti settori BtoB (dagli impianti industriali alle macchine movimento terra).

Come ha scritto Scott Stein, direttore di CNET, "Improvvisamente, o mai come ora, ci abboniamo a tutto. Stiamo affittando il mondo in cui viviamo".

Come mai? Cosa sta succedendo? Perché tutto va in abbonamento? Beh innanzitutto la vera domanda è: perché no? Come affermano i teorici del modello subscription, a parte alcuni mercati captive o l'esistenza di monopoli derivanti dalla localizzazione geografica, da una concessione governativa o da un brevetto non vi è ragione per non trasformare il proprio modello di business in un modello di business in abbonamento!

Moltissimi sono i benefici di un modello di business in abbonamento sia per chi lo offre sia per chi fruisce. La connessione diretta e costante con gli utilizzatori finali, saltando tutte le fase intermedie, consente di instaurare con il cliente "una promessa per sempre", legandolo a doppio filo non solo sul fronte dei flussi continui e costanti di pagamento, ma anche in termini di monitoraggio dell'uso che di quel prodotto o servizio ne fa l'abbonato. Ciò genera indubbiamente un flusso di dati comportamentali di grande valore, che consentono di adeguare costantemente prodotti e servizi, personalizzare all'estremo l'esperienza di fruizione, fondere il customer service con la ricerca e sviluppo in un incessante flusso di dati e di innovazioni di prodotto e servizio. La scomparsa della proprietà, della ownership, per l'utilizzatore finale produce un cambio radicale nel concetto di total cost of ownership e promuove una crescente aspettativa verso l'all inclusive. La logica delle capex – capital expenditure - passa a quella delle opex - operating expenditure. Inoltre la relazione diretta con gli user fa si che i provider di prodotti e servizi in abbonamento possano contare su una base più stabile e fedele di clienti, che ovviamente ha indubbi benefici in termini di flussi di revenues prevedibili e quindi di valutazione dell'azienda stessa, e che gli user possano godere di varietà di offerta, continua innovazione, liberandosi dalla responsabilità.

I benefici sono talmente tanti che gli effetti netti per quelle imprese che hanno deciso di optare per un modello di business subscription sono incredibilmente più remunerativi rispetto ad altri modelli di business. E' stato creato un indice per misurare la crescita delle imprese con modelli di business in abbonamento e su un decennio, se le vendite delle Fortune 500 - le 500 più grandi imprese listate ogni anno dalla rivista Fortune - hanno registrato una crescita del 130%, le imprese subscription hanno avuto una crescita delle vendite del 430%!!!

Ma come siamo arrivati a questo fenomeno? Molti sono i driver, ma in primis - come dicevo - il venir meno del concetto di "Proprietà", abbiamo sostituito alla proprietà degli asset la loro fruizione e questo è stato possibile sicuramente grazie all'avvento delle tecnologie digitali, ai pagamenti online, alla possibilità di disintermediazione fino all'utilizzatore finale.

Come dicevo, il modello subscription oggi non è presente solo nella fruizione di contenuti digitali in streaming (musica, video, libri e videogiochi), ma è ormai la norma in tutti i consumable goods (dalle cartucce per la stampante, al caffè, dai detersivi alla spesa alimentare). Si sono sviluppate anche aziende in ambiti specifici proprio sfruttando il modello subscription. Pensate ad esempio al fenomeno delle box enograstonomiche (dalla frutta e verdura bio alle specialità di un territorio o

alle ricette già porzione con tutti gli ingredienti e istruzioni). Sono cresciute le gift box in abbonamento, dalle calze ai fiori passando per i marshmellow. Vi sono soluzioni in abbonamento in tutto il mondo delle auto e dei veicoli più in generale, compresi quelli commerciali. Nell'elettronica, con possibilità di sostituire completamente il Device in caso di problemi o rotture. Nella moda, con servizi di abbonamento al guardaroba stagionale, nell'abbigliamento sportivo o nei giocattoli per bambini, in ragione al crescere dell'età. Sempre di più oggi si assiste anche allo sviluppo di modelli in abbonamento nel campo della salute e della sanità, da app di supporto terapeutico per il wellness, la mindfulness o la salute mentale, a servizi medici completi in cliniche on e off line. Un ambito molto ampio si è creato attorno alle macchine e ai servizi di fitness domestico connessi e integrati con fruizione di trainer in abbonamento e possibilità di esercitarsi insieme alla propria community. In abbonamento vanno anche il settore dell'education e quello della consulenza: dai corsi di formazione più tradizionali allacquisizione di badge formativi, dal mentoring ai servizi di affiancamento consulenziale. I modelli subscription diventano anche la modalità più diffusa di fruizione di servizi aziendali, da quelli di marketing e ecommerce a quelli di contabilità o gestione del magazzino. Da ultimo, il modello subscription si sta sviluppando anche molto a monte e molto a valle nelle filiere. Dall'abbonamento ad impianti, macchinari pesanti e attrezzature industriali a quello nei punti vendita, dove abbonarsi alla propria colazione preferita o al solito tavolo.

In questo webinar vi offro dunque una panoramica della varietà di settori che hanno abbracciato il modello di business in abbonamento, raccontandovi casi ed esempi e vi spiego come traghettare la vostra impresa verso un modello di business subscription, soprattutto mettendo in fila i principali driver da presidiare e guardando alle forme già codificate: dal Pay-per-use allo Sharing, dal Renting al Performance-based, dal cosiddetto "As a service" al Preapproved, dai programmi VIP a quelli Unlimited, dai modelli Surprise o Discovery a quelli di Loyalty. Andremo insieme ad esplorare possibili modelli di business subscription per ispirare le strategie della vostra azienda, scoprendo che anche modelli in abbonamento conosciuti, come il Front-of-the line (il servizio di priority tipicamente applicato agli imbarchi aerei, ad Atlanta è diventato un abbonamento ad una corsia autostradale dedicata, con meno traffico) o gli All-you-can-eat possono essere applicati ad una libreria o a contenuti digitali e non solo a cibo di dubbia qualità.