UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DT Lab
Digital Transformation

FROM FREE TO FEE: VENDERE E PREZZARE I SERVIZI DIGITALI

Risultati dell'indagine sulle strategie di vendita e pricing dei servizi digitali nelle imprese del capital equipment.

Dicembre 2021

Credit foto: PopTika, Shutterstock

A CURA DI

Sofia Bottaro

Marco Paiola

DISCLAIMER

Il presente documento è stato redatto dal DT-Lab Dsea, la proprietà intellettuale del documento appartiene agli autori. L'utilizzo e la riproduzione di questo materiale sono consentiti solo con il consenso scritto degli autori.

Ogni abuso potrà essere perseguito secondo quanto stabilito dalle vigenti leggi.

AGENDA

1. Executive Summary 3

2. Obiettivi e metodologia della ricerca 4

3. La ricerca:
   From free to fee con i servizi e la digitalizzazione 5

3.1. Le interviste:
   le sfide raccontate dalle aziende 6

3.2. La survey:
   i dati dell'analisi quantitativa 9

4. Discussione e conclusioni: i takeaway della ricerca 14

5. Autori 17

6. Il DT-Lab 18

1. Executive Summary

Questo report presenta i risultati di una ricerca sul tema della valorizzazione dei servizi post-vendita nelle imprese manifatturiere, che sovente implica anche un passaggio dalla logica del servizio "gratis" a quella del servizio "a pagamento" (from free to fee, F2F). La ricerca riguarda i sistemi di pricing adottati dalle imprese del capital equipment per vendere e prezzare i servizi digitali e il relativo cambio di revenue model coinvolto. I dati provengono da una indagine sul campo tramite interviste in profondità a top manager e da una *survey* su un campione di 59 imprese.

Le evidenze raccolte confermano che la forza vendita risulta essere per lo più impreparata e inesperta a vendere e prezzare i servizi digitali, e in particolare resistente al cambiamento a tutti i diversi livelli di servitization delle imprese coinvolte. Di conseguenza l'approccio della forza vendita risulta avere **un ruolo importante nella transizione da gratuito a pagamento dei servizi digitali**.

Inoltre, nuove evidenze sono raccolte a supporto del fatto che **i servizi digitali avanzati sono più frequentemente prezzati,** adottando anche in misura maggiore **sistemi di pricing più innovativi** diversi dal bundling**.**

Infine, emerge come le aziende con una forza vendita dedicata ai servizi riescano a prezzare più frequentemente i servizi digitali più semplici, anche con sistemi di pricing innovativi, nonostante in generale siano in misura maggiore ceduti gratuitamente.

Vi riassumiamo qui di seguito i principali *takeaway* della ricerca, evidenziati per esteso nelle conclusioni, sottolineando come il **passaggio da gratuito a pagamento dei servizi passi attraverso**:

- una offerta di servizi più avanzata;
- l'adozione di una forza vendita dedicata ai servizi;
- Adozione di **sistemi di pricing innovativi**.

Le percezioni dei manager intervistati testimoniano dunque di come, sebbene alcune aziende virtuose stiano adottando sistemi di pricing più innovativi come subscription o pay-per-use, la maggioranza di queste stia incontrando ancora difficoltà nel valorizzare i servizi post-vendita, ambito in cui la forza vendita rimane uno dei principali ostacoli. Inoltre, il cambiamento di business model indotto dall'adozione di sistemi di pricing innovativi rimane limitato ad un business model principalmente focalizzato sul prodotto, secondo un modello CAPEX.

Buona lettura!

2. Obiettivi e metodologia della ricerca

In questa ricerca si è voluto studiare nel dettaglio una delle sfide principali che impegna le aziende manufatturiere nelle strategie di servitizzazione dell'offerta. Nello specifico, si sono analizzati gli elementi che determinano la difficoltà di prezzare i servizi digitali, e dunque il relativo **passaggio da gratuito a pagamento** e le relative difficoltà a vendere tali servizi. Il report presenta una serie di dati provenienti da interviste mirate (sezione 3.1) seguita da una attività di *survey* (sezione 3.2) finalizzata a verificare i risultati precedente emersi. La ricerca alla base del report si è articolata in una serie di fasi, che riassumiamo di seguito:

1. **Interviste in profondità con 3 esperti dell'argomento**: al fine di raccogliere informazioni sull'argomento di digital servitization e sui sistemi di pricing dei nuovi servizi digitali nell'industria manifatturiera.

2. **Interviste in profondità a 9 manager di 5 aziende del capital equipment**: al fine di valutare l'evoluzione degli eventi, nello specifico la relazione tra la forza vendita e i sistemi di pricing adottati, seguita dai potenziali sviluppi futuri con l'obiettivo finale di strutturare la *survey* al punto 3.

3. **Indagine mediante *survey* on-line**: una indagine mirata a verificare le informazioni emerse sul passaggio da gratuito a pagamento dei servizi digitali offerti ai clienti che ha coinvolto 59 aziende del capital equipment.

4. **Valutazione e discussione delle evidenze empiriche**: l'ampio e dettagliato materiale raccolto nella ricerca ha infine dato luogo a una riflessione circa gli elementi strategici fondamentali emergenti, al fine di fornire utili spunti di discussione alle imprese.

Le informazioni e valutazioni inserite nel presente report sono di grande interesse per le aziende, sia per la loro attualità che per la loro specificità sulle attuali sfide che queste stanno affrontando rispetto alla vendita e il pricing degli emergenti servizi digitali[1].

3. La ricerca: i servizi da *free to fee* con la digitalizzazione

Nei paragrafi che seguono sono presentati i principali aspetti che emergono dall'indagine, che ha raccolto un totale di 6 interviste e 59 *survey* nel periodo da inizio settembre a fine ottobre 2021 (si veda figura 1 per la *timeline*), coinvolgendo **imprese con sede in Italia e con un numero di dipendenti superiore a 50**, del capital equipment registrati in Aida con i seguenti Codice Ateco:

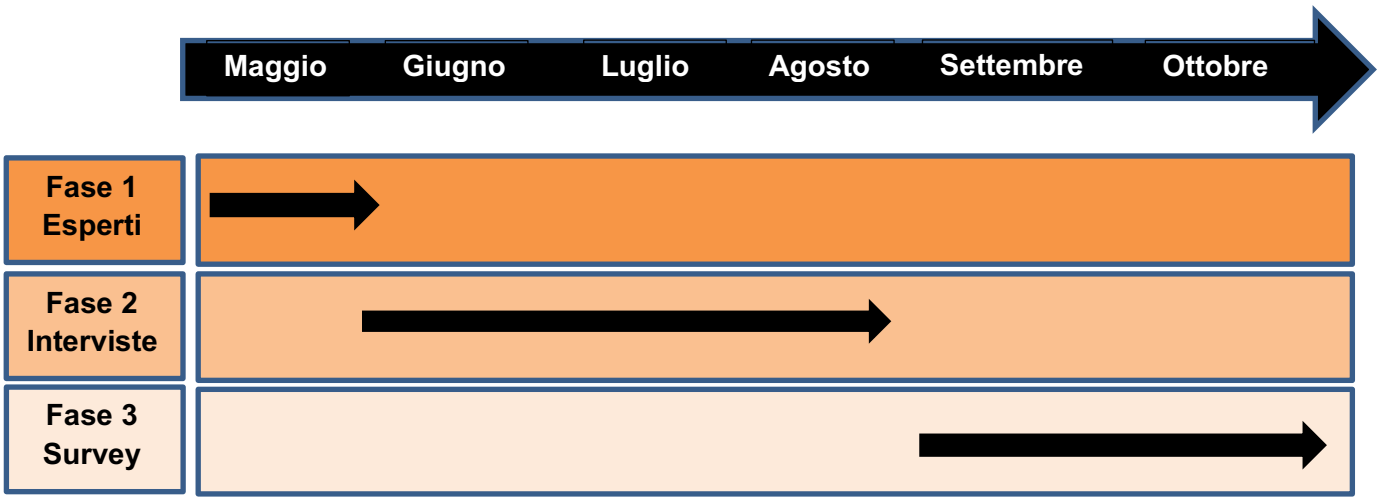
- 28.29 (Fabbricazione di altre macchine per uso generale nca)

[1] La ricerca ha rispettato la massima serietà procedurale e metodologica. Tuttavia, come ogni analisi esplorativa di un fenomeno in continua evoluzione, anche la presente indagine ha dei limiti, dovuti a scelte di fondo effettuate dai ricercatori (il focus sulle aziende manifatturiere del capital equipment) e l'esigenza di comprimere i tempi di indagine (che giocoforza limita la numerosità del campione di aziende).

- 28.41 (Fabbricazione di macchine utensili per la deformazione dei metalli)
- 28.49 Fabbricazione di altre macchine utensili)
- 28.99 (Fabbricazione di macchine per impieghi speciali nca)

Le imprese sono essenzialmente "prodotto-centriche", ovvero si tratta di aziende che hanno il proprio fulcro su prodotti fisici, che hanno un ruolo determinante nell'offerta (si veda oltre per la descrizione delle aziende intervistate e delle aziende rispondenti alla *survey*).

Figura 1 – La timeline della ricerca



3.1. Le interviste: le sfide raccontate dalle aziende

Al fine di approfondire e verificare il tema e le evidenze emerse nelle interviste con gli esperti della fase 1, è stato predisposto un protocollo di intervista destinato a manager in posizioni apicali di imprese industriali. Come ricordato in figura 1, le interviste tenutesi nella fase 2 – che si apre il 17 giugno e si chiude il 31 agosto 2021 - si concentrano sulla raccolta di informazioni relativamente a:

1. l'attuale e futura offerta di servizi digitali;
2. la composizione della forza vendita e il relativo approccio ai servizi digitali;
3. i sistemi di pricing adottati per i servizi digitali, il conseguente cambio di business model e le relative difficoltà da passare da gratuito a pagamento.

Come riportato in tabella 1, le persone intervistate appartengono al *Top Management Team* delle imprese, con particolare attenzione sales, post-sales and service manager di aziende e *Business Unit* che forniscono prodotti ed erogano servizi. Per motivi di riservatezza i nomi delle aziende e dei rispondenti non sono riportati.

Le aziende presso cui operano i manager coinvolti nelle interviste appartengono al settore del capital equipment, quali la costruzione di grandi macchinari industriali, e ritengono che i servizi digitali siano una fonte del proprio vantaggio competitivo. Le aziende hanno diversi livelli di servitization, in modo da poter fornire una sufficiente varietà di indicazioni circa le diverse situazioni incontrate dalle imprese nell'affrontare il passaggio da gratuito a pagamento e l'adozione di sistemi di pricing innovativi che può portare ad una modifica del business model.

Tabella 1 – Le aziende intervistate

	SETTORE	PROFILO INTERVISTATO
A	PACKAGING FARMACEUTICO	PROJECT MANAGER; TECHNICAL SERVICE MANAGER
B	MACCHINE UTENSILI	IOT MANAGER; SERVICE & SPARE PARTS MANAGER
C	PACKAGING ALIMENTARE	SERVICE & PLANNING MANAGER
D	PACKAGING FARMACEUTICO	BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER
E	PACKAGING ALIMENTARE	PROJECT MANAGER; ELECTRONIC ENGINEER; SALES DIRECTORE

Il protocollo di intervista è suddiviso in quattro sezioni tematiche corrispondenti agli obiettivi / temi generali introdotti sopra. In primo luogo, al rispondente è richiesto di descrivere brevemente il ruolo in impresa e alcune caratteristiche aziendali considerate chiave ai fini dell'indagine, come l'offerta dei servizi digitali e le competenze necessarie per la loro implementazione. La seconda sezione riguarda informazioni specifiche riguardo la forza vendita incaricata alla vendita dei servizi, la relativa composizione e approccio verso la vendita di questi. Nella terza, invece, si fa riferimento al pricing dei servizi

digitali con il fine ultimo di cogliere le modalità, le azioni e le difficoltà con cui le imprese prevedono di prezzare i propri servizi digitali e rinnovare eventualmente il loro business model. Infine, nella sezione conclusiva, il focus è sulla situazione futura. In questo contesto agli intervistati sono state richieste previsioni di direzioni future in termini di servizi e/o cambiamenti di business model.

I dati sono stati raccolti attraverso call tramite piattaforme digitali di conference con un buon livello d'interazione, coinvolgendo 9 manager per una durata media di circa 60' e un totale di circa 7 ore di conversazione. Il protocollo d'intervista è stato inviato alcuni giorni prima all'intervistato in modo da permettere una più efficace riuscita del colloquio. La raccolta e la successiva riduzione dei dati hanno seguito le fasi di registrazione, trascrizione e *coding*, seguendo le raccomandazioni della letteratura scientifica in merito.

Da tutto ciò sono emerse i fattori che influenzano il passaggio da gratuito a pagamento e la relativa modifica di Business Model che ne deriva.

Sfida #1 — Livello di orientamento al servizio

Dalle interviste emerge che, come facilmente pronosticabile, l'approccio e l'interesse verso il prezzo dei servizi differiscono a seconda del livello di orientamento al servizio. Infatti, la probabilità di riconoscere il valore dei servizi e il loro potenziale in termini di flussi di entrate aggiuntivi e quindi l'interesse al successo della transizione F2F, aumenta con maggiori livelli di orientamento al servizio.

Più precisamente, le aziende con un business model prettamente prodotto centrico, offrono servizi principalmente a supporto della vendita del prodotto, sia come attività post-vendita per mantenere l'efficienza del prodotto, sia come argomento di vendita per aumentare le vendite future del prodotto che portano ad un migliore relazione con il cliente.

L'interesse verso ulteriori flussi di entrate derivanti da nuovi servizi è comunemente condiviso dalle aziende che si stanno allontanando da questo focus muovendosi verso nuovi business models. Di conseguenza, si può presumere che una volta che le aziende sviluppano e offrono servizi più avanzati volti ad arricchire l'efficienza del prodotto, possano essere maggiormente interessate a gestire con successo il processo da gratuito a pagamento.

Sfida #2 — Barriere interne ed esterne per il passaggio da gratuito a pagamento

L'orientamento al servizio non è l'unico fattore che influenza il processo di valorizzazione dei servizi. Tra le diverse barriere interne individuate, la resistenza dell'organizzazione di vendita risulta essere la più difficile da affrontare. La nostra analisi dimostra come questa rappresenti una barriera comune per tutte le aziende intervistate, indipendentemente dal proprio orientamento al servizio, confermando quanto dibattuto dai ricercatori negli anni. Innanzitutto, per le aziende che ricorrono alla stessa forza vendita preposta alla vendita dei prodotti, il problema principale risiede nell'avversione dei venditori di prodotti a prezzare e vendere servizi tradizionali e ancor più i servizi digitali.

La forza vendita nel suo complesso risulta essere non sufficientemente preparata ed esperta nella vendita di servizi, soprattutto digitali. Tutte le aziende intervistate hanno introdotto percorsi di formazione specifica; tuttavia, i venditori trovano difficile deviare dalla logica tradizionale, soprattutto quando la vendita di servizi richiede uno sforzo maggiore per quello che sembra essere un piccolo ritorno.

Sfida #3 — Modifica del Business Model

Dall'analisi dei casi aziendali emerge che anche nel caso in cui le aziende prevedano il pagamento dei servizi digitali e questi contribuiscono complessivamente ai ricavi delle aziende, l'impatto sul modello di business, e in particolare sul **revenue model** rimane limitato. Infatti, le aziende che fanno pagare tutti o quasi tutti i loro servizi digitali riescono prevalentemente a venderli in pacchetti personalizzati. I tentativi di adottare sistemi di tariffazione innovativi, come l'abbonamento o il pay-per-use sono per ora iniziali e limitati.

LA SURVEY

SETTEMBRE – OTTOBRE 2021

LE 3 SEZIONI

SERVIZI TRADIZIONALI

1 IDENTIFICAZIONE
VENDITA E PRICING

SERVIZI DIGITALI

2 IDENTIFICAZIONE
VENDITA E PRICING

BARRIERE SERVIZI DIGITALI

3 BARRIERE VENDITA
BARRIERE PRICING

IL CAMPIONE

59 AZIENDE | **GRANDI IMPRESE** | **IN TUTTA ITALIA**

SETTORE CAPITAL EQUIPMENT B2B

28.29 (Fabbricazione di altre macchine per uso generale nca)

28.41 (Fabbricazione di macchine utensili per la deformazione dei metalli)

28.49 Fabbricazione di altre macchine utensili)

28.99 (Fabbricazione di macchine per impieghi speciali nca)

3.2. La survey: i dati dell'analisi quantitativa

Come anticipato, la *survey* "From free to fee: vendere e prezzare i servizi digitali" è stata somministrata nel periodo settembre-ottobre 2021 al TMT (*Top Management Team*) di un campione di 176 aziende del comparto capital equipment.

DIMENSIONE

Uno dei criteri per l'individuazione del campione è la dimensione, che ha riguardato aziende con un numero di dipendenti superiore a 50. Tale decisione nasce dalla necessità di individuare imprese che avessero già intrapreso un percorso di servitization e come riportato dalla letteratura alle dimensioni di impresa è collegato il livello di servitization.

SETTORE

Il secondo criterio di selezione è basato su quattro codici ATECO, riguardanti il campo di attività delle imprese:

- 28.29 (Fabbricazione di altre macchine per uso generale nca)
- 28.41 (Fabbricazione di macchine utensili per la deformazione dei metalli)
- 28.49 Fabbricazione di altre macchine utensili)
- 28.99 (Fabbricazione di macchine per impieghi speciali nca)

La *survey* è divisa in **tre sezioni**, con domande a risposta multipla (multiple choice e scale Likert da 1 a 7, di cui verranno mostrati i valori medi. Per questa analisi la sezione 2 dedicata ai servizi digitali è di maggiore rilevanza.

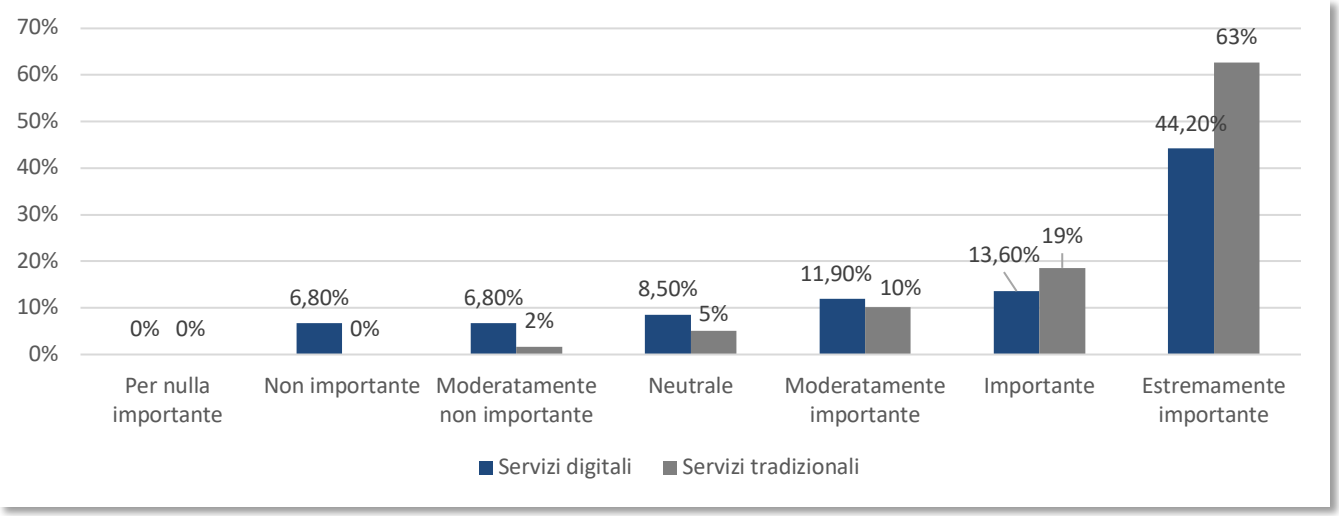
Focus Vendita e pricing dei servizi digitali nelle risposte alla survey

Nella parte centrale della *survey* l'attenzione è sui fattori che incidono sulla capacità delle aziende di passare dall'offerta di servizi in modalità gratuita a forme a pagamento, analizzando in dettaglio l'offerta di servizi digitali e come questi vengono prezzati e venduti.

OFFERTA DI SERVIZI

Riguardo l'offerta di servizi digitali, la situazione risulta essere più **acerba** rispetto ai servizi tradizionali. Innanzitutto, come mostrato in fig. 2, i servizi digitali vengono in media riconosciuti come leggermente **meno importanti** rispetto ai servizi tradizionali. Più precisamente, la distribuzione degli intervistati che identifica i servizi digitali come importanti è molto più dispersa nella fascia da **poco importante a estremamente importante** rispetto a quella dei servizi tradizionali, mentre il 14,8% li classifica come non importanti.

Figura 2 – Importanza dei servizi tradizionali e digitali

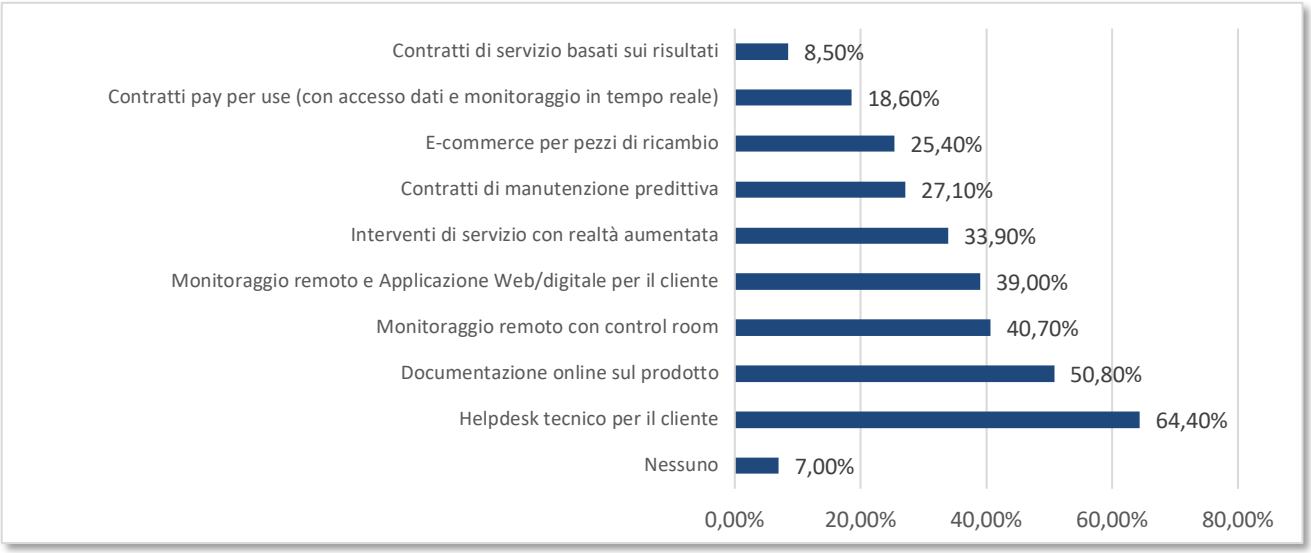


Il tasso di adozione dei servizi digitali è molto più basso rispetto a quello dei servizi tradizionali. Come visibile dalla figura 3 che riporta in dettaglio i servizi digitali offerti dalle aziende si vede come il 7% degli intervistati non fornisca alcun servizio digitale, mentre i servizi digitali più offerti sono servizi di base come l'helpdesk tecnico (64,4%), la documentazione online (50,8 %).

Tuttavia, percepibile è l'importanza di alcuni elementi di **value proposition legati a servizi digitali** che ruotano attorno al remote condition monitoring (40%); un peso minore hanno l'uso di piattaforme e-commerce nella relazione con il mercato (25%), e l'implementazione di servizi di manutenzione basata su analisi di dati (di carattere tendenzialmente predittivo, 27%).

Per quanto riguarda soluzioni e **revenue model** legati ad aspetti **innovativi** quali sistemi prodotto-servizio orientati all'uso o al risultato (pay per use o per performance) sono ancora **piuttosto infrequenti**.

Figura 3 – I servizi digitali presenti nell'offerta delle aziende del campione



FORZA VENDITA

Più critica risulta essere la situazione relativa alle competenze per la vendita dei servizi digitali. Una prima analisi descrittiva (riportata in tabella 2) evidenzia un tendenziale accordo tra i rispondenti sulla capacità della forza vendita di comprendere il valore dei servizi digitali (media 4,21). Tuttavia, risulta che non siano sufficientemente dotati delle **competenze necessarie** (3,35), della **motivazione personale** (3,25), manchino dell'**esperienza** (2,81) e non siano sostenuti da **incentivi economici dall'azienda** (2,52) per la vendita dei servizi digitali.

Tabella 2 – Metriche relative alla preparazione della forza vendita

Preparazione forza vendita	La forza vendita ha le **competenze** necessarie a vendere servizi digitali	La forza vendita ha accumulato nel tempo grande **esperienza** nella vendita di servizi digitali	La forza vendita è **personalmente motivata** a vendere servizi digitali	La forza vendita è **economicamente incentivata** dall'azienda a vendere servizi digitali	La forza vendita è **consapevole del valore** creato dai servizi digitali per il cliente
Media	**3,35**	**2,81**	**3,25**	**2,52**	**4,21**

PRICING

Dall'analisi dei dati raccolti emerge come la **transizione da gratuito a pagamento risulti essere complessa** anche per i servizi digitali, i quali vengono più frequentemente erogati gratuitamente, come riportato in Tabella 3, rispetto ai servizi tradizionali.

Tuttavia, sempre dalla stessa tabella emerge come i servizi più avanzati, che mirano ad aumentare i controllo dell'efficienza del prodotto - come nel caso del Monitoraggio remoto, dei contratti di manutenzione predittiva, o come i field service con realtà aumentata/virtuale - sono più frequentemente prezzati (in più dell'80% dei casi) rispetto a servizi meno innovativi, come la documentazione online, l'e-commerce per i pezzi di ricambio e l'helpdesk tecnico che sono più frequentemente ceduti gratuitamente.

Tabella 3 – Transizione da gratuito a pagamento dei servizi digitali

	Gratuito	A pagamento
Contratti di manutenzione predittiva	8,3%	91,7%
Documentazione online sul prodotto	75,8%	24,2%
E-commerce per pezzi di ricambio	63,2%	36,8%
Helpdesk tecnico per il cliente	41,7%	58,3%
Interventi di servizio con realtà aumentata e/o virtuale	13,6%	86,4%
Monitoraggio remoto con control room	13,0%	87,0%
Monitoraggio remoto e Applicazione Web/Digitale	17,9%	82,1%

FORZA VENDITA DEDICATA

Passando agli aspetti organizzativi e alla **composizione della forza vendita** incaricata alla vendita dei servizi tradizionali, dalla ricerca risulta che il 33% delle aziende ha una forza vendita unica, mentre il **67% delle aziende ricorre a figure diverse** da quelle incaricate della vendita dei prodotti. Inoltre, nel 65% dei casi l'impresa ha una business unit specificamente dedicata alla vendita dei servizi, che sono un centro di ricavo nel 52% dei casi.

Relativamente alla **vendita dei servizi digitali**, quasi **la metà delle imprese** analizzate (48%) afferma di affidarne la vendita a **venditori diversi quelli dei servizi tradizionali** e dei prodotti, il che sottolinea quanto sia stato recepito il carattere di novità e di diversità delle attività commerciali relative a tali servizi. I servizi digitali sono un centro di ricavo nel 32% dei casi, e nel 27% dei casi l'impresa ha una business unit specificamente dedicata alla loro vendita.

Riguardo la composizione della forza vendita e il passaggio F2F dai dati emerge una **relazione positiva tra l'adozione di una forza vendita dedicata ai servizi e la monetizzazione dei servizi digitali**, che è particolarmente forte e significativa per gli interventi mediante realtà aumentata / virtuale, per la fornitura di ricambi via E-commerce, per i servizi di Helpdesk e per il monitoraggio remoto.

SISTEMI DI PRICING

Come visibile dalla Tabella 4, dai dati emerge che tra le aziende che prezzano i servizi avanzati - come monitoraggio remoto con control room o applicazione dedicata e manutenzione predittiva - circa la metà sta cercando di adottare sistemi di **pricing più innovativi**, mentre servizi più di base come documentazione online e ricambi e-commerce vengono principalmente venduti in contrattualizzazioni a pacchetto (75%).

Tabella 4 – Sistemi di pricing

	In pacchetto di servizi contrattualizzato col cliente	Freemium model (versione base gratuita con funzioni extra a pagamento)	Versione prova per un periodo poi a pagamento	Abbonamento	Pay-per-use (in base all'utilizzo)
Manutenzione predittiva	59,10%	18,20%	4,50%	9,10%	9,10%
Documentazione online	75,00%	12,50%	0,00%	12,50%	0,00%
Ricambi e-commerce	75,00%	12,50%	0,00%	0,00%	12,50%
Helpdesk	56,50%	8,70%	4,30%	26,10%	4,30%
Interventi di servizio con realtà aumentata/virtuale	55,00%	10,00%	0,00%	15,00%	20,00%
Monitoraggio remoto con control room	55,00%	5,00%	10,00%	20,00%	10,00%
Monitoraggio remoto con app inclusa	50,00%	4,20%	8,30%	29,20%	8,30%

Casi interessanti sono quelli degli interventi con realtà aumentata e/o virtuale e del servizio Helpdesk, per i quali circa il 50% delle aziende che li prezzano stanno sperimentando sistemi di pricing innovativi. Dalle tabelle 5 e 6 è visibile come questo sia dovuto all'impatto positivo **dell'adozione di una forza vendita dedicata ai servizi**. Nello specifico, tutte le aziende che stanno adottando sistemi di pricing innovativi per questi servizi, sono aziende con una forza vendita dedicata.

Tabella 5 – Helpdesk Tecnico- Sistemi di pricing e tipologia di venditori

Helpdesk tecnico % In tipologia di venditori		In bundle di servizi contrattati a seconda del cliente	Modello Freemium (versione base gratuita e funzioni extra a pagamento)	Prova gratuita per un breve periodo, poi prezzo fisso	Abbonamento	Prezzo condizionato all'utilizzo (pay-per-use)
Tipologia di venditori	Diversi dai venditori di prodotto	59.70%	10.50%	5.30%	21.10%	5.30%
	Gli stessi venditori del prodotto	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tabella 6 – Interventi con realtà aumentata/virtuale - Sistemi di pricing e tipologia di venditori

Interventi di servizio con realtà aumentata/virtuale % In tipologia di venditori		In bundle di servizi contrattati a seconda del cliente	Modello Freemium (versione base gratuita e funzioni extra a pagamento)	Prova gratuita per un breve periodo, poi prezzo fisso	Abbonamento	Prezzo condizionato all'utilizzo (pay-per-use)
Tipologia di venditori	Diversi dai venditori di prodotto	50.00%	12.50%	0.00%	18.80%	18.80%
	Gli stessi venditori del prodotto	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

4. Discussione e conclusioni: i takeaway della ricerca

In questo report abbiamo presentato una serie di dati e analisi provenienti da un articolato processo di indagine sulla capacità delle imprese di prezzare i loro servizi digitali e il coinvolgimento della forza vendita in questo passaggio. In questa sezione conclusiva cerchiamo di evidenziare quali sono i principali takeaway della ricerca.

1 – Verso un'offerta di servizi più complessa e avanzata

Da questa analisi si nota come i **servizi più complessi** come manutenzione predittiva, monitoraggio remoto con control room e/o applicazione inclusa sono **più frequentemente prezzati** rispetto ai **servizi più semplici** che vengono forniti più frequentemente a titolo gratuito. Questo è in linea con quanto riportato da altri studi sul tema e sottolinea che i servizi prodotto-centrici più semplici sono più difficili da giustificare in termini di prezzo.

Pertanto, è possibile supporre che un'azienda con un orientamento al servizio più avanzato, compresa di **un'offerta di servizi digitali più complessa e avanzata** abbia una maggiore probabilità di trasformare i servizi **da gratuiti a pagamento** e sperimentare incrementi di fatturato e di profitto anche attraverso nuovi sistemi di pricing diversi dai tradizionali, nonostante le difficoltà incontrate.

2 – Il ruolo di una forza vendita dedicata ai servizi

Il fatto che più dell'80% dei servizi digitali avanzati presi in considerazione risulti essere prezzato, testimonia come a **un'offerta di servizi digitali più complessa e avanzata** il mercato riconosca maggior valore, consentendo di prezzare con successo il servizio. Tuttavia, la differenza nelle doti di pricing di impresa non può essere spiegata solo con il riferimento alla offerta di servizi proposta, suggerendo il **ruolo attivo di una forza vendita esclusivamente dedicata ai servizi** nel passaggio da gratuito a pagamento dei servizi digitali. La forza vendita delle imprese manifatturiere risulta essere piuttosto **impreparata e particolarmente inesperta nella vendita di servizi digitali**, e la ricerca indica come sia presente una **relazione positiva** tra l'adozione di una **forza vendita dedicata ai servizi digitali e la frequenza con cui questi vengono monetizzati**.

Inoltre, una forza vendita dedicata ai servizi digitali consente di **monetizzare anche i servizi più semplici** che normalmente sono difficili da prezzare, come documentazione online ed e-commerce per pezzi di ricambio, servizio di help desk e di controllo remoto, per i quali le aziende con forza vendita separata riescono a proporre anche nuovi sistemi di pricing come subscription e pay-per-use.

La combinazione di queste due prospettive dimostra come – nella attuale fase di evoluzione delle soluzioni e delle offerte di servitizzazione digitale - le aziende possano essere in grado di beneficiare economicamente non solo dall'offerta di servizi digitali complessi, ma anche da quelli più semplici se venduti da una forza vendita in grado di riconoscerne e comunicarne il valore. Il tema della capacità delle aziende di prezzare i servizi è strettamente intrecciato con la capacità della stessa di saperli vendere. Le due necessitano di essere allineate affinché le aziende possano trarre vantaggio dagli investimenti effettuati nella digitalizzazione dei servizi, sovente molto significativi e allo stato attuale solo potenzialmente redditizi.

DT-Lab, 20 Dicembre 2021.

5. Autori

SOFIA BOTTARO
Collaboratrice
https://www.linkedin.com/in/sofia-bottaro-004453180/

MARCO PAIOLA
Professore Associato dell'Università di Padova
Coordinatore DT- Lab
https://www.linkedin.com/in/marcopaiola/

6. Il DT-Lab

Il **DT-Lab** (*Digital Transformation Lab*) è un gruppo di ricerca sul mondo della trasformazione digitale delle imprese e in particolare sull'evoluzione dei modelli di business delle imprese manifatturiere innescata dalle tecnologie IOT, Cloud, Data Analysis, smart products e smart services.

DT-Lab ha uno spiccato interesse applicativo, orientato alla relazione università-impresa e focalizzato sulla piccola-media impresa italiana. Il Laboratorio si occupa, con approccio applicativo, di una serie di tematiche:

- Digital Transformation e cambiamento dei modelli di business
- Digital servitization e Service 4.0
- Digital Business Models ecosystems e platforms
- Smart products e smart services (IOT e IIOT, Cloud services, platforms)
- Data analysis, big data, machine learning per il management

Per maggiori informazioni: http://dt-lab.it/

7. Per contattarci

Prof. Marco Paiola, coordinatore DT-Lab: marco.paiola@unipd.it

Dott.ssa Sofia Bottaro, collaboratrice DT-Lab: sofiabottaro@gmail.com

"FROM FREE TO FEE: vendere e prezzare I servizi digitali"

Risultati dell'indagine sulla vendita e il pricing dei servizi digitali delle imprese del capital equipment

"Dicembre 2021"