

ORACLE

Comment piloter une activité d'abonnements

Propulser le modèle de revenus récurrents



Table des matières

Pourquoi des modèles économiques basés sur l'abonnement ?	3
Caractéristiques d'un modèle économique basé sur l'abonnement	4
• Aller au-delà des ventes ponctuelles	5
Concevoir des offres à partir des données	5
• Mise à l'échelle pour soutenir la croissance des revenus	6
Éliminer les obstacles qui se dressent sur le chemin du succès	7
• Trouver et éliminer les pertes de bénéfices	7
Indicateurs clés de performance pour une entreprise d'abonnements	8
Conclusion	9
• Comment commencer ?	9

Pourquoi des modèles économiques basés sur l'abonnement ?

Le modèle économique basé sur l'abonnement, qui consiste en un paiement récurrent pour des produits ou des services, existe depuis des centaines d'années. Plusieurs décennies auparavant, ces modèles comprenaient des services tels que les livres, les journaux et la livraison de lait. Plus récemment, nous avons constaté une croissance rapide d'autres services B2C, notamment le streaming vidéo, les livraisons de repas à domicile et les produits et services de remise en forme.

Mais le modèle d'abonnements ne se limite pas au B2C. Au cours des dernières années, nous avons assisté à une explosion des modèles économiques basés sur l'abonnement dans le secteur B2B. Le logiciel en tant que service (SaaS) est l'un des exemples B2B les plus anciens (et peut-être le plus connu), mais plus récemment, tous les secteurs - de la technologie à la production - ont commencé à offrir des produits en tant que service. Tout, des tracteurs aux équipements médicaux en passant par les moteurs à réaction, peut désormais être fourni par le biais d'offres d'abonnements.

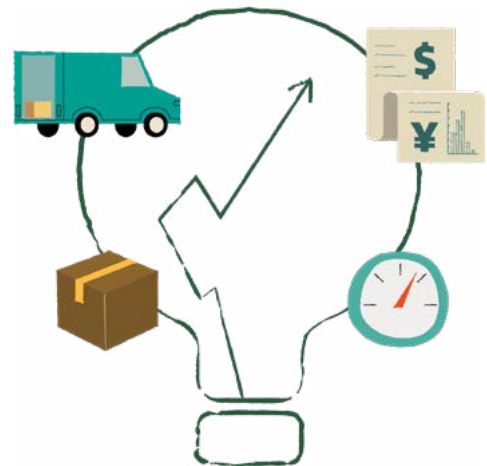
Autant les clients que les fournisseurs souhaitent passer à des modèles d'abonnements. Pour les clients, ce modèle est populaire car il leur permet de :

- Payer uniquement pour ce qu'ils utilisent ou consomment (privilegiant ainsi l'usage à la propriété).
- Réduire les coûts d'acquisition initiaux. Les abonnés B2B peuvent devenir des entreprises avec peu d'actifs ; ils détiennent moins d'immobilisation dans leurs bilans, ce qui se manifeste par des ratios de rendement des actifs plus élevés.
- Éviter l'obsolescence et les coûts de réparation.
- Assurer un remplacement et une mise à jour faciles.
- Accéder à une expérience d'achat pratique et personnalisée.

Pour les fournisseurs de services, les avantages sont les suivants :

- Des flux de revenus réguliers. Les recettes et les flux de trésorerie deviennent plus prévisibles, et le coût des ventes est étalé dans le temps. La planification et le reporting financier deviennent plus faciles.
- Une moindre vulnérabilité aux perturbations de la supply chain occasionnées par des crises (par exemple, la COVID-19) pour certains secteurs d'activité. La prévisibilité relative des modèles d'abonnements peut vous aider à rationaliser les stocks et à prendre des décisions plus avisées sur la façon dont vous achetez des matières premières.
- Une meilleure fidélisation et un engagement plus sûr avec les clients, ce qui renforce les relations et réduit le taux de désabonnements.
- De nouvelles opportunités pour les ventes incitatives et croisées, en augmentant la part du portefeuille au sein de la base de clients existants.

Cependant, comme toute autre entreprise, les modèles d'abonnements comportent des défis. [Les recherches indiquent](#) que 70 % des dirigeants affirment que les modèles économiques basés sur l'abonnement seront la clef de leur réussite future, mais moins de 10 % d'entre eux en tirent des revenus significatifs. Pourquoi ?



Le plus souvent, la cause réside dans un manque d'adaptation de la part de l'entreprise vis-à-vis des processus et de la manière de satisfaire les attentes de ses clients. Ces derniers, en souscrivant à un abonnement, ne se contentent pas d'acheter un service mais veulent aussi bénéficier d'une certaine expérience. Vos clients ne veulent pas savoir s'ils ont affaire à du front office ou du back office. Tout ce qui les intéresse est de bénéficier d'une bonne expérience, rapide et connectée à chaque étape de la relation. En raison de ces attentes, les modèles économiques basés sur l'abonnement exigent souvent un changement radical. Toute votre activité doit :

- Recentrer sa culture et son approche du marché pour favoriser et maintenir des relations à long terme.
- Réimaginer les systèmes financiers pour prendre en charge les revenus récurrents et la facturation flexible en temps réel.
- Retravailler les systèmes et les processus de génération de revenus et de reporting afin de soutenir l'intégralité du cycle de vie du client.

Ce changement n'est pas anodin et exige beaucoup de temps. Heureusement, une bonne approche peut vous apporter tous les avantages d'un revenu régulier et récurrent, ainsi que des clients pérennes. Explorons ce dont vous avez besoin pour vous lancer dans cette aventure.

“ Dans une période de bouleversements, investir dans des modèles économiques et les transformer permet d'accroître ses parts de marché. Cela exige une collaboration à l'échelle de l'entreprise - les dirigeants doivent travailler avec les directeurs financiers, qui travaillent à leur tour avec leurs responsables de la supply chain pour comprendre où se situent les vulnérabilités et où les changements ont lieu d'être : de nouvelles gammes de produits, par exemple, des services d'abonnements ou des plateformes numériques.”

[Planification 2021 : nouveaux modèles économiques, grandes opportunités](#)

MIT Technology Review Insights

Caractéristiques d'un modèle économique basé sur l'abonnement

La gestion des abonnements est multidisciplinaire : elle nécessite des modifications dans la configuration du service, la vente, le provisionnement, la facturation et l'expérience client. Par conséquent, plusieurs éléments sont à prendre en compte avant de choisir les modalités de votre offre.

Expérience client

Les clients veulent comparer les différents projets, sélectionner ce qui leur convient le mieux et personnaliser les offres.

Gestion des revenus

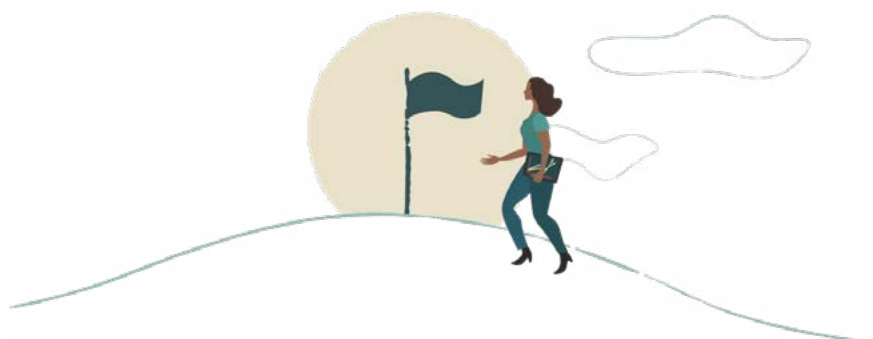
Les abonnements ont souvent des tarifications pour différents niveaux d'utilisation, des frais de dépassement et des plans personnalisés. Le suivi et la facturation sont alors difficiles à gérer avec des systèmes de facturation désuets ou des feuilles de calcul obsolètes, entraînant ainsi des pertes de revenus et des problèmes de recouvrement.

Gestion des contrats

Les clients souhaitent renouveler, suspendre et modifier leurs abonnements à tout moment pendant le cycle de facturation, pour tout produit ou service.

Gestion des services

Vous aurez besoin d'un système pour surveiller et réparer les produits proposés en tant que services situés sur les sites clients.



Quelques questions que les entreprises devraient se poser avant de se lancer dans un modèle d'abonnements :

- Mon entreprise sera-t-elle durable et rentable, compte tenu des revenus récurrents prévus et des coûts liés à la prestation du niveau de service auquel je m'engage ?
- Quel prix mes clients accepteront-ils de payer pour les services actuels et futurs ?
- Comment puis-je m'engager auprès de mes clients pour renforcer notre relation, qu'ils soient plus fidèles, souscrivent à des offres futures et renouvellent régulièrement leur confiance ?
- De quelles nouvelles offres groupées de produits et de services ai-je besoin pour gagner des parts de marché et dépasser la concurrence ?
- Comment puis-je gérer mes produits à grande échelle, puisque la maintenance et le support font désormais partie de mes obligations de mon modèle d'abonnements ?

Aller au-delà des ventes ponctuelles

Un acteur des télécommunications de 90 ans a récemment évolué, en passant de la vente d'équipement B2B à l'offre mensuelle de forfaits mobiles et de plans de données aux consommateurs.

L'entreprise s'était développée à la suite d'acquisition, avec des plate-formes de vente regroupées et plus d'une dizaine de portails différents, tous avec des gammes de produits et des prix différents et non harmonisés.

La société a choisi Oracle Fusion Cloud ERP et CX pour :

- Remplacer une plate-forme personnalisée vieille de 30 ans par des solutions de ventes B2B et B2C innovantes
- Accélérer ses ventes en réduisant le temps de cycle des devis
- Mener des campagnes marketing B2B ciblées
- Réduire le délai de commercialisation des nouveaux produits et services
- Introduire de nouvelles sources de revenus.

Concevoir des offres à partir des données

Les données sont essentielles à la conception d'une offre basée sur l'abonnement. Prenons un exemple hypothétique de la façon dont les données pourraient être monétisées, utilisées comme facteur de différenciation concurrentiel, ou les deux à la fois :

Un distributeur de services alimentaires, qui vend des ingrédients frais aux hôtels, aux restaurants et aux groupes d'accueil, "évalue" tous les aliments qu'il vend, en termes de qualité. Grâce à ce système de classement, il détient une grande quantité d'informations nutritionnelles. Le distributeur décide de transformer ces données en un service. Les clients continuent d'acheter des denrées et peuvent alors aussi s'abonner à un service qui donne accès au contenu nutritionnel des aliments (calories, graisses, sodium, etc.). Ainsi, les restaurants et les autres établissements peuvent afficher ces informations sur leurs menus et leurs sites Web - afin que les clients puissent décider en connaissance de cause ce qu'ils vont commander pour dîner.

Les données ont de la valeur et, lorsque vous les transformez en une offre ou un service approprié, elles peuvent en apporter davantage encore. L'un des problèmes les plus importants auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles essaient de passer à des modèles d'abonnements est le suivant : les données sont cloisonnées au sein de toute l'entreprise et sont alors difficile à extraire, à corréler et à analyser.



La gestion des revenus d'abonnements représente un véritable parcours du combattant pour les entreprises dont l'intégration entre leurs systèmes de front office et de back office est limitée (voire inexistante). Pour offrir une expérience client de qualité, vous devez tenir compte de votre ERP et de votre supply chain, tout autant que de votre logiciel orienté client. Il existe d'innombrables façons d'interagir entre le front office et le back office tout au long du cycle de vie du/de la client.e. Voici 6 des interactions les plus courantes qui prennent en charge un business model basé sur l'abonnement :

- 1 Ce que les clients achètent (abonnement, produit unique ou un mélange des deux) a une incidence sur la manière dont votre produit/service est réalisé, livré, facturé, payé et comptabilisé. Le nombre d'options d'achat peut se traduire par des milliers de choix de consommation. Chaque modification, ajout, annulation ou autre changement déclenche une grande quantité de données pertinentes qui doivent circuler entre différents systèmes.
- 2 Lors de l'acquisition du client, vous devez connecter les données provenant des engagements de vente, des options de produit, de la tarification et de l'exécution.
- 3 Au moment de la facturation, vous devez extraire les données relatives à la durée de l'utilisation, à la tarification et aux détails du contrat, puis les transmettre à la facturation et aux paiements.
- 4 Les contrats de vente complexes, en particulier ceux qui comportent des biens et des services mixtes, sont assujettis à un nouvel ensemble de normes de reconnaissance des revenus.
- 5 Lors du renouvellement, vous devez rassembler la valeur de durée de vie, la tarification, les détails du contrat, les options de produit, et d'autres choix pour les ventes incitatives/croisées.
- 6 La valeur vie client et le taux de désabonnements sont de nouveaux indicateurs clés de performance (voir ci-dessous) qui doivent être mesurés et suivis avec précision.

Chaque partie de l'organisation a des domaines de responsabilité différents; le fil conducteur qui les relie tous est le client, et la façon dont chacune contribue à la fidélisation globale des clients. Les processus doivent être réorganisés tout au long du cycle de vie du client : l'inscription, la fourniture de services, la facturation (parfois basée sur l'utilisation), le traitement des problèmes ou de demandes, et la transformation des clients en acheteurs réguliers et ambassadeurs de la marque.

Mise à l'échelle pour soutenir la croissance des revenus

Edmunds.com fournit des informations objectives qui aident les acheteurs américains de voiture à prendre des décisions éclairées - de l'historique des véhicules à l'évaluation des voitures d'occasion. L'entreprise propose 40 000 produits d'abonnements à environ 26 000 clients de l'industrie automobile.

Les anciens systèmes d'Edmunds avaient besoin de plusieurs semaines pour traiter les factures et cela nuisait au service à la clientèle et à la croissance des revenus. La société a décidé de migrer depuis des systèmes sur site disparates vers [Oracle Fusion Cloud ERP](#) et [Oracle Subscription Management](#).

Edmunds, qui obtenait régulièrement 400 erreurs de données par exécution, n'en reçoit désormais plus qu'une seule depuis que le système est opérationnel. "Je ne me souviens pas d'un seul cas où un client nous aurait appelés pour nous dire que sa facture était erronée", explique Trevor Persaud, directeur du cycle des revenus chez Edmunds. Ils s'attendent à ce que le nouveau système soutienne une croissance considérable, en traitant environ 100 millions de dollars de revenus annuels.

Cela signifie qu'il faut repenser en profondeur les interactions client à chaque point de contact. Pour y parvenir, vous devez connecter les processus de front office et de back office, ainsi que les systèmes qui les gèrent.



Éliminer les obstacles qui se dressent sur le chemin du succès

Lorsqu'elles essaient de connecter les systèmes de front office et de back office, de nombreuses entreprises commencent par le front et ignorent le back. La raison est compréhensible : le front est ce que le client voit, et les entreprises veulent faire une bonne première impression. Mais tout cela engendre un nouveau silo de données, avec des intégrations fragiles au sein de systèmes back-end (souvent hérités) qui ne fournissent pas les fonctionnalités nécessaires pour gérer une activité d'abonnements.

La meilleure approche à adopter est de connecter un système qui permet aux données de circuler de manière fluide (et précise) d'un système à un autre. Une solution complète d'abonnements doit inclure un support pour :

- les ventes et le commerce électronique
- la configuration, le prix et le devis pour les offres plus complexes
- la gestion des commandes
- la gestion de la supply chain pour les offres de produits en tant que service
- la gestion des abonnements
- la finance et la comptabilité, y compris la gestion des revenus pour les offres plus complexes
- les services sur le terrain et la logistique, y compris l'IoT pour les offres plus complexes de produits en tant que service (tels que les tracteurs que votre entreprise pourrait avoir besoin de réparer)

Idéalement, vous voulez un [cloud connecté qui utilise un modèle de données commun](#) à tous les systèmes, du commerce électronique à la comptabilité. L'avantage d'un modèle de données commun à tous les systèmes est qu'il fournit **un dossier fiable et précis de chaque client** que vous pouvez analyser de plusieurs points de vue. Il élimine la nécessité d'intégrer et de corréler les données provenant de plusieurs systèmes; vous n'avez plus à deviner quels sont les chiffres exacts, car ce sont les mêmes partout.

C'est aussi un avantage pour le reporting, qui devient beaucoup plus rapide et renforce la fiabilité des chiffres. Lorsque les données sont cohérentes, fiables et visibles dans l'ensemble de l'entreprise, vous pouvez :

- Obtenir des informations précises pour prendre de meilleures décisions
- Établir un dossier étayé par les données pour les nouveaux produits et services
- Améliorer l'exactitude de vos données financières
- Mesurer les indicateurs clés de performance et autres indicateurs de réussite

Cela nous amène au dernier changement majeur requis pour un modèle économique basé sur l'abonnement : la mesure du succès.

Trouver et éliminer les pertes de bénéfices

Un fournisseur de logiciels sous forme de service (SaaS) s'appuyait sur un ensemble disparate de systèmes pour gérer les fonctions de front office et de back office. Avec une croissance annuelle d'environ 40 %, la société avait besoin d'une solution ERP et d'une facturation d'abonnements plus solide pour pouvoir évoluer efficacement.

Grâce à un cloud Oracle unifié, la société a réduit au minimum les points de contact entre ses anciens systèmes disparates, ce qui exigeait jusqu'alors des transferts manuels. Ces processus manuels ouvraient la porte à une perte potentielle de bénéfices et constituaient un obstacle à la collecte de données, ainsi qu'à la prise de décisions en temps réel qui en découle.

Oracle Cloud ERP et Subscription Management ont aidé le fournisseur SaaS à sécuriser des parts de marché face à ses concurrents, à réaliser d'importantes économies, à accélérer la croissance et à accroître la satisfaction client.

Indicateurs clés de performance pour une entreprise d'abonnements

Les indicateurs de performance clés d'un modèle économique basé sur l'abonnement sont axés sur le client, et non sur l'entreprise. Ce changement de perspective vous aide à faire en sorte que l'expérience client soit votre objectif principal. Les clients mécontents désertent et risquent de rédiger des avis négatifs en ligne. Les clients satisfaits renouvelleront et achèteront davantage. Si vous y parvenez, votre nouveau business model peut être couronné de succès.

Voici quelques-uns des principaux indicateurs clés de performance à considérer :

Le revenu mensuel récurrent (MRR). Le MRR ne comprend pas les frais ponctuels (tels que les frais d'activation ou de configuration) ni les abonnements suspendus. Vous pouvez choisir d'inclure les frais d'utilisation ; la plupart des sociétés qui offrent des services au sein de modèles basés sur l'utilisation ou la consommation devront en estimer l'usage pour la déclaration de revenus (conformément aux normes [ASC 606](#)/ [IFRS15](#) de conformité).

Le revenu récurrent annuel (RAR). Cela représente le revenu annuel d'un abonnement. Cette mesure est utile pour visualiser les tendances d'une année sur l'autre et déterminer les objectifs de croissance. Vous pouvez également calculer la moyenne par client du revenu mensuel récurrent ou du revenu récurrent annuel. Les services de vidéos en streaming examinent ces chiffres pour déterminer s'ils peuvent augmenter leurs tarifs sans affecter le taux de désabonnements.

Le taux de résiliation est le nombre ou le pourcentage de clients qui se désabonnent au cours d'une période de facturation donnée. Une activité d'abonnements performante devrait toujours gagner plus de clients qu'elle n'en perd. Des pics importants concernant le taux de désabonnements peuvent être un bon indicateur d'un changement à effectuer. Lorsque les clients résilient leur abonnement, vous pouvez essayer de recueillir des données à propos des raisons qui les poussent à partir et utiliser ces informations pour fidéliser davantage de clients.

La perte de revenus. Cet indicateur clé de performance exprime le pourcentage de pertes de revenus provenant d'abonnés existants au cours d'une période donnée. Il s'agit de l'impact financier des clients qui résilient leurs abonnements, il est donc essentiel d'en assurer le suivi et la performance.

Le taux de renouvellement est une mesure cruciale pour prévoir la croissance à venir. En règle générale, les entreprises d'abonnements doivent lancer le processus de renouvellement au moins 30 jours à l'avance. Anticipez, afin que vous puissiez mettre en place des engagements ciblés avec vos clients pour maintenir un taux de renouvellement performant.

La valeur vie client (CLV) indique le potentiel de revenu total d'un client. Pour qu'une activité d'abonnements soit rentable, la CLV devrait toujours être supérieure à la somme des montants suivants:

- le coût d'acquisition du/de la client.e
- les dépenses courantes de vente et de marketing
- les frais d'exploitation
- le coût nécessaire à la fabrication des produits et des services vendus par l'entreprise



Conclusion

À une époque où la concurrence est rude, la fidélité client se gagne difficilement. Mais la nature même du modèle d'abonnements vous donne une longueur d'avance, car elle constitue le fondement d'une relation client récurrente. Les abonnements offrent des possibilités de ventes incitatives et croisées régulières afin d'assurer la croissance naturelle de l'entreprise. Les nouveaux clients arrivent et arriveront souvent grâce au bouche à oreille, tant que vous continuez d'engager vos clients et reconnaissez que la valeur de leur investissement est le principal facteur de croissance de l'entreprise. Une fois ce paradigme établi, les responsables financiers peuvent poser les fondations pour obtenir la récompense ultime : des relations durables et mutuellement bénéfiques avec le client.

Comment commencer ?

Nous avons créé un kit de démarrage pour les directeurs financiers et leurs équipes qui souhaitent migrer vers des modèles économiques basés sur l'abonnement. Il décrit les cinq étapes à suivre pour se lancer, ainsi que des conseils sur ce qu'il faut faire et ne pas faire qu'il convient de garder constamment à l'esprit. Nous vous encourageons à lire les bonnes pratiques et les premières étapes pour réussir votre activité d'abonnements.





Copyright © 2021, Oracle et/ou ses affiliés. Le présent document est fourni uniquement à titre d'information et son contenu peut être modifié à tout moment sans préavis. Ce document peut contenir des erreurs ; il ne fait l'objet d'aucune garantie ou condition, qu'elle soit exprimée oralement ou jugée implicite en droit, y compris les garanties et conditions implicites de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons expressément toute responsabilité eu égard au présent document, qui ne crée directement ou indirectement aucune obligation contractuelle. Le présent document ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique ou mécanique), quelle qu'en soit la fin, sans notre autorisation écrite préalable. Oracle et Java sont des marques déposées d'Oracle et/ou de ses sociétés affiliées. Les autres noms mentionnés peuvent être des marques commerciales de leurs propriétaires respectifs.