

REVENUE ASSURANCE: UN'OPPORTUNITA' PER INCREMENTARE I RICAVI



In un contesto di mercato sempre più orientato verso logiche di vendita “subscription”, con offerte personalizzate composte da insiemi di singoli prodotti/servizi, l'introduzione dei processi di Revenue Assurance diventa una chiave di successo per ogni azienda.

Incremento del fatturato a parità di condizioni, riduzione delle potenziali perdite di Revenue e maggiore integrità delle informazioni sono solo alcuni dei benefici che si possono ottenere attraverso un adeguato programma di Revenue Assurance.

REVENUE ASSURANCE

La trasformazione di modelli di vendita sempre più orientati verso logiche a “subscription”, con offerte composte da insiemi di singoli servizi per offrire ai clienti prodotti personalizzati, rende sempre più complesso il controllo della Revenue Chain. La gestione della Revenue Assurance è da anni prassi consolidata nel settore Telco ma anche in altri settori, tra cui Media (con offerte combinate tra digitale e fisico, modelli a sottoscrizione vs. on-demand, promozioni bundle di singoli servizi, ecc.) e Utilities (con l'ampliamento del portafoglio dei prodotti/servizi abilitati da nuove tecnologie, come l'Internet of Things), che devono gestire in modo strutturato l'insieme della attività finalizzate alla minimizzazione dei Revenue Leakage. Da sottolineare, inoltre, che l'aumento della complessità dei servizi venduti implica in molti casi l'aumento della probabilità di frodi, e un maggior controllo della Revenue Chain può sicuramente mitigare il fenomeno.

L'innovazione di prodotto/servizio, il prezzo, i canali di vendita, la customer experience sono ovviamente le leve principali per la crescita dei ricavi ma a queste è importante abbinare azioni di controllo della Revenue Chain per abilitare un ulteriore incremento dei ricavi senza agire su domanda e struttura di costo di produzione.

Da qui nascono i processi di **Revenue Assurance**, finalizzati ad individuare e prevenire il verificarsi di condizioni in cui viene erogato un servizio o fornito un prodotto senza che il cliente ne abbia diritto o senza rilevare il corretto ricavo.



Ma quali sono gli obiettivi della Revenue Assurance?

- monitoraggio di tutti i potenziali fattori di Revenue per identificare le risoluzioni alle Revenue Loss;
- prevenire e rilevare errori derivanti da mancata fatturazione o contabilizzazione di Revenue;
- migliorare i processi di generazione di Revenue e la qualità delle interfacce tra i sistemi per

prevenire il ripetersi di problemi;

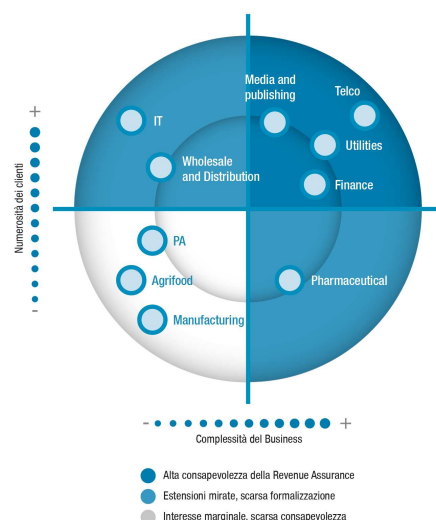
- ottimizzare l'utilizzo degli asset esistenti.

Le Aree di Rischio sono rappresentate da tutti quei Processi e/o Sistemi IT che concorrono alla Revenue Generation Chain e che, in presenza di condizioni anomale o inattese, possono generare Revenue Leakage, ossia perdita di Revenue diretta o indiretta secondo la seguente classificazione di “Leakage Types”:

- **Revenue Leakage:** fenomeno di perdita relativo al mancato addebito al cliente di un servizio in fase di fatturazione o applicazione di una tariffa minore rispetto al contratto;
- **Cost Leakage:** fenomeno di perdita legato all'overpayment di costi per servizi richiesti a terze parti, non debitamente coperti dai ricavi per la vendita di un servizio/prodotto al cliente finale;
- **Opportunity Loss:** fenomeno di perdita di opportunità di generare un ricavo, nel caso, ad esempio, di ritardo nella fornitura di un servizio al cliente, che è pertanto impossibilitato ad utilizzarlo. Questo fenomeno si produce tipicamente tra la fase di ordering e quella di attivazione del servizio.

Revenue Leakage: cause e impatto nei principali settori

Le aziende perdono fino al 6% dei potenziali ricavi per problematicità che si originano tra la vendita e l'incasso e circa il 50% di tali mancati ricavi derivano da problemi nei processi/sistemi interni, sui quali la Revenue Assurance agisce individuando, quantificando, recuperando e prevenendo le cause di perdita.

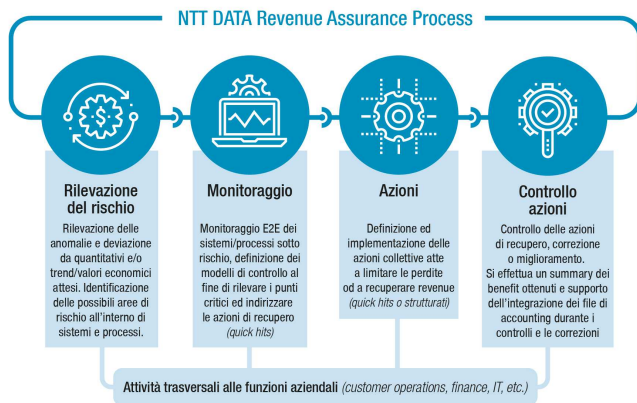


L'impatto della Revenue Assurance è maggiore nei settori ad alta complessità e rilevante numero di clienti.

L'APPROCCIO NTT DATA

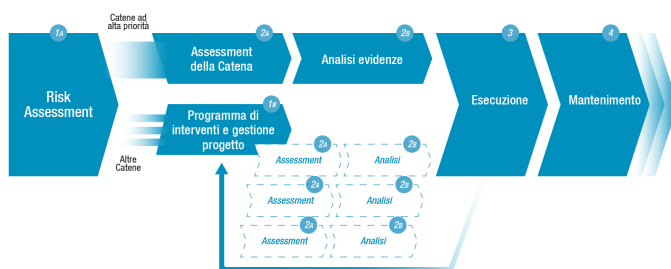
Il nostro Framework E2E

La Revenue Assurance è un **processo continuativo** che garantisce il controllo delle Revenue monitorando l'inefficienza operativa dei sistemi e dei processi che producono alti rischi di non avere il corretto ritorno economico.



NTT DATA propone un approccio end-to-end alla Revenue Assurance che si basa sulla propria esperienza progettuale e sulle linee guida fornite dal TM Forum.

E' articolato in quattro fasi:



- 1. Risk Assessment:** identificazione delle aree di rischio presenti sulla Revenue Generation Chain e prioritizzazione degli interventi di RA;
- 2. Assessment dei Macro Processi:** assessment dei principali processi di business che concorrono alla generazione delle Revenue ed identificazione di potenziali issue;
- 3. Esecuzione:** revisione periodica dei processi e dell'organizzazione aziendale e identificazione di tool a supporto per le attività di RA, con possibile realizzazione di prototipi su specifico Macro Processo.

- 4. Mantenimento:** insieme di attività "on-going" che devono essere effettuate in modo continuativo e ciclico allo scopo di mantenere (e possibilmente incrementare) i benefici indotti dal programma di Revenue Assurance.

La fase di **Risk Assessment** è di fondamentale importanza per identificare i Macro Processi che concorrono principalmente alla Revenue Generation Chain, la presenza di eventuali Controlli di RA già in essere, la valutazione del livello di maturità della RA presente, con relativa Gap Analysis rispetto al livello di maturità desiderato. Tutte le analisi sono finalizzate a determinare puntualmente le aree di rischio presenti sulla Revenue Generation Chain.

Sulla base delle attività precedentemente indicate, sarà possibile identificare e definire la priorità degli interventi di Revenue Assurance (sia a breve termine che strutturali).

La metodologia utilizzata da NTT DATA in questa fase prevede l'utilizzo di strumenti a supporto già consolidati, quali: Quick Interview Template, Catalogo dei Controlli RA, RA Maturity Model, Matrice di Prioritizzazione.

Durante la successiva fase di **Assessment dei Macro Processi**, si procede ad analizzare i principali processi di business che partecipano attivamente alla generazione di Revenue al fine di identificare tutti i nodi di interesse in termini di organizzazione e sistemi coinvolti, andando ad identificare possibili punti di miglioramento e punti di controllo ed effettuando estrazioni dati a campione per l'esecuzione di controlli di consistenza rispetto alle relative regole di business. In tale fase è possibile identificare anche Macro Processi ad alta priorità sui quali indirizzare soluzioni di RA "Quick Hit", ovvero realizzabili in tempi brevi e con la possibilità di un'immediata misurazione dei benefici indotti.

Sulla base di tali evidenze sarà possibile identificare le principali cause di mancato ricavo, quantificando i potenziali livelli di perdita e stimando i relativi ritorni economici.

Sarà infine possibile avviare la fase di **Esecuzione**, nella quale vengono effettuate attività di revisione puntuale dei processi/sistemi, valutazione di package per la RA, setup di piattaforme per la RA e realizzazione di prototipi ad hoc su specifici processi.

L'ultima fase del framework NTT DATA per la Revenue Assurance prevede le attività di **Mantenimento**, cioè l'esecuzione dei modelli di controllo con analisi delle evidenze ed indirizzamento delle azioni correttive per l'eliminazione delle perdite di Revenue e/o il recupero delle stesse; in tale fase viene inoltre garantita la costante analisi delle modifiche processive che potrebbero generare nuove aree di rischio e vengono conseguentemente adeguati in modo opportuno i modelli di controllo in essere.

PERCHE' CONVIENE?

I benefici della Revenue Assurance

I benefici introdotti dalla Revenue Assurance sono molteplici e possono essere classificati in due macro categorie:

Benefici per il business, in termini di:

Incremento/Miglioramento:

- delle entrate fatturabili e del flusso di cassa;
- dell'integrità delle informazioni;
- del posizionamento sul mercato attuale e futuro;
- della qualità del servizio in base alle esigenze del cliente finale.

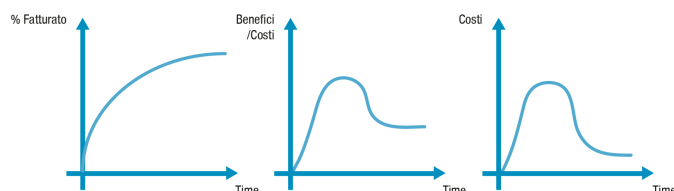
Riduzione:

- dei rischi di business;
- dei rischi di interruzione del servizio.

Benefici per l'organizzazione:

- Identificare i rischi e le nuove opportunità sulla Revenue Generation Chain;
- Sviluppare nuovi controlli/migliorare quelli in essere al fine di ridurre/eliminare le attuali perdite di Revenue e quelle potenziali future;
- Coordinare le attività di generazione ed acquisizione delle Revenue;
- Infondere fiducia nei processi e report sotto il controllo della Revenue Assurance.

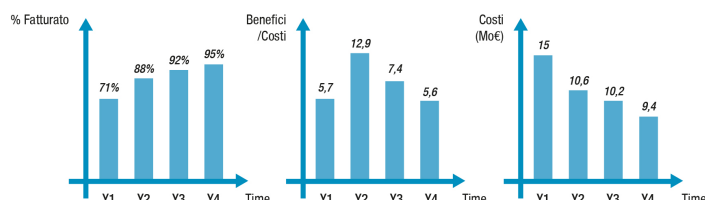
La validità dell'introduzione dei processi di Revenue Assurance a supporto dei processi di business e dei sistemi IT può essere misurata secondo tre dimensioni di analisi: **percentuale di copertura del fatturato aziendale** da parte dei controlli di RA, **rapporto tra i benefici indotti dalle attività di RA ed i relativi costi**, **trend dei costi di RA**.



Al crescere della percentuale di fatturato aziendale coperto dai controlli di Revenue Assurance, si ottiene un coerente incremento del rapporto benefici/costi, fino ad un livello di stabilizzazione ragionevolmente costante

nel tempo.

Tali andamenti sono stati misurati puntualmente su un **progetto di Revenue Assurance** realizzato da **NTT DATA** per un **primario operatore Telco italiano** con una durata temporale sufficientemente ampia, ottenendo i seguenti **risultati**:



In contesti progettuali sufficientemente ampi e complessi, si può rilevare un **recupero medio di tra 6 e 8 volte il valore investito in attività di Revenue Assurance**.

UNO SGUARDO AL FUTURO

RA, Margin Assurance e BI

Per sua stessa natura, la Revenue Assurance è un processo iterativo che necessita di una continua e costante rivisitazione per mantenerne i livelli di efficacia ed efficienza. A tale scopo, è necessario rivedere costantemente le aree di rischio ed adeguare i relativi modelli di controllo alle nuove esigenze di business e ai relativi processi/sistemi IT a supporto.

La Revenue Assurance deve quindi tenere sempre in considerazione le nuove esigenze di mercato, seguendo le variazioni che intercorrono sui modelli di business (es.: transazioni sempre più real-time, abbonamenti modulabili sulle esigenze di ogni specifico cliente, ...).

Per tale ragione, i processi di Revenue Assurance dovranno necessariamente evolvere includendo le seguenti tematiche:

- **Margin Assurance:** oltre ad identificare possibili perdite di Revenue e ad effettuare le necessarie azioni di correzione e recupero, la RA dovrà farsi carico di verificare il conseguimento del margine economico atteso per ciascuna nuova offerta commerciale lanciata sul mercato;
- **Strumenti di Business Intelligence:** la RA dovrà dotarsi di strumenti di BI per far fronte alla necessità di identificare in modo sempre più rapido e puntuale eventuali cause di perdita di Revenue. Rispetto a tale esigenza, il limite di demarcazione tra Revenue Assurance e Fraud Management tende a farsi sempre più labile e costituito esclusivamente dalle modalità di intervento e dalle azioni scaturite dalla presenza di una specifica issue, ma non più dall'insieme di dati a supporto.

Key Takeaways

- Avere un **Framework E2E** per le attività di **RA** consente di calare la **soluzione proposta sulle specifiche esigenze di ciascun cliente**, in base alle reali necessità.
- La possibilità di effettuare interventi di RA in modalità **“Quick Hit”** consente di **identificare in tempi brevi la presenza di perdite di Revenue** e di verificare con dati tangibili i **benefici indotti dai processi di RA**.
- I **benefici** introdotti da un progetto di RA sono **tangibili** e facilmente **misurabili**, semplificando la redazione di un **business case** sostenibile.
- La Revenue Assurance può portare **benefici** anche rispetto **all'organizzazione aziendale** ed ai **progetti trasversali** nel mondo IT.
- Le iniziative di Revenue Assurance sono Business-driven, ma è fondamentale garantire una forte collaborazione tra Business e IT, abilitata da un opportuno **modello di governance**.

Contatti



Andrea Alfonsi
Manager
Revenue Assurance
Practice| Consulting

Esperto di Revenue Assurance E2E, ha svolto attività di Project Management e Management Consulting su progetti IT nel settore Telco & Media.



Antonella Bettinelli
Senior Consultant
Revenue Assurance
Practice | Consulting

Esperta di Revenue Assurance E2E, ha un'esperienza pluriennale in attività di consulenza di business nel settore Telco & Media.

Fonti:

2017 TM Forum Revenue-Assurance Survey

2013 EA Telecom survey: Solo il 45% delle perdite identificate sono state recuperate totalmente

NTT DATA

NTT DATA Italia è parte della multinazionale giapponese NTT DATA, uno dei principali player a livello mondiale nell'ambito della Consulenza e dei Servizi IT. Digitale, Consulenza, Cyber Security e System Integration sono solo alcune delle principali linee di business. La nostra missione è creare valore per i nostri clienti attraverso l'innovazione. NTT DATA conta su una presenza globale in oltre 50 paesi, 110.000 professionisti e una rete internazionale di centri di ricerca e sviluppo a Tokyo, Palo Alto e Cosenza. NTT DATA è presente in Italia con oltre 2700 dipendenti e 8 sedi: Milano, Roma, Torino, Genova, Treviso, Pisa, Napoli e Cosenza.