

Джон Уорриллоу

# АВТОМАТИЧЕСКИЙ ПОКУПАТЕЛЬ

КАК СОЗДАТЬ БИЗНЕС ПО ПОДПИСКЕ  
В ЛЮБОЙ ОТРАСЛИ



JOHN WARRILLOW

# THE AUTOMATIC CUSTOMER:

*CREATING A SUBSCRIPTION BUSINESS  
IN ANY INDUSTRY*

PORTFOLIO / PENGUIN

ДЖОН УОРРИЛЛОУ

# АВТОМАТИЧЕСКИЙ ПОКУПАТЕЛЬ

*КАК СОЗДАТЬ БИЗНЕС ПО ПОДПИСКЕ  
В ЛЮБОЙ ОТРАСЛИ*

*Перевод с английского Натальи Брагиной*

МОСКВА

**«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»**

2017

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
У64

Научный редактор Ольга Романенко

*Издано с разрешения Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC,  
a Penguin Random House Company, и литературного агентства Andrew Nurnberg*

*На русском языке публикуется впервые*

**Уорриллоу, Джон**

У64 Автоматический покупатель. Как создать бизнес по подписке в любой отрасли / Джон Уорриллоу ; пер. с англ. Н. Брагиной ; [науч. ред. О. Романенко]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-00057-663-2

Сразу после выхода в свет эта книга заняла первые места на Amazon среди книг по маркетингу и клиентскому сервису. Формирование источника регулярной выручки для компании — важная задача каждого предпринимателя. Благодаря разнообразию разновидностей бизнес-моделей на основе подписки для каждой отрасли можно найти подходящий вариант. Подписчики в любом случае намного ценнее для компании, чем обычные покупатели.

Эта книга для всех, кто хочет построить бизнес-модель, приносящую регулярную прибыль.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00057-663-2

© John Warrillow, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
----------	---

## ЧАСТЬ I

### ПОДПИСЧИКИ ЛУЧШЕ ОБЫЧНЫХ КЛИЕНТОВ 15

<i>ГЛАВА 1</i>	<b>Кому выгодна бизнес-модель, основанная на принципах подписки?</b>	17
<i>ГЛАВА 2</i>	<b>Зачем вам клиенты по подписке?</b>	33

## ЧАСТЬ II

### ДЕВЯТЬ ВАРИАНТОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ПОДПИСКИ 49

<i>ГЛАВА 3</i>	<b>Доступ к сайту для членов клуба</b>	51
<i>ГЛАВА 4</i>	<b>Библиотека по принципу шведского стола</b>	59

6	ГЛАВА 5	<b>Закрытый клуб</b>	65
	ГЛАВА 6	<b>Модель «Билет в первый ряд»</b>	73
	ГЛАВА 7	<b>Модель «Расходные материалы»</b>	79
	ГЛАВА 8	<b>Модель «Коробка с сюрпризом»</b>	89
	ГЛАВА 9	<b>Модель «Упрощение»</b>	97
	ГЛАВА 10	<b>Сетевая модель</b>	105
	ГЛАВА 11	<b>Модель «Уверенность и спокойствие»</b>	113

ЧАСТЬ III

**СТРОИМ СОБСТВЕННЫЙ  
БИЗНЕС ПО ПОДПИСКЕ**

**121**

	ГЛАВА 12	<b>Математика по-новому</b>	123
	ГЛАВА 13	<b>Черная дыра или денежный источник?</b>	139
	ГЛАВА 14	<b>Подписка и психология</b>	153
	ГЛАВА 15	<b>Масштабирование</b>	171
	ГЛАВА 16	<b>Последний штрих</b>	195
	Примечания		201

# ВВЕДЕНИЕ

Мы тренировались вместе уже пять месяцев, и вдруг Саша сообщил, что собирается в командировку в Китай. Он выбрал самое неподходящее время: до марафона оставалась всего неделя, а мы давно уже помогали друг другу сохранять мотивацию в этой наиболее сложной части тренировок. И вот теперь, почти на пике наших возможностей, он неожиданно уезжал на две недели.

Раз совместных пробежек больше не будет, мы решили прибегнуть к цифровым средствам связи, договорившись информировать друг друга о результатах каждой тренировки. И тут Саша предложил вместо обычных СМС использовать новый мессенджер под названием WhatsApp.

До сих пор я отправлял сообщения с помощью стандартных функций, имеющихся в моем iPhone, и осваивать новую платформу не очень-то хотел. Я спросил, почему мы не можем переписываться привычным способом. Саша объяснил, что за СМС из Китая телефонные компании берут кучу денег, а WhatsApp работает не в мобильных сетях, а в интернете, поэтому платить за дорогую мобильную связь не придется. Плата за WhatsApp составляет всего один доллар в год, причем взимается она только после первого года использования.

Пока Саша был в Китае, мы активно общались по WhatsApp и смогли пробежать марафон вместе, поскольку синхронизировали таким образом тренировки. Выяснилось, что в своих предпочтениях мы не одиноки и WhatsApp пользуется очень много людей. К началу 2014 года этот сервис уже насчитывал 450 миллионов клиентов, и ежедневно

прибавлялся еще миллион. Примерно в это время Facebook объявил о покупке данного приложения за 19 миллиардов долларов, что стало крупнейшей сделкой за всю историю интернет-предпринимательства.

8

Большинство существующих интернет-мессенджеров работают по рекламной модели монетизации, что позволяет пользоваться самой программой абсолютно бесплатно, но при этом приходится терпеть шквал всевозможных рекламных объявлений. Основатели WhatsApp Ян Кум и Брайан Эктон хотели предложить более дружественный продукт, не навязывающий никакой рекламы. Вместо того чтобы продавать рекламодателям доступ к базе пользователей, они решили попробовать модель работы по подписке.

Доллар в год за подписку — вроде бы совсем немного, но когда у вас 450 миллионов клиентов и каждый день прибавляется еще примерно миллион, получается приличная сумма. К тому же, поскольку в WhatsApp не занимались ничем, кроме разработки и усовершенствования приложения, компании не требовался большой штат сотрудников. Когда ее покупал Facebook, в штате числилось всего 55 человек, которые успешно обслуживали всю гигантскую базу из 540 миллионов пользователей.

Команда WhatsApp вытащила счастливый билет в 19 миллиардов долларов не потому, что ее технология оказалась лучше, или она проявляла какую-то особую заботу о клиентах, или ее реклама была смешнее. Компании повезло прежде всего потому, что ей удалось автоматизировать работу с пользователями. Она выбрала оптимальную бизнес-модель — подписку на свой сервис.

Из этой книги вы узнаете, как применять модель по подписке в своем бизнесе. При упоминании об этом мы чаще всего думаем о каких-то облачных программных продуктах, компьютерных играх или медиакомпаниях. И действительно, читателям, работающим в этих отраслях, данная модель наверняка подойдет. Но и во многих других сферах деятельности ее можно применять. История WhatsApp — всего лишь один пример того, как умение автоматизировать работу с клиентами поддерживает рост бизнеса.

## Я ОШИБСЯ

Когда я в прошлый раз писал книгу, я дал маху. В книге под названием *Build to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You* («Построенный для продажи: Как создать бизнес, способный прожить без вас») я хотел показать, как сделать успешный бизнес пригодным для продажи, поэтому лишь коротко порассуждал о том, насколько важно, чтобы клиенты совершали у вас покупки регулярно. Теперь я понимаю, что должен был хотя бы половину книги посвятить именно этой теме: как обеспечить регулярный доход.

9

Со времени публикации *Build to Sell* я осознал, какое значение имеет гарантированная выручка для успешной продажи бизнеса. Сейчас у меня есть сервис *The Sellability Score* ([sellabilityscore.com](http://sellabilityscore.com)), который помогает предпринимателям повысить стоимость своей компании, оценивая ее по восьми ключевым параметрам, влияющим на успех продажи бизнеса. Владельцы, которым удалось поднять этот показатель до 80 и более баллов из 100 возможных, получают предложения о покупке бизнеса по цене на 71 процент выше средней на рынке.

Главный фактор, повышающий шансы успешно продать бизнес (и по хорошей цене), — это способность компании работать без вас. Тем не менее многим предпринимателям очень сложно отойти от управления и активной деятельности в своем бизнесе. Важно найти способ обеспечить регулярный доход от существующих и новых клиентов, не тратя ресурсы на повторную продажу каждый месяц.

Чтобы лучше понять, почему постоянный доход имеет такое значение, давайте разберемся, что, собственно, приобретает инвестор при покупке бизнеса. Очень часто владельцы компании хотят, чтобы потенциальный покупатель оценил их прошлые достижения, например прибыль за минувший год или награды, полученные на отраслевых выставках. На самом же деле покупатель, как правило, заинтересован лишь в одном — будущих поступлениях от приобретаемого бизнеса.

Скажем, у компаний в сегменте охраны жилой недвижимости есть два основных типа прибыли: во-первых, плата за монтаж оборудования, получаемая, когда они приходят к клиенту в первый раз

и устанавливают контрольный пульт и датчики; и, во-вторых, ежемесячные платежи от каждого клиента за наблюдение и охрану.

10 Проведя небольшой анализ, мы поняли, что покупатель такого бизнеса платит по 75 центов за каждый первый разовый платеж и по 2 доллара за каждый доллар, получаемый компанией за наблюдение и охрану. Иными словами, компания, чья выручка складывается только из платежей за услуги по наблюдению и охране (модель работы по подписке), оказывается втрое ценнее, чем охранный бизнес аналогичного размера, имеющий прибыль исключительно за счет установки оборудования.

Та же картина наблюдается и в большинстве других отраслей. Бухгалтерские фирмы оцениваются по размеру и доле получаемых ими регулярных клиентских платежей. Стоимость компаний, предоставляющих услуги финансового планирования, формируется исходя из того, какова вероятность сохранить клиентскую базу в случае ухода владельца бизнеса на пенсию или выхода из дела. Стоимость акций IBM меняется в зависимости от совокупного размера дохода, получаемого компанией за счет сервисных контрактов.

Таким образом, наличие регулярного дохода делает ваш бизнес гораздо ценнее в глазах возможных покупателей и инвесторов. И управлять компанией, у которой значительная доля прибыли приходится на такие регулярные, повторяющиеся платежи, намного проще и приятнее.

## МОДЕЛЬ «ПОЛУЧИТЬ ЗАКАЗ — ВЫПОЛНИТЬ ЗАКАЗ»

В 1997 году я основал исследовательскую компанию Warrillow. Мы работали по типичному сценарию «получить заказ — выполнить заказ»: формировали отношения с потенциальными клиентами, слушали их рассказы о проблемах в бизнесе и пытались предложить им решение. Каждый проект был непохож на другие, поэтому большую часть времени мы тратили на подготовку уникальных предложений, многие из которых оказывались недостаточно привлекательными для клиентов.

На бумаге компания была прибыльной, а на деле — невероятно сложной в управлении. Я ненавижу первый день каждого месяца, когда денег на счетах не оставалось и приходилось отчаянно искать заказы, чтобы покрыть все издержки.

Я очень хорошо помню момент, когда сумма наших ежемесячных постоянных расходов впервые превысила 100 тысяч долларов. Тогда я подумал: «Если в этом месяце у нас не будет продаж, придется где-то искать эти сто тысяч, чтобы покрыть расходы!»

Получалось, что каждый месяц мы стартовали практически с нуля, без серьезного резерва наличных, и это было настолько сложно, что я стал искать новую бизнес-модель. Прежде всего я попробовал разобраться, как работают другие исследовательские компании, к примеру Gartner или Forrester Research, которым удалось превратить свои услуги в стандартный продукт, и начал экспериментировать, автоматизировать и стандартизировать отдельные части нашего бизнеса.

Вместо того чтобы каждый раз проводить уникальное исследование, мы решили предложить клиентам стандартизированную информацию по подписке, а также разработали брошюру с описанием всех наших продуктов и услуг. Вместо того чтобы давать клиентам шестидневную отсрочку платежа после завершения проекта, мы стали брать с них плату за подписку за год вперед. Теперь управление компанией существенно упростилось. В начале месяца у нас были деньги на счете, и мы не зависели ни от какого конкретного клиента. Мало того, нашими подписчиками стали настоящие гиганты: American Express, Apple, AT&T, Bank of America, Dell, FedEx, Google, HP, IBM, MasterCard, Microsoft, Sprint, Visa, Wells Fargo.

Поскольку мы брали оплату за подписку за год вперед, через какое-то время на счету компании скопилось столько денег, что порой мы не знали, что с ними делать. Наш бизнес ежегодно рос на 25 процентов, и очень скоро выручка от подписки значительно превысила платежи, которые мы раньше получали от продажи сложных проектов. В 2008 году Warrillow & Co стала публичной компанией.

Возможно, сейчас вы думаете: «Все это, конечно, прекрасно, но в моем бизнесе или отрасли это не работает». Не исключено — особенно если вы будете мертвой хваткой держаться за принятые

в вашей отрасли практики. Но, как мы вскоре убедимся, по сути, любой бизнес, от стартапа до компании из списка Forbes 500, от фрилансера до крупного производителя, способен обеспечить себе хотя бы небольшой поток стабильных, повторяющихся платежей, если только не испугается наряду с привычными подходами опробовать и новые бизнес-модели. Те же, кто не решится на это, рискуют столкнуться с растущим давлением со стороны более смелых конкурентов.

Маленьким компаниям становится все сложнее выживать в условиях усиливающейся конкурентной борьбы. Растущая популярность бизнес-моделей на основе подписки сталкивает малый и крупный бизнес, производителей и оптовиков, а недавних партнеров делает соперниками. Линия фронта обозначена вполне четко, и я очень надеюсь, что эта книга станет вашим секретным оружием, которое приведет вас к победе.

Если вы хотите сделать свой бизнес более предсказуемым и менее напряженным, а также увеличить стоимость своей компании, эта книга для вас. Не важно, готовы ли вы полностью изменить свою бизнес-модель или просто планируете получить дополнительные пять процентов прибыли за счет подписки, — я надеюсь, вы найдете для себя на этих страницах немало полезного.

## О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ

Книга состоит из трех частей. В первой части рассказывается, кто выигрывает от внедрения бизнес-модели, основанной на подписке, и почему такие компании, как Apple или Amazon, стремятся перейти на подобную модель работы, а также почему практически каждый стартап, получивший венчурное финансирование, тоже ее использует.

Мы также обсудим восемь способов повышения стоимости вашего бизнеса и снижения уровня стресса за счет внедрения модели работы по подписке. Вы узнаете, как с ее помощью радикально увеличить ценность и прибыльность каждого клиента и как сглаживать колебания спроса, чтобы ваша компания могла удовлетворить все клиентские

запросы. Еще мы узнаем, почему клиенты, делающие заказы и оплачивающие услуги в автоматическом режиме, покупают больше, чем те, кто обращается к вам всего один раз, и почему доход от подписки можно считать более надежным источником дохода, чем разовые продажи.

Во второй части описываются девять бизнес-моделей, основанных на подписке. Как вы увидите, используется она для формирования стабильного денежного потока по-разному. В зависимости от своей цели — хотите ли вы существенно преобразовать свой бизнес или просто планируете заработать несколько тысяч за счет пассивного дохода от подписки — вы найдете в этой книге массу идей, которые сможете реализовать в своей компании.

В третьей, последней части книги размещена детальная инструкция по созданию бизнеса на основе подписки. Мы рассмотрим несколько ключевых параметров, позволяющих определить устойчивость формирующейся в вашей компании бизнес-модели на основе подписки. И особенно подробно остановимся на одном из коэффициентов, достижение оптимального значения которого поможет успешно масштабировать новую бизнес-модель. В этой части разговор пойдет о психологических аспектах продажи подписки и о том, как преодолеть явление, названное мной усталостью от подписки. Еще мы затронем тему финансирования роста той части бизнеса, которая работает по подписке, и порассуждаем о том, стоит ли привлекать венчурный капитал, как это сделали WhatsApp и Dollar Shave Club, или лучше обойтись собственными средствами, как FreshBooks и Mosquito Squad. Третья часть заканчивается анализом вариантов масштабирования бизнеса, работающего по подписке.

Итак, начнем.



# ЧАСТЬ I

# ПОДПИСЧИКИ ЛУЧШЕ ОБЫЧНЫХ КЛИЕНТОВ

Почему Amazon, Apple и многие перспективные стартапы из Кремниевой долины так активно используют модель работы по подписке? В первой части книги мы поговорим о том, как подписчики повышают ценность вашей компании и почему такой компанией намного приятнее управлять.



## ГЛАВА 1

# КОМУ ВЫГОДНА БИЗНЕС- МОДЕЛЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНЦИПАХ ПОДПИСКИ?

Давно прошли те времена, когда Amazon была всего лишь продавцом дешевых книг в интернете. Разумеется, мы и сейчас можем купить книги на ее сайте, но теперь там продается все что угодно, от памперсов до стирального порошка. Услуги компании занимают все бóльшую долю в структуре личных расходов многих из нас, и это стало возможным благодаря подписке на сервис Amazon Prime.

Подписчики Amazon Prime платят компании Amazon 99 долларов в год и получают за это разные приятные бонусы вроде бесплатного доступа к тысячам фильмов и телевизионных шоу или бесплатную доставку практически любых покупок, сделанных на сайте компании, в течение двух дней (на территории США). По данным исследования, проведенного в 2013 году Consumer Intelligence Research Partners, у Amazon Prime примерно 16 миллионов подписчиков. А мои коллеги из Morningstar предполагают (а тут возможны только предположения, так как Amazon не публикует точных данных), что к 2017 году количество подписчиков на этот сервис может достичь 25 миллионов человек.

Если выделить Amazon Prime в отдельный бизнес, получится компания с миллиардным оборотом, но в реальности ценность сервиса для Amazon в целом гораздо выше. Как часто бывает с бизнесом по подписке, Amazon Prime — это своеобразный троянский конь: он стимулирует покупки, а аналитикам компании в Сиэтле дает гигантские массивы данных о поведении клиентов.

«Дело не в 79 долларах за годовой абонемент, — говорит Виджей Равиндран, который работал в команде, запустившей вначале сервис Amazon Prime по цене 79 долларов за год. — Мы меняли привычки и мышление людей, чтобы им больше и в голову не приходило совершать покупки в другом месте»<sup>1</sup>.

По данным Morningstar, в среднем подписчик Amazon Prime тратит в год на покупку товаров и услуг компании Amazon 1224 доллара, в то время как обычные клиенты — всего 505 долларов в год<sup>2</sup>. Мы не беремся утверждать, что так происходит именно из-за подписки на этот сервис (без сомнения, многих наиболее активных пользователей Amazon привлекает как раз возможность бесплатной доставки покупок), но предположение, что, купив однажды подписку, клиент становится более лояльным к компании, вполне резонно. Более того, эксперты Morningstar приходят к выводу, что даже с учетом всех издержек, связанных с доставкой покупок и цифрового контента, средний подписчик Amazon Prime приносит компании на 78 долларов в год больше прибыли, чем обычные клиенты.

Определенно, Amazon Prime меняет покупательское поведение в положительную сторону, и некоторые аналитики считают, что компании пора предоставлять доступ к сервису бесплатно, чтобы база подписчиков быстрее увеличивалась. Но в таких рассуждениях теряется главный элемент стратегии Amazon. Заплатив 99 долларов за годовую подписку, вы хотите «отработать свои деньги» и неожиданно для себя начинаете гораздо активнее интересоваться ценами на всевозможные товары на сайте Amazon, от бумажных полотенец до кроссовок, надеясь вернуть свои инвестиции. Компания ведет крайне агрессивную ценовую политику, а ее продуктовая линейка, похоже, бесконечна, поэтому покупатель практически всегда может найти на сайте что-то интересное, причем по цене ниже, чем во многих других местах. А уж

при наличии бесплатной доставки не купить на Amazon становится просто невозможно.

Робби Швейцер, президент Amazon Prime с 2008 по 2013 год, говорит: «За все время работы в компании я не помню ни одного инструмента, который столь эффективно стимулировал бы покупки в новых категориях продуктов»<sup>3</sup>.

19

Благодаря сервису Amazon Prime компания может вполне успешно конкурировать с такими гигантами, как Walmart и Target. А почему, собственно, нас вообще должна волновать борьба трех гигантов за господство на рынке? Да потому, что по мере увеличения количества покупок на сайте Amazon эта компания становится угрозой для мелких предпринимателей.

На днях я купил у Amazon пару новых кроссовок New Balance. Мне бы и в голову не пришло искать там кроссовки, но, поскольку теперь я подписчик Amazon Prime и имею право на бесплатную доставку, я выбрал Amazon, вместо того чтобы пойти, как обычно, в магазинчик Running Room по соседству.

По сравнению с Amazon Running Room — небольшая компания, у нее около ста розничных точек в США. Многие из нас вряд ли сочтут Amazon ее прямым конкурентом. Однако только что Running Room потеряла меня как клиента, и все из-за годовой подписки ценой 99 долларов.

## ВСЕ ПО ПОДПИСКЕ

Досконально разобравшись в тонкостях работы бизнеса по подписке на опыте Amazon Prime, компания решила применить данную модель и к другим областям своей деятельности. С 2007 года Amazon в качестве эксперимента развивает в Сиэтле, своем родном городе, бизнес в области доставки продуктов — AmazonFresh. Хотя начинался он не по модели подписки и был рассчитан на тех, кто готов платить 8–10 долларов за доставку, чтобы получить в течение одного-трех часов свежие молоко, овощи и мясо прямо к двери своего дома.

Целых шесть лет бизнес AmazonFresh оставался в фазе бета-версии и действовал в рамках лишь одного города: компания искала наиболее прибыльную бизнес-модель для этого сегмента. Задача оказалась не из легких, и основатель Amazon Джефф Безос, отвечая на вопрос о судьбе AmazonFresh в ходе годового собрания акционеров в 2013 году, сказал: «За прошедший год нам удалось улучшить экономику проекта<sup>4</sup>. Команда проводит эксперименты, чтобы найти оптимальный баланс между экономической составляющей и качеством обслуживания клиентов. Прогресс есть, и я смотрю на проект оптимистично»<sup>5</sup>.

Весной 2013 года AmazonFresh открылся в Лос-Анджелесе. Но для этого города сервис был радикально изменен: здешним покупателям предлагалось подписаться на Prime Fresh за 299 долларов в год, что давало им право на бесплатную доставку продуктов при цене заказа свыше 35 долларов.

Как и в случае с Amazon Prime, наличие подписки стимулирует пользователей Prime Fresh активнее покупать и выбирать среди большего количества продуктовых групп. Клиент рассуждает примерно так: «Если уж я заказываю молоко, можно еще добавить упаковку кока-колы и стирального порошка, чтобы сумма заказа превысила 35 долларов. Сам факт, что на подписку были истрачены деньги, рождает желание окупить вложение, в результате чего формируется то потребительское поведение, какого и добивается Amazon. И на продуктах компания не останавливается: появилась новая услуга Subscribe & Save, тоже на основе подписки. Клиент заказывает регулярную доставку продуктов из тех, которые нужны постоянно, вроде бумажных полотенец или средства для мытья посуды. При подписке на пять и более доставок на одну и ту же дату покупатель получает 15-процентную скидку на все заказанные продукты.

Все больше потребителей консолидируют свои покупки и подписываются на услуги Amazon, но и конкуренты не дремлют. Осенью 2013 года расположенная в Миннеаполисе компания Target запустила программу Target Subscription, аналогичную Subscribe & Save. Неудивительно, что первым делом Amazon сфокусировалась на товарах для новорожденных, а точнее на памперсах и салфетках. Она сделала

серьезную ставку на эту категорию продуктов и выложила 545 миллионов долларов за компанию Quidsi, которая продает памперсы по подписке через свой сервис Diapers.com, и продемонстрировала в 2013 году среднемесячный рост на уровне 30 процентов<sup>6</sup>.

21

Amazon славится умением реализовывать новые продукты и услуги. Но модель работы по подписке можно использовать и при продаже корпоративным клиентам, в сегменте B2B и B2C. Одно из недавних начинаний Amazon — сервис, помогающий корпоративным клиентам компании организовать работу с собственными подписчиками. Amazon Web Services (AWS) предлагает доступ к серверам и программному обеспечению, оказывает техническую поддержку, и все это тоже делается на основе подписки. Сервисом AWS пользуются ведущие мировые компании, работающие с клиентами по подписке: Adobe, Citrix, Netflix, Sage, а также некоторые наиболее успешные стартапы вроде Airbnb, Pinterest, Dropbox, Spotify.

Amazon — пионер в области внедрения бизнес-модели на основе подписки во всевозможных областях деятельности. Но, надо сказать, работа по подписке — не такая уж и новация. По этой схеме некоторые бизнесы функционируют уже многие десятилетия.

## ОЧЕНЬ КОРОТКАЯ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОДПИСКИ

История бизнеса по подписке восходит к началу XVI века, когда европейские издатели географических карт предлагали клиентам подписаться на обновленные версии, поскольку карты довольно часто редактировались в связи с открытием новых земель, их захватом или сменой хозяев. Геополитический ландшафт быстро менялся, и издатели старались заранее получить заказы и оплату от заинтересованных лиц из числа знати и ученого общества, чтобы иметь возможность финансировать доработку и выпуск новых версий карт.

По аналогичной схеме действовали и издатели первых европейских газет и журналов в XVII веке<sup>7</sup>. Постепенно бизнес-модель на основе подписки стала стандартом во всех сегментах, связанных с публикацией информации. Читателям предлагалось подписаться на популярные издания, а средства, полученные в результате, а также деньги от продажи рекламы в газетах и журналах направлялись на финансирование выпуска тиражей и рассылку изданий подписчикам. Такая модель работы использовалась до конца XX столетия и считалась быстрым и надежным способом разбогатеть. Так, Уильям Херст и Руперт Мердок, известнейшие издатели, сколотили целое состояние на продаже газет по подписке.

С появлением интернета финансовые показатели издательских бизнесов ухудшились. Новая технология позволила практически обнулить расходы, связанные с распространением контента, и ценность самой информации стала стремительно снижаться: потребители начали считать, что информация должна предоставляться бесплатно. Мало того, теперь они требовали все более необычного контента. Как верно подметил Крис Андерсон, бывший редактор журнала *Wired*, в своей книге «Длинный хвост»<sup>\*</sup>: «Поскольку любые сведения теперь нам доступны в Google в один клик, нас уже не устраивает информация общего толка — нам нужен более конкретный и специализированный контент. Если вы, скажем, любитель кёрлинга, то можете получить любые сведения об этом виде спорта онлайн и бесплатно, и газета, в которой статья на эту тему появится, возможно, раз-два за сезон, вам вообще не нужна».

Таким образом, традиционный издательский бизнес оказался под обстрелом сразу с двух сторон: информация стала общедоступной, и ее воспринимаемая ценность стремительно снижалась, а потребители требовали все более специализированного контента. В результате журналы и газеты начали резко сокращать редакционные бюджеты, потому что с уменьшением числа подписчиков финансировать стоимость создания контента и его распространение становилось все сложнее.

---

<sup>\*</sup> Андерсон К. Длинный хвост. Эффективная модель ведения бизнеса в интернете. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

В конечном счете качество контента настолько ухудшилось, что читатели начали осознавать: за качественную информацию следует платить. Так бизнес-модель на основе подписки получила вторую жизнь. В 1997 году весь лучший контент Wall Street Journal стал доступен только по подписке: в течение восемнадцати месяцев после этого нововведения у газеты появилось 200 тысяч подписчиков<sup>8</sup>. В 2007 году Financial Times предложила читателям доступ к материалам по модели «оплата по счетчику». Читатель получал десять статей бесплатно, а потом ему предлагалось оформить подписку, и открывался доступ еще к тридцати статьям. После их прочтения ему рекомендовали подписаться на год за 325 долларов. К 2011 году у Wall Street Journal был уже миллион подписчиков. Примерно в это же время оплату по счетчику ввела и New York Times — возможно, наиболее влиятельное издание в мире; к 2013 году его онлайн-версия насчитывала 700 тысяч подписчиков<sup>9</sup>.

Почти одновременно с появлением платного доступа к контенту Wall Street Journal в Кремниевой долине началась мода на бизнес-модели на основе подписки. Еще в конце 1990-х компания Onvia и другие поставщики программных приложений стали предлагать доступ к своим продуктам по подписке без необходимости их установки на устройства пользователей. В период повальных банкротств технологических компаний в 2001 году некоторые из пионеров этого рынка разорились, но сама бизнес-модель начала активно применяться компаниями, предлагающими программные продукты в формате SaaS (программное обеспечение как услуга), а также облачными сервисами типа Salesforce.com и Constant Contact.

## ВОЗРОЖДЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ПОДПИСКИ

Как мы видим, модель, основанная на подписке, существует уже несколько столетий и в последние двадцать лет активно используется технологическими и медиакомпаниями. И такому ее возрождению во всех областях деятельности способствуют четыре основных фактора.

## *Поколение «всегда на связи»*

24

В 2013 году количество американцев, владеющих недвижимостью, достигло минимального значения за последние 18 лет<sup>10</sup>. Одна из причин такого положения вещей связана с поведением поколения миллениум. В отличие от своих родителей из поколения беби-бумеров, для которых реализация американской мечты предполагала собственный домик в благополучном пригороде, сегодняшние двадцати- и тридцатилетние не спешат обзаводиться семьей, детьми и собственным домом и предпочитают арендовать жилье в центре города.

Имеющие непогашенные кредиты за учебу и сталкивающиеся с непростой ситуацией на рынке труда, многие молодые американцы просто не могут позволить себе купить дом, даже если хотят этого. Кроме того, некоторыми представителями поколения миллениум собственная недвижимость воспринимается как обуза, ограничивающая их мобильность.

Назовем таких вот мобильных, хорошо знакомых с современными технологиями молодых людей поколением «всегда на связи»: их в стране становится все больше. Для них возможность передвигаться с места на место дороже активов. Они предпочитают жить более скромно и арендовать жилье, слушать музыку на Spotify, а не покупать ее в iTunes, читать книги по подписке на Oysterbooks.com или Scribd, а не приобрести их в магазине Barnes & Noble.

Поколение «всегда на связи» стимулирует развитие модели совместного потребления. Вообще-то люди с незапамятных времен предпринимают попытки пользоваться какими-то вещами сообща, но современные технологии позволяют это делать в максимальных масштабах: на сайтах вроде Airbnb встречаются покупатель и продавец; с помощью GPS в своем iPhone вы можете найти ближайшую к вам машину Zipcar; Facebook или LinkedIn помогут вам больше узнать о тех, с кем вы хотели бы вести совместный бизнес; с помощью PayPal вы легко оплатите арендованное жилье, да и вообще все что угодно.

## *Безоговорочная надежность*

Входя в комнату и нажимая на выключатель, вы не сомневаетесь, что свет зажжется. Вы точно знаете, что все лампочки загорятся, ведь мы привыкли к тому, что электричество есть везде и всегда. Интернет становится таким же вездесущим и доступным. Лет двадцать назад нужно было искать, где бы подключить ноутбук и выйти в сеть через модем. А сегодня мы как к норме относимся к тому, что Wi-Fi есть практически везде, хоть в гостинице, хоть в подвале у друзей, хоть в самолете на десятикилометровой высоте.

Чем доступнее становится интернет, тем увереннее мы им пользуемся. Сейчас в сети можно и банковские платежи провести, и с друзьями пообщаться.

Когда подписка на доступ к Salesforce.com для хранения всех данных о клиентах вашей компании или оплата коммунальных счетов на сайте вашего банка превращается в привычную, рядовую процедуру, месячная подписка стоимостью 19 долларов за услугу доставки еды для собаки на сайте BarkBox.com уже не кажется чем-то рискованным. Мэтт Микер, основатель этой компании, уточняет: «BarkBox не имело смысла создавать в те времена, когда люди не особо доверяли онлайн-коммерции, да и скорость интернета была низкой»<sup>11</sup>. Сегодня появление таких компаний вполне закономерно, так как мы стали больше доверять интернет-продажам. Был момент, когда мы решались сообщить данные нашей банковской карты только самым известным и крупным компаниям. Сейчас же многие из нас спокойно называют номер карты даже малоизвестным стартапам.

## *Бесценные данные*

Помните, в школе нам рассказывали о традиционных каналах дистрибуции? Наверняка многие из нас и сейчас, закрыв глаза, могут представить эти схемы: производитель продает дистрибьютору, тот продает ретейлерам, а те — конечным потребителям.

В этой модели информацию о предпочтениях покупателей можно было получить только из такого вот канала дистрибуции. При необходимости выяснить, какого цвета устройство выберет покупатель, зеленое или красное, нужно было запрашивать эти сведения у участников цепочки.

Сегодня бизнес как никогда близок к конечному потребителю. Многие из нас активно покупают в интернете, а те, кто пока не рискует делать это, все же нередко связываются с производителем, если возникает потребность в технической поддержке или ремонте. На основе всех имеющихся данных о потребительском поведении строятся математические модели, которые управляются компьютерами, способными хранить и обрабатывать миллиарды единиц информации в считанные секунды. Вот почему после того, как вы поставите пять звезд сериалу «Западное крыло» (The West Wing), сервис Netflix, исходя из этого, может сделать предположение, что вам понравится сериал «Карточный домик» (House of Cards).

Информация становится ценным активом, а бизнес, работающий по подписке, — владельцем самого большого объема данных о клиентах. Традиционные компании проводят целые подписные кампании только ради сбора информации о потребителях.

В период с 2011 по 2013 год инновационный инкубатор компании Walmart, @WalmartLabs, внедрял и развивал бизнес по подписке Goodies Co. За фиксированную плату в размере семи долларов в месяц Goodies доставлял подписчикам коробку с образцами разных продуктов. Если какой-то из них вам нравился, вы могли приобрести его на сайте Goodies Co.

Walmart собирал данные о покупателях не только на основе анализа их приобретений, но и с помощью системы рейтингов продуктов на сайте Goodies, построенной на фото и отзывах клиентов о тех, которые они попробовали. За рецензии и фото покупатель получал бонусные баллы. После того как накапливалось определенное количество, их можно было обменять, чтобы получить коробку с образцами в следующем месяце бесплатно.

Компания Walmart запустила сервис Goodies Co не ради получения жалких семи долларов в месяц. Крупнейший в мире ретейлер искал

надежные инструменты выявления и мониторинга продуктов, пользующихся наибольшим спросом. Данные сервиса позволили Walmart выяснить, как меняются вкусы и предпочтения покупателей, и выгодно сформировать ассортимент продукции в своих магазинах.

## *Длинный хвост*

Как утверждает Крис Андерсен в книге «Длинный хвост», интернет резко снизил стоимость доставки многих продуктов и услуг, в результате чего наши потребительские аппетиты существенно выросли.

Андерсен вспоминает, что было время, когда мы покупали книги в книжных магазинах. Их владельцы платили за аренду помещения, поэтому старались торговать прежде всего бестселлерами, чтобы максимизировать выручку с квадратного метра торговой площади и покрыть постоянные расходы, а именно арендную плату и зарплату персонала. И если вы являлись поклонником Джона Гришема или Джима Коллинза, то вас все это вполне устраивало, но если ваши читательские предпочтения были чуть более экзотическими, приходилось туго.

Сегодня стоимость выкладки продуктов на электронной витрине интернет-магазина практически равна нулю, поэтому необходимость продавать исключительно «хиты» исчезла. И каждому из нас стало легче выражать свою индивидуальность. Если вы любите сальсу, то можете подписаться на Spotify и наслаждаться ею хоть тысячу часов подряд. Чтобы послушать Coldplay и Beyoncé, подписка на Spotify не нужна, можно просто купить их альбомы. Если вам нравится британское кино, необязательно ждать, пока такой фильм покажут по кабельному каналу, — достаточно подписаться на Netflix, и просмотр серий об инспекторе Морсе\* будет доступен вам в любое время дня и ночи. Если вы обожаете шоколад, то можете, конечно, купить себе плитку в соседнем магазине, но в последнее время многие все активнее

---

\* Инспектор Морс — персонаж детективных романов Колина Декстера, а также телевизионного сериала «Инспектор Морс», снятого компанией Central Independent Television. *Прим. ред.*

подписываются на нью-йоркский сервис Standard Cocoa и за 25 долларов в месяц получают коробку со специально отобранными образцами шоколада со всего мира.

28

Пользователи хотят самовыражения, и все чаще услуги по подписке помогают им получить желаемое.

## КОНКУРЕНЦИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ПО ПОДПИСКЕ

Эти четыре фактора — всегда на связи, безоговорочная надежность, бесценные данные и длинный хвост — позволили некоторым наиболее успешным компаниям и начинающим стартапам переключиться на модель работы по подписке. Возьмем, к примеру, Apple. Компанию долгое время воспринимали как поставщика продуктов для индивидуальных потребителей, а не для корпораций. В бизнес-среде стандартом считались продукты Microsoft — но так было до тех пор, пока Apple, ныне самая успешная технологическая компания в мире, не нашла нового способа привлечь клиентов.

Проект получил название Joint Ventures и был запущен в 2011 году под влиянием подразделения One to One, отвечающего за работу по подписке: за 99 долларов в год клиентам предоставлялся быстрый доступ к команде технической поддержки. В рамках Joint Ventures компания предлагала корпоративным клиентам услуги по установке компьютеров семейства Mac; стоимость годовой подписки на услугу составляла 499 долларов. Apple помогала корпоративным подписчикам приобрести необходимые устройства для сотрудников, обеспечивала перенос данных со старых компьютеров на новые, а также обучала персонал пользоваться новыми ПК. Подписчики Joint Ventures получали также доступ к Apple Genius Bar и могли попросить у компании поменять компьютер в случае, если он выходил из строя и требовал ремонта.

Почему вас должно беспокоить, как Apple заработала очередную сотню миллионов? Ну, во-первых, это весьма неординарная компания,

и если ее новая бизнес-модель оказалась успешной, стоит разобраться, в чем ее суть, и взять на вооружение то, что из нее можно применить в вашем бизнесе. Во-вторых, те сотни миллионов, которые компания заработала на продаже подписки на One to One, а также миллиарды, полученные другими компаниями из списка Fortune 500 благодаря использованию аналогичной бизнес-модели, Apple, возможно, приобрела и с вашей помощью.

Наличие One to One в какой-то степени нивелирует часть доходов независимых розничных партнеров компании, зарабатывающих на продаже и обслуживании устройств Apple и берущих за это весьма скромные комиссионные. Так как многие клиенты предпочитают получать ответы на свои вопросы напрямую от Apple, а не от посредника, вполне резонно, что появление One to One привело к некоторому снижению спроса на услуги розничных партнеров.

Подобно Apple и Amazon, гигант из сегмента кабельного телевидения Time Warner Cable тоже недавно запустил сервис по подписке под названием SignatureHome. За 199 долларов в месяц абоненты получают пакет телевизионных каналов и доступ в интернет, а также могут воспользоваться услугами технических специалистов для настройки домашних устройств и задать вопрос «консультантам по индивидуальным решениям» по телефону или в онлайн-чате в любое удобное для себя время. При выезде к подписчику SignatureHome на дом технический эксперт компании надевает специальные бахилы, чтобы не пачкать пол: такая, казалось бы, мелочь подчеркивает, насколько высоко компания ценит своих клиентов.

Компания Microsoft тоже начала использовать формат подписки для Microsoft Office, своего самого успешного и распространенного программного продукта. Ребята из Редмонда больше не хотят, чтобы вы покупали пакет программ для установки Office где-нибудь в Staples — и пытаются продать вам подписку на Office 365. Microsoft стала агрессивно двигаться в сторону облачных технологий после появления Google Apps, еще одного пакета офисных приложений, распространяемого исключительно по подписке.

Крупные компании — Apple, Time Warner Cable, Amazon, Target, Microsoft, Google — вовсе не отказываются от традиционных бизнес-

моделей. Чаще всего они добавляют подписку к существующим предложениям, чтобы обеспечить себе стабильный денежный поток, расширить отношения с клиентами и лучше понять, чего те хотят. По оценкам исследовательской фирмы Gartner, «в 2015 году 35 процентов из двух тысяч крупнейших компаний, не включая сегмент медиа и цифровых продуктов, будут генерировать 5–10 процентов дохода от продажи по подписке»<sup>12</sup>.

Нравится вам это или нет, но вы действуете в новой конкурентной среде, где все бóльшую популярность приобретает бизнес-модель по подписке, и вам решать, будете вы защищаться или нападать. Тем, кто предпочтет первое, придется искать возможность минимизировать влияние конкурирующих предложений, основанных на подписке. Однако рано или поздно такие компании прекратят рост и будут вынуждены довольствоваться минимумом клиентов. А те, кто готов пойти в наступление, как сделал Алекс Хиссен, могут создать собственный сервис по подписке.

## ЧЕМ ЗАНЯТЫ КРУТЫЕ РЕБЯТА

Koge — успешный стартап из Торонто, основанный Алексом Хиссеном, сыном Джеймса Хиссена, одного из соучредителей центра здорового питания Herbal Magic Weight Loss & Nutrition Center. Таких центров в Канаде насчитывается около двухсот восьмидесяти, в каждом предлагаются программы для снижения веса, а также продаются пищевые добавки.

Компания Koge тоже занимается продажей витаминов, но, вместо того чтобы пойти по стопам отца, Алекс Хиссен решил применить новую бизнес-модель. Оформив месячную подписку за 49,99 доллара, вы получаете набор необходимых вам витаминов. Единожды подписавшись и подобрав витамины, исходя из состояния своего здоровья и приоритетов, вы навсегда забываете о необходимости ходить в аптеку и искать нужные вам препараты.

Многие успешные стартапы внедряют сейчас модель работы по подписке, чтобы привлечь новых клиентов, удержать уже имеющих и обеспечить стабильный денежный поток. По данным одного из исследований, проведенных в 2013 году экспертами Economist Intelligence Unit, свыше половины опрошенных компаний ищут новые способы доставки продуктов и услуг. Четыре из пяти участвовавших в опросе уверены, что их клиенты все активнее переходят к новым моделям потребления, в частности к таким, как совместное использование и подписка. Среди компаний, работающих над изменением ценообразования и доставки продуктов и услуг, 40 процентов берут на вооружение модель работы по подписке.

Мы знаем, что рынок любого рядового продукта действует по принципу «кто кого». Когда клиент решает изменить модель потребления и получать свои витамины по подписке у Koge, местная аптека теряет его. Когда очередной клиент оформляет подписку на доставку собачьего корма у Amazon Subscribe & Save, соседний магазинчик с товарами для животных лишается покупателя.

Так что же будет дальше? Готовы ли вы к усилению давления на ваш бизнес со стороны конкурента, работающего по подписке? Или будете бороться за собственных клиентов, оформивших подписку и делающих регулярные заказы у вас?



## ГЛАВА 2

# ЗАЧЕМ ВАМ КЛИЕНТЫ ПО ПОДПИСКЕ?

Крупные компании вроде Amazon, Apple или Microsoft все активнее применяют модель работы по подписке, стремясь еще крепче вцепиться в наши кошельки. Ну и что же? Почему это должно нас интересовать? Ведь, скорее всего, ваша компания не имеет миллиардных доходов, и ее не финансирует венчурный инвестор.

Может, вы выбрали не ту книгу? Отнюдь.

Я думаю, что Майк Макдермент, CEO\* и сооснователь бизнеса по подписке FreshBooks.com, еще в 2014 году, говоря о модели работы по подписке, отлично сформулировал важную мысль: «Это же лучшая бизнес-модель в мире... она дает больше предсказуемости для планирования и позволяет вам, предпринимателю, спокойнее спать по ночам».

В этой главе я объясню, почему вам стоит подумать о внедрении подписки в своем бизнесе *независимо от его размера и того, в какой отрасли вы работаете*. Ниже приведены восемь основных причин, по которым подписчики гораздо лучше обычных клиентов.

---

\* Здесь и далее — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

## 1. ПОДПИСЧИКИ ПОВЫШАЮТ ЦЕННОСТЬ ВАШЕГО ОСНОВНОГО АКТИВА

34

Если вы похожи на большинство владельцев бизнеса, ваш основной актив — не дом и не портфель акций. Ваше благосостояние зависит от стоимости компании и того, как ее оценивают потенциальные покупатели. Давайте разберемся, как компания оценивается без абонентской подписки.

Согласно моему опыту, чаще всего малый и средний бизнес оценивают на основе дисконтированного денежного потока. Данный метод позволяет сделать прогноз о размере будущей прибыли и дисконтировать ее в настоящее, чтобы понять ее ценность для инвестора с учетом сегодняшней стоимости денег. Звучит слишком теоретически, но, если задуматься, вы наверняка уже применяли такой подход, просто не знали об этом. К примеру, сколько бы вы сейчас инвестировали в актив, который, по вашим расчетам, может через год стоить 100 долларов? Скорее всего, вы дисконтируете 100 долларов с учетом ожидаемого вами возврата на эту инвестицию. Если вы планируете зарабатывать на инвестициях 7 процентов в год, то будете готовы заплатить сегодня 93,46 доллара (100 долларов делим на 1,07) в расчете получить через 12 месяцев 100 долларов.

Если оценивать компанию по методу дисконтирования денежного потока, то получается, что чем бóльшую прибыль покупатель ожидает получить от нее в будущем, тем больше он готов заплатить за нее сейчас.

Таким образом, вы можете влиять на два основных фактора, позволяющих повысить стоимость компании: величину прибыли в будущем и достоверность этой оценки.

В SellabilityScore.com мы каждый день сталкиваемся с воздействием данного метода оценки. С 2012 года мы собираем сведения о предложениях о покупке, сделанных владельцам бизнеса, которые согласились заполнить наш опросник.

За этот период компании с доходом не менее 3 миллионов долларов получали предложение о покупке по цене, превышающей прибыль до уплаты налогов в среднем в 4,6 раза. Стало быть, обычная компания

с доходом около 5 миллионов долларов и прибылью до уплаты налогов примерно 10 процентов может оцениваться потенциальным покупателем примерно в 2,3 миллиона долларов ( $5\,000\,000 \times 10\% \times 4,6$ ).

Теперь давайте сравним стоимость традиционного бизнеса со стоимостью компании, работающей по подписке. Когда потенциальный покупатель видит успех такой компании, обеспечивающий стабильный денежный поток и надежную прибыль в будущем, он готов заплатить за нее гораздо больше, чем выложил бы за аналогичный бизнес, функционирующий исключительно по традиционной бизнес-модели. Насколько больше? Это во многом зависит от отрасли. В последнее время самыми дорогими считаются компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения.

Чтобы разобраться, как оценивается такой бизнес, я поговорил с Дмитрием Бутериным, главой софтверной компании под названием Wild Apricot. Дмитрий — инициатор создания группы учредителей малых и средних компаний, работающих по бизнес-модели на основе подписки. Члены группы собираются каждый месяц, чтобы обсудить стратегии управления и развития своего бизнеса. Поскольку они часто привлекают инвестиции и постоянно общаются с инвесторами, на встречах регулярно затрагиваются вопросы оценки бизнеса. По словам Бутерина, компании-участницы в его группе оцениваются с коэффициентом в диапазоне от 24 до 60 к регулярной месячной выручке (MRR, Monthly Recurring Revenue), что составляет от 2 до 5 регулярных годовых выручек (ARR, Annual Recurring Revenue).

Я решил перепроверить справедливость этой оценки и встретился с еще одним гуру из сегмента разработки и продажи программного обеспечения по подписке, Зейном Теренсом. Теренс — партнер в Founders Investment Bank из Бирмингема, занимается продажей софтверных компаний, которые работают по бизнес-модели на основе подписки. Теренс оценивает подобный бизнес исходя из его принадлежности к одной из трех групп.

**В группу 1 входят компании с коэффициентом MRR от 24 до 60 (или с коэффициентом ARR от 2 до 4)**

Как правило, это небольшие компании с регулярной годовой выручкой не более 5 миллионов долларов, обычно растущие со средней скоростью. Показатель отказа от подписки (отток клиентов) — 2–4 процента в месяц.

**В группу 2 входят компании с коэффициентом MRR от 48 до 72 (или с коэффициентом ARR от 4 до 6)**

Это более крупные компании с регулярной годовой выручкой не менее 5 миллионов долларов, растущие на 25–50 процентов в год. Как правило, отток клиентов у таких компаний не более 1,5 процента в месяц.

**В группе 3 входят компании с коэффициентом MRR от 72 до 96 (или с коэффициентом ARR от 6 до 8)**

Такие компании — редкость; они растут со скоростью свыше 50 процентов в год, а их регулярная годовая выручка составляет не менее 5 миллионов долларов, отток клиентов не превышает 1 процента в месяц. Именно эти компании обычно предлагают решения (чаще всего разработанные для конкретной отрасли), которые клиенты используют в работе.

Даже стоимость зрелых компаний, чей рост уже замедлился, заметно повышается, если они используют бизнес-модель на основе подписки. Компания, создавшая сервис Ancestry.com, была основана еще в 1983 году и во время бума доткомов в конце 1990-х представляла собой уже вполне состоявшийся бизнес. К 2012 году у Ancestry.com насчитывалось 2 миллиона подписчиков; совокупная годовая выручка от всех интернет-сервисов составляла 487 миллионов долларов и по сравнению с 2011 годом выросла на 25 процентов<sup>1</sup>. Она была приобретена за 1,6 миллиарда долларов 28 декабря 2012 года, накануне скачка

цен на компании, предоставляющие облачные услуги. При регулярной месячной выручке в размере 40,5 миллиона это означает покупку с коэффициентом 39.

В софтверном бизнесе найдется немало примеров того, как модель работы по подписке радикально увеличивает стоимость компании. И независимо от того, в какой отрасли функционирует ваш бизнес, наверняка и ваша компания будет оцениваться выше, если вы начнете применять эту бизнес-модель и получать регулярные платежи.

Охранные фирмы, работающие по подписке с использованием системы мониторов и сигнализации, оцениваются примерно вдвое дороже, чем компании из этого же сегмента, взимающие с клиента одноразовую плату только за установку систем наблюдения. Аптеки, в портфеле которых существенную долю занимают лекарства, реализуемые по рецепту и принимаемые пациентами ежедневно (вроде «Липитора» или «Лозола»\*), продаются по более высокой цене, потому что люди постоянно приобретают препараты, тем самым обеспечивая аптеке регулярную выручку.

Даже самые крошечные компании оцениваются потенциальным покупателем дороже, если используют модель работы по подписке. При анализе в [SellabilityScore.com](http://SellabilityScore.com) совсем небольших компаний с доходом меньше 500 тысяч долларов в год мы обнаружили, что, как правило, они получают предложения о покупке с оценочным коэффициентом примерно 2,6. Сравните это с ценой франшизы *Mosquito Squad*.

А что такое *Mosquito Squad*? Это компания из Ричмонда, которая помогает избежать нашествия насекомых, регулярно обрабатывая территорию вокруг дома уникальным средством, использование которого согласовано с Агентством по охране окружающей среды. Целевая аудитория франчайзинг-партнеров *Mosquito Squad* — состоятельные домовладельцы (средняя стоимость жилья составляет не менее 500 тысяч долларов), регулярно принимающие гостей в своем саду и не желающие, чтобы комары испортили им праздник.

---

\* Препарат «Липитор» снижает уровень холестерина в крови. «Лозол» — диуретик, антигипертензивное средство. *Прим. ред.*

В Mosquito Squad предпочитают не ждать, пока клиент позвонит еще раз, а работают по подписке. Вы подписываетесь на услугу по обработке вашего двора в течение теплого сезона — от 8 до 12 опрыскиваний в зависимости от концентрации насекомых.

Эта компания развивает свой бизнес по франшизе, и выручка от продажи подписки радикальным образом влияет на ее финансовое состояние. По словам Скотта Зайда, президента компании Outdoor Living Brands, владеющей Mosquito Squad и продающей франшизу, компании, которые были открыты по франшизе и меняли владельца в течение последних пяти лет, в среднем имели доход в размере 463 223 доллара в год и продавались с оценочным коэффициентом 3,7. А это на 42 процента выше средней стоимости компании с выручкой менее 500 тысяч долларов, главным образом потому что Mosquito Squad работает по повторяющейся модели подписки и 73 процента ее клиентов ежегодно возобновляют ее.

Независимо от того, планируете вы построить бизнес по подписке на основе продажи программного обеспечения или оказания простейших услуг, наличие постоянного дохода поможет повысить стоимость вашего самого важного актива.

## 2. 29 ДОЛЛАРОВ ИЛИ 4524 ДОЛЛАРА?

Самое очевидное преимущество работы по подписке состоит в том, что она повышает ценность клиента для компании на протяжении периода, пока он пользуется ее продуктами и услугами. Продавая подписку, вы формируете с ним долгосрочные отношения — и все благодаря волшебным свойствам регулярных платежей.

Давайте для примера обсудим работу обычного цветочного магазина. Как и во многих традиционных видах бизнеса, каждый месяц для цветочного магазина начинается практически без выручки, поэтому его команда изо всех сил старается стимулировать спрос: арендует торговую точку в престижном месте, чтобы привлечь внимание клиента накануне годовщины свадьбы; вкладывает деньги в рекламу перед популярными праздниками вроде Дня матери или Дня святого Валентина, чтобы вы купили цветы именно здесь, а не у конкурента

по соседству. А если не угадать со спросом, складские запасы просто сгниют в течение нескольких недель.

Сравним такой подход с моделью работы цветочной компании Н. Bloom, владельцы которой Брайан Бурхарт и Сону Панда мечтают стать «NetFlix в цветочном бизнесе»<sup>2</sup>.

Компания Н. Bloom поставляет свежесрезанные цветы корпоративным клиентам: гостиницам, ресторанам, спа-салонам. В отличие от традиционных цветочных магазинов, которым приходится заново искать клиентов и стимулировать спрос каждый месяц, Н. Bloom продает подписку на поставку цветов ежемесячно, раз в неделю или два раза в месяц. Поскольку этой компании не нужен магазин, чтобы привлечь туда клиентов, она платит не 150 долларов за квадратный метр на Манхэттене, а всего 30 долларов за метр офисного пространства на третьем этаже столетнего здания в промышленном районе города.

Цветочные магазины, работающие по традиционной модели, продают клиенту один букет — и зачастую больше этот человек никогда к ним не приходит. А в случае с Н. Bloom отель может подписаться на еженедельную доставку цветов по 29 долларов за базовый вариант букета. Если подписчик доволен работой Н. Bloom и остается с компанией на протяжении трех лет (ежемесячный отток клиентов которой меньше 2 процентов), то, покупая букеты по 29 долларов, он принесет компании 4524 доллара (29×156 недель).

### 3. ВЫРАВНИВАНИЕ КОЛЕБАНИЙ СПРОСА

Одна из самых сложных задач, стоящих перед традиционным бизнесом, — прогнозирование спроса. Если прогноз излишне оптимистичен, компания столкнется с нехваткой средств, а на складе скопится масса продукции. В ином случае компания рискует остаться без товара, из-за чего не сможет обслужить всех желающих, недополучит выручку и разочарует клиентов.

Даже компании, не работающие со скоропортящимися продуктами, страдают от колебаний спроса. Любому бизнесу важно понимать, каким будет спрос, чтобы нанять необходимое количество сотрудников. Если вы недооценили спрос, сотрудники будут перегружены,

быстро перегорят, утратят мотивацию, а это скажется на качестве оказываемых ими услуг и репутации бренда. Когда же персонала слишком много, он недостаточно загружен, люди тратят время на сплетни о будущих увольнениях, тем временем прибыль сокращается, ведь вы платите сотрудникам просто за присутствие на рабочем месте.

Напротив, модель работы по подписке позволяет сглаживать колебания спроса и эффективнее планировать бизнес. Зная с точностью до нескольких процентов, сколько клиентов у вас будет в следующем месяце, вы сможете нанять требуемое количество персонала и не допускать ошибок при заказе продуктов. Оптимизация трудовых ресурсов и закупок означает снижение издержек и, соответственно, вашего кровяного давления.

Как правило, типичный цветочный магазин вынужден ежемесячно выбрасывать от 30 до 50 процентов закупленных цветов, потому что они быстро вянут. У H. Bloom портится не более 2 процентов цветов<sup>3</sup>.

Только представьте, как важно знать, причем с точностью до нескольких процентов, какой доход вы будете иметь в следующем месяце. Вы можете закупить ровно столько товара, сколько понадобится, и точно спланировать штат сотрудников.

#### 4. БЕСПЛАТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Хотите знать, чего ждут от вас клиенты? Сколько они готовы заплатить и какой продукт желают получить? Вы можете пойти стандартным путем и заказать вполне валидный, с точки зрения статистики, телефонный опрос или провести несколько фокус-групп. А можно начать работать по подписке и, продавая услуги, исследовать своих клиентов.

Работа по подписке дает возможность обращаться к пользователям напрямую и наблюдать за изменением их предпочтений в режиме реального времени. Вот поэтому компания Walmart создала Goodies Co, а Netflix знает, какие сериалы снимать или покупать.

Давайте посмотрим на компанию ContractorSelling.com, которой руководит Джо Крисара. Оформив месячную подписку за 89 долларов, вы получаете информацию, рекомендации и подсказки относительно того, как успешно вести подрядный бизнес. Сантехники и электрики

подписываются на ContractorSelling.com ради дельных советов от Крисары, а он, в свою очередь, изучив, какие они читают статьи и что обсуждают на форуме, делает вывод о том, чем озабочены его подписчики.

И это важно, ведь Крисара зарабатывает еще и на организации конференций. Джо видит, какие статьи наиболее популярны, какие вызывают больше всего споров, и это помогает выбирать докладчиков и темы для выступлений.

За 20 долларов в месяц компания Conscious Vox отправляет подписчику коробку с образцами натуральных продуктов без ГМО с предложением оценить каждый из них, причем отзывы поощряются. За каждый отзыв подписчик получает 10 баллов, каждые 100 баллов — это 1 доллар, который можно истратить в интернет-магазине Conscious Vox.

Компания Conscious Vox открывает производителям продуктов, входящих в рассылаемые наборы, доступ к порталу, где можно ознакомиться с отзывами подписчиков. СЕО компании Патрик Келли говорит, что от 5 до 20 процентов подписчиков оценивают и комментируют каждый из полученных образцов, благодаря чему Conscious Vox и ее партнеры получают ценную информацию из первых рук.

На основе этих данных Conscious Vox формирует ассортимент продукции для своего интернет-магазина и ставит на лучшие места те продукты, которые привлекают большинство пользователей. (Интернет-магазин приносит компании 10 процентов выручки, поэтому Келли собирается расширить эту часть своего бизнеса.) Благодаря информации, полученной от Келли и тех, кто готов первым опробовать их продукты, производители решают, какие продукты имеют наибольший шанс на успех, и продают их через другие каналы — и не требуется никаких фокус-групп.

## 5. ОПЛАТА ПОСТУПАЕТ АВТОМАТИЧЕСКИ

Вероятнее всего, ваши клиенты платят за подписку с помощью банковской карты, а это значит, что вы получаете деньги точно по плану. Сравните это с типичным циклом оплаты: компания оказывает услуги корпоративным клиентам, выставляет счет и ждет оплаты 30, 60, а то и 90 дней.

Компания Stuart Hunt & Associates, расположенная в Эдмонто-не, специализируется на утилизации радиоактивных отходов. Одно из направлений ее бизнеса — очистные работы на крупных ядерных предприятиях и в шахтах. Схема денежного потока от этих операций просто ужасающа. Stuart Hunt & Associates получает заказ от крупной горнодобывающей компании и начинает работать над проектом. По его завершении клиенту направляется счет, отсрочка по которому составляет 120 дней! И все это время компании нужно выдавать зарплату, оплачивать счета за электроэнергию и прочее. Неудивительно, что состояние ее банковского счета — источник постоянного стресса для владельца бизнеса.

Кроме того, Stuart Hunt & Associates зарабатывает на обслуживании радиоактивных источников в целом ряде устройств, используемых различными организациями. К примеру, помните ручное сканирующее устройство, с помощью которого вас иногда дополнительно проверяют в аэропорту, особенно если вы забыли снять часы перед тем, как пройти через рентгеновскую рамку? У этого устройства есть небольшой радиоактивный элемент, и, чтобы не допустить утечки, его необходимо раз в год проверять. Делают это компании вроде Stuart Hunt & Associates.

Специалисты этой компании тестируют тысячи таких устройств в год. До недавнего времени за каждую проверку заказчику выставлялся счет на сумму около 100 долларов. Некоторые клиенты погашали его вовремя, но большинству приходилось напоминать о необходимости оплатить счет по истечении стандартной 30-дневной отсрочки. Были и такие, кому надо было позвонить и через 60 дней. К тому же ежегодно несколько счетов списывались на убытки, поскольку получить по ним оплату не удавалось. В связи с большим количеством подобных недорогих работ по текущему обслуживанию компания Stuart Hunt & Associates, чей оборот составляет 6 миллионов долларов в год, вынуждена была нанять двух бухгалтеров, один из которых занимался сугубо сбором дебиторской задолженности.

В какой-то момент Шона Ханта, нынешнего президента компании и сына основателя Стюарта Ханта, осенило: а почему бы не перевести клиентов на подписку и не взимать с них плату сразу за год вперед?

Ведь им обязательно раз в год нужно проводить проверку радиоактивных источников в устройствах, поэтому, предложив работу по подписке, компания значительно упростила жизнь клиентам и обеспечила своевременную оплату своих счетов. Теперь подписчики получают счет один раз в год, до проведения проверки устройств, а Stuart Hunt & Associates больше не нужно обзванивать неплательщиков; в результате финансовые показатели компании существенно улучшились.

В традиционном бизнесе вы закупаете сырье, производите продукт, продаете его, получаете деньги. И могут пройти месяцы, а то и годы между закупкой сырья и компонентов для производства и получением денег за выпущенный и проданный продукт. Работа по подписке позволяет изменить традиционную модель: теперь клиент покупает подписку и платит вперед. К примеру, Amazon Prime получает оплату сразу за год вперед.

## 6. ЗАСТАВЬТЕ КЛИЕНТА ОСТАТЬСЯ

Представьте, что у вас есть пиренейская горная собака весом под 50 килограммов, которая съедает две полные миски корма в день. Хотя это и любовь всей вашей жизни, собачий корм обходится недешево, поэтому вы ищете выгодные предложения и стараетесь купить его по специальной цене. Раз в две недели вы отправляетесь в магазин с товарами для животных и загружаете в багажник большущий мешок корма. Если собачий корм продается в соседнем супермаркете со скидкой, вы тоже обязательно покупаете. Если вам попадается купон со специальным предложением вроде «купи один, получи второй бесплатно», вы непременно используете его и приобретаете собачий корм про запас.

В какой-то момент вам неизбежно надоедает вся эта суета с поиском выгодной цены, и вы решаете подписаться на услугу Bottomless Bowl, которую предоставляет компания PetShopBowl.com из британского Уорикшира. Теперь вам привозят собачью еду раз в две недели и вы больше не думаете о том, где бы получить скидку и не истек ли еще срок действия купонов. Да и тяжелые мешки с кормом тоже больше не таскаете.

Пользователи охотно подписываются на подобные услуги, получая комфорт в обмен на лояльность, и, как правило, остаются верны своему поставщику долгие годы.

44

## 7. ПОДПИСЧИКИ ПОКУПАЮТ БОЛЬШЕ

Используя бизнес-модель на основе подписки, вы получаете возможность регулярно общаться со своими клиентами и имеете шанс предложить им дополнительные продукты и услуги, которые не включены в их подписку.

Возьмем, к примеру, историю BirchBox: каждому клиенту, оформившему месячную подписку за 10 долларов, доставляется красивая коробка с образцами косметической продукции. Подписчикам не обязательно покупать сразу целую баночку, скажем, увлажняющего крема, поскольку он может не подойти для их типа кожи, а вначале попробовать образец. У BirchBox есть программы как для женщин, так и для мужчин.

По словам владелиц BirchBox Кати Бошамп и Хейли Барна, в августе 2014 года у них было 400 тысяч подписчиков, и их число неуклонно росло<sup>4</sup>. Несложно предположить, что с такого количества подписчиков компания получает почти 50 миллионов долларов в год. Неплохо для стартапа, которым управляют две подруги чуть старше тридцати, верно?

Но основной доход BirchBox и другие косметические компании, предоставляющие бесплатно образцы продукции, получают благодаря превращению подписчиков в покупателей. Больше половины подписчиков компании приобрели на сайте целую упаковку хотя бы одного из средств, входящих в ежемесячный набор<sup>5</sup>.

По данным N.Vloom, предоставляющей подписку за 10 долларов в месяц, они зарабатывают не меньше 3 долларов на подписчике, делая ющем покупку в дополнение к основному заказу.

Совершенно не обязательно полностью отказываться от нынешней бизнес-модели и немедленно переходить на работу по подписке. Можно *добавить* подписку — и вы получите массу клиентов, которые начнут взаимодействовать с вашей компанией регулярно, а вместе с ними еще одну возможность совершить дополнительную продажу.

## 8. УСТОЙЧИВОСТЬ В ПЕРИОД РЕЦЕССИИ

Создавая стабильный денежный поток, вы защищаете свои активы от возможного экономического спада.

45

Давайте посмотрим, какие изменения пережила нью-йоркская компания Tri-State Elevator. Начиная она с установки лифтов — а это самая доходная часть бизнеса, связанного с лифтовым оборудованием. Когда на Пятой авеню в Нью-Йорке строится новое роскошное здание, все компании города, занимающиеся лифтовым оборудованием, начинают борьбу за заказ.

Чаще всего Tri-State Elevator тоже вступала в борьбу, но обычно проигрывала ее более крупным компаниям вроде Otis, у которых обязательно есть подразделение по установке оборудования. В тех случаях, когда контракт все же удавалось заполучить, компания страдала от бесконечных отсрочек в ходе строительства. В крупных строительных проектах неизбежны сложности и связанные с ними непредвиденные расходы, и как бы Tri-State Elevator ни старалась точно спрогнозировать себестоимость работ в рамках проекта, все равно часто несла убытки. Маржа подобных проектов варьируется от «целых» 15 до минус 25 процентов.

В результате бизнес-модель компании было решено изменить. Вместо того чтобы воевать за контракты на установку лифтового оборудования в коммерческих зданиях, Tri-State Elevator сосредоточилась на *обслуживании* лифтов, установленных в домах состоятельных жителей Нью-Йорка: таунхаусах, апартаментах и поместьях стоимостью от 10 до 100 миллионов долларов. Теперь компании работает с маржей 24–40 процентов. Купив подписку на услуги, вы можете поручить ей проверку и ремонт вашего собственного лифта, на котором вы поднимаетесь в свою квартиру площадью почти тысяча метров в пентхаусе на Манхэттене. Технические специалисты компании будут регулярно проверять работу лифта и при необходимости заменять износившиеся детали. Tri-State Elevator придет вам на помощь в любое время дня и ночи, включая выходные, в случае поломки лифта.

Эти новые высокомаржинальные контракты приносят Tri-State Elevator не менее 70 тысяч долларов в месяц, то есть почти треть ежемесячной выручки. Благодаря стабильности данной части денежного потока компания спокойно пережила кризис 2008 года. Когда рецессия достигла критической фазы, строительство в Нью-Йорке прекратилось и практически не возобновлялось до 2012 года. Если бы Tri-State Elevator продолжала фокусироваться на борьбе за контракты в новостройках, она обанкротилась бы. А смена направления деятельности позволила ей чувствовать себя уверенно в тяжелые времена.

## СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ ПО ПОДПИСКЕ

Справедливости ради надо отметить, что у бизнеса по подписке есть и свои минусы. Самый большой связан с тем, что вы получаете от клиентов не всю сумму целиком, а частями в течение срока действия подписки. Как правило, это означает, что ваши подписчики более ценны для вас в долгосрочной перспективе, а вот в краткосрочной ваша выручка может оказаться меньше, чем в случае, если бы клиенты просто делали крупный единичный заказ. Но, как вы убедитесь позднее, есть немало способов нивелировать этот риск и превратить работу по подписке в щедрый источник наличности.

Второй минус бизнеса по подписке связан с мотивацией коллектива. Многие владельцы компаний охотно внедряют данную модель, так как она очевидно выгодна акционерам. Однако персонал нередко оказывается менее заинтересован в подобных изменениях.

Сотрудники часто считают себя экспертами в своей области и полагают, что предоставляют вам свои знания в пользование за плату. Они воспринимают себя в первую очередь как часть отрасли, а уже потом как вашего сотрудника. И если другая компания сделает привлекательное предложение, они могут уйти от вас. Сотрудники смотрят на вашу отрасль с традиционной точки зрения и думают, что,

продолжая работать так, как в ней принято, повышают собственную рыночную стоимость.

Я лично столкнулся с подобным мировоззрением. Когда-то я руководил фирмой, занимающейся управленческим консалтингом, и у меня работало несколько опытных профессионалов. Одним из самых квалифицированных консультантов нашей команды — назовем его Стив — мы переманили из известной консалтинговой компании. Поработавший в нескольких именитых консалтинговых фирмах, он уже считался звездой, и на него постоянно шла охота.

Примерно в это же время я принял решение превратить нашу консалтинговую фирму в исследовательскую и начать работать по подписке. Мы сформулировали несколько стандартизированных предложений и разработали для них новую методологию взаимодействия с подписчиками.

Стив заявил, что стандартизация бизнес-модели превратит нас в «мак-консалтинг», ведь мы начинаем формировать культуру, похожую на «Макдоналдс». Сам же он обожал сложные многомерные консалтинговые задачи и свою профессиональную ценность связывал со способностью удовлетворять уникальные запросы клиентов.

Мы платили ему зарплату, но Стив считал себя фрилансером, чьи услугами мы временно пользовались. Он стремился максимизировать собственную выгоду, не особо задумываясь об интересах компании. Стив не поддержал нашего намерения перейти к модели работы по подписке. Он постоянно критиковал это решение на всех собраниях и пытался убедить более молодых сотрудников в том, что, оставаясь в компании после внедрения подписки, они навредят своей карьере.

В итоге мы со Стивом расстались. С тех пор я видел немало аналогичных ситуаций, когда главным препятствием на пути внедрения модели работы по подписке становилось недовольство персонала. Но, упорно держась за принятые в вашей отрасли стандарты, вы рискуете оказаться заложником собственных подчиненных, которые считают себя свободными от обязательств и вольны выбирать лучшее предложение на рынке.

Может случиться так, что при переходе к новой модели работы вы потеряете сотрудников, которые преданы скорее отрасли в целом,

нежели вашей компании. Такой процесс отбора поначалу может быть болезненным, но в конечном итоге ваша компания только выиграет, избавившись от нелояльных сотрудников.

48

Можете использовать мой пример и на его основе сформулировать собственное предложение о подписке. Независимо от того, планируете вы изменить всю бизнес-модель или просто включить подписку в свои источники дохода, можете рассчитывать на следующие результаты.

- увеличится стоимость компании.
- повысится лояльность клиентов.
- выровняются колебания спроса.
- сократятся расходы на рыночные исследования.
- автоматизируется сбор дебиторской задолженности.
- привяжете к себе наиболее нелояльных клиентов — тех, которые всегда ищут самое выгодное предложение и готовы перейти к другому поставщику ради чуть более низкой цены.
- вы будете стимулировать клиентов пробовать и покупать более широкий ассортимент ваших продуктов и услуг.
- защитите свой бизнес от ухудшения рыночной конъюнктуры.

Итак, вы готовы приступить к внедрению подписки в своей компании? В следующей части мы рассмотрим девять вариантов бизнес-модели на основе подписки, что позволит вам решить, какая из них наиболее приемлема для вашего бизнеса.

## ЧАСТЬ II

# ДЕВЯТЬ ВАРИАНТОВ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ПОДПИСКИ

Вторая часть книги состоит из девяти небольших глав, в каждой из которых описывается один из вариантов бизнес-модели на основе подписки. Я хочу показать вам, как самые успешные компании из разных отраслей — от рестораторов до строителей жилья, от танцевальных студий до частных психологов — обеспечивают себе регулярный доход благодаря подписке.

Не каждый из моих примеров применим к вашей отрасли. Но некоторые из наиболее успешных компаний, работающих по подписке, заимствуют идеи из разных отраслей и сочетают различные бизнес-модели. Я советую вам постоянно задавать себе вопросы: как можно использовать этот опыт в нашей отрасли? Что из этой бизнес-модели можно внедрить в нашей компании?

Давайте начнем с той отрасли, где зародилась модель работы по подписке: продажа информации.



## ГЛАВА 3

# ДОСТУП К САЙТУ ДЛЯ ЧЛЕНОВ КЛУБА

Если вы являетесь экспертом в какой-либо области или сильно чем-то увлечены, каким бы странным или необычным ни было это увлечение, найдутся люди, готовые заплатить за доступ к вашим знаниям. Вы можете запустить сайт с правом входа на него только зарегистрированным пользователям.

Так, за 129 долларов в год вы можете получить доступ к сайту Марка Спаньоло Wood Whisperer Guild, где он делится секретами работы по дереву с тысячами любителей этого ремесла. Возможность делиться информацией через сайт, открывая доступ только подписчикам, появилась сравнительно недавно благодаря развитию технологий. Распространенность такой модели подтверждает предположение о том, что люди готовы платить за интересующие их сведения.

Было время, когда энтузиасты новых технологий считали, что данные должны быть доступны всем. Стюарт Бренд, выступая на конференции Hackers в 1984 году, сказал нечто вроде «информация просится на свободу»<sup>1</sup>. Вырванная из контекста, эта фраза стала одним из лозунгов небольшой группы активистов, выступающих за бесплатный доступ к любой информации в интернете. Эти люди утверждают, что у каждого из нас есть на это фундаментальное право, и без конца собирают подписи под петициями с целью запретить платный доступ. Наиболее бурная реакция последовала после того, как в 2011 году New York Times сделала часть контента на своем сайте платным.

Предоставлять бесплатную информацию непросто, поскольку теряется экономический стимул к ее генерированию и качество контента резко снижается. Большинство из нас уже убедились, что хорошее не дается даром. Мы идем в ресторан или театр — и готовы за это платить. Так же мы привыкаем платить и за контент в интернете. Издания, публикующие материалы высокого качества, такие как *Wall Street Journal*, *New York Times* или *Financial Times*, уже имеют сотни тысяч подписчиков на свою онлайн-версию, и никто из нас больше не ждет, что подобную информацию можно будет найти в интернете бесплатно.

Как только потребители стали готовы покупать контент, в сети появилось множество сайтов, открывающих доступ к уникальным данным только подписчикам, включая статьи, видео, вебинары, обсуждения на форумах.

К примеру, на сайте *Dream of Italy* люди ищут информацию о не слишком известных обычным туристам местах и маршрутах в Италии. Владелица ресурса, американка Кэти Маккейб, ездит в эту страну каждый год, и у нее масса знакомых в местных туристических агентствах. Она дружит с тамошними фермерами, рестораторами, хозяевами крошечных бутик-отелей. Кэти мастерски использует эти знакомства, чтобы обеспечить клиентам постоянный поток новой информации о том, какие места можно посетить в Италии. Если в лучшем ресторане Рима меняется шеф-повар или в Тоскане открывается новый пансион, Кэти наверняка узнает об этом раньше других и поделится этими сведениями с лояльными подписчиками, которые ценят возможность получить доступ к самым большим тайнам прекрасной Италии.

Бизнес-модель на основе подписки отлично подошла Кэти. Она может сработать и в вашем случае при наличии доступа к уникальной или специализированной информации, которая достаточно часто обновляется.

## ЧТО ТАКОЕ ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО НЕИЗВЕСТНО БОЛЬШЕ НИКОМУ

53

Если вам удалось найти особый подход к управлению бизнесом или добиться более высокой прибыльности, чем в среднем по отрасли, ваши коллеги и конкуренты наверняка захотят узнать, как вы это сделали. Наиболее успешные сайты, работающие по модели подписки, часто занимаются именно этим: помогают предпринимателям овладеть каким-то практическим навыком или узнать, как работает та или иная отрасль. К примеру, на сайте [RestaurantOwner.com](http://RestaurantOwner.com) начинающие шеф-повара могут найти советы о том, как открыть процветающий ресторан, а на [ContractorSelling.com](http://ContractorSelling.com) слесари и электрики ищут информацию о том, как построить собственный прибыльный бизнес.

Платформу [MemberGate](http://MemberGate.com) можно использовать для создания сайта, работающего по подписке. Я поговорил с ее владельцем Тимом Кербером, признанным гуру в области запуска таких ресурсов, и попросил объяснить, почему наиболее успешно бизнес-модель на основе подписки применяют те сайты, которые ориентированы на корпоративных клиентов. «Люди гораздо охотнее расстаются с деньгами, когда дело касается их работы», — ответил он.

Возьмем для примера [DanceStudioOwner.com](http://DanceStudioOwner.com) — сайт, созданный Кэти Блейк из Нью-Гемпшира. Кэти целых 40 лет руководила танцевальной студией, в которой занималось около 900 студентов. О ней писали в журнале *Dance Magazine*, она очень востребована как консультант и работает с членами Сообщества преподавателей танца в Бостоне и Национального американского совета танца. Короче говоря, во всех вопросах, связанных с созданием и управлением танцевальной студией, Кэти Блейк — признанный в стране эксперт.

Как лидера отрасли ее пригласили давать уроки бальных танцев на борту круизных лайнеров компании *Crystal Cruises*. Чтобы спокойно отправиться в круиз и провести курс занятий, Кэти пришлось искать способ управлять студией удаленно. Она решила написать руководство для своих сотрудников, по которому они могли бы работать во время ее отсутствия. Со временем этот набор записок, советов

и шаблонов превратился в подробную инструкцию по управлению танцевальной студией — причем любой.

54 И тогда дочь Кэти, Сюзан Герети, поняла, насколько ценен этот актив. Сюзан и Кэти тщательно исследовали тонкости работы сайтов по подписке и в 2008 году решили запустить [DanceStudioOwner.com](http://DanceStudioOwner.com): за 187 долларов в год подписчики получали доступ к разнообразной информации о том, как основать успешную танцевальную студию.

В 2008–2010 годах условия подписки были такими: в течение 21 дня с начала ее использования подписчики платили за доступ к ресурсу всего 1 доллар в день, потом им предлагалось доплатить 97 долларов за целый год подписки. К 2010 году у Сюзан уже было 200 подписчиков, и она решила поднять цену до 187 долларов в год. Несмотря на значительный рост цены, количество подписчиков увеличивается и приносит Сюзан и Кэти стабильный доход, сглаживающий колебания спроса, присущие любой танцевальной студии: пик спроса осенью, когда дети возвращаются с каникул, и спад в конце учебного года.

Летом 2012 года Сюзан, как обычно, отправилась на ежегодный саммит преподавателей танцев в Нью-Йорк в качестве экспонента и спикера. По соседству со стендом Сюзан оказался стенд [Revolution Dancewear](http://RevolutionDancewear.com) — гигантской компании, выпускающей танцевальные трико, балетные туфли и другие вещи, которые необходимы для занятий танцами. Единственный канал продаж для этого производителя — танцевальные студии и школы, а как раз они и являются клиентами Сюзан и Кэти.

Сюзан разговорилась с директором [Revolution](http://RevolutionDancewear.com) по маркетингу и затронула тему возможного сотрудничества. После выставки она встретилась и с CEO [Revolution Dancewear](http://RevolutionDancewear.com) Робом Липпитом. Они обсудили общие взгляды на проблемы владельцев танцевальных студий и то, как им можно помочь, и в конце разговора Липпит предложил купить [DanceStudioOwner.com](http://DanceStudioOwner.com).

Гигантская компания [Revolution Dancewear](http://RevolutionDancewear.com), получившая в 2013 году выручку в размере 37,2 миллиона долларов и попавшая в список пяти тысяч наиболее быстро растущих компаний в США по версии журнала *Inc.*, не была заинтересована в покупке небольшой танцевальной студии в Нью-Гемпшире. А вот [DanceStudioOwner.com](http://DanceStudioOwner.com)

они хотели приобрести, чтобы иметь доступ сразу к тысячам танцевальных студий.

В 2013 году, объявляя о сделке, Липпит объяснил ее причину:

Эта покупка усиливает нашу миссию, ведь теперь мы можем предложить клиентам доступ к отличному онлайн-ресурсу, с помощью которого они будут развивать свой бизнес и продвигаться к успеху. Одновременно мы сможем лучше понять, с какими проблемами ежедневно сталкиваются наши клиенты, что в конечном счете позволит нам повысить качество их обслуживания<sup>2</sup>.

Как и в случае с Amazon, отчасти интерес Revolution к покупке небольших компаний, работающих по подписке, заключался в возможности получать принципиально больше информации о клиентах. И если вам все еще нужны аргументы в пользу внедрения модели работы по подписке, подумайте вот о чем: Кэти Блейк 40 лет создавала свою танцевальную студию, и ни разу никто не предложил купить ее. А всего через пять лет после запуска сайта его приобрел один из гигантов бизнеса по выпуску одежды и обуви для танцев.

## МОНЕТИЗАЦИЯ ПОДПИСЧИКОВ

Нередко сайт, работающий по подписке, можно использовать как первый этап в продаже дорогих товаров. Никто не знает о том, как превратить подписчика в крупного клиента, больше Анны Холланд.

Я познакомился с Холланд, когда она была основателем и владельцем сайта MarketingSherpa; этот информационный и издательский портал отчасти конкурировал с моей исследовательской компанией, работающей по подписке. В 2007 году она его продала и начала сотрудничать с Subscription Site Insider, ресурсом, специализирующимся на обучении предпринимателей созданию и развитию сайта по подписке. Какое-то время спустя Холланд основала сайт WhichTestWon.com, на котором каждую неделю публикует отчет о программах из области

цифрового маркетинга для крупных компаний. Тысячи подписчиков получают две версии описания одной и той же маркетинговой кампании, отличающиеся лишь деталями (маркетологи называют это А/Б-тестирование). Пользователи WhichTestWon.com могут тут же проверить собственное понимание принципов маркетинга и попытаться угадать, какой из двух предложенных вариантов оказался эффективнее, а потом прочитать отчет целиком — но вот за это уже придется заплатить.

Подписчики WhichTestWon.com платят 25 долларов в квартал, или 75 долларов в год. Интервьюируя Холланд, я спросил: «Почему так дешево?» «Я это сделала сознательно, — ответила она. — Мы не поднимаем цену, чтобы заполучить как можно больше платежеспособных клиентов. Их в тысячу раз проще заставить принять участие в мероприятии, чем убедить неплатежеспособного клиента прийти на него и поучаствовать».

Основные деньги Холланд зарабатывает на мероприятиях. Раз в год она проводит The Live Event (TLE) в США и Европе. Билет на мероприятие в США стоит 1895 долларов. В 2013 году TLE США посетили более 500 человек, чтобы узнать о последних новинках в области цифрового маркетинга. Холланд не только зарабатывает на входных билетах, но и берет плату с тех, кто хочет выставиться или спонсировать мероприятие. Благодаря сайту WhichTestWon.com она построила доверительные отношения с подписчиками, которые понимают, что получают от нее нечто ценное, и потому готовы выложить сумму, почти в 20 раз превышающую стоимость подписки, за участие в мероприятии.

Бизнес-модель, выбранная для WhichTestWon.com, родилась после года работы по подписке. Вначале Холланд основала MarketingSherpa, где публиковались исследования по маркетингу, а потом сотрудничала с Subscription Site Insider, ставшим буквально «библией» для компаний, работающих по подписке или принципу клубного членства.

Именно в MarketingSherpa Анна увидела, как важно подвигнуть клиента купить что-то совсем маленькое, прежде чем предлагать ему совершить крупную покупку. На сайте MarketingSherpa можно было приобрести доступ к тематическим исследованиям всего за 7 долларов. «Все думают, что мы зарабатываем кучу денег, продавая

статьи по 7 долларов, — рассказывает Анна Холланд. — На самом деле это лишь небольшая часть нашего бизнеса». Основной доход MarketingSherpa получает от организации конференций. У Холланд работает специалист по телемаркетингу, который обзванивает всех, кто заказал отчеты по 7 долларов. Прежде всего в ходе звонка выясняется, получен ли заказ, а потом клиенту предлагается поучаствовать в мероприятии на тему, сходную с темой исследования. «Мы умудрились продать 900 билетов по 1500 долларов — и все потому, что не ленились обзвонить тех, кто купил у нас статью за 7 долларов».

57

Холланд даже проводила тестирование, чтобы выяснить, в какой момент лучше всего предлагать билеты новым подписчикам, и пришла к выводу, что, как правило, активное всего их покупают те, кто приобрел на сайте отчеты на тему конференции не более трех месяцев назад. Некоторую конверсию в продажи дают и те, кто сделал покупку больше трех месяцев назад. Следующими идут клиенты, приобретшие подобный продукт у конкурентов. Последними по степени активности оказались те, кто недавно зарегистрировался на сайте или подписался на рассылку, но не сделал еще ни одной покупки. Холланд объясняет, в чем заключается ее стратегия: «Подобные тесты проводятся компаниями еще с 1950-х годов, и всегда те, кто купил схожий продукт в течение трех месяцев до звонка, дают в несколько раз более высокую конверсию, чем любые другие клиентские группы».

Короче говоря, сайт, работающий по подписке, позволяет сформировать бизнес-отношения со своими подписчиками. Сама по себе продажа подписок может быть неплохим бизнесом, но компании всегда стремятся использовать это как повод и возможность предложить другие продукты.

## *Кому подходит модель работы по подписке*

### **Вам стоит подумать о работе по подписке:**

58

- если вы работаете в четко определенной нише, скажем с владельцами успешных танцевальных студий, фанатами всего, что связано с Италией, или любителями резьбы по дереву;
- у вас есть доступ к постоянному потоку уникальных знаний или информации, которая все время меняется, если для ваших клиентов важно быть в курсе происходящего;
- у вас есть другие продукты или услуги, которые вы тоже можете продать.

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Наибольшую прибыль приносят, как правило, те сайты, которые помогают корпоративным клиентам решать актуальные проблемы, предлагая важную информацию и поддерживая живое общение на форумах; все это позволяет сохранить лояльность подписчика длительное время.
- Самые успешные сайты, работающие по подписке, генерируют контент в разных форматах (видеоинтервью, подкасты, тексты и другое), чтобы подписчики могли выбрать наиболее удобный формат и чтобы сайт с большей вероятностью попадал в топ поисковой выдачи Google.
- Вряд ли выручка от продажи подписки обеспечит вам существенный доход, особенно если сайт ориентирован не на корпоративных, а на частных клиентов, поэтому важно иметь и другие продукты: их предложение позволит монетизировать базу подписчиков (к примеру, конференции, коучинговые сессии, учебные курсы и прочее), и так вы скорее превратите свой сайт в прибыльный бизнес.

## ГЛАВА 4

# БИБЛИОТЕКА ПО ПРИНЦИПУ ШВЕДСКОГО СТОЛА

Практически ни одна отрасль не претерпела столь резких изменений, как музыкальный бизнес.

Стремительное распространение музыки онлайн, связанное с покупкой в 2000 году компанией Apple системы для проигрывания MP3-файлов под названием SoundJam, стало одним из первых крупных прорывов. Apple преобразовала приобретенный сервис в iTunes, который дебютировал с первым iPod осенью 2001 года.

В 2003 году Apple выпустила четвертую версию iTunes и первую версию программного обеспечения для iTunes Music Store. Появилась и версия сервиса, совместимая с операционной системой Microsoft Windows, — и iTunes стал доступен пользователям PC. «Потребители не хотят чувствовать себя грабителями, а музыканты против того, чтобы их произведения воровали, — сказал однажды основатель Apple Стив Джобс. — Магазин iTunes Music Store предлагает революционное решение для обоих»<sup>1</sup>.

В течение последующих шести лет сервис iTunes превратился в интернет-магазин, и в 2009 году его доля в общем объеме продаж музыкальных треков в США достигла колоссальных 69 процентов.

Но затем сервис начал терять лидирующие позиции, и к 2013 году его доля в онлайн-продаже музыки снизилась до 63 процентов.

60 Однако главная проблема состояла не в этом. Гораздо более серьезная угроза была связана с тем, что пользователи вообще отказывались покупать музыку. В последние годы они стали слушать ее через онлайн-ресурсы вроде Spotify, Rdio или Rhapsody, работающие по подписке. Тед Коэн, бывший директор по цифровым каналам компании EMI Music, заявил Bloomberg Businessweek: «Потребителя больше не волнуют конкретные треки — важнее доступ и многообразие. Сегодня вся концепция продажи музыки по 99 центов за композицию становится неактуальной»<sup>2</sup>.

Чтобы конкурировать с сервисами, предоставляющими доступ к музыкальным трекам по подписке, осенью 2013 года Apple запустила iTunes Radio. Ресурс работает по рекламной модели, то есть бесплатен для пользователей, а выручку компания получает от продажи рекламы (подписчикам iTunes Match предоставляется версия без рекламных баннеров). История онлайн-музыки все еще пишется, но одно уже очевидно: модель работы по подписке изменила эту отрасль навсегда.

Любая библиотека, работающая по принципу шведского стола, или «ешь, сколько хочешь», предлагает подписчикам доступ к неограниченному объему контента. Как и в любой библиотеке, вы никогда не сможете прочесть или прослушать все, что в ней есть, но, если выбор достаточно широк, вы всегда отыщете что-нибудь новое и интересное. Эта бизнес-модель очень проста: провайдер накапливает большой объем разнообразного контента, а подписчик платит за возможность получить к нему доступ.

Возьмем, к примеру, работающий по подписке сервис Ancestry.com. Примерно за 20 долларов в месяц вы получаете доступ к базе данных, с помощью которых можете воссоздать свое генеалогическое древо. Ancestry.com много инвестирует в покупку и оцифровку исторической информации по поручению своих подписчиков. Однажды компания вложила 3 миллиона долларов в покупку более 90 миллионов записей из американского военного архива за период от появления первых поселений в Джеймстауне в 1607 году до окончания войны во Вьетнаме в 1975-м<sup>3</sup>. Приобретенная информация, в частности, включала

37 миллионов изображений, данные о военных призывниках обеих мировых войн, ежегодные военные журналы, записи о военнопленных четырех войн, расписание нарядов морской пехоты за период с 1893 по 1958 год, сведения о пенсиях, выплачиваемых участникам Гражданской войны.

Почти год ушел на оцифровку и загрузку всей информации, над чем работали около 1500 специалистов, которые в совокупности потратили 270 тысяч часов на обработку всех документов<sup>4</sup>. Ни один человек не справился бы с такой задачей в одиночку, но можно было разделить стоимость покупки, анализа, оцифровки записей на всю двухмиллионную базу подписчиков Ancestry.com.

В формате библиотеки — шведского стола организован и сервис Netflix: с его появлением кардинально изменился бизнес проката видеокассет, и компании вроде Blockbuster лишились лидерских позиций на этом рынке. Приведем еще несколько примеров: GameFly (видеоигры); Entitle, появившаяся под названием eReatah; Oyster (электронные книги); Lynda.com (обучающие курсы на разнообразные темы).

## КАК СОБРАТЬ БИБЛИОТЕКУ КОНТЕНТА

Прежде чем у вас появится хоть один платящий подписчик, вам нужно решить задачу создания большой библиотеки контента. Вы, наверное, склонны думать, что модель работы в формате библиотеки годится лишь для медиагигантов или стартапов, которые финансирует венчурный капитал. Тем не менее, проявив творческий подход и вложив немало денег, вы можете внедрить такой формат у себя и начать продавать подписку на доступ к контенту. Именно так поступила компания New Masters Academy из калифорнийского городка Хантингтон-Бич.

Двадцативосьмилетний художник Джошуа Джакобо пришел в ужас, узнав стоимость хорошего художественного образования: в 2012 году ведущие университеты и колледжи брали от 10 до 100 тысяч долларов

за полный курс. «Студенты платили кучу денег, а им преподавали третьесортные учителя, — рассказывает Джакобо. — Причем стоимость оказалась не единственной сложностью: доступ к университетскому курсу в области изобразительных искусств был ограничен территорией проживания».

Джакобо решил «демократизировать художественное образование» и разработать ряд мастер-классов, которые вели бы настоящие именитые художники. Каждый класс можно было бы прослушать на сайте New Masters Academy. Для начала Джакобо решил брать плату в размере 19 долларов в месяц (сейчас стоимость составляет до 29 долларов) и предоставлять подписчикам доступ ко всему содержимому сайта.

Была только одна проблема — отсутствие готового контента.

Джакобо вложил в проект 70 тысяч долларов из собственных сбережений, но этого не хватило на покупку достаточного объема хорошего контента. Поэтому он предложил нескольким художникам стать его партнерами по следующей схеме: художник ведет лекцию, Джакобо и его команда снимают и монтируют видео, а затем размещают его на New Masters Academy. Комиссия каждого лектора зависит от числа подписчиков. Ежемесячная выручка от подписки делится между New Masters Academy и выступающими; доля каждого из них зависит от объема созданного им контента. Чем больше часов видео снято с конкретным художником, тем бóльшую часть от общего объема авторской комиссии он получает.

Благодаря такой инновационной схеме Джакобо смог уже в момент запуска портала предложить подписчикам 100 часов учебных видеоматериалов. К началу 2014 года на New Masters Academy было уже две тысячи подписчиков и 350 часов видеолекций. Контент на сайте покупают люди со всего мира, включая Египет, Китай, Японию, Россию и США. Джакобо смог построить компанию, не привлекая венчурных инвестиций, в результате чего выручка превысила расходы уже в первый месяц работы.

Как и в случае сайта, лучший способ привлечь подписчиков в библиотеку контента — это дать им возможность участвовать в ее наполнении, а потом предложить подписаться на новые материалы.

Создавая New Masters Academy, Джакобо вначале завел страницу в Facebook, где публиковал работы преподавателей и свои собственные. Страница была доступна всем желающим, и за несколько месяцев на ней сформировалось сообщество любителей изобразительного искусства. За восемь месяцев страница собрала 30 тысяч поклонников. После запуска сайта New Masters Academy более тысячи из них превратились в платящих подписчиков.

По мнению Дона Николаса, CEO издательско-консалтинговой компании Mequoda Group, Джакобо использовал распространенную стратегию. За прошедшие годы Николас протестировал практически все возможные комбинации стратегических и тактических шагов, побуждающих людей оформлять платную подписку, и обнаружил, что лучше всего работает двухступенчатый подход: вначале нужно привести уникальных посетителей на сайт и начать выстраивать с ними отношения (предложить подписаться на имейл-рассылку или страницу в Facebook и тому подобное), а затем конвертировать эту аудиторию в платящих подписчиков через канал продаж.

Каждый год Mequoda проводит сбор и оценку показателей по издательской отрасли. В 2013 году средняя издательская компания из попавших в выборку превратила 3,2 процента уникальных посетителей в подписчиков имейл-рассылки, из которых от 3 до 30 процентов стали платить за услугу. Уровень конверсии главным образом зависит от разнообразия продуктового предложения и количества вариантов подписки на сайте. Если у вас всего один вариант, скорее всего, уровень конверсии будет ниже. Если же у вас на сайте сотни продуктов и видов подписки, у вас есть шанс сделать платных клиентов из большей части своих посетителей. Заметим, кстати, что портал Джакобо, конвертирующий 3 процента фанов страницы в Facebook в платящих подписчиков, попадает точно в нижний предел, определенный Николасом в его сегменте, связанном с издательской деятельностью. Если Джакобо удастся расширить спектр предлагаемых на New Masters Academy продуктов, он, скорее всего, получит рост конверсии подписчиков бесплатной страницы в платных.

## *Кому подходит модель библиотеки контента в формате шведского стола*

64

### **Вы можете рассматривать такую модель:**

- если у вас есть значительный объем «вечнозеленого», то есть всегда актуального, контента или деньги на его создание. К примеру, компания Netflix владеет правами на более чем 100 тысяч фильмов и телевизионных шоу, доступ к которым предоставляет своим подписчикам. Даже самые большие любители валяться на диване перед телевизором не смогли бы пересмотреть всю библиотеку, особенно если учесть, что она регулярно пополняется, благодаря чему подписчик заинтересован возвращаться на сайт;
- если у вас есть армия фанатов (подписчиков на ваш блог или Twitter, знакомства в LinkedIn и так далее), которые уже потребляют ваш бесплатный контент.

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Те, кому удастся достичь успеха, продавая подписку на библиотеку того или иного контента, обновляют его очень дозированно: ровно столько, чтобы подписчики не потеряли интереса. Основную же массу их библиотек составляет «вечнозеленый», то есть всегда актуальный, контент, ради доступа к которому пользователи и покупают подписку.
- Важно не позволять пользователям платить лишь за ту часть контента, которая им кажется более востребованной. Смело ставьте ультиматум: доступ к любому контенту возможен только при условии подписки на весь объем.
- Создание библиотеки контента — это проблема курицы и яйца. Если у вас нет кучи денег, вступайте в партнерство с теми, кто уже владеет контентом (на основе лицензионных соглашений, разделения прибыли и тому подобного), и быстрее формируйте достаточно обширную библиотеку, чтобы привлечь и удержать подписчиков.

## ГЛАВА 5

# ЗАКРЫТЫЙ КЛУБ

Мельбурн. Австралия. Семь часов утра. Теплое февральское утро. Синоптики пообещали жаркий день, и вы надели шорты, но сейчас, чтобы перестраховаться, решили подтянуть повыше носки, чтобы не нарушать клубных правил.

Вы ждали десять лет и наконец вступили в Королевский гольф-клуб Мельбурна (RMGC), на территорию которого допускаются исключительно его члены. RMGC привлекает людей не только двумя роскошными полями для гольфа по 18 лунок (западное поле признано лучшим в Австралии и часто попадает в первую двадцатку лучших полей для гольфа в мире), но и другими интересными вещами. Итак, вы ждали целых десять лет, чтобы стать членом клуба, и заплатили тысячи долларов в качестве вступительного взноса — и теперь намерены воспользоваться всеми преимуществами членства в закрытом клубе и завязать отношения со многими людьми, которые могут себе позволить платить по 3500 долларов в качестве годового взноса<sup>1</sup>.

Модель закрытого клуба предлагает его членам доступ к чему-то уникальному и ценному. Часто такая модель применяется в спорте — гольф, теннис, лыжи, яхты — и представляет собой отличный формат продажи корпоративным клиентам. Существенная ценность в покупке доступа в клуб связана не столько с самими услугами, оказываемыми его членам, сколько с возможностью общаться с теми, кто смог себе позволить в него вступить.

## КТО ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЧТО

66

Давайте обсудим историю Джо Полиша. Полиш начинал карьеру как обычный чистильщик ковров. Позже он понял, как построить собственный успешный бизнес по чистке ковров, и стал продавать свои знания коллегам по отрасли. Чтобы охватить и другие отраслевые сегменты, Джо выпустил несколько компакт-дисков под общим названием Piranha Marketing System («Система маркетинга пирании»), и они стали одной из самых популярных тренинговых программ для предпринимателей, стремящихся разобраться в тонкостях маркетинга.

Сейчас Джо Полиш руководит компанией Genius Network, которая помогает предпринимателям налаживать контакты. Заплатив годовой членский взнос в размере 25 тысяч долларов, бизнесмены, авторы актуальных публикаций, новаторы встречаются трижды в год и обсуждают разнообразные идеи. «Получается нечто вроде клуба мудрецов, — говорит Полиш. — В нем вы обязательно найдете людей, которые обладают бесценными знаниями в нужной вам области и готовы ими поделиться».

Похоже на покупку членства в гольф-клубе RMGC: решение о вступлении в Genius Network и рациональное, и эмоциональное одновременно. Любой продавец Porsche вам это подтвердит: в сегменте люксовых и эксклюзивных продуктов решение принимается под влиянием эмоций, а уже потом подкрепляется логикой.

Что касается рациональной стороны решения, Полиш предлагает членам клуба две встречи в год в штаб-квартире в Аризоне, а также одно ежегодное мероприятие в каком-нибудь эксклюзивном месте, в ходе которого в клуб привлекаются новые члены. Полиш обращается к эмоциональной стороне каждого нынешнего и будущего члена, ведь по меньшей мере половина ценности членства в Genius Network связана с тем, *кого* можно встретить в клубе, а не *что* вы узнаете в нем. В ходе продажи членства в Genius Network Полиш всю использует так называемое социальное доказательство, а именно интервью с довольными и счастливыми членами клуба, рассказывающими о том, сколько полезного они получают благодаря Genius Network,

и собственные фотографии в компании предпринимателей вроде Ричарда Брэнсона и Билла Гейтса.

Полиш не стесняется в выражениях, описывая преимущества и ценности членства в его клубе: «Члены нашего клуба — это те люди, чьи имена и телефоны вы хотели бы видеть в записной книжке вашей мечты». Он осторожно создает флер эксклюзивности вокруг своего детища. И именно это ощущение делает членство в Genius Network таким привлекательным. Как говорит сам Полиш, «если спрос выше предложения, каждый хочет купить».

67

## ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ДОСТУПА

Закрытые клубы успешны во многом именно благодаря эксклюзивности и сложностям, с которыми приходится справляться, чтобы в них попасть. Для некоторых ориентированных на успех людей чем серьезнее преграда, тем сильнее желание ее преодолеть.

Посмотрите, к примеру, на TIGER 21, или The Investment Group for Enhanced Results in the 21 Century. Это самый закрытый инвестиционный клуб в мире. Членство в нем стоит 30 тысяч долларов в год; в клубе около 200 членов, разбросанных по всему миру, совокупная стоимость активов которых составляет около 20 миллиардов долларов. Чтобы попасть в этот клуб, у вас должно быть не менее 10 миллиардов долларов, доступных для инвестирования<sup>2</sup>.

Члены TIGER 21 ежемесячно встречаются небольшими региональными группами в составе не больше двенадцати человек. В начале заседания все выключают мобильные телефоны, двери закрываются, и собравшиеся сразу переходят к обсуждению. Основная тема каждой такой встречи — защита портфеля: часовая презентация, которую делает один из членов группы о своем инвестиционном портфеле, а другие участники комментируют и критикуют его инвестиционные стратегии.

Не так просто заставить самых состоятельных успешных предпринимателей, лидеров в своих отраслях раскрыть ключевые детали их финансовых решений. Но в рамках TIGER 21 это вполне удается: участие в «защите портфеля» обязательно для всех членов клуба. При этом, поскольку прием в клуб осуществляется на основании, помимо всего прочего, и имущественного критерия, все члены клуба относятся к информации друг о друге предельно уважительно.

## ВСТУПЛЕНИЕ В КЛУБ РАДИ СТАТУСА

В некотором смысле участие в закрытом клубе продается как признак определенного социального статуса — нечто вроде подписки на восхождение по социальной лестнице. Один из самых ярких примеров покупки подписки ради подтверждения статуса — быстро набирающие популярность закрытые клубы отдыха в экзотических местах. Идея подобных клубов начала реализовываться еще в 1998 году, когда Роб Макграт, ветеран индустрии таймшеров, создал клуб Private Retreats. Концепция была проста — привлекать состоятельные семьи, которые хотели бы пользоваться преимуществом второго домовладения, но не нести всех расходов, связанных с его содержанием, и не быть обязанными ездить в одно и то же место из года в год.

Один из крупнейших и наиболее успешных подобных клубов — Exclusive Resorts, открытый в 2002 году братьями Брентом и Бредом Хандлерами. Основатель AOL Стив Кейс купил в 2003 году контрольный пакет компании и продолжил развитие концепции.

Вместо того чтобы инвестировать 3 миллиона долларов в покупку дома площадью 300 метров на Мауи, вы можете вступить в клуб Exclusive Resorts и, оплатив подписку, получить доступ к разнообразным вариантам, предлагаемым на выбор. Базовый пакет в 2014 году состоял из одноразового членского взноса в размере 170 тысяч долларов, заплатив который вы могли в течение двадцати дней в году пользоваться любой недвижимостью, принадлежащей клубу, по цене

1150 долларов в сутки. Вы получали возможность отправить семью и пригласить друзей в уюпомярачительный дом, внося лишь небольшую часть от стоимости покупки и владения таким особняком.

## КОРПОРАЦИИ ТОЖЕ ПОКУПАЮТ ПОДПИСКУ РАДИ СТАТУСА

Идея оформить подписку на определенные услуги ради демонстрации или утверждения статуса приходит в голову не только частным лицам: для корпоративных клиентов этот механизм тоже актуален, ведь и компаниям важно производить впечатление более основательных или успешных.

Раньше компании нередко покупали недвижимость в курортных зонах, чтобы использовать путевки в виде поощрения для ведущих сотрудников или приглашать туда наиболее ценных потенциальных сотрудников. Вы могли быть уверены, что добились серьезного успеха, если ваш босс вручал вам ключи от корпоративного загородного дома и предлагал съездить туда с семьей на выходные. Сегодня компании ищут способы поощрить персонал и сформировать собственный успешный образ, не инвестируя огромных денег в покупку дорогой недвижимости. Клуб Inspirato начал продажу специального продукта Inspirato for Business и предлагает воспользоваться доступом ко всевозможным виллам в курортных местах небольшим и среднего размера компаниям, которые конкурируют за ценных сотрудников с крупными корпорациями. После уплаты членского взноса в размере 15 тысяч долларов и оплаты годовой подписки (еще 20 тысяч долларов) компании-подписчики получают личного клиентского менеджера и менеджера по планированию поездок, а сотрудники могут пользоваться услугами консьержа в каждой из вилл и зайти на интернет-портал, где удобно планировать поездки. Без сомнения, и сотрудники, и их семьи надолго запоминают щедрость компании, предложившей такой приятный и профессионально организованный отдых.

## МОЖНО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО В ВАШЕЙ ОТРАСЛИ?

70

Рассказывая о разнообразных моделях работы по подписке, я изо всех сил призываю вас ни в коем случае не говорить нечто вроде: «Ну, для нас это точно неприемлемо». Вместо этого лучше задайте себе вопросы: как мы можем применить эту модель? Что из этой модели можно позаимствовать и внедрить у нас? Именно такие вопросы настойчиво задавал себе еще в 2004 году владелец дорогого ресторана Роберто Мартелла.

Ресторан Grano Роберто Мартеллы расположен на севере Торонто. Конкуренция за внимание состоятельных жителей города в этом сегменте серьезная, и в 2004 году Мартелла с друзьями, Редьярдом Гриффитсом и Патриком Лучиани, решили придумать что-то новое. Они запустили Grano Speaker Series (нынешнее название Salon Speaker Series) и стали предлагать известным персонам вроде экономиста Пола Волкера выступить в их ресторане с короткой неформальной речью.

В Grano 300 мест для гостей, так что приглашение в заведение любого первоклассного спикера — затея недешевая. Поэтому партнеры решили продавать вход на мероприятие по подписке. Каждый квартал успешные банкиры и юристы, заплатившие всего по 1200 долларов в год, получают приглашения на очередное выступление кого-то из знаменитых мыслителей мирового уровня.

Проект развивался, и теперь подобные мероприятия проводятся еще в трех городах, причем проходят они всегда в небольших помещениях, чтобы у слушателей была возможность более тесно пообщаться с выступающими — скажем, с писателем Малькольмом Гладуэллом или известным журналистом и редактором газеты Washington Post Бобом Вудвордом.

Так как членами клуба становятся состоятельные представители бизнес-элиты, отчасти ценность этого членства как раз и состоит в том, чтобы знакомиться и развивать отношения с новыми успешными и неординарными людьми.

## *Кому подходит модель закрытого клуба*

### **Вам стоит рассматривать модель закрытого клуба:**

- если у вас есть нечто дефицитное и редкое — как правило, это услуги или какой-то особый опыт, — что пользуется повышенным спросом среди состоятельных и успешных людей;
- вы действуете в сегменте представителей бизнес-элиты, которым постоянно хочется большего и лучшего.

71

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Главный секрет успеха модели закрытого клуба состоит в том, чтобы *ничего* не предлагать без покупки членства. Заставьте клиентов принять решение: если они хотят получить доступ к чему-то по-настоящему редкому и ценному, им придется вступить в долгосрочные отношения с вашим клубом. Нельзя участвовать в «защите портфеля» в TIGER 21, не оформив подписку.
- Наиболее сильная сторона модели закрытого клуба является и ее же самым уязвимым местом. Вы продаете то, что по определению считается дефицитом. Поэтому увеличивать количество членов клуба TIGER 21, не снижая стоимости членства, можно лишь до определенного предела — а снижение стоимости неизбежно размочит ценностное предложение. Аналогично, если в RMGC возникнут сложности с бронированием времени для игры, потому что вы приняли в клуб слишком много новых членов, старые члены клуба наверняка выразят недовольство.



## ГЛАВА 6

# МОДЕЛЬ «БИЛЕТ В ПЕРВЫЙ РЯД»

Представьте, что вы решили свозить семью в отпуск в Атланту. Организовать поездку можно двумя способами: терпеливо выстояв в очередях, чтобы посетить все достопримечательности, как это делает большинство туристов, приезжающих в город с семьями, или все заранее подготовив и забронировав место в очереди везде, где вам хочется побывать.

Приехав в аэропорт, вы можете выстоять в общей очереди на регистрацию, а можете обойти других пассажиров, если у вас есть одна из соответствующих кредитных карт, и зарегистрироваться в бизнес-классе без очереди. А можно с помощью той же карты и досмотр пройти без очереди.

Если вы тратите достаточно средств в гостиницах выбранной вами сети, то по прибытии можете отправиться с семьей к особой стойке для более быстрой и комфортной регистрации.

Предположим, утром вы решаете отвезти детей в парк развлечений Six Flags Over, куда ведет шоссе I-85. Можно влиться в поток и простоять в пробке, но если вы все спланировали заранее и купили специальную карту Pay n Go Peach Pass, то имеете право ехать по выделенной полосе, где гораздо меньше машин.

Добравшись до парка Six Flags, вы можете купить билет на весь день, как делает большинство. Но на дворе июль, а ваши дети твердо намерены прокатиться на каждой карусели, поэтому вы платите чуть больше и за 45 долларов покупаете каждому карту FLASH Pass, благодаря которой вам нигде не приходится стоять в общей очереди.

Итак, середина первого дня отпуска. Вы потратили уже несколько сотен долларов, чтобы обойти очереди в пяти разных местах, зато радикально улучшили впечатления вашей семьи от отпуска.

Продавая «билет в первый ряд», вы предлагаете клиентам приоритетный доступ к определенным услугам. Эта модель особенно популярна в области продажи программных продуктов, но ее можно применять в любой отрасли, где клиенты готовы платить за комфорт.

## ПОДПИСКА НА УЛУЧШЕННЫЙ СЕРВИС

Компания Salesforce.com работает по подписке и предлагает программное решение, позволяющее менеджерам по продажам работать с информацией о своих клиентах онлайн. Компания сделала дополнительную ставку на бизнес-модель на основе подписки и предоставляет подписчикам пакеты услуг под общим названием Success Plans. Каждый ее клиент получает базовый уровень поддержки без дополнительной оплаты: вы отправляете заявку через онлайн-систему, и в течение двух рабочих дней вам отвечают по электронной почте.

Если два рабочих дня кажутся вам слишком большим сроком, вы можете оформить подписку на дополнительный пакет услуг. Наименее дорогой пакет платных услуг, Premier, включает в себя особый телефонный номер: клиент звонит по нему, и если проблема признаётся экспертами Salesforce.com особо острой, ее решают в течение часа<sup>1</sup>.

Если даже несколько минут простоя критически важны для вашего бизнеса, вам стоит приобрести самый дорогой сервисный пакет Salesforce.com под названием Mission Critical Success. Тогда подобные проблемы будут устраняться в течение 15 минут<sup>2</sup>.

Внедряя в своей компании модель «Билет в первый ряд», вы публично заявляете, что теперь обслуживаете разные категории клиентов по-разному. Такой подход может показаться неправильным, хотя на деле мы часто поступаем именно так — определяем приоритеты и выделяем важных и менее важных клиентов. Для примера вспомните случай, когда кто-либо из крупных клиентов звонил вам в офис с какой-то жалобой или проблемой. Разве вы не уделяли ему больше внимания, притом за счет других, более мелких клиентов?

Большинство понимает, что организации неизбежно расставляют клиентов в порядке приоритетности, и отнесется к модели «билет в первый ряд» с пониманием, если вы доходчиво и подробно объясните, чем руководствуетесь при этом.

Внедряя модель «Билет в первый ряд», вы совершенно однозначно даете понять, кого теперь будете обслуживать первым. С какой-то точки зрения, это даже более справедливый подход, чем просто делать такой выбор без объяснения его критериев.

## НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ СОФТВЕРНЫХ КОМПАНИЙ

Софтверные компании вроде Salesforce.com используют и популяризуют модель «Билет в первый ряд», но, чтобы применять ее, обязательно работать в IT-отрасли.

Давайте рассмотрим опыт компании Thriveworks из Бостона. Она предлагает программу стоимостью 99 долларов в год, в рамках которой вы можете обратиться к персональному консультанту или коучу, и он в течение 24 часов после получения запроса обязан встретиться с вами и обсудить любые волнующие вас проблемы. Если вы боретесь с депрессией или вредной привычкой или вам просто нужно посоветоваться с кем-то по поводу принятия важного жизненного решения, будучи клиентом Thriveworks, вы в течение суток получите помощь. Если вопрос не терпит отлагательства, подписчик компании может в любое время дня и ночи проконсультроваться со специалистом

по телефону. У Thriveworks есть также программа «Спросите коуча»: подписчик может отправить связанный с коучингом вопрос и в течение суток получить профессиональный ответ по электронной почте.

Такой сервис серьезно выигрывает по сравнению с традиционной очередью к терапевту, когда приходится ждать по несколько дней, чтобы попасть на прием. Не важно, какова ваша проблема — беспокоит ли вас душевное состояние, или вам нужно быстро принять важное решение, — вам нельзя терять времени. Поэтому Энтони Ченторе и создал сервис Thriveworks.

В 2008 году Ченторе переехал в Кембридж и начал работать консультантом в местном центре психологической помощи. Через четыре месяца центр обанкротился и закрылся. Пытаясь разобраться в причинах неудачи, Ченторе стал анализировать принятые схемы обслуживания клиентов. Выяснилось, что иногда людям приходилось ждать несколько дней, прежде чем кто-нибудь им хотя бы перезвонивал. Пациенты — а многие из них находились в состоянии серьезной депрессии — тоже были вынуждены подолгу ждать личной встречи с консультантом.

Ченторе прекрасно понимал, насколько сложно человеку порой просто позвонить терапевту и попросить о помощи, и, уж если он набрался смелости и сделал это, ему крайне важно немедленно поговорить с профессионалом. Если же на звонок отвечает автоответчик, некоторые пытаются справиться с проблемами самостоятельно, что иногда приводит к катастрофическим последствиям.

Энтони решил выяснить, сколько времени в среднем нужно, чтобы попасть на прием к терапевту, и обзвонил нескольких консультантов в городе. Он сделал 40 звонков — и 40 раз ему ответил автоответчик. Ченторе предположил, что у этих компаний должен быть спрос на услуги консультанта для пациентов, которые борются с депрессией или зависимостью, или пар на грани развода.

К началу 2014 года годовая выручка Thriveworks составила уже несколько миллионов долларов; офисы компании открылись в нескольких городах США. Как и в случае многих других бизнесов, работающих по подписке, выручка Thriveworks от продажи годовой подписки за 99 долларов — это лишь 20 процентов от совокупной годовой

выручки. Остальные 80 процентов компания получает от продаж сеансов психотерапии и от страховых компаний, направляющих своих клиентов к специалистам Thriveworks.

Чтобы внедрить модель «Билет в первый ряд», важно заранее продумать схему обслуживания клиентов, которые готовы платить за дополнительный сервис.

77

К примеру, если вы предлагаете онлайн-поддержку и пользуетесь сервисами вроде Zendesk.com или Desk.com, вам будет несложно внести изменения в порядок очереди и обслуживать приоритетных клиентов первыми. Большинство подобных решений позволяют пометить определенные группы клиентов и повышать приоритетность их запросов. Если же вы общаетесь с людьми лично, стоит организовать особую зону приема, подобно тому как это сделано в Home Depot, где существует отдельная служба для работы с подрядчиками, или в банках, где для корпоративных клиентов отведено отдельное окно и специальный кассир.

Если же вы общаетесь с клиентами по телефону, можете открыть колл-центр или выделить специальный номер для подписчиков на дополнительные услуги. Можно также применять стратегию «Следуй за солнцем», то есть организовать работу офисов и колл-центров в разных частях света так, чтобы ваши технические специалисты были готовы поговорить с клиентом в каждой временной зоне в течение суток независимо от того, в какое время клиент звонит.

А сколько же будут готовы платить клиенты за желание немедленно получить помощь или ответ на вопрос? Возможно, стоит взимать небольшую плату за спокойствие, комфорт и уверенность в том, что любую проблему вы решите в максимально короткий срок? И даже если стоимость подписки невелика, но у вас наберется достаточно много подписчиков, ваша компания получит хороший стабильный дополнительный доход и будет стоить дороже, когда вы решите ее продать.

## *Кому подходит модель «Билет в первый ряд»*

### **Вам стоит попробовать эту модель:**

78

- если у вас довольно сложный продукт или услуга;
- ваши клиенты не слишком чувствительны к цене;
- для некоторых клиентов потеря времени в ожидании решения проблемы может привести к катастрофическим последствиям.

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Модель «Билет в первый ряд» можно использовать в сочетании с другими моделями на основе подписки, чтобы обеспечить компании дополнительный доход в течение года.
- Для применения этой модели важно наличие у вашей компании хорошей репутации в основном сегменте деятельности. Иными словами, если ваши клиенты удовлетворены качеством базового сервиса, они смогут предположить, что за дополнительную плату получают обслуживание еще более высокого качества.
- Используйте технологии и системы (вроде Zendesk или выделенной телефонной линии для ключевых клиентов, где на звонки отвечают самые опытные сотрудники), и вам не придется жертвовать качеством работы с клиентами, не оплачивающими дополнительную услугу.
- Эта модель будет работать еще лучше в том случае, если ваши клиенты — малые и средние компании, не имеющие ресурсов для самостоятельного решения возникающих проблем. Apple, например, продает подписку на дополнительные услуги по установке и настройке оборудования, а также обучению сотрудников организаций, покупающих устройства компании, у которых нет собственных IT-специалистов.

## ГЛАВА 7

# МОДЕЛЬ «РАСХОДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»

В следующих двух главах мы поговорим об использовании подписки в быстрорастущих сегментах интернет-торговли, где компании предлагают не услуги, а продукты, но тоже работают по подписке. У таких компаний, как правило, возникают дополнительные проблемы, связанные с необходимостью закупить большой объем продукции, а потом обеспечить ее доставку заказчикам.

Следующую модель я называю «Расходные материалы»: клиенту можно предложить подписку на регулярную доставку товаров, которые им часто покупаются и используются. Ценностное предложение очень простое: покупатели не всегда следят за тем, что нужно пополнить запасы бытовой химии или лезвий к бритвам. А оформив подписку на данную категорию продуктов, они будут регулярно получать их в оговоренном количестве.

Марк Левин и Майкл Дубин познакомились в 2010 году на вечеринке. Оба в разговоре посетовали на то, сколько хлопот доставляет покупка обычных сменных лезвий для бритвы. Левин, имевший опыт в области производства и развития продуктов, сказал, что знает, где закупить лезвия оптом и дешево.

В январе 2011 года они приступили к созданию бизнеса, который позже превратился в Dollar Shave Club: оформив подписку, клиенты регулярно получали сменные лезвия с доставкой на дом. В июле

2011 года партнеры запустили сайт и стали продавать подписку на доставку лезвий. Дубин использовал связи в медиа, и уже к концу года у новой компании была тысяча подписчиков. Но настоящий бум начался после публикации на YouTube в 2012 году первого видео о компании. Ролик был очень смешным: Дубин собирает вокруг себя довольных мужчин, которым надоело переплачивать за сменные лезвия. Видео получило огромное количество просмотров, а наплыва потенциальных клиентов не выдержали серверы Dollar Shave Club. В течение 48 часов после публикации ролика компания получила 12 тысяч заказов<sup>1</sup>. Дубин принялся искать поставщиков и собирать друзей, чтобы их все выполнить.

В интервью New York Times он рассказал о тех суматошных днях:

Поначалу мы печатали наклейку для новой коробки с заказом раз в 5–10 секунд. Может показаться, что это довольно быстро, но нам вдруг пришлось печатать тысячи одновременно. У нас пока не было системы слежения за складскими остатками, поэтому мы писали на клейких листочках Post It, сколько и кому отправляем. Все это отнимало массу сил и времени, но наши первые сотрудники нам изо всех сил помогали. С тех пор мы передали ведение складских операций партнерам в штате Кентукки: теперь все заказы собираются и упаковываются там.

К июню 2014 года штат Dollar Shave Club вырос до 40 человек, у компании было 330 тысяч подписчиков, а то легендарное видео собрало 15 миллионов просмотров<sup>2</sup>.

За пятнадцать лет до знакомства Дубина и Левина Сэми Ликти уже экспериментировал с моделью «Расходные материалы» и строил сервис подписки на доставку носков. Ликти и его тогдашний партнер Марсель Рот создали в Цюрихе компанию Blacksocks, которая с периодичностью в несколько месяцев отправляла подписчикам набор черных носков под строгие костюмы. Ликти придумал идею с доставкой носков по почте еще в 1994 году, будучи начинающим рекламщиком и отчаянно пытаясь произвести впечатление на руководство одной японской компании. После совместного ужина он с клиентами

отправился в японский чайный дом, где перед входом принято снимать обувь. Ликти снял ботинки, и оказалось, что на нем непарные носки, а один еще и с дырой на большом пальце. Торопясь на ужин, Ликти надел старую поношенную пару. В тот вечер он пережил позор, но по пути домой у него возникла идея: больше никому не придется испытать подобную неловкость.

Сегодня компания Blacksocks обслуживает около 30 тысяч подписчиков по всему миру: за 100 долларов в год все они регулярно получают посылки с черными носками. Все носки одинаковые, поэтому вопрос о раскладывании их по парам после стирки решается сам собой.

И Dollar Shave Club, и Blacksocks смогли преодолеть первоначальные сложности, связанные с логистикой и скачкообразным ростом количества подписчиков, но это не значит, что проблем больше не будет.

## ПОДПИСКА НА ВСЕ

Самая большая сложность, с которой сталкиваются компании, работающие по модели «Расходные материалы», в частности Dollar Shave Club и Blacksocks, связана с необходимостью дистанцироваться от крупных ретейлеров вроде Amazon или Walmart. По последним данным, у Amazon уже действуют и вот-вот войдут в строй 40 крупных дистрибьюторских центров по всем Соединенным Штатам Америки, поэтому компания может себе позволить доставку тысячи видов товаров подписчикам Amazon Prime в течение двух дней, причем бесплатно и не в убыток себе<sup>3</sup>. Amazon также предлагает подписку на любые товары частого использования (те самые «расходники») в рамках услуги Subscribe & Save, а это означает, что практически любые продукты доступны подписчикам на сайте Amazon.

Теперь недостаточно просто предлагать подписку, чтобы отличаться от конкурентов. Если Amazon (или Target, или Walmart) увидит, что у вас растет число платящих подписчиков на какой-то базовый и всем известный продукт или услугу, ваша компания долго не проживет. Скорее всего, такой независимый бизнес просто разорится,

а если повезет, то его можно будет продать за минимальную цену одному из мегаретейлеров: «Мы вас купим или обанкротим». Это подтверждается историей покупки гигантской компанией Amazon бизнеса Diapers.com.

Марк Лоре и Винит Бхарара создали Diapers.com еще в 2005 году, чтобы помочь недосыпающим измотанным родителям новорожденных хотя бы с регулярной покупкой подгузников, влажных салфеток и прочих аналогичных товаров по уходу за младенцами. В отличие от Dollar Shave Club компания Diapers.com не скрывала названий поставщиков подгузников: на ее сайте продавались все те же Huggies Little Snugglers и Pampers Swaddlers, которые можно было заказать и у Amazon.

Бизнес быстро рос и привлек внимание Amazon: Джефф Блекберн приехал познакомиться с Лоре и Бхарарой. Как пишет Брэд Стоун из Bloomberg Businessweek, автор книги «The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon»\*, Блекберн был старшим вице-президентом Amazon по развитию бизнеса и занимался покупкой компаний для Джеффа Безоса. По словам Стоуна, Блекберн сказал Лоре и Бхараре, что Amazon готовится инвестировать в сегмент продажи подгузников и они должны хорошо обдумать вопрос продажи бизнеса ретейлеру-гиганту<sup>4</sup>.

Вскоре после встречи с Блекберном Лоре и Бхарара увидели, что цены на подгузники на сайте Amazon упали на 30 процентов. Партнеры решили, что компания намерена вытеснить их из бизнеса, и начали играть с ценами, поднимая и опуская их и наблюдая за реакцией конкурента-гиганта.

Amazon стала активнее манипулировать ценами, и Diapers.com почувствовали серьезное давление: выручка перестала расти, и венчурные капиталисты, инвестировавшие в бизнес Лоре и Бхарары, начали возражать против ценовой войны с Amazon. Под их давлением партнеры полетели в Сиэтл на переговоры о продаже компании.

В то самое время, когда Лоре и Бхарара говорили с руководителями Amazon, вышел пресс-релиз о запуске сервиса Amazon Mom:

---

\* Стоун Б. The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука, 2014.

компания готова была гарантировать доставку заказанных пользователями подгузников в течение двух дней, предоставляя при этом 30-процентную скидку тем, кто подписался на регулярную доставку подгузников в рамках *Subscribe & Save*. Прочитав эту новость, сотрудники *Diapers.com* в панике пытались дозвониться до Лоре или Бхарары, чтобы обсудить, как реагировать на появление *Amazon Mom*. Но ни один из партнеров не отвечал на звонки: они сидели в переговорной *Amazon* и обсуждали варианты продажи компании.

*Amazon* объявила о покупке *Quidsi* — материнской компании *Diapers.com* за 500 миллионов долларов 8 ноября 2010 года<sup>5</sup>. «Не знаю, что более неприятно: менять подгузники, переплачивать за них или вдруг оказаться без единого подгузника в доме, — сказал Джефф Бездос, основатель и CEO *Amazon*. — В результате этой сделки объединятся две компании, которые намерены гарантировать своим клиентам лучшую цену и максимально быструю доставку. Так хотя бы одной проблемой у родителей станет меньше и расходы немного сократятся.

*Diapers.com* повезло: ее команда смогла построить бизнес с годовым оборотом в размере 300 миллионов долларов, прежде чем *Amazon* решила выйти в этот сегмент и купить ее. Но на каждую подобную историю успеха найдется тысяча никому не известных компаний, которым не удалось выстоять в борьбе со столь сильными конкурентами, как *Amazon*. К тому же в ценовой войне перевес всегда на стороне гиганта.

## ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА: БРЕНДИНГ

Так есть ли у маленькой компании шанс преуспеть, используя модель «Расходные материалы»? Да, есть, но при условии, что ей удастся создать сильный собственный бренд и контролировать отношения с поставщиками.

Амир Элагизи — один из пионеров в области онлайн-торговли по подписке. Он основал *Cratejoy*, платформу для развития торговли по подписке, которую многие компании, например *Conscious Vox*,

используют для развития собственного бизнеса. Во время нашего разговора Элагизи подробно рассуждал о том, насколько для компании, работающей с товарами из категории «расходников», важно сформировать сильный бренд: «Те, кто намерен работать и развивать бизнес хотя бы лет десять, не могут просто хвататься за те продукты, которые принесли успех другим. Все компании-долгожители имеют как минимум две сходные черты: им очень важен продукт, с которым они работают, и они занимаются популяризацией собственного бренда».

Для создания уникального бренда необходимо, чтобы позиционирование соответствовало двум критериям: находило отклик у клиентов и делало компанию уникальной. Практически во всех продуктовых категориях с серьезным потенциалом Amazon уже использует два наиболее очевидных фактора, с помощью которых вы могли бы обеспечить себе конкурентное преимущество, но, увы, Amazon всегда будет дешевле и быстрее. И у вас остается совсем немного способов выделиться на фоне конкурентов.

Dollar Shave Club не просто продает дешевые лезвия: Левин и Дубин строят бренд, который ассоциируется с чем-то веселым и забавным. И это отражено в их продуктовом предложении: покупатель выбирает между простой моделью бритвы с двумя лезвиями, которая на сайте компании представлена как «Скромная пара», и моделью посерьезнее, с четырьмя лезвиями, под названием «Бритва для любовника». А можно заказать и целых шесть лезвий: такая модель называется «Директор».

В отличие от лидеров рынка, работающих с традиционными каналами дистрибуции и продающих бритвы с более привычными названиями, скажем Fusion ProGlide или Schick Hydro 5, компания Dollar Shave Club создает бренд, который обращается к людям на понятном языке.

«Технологические стартапы часто фокусируются исключительно на функциональности продукта, — сказал Дубин в 2013 году на отраслевой конференции в Ирландии, — а наш успех в огромной степени основан на том, что нам удается наполнить свой бренд эмоциями».

Модель работы «Расходные материалы» кажется совсем несложной, но для создания бренда, инвестирования в технологии, развития

инфраструктуры для обслуживания тысяч подписчиков требуются значительные средства. Вот поэтому Дубину и Левину пришлось обратиться к инвесторам. В октябре 2013 года Dollar Shave Club объявила о привлечении 12 миллионов долларов в рамках раунда Б, которому предшествовал раунд А на сумму 9,8 миллиона долларов; а на этапе посевного инвестирования компания привлекла миллион долларов<sup>6</sup>.

Компания Blacksock, как и Dollar Shave Club, тоже строит свой бренд. В Европе она более авторитетна и получила уже несколько наград за качество, включая высшие оценки от Kassensturz и K-Tipp, изданий, аналогичных американскому журналу Consumer Reports. Я говорил с Лори Розеном, управляющим партнером Blacksocks в США, и обсудил с ним маркетинговую стратегию его компании. «Наша политика продаж строится на качестве и удобстве, — сказал он. — Мы продаем носки отличного качества, сделанные в Италии».

Если ваша компания работает по модели «Расходные материалы» и вы не собираетесь строить бренд, ваши клиенты и не заметят качества ваших услуг. Подписываясь на BirchBox.com, пользователи хотят иметь возможность регулярно тестировать новые косметические средства, им это интересно. А вот в покупке постоянно требующихся в хозяйстве «расходников» ничего увлекательного или любопытного нет. Некоторые продукты людям интересно осматривать и сравнивать: скажем, выбирая машину, мы можем посидеть в роскошном кожаном салоне, где совершенно особый запах. А когда нужно в очередной раз купить что-то повседневное, мы ищем место, где это можно сделать быстро и без хлопот, если только кто-то из продавцов не предложит нам какой-то особый опыт.

## КОНТРОЛЬ ПРОДУКТА

Для строительства успешного бренда крайне важно полностью контролировать продукт. Компания Dollar Shave Club не производит лезвия, которые продает: по данным CBS MarketWatch, она закупает их у южнокорейской компании Dorco через ее представительство

в Сан-Диего<sup>7</sup>. Нигде на упаковках, полученных от Dollar Shave Club, вы не найдете бренда Dorco. Интересно, почему компания скрывает название производителя? Это непосредственно связано с развитием бренда. Если пользователи увидят, что Dollar Shave Club — просто посредник, и решат, что такие же лезвия и бритвы можно купить и в другом месте, они наверняка начнут искать более выгодные предложения. А вот если вы хотите купить «бритву для любовника», то можете сделать это только в одном месте, причем для этого вам придется оформить подписку.

Amazon, Walmart и Target умеют выбирать товары и обеспечивать их максимально быструю доставку покупателю лучше, чем подавляющее большинство компаний. В ситуации, когда многие крупные компании выходят в сегмент онлайн-торговли, а ассортимент продуктов, предлагаемых по подписке, растет, вам нужно предоставить клиентам новые причины для того, чтобы они по-прежнему покупали у вас.

Чем сильнее мы как покупатели верим в уникальность выбранного продукта и чем выше уровень сервиса, тем легче продавцу назначить нужную ему цену. Вот поэтому некоторые готовы вдвое переплатить за футболку только потому, что на ней стоит фирменный значок Nike: они влюбились в этот бренд и считают, что, выбирая именно эти футболки, они сообщают миру нечто важное о себе. По той же причине многие из нас покупают именно кока-колу, хотя на соседней полке стоят почти такие же по вкусу напитки под менее известными названиями.

Чтобы модель продажи «расходников» работала в долгосрочной перспективе, вам нужно конкурировать с большими игроками рынка не по цене и не по ассортименту.

## *Кому подходит модель «Расходные материалы»*

### **Вы можете попробовать эту модель:**

- если торгуете продуктами, которые приходится покупать регулярно, так как они довольно быстро заканчиваются;
- продаете товар, покупка которого — совершенно неинтересное и скучное дело.

87

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Чтобы конкурировать с Amazon (или любой другой крупной компанией в области электронной коммерции), вам нужно брендировать продаваемые продукты собственным брендом. И названия лучше придумать свои, даже если вы закупаете товар у оптового поставщика.
- Помогите покупателям по-настоящему полюбить ваш бренд и весь связанный с ним потребительский опыт. Крупные игроки выигрывают в конкурентной борьбе по цене, скорости доставки, широте выбора; вы должны помочь покупателям найти иные причины делать покупки именно у вас.
- Крайне важно, чтобы цепочка поставок работала без сбоев. Лучше либо сотрудничать с производителями, либо заключить соглашения с несколькими поставщиками.
- Отнеситесь серьезно к организации логистики и доставки каждого заказа или оказания услуги для тысяч интернет-подписчиков.



## ГЛАВА 8

# МОДЕЛЬ «КОРОБКА С СЮРПРИЗОМ»

Еще одна модель, которая успешно работает в области электронной коммерции, называется «Коробка с сюрпризом» и предполагает регулярную (как правило, раз в месяц) отправку подписчикам составленного определенным образом набора продуктов. Как можно догадаться из названия бизнес-модели, подписчикам нравится каждый раз получать разные товары. К примеру, если вы увлекаетесь каким-то видом спорта, где важна выносливость, вы можете оформить подписку на JackedPack и ежемесячно получать набор новых спортивных гелей или каких-нибудь приспособлений для тренировок. Если вам хочется добавить изюминку в свою интимную жизнь, можно подписаться на сервис SpicySubscription.com, и раз в месяц вам доставят коробку со всякими затейливыми штучками. А чтобы обновить гардероб, можно подписаться на StitchFix, и каждый месяц вам будут присылать комплект из пяти предметов одежды и аксессуаров.

Как правило, такие наборы составляются в рамках определенной темы, которая искренне интересует подписчиков. В наши дни люди мало к чему относятся с таким фанатизмом, как к своим собакам. По данным TrendHunter.com, в США одна из наиболее быстро развивающихся областей коммерции связана с гуманизацией отношений с домашними животными<sup>1</sup>. Именно этот тренд используют создатели сервиса BarkBox Хенрик Верделан, Карли Страйф и Мэтт Микер.

Вы оформляете месячную подписку за 20 долларов, и BarkBox присылает вам целую коробку лакомств, игрушек и аксессуаров для вашей собаки. Свою целевую аудиторию компания называет «собачьи родители», и это не просто владельцы собак. «Для собачьих родителей их питомец — равноправный член семьи»<sup>2</sup>, — объясняет Мэтт Микер, один из основателей BarkBox.

Судя по всему, среди нас немало таких «собачьих родителей», потому что за 2012–2013 годы компания выросла почти в десять раз. К апрелю 2014 года у BarkBox было почти 200 тысяч подписчиков, готовых за 20 долларов в месяц порадовать свою собаку.

На сайте компании четко сформулирован принцип, по которому формируется очередная коробка с сюрпризом: «Каждый месяц мы составляем тщательно продуманный набор, и каждый новый продукт не похож на остальные, ведь вся прелесть жизни в разнообразии, не так ли?»<sup>3</sup>

## КУРАТОР — СОЗДАТЕЛЬ СЮРПРИЗОВ

Важная составляющая ценностного предложения в этой бизнес-модели — подбор продуктов в каждый набор. Это становится тем более актуально теперь, когда с помощью поискового сервиса Google мы и сами можем легко найти что угодно. Сейчас практически любой продукт отстоит от нас не более чем на пару кликов в интернете, но никто не гарантирует качества, и не все поставщики надежны. У BarkBox по крайней мере часть ценностного предложения заключается в том, что в компании отбраковывают плохие продукты и подписчикам гарантируется, что такие товары не попадут ни в один набор. Все собачьи лакомства закупаются у поставщиков из США и Канады; ни один продукт не содержит сыромятной кожи или других компонентов, обработанных формальдегидом<sup>4</sup>.

До появления Google проверкой качества продуктов занимались прежде всего закупщики супермаркетов, которые ежегодно рассматривают и сравнивают сотни продуктов и выбирают лучшие. Теперь мы далеко не все покупки совершаем в супермаркетах, но как

потребителям нам все равно нужны гарантии того, что мы получим продукт, соответствующий описанию поставщика.

## КОГДА УНИКАЛЬНОСТЬ — ВРАГ ДОСТУПНОСТИ

Standard Cocola — стартап из Нью-Йорка, основанный в 2012 году Джорданой Кава и Бернардом Клейном. Используя модель «Коробка с сюрпризом», эта компания ставит перед собой цель объединить любителей и производителей шоколада.

Кава работала на глобальный шоколадный бренд Godiva, когда ей пришла в голову идея этого проекта. Она заметила, что у мелких производителей шоколада практически нет шансов конкурировать с компаниями вроде Godiva и более популярными брендами, к примеру Ghirardelli и Lindt, продукция которых продается даже в аптеках и обычных продовольственных магазинах.

Кава решила построить собственную систему дистрибуции и продавать специально отобранный шоколад, сделанный мастерами-шоколатье из разных стран мира. Примерно за 25 долларов в месяц Standard Cocola отправляет своим подписчикам коробку с шоколадом, куда обязательно вкладывается брошюра с информацией о производителе, чтобы подписчики знали историю компании и ее подход к работе.

Когда я попросил Джордану рассказать, что для нее самое сложное в работе, то думал: она затронет тему привлечения новых подписчиков. А оказалось, что для нее самое сложное — сотрудничество с производителями шоколада, связанное с выполнением крупных заказов.

Если у вас тысячи подписчиков, порой бывает трудно найти производителя, готового предоставить оптовую скидку. А без скидок реализовать бизнес-модель Standard Cocola практически невозможно. Мелкие производители шоколада, да и вообще любые мелкие производители любых премиальных продуктов не имеют никакой экономии от масштаба. И один крупный заказ от Standard Cocola может занять все их производственные мощности на целый месяц.

Кава пытается убедить поставщиков, что, участвуя в проекте Standard Cocola, они получают шанс предложить свой продукт тысячам потенциальных покупателей. Но вести диалог с теми, чей производственный цех больше похож на домашнюю кухню, чем на современное производство Lindt, непросто.

Чтобы бизнес-модель «Коробка с сюрпризом» заработала, вам нужна широкая и разнообразная цепочка поставщиков, готовых дать хорошую скидку на разовый заказ — и способных этот заказ выполнить. В отличие от Standard Cocola BarkBox каждый месяц предлагает продукты хоть и уникальные, но не обязательно сделанные вручную или по особому заказу, поэтому компания может размещать заказы у крупных поставщиков, без труда выпускающих 200 тысяч единиц продукции.

## ТРОЯНСКИЙ КОНЬ

Согласно греческому мифу, за Трои воевали греки и троянцы. После десятилетнего безрезультатного противостояния грекам пришла в голову гениальная идея: они построили большого деревянного коня, внутри которого спрятали вооруженный отряд. Доставив коня к воротам Трои, греки сделали вид, что отступили. Троянцы решили, что победа на их стороне, и вкатили коня в город как военный трофей и символ победы. Ночью люди, сидевшие внутри деревянного исполина, вышли, открыли ворота в город и впустили греческое войско, которое в темноте вновь подошло к городу. Греки напали на спящих троянцев и захватили Трои.

Нередко подписка на «коробку с сюрпризом» — это своего рода троянский конь. Хотя компании каждый месяц присылают вам за небольшую плату варианты разных продуктов, их истинная цель — сформировать устойчивую клиентскую базу для своего интернет-магазина.

Давайте внимательно проанализируем работу Conscious Box. За 20 долларов в месяц вы можете подписаться на получение набора образцов натуральных продуктов без ГМО: косметики, продуктов

питания, нетоксичных чистящих средств. 90 процентов подписчиков Conscious Vox — женщины, половина из них — матери, и все они очень заинтересованы в использовании натуральных продуктов.

В отличие от компании BarkVox, поставляющей подписчикам лакомства для собак в упаковках обычного размера, Conscious Vox сфокусировалась на доставке образцов, бесплатно получаемых от производителей (у которых, как правило, это предусмотрено в бюджете). Если какой-то из продуктов вам особенно понравится, вы можете оставить о нем отзыв на сайте Conscious Vox. За один такой отзыв вам начисляется 10 баллов; каждые 100 баллов конвертируются в 1 доллар, и эти деньги можно потратить в интернет-магазине компании. От 20 до 50 процентов подписчиков Conscious Vox пишут отзывы как минимум раз в месяц.

Полученные баллы нельзя превратить в скидку на очередную подписку на ConsciousVox — они могут быть потрачены только на покупку продуктов и только на сайте компании. Conscious Vox стремится выработать у своих абонентов привычку приобретать целые продукты понравившихся образцов. Система рейтингов используется как прекрасный и ненавязчивый инструмент конверсии подписчиков в покупателей.

Сервис Conscious Vox был создан в 2012 году. И уже спустя два года имел свыше 30 тысяч подписчиков. Я встретился с Патриком Келли, CEO компании, и он рассказал, что вначале Conscious Vox ставила цель сформировать базу подписчиков. А сейчас, при таком их количестве, ей гораздо важнее стимулировать их делать покупки. По данным на апрель 2014 года, около 10 процентов выручки Conscious Vox получает за счет покупок на сайте.

## БЛАГОСЛОВЕНИЕ (И ПРОКЛЯТИЕ):

### АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ

Для компаний вроде Conscious Vox данные становятся одновременно и удачей, и проклятием. Построив сложную платформу для формирования рейтингов продуктов, и Conscious Vox, и ее поставщики

получили доступ к огромному объему клиентских данных. Но здесь возникает новая проблема: когда подписчик сообщает о своих предпочтениях, он ждет, что с помощью этой информации компания улучшит работу и учтет их.

Если вы уведомите Conscious Vox, что у вас, к примеру, аллергия на пшеницу, вы вправе ожидать, что в следующем месяце в вашей коробке не будет пшеничных мюсли. В этой ситуации компании приходится формировать целых три варианта очередной коробки: классический, без глютена и вегетарианский. Чтобы должным образом реагировать на все пожелания подписчиков, компания вынуждена менять организацию логистики и доставки. Одно дело — просто знать, чего хотят клиенты, и совсем другое — контролировать наличие продуктов, чтобы гарантированно отправлять одновременно несколько разных наборов в соответствии с требованиями подписчиков.

Вообще логистика оказывается одной из наиболее существенных причин, по которым компании, работающие по подписке, начинают сотрудничать со специализированными платформами наподобие сервиса Cratejoy. Так считает его создатель Амир Элагизи. Cratejoy помогает собирать клиентские платежи день в день, благодаря чему вы знаете, что и в каком количестве нужно еще заказать. Cratejoy также следит за поведением подписчиков, в частности не разрешает менять условия подписки позже определенной даты. Это позволяет соблюдать сроки формирования коробок и даты их отправки клиентам.

Как только компания, работающая по подписке, сталкивается со всеми трудностями, связанными с удовлетворением пожеланий каждого подписчика, и необходимостью доставить коробки одновременно по всей базе адресов, она начинает усиленно работать над идеальной организацией логистики или вступает в партнерство с кем-то, кто в этом уже преуспел.

## *Кому подходит модель «Коробка с сюрпризом»*

### **Вы можете использовать эту модель:**

- если работаете в четко обозначенной клиентской нише и потребителям небезразличен ваш продукт;
- у вас сформировалась целая сеть поставщиков, которые готовы предложить вам хорошие скидки на единоразовый заказ и способны выполнить его;
- сможете организовать логистику для формирования и доставки заказов;
- намерены использовать подписку как «троянского коня» для интернет-магазина.

95

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Одна из важнейших причин, по которым люди оформляют такую подписку, связана с тем, что им нравится получать сюрпризы и новые продукты. Заранее продумайте, как будете месяц за месяцем удивлять подписчиков и поддерживать в них интерес.
- Не стоит недооценивать сложности, связанные с логистикой и доставкой заказов. Чем больше данных о подписчиках вы собираете, тем выше их ожидания в отношении адаптации каждой доставки к их индивидуальным предпочтениям. А это усложняет процесс формирования и доставки заказов.



## ГЛАВА 9

# МОДЕЛЬ «УПРОЩЕНИЕ»

Технологии призваны упростить нашу жизнь — так почему же я так перегружен?

Когда я был ребенком, кнопки переключения каналов у нашего телевизора располагались на его корпусе. Чтобы переключить программу, нужно было подняться с дивана! Довольно скоро появился пульт дистанционного управления, и необходимость вставать исчезла. И это прекрасно, поскольку число каналов быстро превысило 30.

Телевидение продолжает развиваться, и сегодня им управлять намного сложнее. Каналов уже сотни, а еще есть передачи и фильмы на NetFlix, Hulu, iTunes. И это только то, что касается видеоконтента. Само устройство тоже усовершенствовалось и включает дополнительные колонки, усилители, сабвуферы и многое другое. В общем, теперь все не так просто, как раньше.

Когда-то машины выпускались с массой ручек и рычагов. Сегодня в каждом автомобиле стоит компьютер, не умея пользоваться которым вы не сможете ни включить кондиционер, ни открыть двери.

В детстве мы играли во дворе до упаду. В распоряжении современных детей огромное количество программ, классов, клубов, и везде свои правила, процедуры, принципы и разнообразные бланки для заполнения. В наши дни родители должны иметь степень магистра в области логистики, чтобы успевать отвезти и забрать детей и ничего не пропустить.

В прежние времена вы входили в банк, подходили к стойке и все свои вопросы решали с кассиром или менеджером. Сегодня интернет-банкинг позволяет обойтись без поездки в банк, но этой системой тоже нужно научиться пользоваться.

## ПЕРЕГРУЗКА

Ни одна из информационных систем, с которыми мы имеем дело сегодня, не является настолько сложной, чтобы ее нельзя было освоить обычному человеку. Но вот их *количество*, да и вообще нынешняя полностью запрограммированная жизнь вызывают ощущение перегруженности. И тогда возникает острое желание применить какое-то технологическое решение для ведения расписания, планирования и управления временем.

С этим связано стремительное появление большого числа разнообразных приложений, призванных повысить продуктивность и помочь нам организовать нашу жизнь. Среди них приложение Any.do, в котором можно вести списки дел: в 2012 году у него было 550 тысяч пользователей, а всего через год — уже 5 миллионов. Количество пользователей еще одной аналогичной программы, Wunderlist, увеличилось за период с 2011 по 2013 год с 1,5 до 5,5 миллиона<sup>1</sup>.

Исходя из этой тенденции, крупные технологические компании начинают делать серьезные инвестиции в такого рода программное обеспечение. Так, осенью 2013 года Apple за 40 миллионов долларов купила Cue, приложение с функциями персонального ассистента. В том же 2013 году компания Dropbox заплатила 100 миллионов долларов за программу по управлению содержимым электронной почты под названием Mailbox.

Жесткий диск нашего коллективного разума приближается к состоянию перегрузки. По этой причине все популярнее становится модель работы по подписке, которую я называю «Упрощение», позволяющая вам взять на себя часть задач, постоянно стоящих перед вашими пользователями. Эта модель может применяться не только

технологическими стартапами, развивающимися при поддержке венчурных инвесторов. Практически любая компания, обслуживающая определенную группу вечно занятых клиентов, может взять ее на вооружение. Важно понимать, что чем состоятельнее клиенты, тем важнее для них возможность хотя бы отчасти упростить свою жизнь.

## ДОМ ПО ПОДПИСКЕ

Рассмотрим в качестве примера историю Франка Ислама и его жены Дебби Дрисман. В 2007 году Ислам продал компанию OSS Group за 250 миллионов долларов<sup>2</sup>. Часть этой суммы супруги использовали на строительство дома площадью 47 тысяч квадратных футов в стиле французского шато на Потомаке, в Мэриленде. В доме 14 спален, 22 ванные, кинозал, спортзал и около 60 тысяч разнообразных светильников<sup>3</sup>.

Сами понимаете, замена лампочек отнимала бы у хозяев кучу времени, поэтому Ислам и Дрисман подписались на услуги Hassle Free Home Service — этот классический бизнес работает по подписке и специализируется на выполнении рутинных задач по обслуживанию жилых помещений.

Цена на услуги Hassle Free Home Service формируется в зависимости от площади дома и, к примеру, для стандартного дома с четырьмя спальнями составит около 350 долларов в месяц. За каждым подписчиком закрепляется мастер, который будет выполнять все необходимые работы в течение года. Ежемесячно мастер проводит оценку состояния дома по ста критериям и проверяет, все ли в порядке с вашей дымовой пожарной сигнализацией, не засорился ли фильтр в котле отопления и прочее. Если что-то требует замены, мастер делает ее, причем цена деталей включена в стоимость подписки.

Джим Вагонис открыл Hassle Free Home Service в помощь домовладельцам в Вашингтоне. Я спросил его, почему, по его мнению, люди подписываются на услуги его компании. «Человек хочет прийти вечером с работы, расслабиться и просто отдохнуть, не думая обо всяких скучных делах по дому», — объяснил Джим.

Вагониса вполне устраивает модель работы по подписке и предсказуемая регулярность платежей. Как правило, у компаний, оказывающих услуги по ремонту, периоды высокой активности (когда приходится работать по 16 часов в сутки) сменяются спадом, когда сотрудники простаивают без работы. Более 90 процентов подписчиков Hassle Free Home Service возобновляют подписку по истечении годового контракта, что дает возможность Вагонису прогнозировать потребность в персонале и планировать развитие бизнеса. «В январе я могу очень точно определить, сколько человек мне понадобится в июле», — говорит Вагонис.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ И КРОСС-ПРОДАЖИ ПОДПИСЧИКАМ

Как и в случае других бизнес-моделей по подписке, регулярный контакт с каждым клиентом при работе по модели «Упрощение» предполагает идеальную возможность для кросс-продаж и дополнительных продаж более дорогих услуг. Клиенты Hassle Free Home Service получают не только ежемесячный контроль за состоянием дома, но и электронные рассылки с инструкциями и рекомендациями, напоминания о проведенных и запланированных работах. Вагонис считает, что с каждым клиентом его компания тем или иным способом коммуницирует не реже чем раз в неделю.

При такой частоте общения формируется доверие, повышается осведомленность и Hassle Free Home Service становится надежным источником информации обо всем, что касается благоустройства дома и ухода за ним. Когда возникает необходимость в проведении более серьезных работ, не включаемых в ежемесячный план, подписчик нередко приглашает мастеров из компании Вагониса, и те за отдельную плату выполняют необходимую работу. В обычном случае подрядчику приходится конкурировать за заказ, и клиент запрашивает предложение хотя бы у двух-трех подрядчиков, а Вагонис чаще всего оказывается в привилегированном положении: хозяин дома не рассматривает другие варианты, так как доверяет Hassle Free Home Service.

Сейчас половина выручки компании поступает от дополнительных заказов на более дорогие работы, и Вагонису практически не придется на этапе выбора подрядчика с кем-нибудь конкурировать.

## ПРОДАТЬ И ЗАБЫТЬ

Работая по модели «Упрощение», компания обещает клиентам две вещи: не только взять на себя решение части задач из ежедневного списка дел, но и напоминать подписчику о том, что пришло время ими заняться. Мы чувствуем себя заваленными делами как потому, что их слишком много, так и потому, что обо всех них нужно вовремя вспомнить. И эти мысли тоже занимают место на «жестких дисках» у нас в голове, заставляя нервничать и вызывая чувство неимоверной загруженности.

В главе 2 мы говорили о компании Mosquito Squad из Ричмонда, предлагающей подписчикам регулярную обработку газона и сада от насекомых средством собственной разработки, одобренным Агентством по охране окружающей среды.

Вам не нужно заботиться о приглашении Mosquito Squad: компания работает по подписке и регулярно присылает к вам свою команду. После оформления подписки вам не придется накануне вечеринки искать специальные свечи, отпугивающие комаров. Годовой контракт с Mosquito Squad гарантирует, что ваш двор и сад всегда будут обработаны и защищены. Ваша жизнь упрощается, а компаниям, работающим по франшизе Mosquito Squad, становится легче развивать свой бизнес, ведь почти три четверти подписчиков решают возобновить контракт на обработку в конце года.

Как правило, по франшизе Mosquito Squad работают крошечные компании, годовой оборот которых не превышает 500 тысяч долларов. Подобные сервисные фирмы чаще всего не имеют значительных сбережений, и уровень жизни владельца и немногочисленных сотрудников зависит от выручки в текущем месяце. А вот продавцы франшизы Mosquito Squad знают, из какого источника получают как минимум

73 процентов выручки в будущем году — за счет автоматического продления текущих контрактов. Благодаря такой регулярности выручки компаниям удается поднять маржу до уплаты налогов с 20 до 30 процентов.

Модель «Упрощение» отлично работает во многих отраслях и избавляет клиентов от необходимости делать очередной заказ на регулярную услугу. Напротив, сотрудники компании по стрижке газонов сами знают, что газон нужно стричь не реже одного раза в неделю, и предлагают заключить договор на регулярные работы. И тогда вам вообще больше не нужно думать о газоне. По тому же принципу действует и компания, обслуживающая частные бассейны: они не ждут, пока клиент к ним прибежит в панике, потому что вода в его бассейне позеленела, а заключают договор на регулярное обслуживание, включающее очистку, обработку химикатами и контроль состояния воды в течение всего теплого сезона, а также консервацию бассейна на зиму.

Предложение в формате «купить и забыть» имеет огромную ценность и для клиента, и для компании. Вы обеспечиваете своему бизнесу регулярную выручку и объем заказов, а клиенты избавляются от лишних хлопот.

### *Кому подходит модель «Упрощение»*

**Вы можете попробовать работать по такой модели:**

- если оказываете услугу, в которой ваши клиенты регулярно нуждаются;
- обслуживаете относительно состоятельных и занятых клиентов;
- предоставляете следующие услуги: уход за животными, массаж, преподавание, мытье окон или чистка ковров, ведение бухгалтерии и другие.

### Что говорят знатоки-инсайдеры

- Чтобы сформировать ценностное предложение в рамках модели «Упрощение», поговорите с клиентами из целевой аудитории и попросите их описать свой типичный день и показать вам типичный список дел. Подумайте, что вы можете предложить, чтобы взять решение части этих задач на себя.
- Ценностное предложение в рамках модели «Упрощение» отчасти связано с тем, что вы берете на себя труд выполнять какую-то работу регулярно и избавляете клиента от необходимости самому решать этот вопрос. Поэтому обязательно договаривайтесь о графике работы и оказания услуги и не нарушайте его. Если вы обещаете клиенту приезжать каждый третий четверг месяца, не позволяйте себе менять день и время, чтобы клиенту не приходилось вспоминать, когда вас ждать в следующий раз.
- Договор на регулярное оказание услуги — отличная база для кросс-продажи и допродажи более дорогих услуг. Оказывая регулярные услуги по контракту, вы получаете возможность увидеть и другие потребности клиентов, которые вы могли бы удовлетворить. Вам не нужно включать все свои услуги в один контракт: вначале выберите те, в которых клиент нуждается регулярно. И начинайте формировать отношения, чтобы в случае необходимости в каких-то других видах работ и услуг клиент первым делом обращался к вам.



## ГЛАВА 10

# СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ

Одна из первых бизнес-моделей с использованием подписки была внедрена 28 января 1878 года в городе Нью-Хейвен, штат Коннектикут<sup>1</sup>. Незадолго до этого было изобретено новое устройство, получившее название «телефон», и первые подписчики (целых 21 человек!) согласились платить полтора доллара в месяц за возможность пользоваться телефонной линией. Три недели спустя новая услуга насчитывала уже 50 подписчиков и вышел первый в мире телефонный справочник. В нем указывались преимущественно номера врачей и официальных лиц и служб города: полиции, почты и других. Попали в книгу и несколько жителей города, четверо из которых работали в телефонной компании.

Ни один человек в одиночку не смог бы создать телефонную сеть и связать всех своих друзей и родственников. Но если достаточное число жителей города решат платить всего по полтора доллара в месяц, у телефонной компании появятся средства на то, чтобы протянуть провода и построить телефонную сеть. С тех пор компании в разных отраслях используют такой сетевой подход и предлагают подписчикам доступ к общей дорогостоящей инфраструктуре.

Одна из ключевых характеристик сетевой модели заключается в том, что, в отличие от модели закрытого клуба, полезность подписки повышается с ростом числа подписчиков. Если бы вы жили в Нью-Хейвене в феврале 1878 года и провели себе телефон, вы могли

бы позвонить лишь паре врачей, шерифу или на почту. А к 1960-м почти в каждом доме этого города были телефон и телефонный справочник. Ценность использования телефонной сети для каждого горожанина возросла принципиально.

## ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПРОДВИГАЮТ УСЛУГУ

Такая сетевая модель уникальна еще и тем, что пользователи сами заинтересованы в росте числа подписчиков, поскольку чем больше людей установит телефон, тем большему количеству можно будет позвонить.

За доллар в год подписчики мессенджера WhatsApp могут бесплатно отправлять неограниченное число сообщений: сервис не использует мобильные сети и работает через интернет.

После установки WhatsApp на свой телефон вы можете бесплатно посылать сообщения любому пользователю этого приложения. Благодаря такой тактике число подписчиков сервиса росло невероятно быстро. В начале 2014 года количество фотографий, которыми обменивались пользователи WhatsApp, превысило количество изображений, выложенных в Facebook; у мессенджера было больше подписчиков, чем у Twitter. Число пользователей WhatsApp росло на 1 миллион в день, и тут компания Facebook решила приобрести его за 19 миллиардов долларов.

WhatsApp служит классическим примером сетевой бизнес-модели: ценность подписки на сервис увеличивается с ростом числа подписчиков. Более того, подписчики сами продвигают мессенджер и приглашают в него своих знакомых, ведь он позволяет экономить деньги при обмене сообщениями. На момент покупки у WhatsApp не было ни одного руководителя по маркетингу<sup>2</sup>.

## РОСТ ЗА СЧЕТ ПЛОТНОСТИ ПОКРЫТИЯ

107

Подобно WhatsApp, сервис Zipcar развивается благодаря наличию искренних поклонников, которые продвигают его среди своих друзей. Достиж успеха Zipcar удалось за счет применения сетевой модели работы по подписке, однако путь этой компании был более тернистым, чем у WhatsApp.

Робин Чейз и Антье Дэниелсон основали Zipcar в 1999 году по возвращении Дэниелсон из поездки в Берлин, где она столкнулась с моделью совместного использования автомобилей, активно развивавшейся в то время в Германии и Швейцарии. Подруги решили перенести эту бизнес-модель в Северную Америку.

Модель проста: вы оформляете годовую подписку, платите 50 долларов в месяц и получаете доступ к автопарку Zipcar. Когда вам нужно воспользоваться автомобилем, с вас взимается почасовая оплата.

К июню 2000 года Чейз и Дэниелсон привлекли 50 тысяч долларов инвестиций, и первые двенадцать подписчиков в Бостоне получили в аренду автомобили<sup>3</sup>. Бизнес быстро развивался, приходили новые инвесторы. К концу 2002 года у Zipcar было шесть тысяч подписчиков в Бостоне, Нью-Йорке и Вашингтоне.

Но не всё в прекрасной стране Зипландии было гладко. Компания терпела убытки. Когда Чейз не удалось добиться очередного раунда финансирования, совет директоров сместил ее с должности CEO и назначил на этот пост Скотта Гриффита, предпринимателя из области технологий<sup>4</sup>. Возглавив компанию, он тут же организовал проведение фокус-групп среди людей, которые подумывали использовать Zipcar, но так и не оформили подписку. Выяснилась основная причина, по которой люди не решались подписываться: они опасались, что выбранной ими машины в нужный момент у Zipcar в наличии не окажется.

К этому моменту клиенты компании были разбросаны по всей территории городов, которые охватывал сервис Zipcar. Гриффит понимал, что, как и в случае с любым другим бизнесом, работающим по сетевой модели подписки, ценность их предложения будет тем выше, чем выше концентрация подписчиков на каждой отдельной территории.

Иными словами, чем больше клиентов в районе, тем больше машин компания сможет им предложить. Но, чтобы обеспечить разумную плотность подписчиков в таких городах, как Бостон, Нью-Йорк или Вашингтон, потребуются серьезные усилия: по оценкам Гриффита, в каждом городе нужно иметь примерно от 150 до 200 автомобилей. Он также рассчитал, что компания сможет стать прибыльной, когда соотношение числа подписчиков к количеству машин достигнет 40:1. Zipcar действовала в трех городах, и для достижения успеха ей предстояло привлечь от 18 до 24 тысяч подписчиков.

Вместо того чтобы взваливать на себя непосильную на тот момент задачу, Гриффит решил разбить каждый из трех городов на небольшие зоны и работать над повышением плотности подписчиков в каждой из них по очереди. Бостон, к примеру, был разделен на двенадцать районов, и автопарк Zipcar для каждого из них формировался с учетом локальной демографии. В районе Бикон-Хиллс, где живут состоятельные семьи, Zipcar предлагала «Вольво» и «БМВ»<sup>5</sup>. В более демократических районах вроде Кембриджа использовались в основном гибридные автомобили марки «Тойота».

При формировании автопарка учитывались и типичные предпочтения жителей каждого конкретного района. Так, обитатели бостонского района Бэк-Бэй часто брали автомобили для поездок на Кейп-Код на выходные, поэтому им Zipcar предлагала машины большего размера. На Харвард-сквер жили в основном студенты, и им требовались небольшие машины для коротких поездок.

Сформировав автопарк в соответствии со спецификой района, Zipcar провела агрессивную маркетинговую кампанию для привлечения клиентов и повышения плотности подписчиков. Пользователи были довольны качеством сервиса и охотно рассказывали о нем друзьям. За счет плотности подписчиков Zipcar удалось быстро масштабировать бизнес. Добившись успеха в первых трех городах, компания начала выходить в другие регионы, что только повышало ценность сервиса для подписчиков.

Сегодня подписчик Zipcar из Бостона может не только взять в аренду автомобиль нужной модели, но и легко найти автомобиль Zipcar, сойдя с поезда в Балтиморе или выйдя из самолета в Бристоле.

Благодаря использованию сетевой модели подписки Гриффит построил компанию с выручкой более 100 миллионов долларов; база подписчиков достигла 760 тысяч человек. В 2013 году Avis Budget Group купила Zipcar за 491 миллион долларов<sup>6</sup>.

## ОБРАТНЫЙ ЭФФЕКТ СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ

Если клиенты рекомендуют ваш сервис, это помогает вам быстрее масштабировать бизнес и увеличивать базу подписчиков. Но эффект может быть и обратным.

Давайте посмотрим на историю взлета и падения World of Warcraft, глобальной многопользовательской ролевой онлайн-игры (MMORPG) с фантастическим приключенческим сюжетом. В рамках MMORPG тысячи игроков могут находиться одновременно в едином игровом пространстве.

В ходе игры участники сообща исследуют фантастический мир, населенный опасными монстрами и разными злодеями. Как обычно в бизнесах, построенных на сетевой модели, чем больше людей вы знаете, тем интереснее играть.

База подписчиков World of Warcraft росла очень быстро, с 1,5 миллиона в 2005 году до 12 миллионов в 2010-м. А потом начался спад. Некоторым геймерам стало казаться, что игра утратила свой шарм, особенно по сравнению с другими видеоиграми. И пользователи начали массово уходить: в течение первой половины 2012 года World of Warcraft потеряла больше миллиона подписчиков. Те же люди, которые еще недавно активно пропагандировали игру, теперь советовали искать альтернативы. К началу 2014 года отток пользователей наконец прекратился: компания объявила о новом релизе игры. Но размер базы подписчиков пока не восстановился и держится на уровне 7,6 миллиона пользователей<sup>7</sup>.

Если вы собираетесь опираться на своих подписчиков при продвижении сервиса и привлечении новых пользователей, обязательно примените эффективные механизмы сбора информации, чтобы оперативно реагировать на падение уровня удовлетворенности клиентов, пока слухи о снижении качества ваших услуг не начали работать против вас.

### *Кому подходит сетевая модель*

#### **Попробуйте использовать такую модель:**

- если предлагаете продукт или услугу, польза от которых растет с ростом числа подписчиков;
- сетевая модель подписки лучше всего работает, когда вы предлагаете услугу, о которой пользователю хочется рассказывать знакомым. Если же ваш продукт, скажем, процентов на 5 лучше, чем альтернатива, эта модель, скорее всего, не для вас;
- ваши нынешние и будущие подписчики хорошо разбираются в технологиях. Чем шире круг общения ваших клиентов, тем быстрее вы сможете развивать свой бизнес.

#### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Для формирования сети вам нужны подписчики. Но, чтобы привлечь их, необходима действующая пользовательская сеть. Сфокусируйте все свои ограниченные ресурсы на небольшой четко организованной группе пользователей-первопроходцев. Добейтесь необходимой вам плотности клиентской базы, а затем переходите к следующей группе или нише.
- Сетевая модель лучше всего подходит компаниям с большим объемом доступного капитала или предпринимателям, которые умеют его привлекать. В первые годы работы Zipcar все время не хватало денег. Для начала Чейз и Дэниелсон

воспользовались ангельскими инвестициями, а два года спустя во втором раунде они привлекли 4,7 миллиона долларов. Под руководством Гриффита компания получила 25 миллионов в 2006 году и 21 миллион в 2010-м<sup>8</sup>. Основатели WhatsApp Ян Кум и Брайан Актон в 2009 году в посевном раунде финансирования получили 250 тысяч долларов, в 2011-м — еще 8 миллионов; а летом 2013 года — еще 50 миллионов<sup>9</sup>.

111

- К счастью, когда вы наконец сформируете сеть подписчиков, готовых продвигать ваш сервис, именно они станут вашей защитой от потенциальных конкурентов. Рекомендации и отзывы довольных клиентов помогут вам развивать бизнес и одновременно выяснять, чего они ждут от вас сейчас.
- И, к несчастью, если подписчики вдруг окажутся чем-то недовольны, они так же быстро разнесут по миру эту информацию о вас.



## МОДЕЛЬ «УВЕРЕННОСТЬ И СПОКОЙСТВИЕ»

Владельцы собак постоянно волнуются из-за того, что их питомец может потеряться. Вдруг на прогулке повеет каким-нибудь любопытным запахом, и вроде бы спокойная домашняя собака понесется куда-то сломя голову.

И тут на помощь придет сервис Tagg. Это система слежения за животными, разработанная компанией Snaptracs, являющейся подразделением легендарного гиганта Qualcomm. К лету 2013 года у ресурса было 30 тысяч подписчиков<sup>1</sup>. С помощью Tagg вы можете наблюдать за перемещениями вашего питомца через мобильный телефон. Для этого нужно, во-первых, купить особый ошейник (это можно сделать в магазинах Verizon Wireless или BestBuy), во-вторых, подписаться на услугу мониторинга за 7,95 доллара в месяц. Если собака выходит за пределы заранее определенного периметра (границы которого вы задаете сами), то вы получаете уведомление на телефон.

Сервис Tagg — пример бизнес-модели, которую я называю «Уверенность и спокойствие». Компании, работающие по ней, предлагают клиентам своего рода страховку от чего-то, что, как они надеются, никогда не произойдет. Вы готовы прийти клиенту на помощь, но, пока ничего не случилось, никак себя не проявляете. Вы зарабатываете на регулярных платежах за подписку, а пользователю это выгоднее, чем покупать ваши услуги, когда неприятность все же случается.

А еще вы неплохо обогатитесь, если в период до наступления страхового случая инвестируете получаемые от клиентов средства.

114

## ПОДОЙДЕТ ЛИ ТАКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ВАШЕЙ ОТРАСЛИ?

Если вы продаете что-то имеющее для покупателей особую ценность, можете задуматься о модели работы «Уверенность и спокойствие».

Заключая контракт с компанией ADT или ей подобной, занимающейся охраной жилых помещений, вы за несколько долларов в месяц обретаете уверенность в том, что, если вам понадобится помощь, ее вам немедленно окажут.

Если вам важно знать, где находится ваша машина, и получать информацию о ее местопребывании в случае угона, вы можете подписаться на сервис Stolen Vehicle Recovery System, предлагаемый компанией LoJack. Поскольку многих волнует безопасность их ноутбуков, за 39,99 доллара в год та же LoJack готова присмотреть за вашим MacBook, если вы подпишетесь на ее услугу LoJack for Laptops.

Компания LoJack продает услугу по отслеживанию местонахождения не только предметов, но и людей. Например, если у вашего отца болезнь Альцгеймера, вы можете за 30 долларов в месяц подключить его к системе SafetyNet, и компания будет отслеживать его перемещения, а также искать в случае пропажи через GPS-браслет.

Одна из сложностей, возникающих при работе с моделью «Уверенность и спокойствие», связана с анализом того, как часто подписчикам потребуется услуга. Если недооценить спрос, ваши расходы превысят выручку от продажи подписки. Если переоценить, вы рискуете проиграть конкурентам, которые могут предложить вашим подписчикам более низкую цену на аналогичную услугу, или вынудить их и вовсе отказаться от вашей помощи.

Небольшой экскурс в прошлое поможет вам определить оптимальную цену. Сколько раз за прошедший год типичный клиент вам звонил и какова была себестоимость оказанных ему услуг? Стоимость

его ежемесячной подписки, конечно же, выше, чем предполагаемые вами расходы на оказание ему услуг в случае необходимости, и тогда разница между фактической себестоимостью и выручкой от продажи подписки и есть страховая прибыль вашей компании. Эти деньги вы получаете за определенный риск: если клиент обращается к вам чаще, чем вы прогнозировали, вам нужно покрыть незапланированные издержки, чтобы не работать в убыток.

## КОМПАНИЯМ ТОЖЕ НУЖНЫ СПОКОЙСТВИЕ И УВЕРЕННОСТЬ

Не только частные лица готовы платить за уверенность и спокойствие. Корпоративные клиенты тоже охотно оплачивают охранные услуги и страховую защиту.

Компании вроде Site24x7 оказывают услуги по мониторингу состояния корпоративных сайтов и следят, чтобы ресурс всегда был в рабочем состоянии. В случае возникновения проблем владельцев немедленно ставят в известность.

Если кто-то начинает негативно отзываться о вашей компании в Twitter, команда из Radian6 может оперативно вам об этом сообщать. Radian6 — пионер в области «мониторинга и управления онлайн-репутацией»; в 2011 году ее купила компания Salesforce.com, которая тоже работает по подписке<sup>2</sup>. В числе клиентов Radian6 такие крупные корпорации, как Cisco и Honda, обратившиеся за информацией о том, как пользователи отзываються об их брендах в социальных сетях, чтобы вовремя отреагировать и представить свою версию произошедшего, если в интернет просачиваются негативные данные.

Как и в страховании, модель «Уверенность и спокойствие» позволяет продать подписчику уверенность в том, что в случае наступления неприятных или даже катастрофических событий на помощь придет профессиональная команда. Такой подход работает и на потребительском, и на корпоративном рынке. Чтобы использовать эту модель

в вашей отрасли, следует разобраться в том, как и на чем зарабатывают страховые компании.

116

## МАГИЯ СВОБОДНОГО ОСТАТКА

Большинство людей думают, что страховщики зарабатывают на разнице между страховыми взносами клиентов и суммой компенсации по страховым случаям. Действительно, страховые компании получают такую прибыль, но основную ее часть они генерируют за счет инвестирования свободных денежных средств.

Страховая прибыль — это разница между полученными страховыми премиями и выплатами по страховым случаям. Прибыль от использования денежного резерва — это прибыль от инвестирования временно свободных денежных средств, образующихся за счет временного разрыва между перечислением страховых платежей и выплатой страхового возмещения.

Вот как Уоррен Баффет в обращении к акционерам Berkshire Hathaway в 2009 году сказал о том, как лично он использует резервы:

Величина наших временно свободных средств увеличилась за период с 1967 по 2009 год с 16 до 62 миллионов долларов. В течение семи последних лет мы работаем с прибылью. Я думаю, что, вполне вероятно, и в последующие годы мы будем получать прибыль от страховой деятельности. В этом случае мы сможем получать прибыль от временно свободных средств. Как будто кто-то дал нам 62 миллиона долларов и позволил их инвестировать, не взимая при этом никаких процентов<sup>3</sup>.

Думаете это сложная схема? На самом же деле все довольно просто. Давайте представим, что вы кроете и ремонтируете крыши и решили внедрить подписку по модели «Уверенность и спокойствие». Заплатив 20 долларов в месяц, ваш клиент получает гарантию, что в случае повреждения крыши вы выполните все работы за свой счет.

Прошел год. Предположим, что клиент к вам не обратился и вы получили 240 долларов ( $20 \times 12$ ). Вы можете либо оставить эти деньги на счете вашей компании, либо инвестировать их. Крупные страховые компании вкладывают получаемый таким образом свободный резерв на фондовом рынке, а вы можете инвестировать эти средства в свой же бизнес и, скажем, обновить рекламный баннер на машине.

Теперь представим, что такой сценарий реализуется и в последующие четыре года: вы получаете ежегодно от клиента 240 долларов и инвестируете их, а клиент ни разу не высказывает претензий. За этот период накопилось 1200 долларов. На шестой год клиент звонит и просит вас приехать и починить крышу, которая пострадала от урагана и требует ремонта. Работы по ремонту обойдутся вам в 800 долларов.

Клиент доволен, так как крышу ему починили вроде бы бесплатно. Вам тоже хорошо, ведь вам осталось 400 долларов ( $1200 - 800$ ). Но в реальности вы заработали гораздо больше, потому что могли инвестировать 1200 долларов, не платя процентов. Конечно, вы пошли на определенный риск, гарантируя клиенту ремонт крыши бесплатно, и этот риск должен быть компенсирован. Если бы стоимость работ по ремонту составила три тысячи долларов, то в убытке в размере 1800 долларов ( $1200 - 3000$ ) оказались бы вы.

Главная сложность в работе по такой модели заключается в оценке рисков. В крупных страховых компаниях работают целые армии актуариев, которые строят статистические модели, чтобы определить вероятность наступления страхового случая. Вам необязательно так все усложнять. Можно проанализировать историю, скажем, последних двадцати клиентов, которым устанавливали крышу с гарантией, и подсчитать, как часто и по какой стоимости пришлось обслуживать эти крыши. На основе полученных цифр вы сможете довольно точно рассчитать риск, связанный с продажей подписки на уверенность и спокойствие.

Если вы не профессиональный актуарий и у вас нет ученой степени по математике, не стоит погружаться в сложные расчеты. Вы можете оценить свой риск с помощью следующих способов.

- Предложите подписку «Уверенность и спокойствие» небольшому числу клиентов и посмотрите, как часто и какие расходы вам придется нести.
- Ограничьте предложение. Скажем, в случае с крышами можно предлагать ремонтные работы бесплатно, но так, чтобы их стоимость не превышала заранее оговоренной суммы, или ремонтировать бесплатно только определенные виды повреждений.
- Можно перестраховать ваш риск, купив для компании страховку для покрытия непредвиденных страховых случаев.

### *Кому подходит модель «Спокойствие и уверенность»*

**Вы можете попробовать работать по такой модели:**

- если продаете нечто дорогое, сложное в исполнении или безальтернативное;
- осуществляя работы при наступлении страхового случая, используете имеющиеся активы и не тратите наличных. Скажем, в примере с ремонтом крыш вы задействуете имеющиеся бригады, лестницы и автомобили, поэтому работы по страховому случаю не предполагают дополнительных затрат;
- у вас есть история клиентских обращений, на основе которой можно достаточно точно прогнозировать вероятность и частоту наступления страховых случаев.

### **Что говорят знатоки-инсайдеры**

- Ограничивайте свои риски. Может показаться, что страховые взносы — это свободные деньги, но в реальности вы должны иметь ресурсы и инфраструктуру, чтобы выполнить обещанное в случае, если клиент к вам обратится.

- Эта модель отличается от модели «Упрощение», в рамках которой вы заключаете контракт на регулярное обслуживание клиентов по заранее оговоренному графику. В модели «Уверенность и спокойствие» вы, по сути, предлагаете страховку и выполняете работы, *только если* клиент к вам обратится.

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЕВЯТЬ МОДЕЛЕЙ ПОДПИСКИ В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ

Конечно, мой список из девяти моделей работы по подписке далеко не полный. Кто-то из вас может заметить, что я упустил некоторые типы бизнес-моделей и не упомянул о компаниях, опыт которых заслуживает внимания. Я уверен, что со временем появится много новых моделей, но пока мы о них даже не подозреваем.

Надеюсь, среди разнообразия уже популярных бизнес-моделей работы по подписке вы найдете интересные возможности и для своей компании и попытаетесь дополнить имеющиеся источники выручки продажей подписки. Думаю, вы согласитесь, что, хотя облачные софтверные компании и медиагиганты и стали пионерами в области развития бизнес-моделей на основе подписки, небольшие компании из разных отраслей, будь то юристы, владельцы кофейни или детского сада, тоже могут их применять.

Теперь давайте перейдем к самому сложному: разберемся, как же создать бизнес на основе подписки.



# ЧАСТЬ III

## СТРОИМ СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС ПО ПОДПИСКЕ

Многие традиционные бизнесы добиваются успеха благодаря силе личности их владельца. Когда продажи падают, владелец использует личные связи и приводит клиентов. Если клиенты недовольны, именно владелец старается проявить чудеса дипломатии и сгладить негативное впечатление. В случае работы по подписке сама структура и природа бизнеса требуют, чтобы компания достаточно быстро перешла от работы с несколькими хорошо знакомыми клиентами к обслуживанию большой группы подписчиков.

Мне приходилось создавать новый бизнес не раз. У меня была компания по выпуску радиорекламы, дизайн-агентство, бизнес по организации мероприятий, фирма по проведению количественных исследований и даже софтверная компания. Сейчас я второй раз в жизни строю бизнес на основе подписки и готов признать, что, хотя

подобная модель может быстрее дать результат, развивать такой бизнес сложнее по многим причинам.

122 Образно говоря, для традиционной модели нужно больше силы, а для бизнеса по подписке — больше ума.

В бизнесе по подписке практически любое ваше решение сказывается сразу на всех подписчиках. Одна рассылка может вызвать волну отказов от нее. С введением подписки ваша бухгалтерия не обойдется несколькими счетами в месяц: вам нужно будет научиться ежемесячно принимать сотни и тысячи платежей по банковским картам и еще учитывать срок окончания действия и кредитный лимит по каждой. Конечно, прекрасно иметь больше данных о клиентах, но при переходе на работу по подписке вы можете в какой-то момент накопить столько информации, что выделить из нее действительно важную будет нелегко; потребуется много думать и анализировать.

Последняя, третья часть книги должна помочь вам решить те проблемы, с которыми я и многие, кто строил бизнес по подписке, сталкивались в процессе работы.

## ГЛАВА 12

# МАТЕМАТИКА ПО-НОВОМУ

Один из самых сложных аспектов построения бизнеса по подписке связан с необходимостью научиться оценивать результаты.

Обычно вы оцениваете успех своего бизнеса на основе стандартного отчета о прибылях и убытках (P&L), из которого ясно, сколько вы заработали после того, как оплатили все расходы и учли все издержки. Начиная работать по подписке, вы не продаете продукт или услугу, а как бы даете подписчикам доступ к ним на определенное время. То есть вашему бухгалтеру нужно учитывать выручку от подписки равными долями в течение всего срока действия договора между вашей компанией и подписчиком. Иными словами, как только вы перейдете на работу по подписке, ваш отчет о прибылях и убытках станет выглядеть гораздо менее привлекательно.

Давайте посмотрим, как меняется отчет о прибылях и убытках типичной софтверной компании, занимающейся разработкой программных продуктов, после перехода с традиционной модели ведения бизнеса на модель работы по подписке. В первом случае компания-разработчик продает пользователям свой продукт. Покупатель платит, скажем, 1000 долларов и получает некий физический носитель и диски для установки программного обеспечения в полную собственность. А компания учитывает эту тысячу в строке «выручка» своего отчета о прибылях и убытках в том месяце, когда была совершена продажа.

Во втором случае, при переходе на бизнес-модель на основе подписки, компания позволяет пользователю не покупать программный продукт в полную собственность, а арендовать его на время действия договора. Предположим, аренда того же ПО стоит 99 долларов в месяц. Теперь, совершая продажу, компания в этом месяце показывает в строке «выручка» не 1000, а 99 долларов, то есть лишь одну десятую от суммы, попадавшей в отчет о прибылях и убытках при старой модели.

Разумеется, экономически гораздо выгоднее получать ежемесячно 99 долларов, чем одноразово тысячу. Но психологически переключиться на получение мелких платежей очень сложно и для компании, и для ее владельца, который привык видеть в конце месяца прибыль.

Склонность применять привычные способы измерения и оценки результата к новым моделям работы стала причиной провала моей первой попытки перевести свою консалтинговую фирму на работу по подписке. Мы построили успешный бизнес и обслуживали крупные компании из категории «голубых фишек» вроде Bank of America, IBM и Wells Fargo. За типовой проект наша компания получала гонорар в размере 50 тысяч долларов; реализовывался такой проект около двух месяцев. Поэтому в нашем отчете о прибылях и убытках эти 50 тысяч учитывались как два ежемесячных платежа по 25 тысяч. Как правило, ежемесячная прибыль составляла от 20 до 30 процентов до уплаты налогов.

До смерти устав от вечной гонки и бесконечного процесса продаж, мы решили перейти на работу по подписке. Вместо выполнения отдельных проектов мы начали предлагать клиентам постоянное консалтинговое сопровождение, а также доступ к нашим исследованиям за 30 тысяч долларов в год. После смены бизнес-модели мы получили совершенно жуткий отчет о прибылях и убытках. Согласно принципам ГААР (Общепринятые принципы бухгалтерского учета), платежи за подписку принимаются к учету в отчете о прибылях и убытках равными долями в течение всего срока ее действия. И теперь мы показывали в отчете не 25 тысяч долларов в том месяце, когда была выполнена работа, а по 2500 долларов в течение года, что в сумме давало 30 тысяч, то есть стоимость годовой подписки.

Получается, что только что мы зарабатывали деньги, по крайней мере на бумаге, и вдруг стали нести убытки. Я сумел убедить себя, что короткий период убытков в момент изменения бизнес-модели — вполне нормальное явление. Когда отчет о прибылях и убытках и на второй месяц получился убыточным, наш бухгалтер начал задавать вопросы о том, что за изменения произошли в компании и зачем мы так настойчиво их реализуем, если это явно проигрышная стратегия. После третьего убыточного месяца я запаниковал по-настоящему. Не важно, сколько новых подписчиков мы привлекали: компания оставалась убыточной.

На четвертый месяц мы вернулись к традиционной модели и вновь стали работать над проектами по заказу конкретных клиентов; отчетность заметно улучшилась. Несколько месяцев мы пытались использовать параллельно обе модели, предлагая и индивидуальный консалтинг, и подписку на наши услуги. Но клиенты понимали, что могут купить их в любой момент, и не спешили оформлять подписку, поэтому мы прекратили ее продвигать. Было приятно вновь видеть серьезные цифры в строке «выручка» отчета и прибылях и убытках. Как же я был неправ: хотя отчетность теперь и казалась лучше, на деле все обстояло совсем не так!

Когда мы приняли решение прекратить продажу подписки, я не понимал, что мы отказываемся от стратегии, с помощью которой могли бы серьезно повысить ценность компании. Если консалтинговая фирма работает по традиционной модели, с длинными циклами продажи и многомесячными проектами, она не представляет особой ценности для покупателя; переходя же на работу по подписке, мы имели шанс обеспечить компании стабильную повторяющуюся выручку. Более того, так как мы собирались взимать с клиентов плату за подписку на год вперед, наш отчет о движении денежных средств выглядел очень хорошо. Я просто не мог смириться с тем, что в отчете о прибылях и убытках появились убытки. В общем, мы сделали гигантский шаг назад и отказались развиваться, и все из-за того, что я неправильно анализировал отчетность.

## НОВЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

126

Начиная работать по подписке, вы должны научиться по-новому смотреть на отчетность. Основа вашего бизнеса — *ежемесячная регулярная выручка* (MRR, Monthly Recurring Revenue). Именно она отражается в ежемесячных отчетах о прибылях и убытках компании. Когда клиент оформляет годовую подписку для доступа к сайту за 99 долларов, компания каждый месяц показывает в отчете в строке «ежемесячная регулярная выручка» 8,25 доллара (99 делим на 12 месяцев).

Очень важный показатель — *ценность подписчика в течение жизненного цикла* (LTV, Lifetime Value); он рассчитывается путем умножения ежемесячной регулярной выручки на число месяцев, в течение которых клиент является вашим подписчиком, за вычетом издержек по его обслуживанию. Для простоты давайте представим, что вашей компании не нужны менеджеры для обслуживания подписчиков, то есть стоимость их обслуживания равна нулю. В таком случае, если подписчик остается с вами в среднем 30 месяцев, его ценность в течение жизненного цикла составляет  $30 \times 8,25 = 247,50$  доллара.

Следующий показатель, который важен для оценки здоровья компании, — *стоимость привлечения клиента* (CAC, Customer Acquisition Cost). Это та сумма, которую вы тратите на продажи и маркетинг для привлечения каждого нового подписчика. Если расходы вашей компании на эти цели в прошлом месяце составили 2000 долларов и вы приобрели 25 новых подписчиков, то стоимость привлечения клиента равна 80 долларам (2000 делим на 25).

Реальную стоимость привлечения подписчика вы сможете определить, когда подпишете всех из числа наиболее лояльных. Скажем, друзья, родственники, ваши лучшие клиенты, скорее всего, оформят подписку без особых усилий и затрат с вашей стороны, просто чтобы поддержать ваш новый бизнес, и это нужно учитывать. Чтобы оценить реальную CAC, нужно исключить из расчетов таких подписчиков.

## УРОВЕНЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ

127

Рассчитав стоимость привлечения подписчика и его ценность в течение жизненного цикла, можно переходить к оценке жизнеспособности и эффективности вашей бизнес-модели. Дэвид Скок, например, занимается этим целыми днями.

Скок — генеральный партнер в венчурной фирме Matrix Partners, где он оценивает потенциальные инвестиции в компании, работающие по подписке, а также консультирует руководителей компаний, входящих в его собственный портфель по уже сделанным инвестициям. Он сотрудничает с такими компаниями, как HubSpot.com, Digiium, CloudBees, Enservio, GrabCAD, OpenSpan, SageCloud, Salsify, VideoIQ.

Дэвид не только инвестирует в предпринимателей, но и сам является одним из них: он основатель четырех технологических компаний, три из которых смог сделать публичными и вывести на NASDAQ. Скок также ведет блог для предпринимателей из области высоких технологий с очень простым названием: «Для предпринимателей». Именно там он впервые опубликовал свою самую важную формулу для оценки эффективности бизнеса, работающего по подписке:

$$LTV > 3 \times CAC$$

Исходя из опыта управления компаниями и оценки сотен бизнесов, Скок установил, что у жизнеспособной в долгосрочной перспективе компании, работающей по подписке, соотношение показателей LTV и CAC должно быть как минимум 3:1. У некоторых из наиболее успешных бизнесов, использующих бизнес-модель на основе подписки, соотношение этих показателей составляет 8:1.

Вернемся к нашему примеру с сайтом, у которого ценность подписчика в течение жизненного цикла составляет 247,50 доллара, а стоимость привлечения подписчика равна 80 долларам. Соотношение этих показателей лишь немного превышает 3:1 (247,50 делим на 80). По Скоку, этот бизнес должен быть жизнеспособным.

Существует масса причин, по которым вы можете внедрить подписку в вашем бизнесе. Вы можете продавать ее, даже если это

направление бизнеса будет убыточным, просто в расчете на то, что вам удастся построить длительные отношения и клиент, став подписчиком, начнет покупать больше ваших продуктов или услуг. Вы можете также пытаться монетизировать базу подписчиков, используя рекламную модель, или продавать подписку ради сбора информации о предпочтениях клиентов. Но если вы хотите создать самостоятельный бизнес, работающий на основе подписки, который можно масштабировать и развивать, добивайтесь того, чтобы средняя ценность подписчика в течение жизненного цикла хотя бы втрое превышала стоимость его привлечения.

## ОТТОК КЛИЕНТОВ

Пожалуй, самым существенным фактором, влияющим на жизнеспособность вашей компании, является скорость, с которой клиенты отказываются от подписки: этот фактор называют *коэффициент оттока*. Чтобы рассчитать данный показатель для ежемесячной регулярной выручки, возьмите ее значение на начало месяца и разделите на величину недополученной выручки в этом же месяце.

Предположим, у вас есть тысяча подписчиков, и каждый платит 500 долларов в месяц. Допустим, в какой-то месяц 18 человек отказались от подписки. Ваша ежемесячная регулярная выручка составляет 500 тысяч долларов ( $500 \times 1000$ ), а недополученная ежемесячная регулярная выручка —  $18 \times 500 = 9000$  долларов. Соответственно, коэффициент оттока за этот месяц равен 1,8 процента (9000 делим на 500 000).

Можно оценить уровень оттока клиентов иначе: для этого нужно разделить число клиентов, отказавшихся от подписки в текущем месяце, на количество оставшихся клиентов.

Конечно, очень хочется узнать, какой же коэффициент оттока считать допустимым. Но в реальности этот показатель сильно варьируется в зависимости от вида деятельности. Если вы предлагаете услуги или продукт из категории «люкс», без которых в принципе подписчики

могут и обойтись, то ежемесячный отток клиентов у вас наверняка будет выше, чем у софтверной компании, продающей крупным корпорациям облачный продукт для ведения бухгалтерии, без которого бизнес рискует просто остановиться.

Очень важно понимать, что анализировать показатель оттока подписчиков без связи с тем, во что обходится компании привлечение каждого нового клиента, не имеет смысла. Используя формулу Скока, вам нужно снизить этот показатель настолько, чтобы ценность среднего подписчика в течение жизненного цикла как минимум втрое превышала стоимость его привлечения.

## МАРЖА

Еще один важный показатель — стоимость обслуживания каждого нового подписчика. Этот показатель считается частью вашей себестоимости и сильно варьируется в зависимости от того, сколько новых подписчиков вы приобрели. Как правило, сюда относятся зарплаты и другие расходы, связанные с деятельностью сотрудников, отвечающих за привлечение и обслуживание подписчиков.

Программная платформа HubSpot.com используется для управления маркетинговой деятельностью по привлечению подписчиков. С ее помощью можно создать сайт или блог, управлять группами в социальных сетях, проводить маркетинговые кампании и анализировать всю эту работу на основе единого отчета-дэшборда. Типичный клиент HubSpot.com — небольшая или среднего размера компания, стремящаяся профессионально выглядеть в интернете, но при этом не имеющая достаточно ресурсов, чтобы нанять команду дизайнеров.

Когда мы в SellabilityScore.com подписались на HubSpot.com, у нас было по уши дел. Предстояло импортировать все логотипы и прочие изображения на сайт, выбрать шрифт и создать целый набор шаблонов для страниц. За несколько недель мы обменялись с HubSpot.com, наверное, двумя или тремя десятками звонков, и все было готово. Нам выделили отдельного консультанта, который помог все запустить,

и аккаунт-менеджера, к которому можно было обращаться с вопросами. Этот процесс называется онбординг, что означает всяческую помощь новому подписчику; когда на начальном этапе все сделано правильно, отток подписчиков заметно снижается. Именно поэтому компании типа HubSpot.com не жалеют инвестиций в онбординг.

В HubSpot.com расходы, связанные с работой подразделения поддержки и консультантов, относят на себестоимость. В совокупности эти издержки составляют около 17 процентов от ежемесячной регулярной выручки<sup>1</sup>. Так что из каждых 100 долларов выручки 83 доллара составляет валовая прибыль, а остальное — расходы на привлечение подписчиков.

## СКЛАДЫВАЕМ ЦИФРЫ В ОБЩУЮ КАРТИНУ

Давайте попробуем всю эту мешанину терминов упорядочить и для примера рассмотрим подробнее деятельность HubSpot. В первом квартале 2011 года у компании были следующие финансовые показатели.

ПОКАЗАТЕЛЬ	I КВАРТАЛ 2011 ГОДА
Стоимость привлечения подписчика	6025 долларов
Средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика	429 долларов
Ежемесячный отток регулярной выручки	3,5%
Маржа	83%
Ценность подписчика в течение жизненного цикла	10 074 доллара

Чтобы рассчитать соотношение ценности подписчика в течение жизненного цикла и стоимости привлечения подписчика, умножаем величину ежемесячной регулярной выручки в расчете на подписчика на маржу и делим на коэффициент оттока.

$$429 \times 83\% (0,83) = 356,07;$$

$$356,07 \text{ делим на } 3,5\% (0,035) = 10\,074.$$

В первом квартале 2011 года компания HubSpot находилась в сложной ситуации: соотношение LTV к CAC составляло всего 1,67 (10 074 делим на 6025).

И если присмотреться, у HubSpot было немало проблем, поскольку она продает довольно сложный продукт и поэтому не может ограничиваться только сайтом для привлечения клиентов. Компании нужны продавцы, которые работали бы на телефоне и объясняли потенциальным подписчикам, в чем ценность предлагаемого HubSpot решения. Но продавцы — довольно дорогие сотрудники, поэтому и стоимость привлечения подписчика у HubSpot высока. Помимо этого, компания каждый месяц теряла 3,5 процента MRR, что за год составляло почти половину выручки.

В течение 2011 года команда HubSpot упорно трудилась над каждым ключевым аспектом бизнеса — от повышения эффективности процесса привлечения подписчика и организации его работы на платформе компании до поиска более крупных клиентов. К концу первого квартала 2012 года положение дел в HubSpot изменилось, и ключевой, по мнению Скока, показатель, соотношение ценности клиента в течение жизненного цикла и стоимости привлечения клиента, составил 3:1.

ПОКАЗАТЕЛЬ	I КВАРТАЛ 2012 ГОДА
Стоимость привлечения подписчика	6880 долларов
Средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика	583 доллара
Ежемесячный отток регулярной выручки	2,0%

	ПОКАЗАТЕЛЬ	I КВАРТАЛ 2012 ГОДА
	Маржа	81%
132	Ценность подписчика в течение жизненного цикла	23 775 доллара
	Соотношение LTV к CAC	3,5

Что же изменилось за этот год? Как HubSpot удалось добиться жизнеспособности своего бизнеса по подписке? На первый взгляд, результаты на конец первого квартала 2012 года не сильно отличаются от показателей первого квартала 2011 года: валовая прибыль по-прежнему чуть превышает 80 процентов. Стоимость привлечения клиента больше 6000 долларов и даже немного повысилась. А вот средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика выросла на 36 процентов. Особенно существенно изменился коэффициент оттока подписчиков: он уменьшился с 3,5 до 2 процентов. Этому удалось добиться благодаря внедрению более эффективных практик вовлечения подписчика в работу, привлечению крупных компаний в качестве подписчиков и других приемов, о которых мы поговорим подробнее в главе 15, когда будем обсуждать способы снижения оттока подписчиков.

## СООТВЕТВИЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ СЛОЖНОСТИ ПРОДУКТА

Одно из важнейших решений, которое вам придется принять при переходе на модель работы по подписке, — как именно вы планируете привлекать подписчиков. Чем сложнее продукт или услуга, тем сильнее вам придется полагаться на специалистов по продажам.

Ниже приведен перечень возможных каналов продаж, которые используются многими компаниями, работающими по подписке, ранжированных по степени снижения затратности.

133

1. *Менеджеры по продажам.* Эти люди лично встречаются с потенциальными подписчиками. Возьмем компанию Workday, которая продает программное обеспечение, позволяющее крупным корпорациям интегрировать две важные функции: управление финансами и работу с персоналом. Учитывая сложность продукта и длинный цикл продаж, менеджеры Workday часто встречаются с клиентами лично и проходят весь классический цикл продажи, который может растянуться на несколько кварталов или даже лет.
2. *Телепродажи.* Менеджеры работают с потенциальными клиентами удаленно, по телефону или электронной почте. Здесь цикл продажи несколько короче. Компания HubSpot продает довольно сложный продукт — маркетинговую платформу преимущественно для малого и среднего бизнеса. Продажи ведутся силами команды продавцов, работающих по телефону; средний цикл продажи составляет несколько недель или месяцев.
3. *Самообслуживание.* Подписчикам не нужно общаться с продавцом, чтобы получить доступ к продукту. Компания Ancestry.com продает подписку на доступ к своему архиву и ПО для создания генеалогического древа, используя видео и другие маркетинговые материалы, чтобы объяснить, в чем суть и каковы преимущества ее продукта.

Давайте посмотрим, как применение наименее затратных каналов продвижения влияет на экономику бизнеса. Ancestry.com стала частной компанией в 2013 году, но еще в 2012-м, будучи публичной, она должна была публиковать отчетность, данные из которой мы можем проанализировать.

Во втором квартале 2012 года средний подписчик Ancestry.com приносил компании 18,84 доллара в месяц — примерно одну тридцатую от аналогичного показателя HubSpot в это же время<sup>2</sup>. Но в отличие от HubSpot, которая сформировала целую команду довольно дорогих менеджеров по телефонным продажам, Ancestry.com использовала для продвижения простые видеоматериалы. Клиентам предлагалась 14-дневная бесплатная пробная версия продукта, которая на 15-й день автоматически конвертировалась в платную.

Ко второму кварталу 2012 года Ancestry.com научилась так эффективно привлекать подписчиков, что ее средняя стоимость привлечения подписчика упала до 81,49 доллара. Показатель ежемесячного оттока клиентов оставался довольно высоким, на уровне 3,4 процента в месяц, но это вполне компенсировалось ростом эффективности привлечения новых пользователей, и соотношение ценности подписчика в течение жизненного цикла и стоимости привлечения подписчика держалось на уровне 5,6. Вот некоторые данные.

ПОКАЗАТЕЛЬ	II КВАРТАЛ 2012 ГОДА
Стоимость привлечения подписчика	81,49 доллара
Средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика	18,84 доллара
Ежемесячный отток регулярной выручки	3,4%
Маржа	82,3%
Ценность подписчика в течение жизненного цикла	456 доллара
Соотношение LTV к САС	5,6

## ОФЛАЙН-ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Одним из конкурентов HubSpot можно считать компанию Constant Contact, предлагающую малому бизнесу платформу для поддержания связи с клиентами посредством электронной почты и социальных медиа.

135

Constant Contact пыталась оптимизировать основные показатели с самого начала своего существования, еще с 1995 года. В январе 2014-го она объявила об увеличении выручки за год до 285,4 миллиона долларов. В 2002 году ежемесячная регулярная выручка Constant Contact составляла 100 тысяч долларов, а в 2014 году достигла 24 миллионов долларов. По словам CEO компании Гейл Гудман, за эти годы Constant Contact не раз приходилось бороться за свое существование. Компания почти двадцать лет искала способы оптимизации бизнеса и добивалась серьезного роста выручки.

Команда Constant Contact перепробовала почти все доступные варианты маркетинговой тактики, от рекламы на телевидении и радио до поисковой оптимизации и прямых рассылок, включая тактику холодных звонков и непрошенные визиты к клиентам.

За эти годы Constant Contact провела сотни кампаний, и одна из самых успешных вообще никак не была связана с интернетом. Вместо того чтобы сосредоточить все маркетинговые усилия на работе в сети, компания проводит небольшие бесплатные очные семинары, чтобы научить владельцев бизнеса тому, как продвигать их продукт. С целью развития этого направления в Constant Contact было нанято двадцать два директора по региональному развитию, каждый из которых отвечал за собственный регион и сотрудничал с местными торговыми и предпринимательскими ассоциациями относительно вопросов проведения семинаров для их членов.

После подготовительного периода региональному директору удается, как правило, проводить по два–четыре семинара в неделю, на которые собирается по 40–60 человек; в результате несколько из них становятся подписчиками Constant Contact. В течение 2012 года команда директоров по региональному развитию обучила 125 тысяч предпринимателей. Теперь такие семинары стали одним из ключевых

элементов стратегии, используемой компанией для привлечения подписчиков. Возможно, это парадоксально для бизнеса, который специализируется на интернет-маркетинге, но благодаря этим мероприятиям средняя стоимость привлечения подписчика Constant Contact сократилась до 450 долларов — и все благодаря тому, что она вышла из сети и начала общаться с подписчиками вживую.

Вот некоторые показатели Constant Contact за 2012 год.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2012 ГОД
Стоимость привлечения подписчика	450 долларов
Средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика	39 долларов
Ежемесячный отток регулярной выручки	2,2%
Маржа	72%
Ценность подписчика в течение жизненного цикла	1276,36 доллара
Соотношение LTV к САС	2,8

Компания Mosquito Squad все еще использует для привлечения клиентов прямые почтовые рассылки. В результате проведенной в 2013 году кампании ей удалось снизить стоимость привлечения подписчика до 93 долларов. В контексте стандартных операционных показателей компании, работающей по франшизе Mosquito Squad, при стоимости привлечения на уровне 93 долларов соотношение ценности клиента в течение жизненного цикла к стоимости привлечения клиента составляет 13:1.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2013 ГОД
Стоимость привлечения подписчика	93 доллара
Средняя ежемесячная регулярная выручка в расчете на подписчика	50 долларов
Ежемесячный отток регулярной выручки	2,3%
Маржа	58%
Ценность подписчика в течение жизненного цикла	1261 доллар
Соотношение LTV к САС	13,5

Начиная строить бизнес по подписке, не ограничивайтесь анализом отчета о прибылях и убытках: нужно выработать новый набор критериев для оценки успехов. Самый сложный показатель — соотношение ценности клиента в течение жизненного цикла и стоимости привлечения подписчика, так как он связан со всеми важными для вашего бизнеса параметрами. Если вы доведете это соотношение до 3:1 и выше, можете смело набирать обороты. Если же оно ниже 3:1, стоит остановиться и пересмотреть свою бизнес-модель, чтобы увеличить соотношение хотя бы до этого уровня.

Ну и еще один важный ингредиент успеха, который вам необходим. Для бизнеса, работающего по подписке, постоянное поступление денег — это примерно то же, что кислород для человека. Как бы вы ни были здоровы, без кислорода вам не выжить. В следующей главе мы обсудим, как найти деньги на развитие бизнеса по подписке.



## ГЛАВА 13

# ЧЕРНАЯ ДЫРА ИЛИ ДЕНЕЖНЫЙ ИСТОЧНИК?

Разобравшись с тем, как работает соотношение LTV и CAC, мы начинаем лучше понимать, насколько жизнеспособен наш бизнес в долгосрочной перспективе. Но жизнеспособность на бумаге — это не то же самое, что в реальной жизни, и разница связана как раз с наличием денежных средств.

Если вы меняете бизнес-модель и вместо продажи продукта за тысячу долларов предоставляете к нему доступ за 99 долларов в месяц, в долгосрочной перспективе ценность клиента для вашего бизнеса может заметно увеличиться, но в краткосрочной — ваша выручка сократится. Иными словами, получить всю тысячу долларов вы сможете лишь спустя десять месяцев, в то время как, продавая продукт по-старому, вы получили бы всю сумму сразу.

Работая по подписке, вы получаете выручку в течение периода ее действия. Почти всегда ежемесячная регулярная выручка оказывается ниже, чем стоимость привлечения подписчика, то есть потребуются время, чтобы отработать все те деньги, которые вы на него потратили. И чем быстрее и агрессивнее вы растете, тем больше денег уходит на привлечение новых клиентов. Вот почему так важно понимать, сколько денег вам нужно, чтобы возместить все расходы.

## СРОК ОКУПАЕМОСТИ ЗАТРАТ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОДПИСЧИКОВ

140

Венчурная фирма Bessemer Venture Partners (BVP) инвестирует в софтверные компании, работающие по модели подписки, в частности в LinkedIn, DocuSign, LifeLock. BVP использует концепцию «срок окупаемости затрат на привлечение» как способ оценки инвестиционных возможностей и результатов работы своих портфельных компаний. Проще говоря, срок окупаемости затрат на привлечение показывает, сколько месяцев потребуется на то, чтобы вернуть затраченные на привлечение подписчиков деньги.

$$\text{Срок окупаемости затрат на привлечение} = \frac{\text{Совокупные расходы на маркетинг и продажи за месяц}}{\text{Средняя ежемесячная регулярная выручка от новых клиентов}}$$

Давайте рассмотрим простой пример: скажем, в течение месяца у вас появился один новый клиент, который заплатил 100 долларов за месяц. Если для его привлечения вам потребовалось вложить 500 долларов в маркетинг и продажи, то срок окупаемости затрат на привлечение составит пять месяцев (500 делим на 100).

Как и многие профессиональные инвесторы, BVP несколько меняет формулу, чтобы принять в расчет коэффициент валовой прибыли от подписки. Скажем, за вычетом расходов на организацию работы с новым подписчиком ваша валовая прибыль составляет 70 процентов.

$$\text{Срок окупаемости затрат на привлечение} = \frac{\text{Совокупные расходы на маркетинг и продажи за месяц}}{(\text{Средняя ежемесячная регулярная выручка от новых клиентов}) \times \text{Коэффициент валовой прибыли}}$$

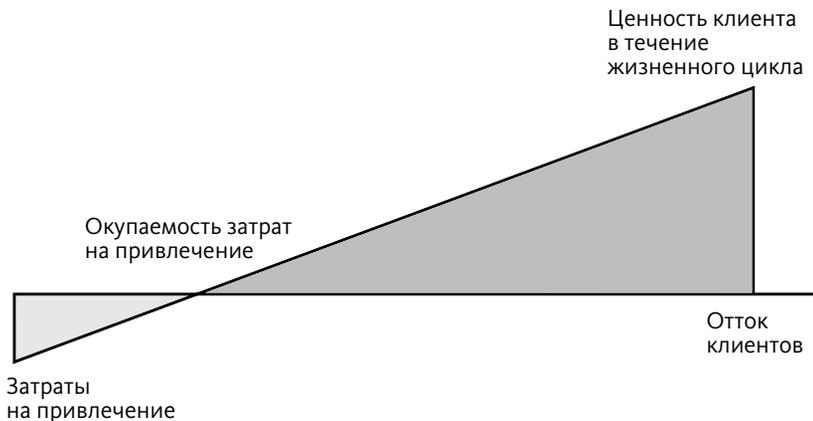
Используя цифры из примера выше, эксперты BVP рассчитали бы срок окупаемости затрат на привлечение как семь месяцев: 500 делим на  $(100 \times 0,70)$ .

Приемлемый срок окупаемости затрат на привлечение зависит от того, насколько долго клиент продолжает оплачивать подписку и сколько тратит на ваши продукты или услуги. Подробно об этой концепции эксперты BVP рассуждают в работе «10 главных правил от Bessemer для облачных вычислений».

141

Для малого и среднего бизнеса (МСБ), у которого скорость оттока клиентов выше, в силу чего короче период их монетизации, для окупаемости затрат на привлечение подписчика требуется, как правило, от 6 до 18 месяцев. Тогда как крупные компании, где выше не только уровень затрат, но и продолжительность жизненного цикла клиента, могут себе позволить работать при сроке окупаемости затрат на привлечение 24–36 месяцев. Если этот срок превышает 36 месяцев, стоит задуматься над стратегией и, возможно, не торопиться с ростом бизнеса и первым делом заняться повышением эффективности продаж. Если срок короче шести месяцев, это означает, что стоит больше инвестировать в привлечение клиентов и увеличивать темпы роста бизнеса<sup>1</sup>.

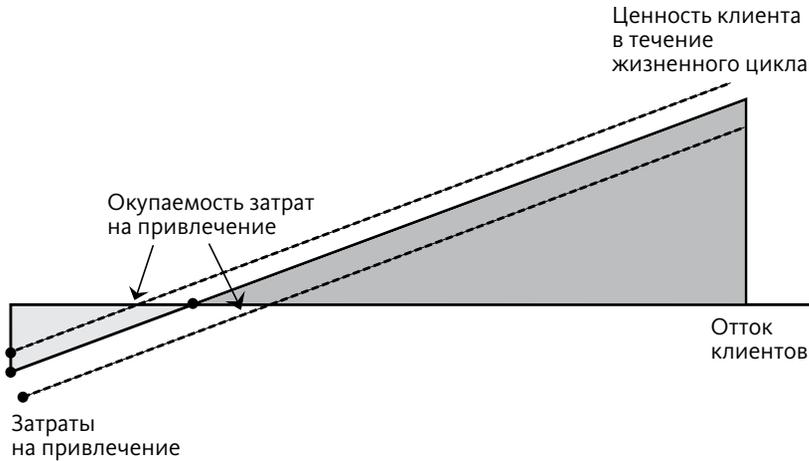
Концепцию, связанную со сроком окупаемости затрат на привлечение, можно представить графически, как это сделал Гордон Догерти, главный операционный директор компании Nimsoft, которую в 2012 году за 350 миллионов долларов приобрела CA Technologies. Догерти, ставший позже партнером и инвестором расположенной в Остине фирмы Capital Factory, искал в то время простой формат для описания операционных показателей Nimsoft для рядовых сотрудников компании и недавно купившей ее CA Technologies. График, изображающий срок окупаемости затрат на привлечение, выглядит следующим образом.



На горизонтальной оси показано время (как правило, выраженное в месяцах); на вертикальной оси представлена валовая прибыль.

Вернемся к нашему примеру: если привлечение подписчика обходится вам в 500 долларов, а валовая прибыль на одного клиента составляет 70 долларов, то в первый месяц вас ждут убытки в размере 430 долларов ( $500 - 70$ ). Во второй месяц вы второй раз получаете плату за подписку, которая и составляет вашу регулярную ежемесячную выручку, и начинаете потихоньку окупать затраты на привлечение. К седьмому месяцу вы возместите их полностью ( $500$  делим на  $70$ ). В восьмом месяце вы переходите в зону на графике выше точки окупаемости затрат на привлечение подписчика и начинаете получать прибыль — до тех пор, пока подписчик платит.

Следующий график показывает, что при высоких затратах на привлечение подписчика, представленных нижней пунктирной линией, срок до момента их окупаемости увеличивается. Если вы не контролируете отток клиентов, то ценность клиента в течение жизненного цикла сокращается. Если вам удастся повысить эффективность процесса привлечения подписчиков, вы быстрее добьетесь окупаемости этих расходов, и ценность клиента на протяжении жизненного цикла будет выше — это показано верхней пунктирной линией.



## КАК ФИНАНСИРОВАТЬ РОСТ: ТРИ ВАРИАНТА СТРАТЕГИИ

Так как, скорее всего, ваша ежемесячная регулярная выручка с клиента окажется значительно ниже стоимости его привлечения, вы будете нуждаться в средствах на развитие бизнеса по подписке, поскольку сделать это за счет выручки не удастся. Большинство успешных компаний, работающих по подписке, тоже вынуждены инвестировать в брендинг и операционные системы, поэтому часто прибегают к внешнему финансированию. По моему опыту, у вас на выбор есть три основные стратегии для привлечения средств на развитие бизнеса по подписке.

## ИСТОЧНИК СРЕДСТВ № 1: «ТРИШКИН КАФТАН»

144

Вы можете использовать средства из разовых источников и вкладывать их в развитие бизнеса по подписке или реинвестировать в него прибыль от своего традиционного бизнеса, а не класть ее себе в карман. Как правило, для реализации данной стратегии требуется больше времени, чем для поиска внешнего инвестора, готового вложить миллион долларов, зато вы сохраняете контроль над бизнесом и продуктом и действуете с удобной для вас скоростью.

Такую стратегию применяли Джейсон Фрайд и Дэвид Хансон для развития своей компании 37signals, которая была переименована в Basecamp в 2014 году. Вначале она занималась веб-дизайном сайтов крупных корпораций, но со временем превратилась в веб-платформу для управления проектами для малого и среднего бизнеса. Владельцы использовали средства, полученные за большие дорогостоящие проекты по разработке сайтов, для финансирования развития Basecamp, месячная подписка на доступ к которому стоит около 20 долларов. Проработав год параллельно и над сайтами, и над развитием бизнеса по подписке, Джейсон Фрайд и Дэвид Хансон решили, что подписчики приносят достаточно денег и можно позволить себе отказываться от проектов по разработке сайтов. Сегодня Basecamp живет исключительно за счет продажи подписки.

Компания FreshBooks.com применяет аналогичную стратегию и намерена предложить по подписке лучшее облачное решение для ведения бухгалтерии владельцам малого бизнеса в Северной Америке. Им уже пользуется более пяти миллионов человек.

Майк Макдермент разрабатывал первую версию FreshBooks.com, параллельно управляя маленькой веб-студией со штатом из четырех человек. Однажды он готовил с помощью Microsoft Word счет для отправки и случайно вместо «сохранить как» нажал «сохранить», заменив в результате прежний счет новым. Старый счет теперь было невозможно восстановить и отразить в налоговой декларации. Присполненный решимости создать инструмент для формирования счетов,

который был бы удобен для небольших компаний, Майк приступил к реализации этой задачи.

«Мне понадобилось 16 месяцев на вывод продукта на рынок, — рассказывает Макдермент. — Но, когда мы это сделали, его никто даже не заметил, и спустя два года после запуска у нас было всего десять платящих клиентов и выручка — 99 долларов в месяц. Три с половиной года мы работали в подвале дома моих родителей»<sup>2</sup>.

К 2014 году у FreshBooks уже были клиенты в 120 странах мира, а штат разросся до 100 человек, и теперь все работали в хорошем офисе. Макдерменту удалось построить бизнес, не привлекая инвесторов и используя только прибыль от краткосрочных проектов.

Может показаться, что стратегия «тришкиного кафтана», когда развитие одного бизнеса финансируется за счет другого, противоречит идее о том, что нужно заставить клиента покупать подписку — а в противном случае не давать ему доступа к продукту вовсе. Но ни Basecamp, ни FreshBooks не пытались продавать одним и тем же клиентам и услуги в области веб-дизайна, и доступ к продукту по подписке, поскольку вряд ли кто-нибудь из крупных клиентов заинтересовался бы таким продуктом. Обе компании использовали деньги крупных клиентов, чтобы финансировать разработку продукта для мелких предпринимателей.

Такой подход к развитию бизнеса по подписке в формате бутстреппинга\* позволяет сохранить всю или большую часть собственности вашей компании. В Basecamp избегали венчурных инвесторов и финансировали развитие за счет выручки от других проектов. Небольшая доля была продана Джеффу Безосу из Amazon. Я говорил с командой Basecamp в мае 2014 года, в компании тогда работало 43 сотрудника, и Фрайд тратил все силы на создание стабильного в долгосрочной перспективе бизнеса — при этом необязательно большого. Фрайд как раз намеревался сменить название компании с 37signals на Basecamp и за счет других продуктов — Highrise,

---

\* Бутстреппинг — метод наименьшего риска при создании компании, характеризующийся незначительным финансированием ее развития извне или его полным отсутствием. *Прим. ред.*

Campfire, Backpack — сфокусироваться на развитии своего наиболее успешного решения для управления проектами. Не думаю, что внешние инвесторы позволили бы ему отказаться от развития других продуктов и выручки, которую они приносили, ради всего лишь одной разработки.

Главный минус подхода «Тришкин кафтан» заключается в том, что он существенно замедляет рост. Только через год после старта продаж Basecamp Фрайд смог накопить достаточно средств, чтобы позволить себе отказываться от проектов по веб-разработке. Макдермент за два года продажи FreshVoks привлек всего десять платящих подписчиков. Если вы работаете в нише, где ключевым фактором успеха является скорость выхода на рынок\*, стратегия «Тришкин кафтан» вряд ли будет оптимальным подходом к финансированию вашего бизнеса.

## ИСТОЧНИК СРЕДСТВ № 2: ВНЕШНЕЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Второй вариант построения бизнеса по подписке заключается в привлечении внешних инвесторов. Если вы можете доказать, что соотношение ценности клиента в течение жизненного цикла и стоимости его привлечения выше, чем 3:1, и действуете на достаточно большом рынке, к вам наверняка выстроится очередь из инвесторов, готовых финансировать ваш бизнес в обмен на долю в нем. При этом вам придется отдать часть компании, а нередко и контроль над ней в обмен на деньги на развитие бизнеса.

---

\* Концепция «Преимущество первого хода» излишне разрекламирована. До появления FreshBooks был сервис QuickBooks, до Basecamp мы пользовались Microsoft Projects, до Facebook был MySpace. Чаще всего успешные компании применяют уже проверенную бизнес-модель и находят способ радикально ее улучшить. Поэтому вам нужно как следует подумать, прежде чем делать первый ход в новой нише и считать, что он обеспечит вам преимущество, пытаясь на этом основании привлечь внешнее финансирование!

Внешний инвестор может привнести свежий взгляд на перспективы развития компании, а также полезный опыт и знания и наверняка будет рад всем этим поделиться. Но надо понимать, что деньги венчурных инвесторов могут оказаться очень дорогими.

Давайте рассмотрим историю Bloodhound Technologies. Джозеф Карсанаро создал свою компанию еще в 1990-х: она предлагала программное обеспечение для отслеживания случаев мошенничества в области медицинского страхования. В ходе двух раундов финансирования (в 1999 и 2000 годах) Карсанаро привлек 5 миллионов долларов<sup>3</sup>.

Как нередко бывает в сделках с участием венчурного капитала, инвесторы получили привилегированные акции с правом начисления дивидендов. Когда у компании начались проблемы, инвестор выгнал основателей и взял управление в свои руки. После еще семи раундов финансирования компания Bloodhound была продана за 82,5 миллиона долларов, а основатели получили в общей сложности лишь 36 тысяч. По некоторым данным, чек одного из них был всего на 99 долларов.

В своем исследовании «Согласование прав на долю в денежном потоке в компаниях, финансируемых венчурными инвесторами» Брайан Броуман и Джесси Фрайд объясняют, что в более чем половине компаний, опыт которых они изучили, при продаже венчурным инвестором своей доли в бизнесе основатели не получили вообще ничего<sup>4</sup>. Ноль. А когда им все же что-то платили, это почти всегда оказывалась лишь небольшая доля от того, что получали сами инвесторы, и все благодаря умелому использованию венчурными инвесторами своих конвертируемых привилегированных акций. Из пятидесяти сделок, проанализированных Броуманом и Фрайдом, только в одной основатели получили больше, чем инвестор. Помните, речь идет о компаниях, финансируемых венчурными капиталистами. Причем на каждую компанию, в которую инвестирует венчурный фонд, приходится сто, не прошедших отбор.

Я спросил Макдермента из FreshBooks, почему он не пустил в компанию венчурных инвесторов, хотя ему было непросто ее финансировать в первые десять лет. «Внешние деньги — это большой риск, — объяснил он, — и высокая вероятность того, что мы разойдемся

во взглядах на развитие. Я бы с радостью взял чек [у венчурной фирмы], если бы был на 100 процентов уверен, что мы единомышленники». В ноябре 2012 года одна венчурная фирма предлагала Макдерменту 25 миллионов долларов, но он отказался, ведь венчурному инвестору нужно рано или поздно продавать доли в своих самых успешных проектах, чтобы реализовать стратегию в соответствии с мандатом, выданным инвесторами фонда<sup>5</sup>. Макдермент не хотел оказаться в ситуации, когда его будут вынуждать продать компанию или сделать ее публичной только потому, что инвестору пора выходить из бизнеса.

Основное преимущество привлечения средств от профессиональных инвесторов состоит в том, что это, как правило, «умные деньги». Иначе говоря, в отличие от вашего дядюшки Арни, который зачастую ничего не знает о вашей отрасли и просто дает вам нужную сумму, венчурный инвестор проводит собственную экспертизу и приводит целую команду людей, способных помочь в развитии бизнеса. Новый партнер будет не меньше вас заинтересован в быстром росте и сможет предложить нужные для этого связи и рекомендации. Поддержка венчурных инвесторов может оказаться ключевым элементом быстрого развития успешной бизнес-модели. А когда наступит время продавать бизнес или открыть очередной раунд инвестиций, венчурный инвестор может помочь в поиске новых инвесторов.

### ИСТОЧНИК СРЕДСТВ № 3: ОПЛАТА ВПЕРЕД

Третья стратегия развития бизнеса по подписке заключается в том, чтобы, отступив от традиционной модели, взимать плату до оказания услуги. То есть брать плату не за прошедший месяц, а продавать подписку сразу на год вперед.

Чтобы оценить эффективность такой стратегии, я предлагаю использовать следующий коэффициент — выручка, полученная авансом, деленная на стоимость привлечения подписчика.

Чтобы посмотреть, как показатели, входящие в состав этого коэффициента, влияют на денежный поток, давайте представим два сценария. В первом вы, в соответствии с типичной моделью работы по подписке, берете с клиента 20 долларов в месяц за право доступа к вашей библиотеке с обучающими видео по йоге. Стоимость привлечения подписчика составляет 100 долларов; отношение выручки, полученной авансом, к стоимости привлечения подписчика равно 5:1. То есть вы получаете авансом 1 доллар на каждые 5, которые инвестируете в привлечение подписчиков. Чем больше вы продаете и стремительнее растете, тем быстрее у вас заканчиваются средства.

Теперь представим, что вы меняете модель и начинаете продавать подписку сразу на весь год за 199 долларов на условиях полной предоплаты. Предположим, стоимость привлечения подписчика остается прежней, 100 долларов, тогда соотношение выручки, полученной авансом, к стоимости привлечения составит уже 2:1. Значит, с этой стратегией чем больше вы продаете, тем больше накапливаете.

В элитарном инвестиционном клубе TIGER21, о котором мы говорили в главе 5, членские взносы составляют 30 тысяч долларов и взимаются в начале каждого года. Аналогично, в SellabilityScore.com мы предлагаем подписчикам скидку в размере 16 процентов, если они оформят годовую подписку. Наша ежемесячная регулярная выручка с подписчика сокращается на 16 процентов, зато выручка, полученная авансом, превышает стоимость привлечения.

Еще один способ улучшить соотношение величины выручки, полученной авансом, к затратам на привлечение — это платеж за подключение или настройку. Компания HubSpot умело маскирует стоимость подключения (которую не хочет оплачивать ни один подписчик) и под видом тренинговой программы по маркетингу берет с клиентов, выбравших план Pro или Enterprise, 2000 долларов. Так компании удается компенсировать часть затрат на подключение крупных клиентов. Без этого обязательного платежа соотношение выручки, полученной авансом, и стоимости привлечения у HubSpot было бы провальным.

В первом квартале 2012 года стоимость привлечения подписчика у HubSpot равнялась 6880 долларам, а сумма ежемесячной регулярной

выручки — 583 долларам. Если предположить, что компании следует оплатить маркетинговые и коммерческие расходы заранее, то соотношение выручки, полученной авансом, и стоимости привлечения составит всего 0,084:1. То есть в первый месяц работы HubSpot на каждые 100 долларов, потраченные на привлечение клиентов, получит только 8,50 доллара. При таком подходе HubSpot сможет окупить вложенные в привлечение средства только через 12 месяцев. А если взимать с клиента 2000 долларов за тренинговую программу в качестве предоплаты, то можно увеличить соотношение полученной авансом выручки и стоимости привлечения до 0,37:1, то есть на каждые 100 долларов, вложенные в продвижение, компания получает уже 37 долларов.

В случае с HubSpot соотношение все же невысокое, поэтому компании пришлось привлекать внешних инвесторов, в частности Дэвида Скока, но все же ее владельцы чувствуют себя увереннее и сохраняют большую долю бизнеса, поскольку значительную часть расходов, связанных с быстрым ростом, они могут оплачивать сами. Чтобы финансировать развитие бизнеса самостоятельно и привлекать инвесторов лишь по минимуму, старайтесь довести соотношение выручки, полученной авансом, к стоимости привлечения до 1:1 и выше.

Давайте рассмотрим пример компании Forrester Research из Кембриджа. Ее специализация — продажа крупнейшим корпорациям синдицированных маркетинговых исследований рынка по подписке. К 2013 году у Forrester был 2451 клиент, причем 38 процентов из них — из списка Fortune 1000, а выручка компании составила около 300 миллионов долларов<sup>6</sup>.

Основной продукт Forrester называется RoleView. За 30 тысяч долларов в год руководители информационных и маркетинговых направлений компаний-подписчиков регулярно получают новые исследования по темам, соответствующим зоне их ответственности в организации. Каждому подписчику RoleView предоставляется доступ к исследованиям, возможность участия в обсуждении актуальных тем в рамках регулярных сессий, телефоны и электронные адреса аналитиков, готовящих исследования, свободный доступ на все вебинары Forrester, а также право посещения одного очного мероприятия.

Стоимость готовой подписки на RoleView взимается почти полностью в начале года. Иными словами, основную часть выручки компания получает авансом, и это обеспечивает ей положительное соотношение величины полученной авансом выручки к стоимости привлечения. Джордж Колони, CEO и председатель совета директоров Forrester, затронул вопрос о том, насколько выгоднее брать предоплату за подписку, в обращении к акционерам в начале 2013 года: «Бизнес-модель Forrester обеспечивает нам солидный объем свободных средств... как правило, у компании на счетах есть от 50 до 100 миллионов долларов».

Похожую модель финансирования роста использует Blacksocks. Вместо того чтобы продавать пару носков за 10 долларов, компания продает подписку: клиент платит около 100 долларов, как правило авансом, и в течение года регулярно получает новые черные носки.

Предлагая клиенту сделать полную предоплату, вы продлеваете срок продажи и повышаете стоимость привлечения клиента. Но если хотите сохранить контроль над бизнесом, идите этим путем.

Коротко говоря, от соотношения ценности клиента на протяжении жизненного цикла и стоимости его привлечения зависит стремление людей типа Дэвида Скока инвестировать в ваш бизнес. А соотношение величины полученной авансом выручки и стоимости привлечения показывает, какую сумму вам нужно привлечь и какую долю компании вы можете при этом отдать.



## ГЛАВА 14

# ПОДПИСКА И ПСИХОЛОГИЯ

Так как же продавать подписку?

Продажа подписки отличается от продажи физического продукта, скажем дезодоранта. Предлагая клиенту такой способ взаимодействия, вы, по сути, предлагаете долгосрочные отношения. Разница между продажей товаров и подписки почти такая же, как между встречей на один вечер и женитьбой.

Становясь подписчиком, клиент соглашается сохранять лояльность в течение определенного времени, а вы обещаете изо всех сил стараться его не разочаровать. Как это обычно бывает в длительных отношениях, каждая из сторон отказывается от некоторой доли личной свободы в обмен на то, что надеется получить в этих отношениях.

Возможно, клиенты в известном смысле лишают себя свободы выбора, оформляя у вас подписку. Но подписка имеет и массу преимуществ по сравнению с разовой покупкой. К примеру, подписчик на услуги Zipcar получает возможность пользоваться дорогим автомобилем всего лишь за несколько долларов в месяц. Клиент Mosquito Squad, приглашая босса теплым летним вечером на барбекю, уверен, что никакие насекомые не испортят этот уик-энд. Подписчику Netflix не придется арендовать фильмы в iTunes за 5,99 доллара: всего за 10 долларов в месяц он получает доступ к коллекции из тысячи фильмов и программ.

## ПОДПИСКА МОЖЕТ НАДОЕСТЬ

154

Владельцам бизнеса, работающего по подписке, все чаще приходится сталкиваться с таким явлением, как усталость от подписки, которая усугубляется при получении клиентом очередной банковской выписки.

Был момент, когда с нас списывали один-два платежа по подпискам в месяц, и было несложно не обращать внимания на небольшие суммы, которые мы тратили за просмотр кабельного телевидения или автостраховку. Теперь же мы гораздо больше покупаем по подписке, и ежемесячные платежи могут вылиться в солидную сумму. Кроме того, многие из нас сталкиваются с определенными сложностями при попытке отказаться от ненужной подписки или разобраться, что за сумма списана с нашего счета за какую-то давно забытую услугу. Сегодня нас гораздо труднее убедить оформить еще одну подписку: мы становимся требовательнее.

Дон Николас, CEO консалтинговой компании Mequoda Group, работающей в издательском сегменте, уже успел столкнуться со скептицизмом со стороны клиентов. «Все чаще в ходе фокус-групп мы замечаем настороженность в отношении оформления подписки, — рассказывает он. — Потребители хорошо понимают, что могут подписаться на вашу услугу, а потом забыть о ней».

Так как же убедить уставшего потребителя оформить еще одну подписку и начать регулярно ее оплачивать? У каждого бизнеса своя история, и я предлагаю вам семь способов продажи подписки.

## ИДЕЯ № 1: ВЫГОДНЕЕ В ДЕСЯТЬ РАЗ, А НЕ НА 10 ПРОЦЕНТОВ

Клиенты понимают, что отношения, складывающиеся при оформлении подписки, для вас гораздо ценнее, чем разовая покупка. Поэтому, чтобы убедить их инвестировать в вас и оформить подписку, вы должны предложить нечто очень ценное. Потребитель, уставший

от бесконечных подписок, вряд ли согласится оформить еще одну, чтобы сэкономить жалкие 10 процентов. Но если воспринимаемая ценность вашего предложения окажется для него *раз в десять* выше альтернатив, у вас есть шанс.

Подписчики онлайн-школы New Masters Academy за 29 долларов получают доступ к 350 часам видеолекций. Стоимость участия в очном мастер-классе или семинаре с любым преподавателем New Masters Academy составляет 600–800 долларов, то есть за просмотр 350 онлайн-лекций подписчик платит одну двадцатую стоимости участия в таком же количестве очных лекций. Основатель New Masters Academy Джошуа Джакобо считает так: «Ценность нашего предложения для подписчиков до смешного “высока”».

Джо Полиш из Genius Network, закрытого клуба для ведущих предпринимателей со всего мира, обещает подписчикам десятикратный возврат на инвестицию. Полиш предоставляет каждому члену клуба iPod, полный материалов по маркетингу и развитию бизнеса на сумму 80 тысяч долларов. Член клуба может пользоваться устройством, пока не закончится подписка. Полиш настолько уверен в ценности своего предложения, что предлагает клиентам отказаться от подписки, если им покажется, что они не получают десятикратной отдачи от инвестиции в Genius Network.

Netflix открывает подписчикам доступ к тысячам фильмов и программ всего за 10 долларов в месяц. Клиенты GameFly выбирают из 8 тысяч видеоигр, заплатив всего несколько долларов в месяц. В аудиобиблиотеке Rdio миллионы песен, и подписчики могут слушать их в неограниченном количестве, внося сумму, равную стоимости кофе из дорогого кафе. Потребителю выгоднее оформить подписку и пользоваться этими услугами, чем покупать DVD, видеоигры или музыкальные композиции.

### *От 0 до 95 тысяч подписчиков всего за год*

Можете вспомнить, сколько вы заплатили в последний раз за печать цифровых фотографий?

Каждый год перед зимними праздниками мы всей семьей отправляемся в ближайший супермаркет и печатаем кучу фотографий детей для всех наших родственников в Великобритании. В прошлое Рождество я потратил на это около 30 долларов.

Всего за 10 процентов от этой суммы я мог бы подписаться на GrooveBook: компания ежемесячно печатает и присылает вам 100 глянцевого снимков размером 4 × 6, собранных в альбом. Каждая страница с перфорацией по краю, поэтому любое фото можно легко вытащить и вставить в рамку или повесить на холодильник. Печать сотни фото в обычном фотоателье может обойтись вам примерно в 30 долларов; если воспользоваться услугами одной из интернет-компаний — то в 20 долларов. А подписка на GrooveBook стоит всего 2,99 доллара в месяц, включая доставку. Вам нужно лишь установить приложение, загрузить в него 100 фотографий и нажать на кнопку «отправить». Через пару недель вы получите пачку фотографий, запечатлевших лучшие моменты вашей жизни.

Основателям GrooveBook Брайану и Джулии Уайтмен удалось предложить подписчикам цену в десять раз ниже цены за аналогичную услугу на рынке, так как у них есть печатная машина и уникальная запатентованная технология, позволяющая чуть-чуть согнуть сброшюрованные фотографии и всего за 78 центов отправить их по любому адресу через почтовую службу США.

К началу 2014 года, всего через год после запуска бизнеса, у GrooveBook уже было 95 тысяч подписчиков, 90 процентов которых — матери, уставшие печатать фото своих детей в соседнем магазине. Они выбирают GrooveBook за простоту и дешевизну по сравнению со стоимостью альтернативы.

Количество подписчиков сервиса WhatsApp каждый день увеличивается на миллион, потому что всего за 1 доллар в год компания предлагает им услугу, ценность которой как минимум в десять раз превышает стоимость отправки сообщений через мобильную сеть: немало пользователей мобильных телефонов платят гораздо больше 100 долларов в год за СМС-сообщения.

Если потенциальный подписчик может без труда получить ваш продукт или услугу, не оформляя подписку, ищите способ сделать ему в десять раз более выгодное предложение.

## ИДЕЯ № 2: АПЕЛЛИРУЕМ К РАССУДКУ

Было время, когда люди оформляли подписку, просто чтобы похвастаться при случае, что они пользуются каким-нибудь передовым необычным сервисом, скажем получают по подписке лезвия для бритвы или презервативы. Но это в прошлом.

Возьмем для примера Raz\*Wag. В марте 2010 года, больше чем за год до того, как команда Dollar Shave Club продала свою первую подписку, компания Raz\*Wag, первой начавшая торговать лезвиями и бритвами по подписке, уже выиграла приз зрительских симпатий на Plugg — крупнейшем в Европе конкурсе стартапов.

В течение 48 часов после объявления победителя Plugg тысяча сто мужчин, в основном технологических гиков и ранних последователей, подписались на услугу доставки лезвий. Большинство из них прочли о сервисе на сайтах TechCrunch и Springwise и теперь хотели быть первыми и удивить друзей рассказом о подписке на столь необычный сервис.

Сегодняшние клиенты Raz\*Wag ведут себя более рассудительно. Подписка на сервис доставки лезвий и бритв уже не кажется чем-то революционным, но им по-прежнему не хочется тратить время на поход в магазин за лезвиями, особенно потому, что их там может не оказаться, а производитель нередко вносит в продукт странные изменения. Raz\*Wag умудряется не менять модели так часто, как это делают конкурирующие сервисы, поэтому подписчики считают сервис вполне адекватным, ведь им нужен стабильный поставщик бритв хорошего качества, не вынуждающий все время приспособливаться к бесконечным новинкам Gillette или Schick.

Основатель Raz\*War Пьер Де Найер в разговоре со мной заметил, что быть адекватным — не то же самое, что быть дешевым. Компания предлагает три типа бритв и лезвий, и 60 процентов подписчиков выбирают самую дорогую модель. Клиенты готовы платить за более качественный продукт, но им не нравится тратить деньги на покупку новой бритвы только потому, что Gillette выпустила очередную модель и старые лезвия к ней не подходят.

Удобство — веский аргумент при продаже продуктов и услуг и индивидуальным, и корпоративным клиентам. Бизнес доставки цветов Н. Vloom построен как раз на этом принципе. Я говорил с его сооснователем Сону Пандой в апреле 2014 года и поинтересовался, как он продает подписку на цветы — продукт, полностью связанный с эмоциями. Панда сказал, что все начинается с обсуждения с лицом, принимающим решение на стороне покупателя, скажем с владельцем ресторана или спа-салона, для которого важна стабильность поставок и удобство расчетов. Исходя из этого Панда учит продавцов рекламировать сервис Н. Vloom так, чтобы презентация больше напоминала продажу услуг логистики, чем просто красивого букета. Продавцы рассказывают, как цветы попадают из парника на стойку салона красоты. Соответствующий объем закупок и бизнес-модель на основе подписки позволяют компании, в отличие от небольшого цветочного магазина, предлагать клиентам сотни разновидностей цветов, не прибегая к помощи посредников. Цветы попадают к клиентам Н. Vloom в течение 48 часов после срезки, а не через 10–14 дней, как обычно бывает в небольших компаниях. Благодаря выбранной бизнес-модели компании не нужно арендовать дорогостоящее торговое помещение, и она может себе позволить еще немного снизить цены.

В ходе презентации сервиса Н. Vloom продавец рассказывает обо всех его преимуществах исключительно с рациональной точки зрения и объясняет, почему стоит оформить подписку на доставку цветов.

Эта стратегия неплохо работает при продаже подписки индивидуальному клиенту, а при продаже корпоративному — без нее точно не обойтись.

## ИДЕЯ № 3: УЛЬТИМАТУМ КЛИЕНТУ

Когда есть возможность выбора, большинство покупателей предпочитают сохранить ее и не привязываться к одному поставщику, делая покупки по мере необходимости. Если вы достаточно амбициозны в отношении своего нового бизнеса, вы вправе предлагать подписку как единственный вариант получить вашу услугу или продукт.

Вы не можете оплатить участие всего в одной сессии Grano Speakers; нельзя заплатить 10 долларов и скачать лишь одно свидетельство о рождении далекого родственника на портале Ancestry.com; вы не можете прийти, скажем, в магазин Staples и купить полную версию сервиса Salesforce.com на дисках; вам не позволят оплатить участие только в одном собрании «Защита портфеля» в клубе TIGER21 или посмотреть всего один фильм на Netflix за определенную плату. Все перечисленные компании работают только по подписке и не делают исключений. Иными словами, они выдвигают клиентам ультиматум: либо оформляйте подписку, либо не получите ничего из наших продуктов и услуг.

Такая стратегия может не дать нужного эффекта, если вы применяете ее к клиенту, который уже покупает у вас услугу или продукт без оформления подписки.

Я пришел к пониманию этого правила ценой серьезных ошибок. Когда я впервые попытался реорганизовать компанию и, отказавшись от разовых консалтинговых проектов, переключиться на работу по подписке, я вообще-то надеялся использовать обе модели. Мы предлагали подписку на наши услуги и одновременно продолжали делать разовые проекты.

Назначив встречу с клиентом, мы рассказывали о преимуществах оформления подписки. Некоторые и правда становились подписчиками, но многие просто вежливо слушали и продолжали работать с нами по-старому. Видимо, они считали, что затея с подпиской — просто одна из идей, которую мы пытаемся протестировать, а не наша новая бизнес-модель. Примерно через шесть месяцев мы поняли, что не наберем достаточное количество подписчиков, и отказались от этой модели.

Спустя несколько лет мы еще раз попытались переключиться на работу по подписке, но теперь решились на ультиматум: наши услуги можно получить, только оформив подписку. На такое предложение клиенты реагировали совершенно иначе. Они поняли, что мы не шутим, и серьезнее отнеслись к нашему заявлению. Стало понятно, что, раз мы готовы поставить на карту долгосрочные отношения с клиентом, наше предложение имеет достаточно высокую ценность. В итоге большинство клиентов перешло на работу по подписке, и мы больше не выполнили ни одного разового консалтингового проекта.

Основное различие между этими двумя попытками перейти на работу по подписке заключается в серьезности нашего настроя. Внедряя подписку во второй раз, мы заставили клиентов либо согласиться на новые условия, либо прекратить с нами сотрудничать.

## ИДЕЯ № 4: ПРЕДЛОЖИТЕ БЕСПЛАТНЫЙ МИНИМУМ

Если уж заставлять клиентов переходить на работу исключительно по подписке, то одним из способов преодолеть их сопротивление и настороженность может быть предоставление бесплатного доступа к части тех услуг, которые вы намерены оказывать подписчикам.

Дон Николас из Mequoda Group понял, что с первого раза практически невозможно продать подписку на так называемый информационный продукт (скажем, интернет-журнал или сайт с доступом по подписке). Вначале пользователю надо предложить подписаться на бесплатную рассылку, чтобы он мог оценить качество контента. От 3 до 30 процентов подписавшихся, как правило, конвертируются в платящих подписчиков, в зависимости от объема получаемых от вас предложений и качества вашей работы с базой (обработка отказов от подписки на рассылку и прочее).

В такой модели по принципу бесплатного минимума («фримиум») вы должны показать, что значительная ценная составляющая продукта или услуги недоступна тем, кто не оплатил полноценную подписку,

чтобы клиент был заинтригован. Нужно дать опробовать лишь часть продукта, чтобы можно было убедиться в его высоком качестве и захотеть получить целиком.

Используйте его такую модель, когда можете предложить потенциальному подписчику нечто, что вызовет интерес к основному продукту и заставит его оформить подписку.

## ИДЕЯ № 5: ТЕСТОВЫЙ ДОСТУП

Если ваш продукт или услугу довольно сложно описать, а лучше попробовать, чтобы оценить все преимущества, можно предложить клиентам тестовый доступ. В отличие от модели «фримиум», в рамках которой покупатель может бесконечно долго пользоваться урезанной бесплатной версией услуги или продукта, тестовый доступ чаще всего предоставляется на определенный период.

Давайте посмотрим, на каких условиях он предлагается в закрытом горнолыжном клубе Osler Bluff, расположенном в двух часах езды от Торонто. В округе живет около 6 миллионов человек, и многие по выходным отправляются кататься на лыжах, чтобы скрасить долгие сумрачные зимние месяцы. В районе Онтарио мало хороших трасс, да и вообще довольно плоский ландшафт, поэтому на немногочисленных склонах всегда полно лыжников. Считается, что в клубе Osler лучшие трассы, но туда нельзя прийти просто так, чтобы разок прокатиться. Это закрытый клуб, членский взнос составляет 57 500 долларов; члены клуба платят и ежегодный взнос в размере нескольких тысяч долларов.

Цена может показаться безумно высокой, если рассматривать ее исключительно как плату за возможность покататься. Но клуб предлагает гораздо больше. Здесь можно познакомиться и завязать контакты с инвестиционными банкирами и партнерами юридических фирм; есть игровая комната, где присмотрят за детьми, пока родители катаются. С детьми постарше занимаются первоклассные инструкторы: немало тех, кто здесь начинал, стали профессиональными спортсменами и участвовали в чемпионатах мира.

У клуба масса преимуществ, но, чтобы продать подписку, нужно дать клиенту возможность оценить их. Поэтому потенциальным членам предлагается за 2500 долларов купить тестовый доступ в клуб, причем сразу на год. А потом следует ультиматум: либо платите 57 500 долларов, либо не видать вам больше этих трасс. Каждый год от 90 до 100 процентов обладателей тестового доступа оплачивают полное членство в клубе.

Заходя на сайт FreshBooks, предлагающий облачный бухгалтерский инструмент, которым пользуются более 5 миллионов профессионалов, и нажимая на вкладку «Цены и подписка», вы вообще не видите никаких цен. Вместо этого вам предлагается заполнить поля на странице, указав название компании и адрес электронной почты: с этого начинается ваш 30-дневный тестовый период.

Я спросил Майка Макдермента, сооснователя и CEO FreshBooks, почему цены не отображаются сразу. Он не раскрыл мне всех своих секретов, но объяснил, что компания протестировала и сравнила тысячи вариантов организации канала продаж. Из этого я делаю вывод, что регистрация человека на бесплатный тест — самый важный первый шаг на пути его превращения в платящего подписчика.

Zendesk, программный продукт для организации службы поддержки, клиентская база которого выросла за семь лет от 0 до более чем 40 тысяч пользователей, тоже предлагает 30-дневный тестовый период. Команда изобретает всевозможные способы заставить подписчика пользоваться продуктом в течение этого бесплатного месяца. Я подписался на тестовый доступ на Zendesk, чтобы посмотреть, что компания предпримет, чтобы превратить меня в платящего клиента. Сразу после оформления тестового доступа мне было предложено пять видеоматериалов, рассказывающих об азах использования продукта. Видео сопровождаются вопросником, в котором я по мере просмотра и изучения продукта отмечал, что уже сделал для настройки программы. После просмотра очередного видео в анкете появлялась очередная галочка. Примерно такие ощущения испытывают дети, начинающие изучать алфавит: выучил букву — получил звездочку в тетради. Мне тут же захотелось просмотреть все учебные видео, чтобы поставить все пять галочек. Через несколько часов после оформления

тестового доступа мне сообщили адрес электронной почты сотрудника компании, который сказал, что поможет мне извлечь максимум пользы из тестового периода. Позже он дал мне номер своего мобильного телефона, чтобы я мог обращаться с любыми вопросами о продукте.

163

В течение бесплатного тестового периода Zendesk фокусировалась не на том, чтобы заставить меня купить подписку, а чтобы помочь мне освоить продукт, и это очень важное различие. В Zendesk отлично понимают, что, как только вы начинаете пользоваться продуктом, вероятность того, что вы оформите подписку, повышается во много раз.

Команда Ancestry.com за годы работы тоже протестировала тысячи вариантов организации воронки продаж. Сейчас компания предлагает 14-дневный бесплатный тестовый доступ, по окончании которого пользователь автоматически превращается в подписчика. Оформляя тестовый доступ, вы оставляете на сайте Ancestry.com реквизиты своей банковской карты; и на 15-й день с нее списывается стоимость подписки. Запрашивая информацию о карте, компания, безусловно, уменьшает число желающих оформить тестовый бесплатный доступ, но ее аналитики наверняка опытным путем установили, что при таком подходе удастся получить больше платящих клиентов.

За два года Conscious Vox привлекла 30 тысяч подписчиков и протестировала массу вариантов конверсии пользователей в платящих клиентов. СЕО компании Патрик Келли утверждает, что лучше всего работает такой механизм: за продукты из первой коробки потенциальный подписчик не платит, но компания просит его оплатить доставку коробки и таким образом получает информацию о банковской карте. Если после получения первой бесплатной коробки клиент не отказывается от подписки, компания начинает взимать с него ежемесячную плату.

Иногда очень удачной бывает комбинация модели «фримиум» и бесплатного теста. К примеру, FreshBooks предлагает не только 30-дневный тестовый период, но и разрешает клиенту продолжать пользоваться бесплатной версией продукта с урезанной функциональностью, которая допускает выставление счетов только одному контрагенту. Если же вам нужно выписывать счета более чем одному контрагенту, придется оформить полноценную платную подписку.

Бесплатный тестовый период предлагается не только для программных продуктов. Этот подход хорошо работает, если у вас такой продукт или услуга, которые лучше позволить попробовать, нежели пытаться описать.

164

## ИДЕЯ № 6: ПОДПИСКА В ПОДАРОК

Выбором подарка мы часто выражаем свое отношение к его получателю. Если кто-то оказал вам любезность, вы делаете в ответ маленький подарок, выражая этим свою благодарность. Подарок на день рождения — способ раз в год продемонстрировать свою любовь и дружеское отношение. Подарок в день свадьбы — выражение пожелания счастливой жизни новой паре.

Получая небольшой подарок, человек нередко забывает о нем через пару дней, поэтому люди все чаще покупают друзьям и родственникам подписку на какую-то услугу или продукт, чтобы подарок не забылся слишком скоро, ведь пользоваться им можно долгое время.

У производителя носков, компании Foot Cardigan, 2000 подписчиков, ежемесячно получающих «восхитительно необыкновенные» носки, причем почти в половине случаев подписка на сервис куплена в качестве подарка<sup>1</sup>.

Компания Standard Cocola доставляет по подписке сделанный вручную шоколад; в сезон праздников не менее 75 процентов заказов, особенно под Рождество и накануне Дня святого Валентина, оформляются в подарок близким и любимым.

BarkVox предоставляет возможность оформить подписку на один, три или шесть месяцев, и это отличный способ выразить признательность или дружеские чувства знакомому вам любителю собак.

Тут нужно сделать одно предупреждение: клиента, получившего подписку в подарок, очень сложно убедить ее продлить, поскольку он не принимал решения ее оформить, а потому ему приходится пройти всю процедуру регистрации и оплаты. А тот, кто подарил ее, вряд ли станет оплачивать ее продление.

Более 400 человек подписались на услугу компании Nicely Noted из техасского Остина и получают раз в месяц коробку с тщательно подобранными эксклюзивными канцелярскими принадлежностями. Основатель Nicely Noted Перри Нельсон рассказала мне о сложностях, связанных с продлением подписки. По ее оценкам, из ста клиентов, получивших подписку в подарок, только два-три продлевают ее после окончания срока действия. И напротив, из ста клиентов, самостоятельно решивших оформить подписку, вновь подписываются не менее 90 человек.

Подарочную подписку вполне можно продавать как дополнение к основной. Но не забывайте о том, что пользователи возобновляют полученную в подарок подписку менее активно, так что она не должна быть вашим главным инструментом привлечения аудитории.

## ИДЕЯ № 7: ГОРЯЩАЯ ПЛАТФОРМА

С точки зрения покупателя, подписка хороша прежде всего тем, что ее можно оформить в любой момент. Скажем, билеты на концерт или популярное шоу могут закончиться, понравившегося на прошлой неделе свитера может через несколько дней уже не оказаться в магазине, а с подпиской все иначе. Вы в любое время подписываетесь на Netflix и смотрите очередной эпизод Top Gear хоть в три часа ночи — достаточно включить телевизор. Чтобы научиться живописи или скульптуре, больше не нужно покупать билет на очный семинар, где в группе занимаются всего восемь человек: можно просто зайти на сайт New Masters Academy, причем в любое удобное для вас время.

Это прекрасно с точки зрения потребителя, но мешает вам продавать. Если и сегодня, и завтра можно оформить ту же подписку на тех же условиях, то зачем делать это именно сегодня? Человеку свойственно откладывать такие вещи на потом — если только вы не сообщате, что завтра предложение изменится и станет менее выгодным, а то и вообще исчезнет.

Как бы банально это ни звучало, чтобы заставить человека оформить подписку именно сегодня, нужно создать у него ощущение, что мосты скоро будут сожжены. Он должен почувствовать, что рискует упустить привлекательное предложение.

Когда наша компания собралась оформить подписку на программный продукт для проведения маркетинговых мероприятий, мы обсудили этот шаг несколько месяцев. Уже пришло время подписывать договор, а у меня как раз наметилась семейная поездка. Менеджер по продажам, занимавшийся нашей компанией, почувствовал, что может упустить момент, и сделал нам весьма заманчивое предложение: если мы оформим подписку до конца месяца, то заплатим 1000, а не 2400 долларов. Возможность сэкономить 60 процентов показалась мне довольно существенной, и я принял решение, прежде чем уехал в отпуск. Понимал ли я, что такое же предложение компания наверняка сможет сделать и в следующем месяце? Да, я предполагал, но все же не был уверен — и этого оказалось достаточно, чтобы перейти от размышлений к действиям.

Разумеется, стратегия «сжигания мостов» может привести и к негативным последствиям. Если у вашего специального предложения не ограничен срок действия, то клиент, как правило, не торопится и занимает выжидательную позицию, предполагая, что следующее предложение будет более выгодным. Поэтому лучшие продавцы начинают «сжигать мосты» и ставят потенциальному клиенту ультиматум, если видят, что тот готов оформить подписку, но не решил, когда именно это следует сделать. И тут понадобится просто спокойный откровенный разговор, ведь клиент на 95 процентов и так согласен. Советую о специальном предложении не писать публично, ведь тем, кто еще не до конца решил, покупать или нет, не стоит показывать, что вы готовы делать скидки и идти на уступки.

Важно, чтобы клиент решил оформить подписку, основываясь исключительно на преимуществах вашего продукта или услуги. Но, так как сделать это можно когда угодно, иногда имеет смысл поторопить его, дав дополнительный повод подписаться, причем именно сегодня.

Как правило, эта стратегия работает, когда у вас есть продавец, умеющий спокойно и убедительно рассказать о специальном предложении и только тем потенциальным клиентам, которые уже приняли решение купить, но никак не реализуют его.

## САМАЯ СЛОЖНАЯ ПРОДАЖА

До сих пор мы говорили о способах продать подписку, но, прежде чем делать это, вам нужно осуществить еще нечто, а именно: убедить сотрудников и партнеров в целесообразности перехода на модель работы по подписке. Уверить собственную команду в том, что важно обеспечить ежемесячную регулярную выручку, — задача, пожалуй, самая сложная.

Эндрю Грэй, партнер бухгалтерской фирмы Kirkpatrick & Hopes из британского города Ридинг, очень хотел перейти к более простой модели формирования счетов для клиентов. Вместо того чтобы вести учет всех отработанных часов, Грэй думал об использовании готовой подписки с включенным в нее определенным количеством часов.

Он планировал в начале года встретиться с каждым клиентом и обсудить, сколько часов работы потребуется на его обслуживание. Согласовав стоимость годового обслуживания, Грэй подписывает с клиентом соглашение о ежемесячном переводе одной двенадцатой части оговоренной суммы на счет Kirkpatrick & Hopes.

Эндрю видел, что новая модель работы будет выгодна не только ему, но и клиентам, ведь теперь они смогут точно знать, сколько предстоит платить. Поэтому он решил, что переход на модель работы по подписке обеспечит его фирме стабильную выручку. При работе по традиционной модели сотрудникам Kirkpatrick & Hopes приходилось подсчитывать отработанные часы с точностью до 15 минут и выставлять счет, когда сумма достигала 300 фунтов. При таком подходе многие клиенты были должны компании, а с учетом их количества сумма долга оказывалась существенной.

Грэй понимал, что и клиентам, и компании выгоден переход к этой модели, и совершенно не ожидал той реакции, которая последовала со стороны сотрудников и партнеров. Они вовсе не хотели отказываться от прежней системы биллинга, которая считалась общепринятой в индустрии.

Сопротивление со стороны персонала при переходе на работу по подписке — обычное дело, если в отрасли принято использовать другие бизнес-модели. Бухгалтерские компании, к примеру, упорно трудятся, чтобы соответствовать установленным нормам и заслужить репутацию. Поэтому, если в отрасли принято выставлять счета по отработанным для клиента часам, большинство предпочтет и дальше применять этот же подход.

Первым делом продать идею перехода на работу по подписке вам придется собственной команде. Наиболее выигрышное преимущество такой модели связано с тем, что теперь нагрузка сотрудников станет более предсказуемой. Вместо того чтобы переживать обычные для многих отраслей спады и подъемы активности — ежедневные, ежесекундные, сезонные, — у вас будет заранее известный четкий план действий.

Эндрю Грэю удалось-таки убедить партнеров и сотрудников в целесообразности работы по новой бизнес-модели. После этого можно было приступать к переговорам с самыми давними и ценными клиентами, которые привыкли платить, исходя из фактически отработанных фирмой часов. Грэй объяснял, что, оформив подписку, они всегда смогут рассчитывать на то, что Kirkpatrick & Hopes в любой момент возьмется за решение любой их задачи. Клиенту больше не придется думать, звонить ли бухгалтеру с вопросом, ведь каждый звонок при старой модели расчетов стоит денег. Грэй также утверждал, что, получив возможность точно прогнозировать расходы на оплату услуг Kirkpatrick & Hopes, клиенты смогут более точно формировать бюджет своей компании.

В результате он пришел к консенсусу и с большинством клиентов. Сегодня около 70 процентов ежемесячной выручки Kirkpatrick & Hopes в сумме 75 тысяч фунтов приходится на подписчиков, каждый из которых платит в среднем около 375 фунтов в месяц. Ежегодный

коэффициент оттока клиентов компании практически равен нулю. Грэй рассказывает, как переход на работу по подписке повлиял на его команду и клиентов:

169

Теперь и мы, и наши клиенты гораздо точнее прогнозируем расходы и доходы и контролируем платежи, ведь все заранее согласовано. У нас существенно уменьшилось количество споров и разногласий, которые раньше сильно мешали работе. Вскоре после перехода на работу по подписке наша компания получила выручку примерно в трехмесячном размере.

Продавая подписку, вы предлагаете скептически настроенному клиенту согласиться на длительные отношения. Если сделать все правильно, клиент вступает в них с вашей компанией и сохраняет их до тех пор, пока не решит разорвать по какой-то причине. В следующей главе мы обсудим причины отказа от подписки, а также поговорим о том, что можно сделать, чтобы ваши клиенты оставались лояльными как можно дольше.



## ГЛАВА 15

# МАСШТАБИРОВАНИЕ

Итак, ваш бизнес по подписке заработал, и теперь нужно задуматься над вопросом его масштабирования. Я говорю «задуматься», потому что вы можете и не захотеть слишком сильно его расширять. Некоторые предприниматели предпочитают, чтобы их бизнес оставался сравнительно небольшим. Один из них — Нев Лэпвуд.

Лэпвуд управляет компанией SnowboardAddiction.com; это сайт с доступом исключительно по подписке, где публикуются советы и видеолекции для начинающих сноубордистов. Ежемесячная регулярная выручка составляет 3300 долларов (или 40 тысяч долларов в год). Во время нашего последнего разговора Лэпвуд сказал, что решил отдохнуть от снежных склонов Уистлер Маунтин и на получаемые от работы ресурсы деньги живет в Таиланде. Думаю, немало юристов, зарабатывающих раз в десять больше Лэпвуда, готовы были бы хоть сейчас поменяться с ним местами.

У Перри Нельсон, владелицы сайта Nicely Noted, около 400 подписчиков, платящих по 20 долларов в месяц за коробку с оригинальными письменными принадлежностями, и она не намерена серьезно расширять свой бизнес. Она боится *повторить* путь BirchBox — ей просто хочется иметь «приятное маленькое дело для души».

Но если вы решите развивать свой бизнес по подписке, вам нужно сосредоточиться на двух основных задачах. Во-первых, при привлечении подписчиков следить за тем, чтобы расходы на это не превышали

одной трети от совокупной ценности клиента в течение жизненного цикла. Во-вторых, уменьшать количество клиентов, отказывающихся от подписки (отток подписчиков).

172

Проблема оттока клиентов часто игнорируется на начальном этапе работы по подписке, поскольку недополученная от потерянных клиентов выручка легко компенсируется привлечением новых подписчиков. Но чем больше ваш бизнес, тем негативнее эффект оттока клиентов. Давайте посмотрим на цифры ниже.

**Пример А: ежемесячная регулярная выручка  
10 тысяч долларов, отток клиентов 4 процента**

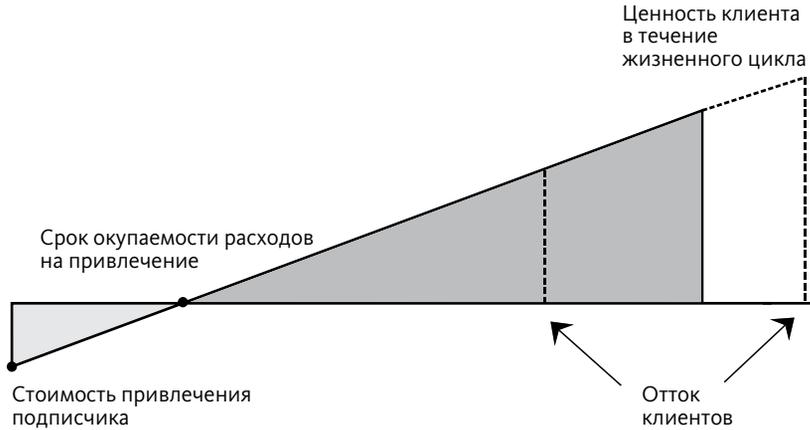
Предположим, ваша ежемесячная регулярная выручка составляет 10 тысяч долларов, а коэффициент оттока подписчиков — 4 процента в месяц. Это означает, что ежемесячно вы теряете 400 долларов. Если цена вашего продукта равна 100 долларам, вы должны каждый месяц привлекать хотя бы четырех новых клиентов, чтобы заменить тех, кого не смогли удержать. Наверное, четырех подписчиков вы можете заполучить просто за счет входящего трафика на сайте. Если удастся привлечь пятерых и больше, можно не только компенсировать потери, но и увеличить ежемесячную регулярную выручку.

**Пример Б: ежемесячная регулярная выручка  
100 тысяч долларов, отток клиентов 4 процента**

Теперь представим, что ваша ежемесячная регулярная выручка составляет 100 тысяч долларов, а отток по-прежнему равен 4 процентам в месяц. В этом случае вы теряете уже 4 тысячи долларов в месяц, и, чтобы компенсировать их, понадобится привлечь не менее сорока новых подписчиков. Видите, хоть коэффициент оттока и не изменился, для бизнеса такого размера вам нужно в десять раз больше новых клиентов, чтобы сохранить прежний уровень дохода.

Если мы вернемся к графику Гордона Догерти из Capital Factory, то увидим, что чем выше коэффициент оттока, тем ниже ценность клиента в течение жизненного цикла.

173



Отток клиентов неизбежен. К примеру, для компании Hassle Free Home Services из Вашингтона основная причина их ухода связана с переездом в другой город. Вторая существенная причина — смерть клиента.

Еще раз повторю: отток клиентов неизбежен, и пытаться свести этот показатель к нулю бессмысленно. Люди действительно переезжают, разводятся, женятся, разоряются. У каждого бизнеса есть так называемая точка убывающей доходности, достигнув которой вы, пытаясь удержать подписчиков, начинаете работать себе в убыток. Но все же потерю клиентов нужно нивелировать, иначе придется бежать изо всех сил, чтобы оставаться на месте.

## БЕГ НА МЕСТЕ

174

Большинство компаний, работающих по подписке, развиваются по классическому для таких бизнесов сценарию. На старте ежемесячная регулярная выручка стремительно растет, и никто не обращает внимания на отток клиентов. Проходят месяцы, все больше клиентов отказываются от подписки, а приток новых уменьшается. В какой-то момент вы начинаете тот самый бег на месте: вам уже не удастся привлечь столько же подписчиков, сколько вы теряете. Ежемесячная регулярная выручка начинает сокращаться.

Это видно из очень простого уравнения:

$$\text{Новая ежемесячная регулярная выручка} = \text{Коэффициент оттока} \times \text{Ежемесячная регулярная выручка}$$

При сокращении регулярной ежемесячной выручки вам требуется меньше новых клиентов, чтобы заменить ушедших. Наступает момент, когда вы достигаете баланса, и выручка вновь начинает расти. Затем, подобно бумерангу, все возвращается на круги своя — и она опять начинает уменьшаться. Чтобы обеспечить компании устойчивый рост и вырваться из этого порочного круга, вы должны найти более эффективный канал привлечения подписчиков или снизить их отток.

## СНИЖЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА ОТТОКА

Люди могут отказываться от подписки по разным причинам, связанным и с продуктом, и с сервисом, который вы предоставляете. Чтобы снизить коэффициент оттока, первым делом нужно понять, почему люди уходят, и подумать, что можно предпринять, чтобы удержать клиентов и сделать ваше предложение более привлекательным.

Можно работать с продуктом или услугой, но есть и другие области, изменения в которых могут вам помочь уменьшить отток подписчиков.

## *Идея для снижения оттока № 1: попробуйте нарушить правила*

175

По данным Международной ассоциации авиаперевозчиков, ежедневно по всему миру взлетают и садятся около 100 тысяч самолетов<sup>1</sup>.

Вы когда-нибудь задумывались, как они умудряются благополучно долететь до места назначения и не столкнуться в воздухе? Все дело в том, что пассажирские самолеты двигаются по определенному курсу, по заданной траектории: с запада на восток на нечетных высотах (скажем, на высоте 9 км, 11 км и так далее), а с востока на запад — на четных (8 км, 10 км и так далее).

Самолеты то и дело встречаются в воздухе, но один оказывается как минимум на 300 метров выше другого. Пилотам не приходится уступать друг другу дорогу — если только встречный самолет не нарушает правила, занимая чужую траекторию и всем мешая.

При строительстве бизнеса по подписке вам нужно на время стать таким вот самолетом-нарушителем. Иногда бывает полезно отступить от правил и преодолеть инерцию, которая заставляет ваших клиентов заниматься рутинными делами почти на автопилоте. Это позволит привлечь внимание потенциальных клиентов к вашему продукту и сделать его частью их привычной жизни. Коэффициент оттока прямо связан с активностью применения: чем больше и чаще клиенты используют ваш продукт, тем меньше вероятность, что они откажутся от него. Самые успешные бизнесы, работающие по подписке, находят способ вписаться в повседневную жизнь подписчиков и сделать так, чтобы без их продуктов было просто не обойтись. А если клиент может решить все свои задачи и без вашего продукта или услуги, вероятность того, что он разорвет с вами отношения, почти 100-процентная.

Большинство мужчин бреются каждый день — и большинство подписчиков Dollar Shave Club пользуются продуктом компании хотя бы раз в день. Отказаться от подписки на этот продукт гораздо сложнее, чем от подписки, скажем, на журнал, который вы получаете всего раз в месяц.

Торговые представители SellabilityScore.com используют сервис Salesforce.com, который помогает управлять информацией о клиенте и отслеживать ход продажи и дальнейшего взаимодействия. Мы используем Salesforce и как календарь и всегда знаем, какие у кого намечены встречи. Через Salesforce наши продавцы отслеживают выполнение своих ежедневных целей и планов на месяц и год. Мы сумели адаптировать платформу в соответствии с нашими задачами и теперь отправляем предложения клиентам прямо из рабочей среды платформы.

Сейчас Salesforce полностью интегрирована в ежедневную работу нашей команды. Без этой платформы мы теперь мало что можем сделать. И так как мы теперь пользуемся ее адаптированной версией, переход на конкурирующую платформу, скажем Infusionsoft, обошелся бы нашей компании довольно дорого. В итоге мы стали очень лояльным пользователем Salesforce.

И оказывается, мы не одиноки. Ежемесячный отток клиентов Salesforce очень низок и составляет всего 1 процент. Но и 1 процент — это много, если сравнить его с коэффициентом оттока SAP: эта компания работает с крупнейшими клиентами, и ей удастся так тесно интегрировать свой продукт с ежедневными рабочими процессами каждого из них, что коэффициент оттока равен лишь 5 процентам в год, то есть меньше чем полпроцента в месяц<sup>2</sup>.

*Идея для снижения оттока № 2:  
следите за поведением подписчика  
в течение первых 90 дней*

Прохладный вечер, на улицах шумно и многолюдно. Вы поворачиваете за угол, въезжаете в город и видите высокое сооружение, подсвеченное, которое освещает темнеющее небо. Это часы, причем необычные: отсчет времени ведется в обратную сторону. В южнокорейском городе Пхёнчхан часы отсчитывают дни, часы и минуты, оставшиеся до начала Зимней Олимпиады 2018 года.

А теперь представьте такие же часы над дверью вашего офиса. Как только к вам приходит новый клиент, они начинают обратный отсчет 90-дневного периода: именно за такой срок вы должны превратить этого человека в активного пользователя вашего продукта. Если вы все сделаете как надо, подписчик останется с вами на долгие годы. Если допустите ошибку, он, скорее всего, уйдет, и показатель совокупной ценности подписчиков в течение жизненного цикла снизится.

Джейсон Коэн основал четыре компании, включая и WP Engine — хостинг-провайдера всех сайтов, работающих на WordPress. Каждый месяц у WP Engine появляется более тысячи новых клиентов, и Джейсон немало размышляет о том, как сделать отношения с ними в первые месяцы максимально эффективными.

Только представьте всю комплексность и сложность процесса онбординга для каждого нового клиента: любая проблема с сервером может повлиять на него, если он только-только начал пользоваться нашим продуктом и стал подписчиком всего 30–60 дней назад. Если в эти первые недели и месяцы у клиента появляется негативный опыт, его гораздо сложнее компенсировать, чем когда проблемы возникают у клиента, работающего с нами уже года три и готового нам доверять и потерпеть в случае возникновения небольших технических сбоев<sup>3</sup>.

## ОНБОРДИНГ ДЛЯ НОВОГО БАНКОВСКОГО КЛИЕНТА

Банковский счет — это тоже своего рода сервис по подписке. Вы платите банку несколько долларов в месяц, а взамен получаете возможность доступа к своему счету через банковское программное обеспечение.

Для банка 90-дневный период онбординга клиента настолько важен, что он нередко выделяет специальные команды для работы исключительно с новыми клиентами. Их задача — сделать так, чтобы в течение первых 90 дней у клиента не было никаких нареканий к банку.

Эксперты компании Harland Clarke, ветерана банковской отрасли, поставляющей интегрированные платежные решения, пришли к выводу, что клиенты финансовых организаций чаще всего закрывают счета именно в течение первых трех месяцев сотрудничества с банком. По истечении 90 дней коэффициент оттока резко снижается. И еще одно наблюдение Harland Clarke: оказывается, банк может допродать новому клиенту второй (а то и третий) продукт в течение первых 30 дней после начала работы, потом такая возможность пропадает.

Команда Portrait Software, британского подразделения компании Pitney Bowes, тоже анализирует влияние процесса онбординга на уровень ценности клиента в течение жизненного цикла. В аналитической записке эксперты компании пишут:

По истечении первых 90 дней, то есть периода онбординга, пожизненная ценность клиента и уровень прибыльности будут определены и уже вряд ли изменятся.

Первые 90 дней после открытия нового счета — очень важный период, для которого характерны следующие особенности.

- Клиент ожидает высокой степени активности со стороны банка.
- Клиент готов к тому, что его попросят предоставить кое-какую личную информацию.
- Клиент открыт новым предложениям.
- Клиент еще не привязан к новому банку и легко может перейти к конкуренту<sup>4</sup>.

Период онбординга важен не только в банковской среде. Основательница Nicely Noted Перри Нельсон лично пишет короткое послание каждому новому клиенту, подписываясь «остаемся на связи, Перри». Она много внимания уделяет первому этапу работы с каждым новым подписчиком, благодаря чему коэффициент оттока составляет лишь 1–2 клиента при общей клиентской базе около 400 человек.

Дон Николас, консультант в области издательского бизнеса из компании Mequoda, убежден, что онбординг серьезно влияет на пожизненную ценность подписчиков на онлайн-журналы и сайты с доступом только для зарегистрированных пользователей. Еще в начале 2000-х Николас руководил компанией Blue Dolphin, занимающейся продажей подписки на интернет-журналы. Компания собирала контент у разных издателей и рассылала по списку из базы подписчиков материалы на определенную тему. В конце каждой статьи размещалось предложение оформить подписку на журнал, в котором статья была опубликована впервые.

Одним из продуктов Blue Dolphin была рассылка под названием Women's Living, насчитывающая 1,7 миллиона подписчиков. Материалы для нее собирались из шестидесяти разных журналов, включая как популярный Family Circle, так и гораздо менее известные вроде Yoga Journal. Поначалу редакторы включали в рассылку примерно равный объем контента из каждого из шестидесяти журналов.

В какой-то момент команда Blue Dolphin решила провести эксперимент и в течение первых десяти дней после оформления подписки отправлять клиентам материалы только из десяти журналов с наиболее высоким уровнем конверсии в подписку. Обычный редактор подумал бы, что разослать весь лучший контент в первые 10 дней — это самоубийство. А для компании, работающей по подписке, данная стратегия оказалась выигрышной.

Год спустя, когда Николас и его команда сравнили ценность клиента в течение жизненного цикла для группы, получавшей в первые 10 дней лучшие материалы, и для тех, кому отсылались статьи из всех шестидесяти журналов, ценность первой группы оказалась втрое выше. Иными словами, когда Blue Dolphin в течение десяти дней после оформления подписки отправляла пользователю рассылку, сформированную исключительно из премиального контента, она смогла в три раза увеличить его пожизненную ценность.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ ИНЕРЦИИ

180

Одна из основных причин, по которой мы отказываемся от подписки на какую-то услугу, будь то сайт DanceStudioOwner.com или закрытый клуб инвесторов TIGER21, — это ощущение, что мы практически не пользуемся тем, за что заплатили.

Поэтому самое важное условие жизнеспособности вашего бизнеса по подписке связано вовсе не с конкурентами, а с инерцией подписчиков. Для того чтобы они действительно пользовались вашим продуктом или услугой и оставались с вами долгие годы, им следует изменить свое поведение. И у вас есть совсем не много времени, чтобы повлиять на этот процесс и сделать так, чтобы ваш продукт стал частью повседневной жизни клиентов. В запасе у вас всего несколько недель, сразу после оформления подписки, а потом ваше предложение теряет для клиента всякую привлекательность.

После того как вы купили членский билет в LA Fitness, клубу нужно постараться за короткое время добиться того, чтобы посещение спортивного зала вошло у вас в привычку. Если этого не произойдет, вы наверняка откажетесь от членства в клубе.

В 2011 году ежемесячный отток клиентов в компании HubSpot составлял 3,5 процента; в 2013 году этот показатель был уже менее 2 процентов. Компании удалось достичь такого значительного снижения благодаря введению новых правил онбординга нового подписчика. Франк Огер, вице-президент HubSpot по обслуживанию и один из ключевых авторов всей процедуры онбординга, рассказывает о четырех основных этапах данного процесса: «Во-первых, мы проверяем разные подходы, чтобы понять, какой из них дает нужный результат. Во-вторых, тестируем варианты и пытаемся оптимизировать процесс онбординга. Затем, определив, какие подходы работают, автоматизируем их. И последний шаг, мы интегрируем новые процедуры в программный продукт».

Поначалу команда HubSpot предлагала каждому новому подписчику пройти 60-минутный вебинар, в ходе которого обсуждались важные для любого маркетолога темы. Но в ходе тестирования формата

выяснилось, что для этапа онбординга лучше всего подходят короткие видео, встроенные в программное обеспечение. «Люди не хотят после оформления подписки тратить целый час на вебинар, — говорит Огер. — А вот когда новый подписчик HubSpot пытается разобраться, как с помощью нашего продукта решить конкретную задачу, он запросто посмотрит трехминутный ролик, отвечающий на этот вопрос».

Основатель Hassle Free Home Service Джим Вагонис разработал процедуру онбординга, которая включает детальную оценку состояния дома. Когда новый клиент оформляет подписку, Вагонис отправляет к нему технического специалиста, и тот проводит обстоятельный осмотр помещения, вплоть до определения мощности лампочки в каждом светильнике. В результате, если в ходе ежемесячного осмотра выяснится, что нужно заменить лампочку, у техника в машине точно окажется лампочка необходимой мощности.

Проводя такой подробный осмотр дома в самом начале, компания также демонстрирует клиенту качество сервиса: клиент может расслабиться, ведь теперь его жилище в надежных руках. И это очень важно. Вагонис отмечает, что именно те клиенты, которые поручают его компании следить за техническим состоянием дома, с наиболее высокой долей вероятности продлевают контракт на следующий год.

## ПАРАМЕТРЫ НА ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ

Оптимизация процесса онбординга нового клиента — это почти искусство, и большинство компаний постоянно работают над улучшением данной стратегии. Самое сложное заключается в том, что вам приходится анализировать влияние каждого изменения на коэффициент оттока, а это не всегда можно сделать быстро. Нужно работать с отдельными группами подписчиков — чаще всего такие группы называют когорты — и наблюдать, как сказываются внедряемые вами изменения на их поведении.

Чтобы не ждать по несколько лет, пока проявится эффект от проведенных преобразований, можно отслеживать некоторые показатели в течение 90 дней. Врачи, к примеру, используют уровень холестерина

как маркер для оценки вероятности появления кардиологических заболеваний у пациента. Аналогично, вы можете наметить некие маркеры, измерение и анализ которых позволят предсказать изменения в будущем.

В SellabilityScore.com мы предоставляем доступ к своей платформе нашим консультантам (бизнес-коучам, бухгалтерам и прочим специалистам), которые вставляют часть HTML-кода на свои сайты и предлагают наши инструменты своим клиентам. Если в течение первых 90 дней после появления кода на сайте партнера удастся привлечь хотя бы пять клиентов, вероятность того, что партнер прекратит с нами работать, гораздо ниже, чем если для достижения успеха понадобится больше 90 дней.

Тестируя разные тактики онбординга, мы оцениваем влияние изменений на 90-дневные маркеры. Конечно, чтобы определить степень воздействия новой стратегии на показатель ценности подписчика на протяжении его жизненного цикла, должны пройти годы. Но уже через три месяца можно понять, оказывают ли наши новации положительный эффект на ключевые показатели, которые, по нашему мнению, связаны с лояльностью.

### *Идея для снижения оттока № 3: дайте подписчику надежду*

Обучаться серфингу сложно. В первую очередь нужно понять, как, оседлав волну, не оказаться под водой, потом научиться рассчитывать время. Выбрав волну, следует развернуться и грести именно с той скоростью, с какой она движется. А поднявшись на волну, лежа на доске, надо суметь быстро встать.

Любой новичок легко бы бросил этот спорт, если бы не маленькие проблески надежды: вот вам удалось оказаться на гребне волны на пару секунд, и вы успеваете почувствовать, как она несет вас. Кажется, что доска врезается в воду, словно в свежий снег. Подобные моменты пребывания наверху дают такое ощущение блаженства, что это мотивирует нас продолжать учиться.

Как и в серфинге, заставить людей в первые же дни после оформления подписки использовать искомые продукт или услугу будет проще, если мотивировать их узнать о них как можно больше.

Компания Constant Contact, занимающаяся электронными рассылками, поначалу применяла стратегию «кто, что, где», чтобы мотивировать подписчиков активнее использовать ее программный продукт, и первым делом спрашивала у них, кто должен быть получателем их электронных писем. Это заставляло пользователей погружаться в сложный процесс форматирования и загрузки базы данных в программу.

СЕО Constant Contact Гейл Гудман и ее команда поняли, что для того, чтобы загрузить список контактов, подписчику нужно выйти из интерфейса Constant Contact и найти этот список на своем компьютере или вообще в другой программе. Получалось, что начинать с вопроса «кто?» означало запутать и рассердить клиента, а это не раз приводило к тому, что подписку на Constant Contact отменяли из-за сложностей с загрузкой списка адресов.

Гудман решила изменить тактику и начинать с вопроса «что?». Это давало возможность сразу же приступить к работе над кампанией, а не биться со списком получателей. Создавать рассылку — это всегда интересно и весело и позволяет пользователю наблюдать, как материализуются его идеи, как появляются картинки и тексты. После того как клиент потратил время, создал «что» и много раз по ходу дела приятно удивился функциональности системы, можно предлагать ему загрузить список контактов получателей. Такое вот простое, но важное изменение помогло Constant Contact кардинально улучшить впечатление подписчиков в первые 90 дней работы с программой и в итоге повысить ценность клиента для компании в течение его жизненного цикла. Гудман рассказывает: «В целом, работая с воронкой продаж, важнее всего быстро и приятно удивить каждого, кто намерен приобрести или протестировать ваш продукт. Клиента подкупает качество результата, и он начинает больше ценить ваш продукт»<sup>5</sup>.

## *Идея для снижения оттока № 4:*

### *оплата авансом*

184

Чтобы стимулировать более активное изменение поведения клиента в течение первых недель после оформления подписки, вы можете взимать плату авансом.

Требую предоплату, вы сразу обеспечиваете себе годовой размер выручки (за исключением случаев, когда компания гарантирует возврат неиспользованных средств из-за досрочного прекращения подписки). Что еще важнее, вы заставляете клиента приложить максимум усилий, чтобы освоить ваш продукт и начать активно его использовать; это повышает и вероятность возобновления подписки по окончании текущего контракта. Отдавая 5000 долларов за годовую подписку, вы наверняка скорее разберетесь в том, как работает продукт, в первые 90 дней, чем когда платите по 399 долларов в месяц.

Wild Apricot — софтверная компания, о которой я рассказывал в главе 2; ее программное обеспечение предлагает подписчикам универсальный способ управлять своими сайтами. Это довольно сложное ПО, включающее платформу для работы с электронными письмами, инструмент для привлечения финансирования и менеджер событий. В основном клиенты Wild Apricot — руководители небольших некоммерческих организаций, не имеющие серьезных технических навыков. Поэтому для Дмитрия Бутерина и его команды невероятно важно помочь подписчикам как следует разобраться в том, как работает платформа.

Бутерин предоставляет клиентам скидку в размере 10 процентов в случае полной оплаты годовой подписки. У компании 7000 подписчиков, из них 52 процента платят авансом. Дмитрий пришел к выводу, что чем больше денег клиент вносит вначале, тем больше усилий он прилагает впоследствии, чтобы как следует овладеть инструментом. Wild Apricot стимулирует подписчиков оплачивать сервис авансом — и эта стратегия обеспечила снижение оттока клиентов с 8 до 1 процента в месяц.

Логика здесь вполне очевидна: чем крупнее сумма, которую изначально платит клиент, тем сильнее он мотивирован изменить свое поведение, освоить продукт и отработать потраченные деньги. И чем

активнее ваш продукт используется, тем выше вероятность, что клиент возобновит подписку.

Вы можете поинтересоваться: если компания требует оплату авансом, как это влияет на отказ от продления подписки? В конце концов, 2000 долларов — довольно существенная сумма, и ее нужно внести сразу. Я задал этот вопрос Дэвиду Скоку, венчурному инвестору, консультирующему многих предпринимателей, работающих по подписке; с Дэвидом вы познакомились в главе 12. «Взимая оплату авансом, вы как раз снижаете вероятность потерять клиента по окончании подписки, — объясняет Скок. — Заплатив сразу существенную сумму, клиент наверняка потратит немало времени, чтобы изучить ваш продукт, а потом будет активно им пользоваться. В результате к концу первого года подписки он привыкает к продукту и готов продолжать его использовать». Многие владельцы компаний, работающих по подписке, с которыми я говорил, подтверждают наблюдения Скока. Когда клиент платит авансом, он настроен серьезно работать с вашим продуктом и остается вашим подписчиком гораздо дольше.

### *Идея для снижения оттока № 5: общайтесь с клиентом как с новым поклонником*

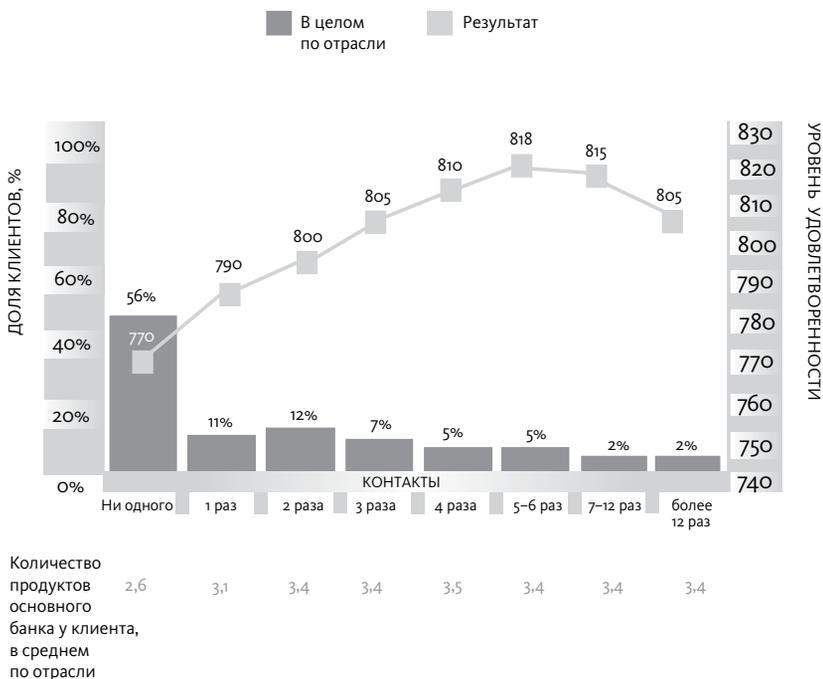
Вспомните свое первое серьезное романтическое увлечение. Наверняка в первые месяцы вы говорили и виделись постоянно: созванивались каждый день, обменивались сообщениями, проводили много времени вместе. Когда первое увлечение проходит, его сменяют более спокойные отношения, и активность коммуникации снижается.

Относитесь к каждому новому подписчику как к такому вот романтическому увлечению. Этот человек хочет как можно быстрее и ближе вас узнать. Давнишнему подписчику слишком высокая активность коммуникации с вашей стороны может показаться навязчивой, а вот новый клиент рад вашим письмам и сообщениям и готов тратить время, чтобы их внимательно прочесть и ответить.

По истечении первых 90 дней новый подписчик переходит в режим регулярного применения продукта, и тут слишком активный

поток ваших сообщений уже может его раздражать и вызывать желание отказаться от подписки. Эксперты J.D. Power & Associates, проведя исследование поведения клиентов одного из новых розничных банков, выяснили, что уровень удовлетворенности клиента достигает максимума, если в течение первого года использования банковских услуг он получает 5–6 сообщений<sup>6</sup>. На графике, приведенном ниже, показано, что при росте количества обращений (7 и больше) уровень удовлетворенности начинает снижаться.

### Анализ удовлетворенности банковскими услугами, США, 2014 год



Исследование J.D. Power & Associates касалось только банков, но, в какой бы отрасли вы ни работали, общаться с подписчиком чрезвычайно важно. Экспериментируйте с разными сочетаниями типов, каналов, частоты коммуникации и ищите сочетание, которое

обеспечит оптимальное влияние на важные для вашего бизнеса параметры-маркеры в течение первых 90 дней.

### *Идея для снижения оттока № 6: «бомба счастья»*

Как и в любых успешных отношениях, в работе с подписчиками важно время от времени удивлять их и действовать спонтанно. Человек, с которым у вас развиваются романтические отношения, оценит внезапный маленький сюрприз гораздо больше, чем дорогой подарок в день рождения. Сотрудники бывают намного сильнее мотивированы скромным, но неожиданным выражением признательности со стороны начальника, чем ожидаемым годовым бонусом.

Наиболее успешные компании, работающие по подписке, умеют удивлять своих клиентов. В BarkBox такие спонтанные подарки называют «бомбы счастья». В команде из 40 человек двое занимаются выявлением среди подписчиков тех, кому пора сделать такой сюрприз. Каждая «бомба счастья» сопровождается написанным от руки сообщением, и одно это уже требует немалых усилий, ведь, к примеру, в течение месяца накануне нашего разговора команда BarkBox разослала 504 такие «бомбы счастья».

Директор по коммуникациям BarkBox Крис О’Брайен рассказал мне о клиентке, которая потеряла одну из двух своих собак. И хозяйка, и вторая собака очень горевали. Узнав об этом, команда BarkBox собрала целую коробку угощений и игрушек для собаки, лишившейся друга.

Как и в BarkBox, команда Art Snacks умеет устраивать сюрпризы и ежемесячно присылает подписчикам набор принадлежностей для занятия разными видами творчества. Но радует не только само содержимое коробки: компания обязательно включает в каждый набор маленькое угощение, не имеющее никакого отношения к живописи или скульптуре. Каждая конфета или печенье — просто милый способ заставить клиента улыбнуться и удивиться.

Даже патриарх бизнеса по подписке, Amazon Prime, иногда экспериментирует с «бомбами счастья». В начале 2014 года Wall Street Journal сообщила о том, что Amazon получила патент на «доставку по прогнозу»: компания намеревалась использовать данные о предыдущих заказах, чтобы прогнозировать, что клиент захочет получить в будущем. В заявке на патент Amazon указывает, что «отправка клиенту не заказанных им товаров в качестве подарка может использоваться для формирования лояльности». Получается, что Amazon Prime собирается отправлять своего рода «бомбы счастья» исходя из того, что клиент заказывал в прошлом.

Развивая бизнес на основе подписки, вы со временем накопите огромный объем данных о своих подписчиках и, используя эту информацию, найдете способ время от времени их удивлять, а это еще больше укрепит ваши отношения.

### *Идея для снижения оттока № 7: работайте с крупным бизнесом*

Если вы продаете подписку на свои услуги корпоративным клиентам, то коэффициент оттока будет выше, если привлекать в первую очередь представителей малого бизнеса. Поэтому одним из способов понизить коэффициент станет обслуживание крупных компаний. Как правило, они гораздо стабильнее, у них больше сотрудников, и они не меняют стратегию в одночасье.

Напротив, мелкие компании и индивидуальные предприниматели склонны резко менять планы. Скажем, рынок труда оживляется, некоторые предприниматели находят хорошую работу по найму и отказываются от подписки на услуги, которыми пользовались для своей деятельности. У облачной бухгалтерской платформы FreshBooks.com естественный коэффициент оттока подписчиков выше, чем у NetSuite.com, другой облачной бухгалтерской платформы, обслуживающей более крупных клиентов. FreshBooks продает подписку индивидуальным, работающим на себя предпринимателям, к примеру графическим

дизайнерам или копирайтерам, число которых меняется в соответствии с конъюнктурой рынка.

Индивидуальные предприниматели также более чувствительны к изменениям цены, поскольку не разделяют бизнес и личные расходы. Когда семье не хватает денег, они быстро сокращают траты на несущественные для бизнеса статьи. У вас может быть лучший в мире бизнес по подписке, но если вы ориентируетесь преимущественно на мелких клиентов, определенный их отток неизбежен.

Тут важно отметить, что выбирать целевую рыночную нишу нужно в соответствии с прогнозируемой и фактической стоимостью привлечения подписчика. Крупные компании действительно часто оказываются более лояльными клиентами, но их гораздо сложнее привлечь. Решение о покупке подписки часто принимается не одним человеком, а целым закупочным комитетом и предполагает несколько раундов согласования внутри компании. В закупке может участвовать и подразделение по доставкам и логистике; заказы могут оформляться и согласовываться в разных департаментах компании по несколько недель. Как правило, стоимость привлечения крупного клиента выше, потому что сам процесс согласования и оформления подписки занимает намного больше времени.

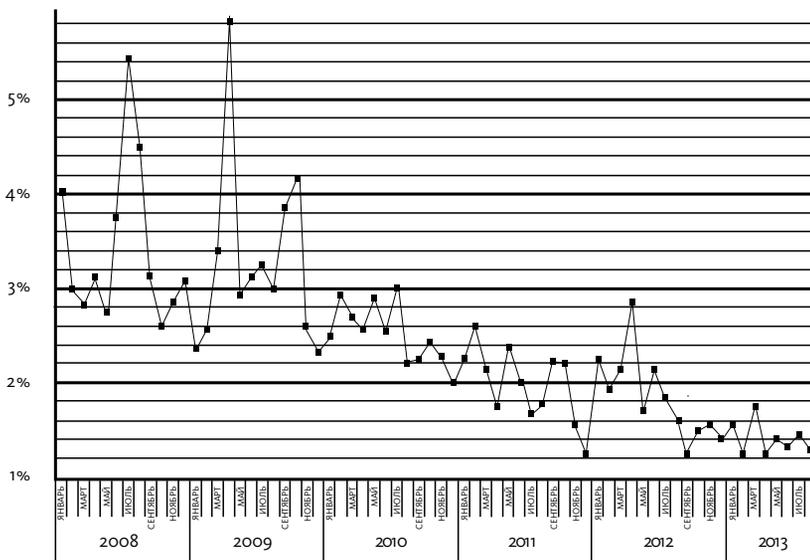
### *Идея для снижения оттока № 8: фокус на «чистый отток»*

Вы можете компенсировать потерю выручки и за счет продажи более дорогих продуктов существующим подписчикам. Вернемся снова к примеру компании Wild Argicot. Осенью 2013 года у нее было 6400 подписчиков, каждый из которых платил в среднем по 60 долларов в месяц; ежемесячная регулярная выручка составляла 384 тысячи долларов.

Как мы видим на приведенном ниже графике, Бутерин и команда упорно работали последние пять лет над снижением оттока клиентов, и им удалось довести этот показатель до 1 процента в месяц.

ОТТОК КЛИЕНТОВ, %

190



Это означает, что Wild Apricot ежемесячно теряет 1 процент от 384 тысяч долларов, или 3480 долларов. Но компания в значительной мере компенсирует эти потери за счет существующих клиентов. Стоимость нескольких предлагаемых ценовых планов варьируется от 25 до 200 долларов в месяц. Подписка на план «Сообщество» обойдется в 50 долларов в месяц, на «Профессиональный» — в 100 долларов в месяц. Поэтому, если найти способ перевести клиента с «Сообщества» на «Профессиональный», компания получит дополнительные 50 долларов в виде ежемесячной регулярной выручки. Если удастся перевести на более дорогой план 10 клиентов, ежемесячная регулярная выручка Wild Apricot вырастет на 500 долларов, а отток в денежном выражении сократится до 3340 (3840 – 500).

**Чистый отток = Валовый отток – Дополнительная выручка**

Коэффициент чистого оттока рассчитывается по приведенной выше формуле и выражается в процентах. Чистый отток в размере 3340 долларов при ежемесячной регулярной выручке 384 тысячи долларов составит 0,9 процента ( $3340 \text{ делим на } 384\,000 \times 100$ ).

191

Чистый отток Wild Apricot приближается к 0,5 процента, а это означает, что компании удастся компенсировать почти все потери выручки от оттока подписчиков за счет продажи более дорогих планов подписки существующим клиентам. При таком уровне оттока компания может себе позволить очень быстрый рост. Каждый новый подписчик увеличивает ежемесячную регулярную выручку. Wild Apricot успешно преодолела этап бега на месте и растет на 25 процентов в год.

*Идея для снижения оттока № 9:  
снижаем «полный и окончательный  
отказ» за счет кросс-продаж*

«Полный и окончательный отказ» — самая страшная ошибка, которую может совершить бизнес, работающий по подписке. Это означает, что компания или индивидуальный клиент полностью прекращает с вами работу. Вы больше не можете взаимодействовать с ним или использовать логотип этой компании в перечне довольных клиентов на вашем сайте, и у вас практически не остается возможностей предложить ему что-то новое и вернуть в число подписчиков.

«Полный и окончательный отказ» также означает, что вы больше не получаете от этого клиента регулярных платежей и теряете статус «одобренного поставщика». А ведь гораздо проще продолжать и развивать отношения с клиентом, если вы уже что-то ему продаете.

Для снижения оттока в результате такой ситуации нужно искать способ предложить клиенту, корпоративному или частному, подписку сразу на несколько продуктов. Тогда, решив отказаться от подписки, он откажется только от одного ее вида, но не от всех сразу. Это даст вам шанс сохранить клиента и минимизировать отток по причине полного разрыва отношений.

Forrester Research предлагает подписку на продукт RoleView сразу нескольким руководителям высшего звена крупной компании. К примеру, Procter & Gamble может оформить одну подписку на RoleView для директора по маркетингу, а другую — для директора по информационным технологиям. Если IT-директор откажется от подписки, а директор по маркетингу продолжит ею пользоваться, то Forrester не потеряет контракт и сможет сказать аналитикам с Уолл-стрит, что Procter & Gamble по-прежнему в числе клиентов. Что еще важнее, компания сохранит отношения с P&G и рано или поздно найдет способ подписать директора по информационным технологиям на один из своих продуктов.

Dollar Shave Club начинала с продажи подписки на бритвы и лезвия, но с тех пор многое изменилось, и теперь компания стремится стать поставщиком всех основных продуктов, используемых клиентом в пределах ванной комнаты. В июне 2013 года Dollar Shave Club запустила подписку на One Wipe Charlies — влажные салфетки для мужчин. Как бы выразиться поделикатнее... она продает влажную туалетную бумагу. Оформившему эту подписку клиенту больше не придется ездить в супермаркет и покупать большущие упаковки обычной туалетной бумаги: Dollar Shave Club пришлет небольшую пачку по почте. Позже у компании появилась подписка на Dr. Carver's Easy Shave Butter, специальный крем для бритья. Теперь у компании втрое больше шансов удержать вас в качестве подписчика, даже если вы откажетесь от одного из продуктов.

### *Идея для снижения оттока № 10: нестареющий продукт*

Подписка на журнал всегда имеет конкретный срок действия, и заставить клиента возобновить ее — очень дорогостоящая затея. В издательствах некоторых особенно популярных журналов бюджет подразделения, занимающегося привлечением и удержанием подписчиков, равен совокупной величине выручки, которую издательство получает от подписчиков за год:

**Совокупная годовая выручка = Совокупный бюджет на год**

Если у вашей подписки ограниченный срок действия, отток клиентов может объясняться вовсе не качеством продукта, а тем, что в тот момент, когда вы отправляете предложение о продлении подписки, клиент находится в отпуске или просто в плохом настроении или ваше электронное письмо к нему не пришло.

193

Когда компания Raz\*Wag, продающая лезвия по подписке, только начинала работу, то продавала подписку на год с указанием точной даты ее окончания. В результате ее возобновлял только каждый третий. Иными словами, компания теряла две трети клиентов просто потому, что предлагала им оформить продление подписки. С тех пор Raz\*Wag перешла на модель «вечнозеленой» подписки, у которой срок действия неограничен. Теперь клиенту нужно немного потрудиться, чтобы ее отменить, и это радикальным образом сократило отток подписчиков.

Маркетологи называют такую «вечнозеленую» бессрочную подписку «отрицательным выбором», так как клиенту нужно предпринять определенные действия, чтобы отказаться от нее, и его не надо спрашивать, хочет ли он продолжать получать продукты и услуги по подписке. На первый взгляд, это может восприниматься как манипулирование клиентом, на самом деле это не так. Если ваша компания предлагает продукт или услугу адекватного качества, то зачем же вам беспокоить клиентов и лишний раз спрашивать, хотят ли они продлить подписку. Вы будете напоминать капризную барышню, которая постоянно требует подтверждения чувств от своего кавалера. Подобные вопросы быстро начинают клиента раздражать.

«Не буди лихо, пока оно тихо». Если вы Raz\*Wag и вашему клиенту нравится каждый месяц получать коробку с нужными ему лезвиями, не заставляйте его заполнять скучные формы: если он захочет отказаться от подписки, то сам сообщит вам об этом. Если вы Hassle Free Home Services и ваш клиент доволен, что вы регулярно меняете в его доме перегоревшие лампочки, просто продолжайте хорошо делать свое дело и предложите дополнительную скидку или услуги. Подход «Купить и забыть» часто теряет ценность, если приходится без конца подтверждать намерение и дальше пользоваться сервисом.

Есть лишь одно исключение из правил «вечнозеленой» подписки без окончания срока действия — это продажа ее крупным корпорациям. Чаще всего компании не позволяют сотрудникам оплачивать дорогостоящую подписку корпоративной картой, особенно когда речь идет о пяти-шестизначной сумме за год. Кроме того, отдел закупок обычно стремится заключать контракты с фиксированной датой окончания. Вам же важна возможность заново согласовывать условия работы с каждым крупным клиентом раз в один или два года, поэтому совсем не плохо иметь четкий срок действия подписки и использовать это как повод обсудить условия ее возобновления.

В заключение скажу, что самый быстрый способ масштабировать бизнес по подписке — управлять оттоком клиентов. Первое, на чем стоит сфокусироваться, — это продукт или услуга, поэтому убедитесь, что клиенты осознают их ценность. Затем начинайте тестировать те девять идей, которые мы обсудили в этой главе, и ищите способы сократить отток.

## ГЛАВА 16

# ПОСЛЕДНИЙ ШТРИХ

Как мы с вами убедились, бизнес-модель на основе подписки используется не только в области медиа или программных продуктов. Благодаря разнообразию ее разновидностей для каждой отрасли можно найти подходящий вариант. Подписчики в любом случае намного ценнее для компании, чем обычные покупатели. Мой любимый пример, доказывающий, что модель на основе подписки выгоднее традиционной бизнес-модели, связан с продажей цветов.

Представьте, что вы управляете обыкновенным цветочным магазином. Успешность такого бизнеса обычно зависит от сезонности. В среднем цветочный магазин получает почти половину годовой выручки за несколько праздничных дней вроде Дня Матери и Дня святого Валентина<sup>1</sup>. Помимо основных праздников, люди покупают цветы ко дню рождения, иногда просто по пути в гости, но в целом в течение года ваш типичный клиент — муж, забывший о годовщине свадьбы. Если вам повезет, он купит у вас букет по пути с работы. Если не повезет, он купит у вашего конкурента по соседству. А то и вообще не вспомнит и тогда просто поведет жену в ресторан на ужин.

Еще одна проблема: ваш магазин должен быть на виду, то есть располагаться в бойком месте, где аренда обойдется в солидную сумму. В Нью-Йорке, Лондоне или Гонконге вам наверняка придется выложить не меньше 100 долларов за квадратный метр торговой площади.

Следующее — ваш товар. Цветы начинают вянуть сразу после срезки и через три недели приобретают совершенно неприглядный вид. Нередко цветочному магазину ежемесячно приходится выбрасывать до половины имеющегося ассортимента.

В вашем бизнесе встречается нечто подобное? На вас влияет сезонность? А спад спроса бывает? Приходится ли вам постоянно привлекать внимание клиентов, чтобы совершить продажу? А ваш продукт можно отнести к категории скоропортящихся?

Возможно, то, что вы продаете, не вянет за несколько дней, но если у вас работают наемные сотрудники, то в некотором смысле можно сказать, что у вас есть скоропортящийся актив. Ведь люди приходят в офис с понедельника по пятницу и рассчитывают получить зарплату, даже если в какой-то из дней вам нечем их занять.

Я помню, как сложно было сбалансировать уровень спроса на наши консалтинговые услуги и размер штата. В консалтинге мы фактически арендуем время наших сотрудников. Если прогноз относительно загрузки оказывается неверным и у нас слишком много работы, люди перегружены, перегорают, рабочий настрой теряется, качество работы неизбежно снижается, и от этого страдает бренд. Если же работы мало, люди начинают прятаться за экранами компьютеров, боясь, что их заметят. В офисе тишина, все обеспокоены вопросом, не начнутся ли увольнения. И при этом все равно ждут зарплату. Словом, в какую бы сторону мы ни ошиблись в расчетах и прогнозах, ошибки сокращают маржу и прибыль.

Теперь, имея опыт управления двумя компаниями, работающими по подписке, я могу уверенно заявить, что и в дальнейшем предпочту данную бизнес-модель, лишь бы больше никогда не прогнозировать объем спроса и не пытаться мучительно оптимизировать загрузку персонала. Сону Панда и Брайан Буркарт тоже поняли это, когда внедряли в своей цветочной компании H. Bloom бизнес-модель на основе подписки. Я рассказывал о них в одной из глав этой книги.

Именно потому, что существуют такие компании, как H. Bloom, я и написал эту книгу. Эта команда начала работать в совершенно традиционном сегменте, в отрасли, где бизнес по подписке определенно

не норма, в тысяче миль от Кремниевой долины — и решила перейти на данную бизнес-модель.

То же сделали Mosquito Squad. Благодаря подписке на их сервис у клиента становится на одну проблему меньше. Кэти и Сьюзан Блейк использовали все свои знания о том, как построить успешную танцевальную студию, и научились продавать подписку на доступ к этим знаниям, чем помогли тысячам коллег по отрасли оптимизировать бизнес.

Я очень надеюсь, что все эти истории вдохновят вас на эксперименты с организацией подписки — независимо от того, в какой индустрии вы работаете. Я совершенно уверен, что это облегчит вам задачу управления бизнесом и повысит его ценность. Если, читая книгу, вы поняли, что готовы изменить свою компанию, можно считать, что я достиг своей цели.

## ГДЕ ИСКАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ

1. На сайте [automaticcustomer.com](http://automaticcustomer.com)\* вы сможете скачать материалы о том, как построить и развить бизнес по подписке, включая перечень девяти бизнес-моделей на основе подписки и рекомендации о том, в каких отраслях лучше использовать каждую из них.
2. [SellabilityScore.com](http://SellabilityScore.com). Независимо от того, собираетесь вы продать свою компанию через год или лет через двадцать, начав работать над привлекательностью для будущего инвестора, вы сможете быть уверены, что делаете все для повышения стоимости вашего бизнеса. Компании, рейтинг привлекательности которых составляет 80 и более баллов, получают предложения о покупке по цене на 71 процент выше, чем типичные компании

---

\* Все предлагаемые автором для изучения дополнительные материалы представлены на английском языке. *Прим. ред.*

в соответствующих отраслях. Заполните опросник для составления рейтинга привлекательности — и получите отчет об инвестиционной привлекательности вашего бизнеса по восьми параметрам, включая структуру регулярной выручки. Такая оценка поможет вам выяснить, насколько удачно вы применяете идеи, предложенные в этой книге, в своей компании.

3. По многим причинам мне бы нужно было написать эту книгу до выхода *Build to Sell: Creating a Business that Can Thrive Without You* (Portfolio/Penguin), ведь формирование источника регулярной выручки для компании — первый шаг на пути к созданию бизнеса, который можно продать по хорошей цене. Теперь вы в курсе, как построить бизнес по подписке, и я советую вам прочесть и эту книгу. Из нее вы узнаете, как управлять компанией, не позволяя ей управлять вами и вашей жизнью.
4. В блоге [ForEntrepreneurs.com](http://ForEntrepreneurs.com), который ведет Дэвид Скок, любая софтверная компания, работающая по подписке и стремящаяся привлечь венчурное финансирование, найдет массу полезной информации.
5. Джейсон Коэн — предприниматель и инвестор; он ведет блог [ASmartBear.com](http://ASmartBear.com) о том, как развивать облачные софтверные бизнесы.
6. В своем блоге [Chaotic-Flow.com](http://Chaotic-Flow.com) Джоел Йорк пишет о финансовой стороне работы над созданием успешного бизнеса по подписке.
7. [Cratejoy.com](http://Cratejoy.com). Программная платформа Амира Элагизи создана для компаний, работающих с физическими продуктами в области интернет-коммерции на основе подписки.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Осенью 2013 года у меня появилась идея написать книгу о бизнес-моделях, обеспечивающих регулярную, постоянную выручку. Мой друг, основатель Actionable Books Крис Тейлор, посоветовал мне встретиться с русским предпринимателем Дмитрием Бутериным. Я не был знаком с Дмитрием, но он охотно встретился со мной и потратил немало времени на анализ бизнес-модели на основе подписки, по которой работала его компания Wild Arçicot. Спокойно и терпеливо он рассказал мне, как двигался к успеху, используя эту модель. Бутерин помог мне понять некоторые особенности и нюансы, связанные с работой по подписке, и объяснил это на примере собственной компании. В конце беседы он сделал мне настоящий подарок — список гуру в области работы по подписке, с которыми он мне советовал пообщаться. Среди них были Дэвид Скок и Джейсон Коэн. Я очень благодарен им обоим, а также партнеру Джейсона из Capital Factory, Гордону Догерти, который помог мне разобраться с тем, что такое ценность клиента на протяжении жизненного цикла, и визуализировать эту концепцию.

Дон Николас, Анна Холланд и Тим Кербер рассказали мне, как подписка используется в информационных интернет-ресурсах; Амир Элагизи посвятил в хитросплетения работы по подписке в области электронной коммерции; Джоел Йорк научил некоторым формулам, используемым в бизнесе по подписке; Зейн Теренс поделился знаниями о том, как продаются и покупаются софтверные компании, работающие по подписке.

Многие основатели бизнеса по подписке и знатоки-инсайдеры из разных отраслей делились со мной своими историями. Некоторые из них хочется отметить особо за серьезный вклад в мою работу. Это: Франк Огер (HubStop), Кэти Блейк и Сьюзан Блейк Герети (DanceStudioOwner.com), Энтони Ченторе (Thriveworks), Пьер де Найер (Raz\*War), Джейсон Фрайд (Basecamp), Эндрю Грей (Kirkpatrick & Hopes), Верне Арниш (Gazelles), Шон Хант (Stuart Hunt & Associates), Алекс Хиссен (Koge), Джошуа Джакобо (New Masters Academy), Джордана Кава (Standard Cocoa), Патрик Келли (Conscious Box), Нев Лэпвуд (SnowboardAddiction.com), Кейти Маккейб (Dream of Italy),

Майк Макдермент (FreshBooks.com), Перри Нильсон (Nicely Noted), Майк Неварр (Mosquito Squad of Northern Virginia), Чип Ниборг (Tri-State Elevator), Крис Обрайан (BarkBox.com), Сону Панда (H. Bloom), Джо Полиш (Genius Network), Лори Розен (Blacksocks), Джим Вагонис (Hassle Free Home Services), Скотт Зайд (Mosquito Squad).

Моим друзьям Тревору Карри, Верне Арнишу, Теду Мэттьюсу, Дину Таю пришлось читать первые варианты книги. К счастью, их комментарии помогли сделать ее лучше. Благодарю всех, кто поделился своим опытом.

Часто писатель обращает свой текст к конкретному человеку, а не ко всей читательской аудитории. Не помню, кто научил меня данному приему или где я о нем прочитал, но мне это здорово помогло в ходе работы над книгой. Я писал, обращаясь к своей сестре Эмме. Она управляет компанией DIG (Data Insight Group), успешно работающей с крупнейшими корпорациями, в ее команде немало талантливых людей, но Эмма пока не нашла способа внедрить у себя подписку. Поэтому каждое утро я садился за компьютер и писал ей еще одно письмо из 300 слов, которое не собирался отправлять. Спустя 150 дней рукопись была готова. Можете себе представить, как я был рад и взволнован, когда смог наконец показать сестре черновик книги и попросить ее прокомментировать его. К нашей следующей встрече весь текст был в ее пометках. Я решил, что ей совершенно не понравилось. Но оказалось, что, хотя у нее и имелось немало отличных идей о том, как улучшить текст, в некоторых местах она отметила идеи, которые хотела бы попробовать в своей компании. Спасибо, Эмма, что стала и редактором, и моим молчаливым другом по переписке.

А еще огромное спасибо моему отцу, который провел со мной немало вечеров за кухонным столом, терпеливо объясняя, почему подписчики лучше, чем обычные покупатели.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## ГЛАВА 1

1. Stone, Brad, What's in Amazon's Box? Instant Gratification, Bloomberg Businessweek, November 24, 2010; [businessweek.com/magazine/content/10\\_49/b4206039292096.htm](http://businessweek.com/magazine/content/10_49/b4206039292096.htm).
2. Tuttle, Brad, Amazon Prime: Bigger, More Powerful, More Profitable than Anyone Imagined, Time, March 8, 2013; [business.time.com/2013/03/18/amazon-prime-bigger-more-powerful-more-profitable-than-anyone-imagined](http://business.time.com/2013/03/18/amazon-prime-bigger-more-powerful-more-profitable-than-anyone-imagined).
3. Stone, What's in Amazon's Box? Instant Gratification.
4. Bensing, Greg, Amazon Expands Grocery Business, Wall Street Journal, June 5, 2013; [online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324798904578526820771744676](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324798904578526820771744676).
5. Bishop, Jeff. Bezos: Amazon Closer to Solving Economics of Grocery Delivery; GeekWire, May 24, 2013; [geekwire.com/2013/jeff-bezos-amazon-fresh-closer-solving-economics-grocery-delivery](http://geekwire.com/2013/jeff-bezos-amazon-fresh-closer-solving-economics-grocery-delivery).
6. Perez, Sarah, Target Launches Its First Subscription-Based E-Commerce Service, Focus for Now Is Baby-Care Items, Techcrunch, September 25, 2013; [techcrunch.com/2013/09/25/targets-launches-its-first-subscription-based-e-commerce-service-focus-for-now-is-baby-care-items](http://techcrunch.com/2013/09/25/targets-launches-its-first-subscription-based-e-commerce-service-focus-for-now-is-baby-care-items).
7. Weber, Johannes, Strassburg, 1605: The Origins of the Newspaper in Europe, German History, July 2006, 387–412; [gh.oxfordjournals.org/content/24/3/387.abstract](http://gh.oxfordjournals.org/content/24/3/387.abstract).
8. The Media's Risky Paywall Experiment: A Timeline, The Week, July 30, 2010; [theweek.com/article/index/205465/the-medias-risky-paywall-experiment-a-timeline](http://theweek.com/article/index/205465/the-medias-risky-paywall-experiment-a-timeline).
9. Baker, Annie, The New York Times Company (NYT) Hits 700,000 Paid Digital Subscribers, Pulse 2.0, May 20, 2013; [pulse2.com/2013/05/20/the-new-york-times-company-nyt-hits-700000-paid-digital-subscribers-86287](http://pulse2.com/2013/05/20/the-new-york-times-company-nyt-hits-700000-paid-digital-subscribers-86287).

10. Gopal, Prashant, and Clea Benson, American Dream Slipping as Homeownership at 18-Year Low, Bloomberg News, July 30, 2013; bloomberg.com/news/2013-07-30/american-dream-erased-as-homeownership-at-18-year-low.html.
11. Swartz, Angela, BarkBox's Matt Meeker Has Big Plans for Pet Projects (Q&A), AllThingsD, July 3, 2013; allthingsd.com/20130703/barkboxs-matt-meeker-has-big-plans-for-pet-projects-qa/.
12. Savitz, Eric, The End of ERP, Forbes, February 9, 2012; forbes.com/sites/cio-central/2012/02/09/the-end-of-erp.

## ГЛАВА 2

1. Erickson, Heather, Ancestry.com LLC Reports Fourth Quarter and Full Year 2012 Financial Results, Ancestry.com, press release, March 28, 2013; ir.ancestry.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=752199.
2. Bruder, Jessica, Starting the Netflix of Flowers, New York Times, September 22, 2011; boss.blogs.nytimes.com/2011/09/22/trying-to-start-the-netflix-of-flowers.
3. Ibid.
4. Smith, Jacquelyn, Birchbox Cofounders Win Leadership Award at Forbes Women's Summit, Forbes, May 9, 2013; forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/09/birchbox-cofounders-win-leadership-award-at-forbes-womens-summit.
5. Casserly, Meghan, Birchbox Proves Try and Buy: Half of All Subscribers Make Full-Size Purchases, Forbes, August 15, 2013; forbes.com/sites/meghancasserly/2013/08/15/birchbox-proves-try-and-buy-half-of-all-subscribers-make-full-size-purchases.

## ГЛАВА 3

1. Doctorow, Cory, Saying Information Wants to Be Free Does More Harm than Good, Guardian, May 18, 2010; theguardian.com/technology/2010/may/18/information-wants-to-be-free.
2. Revolution Dancewear Acquires Top Industry Online Resource Center DanceStudioOwner.com, press release, June 5, 2013, Revolution Dancewear.com; revolutiondance.com/revolution-dancewear-acquires-top-industry-online-resource-center-dancestudioowner-com-pages-186.php.

## ГЛАВА 4

1. Apple Launches the iTunes Music Store, Apple, press release, April 28, 2003; apple.com/pr/library/2003/04/28Apple-Launches-the-iTunes-Music-Store.html.

2. Fixmer, Andy, Apple's 10-Year-Old iTunes Loses Ground to Streaming, Bloomberg Businessweek, April 25, 2013; [businessweek.com/articles/2013-04-25/apples-10-year-old-itunes-loses-ground-to-streaming](http://businessweek.com/articles/2013-04-25/apples-10-year-old-itunes-loses-ground-to-streaming).
3. Ancestry.com Unveiled More than 90 Million U.S. War Records, New York Times, May 24, 2007; [nytimes.com/2007/05/24/technology/24iht-lineage.1.5851172.html](http://nytimes.com/2007/05/24/technology/24iht-lineage.1.5851172.html).
4. Ibid.

## ГЛАВА 5

1. Russell, Mark, Private Clubs Cut Fees as Golfers Find Less Time for Tee, Sunday Age, January 17, 2010; [newsstore.fairfax.com.au/apps/viewDocument.acjsessionid=EDEC72100CFB2E466A2A2353EE4EE47Fsy=afr&pb=all\\_ffx&dt=selectRange&cdr=1month&so=relevance&sf=text&sf=headline&rc=10&rm=200&sp=brs&cls=19059&clsPage=1&docID=SAG100117MG3BA5GE1R9](http://newsstore.fairfax.com.au/apps/viewDocument.acjsessionid=EDEC72100CFB2E466A2A2353EE4EE47Fsy=afr&pb=all_ffx&dt=selectRange&cdr=1month&so=relevance&sf=text&sf=headline&rc=10&rm=200&sp=brs&cls=19059&clsPage=1&docID=SAG100117MG3BA5GE1R9).
2. Sullivan, Paul, Financial Advice Gleaned from a Day in the Hot Seat, New York Times, June 17, 2011; [nytimes.com/2011/06/18/your-money/asset-allocation/18wealth.html](http://nytimes.com/2011/06/18/your-money/asset-allocation/18wealth.html).

## ГЛАВА 6

1. Premier Success Plans, Salesforce.com, last modified March 12, 2014; [www2.sfdstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS\\_SuccessPlans.pdf](http://www2.sfdstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS_SuccessPlans.pdf).
2. Mission Critical Success, Salesforce.com, last modified July 7, 2013; [www2.sfdstatic.com/assets/pdf/datasheets/MCS\\_Datasheet.pdf](http://www2.sfdstatic.com/assets/pdf/datasheets/MCS_Datasheet.pdf).

## ГЛАВА 7

1. Dahl, Darren, Riding the Momentum Created by a Cheeky Video, New York Times, April 10, 2013; [nytimes.com/2013/04/11/business/smallbusiness/dollar-shave-club-from-viral-video-to-real-business.html](http://nytimes.com/2013/04/11/business/smallbusiness/dollar-shave-club-from-viral-video-to-real-business.html).
2. Bryant, Martin, Dollar Shave Club's CEO on Life after THAT Video and What the Company Did Next, The Next Web, November 6, 2013; [thenextweb.com/video/2013/11/06/dollar-shave-clubs-ceo-life-video-company-next](http://thenextweb.com/video/2013/11/06/dollar-shave-clubs-ceo-life-video-company-next).
3. Logistics News: Amazon to Add 18 New Distribution Centers Worldwide in 2012 as It Keeps Investing in Logistics, Supply Chain Digest, August 7, 2012; [sedigest.com/ONTARGET/12-08-07-1.php](http://sedigest.com/ONTARGET/12-08-07-1.php).
4. Urstadt, Bryant, What Amazon Fears Most: Diapers, Bloomberg Businessweek, October 7, 2010; [businessweek.com/magazine/content/10\\_42/b4199062749187.htm](http://businessweek.com/magazine/content/10_42/b4199062749187.htm).

5. Amazon.com to Acquire Diapers.com and Soap.com, Amazon.com, press release, November 7, 2010; [phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1493202](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1493202).
6. Del Rey, Jason, Dollar Shave Club Lands \$12 Million Investment to Dramatically Expand Product Portfolio, All Things D, October 8, 2013; [allthingsd.com/20131008/dollar-shave-club-nabs-12-million-to-dramatically-expand-product-portfolio-and-create-lifestyle-content](http://allthingsd.com/20131008/dollar-shave-club-nabs-12-million-to-dramatically-expand-product-portfolio-and-create-lifestyle-content).
7. Popken, Ben, Does Dollar Shave Really Save? MarketWatch, April 20, 2012; [marketwatch.com/story/does-dollar-shave-really-save-1334930885394](http://marketwatch.com/story/does-dollar-shave-really-save-1334930885394).

## ГЛАВА 8

1. Pet Humanization: Products Traditionally Reserved for Humans Are Expanding into the Animal World, TrendHunter.com, [trendhunter.com/protrends/pet-humanization-products-traditionally-reserved-for-humans-are-expanding-i](http://trendhunter.com/protrends/pet-humanization-products-traditionally-reserved-for-humans-are-expanding-i).
2. Meeker, Matt, Like to Spoil your Dog? BarkBox May Be for You, video, Bloomberg TV, November 14, 2013; [bloomberg.com/video/like-to-spoil-your-dog-bark-box-may-be-for-you-AyS\\_LhZfQ7~iIL\\_c~cTi7w.html](http://bloomberg.com/video/like-to-spoil-your-dog-bark-box-may-be-for-you-AyS_LhZfQ7~iIL_c~cTi7w.html).
3. What Kind of Items Are Included in a BarkBox? Barkbox.com, June 10, 2014; [faq.barkbox.com/customer/portal/articles/912347-what-kind-of-items-are-included-in-a-barkbox-](http://faq.barkbox.com/customer/portal/articles/912347-what-kind-of-items-are-included-in-a-barkbox-).
4. Where Are Items Made? Are They Safe for My Pup? Barkbox.com, February 17, 2014; [faq.barkbox.com/customer/portal/articles/927966-where-are-items-made-are-they-safe-for-my-pup](http://faq.barkbox.com/customer/portal/articles/927966-where-are-items-made-are-they-safe-for-my-pup).

## ГЛАВА 9

1. Schilling, Mary Kaye, Secrets of the Most Productive People, Fast Company, November 18, 2013; [fastcompany.com/3021377/pharrell-get-busy](http://fastcompany.com/3021377/pharrell-get-busy).
2. Williamson, Elizabeth, What Sequester? Washington Booms as a New Gilded Age Takes Root, Wall Street Journal, May 31, 2013; [online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323798104578455311507007562](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323798104578455311507007562).
3. Ewing, Samara Martin, Norton Manor: Frank Islam and Debbie Driesman's Pride of Potomac, WUSA9, November 28, 2013; [wusa9.com/news/local/story.aspx?storyid=284279](http://wusa9.com/news/local/story.aspx?storyid=284279).

## ГЛАВА 10

1. Smith, Laura, First Commercial Telephone Exchange —Today in History, ConnecticutHistory.org; [connecticuthistory.org/the-first-commercial-telephone-exchange-today-in-history](http://connecticuthistory.org/the-first-commercial-telephone-exchange-today-in-history).

2. Goetz, Jim, Four Numbers That Explain Why Facebook Acquired WhatsApp, Sequoia; [sequoiacapital.tumblr.com/post/77211282835/four-numbers-that-explain-why-facebook-acquired](http://sequoiacapital.tumblr.com/post/77211282835/four-numbers-that-explain-why-facebook-acquired).
3. Hart, Myra M., Michael J. Roberts, and Julia D. Stevens, Zipcar: Refining the Business Model, Harvard Business School, May 9, 2005; [newentrepreneurship.files.wordpress.com/2012/01/zipcar-refining-the-business-model.pdf](http://newentrepreneurship.files.wordpress.com/2012/01/zipcar-refining-the-business-model.pdf).
4. Clifford, Stephanie, How Fast Can This Thing Go, Anyway? Inc., March 1, 2008; [inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html](http://inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html).
5. Ibid.
6. Naughton, Keith, Avis Budget Embraces Car Sharing with Zipcar Acquisition, Bloomberg News, January 2, 2013; [bloomberg.com/news/2013-01-02/avis-budget-makes-491-million-offer-to-acquire-zipcar.html](http://bloomberg.com/news/2013-01-02/avis-budget-makes-491-million-offer-to-acquire-zipcar.html).
7. Number of World of Warcraft Subscribers from 1st Quarter 2005 to 3rd Quarter 2014 (in millions), Statista; [statista.com/statistics/276601/number-of-world-of-warcraft-subscribers-by-quarter](http://statista.com/statistics/276601/number-of-world-of-warcraft-subscribers-by-quarter).
8. Patrick, Brian, Zipcar Timeline: From Business Idea to IPO to \$500 Million Buy-out, Entrepreneur, January 2013; [entrepreneur.com/blog/225399](http://entrepreneur.com/blog/225399).
9. WhatsApp company overview, CrunchBase; [crunchbase.com/company/whatsapp](http://crunchbase.com/company/whatsapp).

## ГЛАВА 11

1. Freeman, Mike, Qualcomm Sells Stake in Tagg — The Pet Tracker, UT San Diego, July 10, 2013; [utsandiego.com/news/2013/Jul/10/Qualcomm-Tagg-Pet-Tracker-Private-Equity](http://utsandiego.com/news/2013/Jul/10/Qualcomm-Tagg-Pet-Tracker-Private-Equity).
2. Salesforce.com Signs Definitive Agreement to Acquire Radian6, the Industry's Leading Social Media Monitoring Platform, Salesforce.com, press release, March 30, 2011; [salesforce.com/ca/company/news-press/press-releases/2011/03/110330.jsp](http://salesforce.com/ca/company/news-press/press-releases/2011/03/110330.jsp).
3. Berkshire's Corporate Performance vs. the S&P 500, Berkshire Hathaway, February 26, 2010; [berkshirehathaway.com/letters/2009ltr.pdf](http://berkshirehathaway.com/letters/2009ltr.pdf).

## ГЛАВА 12

4. Colao, J. J., In Defense of the Lifetime Value (LTV) Formula, Forbes, September 13, 2012; [forbes.com/sites/jjcolao/2012/09/13/a-dangerous-seduction-revisited-in-defense-of-the-lifetime-value-ltv-formula](http://forbes.com/sites/jjcolao/2012/09/13/a-dangerous-seduction-revisited-in-defense-of-the-lifetime-value-ltv-formula). All values based on this source.
5. Ancestry.com Inc. Reports Q2 2012 Financial Results, Ancestry.com, press release, July 25, 2012; [ir.ancestry.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=695393](http://ir.ancestry.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=695393).

6. Nunogawa, Matt, Notes and Summary of Gail Goodman's 'The Long Slow SaaS Ramp of Death', @amattn, September 11, 2013; amattn.com/p/notes\_summary\_long\_slow\_saas\_ramp\_of\_death.html.

206

## ГЛАВА 13

1. Botteri, Philippe, et al., Bessemer's Top 10 Laws of Cloud Computing and SaaS, Bessemer Venture Partners, Winter 2010; [bvp.com/sites/default/files/bvps\\_10\\_laws\\_of\\_cloud\\_saas\\_winter\\_2010\\_release.pdf](http://bvp.com/sites/default/files/bvps_10_laws_of_cloud_saas_winter_2010_release.pdf).
2. McDerment, Mike, An Open Letter from FreshBooks Founder Mike McDerment, FreshBooks.com, August 21, 2012; [freshbooks.com/cloud-accounting-Letter](http://freshbooks.com/cloud-accounting-Letter).
3. Davidoff, Steven M., In Venture Capital Deals, Not Every Founder Will Be a Zuckerberg, New York Times, April 30, 2013; [dealbook.nytimes.com/2013/04/30/in-venture-capital-deals-not-every-Founder-will-be-a-Zuckerberg](http://dealbook.nytimes.com/2013/04/30/in-venture-capital-deals-not-every-Founder-will-be-a-Zuckerberg).
4. Broughman, Brian, and Jesse Fried, Renegotiation of Cash Flow Rights in the Sale of VC-Backed Firms, Journal of Financial Economics, March 2010, 384–99; [leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/RenegotiationCashFlowRightsVC.pdf](http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/RenegotiationCashFlowRightsVC.pdf).
5. Levy, Ari, No VC: FreshBooks CEO Sees Risk Capital as Too Risky, Bloomberg News, November 26, 2012; [go.bloomberg.com/tech-deals/2012-11-26-no-vc-freshbooks-ceo-sees-risk-capital-as-too-risky](http://go.bloomberg.com/tech-deals/2012-11-26-no-vc-freshbooks-ceo-sees-risk-capital-as-too-risky).
6. Corporate Fact Sheet, Forrester Research, last modified December 31, 2013; [forrester.com/staticassets/marketing/about/Fact\\_Sheet.pdf](http://forrester.com/staticassets/marketing/about/Fact_Sheet.pdf).

## ГЛАВА 14

1. Newman, Andrew Adam, Sock-of-the-Month Clubs Rise Online, Bringing Subscriptions to Feet, New York Times, December 3, 2013; [nytimes.com/2013/12/04/business/media/sock-of-the-month-clubs-rise-online-bringing-subscriptions-to-feet.html](http://nytimes.com/2013/12/04/business/media/sock-of-the-month-clubs-rise-online-bringing-subscriptions-to-feet.html).

## ГЛАВА 15

1. Pollak, Sorcha, 2012 Was the Safest Year Ever to Travel by Plane, Time, February 28, 2013; [newsfeed.time.com/2013/02/28/2012-was-the-safest-year-ever-to-travel-by-plane](http://newsfeed.time.com/2013/02/28/2012-was-the-safest-year-ever-to-travel-by-plane).
2. What Does Salesforce.com Have in Common with High-Margin Software Businesses? Not Much, Seeking Alpha, October 2, 2013; [seekingalpha.com/article/1726272-what-does-salesforce-com-have-in-common-with-high-margin-software-businesses-not-much](http://seekingalpha.com/article/1726272-what-does-salesforce-com-have-in-common-with-high-margin-software-businesses-not-much).

## ПРИМЕЧАНИЯ

3. Cohen, Jason, *LARGE x R ARE == DIFFERENT: Why Scaling Companies Is Harder than It Looks*, A Smart Bear, January 28, 2014; [blog.asmartbear.com/scaling-startups.html](http://blog.asmartbear.com/scaling-startups.html).
4. Customer Onboarding in Retail Financial Services, Pithey Bowes, [portrait software.com/resources/white-papers/customer-onboarding-retail-financial-services](http://portraitsoftware.com/resources/white-papers/customer-onboarding-retail-financial-services).
5. Nunogawa, Matt, Notes and Summary of Gail Goodman's 'The Long, Slow SaaS Ramp of Death,' @amattn, September 11, 2013; [amattn.com/p/notes\\_summary\\_long\\_slow\\_saas\\_ramp\\_of\\_death.html](http://amattn.com/p/notes_summary_long_slow_saas_ramp_of_death.html).
6. "10 Strategies for an Award-Winning Onboarding Process," Harland Clarke, last modified July 25, 2012; [harlandclarke.com/files/user/page316/10\\_Strategies\\_for\\_Onboarding-071712.pdf](http://harlandclarke.com/files/user/page316/10_Strategies_for_Onboarding-071712.pdf).

207

## ГЛАВА 16

1. Florists Industry Reports, HighBeam Research, accessed October 8, 2014; [business.highbeam.com/industry-reports/retail/florists](http://business.highbeam.com/industry-reports/retail/florists).

*Научно-популярное издание*

**Уорриллоу Джон**

## **АВТОМАТИЧЕСКИЙ ПОКУПАТЕЛЬ**

*Как создать бизнес по подписке в любой отрасли*

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Татьяна Сквородникова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстратор *Евгений Кляцкий*

Дизайнер *Сергей Хозин*

Верстка *Лариса Чернокозинская*

Корректоры *Наталья Витько, Юлия Жандарова*

Основа регулярной прибыли в условиях непрерывных изменений — это поиск и сохранение постоянных, автоматических клиентов.

Почти все, что нам может понадобиться, сейчас можно регулярно получать по подписке. Стремительно развивающаяся экономика подписок предоставляет безграничные возможности тем компаниям, которые смогут превратить своих клиентов в подписчиков.

Именно они обеспечивают стабильный денежный поток и устойчивый рост бизнеса.

Модель работы по подписке подходит для любых компаний, от стартапов до крупного бизнеса.

### Из этой книги вы узнаете:

- девять моделей ведения бизнеса по подписке;
- необходимые сведения о психологии клиентов-подписчиков;
- примеры компаний разного масштаба из разных отраслей;
- все метрики и индикаторы, которые помогут проанализировать эффективность вашего подписного бизнеса.

Применив на практике эти знания, вы построите бизнес, приносящий регулярную прибыль.

ISBN 978-5-00057-663-2



9 785000 576632 >

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги  
на сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)