

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»**

2016

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|          |   |
|----------|---|
| Введение | 7 |
|----------|---|

## ЧАСТЬ I

### ПОДПИСЧИКИ ЛУЧШЕ ОБЫЧНЫХ КЛИЕНТОВ 15

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| <i>ГЛАВА 1</i> | <b>Кому выгодна бизнес-модель,<br/>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 |

## 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 XVIII 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»\*: «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.

---

\* 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<sup>11</sup>; 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>12</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>13</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?