

ТЕН ЦУО | ГЭЙБ ВАЙЗЕРТ

БИЗНЕС НА ПОДПИСКЕ



**ПОЧЕМУ
БУДУЩЕЕ
ЗА ПОДПИСНОЙ
МОДЕЛЬЮ
И КАК ВАМ
ЕЕ ВНЕДРИТЬ**

Top Business Awards

ТЭН ЦУО

**Бизнес на подписке. Почему
будущее за подписной
моделью и как вам ее внедрить**

«ЭКСМО»

2018

УДК 658
ББК 65.290-2

Цуо Т.

Бизнес на подписке. Почему будущее за подписной моделью и как вам ее внедрить / Т. Цуо — «Эксмо», 2018 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-111355-1

Мир переходит от экономики продукта к экономике сервиса. Система доступа по подписке переживает бум, миллиарды пользователей по всему миру выбирают именно ее. Успех Apple, Netflix, Adobe, Microsoft в том, что руководители этих гигантов поняли: подписчик ценнее разового клиента — он приносит регулярную прибыль. Чтобы быть успешными в этом новом мире, компаниям необходимо трансформироваться. Из книги вы узнаете, как работает модель бизнеса по подписке, каким образом применить ее в вашей компании и почему клиентоориентированность — ваш главный козырь. Вы сможете: Внедрить модель регулярного дохода. Установить долгосрочные и прибыльные отношения с клиентами. Обеспечить себе преимущество среди конкурентов. «Блестяще! Книга об экономике подписки для прогрессивных предпринимателей, стремящихся идти в ногу со временем. Особенно рекомендую тем, кто уверен, что в его отрасли подписная бизнес-модель не применима» — Софья Квашилава, генеральный продюсер Okko Entertainment. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-111355-1

© Цуо Т., 2018

© Эксмо, 2018

Содержание

Введение	7
Книга: зачем и почему	9
Книга: о чем и для кого	12
Часть I	14
Глава 1	14
Эра продукта и тирания маржи	16
Эра покупателя	17
Новая бизнес модель	19
Глава 2	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Тен Цуо, Гэйб Вайзерт
Бизнес по подписке
Почему будущее за подписной
моделью и как вам ее внедрить

*Посвящается моей жене Мариане, которая вдохновила меня на этот решительный шаг,
и моей дочери Сиане, благодаря которой это все вообще имеет смысл.*

© Copyright © 2018 by Tien Tzuo. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Перевод с английского Д. Мухина, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Введение

Пару лет назад я написал колонку для Fortune, где советовал людям не тратить время на учебу в экономических вузах. Свою позицию я объяснял тем, что в последние сто лет студентам экономических факультетов вбивали в голову одну-единственную идею – что основной целью любого бизнеса является создание некоего «уникального продукта», который потом нужно продавать, продавать и продавать – столько раз, сколько возможно, при этом стараясь снижать постоянные издержки и повышать маржу.

Вместо этого, – писал я, – выпускники экономических факультетов должны задумываться о конкретных нуждах и пожеланиях конкретных групп потребителей и, основываясь на анализе полученных данных, создавать сервисы, которые будут отвечать этим нуждам и соответствовать ценностям конкретных групп. Подобный подход позволит превратить покупателей в подписчиков и таким образом заполучить канал постоянной финансовой выручки. Свою модель я назвал «экономикой подписки».

Ох, чего мне только не наговорили после той статьи! «Чувак, ты реально думаешь, что мы этого всего не понимаем?», «Тен, ты думаешь, мы не в курсе, чем отличается продукт от сервиса?», «С чего ты взял, что нам всего этого не рассказывали?»... То, что я продолжал поддерживать контакты с бизнес-школой, из которой выпустился сам, ежегодно читал там лекции и помогал вести отдельные курсы, меня не спасло: я начал замечать косые взгляды.

Ладно, некоторые из комментариев были по делу. Я-то заканчивал бизнес-школу в конце 1990-х, и, конечно, с тех пор учебная программа несколько изменилась. Но готов спорить на что угодно: по большей части в той сотне книжек, по которым студентов продолжают учить и сегодня, все осталось по-старому. Я просто в этом уверен, потому что прямо на моих глазах, минимум раз в день, какой-нибудь очередной блестящий молодой ум с дипломом МВА отправляет в небытие очередную компанию, не сумевшую изобрести тот самый волшебный «уникальный продукт».

Такой финал закономерен из-за отсутствия конкурентных преимуществ на рынке и из-за бизнес-моделей, построенных задом наперед – от продукта к клиенту. Блестящие умы не представляют потребностей целевой аудитории и не знают, кому они вообще будут продавать свой «уникальный продукт». Чтобы подобное не повторялось, модель нужно менять.

А теперь постарайтесь вспомнить, сколько раз за последнее время вы доставали из бумажника кредитную карту, чтобы за что-либо заплатить? Как вариант, вам нужно было один раз проверить номер карты при продлении премиальной подписки на Netflix¹ или Spotify². Ну, или это могла быть оплата аккаунта на Dropbox³, если вы храните личный архив в облаке, как всякий предприимчивый читатель (в чем я не сомневаюсь – вы же читаете эту книгу, в конце концов). Может, вам нужно было оплатить доставку из ресторана либо супермаркета, или оформить подписку на MoviePass⁴, или пожертвовать небольшую сумму автору интересного подкаста через Patreon⁵. То есть вам не столь важно владеть какими-то вещами. Куда важнее иметь доступ к сервисам, которые необходимы здесь и сейчас.

¹ Netflix – американская развлекательная компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа.

² Spotify – интернет-сервис потокового аудио (стриминговый), позволяющий легально и бесплатно прослушивать более 50 миллионов музыкальных композиций, аудиокниг и подкастов, не скачивая их на устройство.

³ Dropbox – файловый хостинг, включающий персональное облачное хранилище, синхронизацию файлов и программу-клиент.

⁴ MoviePass – американский сервис подписки на безлимитное посещение кинотеатров.

⁵ Patreon – платформа, с помощью которой авторы могут распространять свои творения по платной подписке или предоставлять дополнительный эксклюзивный контент для своих подписчиков, называемых «покровителями».

А как насчет вашего рабочего компьютера? Он до сих пор включается очень медленно и с характерным узнаваемым писком, а потом открывает вашему взору синее небо, зеленый холм и узкую панель в нижней части монитора с десятком ярлыков медленно и нестабильно работающих программ? Очень надеюсь, что нет. Скорее всего, ваши дела обстоят намного лучше: быстрый и тихий вход в систему, несколько ярлыков прямо на рабочем столе и браузер. Вероятно, ваша компания уже использует серверы Gmail для хранения электронных писем, и вам не приходится вручную вычищать старые и ненужные сообщения из Outlook каждые полгода. Возможно, ваши сисадмины уже давно перенесли хранилища данных в облако, а в бывших серверных теперь стоят удобные диваны и столы для настольного тенниса.

Сегодня все работает по-другому. Почему? Потому что, как мне кажется, мы находимся на таком важном этапе развития экономики, какого не случалось со времен Великой индустриальной революции. Проще говоря, сейчас мы переходим от экономики продукта к экономике сервиса. Система доступа по подписке переживает бум, потому что миллиарды пользователей по всему миру все чаще предпочитают оплачивать право доступа к программе, а не покупать полноценную лицензию на нее. Однако многие компании продолжают делать ставку на продажу продукта. И это не та стратегия, которая позволит им просуществовать следующую сотню лет, потому что именно сейчас очень многое поставлено на кон. Если не сменить бизнес-модель в ближайшее время, через несколько лет у них может не остаться ни бизнеса, ни модели.

Книга: зачем и почему

Первые признаки перемен стали заметны лет десять лет назад. Netflix все еще продолжал рассылать DVD по почте, но конец сети Blockbuster⁶ был уже виден, как и конец эпохи печатных медиа. До появления стримингового⁷ вещания оставалось совсем немного времени (и, как многие уже успели заметить, Рид Гастингс не зря назвал свою компанию именно Netflix). Zipcar⁸ был всего лишь новой интересной концепцией, которую считали попыткой недолго пощекотать нервы Hertz и Budget. Но если взглянуть пристальнее, станет понятно, что саму идею перехватили и довели до ума Uber и Lyft. В конце концов, новорожденный iPhone был ни много ни мало игровой приставкой, но разработчики уже искали возможность интегрировать в нее функционал распознавания личности владельца, определения геолокации и отправки коротких сообщений. По мере роста пропускной способности сетей и снижения издержек на содержание платформ бизнес вполне логично продолжил активно развиваться в сторону предоставления цифровых услуг по запросу. Причем подобные тенденции наблюдались по всему миру.

Именно в то время мы и решили открыть компанию под названием Zuora. Нам хотелось создать принципиально новую биллинговую и финансовую платформу и продавать свои услуги по подписке. Как и многие похожие компании (Zendesk с их услугой удаленной поддержки пользователей, Окта – удаленное управление учетными данными пользователей, Хего – удаленное бухгалтерское обслуживание), мы хотели найти лекарство от постоянной большой головной боли. Потому что там, где другие видели абсолютно ненавидимый, безнадежно сложный и невероятно дорогостоящий бизнес-процесс, мы рассмотрели возможность создания нового сервиса.

И да, учтите, что на дворе бушевал мировой экономический кризис конца двухтысячных. Рынку предустановленного программного обеспечения был нанесен ощутимый удар. Розничная торговля практически уничтожена. Продажи автомобилей рухнули с обрыва. Рынок рекламы просто перестал существовать.

После того как в 2008 году из-под них выдернули кредитный коврик, многие компании и инвесторы осознали, что до тех пор играли в этакую собственную версию «голливудской экономики»: сначала ты вбухиваешь в продукт кучу денег, а потом молишься, чтобы он стал хитом продаж. Если бума продаж не случилось, значит, тебе не повезло. Руководство подобных компаний понятия не имело о финансовом состоянии бизнеса, они не строили прогнозов прибылей и убытков, начинали каждый квартал с нулем долларов на банковских счетах и следующие несколько месяцев как-то барахтались в надежде на свой «уникальный продукт».

У компаний, предоставляющих сервисы по подписке, все работает совершенно по-другому. Если у вас годовой оборот составляет \$10 миллионов, а 80 % от него приносят подписки, то год начинается с \$8 миллионов на счете. Иными словами, если оценка товарно-материальных ценностей позволяет составить только прогноз продаж, то оценка количества подписок позволяет сразу оценить размер будущей прибыли.

Никто из основателей Zuora не был новичком в цифровом бизнесе. Мне самому в свое время посчастливилось присоединиться к компании Salesforce⁹ в качестве сотрудника под номером 11, и за десять лет мы превратили ее в компанию с оборотом в миллиард. Все мы,

⁶ Blockbuster.Inc – крупнейшая в США сеть видеопроката, разорившаяся в 2010 году.

⁷ Стриминг – потоковое онлайн-вещание.

⁸ Zipcar – американская компания, основанная в 2000 году в Кембридже и предоставляющая услуги краткосрочной аренды автомобилей по принципу самообслуживания с почасовой оплатой (каршеринг).

⁹ Salesforce.com – американская компания, разработчик одноименной CRM-системы, предоставляемой заказчикам исключительно по модели SaaS.

первые сотрудники Salesforce, вышли из традиционной индустрии предустановленного программного обеспечения, и оно нам до чертиков надоело. Мы совершенно искренне полагали, что Oracle, Siebel и им подобные конторы создают безнадежно сложные продукты и продают их исключительно через паразитическую сеть компаний – системных интеграторов.

Тем временем паника середины двухтысячных царил на рынках в полный рост. Число торговых представителей превышало количество программистов раз в десять. Половина из разрабатываемых программ так никогда и не увидела солнечного света, а те, что дошли до рынка и считались «успешными», собирали не самые лестные отзывы от конечных пользователей. Гиганты индустрии полностью утратили представление о том, кто их клиенты, что их волнует и что нравится, а главное – что их бесит в программных продуктах. Было самое время что-то менять.

Разместив наш первый офис в однокомнатной квартире Марка Бениоффа, мы загорелись идеей создать совершенно новую программную модель, работать с которой было бы так же просто и удобно, как купить книжку на Amazon. Но как только мы углубились в работу, пришло понимание: нужно менять не программную модель, а модель собственного мышления. Необходимо было полностью пересмотреть принцип работы компании-разработчика программного обеспечения и сместить акценты с вопроса «Сколько экземпляров программы мы сможем продать?» на вопросы «Чего ждут наши пользователи?» и «Как сделать наш сервис простым и интуитивно понятным?»

Запуская Salesforce, мы понимали, чем отличался наш продукт: он не требовал установки кучи файлов на компьютер – это было программное обеспечение как сервис (SaaS), а не локальная программа для рабочего компьютера. Именно поэтому пришлось искать новые пути продвижения продукта на рынок и новые модели продаж.

Так появилась компания, распространяющая программное обеспечение по подписке. Идеи, над которыми мы бились тогда: плата за пользование, многоуровневая система подписки, постоянная обратная связь с пользователями – сегодня являются привычными стандартами для компаний, предоставляющих программное обеспечение как услугу. Пионером всего этого была Salesforce – все придумали мы.

Конечно, в старте бизнеса с полного нуля есть свои минусы. Например, мы понимали: для того чтобы новая бизнес-модель заработала, нужно полностью поменять принципы работы бэк-офиса, приблизив их к модели телекоммуникационной компании или издательского дома (что было мне знакомо по моей предыдущей работе в Oracle). Однако в мире попросту не существовало ничего, что можно взять и сразу внедрить – все готовые решения рассчитаны на инфраструктуру гигантских телефонных или энергетических компаний, поэтому нам снова предстояло разрабатывать все самостоятельно. Ежегодно мы тратили миллионы долларов на совершенствование системы продаж и распределения подписок, учета платежей и инфраструктуры в целом. И очень быстро осознали, что это – реальная проблема, так как нам пришлось направить силы разработчиков на создание собственного решения в области учета платежей, а не на разработку собственно сервиса.

Однажды (это был 2007 год) Марк сидел за столом с двумя парнями из WebEx: К. В. Рао и Ченом Цзо, и походя пригласил меня присоединиться к разговору. Половина времени ушла на нытье по поводу нашей биллинговой системы. Марк в дрожь бросало от мысли, что ему придется выложить еще несколько миллионов долларов на то, чтобы доделать уже наконец эту чертову самописную систему учета платежей. И тут Чен вдруг сказал: «Парни, так у нас та же проблема. Это, натурально, наш ночной кошмар. У нас человек сорок или пятьдесят над этим бьются». А Рао добавил: «Слушайте, если сразу у двух таких компаний, как Salesforce и WebEx, общая проблема, возможно, есть смысл создать отдельную компанию для ее решения?» Возможно.

В следующие несколько месяцев мы раз за разом возвращались к этой теме. Рао прямо загорелся идеей создать компанию, которая занималась бы разработкой сервиса по работе с подписками и представляла бы его по модели SaaS. Однако я не был готов к быстрому старту. И задавался вопросами, собственно, обычными для любого стартапа. Кто наши потенциальные клиенты? Насколько подобная услуга востребована на рынке? Будет ли это компания-разработчик, продающая сервис другим компаниям-разработчикам, или рынок шире? И чем дольше я обо всем этом думал, тем больше убеждался, что подобный сервис нельзя сводить только к обслуживанию софтверных компаний. И еще понял, что те знания и навыки, которые я получил в Salesforce – причем не только в области технологий, но и в области инноваций, маркетинга и продаж, – могут быть полезны практически в любых областях экономики и видах бизнеса.

Сегодня у Zuora несколько тысяч клиентов из десятка различных отраслей. Нашими услугами пользуются стриминговые сервисы, издательские дома, информационные агентства, промышленные предприятия, онлайн-школы, медицинские клиники. Среди наших клиентов есть и мегазаводы по производству сельхозтехники, и крошечные сельскохозяйственные фермы. Мы обслуживаем транспортные, железнодорожные и авиакомпания. Ежедневно обеспечиваем проводки платежей на общую сумму в несколько миллиардов долларов и можем с уверенностью сказать, что знаем о продаже сервисов по подписке достаточно много, чтобы адаптировать эту модель для предприятия любого типа и профиля. Еще, например, мы обнаружили, что показатели прибыли компаний, продающих услуги по подписке, растут в девять раз быстрее индекса S&P 500. В зависимости от типа и размера вашей компании наши специалисты готовы дать конкретные советы по поводу полезных шагов, которые вам стоит предпринять, и по поводу типичных ошибок, которых стоит избегать.

Книга: о чем и для кого

Я уже со счета сбился, сколько раз в конце каждой презентации меня просили рассказать о каких-то основных правилах по переводу компании с традиционной модели, ориентированной на продажи продукта, на модель доступа по подписке. Как ни крути, конкуренты могут скопировать основной функционал вашего продукта, но вот скопировать опыт работы с активной и лояльной клиентской базой уже не получится. Подозреваю, что суть всех ваших поисков сводится к тому, как именно работает модель доступа по подписке и как ее применить именно к вашему бизнесу. А значит, вам точно не повредит почитать об опыте работы с предприятиями из разных отраслей, о данных прикладных исследований и о наиболее успешных примерах внедрения и применения модели. Собственно, именно обо всем перечисленном и пойдет речь в книге.

Еще я попытаюсь восполнить в книге один важный пробел. Дело в том, что сегодня вы вряд ли найдете сколько-нибудь серьезную литературу по рассматриваемой теме. Довольно много написано о программах клиентских членских карт и о коробочных подписках. Есть много разношерстных работ по статистике продаж программного обеспечения как сервиса. Но действительно достойных материалов, содержащих четкие и ясные правила того, как перевести компанию на постоянный доход, – удивительно мало. Тема программного обеспечения как сервиса в последнее время достаточно широко освещалась в прессе, однако я подробно и просто расскажу вам о главных правилах, передам «каменные скрижали».

В первой части книги мы рассмотрим, как переход на модель распространения по подписке уже помог трансформировать несколько отраслей экономики. Вторая часть содержит подробные и ясные советы о том, как именно можно применить эту модель в той или иной компании. Ниже – краткий список тем, которые я затрону в книге:

- Как переход на модель работы по подписке может изменить любую компанию – торговую, промышленную, транспортную, медийную или софтверную.
- Как изменяются финансовые показатели и наиболее важные параметры роста при переходе на модель работы по подписке.
- Как переход на модель работы по подписке влияет на производственную, маркетинговую, коммерческую, финансовую и ИТ-стратегию компании.
- Восемь основных правил перехода на модель работы по подписке.
- Клиентоориентированность как базовый принцип при переходе на модель работы по подписке.

ПОТРЕБИТЕЛЮ БОЛЬШЕ НЕ НУЖЕН ПРОДУКТ, ЕМУ НУЖНА УСЛУГА.

Отдельно хочу подчеркнуть, что эта книга – не история о Кремниевой долине и не история для Кремниевой долины (таких уже написано более чем достаточно). Это – история о бизнесе и для бизнеса. Во многом она предназначена для «компаний с историей», из числа тех, что привыкли поживать на лаврах. Потому что в конечном счете под всей этой шумихой вокруг так называемого «технологического разрыва» лежит простая, но мощная идея: компании наконец должны обратить внимание на своих клиентов.

А когда вы увидите своих клиентов и начнете их понимать, это в корне изменит и жизнь вашей компании в целом, и жизнь каждого сотрудника – в отдельности. Потому что при переходе на модель работы по подписке ваши разработчики вдруг начнут создавать новые сервисы, опираясь на мнение пользователей, а не на фантазии самого громогласного директора в совете. Финансовый отдел внезапно получит возможность заранее протестировать новые

идеи и модели, предотвращая тем самым многочисленные отказы от пользования сервисом. Отдел технической поддержки вдруг начнет реально и активно помогать пользователям, а не отрабатывать заявки по холодным скриптам. А отдел маркетинга «ни с того ни с сего» начнет формировать цены, опираясь на ценность услуги, и формировать новые предложения для пользователей. У компании не будет неповоротливых производственных процессов, мешающих адаптироваться к потребностям рынка, масштабироваться и развиваться. Больше не будет закостенелых рамок. Ваша компания станет гибкой, но сплоченной; динамичной, но клиенто-ориентированной. И в конечном счете станет востребованной среди вашей целевой аудитории.

Часть I

Экономика подписки

Глава 1

Конец эпохи

Как именно выглядит цифровая трансформация? Что ж, разговор стоит начать с того, что для новичков термин «цифровая трансформация» – просто набор слов. Расхожее модное выражение, которое они часто слышат на конференциях, встречают в отчетах McKinsey и в статьях в Harvard Business Review. Услышав его, многие инстинктивно кивают – вне зависимости от того, понимают, о чем идет речь, или нет. Для них это словосочетание может значить многое, а может не значить ничего.

Поделюсь с вами своими мыслями по этому поводу. Наверняка вы видели данные статистики, которые говорят о том, что половины компаний, которые входили в список Fortune 500, сегодня нет в живых. Ба-бах! Одни исчезли в ходе слияний и поглощений, другие обанкротились. Ожидаемая продолжительность жизни компаний, входивших в этот список в 1975 году, была 75 лет. Сегодня вы можете рассчитывать лет на пятнадцать пребывания на рынке, после чего ваша звезда погаснет. Почему? Вместо того чтобы копаться в истории компаний, которые исчезли, давайте внимательно изучим опыт компаний, которые остались.

Обратите внимание на то, что промышленные гиганты, типа GE и IBM, которые были в самом первом списке Fortune 500, составленном в 1955 году (и которые, кстати, до сих пор в нем остаются), перестали говорить о мейнфреймах¹⁰, холодильниках и стиральных машинах. Сегодня они говорят о «внедрении цифровых технологий», что в общих словах означает: теперь любое оборудование они рассматривают только как инструмент достижения конечной цели. Цель же – предоставление клиентам полезных сервисов, а не «голая» продажа им этого самого оборудования.

В 1955 году GE занимала в списке Fortune 500 четвертую строку. На осень 2017 года, когда я пишу книгу, компания стоит в списке на 13-м месте. GE, основанная в 1889 году под именем Edison General Electric Company, занималась производством электрических ламп, электрооборудования и генераторов. Сегодня львиную долю прибыли GE приносит оказание услуг, а не продажа техники. Во время показа церемонии вручения премии «Оскар» рекламный слоган GE в бегущей строке трансляции выглядел так: «Цифровая компания, которая производит оборудование». Обратите внимание на акцент – именно эта трансформация помогает General Electric оставаться и на рынке, и в списке Fortune 500.

В первом списке от 1955 года IBM стояла под номером 61, а сегодня поднялась до 32-й позиции. Изначально IBM занималась производством магазинных весов и табуляторов учетных карточек. Сегодня компания – ИТ-провайдер и предоставляет услуги квантовых компьютерных вычислений. Она полностью отказалась от производственной модели в пользу предоставления цифровых сервисов. В наши дни инженеры IBM работают над созданием платформы Watson, которая позволяет анализировать большие массивы данных с помощью технологий обработки естественного языка и машинного обучения. В рекламном ролике платформы Watson Боб Дилан запросто болтает с компьютером. Сегодняшняя IBM – провайдер когнитив-

¹⁰ Мейнфрейм (от англ. mainframe) – большой универсальный, высокопроизводительный, отказоустойчивый сервер со значительными ресурсами.

ных вычислений, и это более чем заметная перемена по сравнению с тем, с чего история компании начиналась.

На самом деле, 12 % компаний, вошедших в самый первый список Fortune 500 в 1955 году, работает по сей день, большинство из них пережили схожую трансформацию. Хегох перешла от производства фотобумаги и копировального оборудования к предоставлению информационных услуг. McGraw-Hill отказалась от печати справочников и журналов с названиями типа «Американский журнал железнодорожного оборудования» в пользу предоставления финансовых услуг и работы с самонастраивающимися самообучающимися системами. NCR когда-то поставляла кассовые аппараты в салуны «дикого» Запада, а сегодня создает программное обеспечение для платежных сервисов типа Square. Ни одна из перечисленных компаний оборудование больше не продает.

О'кей, а что насчет новичков списка Fortune 500? Тех самых «недавно основанных» компаний, типа Amazon, Google, Facebook, Apple или Netflix? Эти названия у нас постоянно на слуху, но вот в список наиболее успешных компании попали не так давно. Все они моментально взлетели на верхние строчки рейтинга и, похоже, не собираются их покидать. Ни одна из этих «новых» компаний никогда не позиционировала себя как производственная, поэтому никакая трансформация им и не нужна. Они с самого начала были принципиально ориентированы на построение прямых отношений с пользователями. И это следует учитывать при рассмотрении их в качестве примеров.

Теперь давайте поговорим о еще одной компании, о которой слышали буквально все, – о Disney. Недавно их генеральный директор Боб Айгер заявил: *«Очень круто, когда в твою корпорацию входят такие гиганты, как Disney, ABC, ESPN, Pixar, Marvel, Star Wars и Lucasfilm. Но все это ровным счетом ничего не значит, если у тебя нет прямого контакта с твоей аудиторией».*

И он прав, потому что за пределами всемирно известных парков развлечений у Disney клиентов-то и нет: покупатели, приходящие в ближайший «Walmart» ради покупки фигурок и кукол из известных мультфильмов – это клиенты «Walmart», а не Disney. Зрители, которые идут в ближайший кинотеатр ради просмотра очередной серии «Звездных войн» – клиенты кинотеатра, а не Disney. Все это буквально кричит о том, что Disney пора менять модель бизнеса, и как можно скорее.

Ну и в конце разговора – пара слов о восходящих звездах, которые, скорее всего, вот-вот найдут свои места в верхней части Fortune 500. Я имею в виду Uber, Spotify и Vox. Все они, каждая в свое время, пришли – и попросту взорвали целевые рынки. Причем они же сами эти рынки и создали – вместе с новыми сервисами, новыми бизнес-моделями, новыми технологическими платформами, – оставив конкурентам единственную модель работы: догонять новых лидеров. И потребителям это нравится. Мы полюбили и эти бренды, и сервисы, которые они предоставляют, и ценности, которые они продвигают. Ценности, идущие далеко впереди любого продукта или сервиса, которые рынок только готовится нам предложить.

Что объединяет все перечисленные компании? То, что и GE, и Amazon, и Uber успешны лишь потому, что их директора осознают: они живут в новую цифровую эпоху, и в новом мире клиенты совсем не такие, какими были раньше. Изменились сами принципы потребления. Сменились ожидания потребителя. Постоянный доступ к программному обеспечению стал важнее обладания его физической копией. Содержание сервиса – важнее формы, в которой он предоставлен, а плановая амортизация уступила место постоянному обновлению. Потребителю больше не нужен продукт, потребителю нужна услуга. И значит, бизнесу необходимо искать новые подходы к работе с потребителями, потому что подход «все-в-одном» больше не работает. Чтобы быть успешными в этом новом мире, компаниям необходимо трансформироваться.

Эра продукта и тирания маржи

Примерно 120 лет в экономике длился период, который можно обозначить как «эра продукта». Компании создавали, производили, продавали и доставляли физически осязаемые предметы. Классическая схема товарно-денежных отношений. Любой бизнес крутился вокруг проектирования, складирования и продажи товара с наценкой. Отношения между продавцом и покупателем строились на прямых, зачастую анонимных транзакциях и сводились к строчке «Итого» в кассовом чеке. Пионеры массового ритейла типа «Sears» или «Macy's» внесли определенные изменения в модель массового потребления. Но даже они едва ли имели более или менее полноценное представление о том, кто были их покупатели и чем они руководствовались, покупая тот или иной продукт.

Первый промышленный конвейер, запущенный на заводе Генри Форда в 1913 году, был не чем иным, как продолжением идей технологической революции 1880-х. Сборочный конвейер не стал символом повышения эффективности производства, он остался символом того, как один производственный принцип может изменить подход компании к работе с цепочками поставок, производственными планами, планами продаж и к менеджменту на всех уровнях.

Продукт стоял во главе угла, к нему вели все цепочки и дороги. Люди, вовлеченные в производство, продажу и покупку продукта, оставались такими же винтиками в общей системе производства и потребления, как и станки. Как известно, покупатель мог «приобрести автомобиль Ford Model T любого цвета, при условии, что он будет черным». Результатом такого прямолинейного подхода к отношениям с потребителями стало резкое снижение издержек, что позволило Форду буквально наводнить рынок недорогими и надежными автомобилями. Кстати, именно черную краску для автомобилей на заводе Форда использовали по простой причине: это была единственная краска, которая сохла достаточно быстро для того, чтобы завод мог выпускать по готовому автомобилю каждые три минуты.

Как только компания надежно захватывала определенную долю рынка, руководство переходило к следующему этапу – когда компания начинала плавно повышать цену на продукт, что при неизменных издержках вело к увеличению маржи, то есть прибыли. Маржа была превыше всего (небольшая плановая амортизация продукта – не в счет). Сложно переоценить степень власти, которую американские корпорации середины века имели над своими потребителями. Все было выстроено вокруг производства продукта, и никто никому ничего не был должен: никаких call-центров, служб технической поддержки и даже (во многих случаях) – рекламаций. Точка, абзац. Не то чтобы эта модель полностью устраивала тогдашних покупателей, зато товары стабильно выпускались и отгружались в магазины, а на заседаниях советов директоров корпораций царили гармония и радость.

Появление во второй половине века систем планирования ресурсов предприятия (ERP) только усугубило проблему. Эти системы хорошо подходили для расчета эксплуатационной эффективности (сырье, амортизация оборудования, заказы на поставку, расходы на транспортировку, заработная плата) и были совершенно бесполезны при изучении реальных потребностей покупателей. Но, как подметил в свое время гуру современного менеджмента Питер Друкер, руководители компаний руководствуются в работе лишь теми показателями, которые поддаются понятной математической оценке. Поэтому они все больше ориентировались на продукт – как в стратегическом, так и в организационном плане.

Этот период характеризуется и ростом значимости цепочек поставок в экономике предприятий. Задача менеджеров состояла в том, чтобы как можно точнее вычислить соотношение спроса и предложения и, насколько возможно, уравновесить этот показатель с уровнем запасов сырья на складах. Это были райские годы для инженеров и многочисленных консультантов компаний, чей бизнес находился под угрозой из-за растущего импорта из Японии. Политика

производственных складов, заполненных под завязку, была объявлена главной бедой любой компании, в то время как программы всеобъемлющего контроля качества внедрялись одна за другой и длились бесконечно. На этих принципах, кстати, построил свою промышленную империю Майкл Делл.

Впрочем, одним прекрасным утром – лет этак двадцать назад – корпоративная Америка вдруг проснулась и осознала: бесконечный акцент на продукте и производительности влетает компаниям в копеечку. И именно из-за отсутствия внятной модели взаимоотношений производителей и потребителей. Для производителя покупатель был безличным получателем продукта в самом конце цепочки поставок. Его единственной потребностью считалось желание как можно скорее заполучить «уникальный продукт», который выпускает компания. Но, как оказалось, некоторые покупатели испытывали сложность в обращении с продуктом. Как корпоративная Америка об этом узнала? От покупателей, которые стали названивать по телефонам компаний и оставлять гневные отзывы.

Чем ответили компании? Начали массово создавать отделы по работе с клиентами! Как говорится, в любой непонятной ситуации создавай новую структуру. Так возникли отделы исследования рынков, технической поддержки, гарантийного сопровождения и ремонта. То есть у покупателей наконец-то появился собственный отдел! Вот только располагался он почти на самом краю цепочки поставок – сразу за прилавком, с которого был продан продукт.

Эра покупателя

Славные времена всемогущих бездушных корпораций давно канули в Лету. Сегодняшние потребители информированы на порядок лучше, нежели когда-то. Большинство из них все выяснили, оценили и составили собственное мнение о продавце раньше, чем тот успел сказать «здравствуйте». И для большинства покупателей – особенно представителей молодого поколения – вопрос полноценного обладания продуктом уже не актуален. Сегодня покупатели все чаще расценивают полноценную покупку чего-либо как лишнее обременение. Оперативный доступ к продукту теперь важнее полноценного обладания его физической копией. Именно поэтому большинство крупных ритейлеров, которые ориентировались исключительно на продажу программ и медиаконтента на физических носителях – Circuit City, Tower Records, Blockbuster, Borders, Virgin Megastore – давно ушли с рынка. Как, кстати, и многие крупные торговые центры. Сегодняшние потребители ждут от сервисов немедленного и постоянного доступа – от каршеринга и стриминговых сервисов до коробочных подписок. И еще потребители постоянно ждут от вас чего-то нового. Если вы не готовы отвечать их ожиданиям и постоянно удивлять – от ваших услуг попросту откажутся. И скажите спасибо, если не понапишут на прощание издевательских отзывов в социальных сетях. Да, вот так все просто.

КРОШЕЧНЫЕ СТАРТАПЫ ОТБИРАЮТ ДОЛИ РЫНКОВ У ГИГАНТОВ ИНДУСТРИИ, ПОСКОЛЬКУ ПОНИМАЮТ, ЧТО И КОМУ ПРОДАЮТ.

Аналитики компании Forrester Research, занимающейся исследованиями рынков, считают, что эту новую ситуацию в экономике начала XXI века можно назвать «эрой покупателя». Они полагают, что сегодня наблюдается большой системный сдвиг в модели отношений продавца и покупателя. Новое поколение покупателей, во-первых, умеет трезво оценить качество продукта, а во-вторых, желает иметь возможность совершать покупки в любом месте и в любое время. Образ мыслей нового потребителя в Forrester описывают так: *«Сегодняшнему покупателю нужно, чтобы любая необходимая ему информация была доступна в любое удобное ему время, на том устройстве, на котором ему удобно, в нужной обстановке, в нужный момент»*. Изначально носителями этой новой модели являлись исключительно миллениалы, но посте-

пенно она распространилась почти на всех потребителей. Сегодня всем важнее ехать, а не «шашечки», нужнее молоко, а не корова, интереснее новый трек Канье, а не его новый диск.

Первое время корпоративная Америка отвечала на новые вызовы привычными методами, создавая новые системы. Компании внедряли системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), формировали клиентские базы, разрабатывали программы лояльности и проводили бесконечные опросы потребителей. Общим местом стали правила: привлечь новых клиентов сложнее, чем удержать имеющихся; негативный отзыв помнят дольше, чем положительный; наиболее важны показатели лояльности клиентов и длительность цикла взаимодействия клиента с продуктом.

Фамилии автора крылатого выражения «Клиент всегда прав» история не сохранила, но первое упоминание о нем относится ко времени открытия универмагов Гарри Гордона Селфриджа и Маршалла Филда. Фраза эта произвела настоящую революцию, потому что в те времена на рынке царствовал принцип: ответственность за проверку качества покупаемого товара несет покупатель. Но самое удивительное, что до недавнего времени гиганты из Fortune 500 толком не понимали, как этот принцип полноценно применять на практике. Одна за другой появлялись стратегии и инструкции, предписывающие ставить клиента во главу угла, но не было ни одной бумаги, которая обязала бы поинтересоваться у покупателя, чего он хочет на самом деле. Пользователи социальных сетей попросту рвали крупные корпорации в клочья, общественное мнение о них ни капли не менялось – стало понятно, что стратегий и инструкций явно недостаточно.

А затем случилась забавная штука: цифровые новички, типа Salesforce и Amazon, о которых я уже упоминал, взяли и выдвинули на первый план концепцию, что клиент – главный. И начали выстраивать модель прямого контакта с каждым клиентом, полностью отказавшись от понятия «целевая аудитория». Теперь у каждого клиента – подписчика – появилась собственная страница в экосистеме сервиса, собственная история подписок, собственная клиентская история, собственный уникальный клиентский опыт и возможность получать уникальные индивидуальные предложения. Благодаря системе персональных клиентских номеров отпала необходимость оплачивать услуги исключительно в точках продаж. Десять лет назад Spotify попросту не существовало, а Netflix занималась рассылкой DVD по почте. Сегодня обе эти компании контролируют весьма заметные доли рынка цифровых услуг и задают себе принципиально новые вопросы. Что необходимо для выстраивания долгосрочных отношений с пользователями? Каким образом усовершенствовать систему подписок? Какие еще бизнес-модели можно разработать и применить? Как сохранить ценность сервиса для клиента и удержать уровень прибыли?

Что ж, вернемся к вопросу о том, как выглядит цифровая трансформация. Я думаю, схематично ее можно обозначить в виде вот такого круга.

Новая бизнес модель



Эта диаграмма – одна из тех вещей, которые точно стоит запомнить, так как она отображает сдвиг, происходящий прямо здесь и сейчас. Слева представлена устаревшая модель: в ее рамках компании фокусировались на «выводе продукта на рынок» и продаже как можно большего количества товара – автомобилей, шариковых ручек, бритвенных станков, ноутбуков и прочего. Для этого компании старались задействовать все доступные каналы сбыта. Разумеется, в конечной точке каждой цепочки поставки должен был находиться покупатель, но, по большому счету, производителей мало заботил вопрос, кто именно покупает их продукт – главное, чтобы он не залеживался на складе готовой продукции.

Бизнес-модель современных компаний отличается радикально. Сегодня успешная компания отталкивается от потребностей клиента. Есть четкое понимание того, что клиент может находиться одновременно в рамках разных каналов доставки, и компания должна быть готова удовлетворить его потребности вне зависимости от того, посредством какого именно канала он получит доступ к продукту. Поэтому чем больше у вас информации о клиенте, тем лучше вы подготовлены к работе с ним и тем выше клиент ценит взаимоотношения с вашей компанией. Как раз в этом и состоит основной принцип цифровой трансформации – в переходе от линейных взаимоотношений к круговым, от статичных прямых к динамичной окружности.

Рынки находятся в процессе серьезных изменений. Если в ближайшие пять-десять лет вы не озадачитесь вопросами потребностей и ценностей своих клиентов, вашу компанию ждет незавидный финал. Крошечные стартапы отбирают огромные доли рынков у гигантов индустрии, поскольку имеют четкое представление о том, что и кому продают. А речь, на минуточку, идет о рынках с общим оборотом порядка \$80 триллионов – но компании, которые не смогут понять, чего именно хотят их потенциальные клиенты, не получают ни крошки от этого пирога. Сегодня успех ждет того, кто ориентирован на клиента, а не того, кто тратит бесчисленное количество ресурсов на разработку некоего продукта, которой, по замыслу создателя, является «уникальным», а потом убивает столько же сил на то, чтобы убедить людей этот продукт купить.

Этот сдвиг – от модели, ориентированной на продукт, к модели, ориентированной на потребителя – является определяющим для «экономики подписки». Сегодня практически все в мире продается «как сервис»: авиабилеты, образовательные курсы, новости, медицинские услуги, мобильные устройства, доставка продуктов, продажа техники.

Разумеется, подписка как инструмент продажи – не новость. В своем основном значении это слово означает подпись под документом или пометку на документе. Если это подпись под документом, она скрепляет соглашение между двумя или более людьми и является подтверждением взятых ими на себя обязательств. В качестве бизнес-модели подписка на протяжении многих лет кормила писателей, журналистов, художников, ученых и картографов. По подписке в 1980-х было распродано огромное количество CD с не самой лучшей музыкой (об этом позже).

Почему этот сдвиг происходит именно сейчас? Потому что из-за того, как именно эти подписки обслуживаются – с помощью цифровых технологий, – компании начали получать и накапливать огромные массивы данных. По сравнению со стандартами бухгалтерского учета, придуманными еще в пятнадцатом веке, практику использования интернета в коммерческих целях можно назвать новым веянием – ей всего-то около двадцати лет. Во времена моего детства интернета вообще не было, поэтому я считаю себя старым для всех этих технологий. Первый iPhone вышел более десяти лет назад – и только подумайте, как он повлиял на развитие сервисов, которыми мы сейчас пользуемся. Облачные технологии в корне изменили взгляды компаний на ИТ-инфраструктуру и принципы оказания услуг, а также на структуру капитальных расходов и источники операционных доходов. Наш сегодняшний «дивный новый мир» полностью зависит от мобильных устройств, объединенных во всемирную сеть, и, как отметила Мэри Микер в очередном отчете «Internet Trends», рынок сервисов с доступом по подписке стремительно растет вслед за развитием мобильных технологий.

Возникает стойкое ощущение, что мы стоим на пороге очередного большого рывка.

Поэтому давайте рассмотрим, как именно сервисы с доступом по подписке могут изменить – и уже меняют – целые отрасли современной экономики.

Глава 2

Ритейл: с головы на ноги

Привычная нам модель ритейла умирает. По крайней мере, именно об этом говорят данные сухой статистики. За 2017 год в Соединенных Штатах закрылись около 7 тысяч магазинов – и это новый рекорд с 2008 года, когда из-за финансовых затруднений ритейлеры были вынуждены ликвидировать порядка 6 тысяч торговых точек. Чтобы вы понимали, речь о примерно 13 миллионах квадратных метров опустевших торговых площадей. Под сокращение попали магазины достаточно известных торговых сетей. В списке – Staples, Kmart, JCPenney, Sears (последняя в 1960-х годах давала около 1 % от общего ВВП США). По меньшей мере десятков торговых сетей с серьезной кредитной нагрузкой в 2017-м объявили о начале процедуры банкротства.

США – страна с избыточным количеством магазинов. В последние годы частные инвестиционные фонды активно вкладывались в долговые обязательства торговых сетей, заставляя последние открывать все новые торговые точки в местах с сомнительными показателями проходимости. В результате около четверти из более чем тысячи многопрофильных торговых центров закроются уже в ближайшие пять лет (в девяностых годах их насчитывалось в США не менее 1 500). Кстати, если вбить в поисковую строку Google запрос «закрытый торговый центр», система выдаст невероятное количество ссылок на сайты с названиями типа «Выцветшие вывески», заполненные фотографиями пустых зданий со следами букв на пыльных стенах.

Будущее – за технологиями электронной торговли и разработками из Кремниевой долины. Уже сегодня примерно 13 % рынка ритейла приходится на онлайн-магазины, а темпы роста этого сектора экономики достигают 15 % в год, против 3 % в классическом ритейле. На момент написания книги прогноз по годовым показателям оборота магазинов интернет-торговли за 2017 год составлял примерно \$450 миллиардов, с ростом до \$500 миллиардов до конца 2018 года. Только в США порядка 90 миллионов человек имеют премиальную подписку на Amazon. В абсолютных цифрах – каждое второе домохозяйство в стране. В общей сумме премиальные подписчики принесли корпорации \$117 миллиардов годового оборота и около \$9 миллиардов – в виде оплаты продления подписок. Показатели количества онлайн-подписок на доставку продуктов для дома и объемов рутинных покупок через интернет растут с такой скоростью, что через несколько лет онлайн-торговые центры станут новой обыденностью.

Впрочем, не так быстро! Более 85 % американских покупателей все еще предпочитают ездить за покупками в обычные «наземные» магазины, оборот которых в сумме достигает \$5 триллионов в год. И не стоит забывать, что здесь показатели тоже растут. В течение следующих пяти лет глобальный рынок ритейла вырастет еще на \$5 триллионов – до \$28 триллионов суммарного оборота, и большая часть из этих цифр придется именно на обычные магазины. Еще интереснее, что онлайн-бренды постепенно начинают выходить в офлайн и открывать классические магазины. Очень многие бренды. Пока я пишу эту книгу, открыть магазины «на земле» готовятся Trunk Club (одежда), Warby Parker (очки), UNTUCKit (футболки), Casper (матрасы), Birchbox (косметика), Allbirds (обувь), Boll & Branch (постельные принадлежности), Away (дорожные чемоданы), ModCloth (одежда) и Rent the Runway (одежда). По данным агентства недвижимости CoStar Group, общая площадь магазинов, где продаются товары онлайн-брендов, за последние пять лет выросла в десять раз. И совсем интересно, что онлайн-бренды стали удалять часть товарных позиций из интернет-магазинов и предлагать их только в классических торговых точках, чтобы привлекать туда больше покупателей. Например, сегодня вы уже не можете заказать домой кофе через сайт Starbucks.com...

Ну и, конечно, не будем забывать про Amazon, у которого сейчас, вдобавок к нескольким новым книжным, «на земле» работает 460 продуктовых магазинов сети «Whole Foods», и все

они заняли надежное место в отчетности корпорации. Согласно внутренним документам компании, Amazon всерьез планирует открыть еще более 1500 продуктовых магазинов классического формата. Как написал старший аналитик «Kantar Retail» Рид Гринберг, *«слухи о смерти классического ритейла несколько преувеличены, потому что от 85 до 90 % покупок все еще приходится на классические магазины. Но ритейл сейчас в беде, и главный вызов для больших универсальных магазинов состоит в неумении наладить полноценную обратную связь с покупателями и посетителями – посетители не ждут ничего нового от визита в такой магазин».*

**СДВИГ ОТ ОРИЕНТАЦИИ НА ПРОДУКТ К ОРИЕНТАЦИИ
НА ПОТРЕБИТЕЛЯ ЯВЛЯЕТСЯ ГЛАВНЫМ ДЛЯ «ЭКОНОМИКИ
ПОДПИСКИ».**

Да и, как выясняется, в наши дни интернет-магазинам живется все труднее. Согласно последнему исследованию Майкла Вольфа «Activate study», всего пятнадцать крупных онлайн-площадок сегодня контролируют порядка 60 % мировой онлайн-торговли. По словам генерального директора отраслевого аналитического агентства RetailNext Алексея Аграчева: *«Онлайн-продавцы несут огромные издержки, связанные с доставкой и возвратом товаров. С другой стороны, тот же Amazon функционирует как отлаженная логистическая машина, но даже они большую часть года работают в убыток. Помимо этого, привлечение клиентов в интернете становится все дороже – сети постоянно повышают рекламные расценки. И главный вопрос: чем ваш онлайн-магазин отличается от других? Все, что вы делаете на своем сайте, может быть легко скопировано конкурентами, а вот с магазином “на земле” такую штуку проверить уже сложнее. Из классического магазина можно сделать действительно классное и уникальное место».*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.