AUTOMATIZAREA CLIENȚILOR

Această traducere este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC

The Automatic Customer
Copyright © 2015 by John Warrillow
Originally published by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC, 2015

© 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.
tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**
Redactor: **Alexandra Cilliota**
Editor: **Maria Nicula**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Coperta: **Mădălina Ioniță**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
WARRILLOW, JOHN
Automatizarea clienților : cum să creezi o companie pe bază de abonament în orice domeniu / John Warrillow; trad.: Dana Dobre. - București: ACT și Politon, 2017
ISBN 978-606-913-246-3
I. Dobre, Dana (trad.)
65

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

John Warrillow

AUTOMATIZAREA CLIENȚILOR

Cum să creezi o companie pe bază de abonament în orice domeniu

Traducere de DANA DOBRE

ACT și Politon

2017

CUPRINS

INTRODUCERE 7

PARTEA ÎNTÂI

Abonații sunt mai buni decât clienții 15

1 CINE ARE DE CÂȘTIGAT ÎN ECONOMIA PE BAZĂ DE ABONAMENT ? 17

2 DE CE AI NEVOIE DE AUTOMATIZAREA CLIENȚILOR 33

PARTEA A DOUA

Cele nouă modele de afacere pe bază de abonament 51

3 MODELUL SITE-ULUI CU ABONAȚI 53

4 MODELUL DE ABONAMENT LA O COLECȚIE CU ACCES NELIMITAT 63

5 MODELUL CLUBULUI PRIVAT 71

6 MODELUL PRIN CARE OFERI ÎNTÂIETATE LA COADĂ 79

7 MODELUL CONSUMABILELOR 87

8 MODELUL CUTIEI CU SURPRIZE 97

9 MODELUL CARE SIMPLIFICĂ VIAȚA 105

10 MODELUL REȚELEI 113

11 MODELUL CARE ASIGURĂ LINIȘTEA SUFLETEASCĂ 121

PARTEA A TREIA

Cum să îți dezvolți afacerea pe bază de abonament 129

12 NOILE FORMULE MATEMATICE 131

13 ASPIRATORUL DE BANI *VERSUS* ROBINETUL DE BANI 147

14 PSIHOLOGIA VÂNZĂRII UNUI ABONAMENT 161

15 CUM SĂ CREȘTI 181

16 REFLECȚII 207

Mulțumiri 210

Resurse recomandate 213

Note 215

Introducere

Alergaserăm împreună timp de cinci luni de zile, atunci când Sacha m-a anunţat că urmează să plece într-o călătorie de afaceri în China. Momentul nu putea fi mai prost; maratonul urma să aibă loc peste doar şase săptămâni şi ajunseserăm să ne bazăm unul pe celălalt pentru a rămâne motivaţi pe parcursul celei mai dificile etape a programului nostru de antrenament.

Acum, când efortul nostru era la apogeu, el urma să plece pentru două săptămâni.

De vreme ce eu şi Sacha nu mai puteam alerga împreună, ne-am hotărât să ne încurajăm unul pe altul prin intermediul tehnologiei. Pentru a ne păstra motivaţia, am stabilit că ne vom trimite unul altuia mesaje cu rezultatele obţinute la antrenamentul zilnic. Sacha m-a întrebat dacă, în loc de mesaje, am putea să folosim un serviciu de mesagerie numit WhatsApp.

Eu trimiteam mesaje folosind serviciul standard de pe iPhone-ul meu, aşa că nu eram prea dornic să învăţ să folosesc o nouă platformă. L-am întrebat de ce nu putem să ne trimitem mesaje pur şi simplu, la fel ca înainte.

Sacha mi-a răspuns că, în timp ce compania de telefonie mobilă percepe o taxă uriaşă pentru a trimite mesaje din China, aplicaţia WhatsApp, în loc să folosească reţelele mobile, utilizează conexiunea la internet, astfel că taxele sunt minime. De fapt, singura taxă percepută de WhatsApp este de 1 dolar pe an, după primul an de utilizare.

Am folosit WhatsApp-ul pentru a comunica cât Sacha a fost în China şi în cele din urmă am terminat maratonul împreună,

lucru care se datorează parţial şi programului nostru de antrenament în care am avut parte de susţinerea oferită prin această aplicaţie. Se pare că nu eram singurii care foloseau WhatsApp. La începutul anului 2014, WhatsApp obţinuse 450 de milioane de utilizatori, la care au început să se adauge câte un milion de utilizatori zilnic, din momentul în care Facebook a anunţat că a achiziţionat compania în schimbul a 19 miliarde de dolari – cea mai scumpă achiziţie din toate timpurile a unui *start-up*[*] din domeniul internetului.

La acea vreme, majoritatea serviciilor de mesagerie care funcţionau prin internet foloseau un model pe bază de reclame pentru a genera bani de la utilizatorii lor. Ofereau o platformă gratuită, dar, în schimb, utilizatorii erau asaltaţi de reclame ieftine. Jan Koum şi Brian Acton, fondatorii aplicaţiei WhatsApp, doreau să ofere experienţa unui serviciu de mesagerie mai puţin încărcată şi cu un caracter mai privat. În loc să vândă spaţiu publicitar, ei au optat pentru un model de afacere pe bază de abonament.

Poate că un abonament în valoare de un dolar pe an nu pare mare lucru, dar când ai 450 de milioane de utilizatori, la care se mai adaugă încă un milion pe zi, acel 1 $ pe an începe să însemne ceva. În plus, având în vedere că WhatsApp şi-a propus să fie doar o platformă de mesagerie pe bază de abonament, nu are nevoie de mulţi angajaţi. De fapt, atunci când a fost cumpărată, compania avea doar 55 de oameni care se ocupau de cei 450 de milioane de abonaţi ai săi.

Cei de la WhatsApp nu au câştigat la loteria celor 19 miliarde de dolari pentru că aveau o tehnologie mai bună, pentru că angajaţii lor erau mai atenţi sau pentru că aveau reclame mai amuzante. WhatsApp a câştigat, în mare parte, deoarece şi-au automatizat clienţii. Ei au ales modelul de afacere potrivit pentru a obţine succesul, datorită faptului că le-au cerut utilizatorilor să se aboneze la serviciile lor.

---

[*] *Start-up* – afacere sau întreprindere aflată la început. (n.red.)

Această carte îți va arăta cum să aplici modelul de afacere bazat pe abonament în propria ta firmă. Atunci când oamenii se gândesc la abonamente, ei se gândesc adesea la softuri bazate pe *cloud*[*], la jocuri sau la companii media. Dacă cititorii care activează în aceste domenii vor avea de câștigat din această carte, și tu poți aplica în compania ta modelul de afacere bazat pe abonament– indiferent de mărimea sau de domeniul ei de activitate. WhatsApp e doar unul dintre exemplele care demonstrează cât de eficientă poate fi automatizarea clienților pentru dezvoltarea afacerii tale.

Am dat-o-n bară

Ultima oară când am scris o carte, am dat-o-n bară.

Intitulată *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You* (*Clădită pentru a fi vândută: Cum să creezi o afacere care poate prospera fără tine*), cartea era menită să ilustreze cum să transformi o firmă de succes într-una care să poată fi vândută. În ea, am vorbit pe scurt despre cât de important este să ai clienți care să cumpere mereu de la tine, urmând un program bine stabilit, dar, privind retrospectiv, ar fi trebuit să dedic cel puțin jumătate din carte obținerii veniturilor recurente.

În anii de după publicarea cărții *Built to Sell*, am ajuns să înțeleg cât de important este venitul recurent pentru crearea unei companii valoroase și vandabile. În prezent, conduc o companie pe bază de abonament, numită The Sellability Score (Punctajul vandabilității) (SellabilityScore.com), care îi ajută pe deținătorii de afaceri să dezvolte companii valoroase, examinând cei opt factori-cheie ai vandabilității. Oamenii de afaceri care obțin un punctaj al vandabilității de 80 de puncte – sau mai mult – din 100 obțin cu 71% mai multe oferte decât companiile obișnuite.

---

[*] Soluția *cloud* dă utilizatorului posibilitatea să acceseze date, aplicații și servicii direct pe internet, eliminând necesitatea unui hardware costisitoar, cum ar fi hard disk-urile și serverele, și îi oferă posibilitatea de a lucra de oriunde. (n.red.)

Cel mai important factor pentru a obține un punctaj al vandabilității ridicat este măsura în care compania ta poate funcționa fără tine, proprietarul afacerii. Acest lucru stârnește mirarea în rândul multor proprietari, care sunt cei mai buni reprezentanți de vânzări în afacerea lor. Secretul constă în dezvoltarea veniturilor recurente care provin din vânzări, fără a fi nevoie să recurgi la o nouă vânzare către client, în fiecare lună.

Pentru a aprecia impactul venitului recurent asupra valorii companiei tale, trebuie să înțelegi ce anume intenționează să cumpere cei care achiziționează o companie. Cei mai mulți proprietari de afaceri vor ca cei care le cumpără să aprecieze realizările lor anterioare, cum ar fi profiturile din anul precedent sau un premiu obținut în domeniul lor de activitate și de care sunt mândri. De fapt, știu din proprie experiență că investitorii pe termen lung, care cumpără o companie, cumpără de fapt un singur lucru: un flux de profituri *viitoare*.

De exemplu, companiile din domeniul securității locuințelor au două forme de venit. Ele obțin *venituri care provin din serviciile de instalare*, atunci când vin la tine acasă sau la birou pentru a instala tastatura și pentru a lega cablurile, și *venituri care provin din serviciile de monitorizare*, sub forma unei plăți lunare, pentru că supraveghează bunurile.

La SellabilityScore.com, în urma analizelor noastre, știm că atunci când cineva cumpără o companie în domeniul securității, ea aduce un profit de 75 de cenți la o singură instalare și de 2 dolari pentru fiecare dolar obținut din activitatea de monitorizare. Cu alte cuvinte, o companie de securitate, al cărei venit provine 100% din monitorizări (latura de abonament a unei asemenea afaceri), e de aproape trei ori mai valoroasă decât o afacere de securitate de aceeași mărime, ale cărei venituri provin 100% din servicii de instalare.

Aceeași tendință se întâlnește în mai toate domeniile. Firmele de contabilitate sunt evaluate pe baza plăților recurente. Birourile de consultanță financiară negociază luând în calcul probabilitatea ca clienții să rămână în cadrul firmei după ce proprietarul se

retrage. Titlurile de valori ale companiei IBM cresc şi scad în funcţie de veniturile sale recurente obţinute din contractele de mentenanţă.

Astfel, venitul recurent face ca afacerea ta să fie mult mai valoroasă şi, de asemenea, te ajută să conduci compania într-un mod mai puţin stresant.

Tirania vânzărilor și activităților

În 1997, am pus bazele companiei Warrilow & Co., o companie de cercetare. Am început ca o afacere tipică de servicii pe bază de „vânzări/activitate"; ocupaţia noastră era să cultivăm relaţii cu oamenii, să le ascultăm problemele şi să încercăm să venim cu o soluţie. Fiecare proiect era diferit şi ne petreceam cea mai mare parte a timpului elaborând propuneri personalizate, deşi multe dintre ele nu au fost niciodată acceptate.

Compania era profitabilă pe hârtie, dar era epuizant şi foarte stresant de administrat. Uram prima zi a fiecărei luni, deoarece era momentul în care toate indicatoarele reveneau la zero şi noi trebuia să ne chinuim să găsim destui clienţi pentru a ne acoperi cheltuielile.

Îmi amintesc clar momentul în care cheltuielile noastre fixe au atins pentru prima oară cifra de 100.000 de dolari pe lună. Mă gândeam: „Dacă nu vindem nimic luna asta, avem de acoperit cheltuieli în valoare de 100.000 de dolari!".

Stresul de a relua afacerea de la zero, lună de lună, m-a determinat să caut un model de gestionare mai bun. Am început să studiez alte companii de cercetare, ca Gartner şi Forrester Research, care au transformat cu succes un serviciu într-un produs şi, ca urmare, am început să experimentez automatizarea unei anumite părţi a activităţii noastre.

În loc să facem cercetări singulare, ne-am hotărât să oferim bazei de clienţi care erau abonaţi pachete identice de informaţii. În loc să facem propuneri personalizate, am creat o broşură

despre oferta noastră şi o propunere standard. În loc să fim plătiţi la 60 de zile după terminarea proiectului, am cerut în avans un abonament anual pentru cercetare.

Administrarea firmei a devenit mult mai puţin stresantă. Începeam fiecare lună înregistrând venituri şi nu mai depindeam de un singur client. De fapt, cele mai mari companii din lume începuseră să devină abonaţii noştri, inclusiv American Express, Apple, AT&T, Bank of America, Dell, FedEx, Google, HP, IBM, MasterCard, Microsoft, Sprint, Visa şi Wells Fargo. Faptul că încasam abonamentul în avans a însemnat şi că, după o vreme, am avut mai mulţi bani decât ne-am fi aşteptat. Şi, ca să închei, înregistram o creştere de 25% pe an şi înlocuiam rapid veniturile din proiectele singulare pe care le lăsasem în urmă. În 2008, Warrillow & Co. a fost achiziţionată de către o societate cu capital public.

S-ar putea să te gândeşti că *sună bine, dar asta n-ar funcţiona niciodată în domeniul meu sau în compania mea.* Poate – mai ales dacă te agăţi de practicile standard din domeniul tău. Însă, după cum vei vedea, practic orice firmă – de la un *start-up* la o companie aflată în top 500 al celor mai mari companii, de la un contractor care lucrează de acasă până la un producător – poate crea cel puţin un oarecare venit recurent, dacă e dispusă să abandoneze vechiul mod de a face lucrurile în favoarea unei atitudini de pionierat în adoptarea unui nou model de afacere.

Iar companiile care nu fac asta s-ar putea să fie nevoite să intre în competiţie cu cele care o fac. Unele dintre cele mai mici afaceri din lume se confruntă din ce în ce mai mult cu o competiţie devastatoare din partea celor mai mari. Sistemul economic pe bază de abonament a poziţionat companiile mici în opoziţie cu cele mari, iar pe furnizori în opoziţie cu distribuitorii, transformându-i până şi pe parteneri în duşmani. Liniile de luptă se trasează chiar acum şi sper c*ă Automatizarea clienţilor* va fi arma ta secretă pentru a câştiga în sistemul economic pe bază de abonament.

Dacă eşti o persoană care deţine o firmă pe care ar vrea să o facă un pic mai previzibilă, un pic mai puţin stresantă şi mult mai valoroasă, atunci această carte este pentru tine. Fie că vrei să îţi transformi întregul model al afacerii sau doar să câştigi 5% în plus la venit, sper că te vei regăsi în următoarele pagini.

Ce vei găsi aici

Cartea este organizată în trei secţiuni. Partea întâi prezintă în linii generale adevărul surprinzător despre cine câştigă în sistemul economic pe bază de abonament, explică de ce companii ca Apple şi Amazon se transformă în firme care adoptă modelul pe bază de abonament şi de ce practic fiecare *start-up* susţinut de un capital de risc are un model de afacere bazat pe venituri recurente.

De asemenea, vom analiza opt modalităţi prin care afacerea ta va fi mai valoroasă şi mai puţin stresantă, după ce adopţi modelul pe bază de abonament. Vei învăţa cum modelul de afacere pe bază de abonament face să crească în mod spectaculos valoarea medie a fiecăruia dintre clienţii tăi şi cum să ajustezi cererea în compania ta, astfel încât să fii în măsură să îţi adaptezi oferta. Vom analiza de ce clienţii automatizaţi cumpără mai mult decât clienţii sporadici şi de ce venitul obţinut din abonamente e mai constant decât cel obţinut dintr-o singură achiziţie.

Partea a doua e împărţită în subcapitole despre cele nouă modele de afaceri pe bază de abonament. După cum vei vedea, ai multe opţiuni la dispoziţie pentru dezvoltarea unui flux de venituri recurente pentru firma ta. Fie că vrei să îţi transformi întreaga afacere sau doar să obţii câteva mii de dolari din venituri pasive, vei găsi o mulţime de idei noi pentru a aplica în compania ta modelul pe bază de abonament.

A treia şi ultima secţiune a cărţii *Automatizarea clienţilor* îţi pune la dispoziţie planul pe baza căruia să-ţi dezvolţi propria afacere bazată pe abonament. Vom discuta despre câteva statistici cheie care vor defini viabilitatea abonamentului tău şi vom

sublinia coeficientul pe care trebuie să îl obţii pentru a face să crească beneficiile. Vom analiza psihologia vânzărilor de abonamente şi cum poţi trece peste ceva ce eu numesc „lehamitea de abonamente". Apoi ne vom concentra pe finanţarea creşterii firmei tale pe bază de abonament şi vom analiza ce e de făcut dacă vrei să strângi fonduri de capital de risc, aşa cum au făcut WhatsApp şi Dollar Shave Club, sau dacă vrei să îţi finanţezi singur creşterea, ca FreshBooks şi Mosquito Squad. Partea a treia se încheie cu o discuţie despre cum să îţi dezvolţi afacerea pe bază de abonament.

Hai să începem.

PARTEA ÎNTÂI

Abonații sunt mai buni decât clienții

De ce companii ca Amazon, Apple şi multe dintre cele mai promiţătoare *start-up*-uri din Silicon Valley obţin profit folosind modelul de afacere pe bază de abonament? În partea întâi vom analiza modul în care automatizarea clienţilor îţi face compania mai valoroasă... şi administrarea ei mult mai plăcută.

CAPITOLUL 1

Cine are de câștigat în economia pe bază de abonament?

A trecut mult timp de când cei de la Amazon doar vindeau cărţi ieftine online. Bineînţeles că mai poţi cumpăra cărţi de pe site, dar astăzi Amazon îţi vinde orice, de la scutece până la detergent de rufe. Şi ne face să ne golim buzunarele din ce în ce mai mult prin serviciul de abonare numit Amazon Prime.

Cei care sunt abonaţi la serviciul Amazon Prime plătesc companiei 99 de dolari pe an în schimbul unor beneficii precum *streaming*[*]-ul gratuit al unor mii de filme şi seriale TV şi expedierea gratuită în două zile pentru majoritatea cumpărăturilor de pe Amazon. Potrivit unui raport din 2013 emis de Consumer Intelligence Research Partners, acum există aproximativ 16 milioane de abonaţi la serviciul Amazon Prime. La momentul scrierii acestei cărţi, cei de la Morningstar estimează că, de vreme ce Amazon nu îşi face publice datele, numărul de membri al serviciului Amazon Prime ar putea să crească până la 25 de milioane în 2017.

---

[*] *Streaming* – tehnologia transferului de date în timp real pe internet. (n.red.)

Dacă ne-am referi la Amazon Prime ca la o afacere de sine stătătoare, ar însemna să vorbim deja despre o companie pe bază de abonament a cărei valoare se ridică la un miliard de dolari, dar acest lucru subestimează grav valoarea pe care serviciul Prime o aduce companiei Amazon. Ca multe alte modele pe bază de abonament, Amazon Prime e un cal troian care extinde lista de produse pe care consumatorii sunt dispuși să le cumpere de pe Amazon, oferindu-le intelectualilor din Seattle un munte de date ale clienților pe care să le studieze.

„Niciodată n-a fost vorba despre cei 79 de dolari", a spus Vijay Ravindran, care a lucrat în echipa ce a lansat serviciul Prime la prețul original de 79 de dolari pe an. „De fapt, a fost vorba despre schimbarea mentalității oamenilor, astfel încât să nu mai facă cumpărături în altă parte."[1]

Potrivit celor de la Morningstar, un abonat care a optat pentru serviciul Prime cheltuiește acum în medie 1.224 de dolari anual pentru cumpărăturile pe Amazon, în comparație cu 505 dolari, cât cheltuiesc clienții care nu sunt abonați la serviciul Prime[2]. Nu se poate spune că cei care sunt abonați la Prime cheltuiesc cu atât mai mult doar *pentru că* sunt abonați, deoarece probabil că mulți dintre cei mai buni clienți ai companiei Amazon ar fi fost atrași de oferta de expediere gratuită. Totuși, aceste date par să sugereze că, din momentul în care cineva devine abonat al serviciului Prime, el devine chiar mai loial față de compania Amazon. Mai mult decât atât, cei de la Morningstar consideră că, după ce iau în calcul cheltuielile făcute cu expedierea și conținutul *streaming*-ului, un abonat obișnuit al serviciului Prime aduce companiei Amazon *un profit* mai mare cu 78 de dolari pe an decât clientul tipic.

Dat fiind impactul pozitiv pe care serviciul Prime pare să îl aibă asupra comportamentului de cumpărare al clientului, unii analiști au susținut că Amazon ar trebui să scadă taxa de abonament pentru Prime, pentru ca programul să înregistreze o creștere și mai rapidă. Însă acest mod de gândire omite un element-cheie al strategiei celor de la Amazon. Dacă plătești 99 de dolari pe an

pentru a deveni abonat, vrei să „îți recuperezi investiția". Începi dintr-odată să verifici prețurile la tot felul de produse de pe Amazon, de la prosoape de hârtie la tenișI, în speranța că „recuperezi" ce ai investit pentru a obține statutul de abonat. Ținând cont de stabilirea agresivă a prețurilor pe Amazon și de aparent infinita selecție de produse, poți găsi aproape mereu ceea ce cauți la un preț mai mic decât ai putea găsi în altă parte. Dacă incluzi și expedierea gratuită, decizia de a cumpăra de pe Amazon devine ușoară.

Robbie Schwietzer, vicepreședinte al Amazon Prime din 2008 până în 2013, a rezumat astfel: „În toți anii pe care i-am petrecut aici, nu-mi amintesc de ceva care să fi reușit atât de mult să-i determine pe clienți să facă cumpărături în liniile de produse noi"[3].

Prin serviciul Prime, Amazon concurează de la egal la egal cu cei ca Walmart și Target. De ce ți-ar păsa dacă trei reprezentanți ai categoriei grele se bat pentru supremația pe piață? Pentru că, pe măsură ce clienții cumpără o gamă din ce în ce mai largă de articole de pe Amazon, Prime văduvește și afacerile companiilor mai mici.

Deunăzi am cumpărat o pereche de încălțări pentru alergat New Balance de pe Amazon. Nu m-am gândit niciodată să folosesc Amazon pentru a cumpăra tenișI, dar, de vreme ce acum sunt abonat la Prime și beneficiez așadar de expediere gratuită pentru încălțăminte, am ales Amazon în loc să mă duc la magazinul meu de cartier Running Room.

Running Room e o companie mică în comparație cu Amazon, cu aproximativ 100 de locații dispersate prin toată America de Nord. Majoritatea oamenilor n-ar considera că Amazon e un competitor direct. Cu toate acestea, Running Room m-a pierdut de client la încălțăminte din cauza micului abonament de 99 de dolari pe an pe care l-am plătit pentru serviciul Prime.

Totul pe bază de abonament

Pentru că au învăţat multe despre afacerile pe bază de abonament prin intermediul serviciului Prime, cei de la Amazon aplică acum acest model şi în alte domenii ale companiei. AmazonFresh e o afacere de livrare de produse alimentare pe care Amazon o experimentează în oraşul său natal, Seattle, din 2007. AmazonFresh nu a început ca o afacere pe bază de abonament; în schimb, era accesibilă oricărei persoane dispuse să plătească o taxă de livrare între 8 şi 10 dolari pentru a primi la uşă lapte, legume şi carne, într-un interval de timp de 1-3 ore.

AmazonFresh a rămas blocat în varianta beta într-un singur oraş timp de şase ani, în vreme ce compania încerca să găsească un model de afacere profitabil. Acest lucru a fost dificil de realizat, iar Jeff Bezos, fondatorul companiei Amazon, părea să recunoască asta într-un răspuns la o întrebare despre AmazonFresh, la întrunirea anuală a acţionarilor companiei Amazon: „În ultimul an s-au înregistrat progrese legate de aspectele economice", a spus Bezos.[4] „S-au făcut multe experimente şi se încearcă obţinerea unei combinaţii perfecte între experienţa cumpărătorilor şi aspectele economice. Am încredere în faptul că echipa face progrese."[5]

În primăvara lui 2013, AmazonFresh a adăugat Los Angeles-ul ca al doilea oraş din program. Dar în L.A., oferta AmazonFresh venea cu o diferenţă clară: clienţii din L.A. trebuiau *să se aboneze* la Prime Fresh în schimbul sumei de 299 de dolari pe an, ceea ce le oferea livrarea gratuită a cumpărăturilor atunci când valoarea comenzii depăşea suma de 35 de dolari.

Ca şi în cazul serviciului AmazonPrime, datorită faptului că se abonează la serviciul Prime Fresh, clienţii sunt stimulaţi să cumpere mai des şi dintr-o gamă mai largă de categorii de produse. Dacă oricum comand lapte, s-ar putea gândi un client, de ce să nu fac o comandă de peste 35 de dolari, adăugând o ladă de Coca-Cola şi cumpărând detergentul de rufe care tocmai se termină? La fel ca în cazul programului Prime, faptul că plăteşte un

abonament declanșează dorința consumatorului de a vrea „să-și recupereze investiția", ceea ce creează la rândul lui genul de comportament al cumpărătorului pe care îl dorește compania Amazon. Și Amazon nu se limitează doar la produse de băcănie: Subscribe & Save (Abonează-te și economisește) este un alt serviciu pe bază de abonament, oferit de Amazon; te abonezi pentru a-ți fi expediate constant lucruri care se termină des, cum ar fi detergentul de vase și prosoapele de hârtie. Dacă îți faci cinci sau mai multe abonamente care au aceeași dată de livrare, primești o reducere de 15% din întreaga valoare a comenzii.

Pe măsură ce tot mai mulți clienți își fac cumpărăturile pe Amazon prin sistemul de abonamente, competiția reacționează și ea. În toamna anului 2013, retailerul american Target cu baza în Minneapolis a lansat serviciul Target Subscriptions (Abonamente la Target), un program asemănător cu Subscribe & Save. Deloc surprinzător, s-a concentrat inițial pe produsele pentru bebeluși, cum sunt scutecele și șervețelele umede – o categorie pe care Amazon a mizat mult atunci când a plătit 545 de milioane de dolari pentru a achiziționa compania Quidsi, cea care crease site-ul Diapers.com, care el însuși oferă un abonament pentru scutece, ce s-a bucurat de o creștere lunară de 30% în 2013.[6]

Compania Amazon a devenit celebră datorită câștigurilor sale din vânzările către consumatori – dar abonamentele pot funcționa atât pentru tranzacțiile între firme, cât și pentru tranzacțiile dintre firme și consumatori. Unul dintre cele mai recente lucruri pe care mizează Amazon este un abonament care are scopul de a ajuta alte companii să își dezvolte *propriile* afaceri pe bază de abonament. Amazon Web Services (AWS) le oferă companiilor acces la servere, la programe și la suport tehnologic pe bază de abonament. AWS este folosit de multe dintre cele mai mari companii din lume pe bază de abonament, inclusiv Adobe, Citrix, Netflix și Sage, alături de multe dintre cele mai cunoscute *start-up*-uri, ca Airbnb, Pinterest, Dropbox și Spotify.

Compania Amazon e o deschizătoare de drumuri în ceea ce privește modelul pe bază de abonament în aproape toate domeniile

afacerii sale, dar acest model nu e ceva nou. De fapt, el există deja de ceva vreme.

O (foarte) scurtă istorie a modelului pe bază de abonament

Istoria modelului de afacere pe bază de abonament datează de la 1500, atunci când editorii europeni de hărți își invitau clienții să se aboneze la ediții viitoare ale hărților lor, care evoluau pe măsură ce noi teritorii erau descoperite, cucerite și revendicate. Peisajul geopolitic evolua și editorii de hărți erau nevoiți să obțină angajamente din partea membrilor claselor nobile și academice de a se abona la viitoarele volume ale hărților lor, oferindu-le astfel capitalul de care aveau nevoie pentru a reprezenta pe hârtie descoperirile lumii.

Acest model a fost aplicat apoi ziarelor și revistelor la începuturile lor, odată cu publicațiile periodice din secolul al XVII-lea, din Europa.[7] În cele din urmă, modelul pe bază de abonament a devenit abordarea standard în domeniul publicațiilor cu scop informativ. Cititorii trebuiau să se aboneze la publicațiile de interes general și taxele lor de abonament, împreună cu veniturile încasate din publicitate, asigurau banii necesari pentru a finanța produsul editorial și pentru a asigura costul expedierii publicației către fiecare cititor. Această tendință a continuat mult în secolul XX, fiind, de asemenea, un mod sigur de îmbogățire. Editori precum William Randolph Hearst și, mai recent, Rupert Murdoch au făcut avere inițial publicând ziare pe bază de abonament.

Cu toate acestea, economia publicării informațiilor s-a deteriorat odată cu ascensiunea internetului, care a eliminat costurile de distribuție și a preschimbat conținutul într-un bun de larg consum, într-o asemenea măsură încât consumatorii au început să se aștepte ca el să fie gratuit. Consumatorii nu numai că se așteptau să primească un conținut gratuit, dar genul de conținut de care erau interesați a devenit și el mai ezoteric. După cum

a dezvăluit fostul editor al revistei *Wired*, Chris Anderson, în bestsellerul său *The Long Tail*[*], acum, când conţinutul din întreaga lume e accesibil printr-o simplă căutare pe Google, nu mai suntem mulţumiţi cu informaţiile de interes larg pe care le oferă editorii convenţionali; apetitul nostru pentru conţinut a devenit mai specializat. Dacă îţi place sportul numit curling, poţi consuma câtă informaţie despre curling doreşti, gratuit, pe internet, fără să fii nevoit să citeşti un ziar, care ar putea tipări un material despre curling de două ori într-o iarnă, în cel mai bun caz.

Astfel, modelul tradiţional de publicare era ameninţat din două părţi: informaţia devenea un bun de larg consum şi apetitul nostru pentru ea devenea mai specializat. Revistele şi ziarele au început să reducă substanţial bugetul editorial, având din ce în ce mai puţini abonaţi care să asigure costurile pentru crearea conţinutului şi pentru expedierea lui.

Calitatea conţinutului a scăzut atât de mult încât oamenii au început să-şi dea seama că de fapt merită să plăteşti pentru un conţinut bun – şi abonamentele au prins iar viaţă în domeniul informaţiei. Mai întâi, cei de la *The Wall Street Journal* au fost curajoşi şi, în 1997, au făcut accesibil cel mai bun conţinut al lor pe un site plătit, atrăgând astfel 200.000 de clienţi plătitori în decursul a 18 luni.[8] În 2007, *Financial Times* a introdus un site plătit pe „model contorizat". Cititorii aveau acces gratuit la 10 articole, apoi era nevoie să-şi facă un abonament, după care mai primeau acces la încă 30 de articole. După ce accesau şi aceste 30 de articole, trebuiau să plătească un abonament anual de până la 325 de dolari. În 2011, *Wall Street Journal* a trecut de pragul de 1 milion de abonaţi plătitori pe internet şi *New York Times* – fără îndoială cel mai influent distribuitor de media din lume – a creat un site plătit contorizat, care în 2013 avea 700.000 de abonaţi pentru articolele de pe internet.[9]

Cam în aceeaşi perioadă în care cei de la *Wall Street Journal* şi-au pus la punct site-ul plătit, cei din Sillicon Valley au fost

---

[*] *Coada lungă. De ce viitorul în afaceri înseamnă să vinzi câte puţin din toate*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2009. (n.tr.)

cuceriți de modelul de afacere pe bază de abonament. La sfârșitul anilor ’90, furnizorii de servicii de mentenanță pentru aplicații, cum ar fi Onvia, ofereau acces la aplicații pentru computer pe bază de abonament, în loc să le ceară utilizatorilor să încarce programul de pe un CD. Deși unii dintre jucătorii de la început au fost eliminați în „tech wreck-ul*” din 2001, acest model de afacere a fost în continuare utilizat în afacerile cu software ca serviciu (SaaS) și în companii bazate pe *cloud*, cum ar fi Salesforce.com și Constant Contact.

Renașterea modelului pe bază de abonament

Deși modelul de afacere pe bază de abonament există practic de secole, în ultimele două decenii el a fost revitalizat de companiile din domeniul tehnologiei și din media. Recent, cumularea a patru factori a condus la o revitalizare a modelului pe bază de abonament în toate domeniile.

Generația celor care au acces

În 2013, rata proprietății de case din Statele Unite a atins cea mai joasă cotă înregistrată în ultimii 18 ani.[10] Unul dintre motive este comportamentul generației noului mileniu. Spre deosebire de părinții lor din generația *baby boom***, pentru care Visul American însemna să ai o casă în suburbii, cei care astăzi au între douăzeci și treizeci și ceva de ani amână momentul în care se căsătoresc, au copii și o casă în suburbii și preferă să stea cu chirie în oraș.

---

* Cădere bursieră pe piața afacerilor de pe internet, ce înregistrase anterior creșteri spectaculoase, cunoscută și sub numele de „dot-com bubble”. (n.tr.)

** Generația *baby boom* este un termen generic utilizat pentru a desemna generația foarte numeroasă de copii născuți în perioada 1946-1964. Creșterea demografică semnificativă determinată de această generație a avut efecte importante în economia mondială, contribuind în mod determinant la accelerarea creșterii economice și a bunăstării cetățenilor. (n.red.)

Având în vedere că au multe datorii pentru a acoperi cheltuielile legate de studii și ținând cont de dificultățile de pe piața muncii, mulți tineri nu și-ar putea permite să cumpere o casă nici dacă și-ar dori una. Mulți dintre cei care fac parte din generația noului mileniu consideră că bunurile sunt asemenea unui jug care le îngrădește mobilitatea.

Putem spune că fac parte din Generația celor care au acces: fac parte dintr-un grup tot mai mare de tineri aflați în mișcare, care stăpânesc tehnologia și pentru care a avea acces este mai important decât a avea bunuri. Ei preferă să rămână dinamici și să închirieze o casă decât să cumpere una; preferă să asculte o melodie pe Spotify în loc să o cumpere de pe iTunes; ori să se aboneze la Oysterbooks.com sau Scribd în loc să facă cumpărături dintr-un magazin Barnes & Noble.

Generația celor care au acces se află în spatele noii explozii a acestei economii a „distribuirii". Oamenii au făcut asta de când lumea, dar tehnologia permite ca distribuirea să se facă la o scară mai largă: site-uri ca Airbnb facilitează legătura dintre cumpărător și vânzător; iPhone-ul tău cu GPS-ul activat îți permite să găsești cel mai apropiat Zipcar; Facebook și LinkedIn îți oferă posibilitatea de a verifica orice persoană cu care ai în vedere să faci afaceri; și site-uri precum PayPal îți permit să plătești în siguranță pentru lucrurile pe care le închiriezi.

Certitudinea pe care ți-o dă întrerupătorul

Atunci când intri într-o cameră și aprinzi lumina, nu îți ții respirația sperând că încăperea se va lumina. Știi că luminile se vor aprinde pentru că poți avea încredere în modul de funcționare al electricității. Internetul devine aproape la fel de sigur și de omniprezent. Acum douăzeci de ani, erai nevoit să cauți un loc în care să introduci cablul în laptop pentru o conexiune dial-up. Astăzi ne așteptăm pur și simplu să avem acces la Wi-Fi oriunde mergem, fie că suntem într-un hotel, în subsolul unui prieten sau într-un avion aflat la 9.000 m în aer.

Cu cât accesul la internet a devenit mai sigur, cu atât mai mult suntem dispuşi să avem încredere în el. Acum facem totul online, de la tranzacţii bancare până la activităţile de socializare.

Din moment ce poţi avea încredere într-un serviciu pe bază de abonament ca Salesforce.com, care găzduieşte toate datele personale ale clienţilor tăi, sau în site-ul băncii tale pentru a plăti factura de electricitate, nu pare atât de riscant să-ţi faci un abonament de 19 dolari pe lună la BarkBox.com, ca să iei mâncare pentru câini. Matt Meeker, fondatorul companiei BarkBox, detaliază: „Bark Box n-ar fi avut prea mult sens pe vremea când oamenii nu prea aveau încredere în comerţul online şi când internetul mergea mai greu”[11]. Motivul pentru care astăzi există companii ca BarkBox este faptul că avem mai multă încredere în comerţul online. Au existat vremuri în care am fi dat informaţiile despre cardul de credit numai celor mai „respectabile” companii. Astăzi, mulţi dintre noi furnizăm aceste cifre chiar şi *start-up*-urilor novice.

Statistici cu care te delectezi

Îţi aminteşti vechea structură a canalului de distribuţie pe care ai învăţat-o în liceu? Dacă închizi ochii, probabil că poţi vedea diagrama fluxului: producătorii vând distribuitorilor; distribuitorii vând comercianţilor cu amănuntul, care vând clientului final.

Acest model presupunea dependenţa faţă de „canalul de distribuţie”, dacă doreai să obţii informaţii despre preferinţele clientului. În cazul în care doreai să ştii ce culoare preferă cosumatorii pentru lucrurile lor, verde sau roşu, îi întrebai pe cei care făceau parte din canalul de distribuţie.

Astăzi companiile se află mai aproape ca oricând de utilizatorii lor finali. Mulţi consumatori cumpără direct prin intermediul unui canal online, iar cei care nu fac asta adesea interacţionează direct cu producătorul pentru consultanţă sau service, după achiziţie. Toate aceste interacţiuni cu consumatorii sunt introduse în modele matematice, administrate acum de computere capabile

să stocheze și să proceseze miliarde de seturi de date în doar câteva secunde. Astfel, după ce faci o recenzie de cinci stele la serialul *Viața la Casa Albă,* datele celor de la Netflix vor estima că îți va plăcea și serialul *Culisele puterii*.

Datele au devenit un bun și nimeni nu are mai multe informații despre clienți decât o afacere pe bază de abonament. Companiile tradiționale lansează nenumărate oferte pe bază de abonament, doar pentru datele pe care acestea le furnizează.

Între 2012 și 2013, incubatorul inovator al celor de la Walmart, @WalmartLabs, a administrat afacerea pe bază de abonament a serviciului Goodies Co. În schimbul unei sume fixe de 7 dolari pe lună, cei de la Goodies îți livrau acasă o cutie cu mostre de bunătăți. Dacă îți plăceau produsele, puteai să cumperi versiunea completă de pe site-ul Goodies Co.

Cei de la Walmart au obținut informații despre abonați nu doar analizând ceea ce cumpărau aceștia, ci și printr-un sistem de recenzie a produselor de pe site-ul Goodies, care le permitea abonaților să evalueze articolele pe care le încercaseră. Apoi cei de la Goodies le mulțumeau pentru contribuție și le ofereau puncte de loialitate celor care scriau o recenzie; puteai câștiga puncte de loialitate dacă făceai o evaluare, dacă scriai o recenzie sau dacă încărcai o fotografie. Când abonații câștigau suficiente puncte, în schimbul lor puteau primi gratuit cutia pe luna următoare.

Walmart nu a lansat Goodies Co. cu scopul de a câștiga niște amărâți de 7 dolari pe lună. Cel mai mare comerciant cu amănuntul din lume voia să știe care sunt snackurile suficient de apreciate încât să te determine să cumperi versiunea completă. Cei care s-au abonat la Goodies Co. i-au ajutat pe cei de la Walmart să înțeleagă cum a evoluat apetitul consumatorului în materie de snackuri, lucru care i-a ajutat să cumpere articolele potrivite pentru a le vinde în magazine.

Coada lungă

După cum demonstra Chris Anderson în *The Long Tail,* internetul a condus la scăderea costurilor de distribuţie pentru multe produse şi servicii şi, prin urmare, am început să cumpărăm tot mai mult.

După cum povesteşte Anderson, a fost o vreme când obişnuiam să cumpărăm cărţi din librării. Librăriile plăteau chirie şi astfel trebuiau să se aprovizioneze numai cu cărţi bestseller pentru a se asigura că veniturile obţinute din vânzări erau destul de ridicate pentru a acoperi chiria şi plata angajaţilor. Era bine dacă îţi plăceau John Grisham şi Jim Collins, dar dacă gusturile tale în materie de lectură erau un pic mai exotice, te aflai într-un impas.

Astăzi, costul vânzării digitale a produselor e aproape zero şi, ca atare, companiile nu mai trebuie să aibă în magazin doar articole „de succes". Prin urmare, reuşim să ne exprimăm personalitatea. Dacă îţi place salsa, poţi asculta sute de ore de cha-cha-cha, folosindu-ţi abonamentul la Spotify. Dacă ne-ar plăcea să ascultăm doar Coldplay şi Beyoncé, n-am mai avea nevoie de un abonament la Spotify – pur şi simplu am cumpăra ultimele lor albume. Dacă îţi plac serialele poliţiste britanice, nu eşti nevoit să aştepţi filmul săptămânii la televiziunea prin cablu; acum te poţi uita la Inspectorul Morse la orice oră din zi şi din noapte, folosindu-ţi abonamentul la Netflix. Dacă îţi place ciocolata, poţi cumpăra un baton de Dairy Milk de la magazinul Walgreens din cartier, dar tot mai mulţi iubitori de ciocolată se abonează la Standard Cocoa din New York şi, în schimbul a 25 de dolari pe lună, primesc lunar o selecţie de ciocolată aleasă cu grijă din toate colţurile lumii.

Clienţii vor să-şi exprime personalitatea şi folosesc din ce în ce mai mult abonamentele pentru a face acest lucru.

Cum să fii competitiv în noua economie pe bază de abonament

Acești patru factori – generația celor care au acces, certitudinea pe care ți-o dă întrerupătorul, datele cu care te delectezi și coada lungă – au determinat câteva dintre cele mai de succes companii din lume și câteva dintre cele mai promițătoare *start-up*-uri să își schimbe modelele de afaceri pentru a se concentra pe abonamente. Să luăm exemplul celor de la Apple. Apple era considerat un produs destinat consumatorilor, nu companiilor. Companiile au ocolit Apple în favoarea lui Microsoft, care era referința în domeniu – dar asta se întâmpla înainte ca Apple, care acum este compania de tehnologie cu cel mai mare succes, să găsească o nouă modalitate de a câștiga clienți pentru produsele sale.

Acest nou proiect se numește Joint Venture. Lansat în 2011, el a fost parțial inspirat de departamentul de abonamente One to One al Apple, în care un milion de consumatori plătesc anual 99 de dolari pentru a avea acces special la serviciile de depanare. Cu Joint Venture, cei de la Apple vor ajuta companiile să se pună pe picioare folosind produse Mac, în schimbul unui abonament anual de 499 de dolari. Cei de la Apple îți vor instala computerele companiei și îți vor muta datele vechi, iar pe deasupra îți vor instrui angajații să utilizeze noile computere Mac. Cei care sunt abonați la serviciul Joint Venture primesc și acces special la Genius Bar și pot primi gratis un computer la schimb, dacă al lor trebuie reparat.

De ce ar trebui să te intereseze cum obțin cei de la Apple încă o sută de milioane de dolari? În primul rând, Apple e o companie inteligentă și, dacă un model nou de afacere funcționează în cazul lor, merită să-l înțelegi și să vezi dacă nu cumva asta presupune niște metode care să se aplice și în cazul afacerii tale. În al doilea rând, s-ar putea ca acea sută de milioane de dolari pe care Apple o câștigă din One to One – și miliardele pe care alte companii din top 500 al revistei Fortune le obțin aplicând modele similare de abonamente – să provină din buzunarul *tău.*

Oferta One to One a celor de la Apple canibalizează o parte din propunerea de valoare a reţelei sale de distribuţie Apple Reseller. Aceste mici afaceri independente supravieţuiesc pentru că vând şi oferă service pentru echipamentele hardware ale celor de la Apple şi încasează un comision mic. Având în vedere că unii oameni preferă să primească răspunsuri la întrebările lor direct din partea companiei, în loc să apeleze la un intermediar, probabil că One to One va duce la scăderea cererii pentru acest tip de afaceri.

La fel ca cei de la Apple şi Amazon, gigantul de televiziune prin cablu Time Warner Cable a lansat recent un serviciu pe bază de abonament numit SignatureHome, care asigură acces special la personalul de service. În schimbul sumei de 199 de dolari pe lună, abonaţii au la dispoziţie un pachet de programe de televiziune şi acces la internet, un tehnician instruit în mod special pentru a le personaliza toate aparatele şi o echipă de „consilieri pentru soluţii individuale", care sunt disponibili oricând pe chat online şi la telefon. Abonaţii beneficiază şi de acces special la programarea vizitelor pentru service, în momentele pe care le preferă. Dacă cei de la Time Warner Cable trebuie să trimită un tehnician acasă la unul dintre abonaţii la serviciul SignatureHome, acesta va purta ghete speciale pentru a menţine curată pardoseala clientului – e o mică atenţie, menită să îi facă pe abonaţii SignatureHome să se simtă preţuiţi.

În mod similar, şi cei de la Microsoft au operat modificări în domeniul serviciilor de abonament pentru Microsoft Office, cel mai de succes şi mai utilizat program din istorie. Angajaţii din Redmond* nu vor să mai *cumperi* programul Office de la Staples**; acum, vor să-ţi vândă un abonament la Office 365. Efortul agresiv al celor de la Microsoft în domeniul tehnologiei *cloud computing****

---

* Oraşul în care îşi are sediul Microsoft. (n.tr.)

** Cel mai mare distribuitor de produse de birou din lume. (n.tr.)

*** Concept modern în domeniul computerelor şi informaticii, reprezentând un ansamblu distribuit de servicii de calcul, aplicaţii, acces la informaţii şi stocare de date, fără ca utilizatorul să aibă nevoie să cunoască amplasarea şi configuraţia fizică a sistemelor care furnizează aceste servicii. (n.tr.)

a fost accelerat de Google Apps, un alt set pentru productivitatea afacerilor, care este disponibil exclusiv pe bază de abonament.

Companiile mari ca Apple, Time Warner Cable, Amazon, Target, Microsoft şi Google nu renunţă neapărat în totalitate la modelele lor tradiţionale de afacere. În multe cazuri, ele *adaugă* o afacere pe bază de abonament pentru a-şi crea o sursă de venit constant, pentru a-şi extinde relaţiile cu clienţii pe care îi au deja şi pentru a înţelege ce vor aceştia. Firma de cercetare Gartner estimează că, „în 2015, 35% dintre companiile din Global 2000*, cu alte produse decât cele digitale din media, vor genera venituri în creştere cu 5% până la 10%, ca urmare a serviciilor pe bază de abonament şi a modelelor de venituri”[12].

Fie că îţi place sau nu, acum concurezi în noua economie pe bază de abonament şi depinde de tine dacă joci în defensivă sau în ofensivă. Jucătorii defensivi vor alege să reducă impactul ofertelor pe bază de abonament al companiilor gigant, ca Amazon şi Apple. În cele din urmă, vor bate în retragere şi vor trăi din resturile de la masa acestui sistem economic.

Sau poţi juca în ofensivă, ca Alex Hyssen, şi poţi lansa propria ofertă de abonare.

Ce fac cei isteți

Køge este un *start-up* promiţător, cu sediul în Toronto, al cărui cofondator este Alex Hyssen, fiul dr.-ului James Hyssen, unul dintre cofondatorii Herbal Magic Weight Loss & Nutrition Centers (Centrele de nutriţie şi pierdere în greutate Herbal Magic), care oferă programe de pierdere în greutate şi suplimente nutritive prin intermediul a 280 de magazine fizice din Canada.

La rândul ei, şi firma Køge comercializează vitamine, dar, în loc să meargă pe urmele tatălui său, Hyssen a ales să folosească modelul de afacere pe bază de abonament. În schimbul sumei de

* Listă întocmită anual, de revista *Forbes*, cu cele mai mari companii publice (listate la bursă) din lume. (n.tr.)

49,99 de dolari pe lună, îți poți face un abonament pentru o schemă lunară de vitamine esențiale care se administrează zilnic și care îți sunt livrate acasă. Odată ce te înscrii și alegi o cutie de vitamine pe baza obiectivelor tale de sănătate, sarcina enervantă și repetitivă de a cumpăra vitamine e tăiată pentru totdeauna de pe lista cu lucruri de făcut.

Multe dintre cele mai isteţe *start-up*-uri din lume profită acum de pe urma modelului de afacere pe bază de abonament pentru a câștiga noi clienți, pentru a-și cuceri fanii actuali și pentru a genera încasări mai mari. Potrivit unui studiu din 2013 făcut de Economist Intelligence Unit*, peste jumătate dintre companiile examinate își schimbă modul în care livrează produsele și serviciile. Patru companii din cinci, dintre cele care au fost analizate, cred că clienții adoptă noi modele de consum, cum ar fi împărțirea sau abonarea. 40% dintre companiile care își schimbă modul de stabilire a prețului și de livrare a bunurilor adoptă modelul de afacere pe bază de abonament.

Dar piaţa pentru orice fel de bunuri este un joc cu sumă nulă. Orice client în plus, care se hotărăşte să-şi facă un abonament la o schemă cu vitamine de la firma Køge, înseamnă o persoană care renunţă să cumpere vitamine de la magazinul local de suplimente nutritive. Orice client în plus care se abonează să primească mâncarea pentru căţei prin serviciul Subscribe & Save al celor de la Amazon înseamnă un iubitor de câini în minus care să meargă la magazinul local pentru animalele de companie.

Așadar, care va fi situația? Ești dispus să constați că afacerea ta este canibalizată de afacerea pe bază de abonament a altcuiva? Sau ești gata să-ți câștigi propriii clienți folosind automatizarea?

---

* Economist Intelligence Unit este o companie britanică de cercetare care face parte din The Economist Group, o companie media cu sediul în Londra. (n.tr.)

CAPITOLUL 2

De ce ai nevoie de automatizarea clienților

Companiile uriașe precum Amazon, Apple și Microsoft adoptă modelul pe bază de abonament pentru a avea și mai mult acces la portofelele noastre.

Și ce dacă? De ce ar trebui să-ți pese de asta? Compania ta nu are venituri de o sută de miliarde de dolari și nici nu e vreun *start-up* susținut de capital de risc.

Ai luat cumva o carte nepotrivită? Nu.

Cred că Mike McDerment, director executiv și cofondator al afacerii pe bază de abonament FreshBooks.com, a fost cât se poate de clar atunci când a vorbit despre modelul de afacere pe bază de abonament, în 2014: „E cel mai bun model de afacere din lume... îți oferă o predictibilitate grozavă pentru a planifica, ceea ce te ajută pe tine, ca antreprenor, să dormi noaptea".

În acest capitol voi demonstra motivul pentru care trebuie să iei în considerare un model pe bază de abonament în cazul companiei tale, *indiferent de mărimea afacerii sau de domeniul în care activezi.* Iată opt motive pentru care e mai bine să ai abonați decât să ai clienți.

1. Fac să crească valoarea celui mai mare activ al tău

Dacă eşti la fel ca majoritatea proprietarilor de afaceri, cel mai mare activ al tău nu este casa ta sau un portofoliu de acţiuni. Averea ta constă în afacerea pe care o ai şi în felul în care este evaluată de către potenţialii cumpărători. Hai să analizăm mai bine cum este evaluată compania ta *fără* o ofertă de abonament.

Din proprie experienţă, cea mai obişnuită metodologie utilizată pentru a evalua o afacere mică sau mijlocie se numeşte flux monetar actualizat. Această metodologie previzionează fluxul de profituri viitoare şi apoi îl „scontează" pentru a vedea cât valorează profitul tău viitor pentru un investitor, la cursul actual al dolarului, ţinând cont de valoarea banilor. Probabil că această teorie a investiţiilor sună a jargon economic, dar evaluarea fluxului monetar actualizat e ceva ce probabil ai aplicat în viaţa personală fără să îţi dai seama de asta. De exemplu, cât ai fi dispus să plăteşti azi pentru o investiţie care speri că peste un an va valora 100 de dolari? Probabil că vei „sconta" cei 100 de dolari, aşteptând să primeşti un beneficiu în urma investiţiei. Dacă te aştepţi să câştigi un beneficiu de 7% de pe urma banilor tăi în fiecare an, ai plăti azi 93,46 de dolari (100 de dolari împărţit la 1,07) pentru o investiţie care te aştepţi să valoreze 100 de dolari peste 12 luni.

Folosind metodologia evaluării fluxului monetar actualizat, cu cât cel care vrea să cumpere se aşteaptă ca firma ta să facă mai mult profit în viitor – şi cu cât estimările tale sunt mai sigure –, cu atât mai mult valorează compania ta.

Prin urmare, pentru a creşte valoarea unei afaceri tradiţionale, cele două pârghii importante pe care le ai sunt: (1) cât profit te aştepţi să faci în viitor şi (2) cât de fiabile sunt aceste estimări.

La SellabilityScore.com, vedem în fiecare zi efectul acestei metodologii de evaluare. Din 2012, urmărim ofertele pe care le primesc proprietarii de afaceri care completează chestionarul nostru.

În această perioadă, pentru o afacere obişnuită, cu venituri de cel puţin 3 milioane de dolari, s-a oferit de 4,6 ori mai mult decât valoarea profitului înainte de impozitare.

Aşadar, o afacere obişnuită, care produce profit înainte de impozitare de 10% la venituri de 5 milioane, se poate aştepta rezonabil să fie estimată la o valoare de 2.300.000 de dolari (5.000.000 x 10% x 4,6).

Şi acum hai să comparăm o companie obişnuită cu valoarea unei afaceri pe bază de abonament. Când o persoană care vrea să cumpere analizează o companie sănătoasă din punct de vedere financiar, pe bază de abonament, aceasta observă o rentă din fluxul de venituri care va genera profit în următorii ani. Acest flux previzibil de profituri viitoare înseamnă că persoana respectivă este dispusă să plătească un bonus semnificativ, oferind mai mult decât ar fi dispusă să plătească pentru o companie obişnuită. Bonusul va fi stabilit în funcţie de domeniul de activitate al companiei. Companiile din industria de software obţin unele dintre cele mai mari bonusuri din zilele noastre.

Pentru a înţelege cum au loc evaluările companiilor de software pe bază de abonament, am vorbit cu Dmitry Buterin. Buterin administrează o companie de software pe bază de abonament numită Wild Apricot. El a pus bazele unuia dintre primele grupuri din lume de iniţiatori care au fondat companii mici şi mijlocii pe bază de abonament. Grupul se întruneşte în fiecare lună, pentru a discuta strategii de administrare a unei afaceri pe bază de abonament.

Membrii grupului strângeau constant bani sau erau curtaţi de investitori, aşa că subiectul evaluării era des întâlnit în discuţiile lor. Buterin a aflat că, în medie, scara evaluărilor oferite pentru companiile membrilor săi era de 24 până la 60 de ori mai mare decât venitul recurent lunar* – MRR, ceea ce înseamnă de două până la de cinci ori mai mult decât venitul recurent anual** – ARR.

---

* În engl. – *monthly recurring revenue* (MRR). În continuare, vom păstra abrevierea în lb engleză. (n.red.)

** În engl. – *annual recurring revenue* (ARR). În continuare, vom păstra abrevierea în lb engleză. (n.red.)

Am vrut să examinez validitatea cifrelor pe care mi le-a comunicat Buterin, așa că m-am întâlnit cu un alt guru din lumea companiilor de software pe bază de abonament, pe nume Zane Tarence. Tarence are un parteneriat cu Founders Investment Banking, cu sediul în Birmingham, Alabama; compania este specializată în vânzarea firmelor de software care folosesc modelul de afacere pe bază de abonament. Tarence estimează că scara de evaluări pe care o observă aparţine uneia dintre cele trei categorii:

24-48 × MRR (de 2-4 ori ARR)

De obicei, acestea sunt companii de software foarte mici, cu venituri recurente anuale mai mici de 5 milioane de dolari. Companiile din această primă categorie au de obicei o creştere modestă, cu rate de anulare a abonamentelor (adică „reziliere") de 2-4% pe lună.

48-72 × MRR (de 4-6 ori ARR)

Acestea sunt companii mai mari, cu un venit recurent de cel puțin 5 milioane de dolari anual, care crește într-un ritm de 25-50% pe an. De regulă, rata lor netă de reziliere e mai mică de 1,5% pe lună.

72-96 × MRR (de 6-8 ori ARR)

Acestea sunt companiile de software rare şi cu o creştere rapidă, care cresc cu mai mult de 50% pe an şi care au o rată de reziliere mai mică de 1% pe lună. De obicei, aceste companii oferă o soluție (de regulă, e una specifică domeniului lor), pe care clienții lor trebuie s-o folosească pentru a obține rezultate.

Chiar şi afacerile mature care au o creştere mai lentă pot fi vândute în schimbul unui bonus semnificativ. Compania din spatele site-ului Ancestry.com a fost fondată în 1983 şi a ajuns la

vârsta majoratului ca o companie pe internet la sfârşitul anilor ’90. La finalul anului 2012, Ancestry.com avea 2 milioane de abonaţi şi un venit anual din toate site-urile sale de 487 de milioane de dolari, cu 25% mai mult faţă de anul precedent.[1] Pe 28 decembrie 2012, înainte de recentul avânt al companiilor pe bază de *cloud*, compania Ancestry.com a fost achiziţionată în schimbul sumei de 1,6 miliarde, însemnând de 39 de ori mai mult decât MRR-ul său de aproximativ 40,5 milioane de dolari.

Companiile din industria de software sunt un exemplu prin excelenţă al beneficiilor obţinute datorită modelului pe bază de abonament, dar indiferent de industria în care activezi, compania ta poate primi un bonus, dacă reuşeşte să obţină venituri recurente.

Companiile din domeniul securităţii care monitorizează sisteme de alarmă şi care încasează o taxă lunară recurentă de monitorizare pentru a face acest lucru valorează aproape dublu faţă de cât valorează cele care fac doar instalări de sisteme. Farmaciile cu un fond mare de reţete pentru medicamente pe care oamenii le iau în fiecare zi, cum ar fi Lipitor şi Lozol, se pot aştepta să obţină un bonus, faţă de un vânzător cu amănuntul, deoarece clienţii se reaprovizionează constant cu pastile, creând un flux de venituri recurente pentru farmacist.

Chiar şi companiile mici valorează mai mult datorită veniturilor pe care le obţin pe baza abonamentelor. Când SellabilityScore.com a analizat afaceri foarte mici, cu vânzări de mai puţin de 500.000 de dolari, am constatat că oferta pe care o atrag în general e de 2,6 ori mai mare decât profitul lor de dinainte de impozitare. Comparaţi această ofertă cu franciza obişnuită a companiei Mosquito Squad.

Mosquito Squad e o companie cu sediul în Richmond, Virginia, care se oferă să-ţi protejeze curtea de insecte, stropind-o regulat cu o formulă chimică brevetată, aprobată de Environmental Protection Agency (Agenţia pentru Protecţia Mediului). Francizele Mosquito Squad vizează proprietarii prosperi ale căror case valorează peste 500.000 de dolari, care îşi primesc musafirii în curte şi care nu vor să fie deranjaţi de ţânţari.

În loc să îi suni atunci când ai nevoie de ei, cei de la Mosquito Squad îşi oferă serviciile pe bază de abonament. Îţi faci un abonament pentru un sezon în care să stropească, abonament ce include între 8 şi 12 stropiri, în funcţie de cât de multe insecte sunt în zona în care locuieşti.

Mosquito Squad e o franciză şi impactul modelului său de venituri recurente este remarcabil. Potrivit lui Scott Zide, preşedintele companiei mamă a Mosquito Squad, Outdoor Living Brands, francizele Mosquito Squad, ai căror proprietari s-au schimbat în ultimii cinci ani, au avut venituri de 463.223 de dolari şi au fost vândute pentru o sumă mai mare de 3,7 ori decât profitul lor de dinainte de impozitare. Aceasta înseamnă un bonus de 42% peste valoarea obişnuită a unei companii cu vânzări de mai puţin de 500.000 de dolari, în special pentru că Mosquito Squad funcţionează pe modelul abonării recurente şi 73% dintre contractele lor anuale pentru stropire sunt reînnoite în fiecare an.

Fie că ai de gând să creezi o aplicaţie software pe bază de abonament sau să pui bazele celei mai simple afaceri de servicii personale, veniturile recurente vor face să crească valoarea celui mai important activ al tău.

2. O vânzare de 29 de dolari *versus* o vânzare de 4.524 de dolari

Cel mai evident beneficiu al modelului pe bază de abonament este că face să crească valoarea duratei de viaţă a unui client. Atunci când vinzi un abonament unui client, această vânzare unică poate crea o relaţie pe termen lung datorită magiei venitului recurent.

Hai să luăm exemplul unei florării tipice. Ca multe afaceri tradiţionale, florăria obişnuită începe fiecare lună fără venituri, aşa că trebuie să găsească în permanenţă moduri de a stimula cererea. Trebuie să plătească un spaţiu de desfacere scump pentru a putea să-ţi atragă atenţia în ziua dinaintea aniversării nunţii tale. Trebuie să cumpere spaţiu publicitar în preajama sărbătorilor

importante, ca Ziua Mamei și Sf. Valentin, pentru ca tu să cumperi florile de la ei și nu de la tipul din cartier. Dacă nu estimează corect câți clienți va atrage la o anumită sărbătoare, florile pe care le are în inventar se vor ofili în decursul unei săptămâni.

Comparați acest model cu H.Bloom, o florărie ai cărei fondatori, Bryan Burkhart și Sonu Panda, spun că vor să ajungă „Netflix-ul florilor”[2].

H.Bloom furnizează flori proaspete companiilor precum hoteluri, restaurante și spa-uri. Spre deosebire de florăriile tradiționale, care trebuie să stimuleze o nouă cerere în fiecare lună, aceasta vinde abonamente pentru a furniza flori proaspete săptămânal, la două săptămâni sau lunar. Pentru că nu e nevoie ca H.Bloom să se afle fizic în fața potențialilor clienți, în loc să plătească 150 de dolari pe metru pătrat în schimbul unui spațiu de desfacere de lux în Manhattan, ea plătește mai puțin de 30 de dolari pe metru pătrat pentru un spațiu situat la etajul trei al unei clădiri vechi de 100 de ani, din zona industrială a orașului.

O florărie obișnuită vinde un singur buchet unui client pe care s-ar putea să nu-l mai vadă niciodată, dar, în cazul florăriei H.Bloom, un hotel se poate abona să îi fie livrat săptămânal un buchet la prețul standard de 29 de dolari. Dacă H.Bloom reușește să își mențină abonatul mulțumit timp de trei ani (rata sa lunară de reziliere e mai mică de 2%), această vânzare de 29 de dolari va ajunge să atragă un client care valorează 4.524 de dolari (29$ x 156 de săptămâni).

3. Cerere unitară

Una dintre cele mai mari provocări într-o afacere obișnuită este estimarea cererii. Dacă estimarea e prea mare, rămâi fără bani și cu un depozit plin de stocuri. Dacă estimarea e prea mică, riști să rămâi fără stocuri, să pierzi vânzări și să dezamăgești clienți.

Chiar și companiile care nu au mărfuri perisabile sunt afectate de cererea fluctuantă. Fiecare companie care are angajați

trebuie să estimeze cât de mare va fi cererea şi să asigure personalul în funcţie de acest lucru. Într-o afacere în care sunt implicaţi oameni, atunci când îţi subestimezi cererea, angajaţii tăi ajung să fie epuizaţi, moralul scade, calitatea serviciilor are de suferit şi brand-ul tău e discreditat. Dacă ai prea mulţi angajaţi, ei îşi petrec timpul pălăvrăgind despre momentul în care vor veni concedierile, în vreme ce marja profitului scade pentru că plăteşti oamenii să stea degeaba.

În schimb, modelul de afacere pe bază de abonament face ca cererea să fie unitară, astfel încât să-ţi poţi planifica afacerea în mod eficient. Atunci când ştii cu aproximaţie câţi clienţi vei avea luna viitoare, vei putea să te asiguri că ai suficienţi angajaţi şi că te aprovizionezi în mod adecvat. Optimizarea forţei de muncă şi a materiilor prime înseamnă o scădere a cheltuielilor – şi a tensiunii arteriale.

De exemplu, o florărie obişnuită, cu un magazin fizic, trebuie să arunce în fiecare lună între 30% şi 50% din flori pentru că se ofilesc. La H.Bloom rata de alterare este de doar 2% pe lună.[3]

Imaginează-ţi câte beneficii ai atunci când ştii, în limitele a câtorva puncte procentuale, ce venit vei avea luna viitoare. Poţi cumpăra cantitatea potrivită de materii prime şi îţi poţi planifica cu exactitate numărul de angajaţi.

4. Cercetare de piață gratuită

Vrei să afli ce le-ar plăcea clienţilor tăi să le oferi în continuare? Cât de mult sunt dispuşi să plătească şi pe ce aspecte ar insista? Ai putea să mergi pe abordarea obişnuită de a comanda un studiu de piaţă telefonic, bazat pe date statistice solide, care te costă o sumă cu şase cifre, sau ai putea apela la un lot de focus-grupuri*,

* Focus-grup – tehnică de cercetare calitativă, ce constă în stabilirea unei discuţii pe o temă dată cu un grup alcătuit de regulă din 8-10 participanţi, timp de 1-2 ore; permite obţinerea unor informaţii esenţiale referitoare la motivaţiile şi comportamentele categoriilor de interes. (n.red.)

care te costă o sumă cu cinci cifre. Ca alternativă, ai putea să lansezi o ofertă de abonament şi ai putea fi plătit în timp ce faci cercetarea de piaţă.

O afacere pe bază de abonament îţi permite să ai o relaţie directă cu clienţii tăi şi să le poţi urmări preferinţele în timp real. Acesta este motivul pentru care Walmart a lansat Goodies Co. şi motivul pentru care Netflix ştie ce seriale să producă sau să achiziţioneze şi de acum încolo.

Uită-te la site-ul pe bază de abonament ContractorSelling.com, condus de Joe Crisara. În schimbul unei taxe de 89 de dolari pe lună, te poţi abona şi poţi primi informaţii, ponturi şi sfaturi despre cum să administrezi o afacere de contractare înfloritoare. Instalatorii şi electricienii se abonează la ContractorSelling.com pentru a beneficia de cunoştinţele lui Crisara şi, pe măsură ce încep să citească articolele şi să scrie pe forumuri, Crisara îşi dă seama ce îi preocupă pe abonaţii lui.

E un aspect important, deoarece Crisara mai face bani şi din organizarea conferinţelor. Văzând ce articole sunt cele mai populare şi mai controversate printre abonaţii lui, Crisara află lucruri importante, care îi sunt utile atunci când alege vorbitorii şi temele pentru evenimentele lui live.

Pentru 20 de dolari pe lună, compania Conscious Box îţi oferă posibilitatea de a încerca o selecţie lunară de gustări alese cu grijă, naturale şi fără modificări genetice. Conscious Box îi întreabă pe abonaţi ce părere au despre produsele din fiecare cutie – şi îi răsplăteşte atunci când răspund. Fiecare recenzie a produsului le aduce 10 puncte, iar 100 de puncte îi aduce abonatului 1 dolar, ce poate fi folosit în magazinul online al companiei Conscious Box.

Apoi, Conscious Box le oferă producătorilor de mostre un portal online personalizat, unde vânzătorii pot vedea cum au evaluat abonaţii companiei Conscious Box fiecare produs. Directorul executiv al Conscious Box, Patrick Kelly, mi-a spus că între 5% şi 20% dintre abonaţi evaluează fiecare mostră, oferindu-le un feedback indispensabil atât celor de la Conscious Box, cât şi partenerilor lor.

Conscious Box foloseşte datele în vederea selectării de bunuri pentru magazinul său online şi atrage atenţia asupra produselor care au fost cel mai apreciate de către clienţii săi. (Cam 10% din veniturile celor de la Conscious Box provin din vânzările din magazinul online; Kelly caută să dezvolte această latură a afacerii). Producătorii folosesc informaţiile dobândite din lista lui Kelly, care pune în evidenţă primii consumatori eco, pentru a alege produsele câştigătoare pe care să le vândă prin celelalte canale ale companiei – fără să fie nevoie de un focus-grup.

5. Ești plătit în mod automat

Dacă presupunem că toţi clienţii îşi plătesc abonamentul cu cardul de credit, un model pe bază de abonament înseamnă că eşti plătit exact în ziua în care trebuie. Fă comparaţie cu ciclul tipic de plată al unei companii B2B care trimite o factură şi care aşteaptă 30, 60 sau 90 de zile pentru a încasa plata.

Stuart Hunt & Associates este o companie cu sediul în Edmonton care elimină deşeuri radioactive în condiţii de siguranţă. În parte, compania se ocupă cu activităţi considerabile de curăţare a centralelor nucleare mari şi în operaţiuni miniere. Fluxul de lichidităţi în cazul acestor proiecte mari este îngrozitor. Stuart Hunt & Associates primeşte o comandă de achiziţie din partea unei mari companii miniere, care îi permite să înceapă munca la un proiect. Odată ce termină treaba, trimite o factură şi trebuie să aştepte de obicei 120 de zile pentru a fi plătită. Între timp, compania tot trebuie să plătească salarii şi să continue să funcţioneze, făcându-l pe proprietar să se streseze din cauza fluxului de numerar.

Cealaltă parte a afacerii provine din service-ul pentru sursele radioactive din dispozitivele mici, obişnuite, care sunt folosite de tot felul de organizaţii. Ştii bagheta aceea micuţă cu care te asaltează tipul care lucrează la serviciul de securitate din aeroport, când uiţi să îţi dai jos ceasul de la mână la trecerea prin detectorul cu raze X? Are înăuntru o mică sursă radioactivă şi, pentru a fi siguri că nu sunt scurgeri radioactive ce i-ar putea

afecta pe călătorii care nu bănuiesc nimic, ea trebuie testată o dată pe an de o companie precum Stuart Hunt & Associates.

Stuart Hunt & Associates testează mii de dispozitive radioactive pe an. Până de curând, ea trimitea o factură pentru o sumă mică – de obicei în jur de 100 de dolari – pentru fiecare verificare. Unii clienți plăteau la timp, dar pe cei mai mulți dintre ei trebuia să îi sune după cele 30 de zile. Unii dintre ei aveau nevoie să fie atenționați a doua oară după 60 de zile și în fiecare an cei de la Stuart Hunt & Associates trebuiau să renunțe la câțiva datornici care nu plăteau niciodată. Având în vedere volumul acestor activități mărunte, această companie, care făcea 6 milioane de dolari pe an, avea angajate două contabile cu normă întreagă, dintre care una își petrecea majoritatea timpului doar pentru a colecta sumele neîncasate.

Apoi, Sean Hunt, actualul președinte și fiul fondatorului Stuart Hunt, a avut o idee: Ce-ar fi să le cerem clienților mici să plătească pe baza unui model de abonament recurent, care să fie încasat anual de pe un card de credit? Toți clienții trebuie să facă o verificare anuală a surselor radioactive, așa că cei de la Stuart Hunt & Associates simplificau viața clienților lor și, în același timp, urmăreau să fie plătiți mai rapid. Acum, clienții plătesc o sumă anuală înainte ca dispozitivele lor să fie verificate, ceea ce reprezintă o îmbunătățire a fluxului de numerar și elimină nevoia de a urmări datornicii care nu plătesc facturile de 100 de dolari.

Într-o afacere obișnuită, cumperi materia primă, îți creezi obiectele, le vinzi și apoi încasezi banii. Poate dura câteva luni – sau chiar câțiva ani – de la momentul în care cumperi lucrurile de care ai nevoie pentru a-ți crea produsele, până la momentul în care ești plătit. În afacerile pe bază de abonament, vechiul model este inversat. Acum, clientul se abonează și plătește în avans – în cazul lui Amazon Prime, pentru un an întreg de servicii.

6. Fă-ți clienții fideli

Imaginează-ți că ai un câine ciobănesc de Pirinei care manâncă în fiecare zi două castroane zdravene de mâncare pentru câini. E destul de costisitor să hrăneşti iubirea vieţii tale, aşa că vânezi mereu ofertele de mâncare pentru câini. O dată la două săptămâni, îţi târâi picioarele până la petshop-ul local şi cari acasă o cutie cu hrană uscată. Dacă vezi că la magazinul local e reducere la mâncarea pentru câini, o cumperi. Sau, dacă primeşti un cupon pentru „două la preţ de una" de la alt magazin, îl foloseşti.

În cele din urmă, ajungi să te saturi de drumurile făcute la magazin în ultimul moment, aşa că te abonezi la PetShopBowl.com, cu sediul în Warwickshire, Marea Britanie, care oferă un serviciu de abonare numit Bottomless Bowl (Castronul fără fund). Acum ştii că o dată la două săptămâni îţi va fi expediată mâncarea pentru câini şi acea parte a creierului tău aflată mereu în căutarea ofertelor pentru mâncare de câini începe să nu mai funcţioneze. Nu e nevoie să te cari până acasă cu o cutie grea cu mâncare în fiecare săptămână, din moment ce aceasta îţi va fi expediată automat.

Abonaţii acceptă cu bună ştiinţă un acord în care beneficiază de avantajul serviciului automat neîntrerupt, în schimbul fidelităţii lor pe viitor. În loc să cumpere o singură dată fără să mai revină, abonaţii rămân – să sperăm că ani de zile.

7. Abonații cumpără mai mult

Un model de afacere pe bază de abonament îţi dă oportunitatea să discuţi constant cu clienţii, în timp ce ei se bucură de beneficiile abonamentului. Asta înseamnă că ai ocazia de a le vinde mai multe produse şi servicii decât cele care sunt incluse în abonamentul de bază.

Să luăm, de exemplu, povestea firmei BirchBox care oferă un abonament de 10 dolari pe lună, în urma căruia îţi livrează o grămadă de mostre de produse cosmetice şi de îngrijire a pielii