ТЕН ЦУО I ГЭЙБ ВАЙЗЕРТ

БИЗНЕС НА ПОДПИСКЕ



ПОЧЕМУ БУДУЩЕЕ ЗА ПОДПИСНОЙ МОДЕЛЬЮ И КАК ВАМ ЕЕ ВНЕДРИТЬ

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

MBA 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 Netflix[1] или Spotify[2]. Ну, или это могла быть оплата аккаунта на Dropbox[3], 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 MoviePass[4], или пожертвовать небольшую сумму автору интересного подкаста через Patreon[5]… То есть вам не столь важно владеть какими-то вещами. Куда важнее иметь доступ к сервисам, которые необходимы здесь и сейчас.

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 Blockbuster[6] был уже виден, как и конец эпохи печатных медиа. До появления стримингового[7] вещания оставалось совсем немного времени (и, как многие уже успели заметить, Рид Гастингс не зря назвал свою компанию именно Netflix). Zipcar[8] 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, Okta – удаленное управление учетными данными пользователей, Xero – 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 Salesforce[9] в качестве сотрудника под номером 11, и за десять лет мы превратили ее в компанию с оборотом в миллиард. Все мы, 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 царила 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. Марка 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 авиакомпании. 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 почивать 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 клиентоориентированной. 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 мейнфреймах[10], 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 когнитивных 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. Xerox 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 Box. 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 ощущаемые 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 постепенно 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 получат ни крошки от этого пирога. Сегодня успех ждет того, кто ориентирован на клиента, а не того, кто тратит бессчетное 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 считаюсь 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 десяток 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 приходятся 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 бóльшая 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»

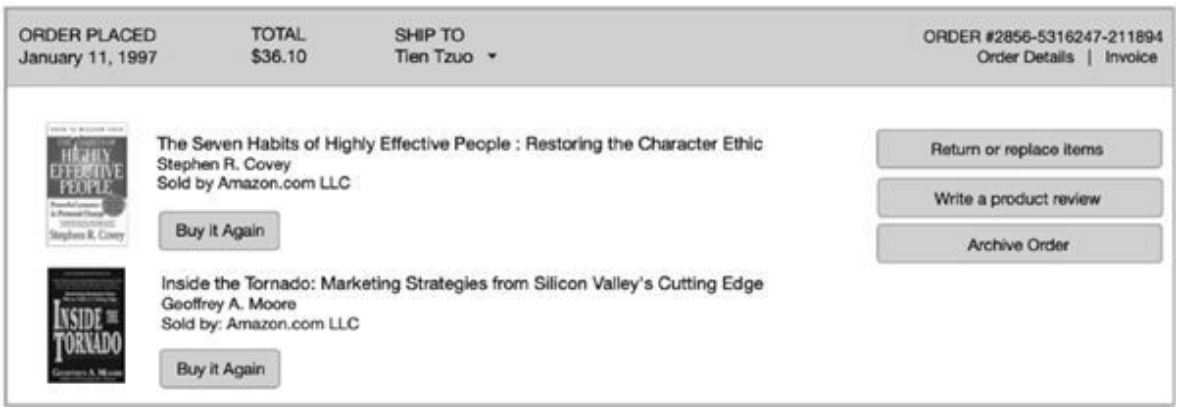
работает 460 продуктовых магазинов сети «Whole Foods», и все они заняли надежное место в отчетности корпорации. Согласно внутренним документам компании, Amazon всерьез планирует открыть еще более 1500 продуктовых магазинов классического формата. Как написал старший аналитик «Kantar Retail» Рид Гринберг, *«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 провернуть уже сложнее. Из классического магазина можно сделать действительно классное и уникальное место».*

Когда дело не в электронной торговле

Так что, оказывается, классические магазины остаются привлекательными для покупателей, и классическому ритейлу до смерти еще очень далеко. Все, что ему необходимо, – изменить модель и принципы работы. Что конкретно я имею в виду? Отвечу вопросом на вопрос: попробуйте вспомнить, какой была ваша первая покупка на Amazon? Она там, эта книжка, на самой дальней странице вашей клиентской истории. Давайте, полистайте, посмотрите. Вот что было у меня:



Это были времена, когда на Amazon продавались только книги! Будучи прилежным студентом бизнес-школы, я потратил $36,10 на книги Стивена Р. Кови «7 эффективных привычек действительно успешных людей» и Джеффри А. Мура «В эпицентре торнадо. Новейшие маркетинговые стратегии от флагманов Кремниевой долины». Конечно, в моей истории покупок есть и многое другое, что мне доводилось покупать на Amazon. В результате Amazon знает достаточно много обо мне и моих интересах, и поэтому время от времени присылает адресные рекомендации и подсказки. Все здесь держится на прямом контакте с клиентом.

А теперь давайте посмотрим на Walmart. Девяносто процентов американцев ежедневно проводят двадцать минут в одном из магазинов сети Walmart, которая

охватывает 5 000 торговых точек с полутора миллионами сотрудников и 140 миллионами посетителей в неделю. За 2016 год каждый американец хотя бы раз зашел в магазин Walmart. Потрясающая статистика! На протяжении десятилетий компания занимается торговлей, логистикой, управлением складскими запасами. Там знают, как покупать и как продавать. Большинство людей приходит в их магазины за продуктами и товарами повседневного спроса – и это постоянные покупатели. А теперь попробуйте вспомнить, какой была ваша последняя покупка в Walmart? Если не вспомните сами, в Walmart вам тоже вряд ли подскажут. Для Walmart вы – безличная машина для покупки. Выйдя с тележкой за линию касс, вы мгновенно исчезаете из поля зрения компании.

Впрочем, стоит признать, ситуация в Walmart меняется: в последнее время компания активно развивает подразделение электронной торговли, собственный платежный сервис, сервис выдачи и доставки товаров. Но на протяжении долгого времени у Walmart была репутация исключительно как у компании, управляющей сетью гипермаркетов, где можно купить все, что угодно. Покупатели просто приходили – и просто покупали.

И как раз такую модель теперь собирается использовать Amazon. *«У нас три серьезные идеи насчет Amazon, над которыми мы плотно думаем уже несколько лет,* – поделился планами Джефф Безос. – *Во-первых, вывести потребителя на первое место. Во-вторых, постоянно предлагать что-то новое. В-третьих, делать все постепенно».* Другая любимая поговорка генерального директора Amazon звучит так: *«Не знаю, как вам, а мне платить наличными не очень удобно».*

Битва Amazon и Walmart всегда представлялась как финальная битва между онлайн-торговлей и классическим ритейлом, но это – в корне неверное сравнение. Здесь скорее противопоставление двух стратегий, в одной из которых на первом месте покупатель, а в другой – товар. Это история о прямом контакте с покупателем. Схема, перевернутая с головы на ноги: когда сначала компания выстраивает отношения с покупателями в виртуальном

пространстве, а потом открывает для них магазин в пространстве реальном.

Apple как сервис

Каждый год несколько тысяч журналистов, пишущих для технических и компьютерных изданий, собираются в одном месте, чтобы услышать восторженную презентацию нового iPhone от Apple, который стал немного тоньше, немного шире и немного гламурнее, чем iPhone, с восторгом презентованный годом ранее. Первый iPhone был настоящей революцией, но вот презентация каждого следующего выглядит как все более глупое упражнение в риторике. Как верно заметила аналитик Goldman Sachs Симона Янковски: *«Поле битвы производителей смартфонов давно переместилось из салонов мобильной связи в пространство по захвату интереса пользователей»*. Почему-то мне кажется, руководители Apple должны понимать это, как никто другой, так как в последнее время они очевидно прилагают все больше усилий для увеличения доходов от сервисов, которые согласно планам компании должны удвоиться к концу 2020 года. Телеконференция по итогам завершившегося финансового года, прошедшая 1 февраля 2018-го, была почти полностью посвящена теме доходов от сервисов, которые по итогам 2017-го превысили $31,15 миллиарда, чего вполне достаточно, чтобы вывести компанию в список Fortune 100. В годовом исчислении доходы Apple от сервисов показали рост на 27 %, составив более половины итоговой прибыли компании. И в то время, как бизнес по продаже техники подвержен общей динамике рынка, подъемам и спадам, бизнес по предоставлению доступа к сервисам показывает стабильный прогнозируемый рост от квартала к кварталу. Но знаете что? Некоторые аналитики до сих пор этого в упор не видят, и, например, на недавней пресс-конференции Apple бóльшая часть вопросов, как и раньше, касалась сроков выхода нового iPhone, перспектив продаж и соотношения спроса и

предложения. Одного этого достаточно, чтобы начать биться лбом об стол…

Что ж, я понимаю: сегодня Apple вполне комфортно себя чувствует, продолжая продавать дорогие телефоны денежным мешкам. Но представьте себе, что случится, если на следующей ежегодной презентации Тим Кук вдруг объявит о появлении простой и удобной ежемесячной подписки, которая будет охватывать все: расходы пользователей на услуги мобильной связи, автоматический апгрейд «железа», дополнительные возможности для дополнительных устройств, доступ к музыке, играм и видеоконтенту, специализированное программное обеспечение и так далее и тому подобное. То есть возьмет и объявит, что компания Apple переходит от простого апгрейда оборудования к модели «Apple как сервис».

Это, кстати, не моя идея – ее озвучили в Goldman Sachs. Аналитик Goldman Симона Янковски предложила проект ежемесячной подписки «Apple Prime» стоимостью $50 в месяц, которая гарантированно покрывала бы услугу апгрейда телефона и доступ к сервисам Apple TV и Apple Music. Если бы после этого нововведения в Купертино получили финансовый результат, схожий с Salesforce – то есть 80 % будущей годовой выручки уже лежали бы на счете в начале года, – как думаете, сколько бы Apple потребовалось времени, чтобы достичь желаемого уровня капитализации в триллион долларов?

Год от года Apple все меньше заботит статистика продаж новых iPhone – все больше внимания в компании обращают на то, сколько денег приносит система Apple ID, длительность активного жизненного цикла конкретного Apple ID и динамика роста эффективности его использования относительно общего числа пользователей в базе Apple. Компания довольно рационально включила эти ID в свою бизнес-модель: я могу войти в любой магазин сети «Apple store», назвать свой ID – и выйти с покупкой. Отличный подход!

В Starbucks – своя система ID. Я могу зайти в свой личный кабинет на сайте Starbucks и увидеть, сколько эспрессо и

латте выпил с тех пор, как начал пользоваться их картой и платежным приложением. У кого еще есть похожая система? Вряд ли вы сможете с ходу назвать хотя бы несколько компаний. Отрезвляющий урок для любого потребительского бренда.

Новая настольная книга для любителей ежемесячных подписок

Если в последние пять лет ваша компания продолжала продавать незнакомым покупателям товары с полок, я вас поздравляю: она вряд ли протянет следующие десять лет. Сегодня преобладающий принцип любого потребительского бренда – необходимость знать о своем клиенте все. Если не знаете своего клиента, вы лузер – уж извините. Это основа, на которой стоят все феноменально успешные новые компании, использующие коробочные подписки как бизнес-модель: Birchbox (косметика), Dollar Shave Club, Loot Crate (разнообразные товары для геймеров), Stitch Fix (одежда), Freshly (доставка еды), Graze (закуски), Trunk Club (одежда), Fabletics (одежда для активного отдыха), Stance (носки). Все перечисленные компании заметно отличаются от так называемого «клуба нескольких баксов в месяц». В центре бизнес-модели успешных компаний стоит потребитель, для которого создаются привлекательные, интересные и все более адресные, персонализованные условия оформления ежемесячной подписки.

Однако так было далеко не всегда и не со всеми. Например, компания Columbia House на протяжении многих лет продавала музыку по почте и занимала особое (полное ночных кошмаров) место в сердцах тех, кто рос и взрослел в 1980-е и 1990-е. Совершив в Columbia House стартовую покупку за сущие копейки, вы получали шанс заказывать пластинки (позже – бобины, аудиокассеты и компакт-диски) с музыкой на любой вкус. «Journey»? «Run-DMC»? Спрингстин? Без разницы: компании Columbia House было все равно, что вы слушаете. Просто выбирайте, платите – и ждите посылку.

Но после десятилетий абсолютного доминирования на рынке доставки музыки почтой – с объемами продаж, достигавшими $1,4 миллиарда в период расцвета, – в 2015 году компания подала иск о признании себя

банкротом в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве. Конечно, часть вины за крах компании можно было бы возложить на развитие технологий получения контента (сервисы Spotify и Netflix, доставка контента по технологии OTT, и др.) и на жесткую конкуренцию со стороны Amazon и других онлайн-провайдеров. Но основной причиной банкротства стал, как мне кажется, неверный подход к взаимоотношениям с клиентами.

Вместо того чтобы попытаться выстроить бизнес вокруг нормальных отношений с покупателями, Columbia House продолжала продавать музыку по привычной модели и заставляла клиентов платить. Трюк с оплатой был довольно подлым: покупатели вынуждены были вводить данные своих банковских карт еще на этапе оформления стартовых заказов со скидкой или чтобы получить бесплатный пробный период пользования сервисом. И если потом покупатель не успевал вовремя отменить подписку, компания беззастенчиво продолжала списывать с карты деньги. Из-за непрозрачных правил оплаты, сложной процедуры отмены подписки и отсутствия полноценной службы поддержки огромное число пользователей вынуждены были продолжать оплачивать услугу, которой уже не хотели пользоваться. К сожалению, очень многие компании до сих пор поддерживают свои мертвые бизнес-модели за счет подобного пренебрежения интересами пользователей.

Так что же изменилось в отношении ежемесячных подписок с тех пор? Ну, умные компании понимают: если они в самом деле хотят удержать подписчиков, им необходимо сосредоточить усилия на создании действительно привлекательного сервиса, а не на поиске наиболее надежного способа упрятать подальше кнопку отмены подписки. *«Если вы собираетесь построить долгосрочный бизнес на подписках – особенно в эпоху, когда негативные отзывы передаются от пользователя к пользователю со скоростью пули, – вам лучше следовать золотому правилу,* – пишет Робби Келлман Бактер, автор книги «Экономика учетной записи». – *Отпускайте пользователей, если они хотят*

уйти. Вы, разумеется, вправе спросить, почему именно они уходят, или постараться их вернуть, но никогда не вставайте у них на пути и не выставляйте на выходе цифрового охранника-вышибалу».

Остаются на слуху и примеры таких компаний, как Fabletics (которую актриса Кейт Хадсон создала в противовес Lululemon) и Adore Me (дизайнерское нижнее белье), которые также попали под огонь критики из-за непрозрачных правил оплаты, сложной процедуры отмены подписки и отсутствия полноценной службы поддержки. Впрочем, все эти случаи (как и жалобы потребителей) появились в результате применения так называемой «модели отрицательного выбора». К чести обеих компаний, недавно они предприняли ряд конкретных шагов к повышению качества сервиса и прозрачности финансовых операций и стали тщательнее следить за реакцией покупателей. Но даже через шестьдесят лет после появления Columbia House создается впечатление, что многие ритейлеры, продающие товары и услуги по подписке, так и не поняли основных правил эффективной работы. И до сих пор не понимают, что нужно продавать не товар, а сервис, который полностью удовлетворит потребности покупателя и позволит извлекать прибыль просто из самого процесса постоянного обслуживания клиентов.

Здесь недостаточно всего лишь установить ежемесячную плату за доступ к продукту и наладить регулярную доставку – необходимо в корне менять подход ко всему своему бизнесу. Руководство конкретной компании должно начать думать по-другому. Оно должно воспринимать клиентов не просто как покупателей и подписчиков, но как партнеров, с которыми необходимо выстраивать долговременные взаимовыгодные отношения.

Fender: от создания гитар к созданию гитаристов

Продажи по подписке лучше всего подходят для товаров с коротким циклом потребления или сроком хранения, то есть таких, которые приходится покупать с определенной долей регулярности: бритвенные станки, подгузники, продукты питания, моющие средства, корм для домашних животных. Но что если попробовать применить эту модель к более дорогим товарам и извлечь ту самую пользу от постоянно продлеваемой ежемесячной коробочной подписки? Не вопрос! Просто добавьте в коробку цифровой сервис, без которого покупателю не обойтись.

Отличным примером тут служит Fender. На протяжении семидесяти лет эта марка известна своими великолепными электрогитарами. Но, во-первых, за последнее десятилетие продажи в отрасли упали примерно на треть. А во-вторых, статистика продаж гласит, что почти половину новых гитар Fender покупают начинающие музыканты, 90 % из которых бросают заниматься музыкой в первый год после покупки инструмента. С точки зрения модели продаж по подписке, это потеря 90 % клиентов!

«Во многом, так происходит потому, что учиться игре на электрогитаре – это тяжело, – считает Этан Каплан, директор отдела контроля производства электрогитар компании Fender. – *Научиться брать несколько аккордов не так сложно, но многие новички на этом останавливаются, а потом и вовсе забрасывают инструмент. Если Fender удастся удержать у покупателей интерес к занятиям музыкой и снизить подобные потери, большинство из них останутся преданными поклонниками марки до конца своих дней».* Таким образом, ключевым приоритетом компании стала необходимость убедить покупателя не бросать игру на инструменте, и решение проблемы явно находилось за пределами «гитары, подключенной к розетке».

В итоге Fender запустила новый сервис: подписку на серию обучающих видеоуроков Fender Play, каждый из которых длится около получаса и посвящен или практическим

советам игры на гитаре, или разбору конкретной песни или композиции. (И да, я сам фанат этих гитар, уже научился брать аккорды «до мажор», «ре мажор» и «соль мажор» и надеюсь не остановиться на достигнутом.)

«Мы исследовали разные сегменты нашей покупательской аудитории – с целью понять ценности, свойственные каждому из них, – и в дальнейшем использовали полученные результаты в качестве своеобразного связующего звена при разработке цифровой стратегии», – продолжает Этан Каплан. Успехи сайта онлайн-образования Lynda.com, предоставляющего доступ к образовательному контенту по подписке, также убедил разработчиков Fender в том, что премиальный контент от Fender Play будет востребованным. Первым цифровым продуктом от Fender стало бесплатное мобильное приложение для настройки гитары Fender Tune, вышедшее в августе 2016 года. Оно проложило путь для Fender Play, а самой компании помогло получить огромный объем информации о своих покупателях в относительно короткие сроки.

«Теперь я с точностью до минуты знаю, сколько времени люди потратили, работая в приложении Tune, сколько именно людей воспользовались приложением, какие именно гитары настраивали и как у них получилось», – поясняет Этан Каплан. У команды, работавшей под руководством Каплана, ушел примерно год на сбор и анализ полученных данных, прежде чем они выпустили на рынок Fender Play.*«Поддержание постоянного контакта с покупателями через обучающие программы критически важно,* – признает Этан. – *Мы больше не хотим всего лишь продавать людям гитары, в зыбкой надежде на то, что они будут на них играть».*

Генеральный директор Fender Энди Муни, который на церемонии закрытия нашей тематической конференции по подписным бизнес-моделям в Сан-Франциско в 2017 году неожиданно исполнил со сцены отличный кавер на песню Эрика Клэптона «Лэйла», рассказывал, что рост числа музыкантов, не бросивших заниматься на инструменте, всего на 10 % привел к удвоению показателя продаж. Это ли не убедительный пример того, как можно применить модель,

ориентированную на доступ к сервисам по подписке, для увеличения продажи якобы «статического» товара. Вместо того чтобы рассчитывать величину комиссионных для дилеров и предугадывать показатели сбыта, Муни сосредоточился на потребностях покупателей и поисках способов их удовлетворить. То есть речь шла уже не о простом факте владения гитарой, а об умении играть на ней и получать от этого удовольствие. *«На самом деле, Лео Фендер сам никогда на гитаре не играл,* – уточнил генеральный директор Fender, – *но слушал, как играют музыканты. Мы в Fender верим, что до сих пор не утратили умения слышать своих клиентов».*

Новый взгляд на ритейл

Мы уже увидели, каких результатов может добиваться ритейл, если перевернуть принципы его работы с головы на ноги. Что это значит? Ну, посмотрите на Amazon и Apple, у которых во главе угла стоит покупатель (да-да, помню, Apple – это прежде всего продажа «продукта», но всерьез полагаю: они все более уверенно и правильно движутся в направлении того, чтобы рассматривать свой «продукт» исключительно как инструмент для предоставления покупателям доступа к своим же сервисам). Именно благодаря подобному смещению акцентов на потребности клиентов сегодняшний рынок наводнен компаниями, предоставляющими разнообразные сервисы с доступом по подписке. Даже такие премиальные бренды, как Fender, задумались о продвижении цифровых сервисов и сделали серьезную ставку на обучающие программы и практичные мобильные приложения.

> СЕГОДНЯ ЛИДЕРЫ ИНДУСТРИИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРИХОДЯТ К КЛИЕНТУ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ ЕГО ПОТРЕБНОСТИ.

Какое отношение это все имеет к торговым центрам? Да такое, что новые торговые марки начали в своей работе делать тот же акцент на посетителях. Наиболее точно ситуацию описал колумнист журнала Computerworld Майк Элган: *«Фишка в том, что никакого “апокалипсиса” в ритейле не было. Вся история вращается вокруг устаревшей теории противостояния онлайн-торговли и торговли “на земле”. Реальная же разница заключается лишь в аналитическом подходе к сбору данных о покупателях, ориентированности на использование мобильных технологий, гибкости и готовности работать с любыми каналами доставки, с одной стороны, и приверженности старым правилам и практикам торговли – с другой*».

Что ж, давайте подробнее рассмотрим несколько примеров, где компании открывают классические магазины как дополнительные площадки для своих онлайн-магазинов – в ситуации, когда становится все более очевидным, что ориентация исключительно на интернет-торговлю серьезных прибылей компании не принесет.

Помните времена «великого примерочного ужаса», когда ритейлеры жаловались на то, что якобы посетители приходили в магазины, рассматривали ассортимент, а потом уходили и покупали тот же товар, но в интернет-магазинах конкурентов, и к тому же дешевле? Опросы тогда показали, что все происходило с точностью до наоборот: большинство покупателей сначала видели в интернете вещи, которые им нравились, а потом приходили в классические магазины, примеряли и покупали.

Сегодня это считается ключом к успеху любого бренда: онлайн-витрина приоритетнее магазинной. Почему в 2010 году компания Gillette занимала 70 % американского рынка мужских бритвенных принадлежностей, а к 2016 году ее доля сократилась до 54 %? Потому что все больше мужчин предпочитают покупать эти принадлежности в онлайн-магазинах «Harry's» и «Dollar Shave Club». Перенос прямого контакта с покупателем и процесса оформления покупки в онлайн позволит вам устроить в классическом магазине полноценный шоу-рум вместо склада готовой продукции. Например, в «Warby Parker» (производитель готовых очков и оправ) считают, что три четверти их покупателей сначала посещают веб-сайт компании и лишь потом идут в ближайший магазин за готовыми очками.

В магазинах сети Guideshops (собственность компании Bonobos, которая, кстати, с недавних пор принадлежит Walmart!) вам вообще ничего не продадут: понравившуюся и подошедшую вещь доставят на дом почтой. Главная идея такого формата заключается в том, что людям нужна не столько примерка, столько знакомство с брендом и совет. Поэтому в магазинах Guideshops нет стеллажей с одеждой на продажу – каждый из них является, по сути, большой витриной. Сеть Warby Parker зарабатывает в среднем

$3 000 с квадратного метра каждого из своих магазинов (больше получает только Tiffany) – исключительно за счет того, что руководство знает: 85 % их покупателей сначала посетили веб-сайт, потратив огромное количество времени на поиск и выбор желаемого товара, поэтому нет необходимости занимать каждый квадратный сантиметр пола стойкой со всеми возможными формами оправ. В новых магазинах Nordstrom покупательницам с клубной картой «Trunk Club» доступны самые разные услуги: от примерки одежды до консультаций стилиста и маникюра – но не покупка самой одежды. Понравившуюся вещь позже можно будет получить в специальном пункте выдачи, или в тот же день ее доставят на домашний адрес. В своих классических книжных магазинах Amazon выставляет (внимание!) только обложки книг с сопроводительным комментарием и данными читательских рейтингов. С точки зрения покупателя, прогуливаться вдоль витрины книжного магазина, которая выглядит, как стартовая страница сайта Netflix, намного удобнее, чем бродить между бесконечными полками и всматриваться в книжные корешки. Как сказал генеральный директор Starbucks Кевин Джонсон, *«во-первых, вы должны заинтересовать покупателя новым экспериментальным подходом к работе своего магазина; во-вторых, найти способ распространить эту заинтересованность с классического магазина на интернет-магазин»*.

На самом деле, все перечисленные компании переносят опыт организации своих интернет-магазинов в офлайн. В нью-йоркском классическом магазине сети «Birchbox» используются те же правила выкладки товара, что в их онлайн-магазине: например, чтобы сделать поиск нужного товара простым и интуитивно понятным, вся продукция в магазине разделена не по брендам, а по категориям. В дилерских центрах Tesla вы не увидите бесконечных рядов новых автомобилей со снующими между ними менеджерами по продаже, работающими за процент. Главная задача каждого центра – предоставить важную информацию об автомобилях и ответить на ваши вопросы. Если вы решите

купить автомобиль, то сможете сделать это через сайт автопроизводителя.

Получение товара в пункте выдачи по предварительному заказу или доставка домой по подписке все чаще воспринимается как новая норма. Согласно оценкам McKinsey, продажи в магазинах, предоставляющих сервисы и товары по подписке, за последние пять лет выросли вдвое. При продаже некоторых категорий продуктов и товаров повседневного спроса возможность получения в пункте выдачи или доставка на дом теперь рассматривается как необходимое условие. Ритейлеры активно сотрудничают с автопроизводителями в направлении разработки специальных замков для багажников с криптозащитой, чтобы курьеры из салона химчистки или из продуктового магазина могли оставлять соответствующий заказ в любое время дня прямо в багажнике вашей машины, пока вы сидите на работе.

По оценкам компании Target, Amazon сегодня управляет примерно 80 пунктами выдачи товара по всем США, в то время как сама Target располагает примерно 1 800 такими точками. Как и Walgreens, Target выдает в пунктах выдачи или доставляет на дом товары, которые покупатели предварительно заказывают, используя специальное мобильное приложение.

Даже базовая экономическая модель организации розничного магазина переосмысливается сегодня самым неожиданным образом. Например, классический ритейлер b8ta, где продаются новомодные гаджеты, непосредственно на продажах не зарабатывает. Бизнес-модель здесь построена на платных подписках, которые оплачивают производители и поставщики товаров, что позволяет им сосредоточиться на повышении отдачи от инвестиций. Более того, подобная модель с постоянным и стабильным доходом делает b8ta намного менее зависимым от объемов традиционных предновогодних распродаж, обычно помогающих ритейлерам продержаться до начала нового финансового года. И все в выигрыше.

А что же «умирающие» торговые центры? Что ж, те, кто не успел разориться, чувствуют себя вполне неплохо. По словам генерального директора отраслевого аналитического агентства RetailNext Алексея Аграчева, *«по мере того, как магазины классических брендов, приносящих среднюю прибыль в $250 на квадратный фут, заменяются ультрамодными новыми брендами, способными приносить до $700–800, а профиль торговых центров становится более разнообразным, владельцы этого бизнеса чувствуют себя лучше день ото дня».*

Например, в успешном и процветающем торговом центре Westfield World, в самом сердце Манхэттена, расположены рядом и музей, и развлекательная площадка, и шоу-румы, и заведения общественного питания. У работающих здесь магазинов с посещаемостью все в порядке, но руководство торгового центра прекрасно понимает, что для поддержания постоянного притока покупателей нужно постоянно вкладывать силы и средства в поддержание такого вот разнообразия «а-ля Диснейленд», когда под одной крышей работают и парк развлечений, и ресторан, и магазин модной одежды.

Husqvarna, 329-летний стартап

В принципе, если у вас нет магазина, вы всегда можете использовать сарай! Речь идет еще об одной истории успеха, где пересеклись ритейл, подписки и постоянный приток клиентов. Husqvarna – шведское госпредприятие, основанное в 1689 году как оружейный завод. Сегодня Husqvarna – мировой лидер в производстве оборудования для лесной, сельскохозяйственной, строительной и каменоломенной промышленности. Для покупателей из Швеции компания недавно запустила программу под названием «Синяя аккумуляторная коробка Husqvarna». Центральный элемент программы – действительно огромная и причудливая синяя коробка, больше похожая на сарай для хранения инструментов, которая устанавливается на парковке перед торговым центром.

На самом деле, это – пункт проката оборудования Husqvarna. Жители Стокгольма могут в полной мере воспользоваться преимуществами «синей коробки» и взять во временное пользование самые разные тяжелые и громоздкие электроинструменты: от бензопилы до электросекатора. Специалисты компании ежедневно проверяют состояние инструментов и полностью заряжают их перед выдачей клиентам, поэтому те всегда уверены в техническом состоянии инструментов. Пользователи сервиса платят ежемесячные фиксированные взносы, а после работ по хозяйству возвращают инструменты в пункт проката – нет никакой необходимости хранить их дома и заботиться о ремонте. В общем, никакой мороки. А главное, сервис предоставляет возможность опробовать инструмент в работе, прежде чем принимать решение о его покупке. *«Люди уже совместно пользуются домами и автомобилями. Садовыми инструментами соседи время от времени тоже делятся, так что в подобном подходе есть практический смысл»*, – полагает Павел Хайман, президент Husqvarna.

Важнейшая составляющая любой новой бизнес-модели – целенаправленная работа по увеличению и развитию

клиентской базы компании. В ритейле это означает создание электронных систем учета и распознавания покупателей, установление прямой связи между покупателем и продавцом, вовлечение покупателя в экосистему компании, а также повышение качества обслуживания в магазинах «на земле». Сегодня выигрывают те, кто открывает классические магазины как дополнение к своим онлайн-магазинам, а не наоборот. В этом и состоит переворот модели ритейла с головы на ноги.

Глава 3
Медиа: новый золотой век

В «золотой век Голливуда», продлившийся со второй половины 1920-х до первой половины 1960-х, «Большая пятерка» студий штамповала по десятку кинолент в неделю. Акцент однозначно делался на количестве фильмов, а не на качестве, ибо что тогда, что сейчас даже откровенно жанровое кино иногда вдруг выстреливало: «Искатели», «Волшебник страны Оз», «Касабланка»… Важно понимать, что все эти фильмы, которые теперь считаются шедеврами, сошли с конвейера в числе сотен и сотен других вестернов, мюзиклов и приключенческих саг. Это был так называемый «эффект портфолио», когда кассовые сборы хитов покрывали прокатные провалы всего остального, что выходило на экраны. Конечно, нельзя отменить и того факта, что эта модель наилучшим образом работала в те времена, когда кассовые сборы кинотеатров были намного стабильнее, чем нынешние. Для большинства американцев поход в кино был рутинным – еженедельным, а то и ежедневным – занятием. Бизнес киностудий был стабильным и предсказуемым.

Но потом появилось телевидение, и ставки вдруг внезапно возросли. Люди стали ходить в кино куда реже. Чем ответили киностудии? Они расчехлили Чарльтона Хестона[11]. Потратили какое-то эпическое количество денег на «Бен-Гура», «Десять заповедей» и «Антония и Клеопатру». Удвоили бюджеты, начали делать все более роскошные декорации и вытащили на съемочные площадки еще тысячи более или менее популярных актеров. Разумеется, ни к чему хорошему это не привело, уже к середине 1960-х в киноиндустрии начался кризис. И тут в Голливуд пришли новые продюсеры и режиссеры, начавшие применять старые форматы на новый лад. Ко времени выхода первых «Челюстей» и «Звездных войн» блокбастер прочно укрепился на позициях основной голливудской бизнес-модели, которую можно вкратце описать как «делай хит и продавай его по

частям: лицензия на прокат на ТВ, фигурки для фанатов, беллетризация, костюмы для Хеллоуина, сладости для детей». Выход на международные кинорынки и бум DVD только убедил продюсеров в правильности такой модели, когда ставки делались на единичные «сногсшибательные подпорки», помогавшие окупать затраты на менее удачные фильмы. Продать хит всегда проще.

В музыкальной индустрии процессы шли примерно таким же порядком, разве что проектов, на которые делались серьезные ставки, было больше. Columbia Records выпустила первый макси-сингл в 1948 году (и это было еще до появления лонгплеев на 78 оборотов в минуту). Хиты точно так же компенсировали провалы: например, первый и второй альбом Брюса Спрингстина оказались неудачными, зато третий, «Born to Run», стал культовым. Хит, попавший в ротацию на радио, повышал продажи целого альбома и помогал продавать лицензии в караоке-бары, включать другие песни в мьюзик-альбомы[12]. Он мог попасть в качестве саундтрека в кино или даже на пластинку с подборкой лучших хитов за месяц, год и так далее. На сегодняшнем сленге Кремниевой долины такая практика называется «монетизацией длинного хвоста». С появлением компакт-дисков во второй половине 1980-х индустрия звукозаписи получила шанс переиздать старую дискографию по второму (!) разу, а также начала получать какую-то немыслимую маржу при выпуске новых альбомов. Хорошим примером служит «Рождественский альбом» Мэрайи Кэрри: он стал настоящим хитом 1994 года, и с тех пор его перевыпускают безостановочно (на сегодняшний день по всему миру продано уже 15 миллионов экземпляров), а Кэрри обязательно поет песни из него на каждом предновогоднем праздничном концерте.

Так ковались хиты и покрывались потери.

Пока кто-то не нажал на выключатель.

ЕДИНСТВЕННОЕ НАСТОЯЩЕЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ЛЮБОГО БИЗНЕСА – ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА И ТЕСНЫЙ КОНТАКТ С НИМ.

Звезды погасшие и сверхновые

Виной всему стали интернет и сайты-файлообменники, с которыми индустрия развлечений тут же начала конкурировать спокойно и последовательно, создавая собственные легальные онлайн-сервисы. Шучу! С появлением вышеперечисленного музыкальные боссы пришли в бешенство: суды завалили исками, Конгресс забросали запросами. Музыкальные продюсеры грозили уголовными наказаниями детям, барабанщик группы Metallica Ларс Ульрих притащил в офис Napster список из 335 000 злостных нарушителей его авторских прав (которые, как мне кажется, были его же фанатами).

Наконец, спасать музыкальный мир прилетел Стив Джобс. Ну, то есть как – спасать? Если люди не хотят покупать весь альбом ради одной-двух песен, сказал он, давайте предложим им платить по доллару за возможность слушать каждый трек в отдельности! Лейблы с радостью ухватились за это предложение, потому что оно отвечало привычной модели работы: «продвигай хиты, остальное продвинется само». Хотя в конечном итоге обновленной модели «доллар за трек» не суждена была долгая жизнь. Конечно, она на время притормозила пиратство, дав музыкантам некоторую передышку, но, по сути, это оставалась все та же модель бесконечной гонки за место в «топ-40 хитов». К тому же общие доходы отрасли продолжали падать, а когда пропускная способность сетей выросла до определенного уровня, всем теле- и киностудиям досталось от сайтов типа «Pirate Bay» в полный рост.

И никто сразу не заметил, как парочка умных и хитрых стартапов взялись за то, чтобы помочь пользователям выйти в легальное поле и вполне законно получать развлекательный контент. Речь идет о стриминговых сервисах с ежемесячной подпиской. Появившийся в 2007 году Netflix за десять лет вырос с нуля до ста миллионов подписчиков. Spotify, вышедший на рынок потокового вещания примерно годом позже, достиг планки

в 50 миллионов платных подписчиков менее чем за девять лет, и сегодня на компанию приходится порядка 20 % сборов на музыкальном вещательном рынке. В конечном итоге, именно стриминговые сервисы помогли выиграть войну против пиратов – за счет создания надежной и удобной для всех модели бизнеса.

И вот они, дивные новые времена. Больше не надо ломать голову над тем, как покрасивее расставить DVD на полках в гостиной. Не надо беспокоиться о том, не поцарапан ли диск. Не надо стремглав нестись домой с работы, чтобы успеть на любимое телешоу… И так уже целых пять лет. А я взрослел в восьмидесятые, когда, услышав песню по радио, все бежали в торговый центр за кассетой, которая стоила пятнадцать долларов (довольно большие деньги, кстати говоря), а потом неслись домой, чтобы услышать хит снова. Если альбом был хорош целиком (как, например, «The Joshua Tree» от U2), можно было считать себя счастливчиком. Если альбом был хорош не настолько (как, например, «No Jacket Required» Фила Коллинза)… Ну, что ж. В любом случае, через полгода пленка на кассете стоимостью $15 затиралась до дыр. Сегодня алгоритм Spotify позволяет искать музыку и формировать свой плейлист по собственному желанию. Во времена моего детства такой алгоритм заменял чувак из класса, который знал все про «R.E.M.» и The Smiths. Если в вашем классе такого чувака не было, я вам не завидую.

Судя по всему, сегодня мы живем в «золотой век» медиа, который по очень многим признакам похож на времена расцвета музыкальных и киностудий. В целом актеры и музыканты стали получать больше, но и выбор музыки и фильмов стал куда шире. Будучи свободными от стереотипов – например, что успешным может быть только блокбастер, – стриминговые сервисы не гонятся даже за какими-то минимально необходимыми, общими стандартами индустрии развлечений. Им нет нужды беспокоиться о рекламе и спонсорах. Они могут себе позволить вкладываться в рискованные и сложные проекты. Ну скажите, могли бы вы представить в прайм-тайм на ТВ те же «Очень странные дела»? Или «Очевидное»? Или «Оранжевый – хит сезона»?

Сегодня Netflix тратит до $8 миллиардов в год на производство собственного уникального контента. Огромная цифра, которая доводит критиков сервиса и аналитиков рынка до ручки: это все ненадолго – утверждают они. Еще несколько лет такого «праздника жизни», и компанию выставят на торги – предупреждают они. Рида Гастингса занесло, он потерял связь с реальностью – осуждают они. Пока в Netflix не поймут, что надо привлекать партнеров из крупного кинобизнеса, миллиарды так и будут улетать на ветер – пугают они. Да много чего еще говорят… Но давайте оставим Голливуд Голливуду, а остальным разрешим работать по законам «развивающихся платформ» Кремниевой долины.

Так чем же на самом деле занято сегодня руководство Netflix? Ну, во-первых, тем, что у Netflix сегодня 120 миллионов подписчиков по всему миру. Если умножить это число на среднюю цену одной подписки в $100 в год, выходит $12 миллиардов годового оборота. Получается, что компания инвестирует в производство настолько много, насколько вообще может себе позволить, но как они собираются объяснить это все инвесторам? Бюджетная модель полнометражного отстоя под названием «Бэтмен против Супермена: на заре справедливости» ясна как та самая заря: студия тратит $250 миллионов на съемки, выбрасывает полученный результат на экраны, и если фильм окупит затраты в три или четыре раза, это будет считаться победой. Если на него никто не пойдет, это будет считаться обломом.

Ничего нового – так работает весь Голливуд (в конце концов, сам Стивен Спилберг жаловался журналистам, что грядет ужасное будущее, когда за билет на очередного «Железного человека» зритель с радостью отдаст $40, а на очередной фильм о Линкольне пожалеет $7). То есть тратите деньги на фильм вы, а вот оценивает ваш труд уже зритель (кстати, пользуясь случаем, хотел бы попросить мои деньги за билет на «Бэтмен против Супермена» назад).

Бюджетная модель любого нового сериала от Netflix намного прочнее. Компания тратит $50–60 миллионов на

производство очередного сезона «Блеска» или «Забытых богом». Как они объяснят инвесторам вложения в телешоу, которое себя «не продаст»? Тут снова включается «эффект портфолио». Вне зависимости от того, станет ли новый сериал хитом, он решает сразу две задачи: во-первых, привлекает на Netflix новых подписчиков, во-вторых, помогает удержать действующих. Ни один сериал никуда не исчезнет, потому что является составной частью того самого «портфолио» и только увеличивает его ценность. Каждый сериал помогает снижать цены на подписку (по мере увеличения числа подписчиков) и увеличивать длительность контакта подписчиков с сервисом (по мере того, как каждый подписчик начинает пользоваться сервисом все чаще). В Netflix точно знают, сколько требуется времени, чтобы каждый привлеченный подписчик перешел из категории «затраты» в категорию «прибыль». Постоянные траты Netflix на новые сериалы говорят лишь об одном: компания готова терпеть краткосрочные убытки, отлично понимая, что они приведут к долгосрочной прибыли.

Впрочем, к Netflix мы еще вернемся. Сейчас давайте поговорим о некоторых новых интересных медиа и посмотрим на уроки, которые можно извлечь из их историй.

Больше не нишевые проекты: Crunchyroll и DAZN

По очень грубым подсчетам, постоянными подписчиками различных стриминговых сервисов сейчас являются до двух третей всех американцев. И, вне зависимости от размера бизнеса и охвата вещания, все каналы на планете – от трансконтинентальных сетей до крошечных кабельных операторов – предоставляют услугу «видео по запросу». Уже существуют нишевые стриминговые сервисы практически для всего подряд: индийское кино, английские комедии, корейские «мыльные оперы». Формат потокового вещания переживает бум – посмотрите, хотя бы на взрывную популярность так называемых летсплееров, ведущих эфиры и ежемесячно собирающих миллионы просмотров в стриминговом сервисе Twitch. Такая модель получения постоянного и предсказуемого дохода позволяет компаниям разумно инвестировать в собственное будущее через интересные проекты (будь то покупка готового контента у сторонних производителей или производство собственного) вместо того, чтобы в конце каждого квартала носиться с пеной у рта в поисках новых рекламных и спонсорских контрактов.

Среди клиентов Zuora много компаний, которые работают в формате «видео по запросу» – от крошечных локальных провайдеров до медиакорпораций. В их числе – первая в истории компания, полностью сосредоточенная на потоковом вещании по подписке. Речь о Crunchyroll. Более миллиона подписчиков платят Crunchyroll за возможность смотреть аниме, типа «Ковбой Бибоп» или «Драконий Жемчуг» (для тех, кто не в курсе, поясняю: аниме – это такие японские мультфильмы), или эксклюзивное кино, типа приквела[13] «Бегущий по лезвию 2049». Crunchyroll обладает эксклюзивными правами на показы азиатского контента и кино по всему миру, за исключением Японии, и сегодня у

сервиса есть подписчики в 180 странах, от Бразилии до Ботсваны.

Crunchyroll родился в 2006 году как пиратский сайт. Не в оправдание пиратства будь сказано, но к моменту перезапуска Crunchyroll в 2009-м как сервиса по подписке у них было два преимущества: известность на рынке и четкое понимание того, что нравится и что не нравится их зрителям. Они действительно – первая в истории стриминговая компания, потому что на момент их старта Netflix все еще продолжал рассылать DVD по почте. Как и в случае с Netflix, заметная доля дохода, который Crunchyroll получает от продажи подписок, идет на создание эксклюзивного контента и поддержку индустрии аниме в Японии.

Сегодня конференция пользователей Crunchyroll выглядит как гигантский комик-кон[14]. Вы могли бы представить обычную телекомпанию, собирающую в одном зале тысячи телезрителей, одетых как, не знаю… их любимый спортивный комментатор из «Monday Night Football»? Или как судебный следователь из «Закон и порядок: специальный корпус»? Вот и я не могу. Между тем, число подписчиков Crunchyroll сегодня превышает число тех, кто когда-либо купил пять лучших выпусков аниме за всю историю продаж. *«Чем более узкая ниша у вашего продукта, тем быстрее вам нужно дифференцировать бизнес. Для нас способом такой дифференциации стало взаимодействие с нашим сообществом,* – рассказал глава маркетингового отдела Crunchyroll Рид Де Рамус в беседе с редактором «Subscribed Magazine». – *Среди наших подписчиков есть геймеры, зрители Twitch, поклонники киберспорта, постоянные участники комик-конов и много других. Конечно, у нас огромное количество настоящих преданных поклонников аниме, благодаря им Crunchyroll и "поднялся" в свое время, но теперь в нашей библиотеке есть много контента и для более широкой зрительской аудитории. Теперь мы показываем не только аниме, а наша аудитория – разнообразное сообщество, и это прекрасно».* Для успешной раскрутки сервиса построение лояльного сообщества – ключевой фактор.

А чего еще не хватает всем этим десяткам сервисов «видео по запросу»? Правильно, спортивных трансляций. Сейчас главная идея на рынке – сделать сервис, который стал бы «нетфликсом в мире спорта», то есть единственным местом, куда все болельщики приходили бы посмотреть прямые трансляции соревнований, разборы игр и интервью с любимыми спортсменами. Прямо сейчас лидером в этом сегменте является DAZN (произносится «Da Zone»), британский стриминговый сервис, входящий в Perform Group. Вещание на сайте было запущено в 2015 году, на сегодняшний день сервисом регулярно пользуются зрители из Германии, Швейцарии, Японии и Канады. Всего за $20 в месяц (ощутимо дешевле, чем у кабельных провайдеров) зрители имеют возможность смотреть трансляции с восьми тысяч крупных спортивных мероприятий в год. *«В плане цен на подписку мы всегда играли на стороне зрителя»,* – отметил в интервью «Sportsmail» генеральный директор компании Джеймс Раштон.

Как и Crunchyroll, DAZN активно скупает права на международные трансляции, чтобы иметь возможность привлекать зрителей из разных стран. Потому что многие канадцы любят смотреть игры НХЛ, японцы любят игры НБА, немцы следят за английским чемпионатом по соккеру (ах да, по футболу – простите меня, мои британские друзья), и DAZN дает им возможность это все увидеть. Во многом благодаря более чем щедрому финансированию: недавно DAZN выкупила права на трансляции домашних матчей японской Высшей футбольной лиги почти за $2 миллиарда, а в Германии сумела выиграть конкурс на трансляции Английской футбольной лиги и Лиги чемпионов, обойдя несколько крупных местных кабельных провайдеров. Только задумайтесь: компания, которая берет с одного подписчика всего $20 в месяц, умудряется выхватить кусок пирога у таких монстров европейского телевизионного рынка, как Sky Sports. Впервые в истории Лиги чемпионов некоторые матчи можно будет посмотреть только через интернет!
В DAZN прекрасно понимают, что в современном оцифрованном мире существует масса возможностей

заработать на новых и зачастую недооцененных локальных рынках. Самое время для расцвета разнообразных «нишевых нетфликсов».

Отказ от кабельного ТВ как отличная новость для индустрии

Казалось, спорт останется той нитью, которая продолжит связывать кабельные каналы со зрителем. Сегодня понятно, что это не так: прямые трансляции игр уже давно можно смотреть в социальных сетях, а большинство крупных спортивных лиг имеют собственные стриминговые сервисы и каналы с «видео по запросу».

Проблемы классических кабельных сетей хорошо видны на примере ESPN: очевидное смещение бизнеса в сторону стримингового вещания и последующая потеря более 13 миллионов зрителей, считая с 2011 года, произошли почти сразу после того, как ESPN привлекла крупный кредит для оплаты достаточно смехотворных сумм по контрактам на права трансляции. Пока я пишу эту книгу, ESPN пытается заткнуть дыры в бюджете посредством сокращения штатов. С одной стороны, это удручает, с другой – позволяет надеяться, что собственный сервис «видео по запросу» появится в ESPN чуть ли не днях. *«Назвать первопричину отказа от кабельного телевидения несложно,* – сказал в интервью интернет-ресурсу Recode аналитик Крейг Моффетт. – *Это не отсутствие спроса (спрос всегда был), а адекватность предложения. Тем, кто лишь подумывает отключиться от кабельного, как и тем, кто всегда был против него, теперь наконец-то дадут возможность выбора».*

Согласно данным отраслевого исследования «Digital TV Research» суммарные обороты сервисов, предоставляющих видео по запросу в США и Канаде, вырастут до $24 миллиардов, при том, что лишь пять лет назад они составляли всего $2,6 миллиарда. Примерно половина представителей поколения миллениалов и так называемого «поколения-икс» вообще не смотрят телевизор. Эти цифры вызвали не одну истерику на советах директоров телеканалов, но лично я считаю, что массовый отказ от просмотра телевизора – лучшее из того, что может случиться

с привычным телевидением. Это может звучать немного нелогично (особенно на фоне того, что при введении в поисковую строку словосочетания «кабельное телевидение» система автоматически добавляет слова «в прошлом»), но телекомпании, которые окажутся достаточно умными и смелыми для полного отказа от «кабеля» в пользу ухода в интернет, получат ощутимые преимущества перед конкурентами. За счет чего? Они смогут продолжить работу в новом поле, сохранив прежние ресурсы: инфраструктуру, редакционные наработки, людей, – и предлагая новые сервисы. Поворот, о котором никто никогда не задумывался.

Только в США сегодня более 19 миллионов домохозяйств имеют прямое подключение к широкополосному интернету, и, согласно данным аналитической компании «Kagan», это число удвоится до конца 2022 года. Разумеется, провайдеры получают неплохие деньги от кабельных сетей, но широкополосная сеть всегда приносила больше. Просто потому, что пользователи интернета никуда не денутся – достаточно предложить им набор разнообразных цифровых сервисов. Отказ от пакетов кабельного телевидения может оказаться болезненным в краткосрочной перспективе (несмотря на то, что среднестатистический зритель смотрит не более 9 % от всех доступных каналов), но может открыть для провайдеров куда больше финансовых возможностей. Ведь отказ от кабельного не означает отказа от видеоконтента вообще! Кабельные каналы по-прежнему будут иметь прямой доступ в наши гостиные, их инфраструктура сохранится (не будем забывать, что в Comcast, Cox и Time Warner работает более двухсот тысяч человек). Более гибкий подход к ценообразованию и возможность обновлять контент через облако сделает их услуги еще более ценными и востребованными. У них даже будет шанс оборудовать подключенные к сетям дома уникальной операционной системой. И тогда уже через несколько лет понятие «кабельная компания» будет ассоциироваться с возможностью удаленно обновить охранную систему дома, запланировать доставку и установку

нового холодильника или получить уведомление, что на крыше в паре мест расшаталась черепица.

Сегодня сервис «видео по запросу» приносит операторам более $14 миллиардов оборота в год. Десять лет назад цифра была – $0. Более половины интернет-пользователей в США подписаны на те или иные стриминговые сервисы. Потрясающе! И по мере того, как мы все лучше понимаем плюсы сервисов по запросу, мы все больше возможностей начинаем видеть на горизонте. Все больше новых медиастартапов, таких как французский Molotov, пытаются изменить привычную модель просмотра телевидения: например, дополняя цифровое вещание облачным хранилищем видео с возможностью поиска по запросу. Все больше бывших «кинозвезд» – таких, как Уилл Смит – обращают внимание на возможности стриминговых сервисов и сервисов по запросу. И все чаще бывшие «кинопродюсеры» – такие, как Джефри Катценберг, – запускают короткометражные веб-сериалы с возможностью просмотра по подписке и с максимально эффективным бюджетом. И все это – вместо того, чтобы вкладываться в блокбастеры, о которых еще неизвестно, выстрелят они или нет.

Стив Джобс против Принса

Более 30 миллионов американцев пользуются платными стриминговыми сервисами, чтобы слушать музыку. В библиотеках сервисов хранятся произведения более половины представителей музыкальной индустрии. Прослушивание и постоянный поиск новых композиций имеет и вспомогательный эффект: продажи пластинок в классических музыкальных магазинах начали расти – после почти пятнадцати лет спада. В свое время тогдашний генеральный директор Sony Music Эдгар Бергер был весьма оптимистично настроен по поводу появления сервисов с доступом по подписке и перспектив, открывавшихся перед музыкальным бизнесом: *«Текущая ситуация такова, что индустрия неизбежно будет расти. Нет никаких сомнений в*

том, что платная подписка станет преобладающей формой доступа к музыкальному контенту, поскольку для потребителя она не менее удобна. В индустрии музыки сегодня происходит сразу три крупных сдвига: от аналогового звучания к цифровому, от настольных устройств – к мобильным, и от скачивания музыки – к потоковому прослушиванию. В этом контексте, мне кажется, индустрия работает отлично, а введение платных подписок обезопасит бизнес от кризисов на годы вперед».

Стив Джобс, который оказался безусловно прав, создавая такой сервис, как iTunes, в то же время довольно критично отзывался о стриминговых сервисах. *«Модель покупки музыки по подписке себя не оправдала,* – говорил он в интервью журналу «Rolling Stone» в 2002 году. – *Даже если бы вы объявили, что Второе пришествие доступно по подписке, заработать на этом вам бы не удалось»*. В том же году Дэвид Боуи сделал еще более проницательное заявление: *«Музыка в каждом доме станет такой же обыденностью, как вода и электричество»*. Боуи, кстати, был одним из первых музыкантов, которые начали выстраивать взаимоотношения с фанатами через цифровые стриминговые сервисы – по подписке можно было получить его эксклюзивные музыкальные треки, фотографии, видеоролики и даже доступ в облако и почтовый ящик на его личном домене BowieNet. Знаете, кто еще вовремя заметил грядущие перемены? Принс[15].

ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ УМЕРЛО. ПРАВО ДОСТУПА – ВОТ НОВЫЙ ИМПЕРАТИВ.

В день святого Валентина 2001 года Принс объявил о запуске музыкального онлайн-сервиса с доступом по подписке под названием NPG Music Club. В некотором смысле этот сервис был предшественником Tidal[16]. В течение пяти лет на сервисе NPGMC (названном по имени группы Принса – «New Power Generation») можно было оформить ежемесячную или годовую подписку и не только получить по ней доступ к новым релизам, но и

забронировать билеты на концерты, получить пропуск на закрытые мероприятия, саунд-чеки и банкеты. Во время записи одного из наших подкастов мы говорили с Сэмом Дженнингсом, digital-продюсером певца, и он рассказал, насколько Принс горел идеей создать особый дух сообщества вокруг этого сервиса: *«Каждый месяц подписчики получали три или четыре новые песни, живые записи, ремиксы. Плюс аудиошоу. Ну, мы называли это «аудиошоу», но, по сути, это был полноценный подкаст – часовой радиоэфир, который Принс записывал в своей студии, а мы выкладывали для скачивания. Идея была в том, чтобы погрузить слушателей в особенную атмосферу и чтобы они смогли почувствовать себя ее частью. За свои деньги они получали музыку и загрузки, но еще эти деньги шли на создание чего-то большего – особого сообщества, частью которого становился каждый подписчик. Наша задача была сделать так, чтобы они чувствовали себя в большей мере как члены сообщества и в меньшей – как покупатели»*.

А что если ваши слушатели станут не просто участниками сообщества, но вашими соавторами? В 2016 году Канье Уэст выпустил новый альбом. Ну, как – выпустил. По сути, работа над альбомом не была завершена: выложив альбом в открытый доступ, певец продолжал работу над текстами, менял порядок треков, добавлял и удалял материал. В промышленном смысле альбом «The Life of Pablo» можно было бы назвать продуктом с минимальным функционалом (позже объясню почему). Возможно, вам кажется, что это звучит уничижительно, но на самом деле продукт с минимальным функционалом – очень важная стадия производства: его выводят на рынок, чтобы получить отзывы покупателей и на их основе внести необходимые доработки и исправления. Выпуск продукта с минимальным функционалом привычен для облачного программного обеспечения, Канье же применил эту модель к работе над музыкальным альбомом.

Что случается, когда такой статичный продукт, как музыкальный альбом, превращается в динамичный сервис в виде потокового музыкального эфира? Да много чего

интересного… Сегодня многие музыканты пользуются различными платформами для сбора безвозмездных пожертвований – как, например, Patreon. Во многом повторяя опыт Эрика Райса с его «бережливым стартапом», они сокращают время создания альбома за счет постоянных экспериментов, получения отзывов и внесения изменений в материал. Помимо прочего, подобный подход позволяет создать эффективный канал обратной связи со слушателями, а полученные отзывы помогают сделать действительно качественный продукт. Работая по такой модели и убеждая слушателей платить за это, музыканты успешно наполняют свои воронки продаж (хотя я уверен, что ни один в этом никогда не сознается), не откладывая эти самые продажи до выхода полностью готового альбома, но продолжая работать над ним и доводить до совершенства уже в процессе непосредственной продажи.

И все-таки, если и был в истории музыкант, сумевший в полной мере использовать преимущества экспериментального подхода к работе со своей аудиторией, так это Принс. После закрытия сервиса NPG Music Club он разослал своим фанатам специальное письмо, которое я считаю настоящим образцом художественного гения, творческого поиска и готовности расстаться с прошлым, чтобы полностью посвятить себя будущему. Наконец, это просто прекрасный пример литературного творчества.

> *«Здравствуйте, дорогие!*
>
> *NPG Music Club просуществовал 5+ лет. За это время мы многому научились друг у друга и многое узнали об этом новом для нас онлайн-мире, частью которого решили(сь) стать. Те из вас, кто, на нашу удачу, стал членом нашего сообщества, помогли превратить его в настоящую со-семью, в музыкальный клуб, о котором мы всегда мечтали. И все события, которые мы с вами проводили вместе: концерты, праздники, саунд-чеки, дискуссии и музыкальные встречи – показали нам, каким отличным сообществом наше New Power Generation может быть. Спасибо вам от всего сердца за то, что*

делились любовью и творчеством с нами. Это было потрясающе.

Когда NPG Music Club выиграл приз Webby 2006, у нас развернулась дискуссия о том, куда нам теперь двигаться. Каким следующим экспериментом удивить? Наши прошлые достижения великолепны, вне всяких сомнений – мы искренне рады тому, чего нам удалось добиться. Но в нынешнем его виде, как нам кажется, NPGMC достиг своего потолка. В мире без границ и безграничных возможностей для нас настало время совершить новый прыжок, отправиться к новым горизонтам. Но куда? На этот вопрос у нас пока нет ответа. И пока мы его не нашли, решили поставить клуб на паузу.

NPG Music Club был первым шагом. Знания и уроки, которые мы тут получили, останутся с нами навсегда. Но теперь настало время Больших размышлений и Больших перемен. Будущее открывает для нас бесконечные горизонты и бесконечные возможности, и мы хотим использовать их в полную силу. Вы с нами?

С любовью,

Ваш NPG Music Club навсегда».

Глава 4
На земле, на воде и в воздухе

Вы можете купить новый гибридный автомобиль Hyundai Ioniq. Но сможете и оформить на него подписку за $275 в месяц. Вся процедура похожа на выбор мобильного телефона в салоне: заходите на сайт, выбираете срок подписки (доступны программы на 24 и 36 месяцев), дополнительные опции, а потом идете в салон и забираете свой автомобиль. Без торга, без кредитов, без общения с бэк-офисом. *«Мы хотим, чтобы процесс приобретения нового автомобиля стал таким же простым и легким, как покупка нового телефона,* – объясняет вице-президент Hyundai по планированию производства Майк О'Брайен. – *Хотим избавить покупателя от всего, что обычно сопровождает покупку автомобиля: найти деньги, отыскать дилера, продать или сдать в счет оплаты покупки прежнюю машину – всего того, что считается слишком сложным, особенно с точки зрения миллениалов»*. Впрочем, лично я бы использовал вместо выражения «слишком сложно» более экспрессивное – «аморально сложно».

Автомобиль по подписке сегодня можно получить не только в Hyundai. Например, программа Porsche's Passport предусматривает возможность получать в пользование любую из полдесятка моделей марки, а также покрывает расходы на регистрацию, обслуживание, страхование и даже транспортный налог. Цена пакета стартует с $2 000 в месяц.

Cadillac предлагает любой автомобиль из действующего модельного ряда за $1 800 в месяц, при этом вы можете менять машину как перчатки – до восемнадцати раз в год.

Подписчики программы Ford's Canvas покупают пакет миль, а неиспользованные мили можно использовать в следующем месяце: больше похоже на мобильный тарифный план.

Подписчики Volvo XC40 (компактный внедорожник) за $600 в месяц получают еще и услугу консьерж-сервиса – ваш багаж будут выносить непосредственно к машине. Цена

подписки покрывает расходы на страхование, техосмотр, техобслуживание и техподдержку 24/7. Топливо не включено. Руководство компании Volvo рассчитывает, что к 2023 году каждый пятый автомобиль шведской марки будет предоставляться автолюбителям по подписке – для этого компания активно расширяет географию сервиса, который позволит приобретать автомобиль в рассрочку или по подписке. Как заявил в интервью журналу «Consumer Reports» Джим Николс, менеджер по производству и техническому сотрудничеству американского подразделения автоконцерна Volvo, *«результаты опросов показывают, что клиенты заинтересованы в понятной и простой программе пользования автомобилем с фиксированной ежемесячной оплатой, похожей на программу обновления iPhone или на подписку на Netflix»*.

Но подождите, скажете вы, а разве «подписка на автомобиль» – не та же «аренда», только в профиль? Вообще-то, нет. Аренда автомобиля по-прежнему предполагает, что вы «привязаны» к одной-единственной машине на весь срок договора. Программа подписки предусматривает, что вы всегда можете поменять автомобиль. *«Просто выберите в приложении другой автомобиль, если ваши желания или планы изменились»*, – сообщает Porsche на своем веб-сайте. Подписка означает, что вы «привязаны» к марке, а не к модели. Еще одна разница в том, что головную боль, связанную с эксплуатацией автомобиля (регистрация в полиции, автостраховка, техобслуживание), компания принимает на себя. А когда берете автомобиль в аренду, страховку оформляете вы. Плюс к тому многие программы подписки предполагают, что вы можете вносить оплату помесячно. Как объясняет Кристина Боннингтон из «Slate», *«теоретически может так случиться, что десять месяцев в году вам вообще не нужен личный автомобиль: вы целыми днями на работе, и вам достаточно общественного транспорта дважды в день. А потом приходите в автосалон и оформляете подписку на два месяца, когда автомобиль будет нужен едва ли не каждый день»*. Наконец, условия подписки не предполагают, что вы выкупите автомобиль в собственность

по окончании срока действия договора, и в этом я вижу наибольшее преимущество, потому что автопроизводители оказываются прямо заинтересованы в постоянном поддержании вашего автомобиля в отличном состоянии.

Дорогостоящим и хлопотным делом владение автомобилем считают не только миллениалы. Когда я только-только закончил колледж, то ездил на подержанном авто, которое было бомбой замедленного действия для моего банковского счета: любая поломка могла его попросту уничтожить. Американский рынок автокредитования и по сей день представляет собой гигантского монстра стоимостью в триллион долларов. И мой прогноз заключается в следующем: в ближайшие десять лет львиная доля всех этих денег перетечет на рынок каршеринга и приобретения автомобилей по подписке. Автопроизводители всегда очень чутко отзывались на кардинальные изменения в настроениях и предпочтениях покупателей, но в последнее время вынуждены реагировать и на еще одно массовое и революционное явление. Имя ему – Uber.

Рождение каршеринга и смерть общественного транспорта, каким мы его знали

Позвольте мне вернуться в повествовании немного назад. В первые пару лет работы Zuora, когда пытались убедить людей в том, что по подписке можно распространять не только программное обеспечение, мы были совершенно очарованы компанией под названием Zipcar. Основанная в 2000 году, Zipcar позволяла автолюбителям арендовать автомобили на срок от одной минуты до одного дня и позиционировала себя как альтернативу классическим пунктам проката и сервису U-Haul. Сервис Zipcar выглядел новым, простым и интуитивно понятным. В его распоряжении было несколько тысяч автомобилей в двадцати пяти крупных городах США. Пользователи заходили на сайт Zipcar, выбирали ближайшую стоянку,

резервировали автомобиль, садились в машину, регистрировались с помощью членской карты в регистраторе, установленном в автомобиле, и уезжали по своим делам. Сервис был довольно популярным: так, в 2012 году им регулярно пользовались более семисот пятидесяти тысяч водителей, которые постоянно брали автомобили в почасовую аренду. Во время одного из наших первых мероприятий в Нью-Йорке мы с удивлением узнали, что ни один из гостей не приехал на собственном автомобиле – на самом деле, совершенно не удивительный факт для тех, кто живет в Нью-Йорке. Но что было еще удивительнее – у 80 % опрошенных гостей были членские карточки Zipcar. Да, у сервиса оставалась масса ограничений: например, пользователь должен был жить в пределах города. Но уже тогда нам стало понятно дальнейшее развитие концепции («дайте мне поездку, а не автомобиль»), как и то, что в будущем владение автомобилем не будет считаться необходимостью.

Сегодня сервисами Uber и Lyft пользуются более 60 миллионов водителей. Каршеринговые сервисы в корне изменили приоритеты потребителей: вам больше не нужно покупать автомобиль, чтобы доехать из точки А в точку Б – для этого достаточно достать из кармана телефон. Автомобиль можно использовать и оплачивать так же, как электричество или интернет. Стоп, скажете вы, Uber же не сервис по подписке – у них нет ежемесячного тарифного плана. Не соглашусь. С моей точки зрения, они действуют как полноценный цифровой сервис: в их системе вам присвоен ID, у них есть ваши платежные реквизиты, а их тарифная политика опирается на оплату за использованные ресурсы – то есть вы платите только за то, чем пользуетесь. В системе сохраняется ваша клиентская история: домашний адрес, рабочий адрес, наиболее часто используемые вами направления поездок – сервис использует эти данные в целях улучшения качества обслуживания. В Uber даже знают (спасибо им за сотрудничество со Spotify), какую музыку вы предпочитаете.

И знаете, что еще? В Uber есть подписки с помесячной оплатой. Прямо сейчас в нескольких городах компания тестирует систему подписок с фиксированной ставкой, в рамках которой пользователи могут оплатить пакет поездок по льготной цене сразу на месяц. Другими словами, Uber готов заключить сделку на более выгодных для вас условиях в обмен на вашу гарантию постоянного пользования ее сервисом. В краткосрочном периоде компания получит убытки, но в долгосрочной перспективе этот ход принесет ей постоянного и лояльного клиента на очень молодом и динамичном рынке. А лояльность становится все более важным фактором по мере того, как каршеринг становится распространенной услугой. Например, у нас, в Области залива[17], обе компании – Uber и Lyft – конкурируют довольно плотно, а у некоторых машин на лобовом стекле есть наклейки обоих сервисов. Но лично мне все равно, каким из сервисов пользоваться – я не слишком лояльный клиент.

> В НАШИ ДНИ БИЗНЕС РАСТЕТ, ОПИРАЯСЬ НА ТРИ ВЕЩИ: РАСШИРЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ, ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ КАЖДОГО КЛИЕНТА И УВЕЛИЧЕНИЕ ВРЕМЕНИ ЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С СЕРВИСОМ.

Зато моя история с Amazon Prime – полная противоположность. При всем уважении к другим потенциально хорошим онлайн-магазинам, Amazon владеет моей душой – купили они ее за бесплатную доставку, и теперь у меня есть куча музыки, фильмов и много чего еще. И никуда я уже от них не денусь. И Uber, и Lyft борются за такой же уровень лояльности, предлагая пользователям различные услуги со скидкой в обмен на гарантии постоянного пользования сервисом. Другими словами, они хотят стать частью моей повседневной жизни. Как рассказал в интервью «Нью-Йорк Таймс» президент компании Lyft и поклонник полностью автономных транспортных средств Джон Циммер: *«Обслуживание личного автомобиля обходится в $9 000. Допустим, мы готовы предложить ежемесячную*

подписку стоимостью $500 – вам достаточно активировать ее и получать в свое распоряжение автомобиль в любое удобное для вас время. Фактически вы получите дом на колесах или даже бар, где сможете выпить чашку кофе и посмотреть игру “Warriors” по пути на работу или домой».

Сотовые телефоны на колесах

Сегодня в Кремниевой долине царит мнение, что раз автомобили превратились фактически в мобильные телефоны на колесах, то программное обеспечение неизбежно станет важнее «железа» – так же, как в свое время авторитет Microsoft превзошел авторитет IBM. По мере того как литиевые батареи вытесняют двигатели внутреннего сгорания, автомобильное «железо» становится сопутствующим товаром, а основная ценность переносится на цифровую «начинку». По мнению аналитиков компании Gartner[18], к концу 2020 года до 250 миллионов автомобилей на дорогах будут подключены к цифровым сервисам. Это – каждый третий автомобиль. Рынок цифровой диагностики, информационно-развлекательных услуг и усовершенствованных навигационных систем вырастет к 2020 году до $270 миллиардов – с сегодняшних $47 миллиардов. То есть в определенный момент стоимость связанного с транспортным средством программного обеспечения и используемых в нем цифровых сервисов превысит стоимость самого автомобиля (так же, как это происходит сейчас с мобильными устройствами). Например, компания OnStar (принадлежит GM) основана в 1996 году как консьерж-сервис. Сегодня к ней подключено 12 миллионов транспортных средств, и только за прошлый год она обработала более 1,5 миллиарда клиентских запросов.

Многие в Кремниевой долине сравнивают нынешнее положение «старых» автопроизводителей с положением IBM в 1985 году, когда штаты «голубого гиганта» разрослись до 400 000 человек (втрое больше, чем работает в Apple сегодня). На их ближайшего конкурента Digital Equipment Corporation работало около четвертой части от этого числа. В Apple только-только приняли самое бесславное решение в их истории, отправив Стива Джобса в отставку, а компанию – в штопор. По всеобщему тогдашнему мнению, рынок персональных компьютеров был достаточно узким, и IBM буквально царила на нем. Совместимость с IBM PC

являлась отраслевым требованием для производителей оборудования и разработчиков программного обеспечения. Превосходство «голубого гиганта» было очевидным: компания делала отличные компьютеры, которым не хватало только хорошего графического интерфейса.

В том же году Microsoft, где едва ли насчитывалось более двух тысяч сотрудников, вывела на рынок Windows. Это было начало конца царствования IBM PC. Уже к началу 1990-х компьютеры от IBM стали скорее редкостью на рынке, чем правилом, а все отраслевые требования вращались вокруг Windows. К концу 1996 года рыночная капитализация Microsoft достигла $98 миллиардов, а IBM стоила $80 миллиардов. Как подметил аналитик Хорас Дидью, *«без полноценной программной платформы любой компьютер – всего-навсего железо, продаваемое с небольшой наценкой на рынке с высокой конкуренцией, без возможности контролировать его судьбу»*. IBM тогда окончательно проиграла войну, растеряв интерес пользователей в пользу Microsoft, и сегодня то же самое ждет «старый» автопром, когда в его автомобилях неизбежно и надежно воцарятся сервисы от Apple, Google и Facebook. А с повальным распространением и усовершенствованием технологий 3D-печати, кто знает, не увидим ли мы через несколько лет стартапы, готовые печатать новые машины на фабриках в Китае, как это сейчас происходит с мобильными телефонами, да?

Нет. Оказывается, нельзя просто так взять и построить с нуля отличный, безопасный и полноценный автомобиль. Не верите – спросите Илона Маска. Или Apple. Или Google.

Кремниевая долина против Детройта? Ставлю на Детройт

Как выяснилось, когда речь заходит о будущем автопрома, у «большой тройки» есть чем козырнуть. Во-первых, дилерская сеть – огромная сеть дилерских центров является главным активом любого автогиганта. Во-вторых, масштабы

производства, которые сложно превзойти: в прошлом году в США было продано более 17 миллионов новых автомобилей (из которых всего 100 000 машин пришлось на Tesla). Производство комплектующих и сборка готовых автомобилей регулируются огромным количеством правил, а прибыль в этой отрасли не так уж и велика. Кроме того, компании вынуждены постоянно инвестировать миллиарды долларов в обновление основных мощностей и расширение каналов сбыта – только для того, чтобы производственный процесс не останавливался.

Финансовые ресурсы «большой тройки» тоже впечатляют. Оправившись от банкротства GM и Chrysler в 2009 году, детройтские компании вложили более $30 миллиардов в создание новых рабочих мест и новых мощностей. Американская автоиндустрия ежегодно тратит порядка $18 миллиардов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки – с акцентом на экономически эффективные топливные системы, электромобили и беспилотные транспортные средства. Согласно заявлениям генерального директора GM Мэри Барра, *«корпорация находится даже не в считанных годах, а в считанных месяцах от создания полноценного беспилотного автомобиля»*.

За плечами этих компаний – годы производственного и маркетингового опыта, а потому они могут пользоваться рядом преимуществ. Но есть и новые риски: они почти ничего не знают о своих покупателях, и к моменту, когда потребности потребителя полностью сместятся с владения автомобилем на его пользование, «большая тройка» может свои конкурентные преимущества растерять.

Наконец, сегодня компании «большой тройки» находятся в стадии переориентации бизнеса с производства автомобилей на производство транспортных решений. Все прекрасно понимают, что грядет эра полной автоматизации. И что будущее – за управлением миллионными автопарками, а не за миллионными продажами. Но в компаниях также понимают, что они останутся поставщиками транспортных средств для всех этих каршеринговых сервисов. И еще, концепция «мобильность как сервис» предполагает

пользование не только автомобилями, но и всеми видами транспорта вообще. И в этом кроются огромные возможности.

Ежедневные поездки все еще остаются общим больным местом. Большинству из нас важно просто добраться от кровати до рабочего стола и обратно с наименьшими неудобствами. Как выразился во время выступления на нашей конференции в Сан-Франциско директор Ford по мобильным и цифровым решениям Джейми Эллисон, *«новая задача компании – сделать путь от кровати и до кровати максимально простым»*, что объясняет масштабные инвестиции в проект микроавтобуса Chariot, а также серьезное расширение программы по прокату велосипедов. Но перемещение из точки А в точку Б сопровождается огромным количеством взаимодействий: оплата проезда, парковки, штрафов, аренда, техобслуживание. Что если для всей этой логистики мы могли бы использовать один-единственный ID?

«Мы наблюдаем процесс смещения акцентов в сторону сервисов, а не физического владения автомобилем, – сказал Эллисон в ходе конференции. – *Прежде потребности людей были фрагментированы: если вам нужно было купить автомобиль, вы взаимодействовали с дилерским центром; если нужен был ремонт, отправлялись в сервисный центр. Раньше все эти действия не отслеживались в связке, и мы не имели представления о том, что происходит с автомобилем покупателя»*.

В этом вопросе Эллисон абсолютно прав: крупные автопроизводители уже давно отдали бизнес по обслуживанию и ремонту автомобилей на откуп тысячам ремонтных мастерских и сервисных центров. Сегодня в Ford пытаются исправить ситуацию силами онлайн-портала FordPass – простого и удобного решения для клиентов марки. Помимо этого, по словам Эллисона, *«теперь пользователи мобильного приложения FordPass могут удаленно заводить двигатель для прогрева автомобиля морозным утром, находить и бронировать свободные места на парковках, записываться в мастерскую на техобслуживание,*

искать ближайшие автозаправки и даже проводить мобильные платежи».

Известная цитата Генри Форда гласит: *«Если бы я спросил у людей, чего они хотят, у меня попросили бы лошадь пошустрее»*. Сегодня в компании Ford понимают, что для обеспечения полноценной мобильности клиентов недостаточно просто продавать им автомобили. И внимание компании сосредоточено на городских жителях: более половины населения планеты уже проживает в городах, а к 2050 году в них переселится до двух третей человечества. Сейчас на автомобили марки Ford приходится около 6 % глобального автомобильного рынка, который оценивается в $2,3 триллиона. Но это ничто по сравнению с рынком транспортных услуг, который достигает $5,4 триллиона в год. В компании понимают, что эти два рынка не являются взаимоисключающими, зато обещают множество возможностей. И активную работу на этих рынках стоит начинать с удовлетворения потребностей пассажиров. Отдача не заставит себя ждать.

Разрешение на взлет

Вы, возможно, не знаете, но похожие изменения происходят и на авиационном рынке. Мы все знаем, что такое авиаперелет: это – ужас. Даже для таких часто летающих пассажиров, как я, каждая посадка в самолет – проблема. Поэтому я представляю вам Surf Air. Руководитель этого стартапа успел поработать генеральным директором авиакомпании и туристической компании, а потом решил совместить две концепции в одну. В результате и родилась авиакомпания Surf Air, которую некоторые называют «нетфликсом от авиации» или «небесным убером». При оформлении подписки пользователи сервиса получают неограниченное количество перелетов в месяц. Сейчас компания работает на западе США и в некоторых странах Европы и продолжает активно развиваться.

Авиакомпания – еще один отличный классический пример того, как построить успешный бизнес, отталкиваясь от потребностей и желаний клиента и не боясь агрессивно действовать на рынке в погоне за расширением базы пользователей и достижением наивысших результатов. Если вы – подписчик Surf Air, вам достаточно достать из кармана телефон, открыть приложение, уточнить время следующего рейса в нужном направлении и забронировать место. Нет необходимости проходить дополнительный досмотр перед посадкой – вы просто проходите на борт и летите. Для сотрудников моей компании, которые постоянно летают между городами Западного побережья, этот сервис стал настоящим открытием. На протяжении десятилетий авиакомпании были символом задержек рейсов и сбоев в расписании, мнение пассажиров никого не интересовало, их вынуждали переплачивать при покупке билетов в последний момент, фактически наказывая за гибкий подход к планированию собственных поездок. Кроме того, вспомните, сколько времени вы проводите в аэропортах перед вылетом – это явно то обстоятельство, когда неэффективность организации перелетов идет на пользу магазинам,

работающим в «воздушных гаванях». Согласитесь, многие из нас нашли бы, на что потратить это время. Между тем, в мире насчитывается примерно 200 миллионов часто летающих пассажиров, и по мере того, как акценты в индустрии смещаются на потребности клиента, каждый из них обретает все большую значимость.

В конечном счете вся стратегия авиакомпаний, нацеленная на бесстыдные бесконечные поборы, рухнет под собственным весом. Это станет закономерным результатом бизнес-модели, построенной вокруг навязывания дополнительных услуг и пренебрежения мнением пассажиров. Как может выглядеть модель перелета в будущем? Ну, для начала это может быть полет, объединенный с поездом, автобусом и такси – к примеру, United могла бы высылать за вами брендированное такси от Uber с установленным в машине планшетом, на котором вы могли бы еще раз проверить детали перелета, выбрать тип питания и развлечений на борту, а также получить информацию о расписании метро и наличии свободных номеров в отелях города, куда направляетесь. Может быть, вы захотите посмотреть в такси пару серий «Нарко», а досмотреть во время перелета. Может, использование сервиса типа Clear поможет вам быстрее пройти все кордоны безопасности и пункты досмотра в аэропорту, потому что все ваши данные, в том числе биометрические, уже внесены в систему и привязаны к вашему ID. Возможно, все перечисленные услуги можно было бы включить в какой-то единый годовой план, созданный специально для часто летающих пассажиров.

«С точки зрения бизнеса, мы все понимаем, за что годами бились авиакомпании, – рассказывает Мак Керн, бывший вице-президент Surf Air по планированию бизнеса. – *Это очень капиталоемкий бизнес, не говоря уж о зависимости от цен на авиакеросин. Цены на билеты падают. Рынок весьма конкурентный. Модель бизнеса по подписке дает нам возможность прогнозировать прибыль – этим не может похвастаться ни один авиаперевозчик. Классическая авиакомпания может сказать, насколько рейс себя окупит,*

только в тот момент, когда двери гейта закроются за последним пассажиром (и вне зависимости от убытков рейс придется выполнять!). Благодаря нашей модели работы по подписке мы в начале каждого месяца точно знаем, какой доход получим к его концу. Это позволяет эффективно планировать работу, потому что мы точно знаем, сколько рейсов сможем выполнить. Для индустрии авиаперевозок это нечто типа магии, никто никогда подобного не делал».

Сегодня многие авиакомпании, телекомы, стриминговые сервисы и медиа задаются примерно одними и теми же вопросами: какую ценность этот сервис (или модель) представляет для нашей клиентской базы? Нравится ли он пользователям так, как мы рассчитывали? Насколько он поможет нам увеличить цикл взаимодействия клиентов с компаний? Как он отразится на показателях роста бизнеса? Поможет ли понять, где прикладывать больше усилий в работе с клиентами? Каковы риски провала?

Сейчас подписка на сервис Surf Air стоит около $2 000 в месяц, то есть рассчитана на часто летающих пассажиров с доходом выше среднего или на тех, кому перелеты оплачивает работодатель. Но мы ожидаем, что эту модель начнут применять и в других авиакомпаниях – так же, как в свое время таксопарки начали применять модель каршеринга. Это всего лишь вопрос времени.

Подписка на электричку

Конкуренция в индустрии грузоперевозок сменила вектор с вертикального на горизонтальный: теперь не таксопарки конкурируют с таксопарками или авиакомпании с авиакомпаниями, а, к примеру, легкое метро конкурирует с каршеринговыми сервисами, а те, в свою очередь – с лоукост-авиакомпаниями. Все вместе они борются за пассажиров, которые хотят иметь возможность путешествовать, куда и когда они хотят.

Возьмем для примера SNCF, государственную «Национальную компанию французских железных дорог», основанную в 1937 году. Если вам доводилось

путешествовать по Европе налегке, вы наверняка ездили поездами SNCF. А для многих молодых французов, работающих в городах, SNCF всегда был удобным способом добраться к родителям в выходные. Однако в последние пару лет французские железнодорожники столкнулись с жесткой конкуренцией со стороны каршеринговых сервисов, междугородных туристических автобусов и лоукост-авиалиний.

В SNCF поняли: им необходимо предложить пассажирам то, что поможет достойно ответить всем перечисленным транспортным платформам и сервисам. Поэтому в компании решили запустить целевую программу продажи билетов по подписке: молодые люди в возрасте от 16 до 27 лет могли купить проездной на электричку и путешествовать без ограничений всего за €79 в месяц. От замысла до полноценного запуска программы прошло восемь месяцев, что, в общем, беспрецедентно быстро. Билет по новой программе можно было купить за пять минут, в то время как оформление членской карты по старой программе лояльности требовало три недели. Результаты стали ошеломляющими: сегодня более 75 000 молодых французов продолжают пользоваться поездами. В SNCF сумели выполнить годовой план по перевозкам всего за пару месяцев.

«Формат безлимитной подписки уже давно стал реальностью в области медиа, в кинотеатрах, на спортивных аренах, – рассказывает Рашель Пикар, руководитель департамента организации перевозок SNCF. – *Молодые люди хотят больше свободы, они любят путешествовать, но всегда принимают решение в последний момент и, как правило, не склонны бронировать билеты заранее ради более низкой цены. Поэтому наша идея состояла в том, чтобы адаптироваться к этой новой манере потребления и привычкам потребителей и ввести программу оформления проездного по подписке на сайте. Плюс предоставить возможность путешествий в неограниченных количествах. А почему нет? Мы проанализировали поведенческие данные пассажиров, пользовавшихся действующими членскими*

программами, и поняли, что у SNCF есть возможность быстро запустить новую программу подписки. Технические возможности позволяли нам сделать это в максимально сжатые сроки».

Вы только подумайте: восьмидесятилетняя государственная компания сумела бросить вызов молодому транспортному стартапу BlaBlaCar – невероятно успешной французской платформе, пользователи которой могут найти попутчиков или водителя с машиной для дальней попутной поездки и таким образом снизить расходы на путешествие. Внедрять программу железнодорожникам помогала целая группа компаний-разработчиков облачных технологий: Salesforce предоставила CRM, Zuora обеспечила процедуры управления подписками, SlimPay внедрила систему приема платежей, AriadNEXT – систему верификации подписчиков, и так далее.

SNCF стала еще одним примером того, как «почивающая на лаврах» компания может оперативно отреагировать на современные вызовы и интегрировать современные цифровые сервисы в собственные бизнес-процессы. А так как новая программа была ориентирована на молодежь, она сопровождалась активным продвижением в соцсетях – причем SNCF с самого начала размещала рекламу в основном на Twitter и Facebook. В результате тысячи молодых людей получили возможность чаще навещать родителей.

Поезда, велопрокат, метро, общественный транспорт и каршеринговые сервисы заперты в рамках горизонтальной конкуренции, но «умные платформы» и программы сотрудничества способны облегчить пассажирам поиск вертикальных решений. Победителями в этой нелегкой борьбе станут приложения, которые сумеют выйти за пределы дорог, но будут предлагать решения: как добраться из точки А в точку Б наиболее оптимально. Финская команда из Хельсинки сейчас работает над экспериментальным мобильным приложением под названием Whim, которое мгновенно находит маршруты и способы добраться до нужной точки, совмещая общественный транспорт и частные

сервисы, и даже может выбрать более «здоровый» маршрут, если позволяет прогноз погоды.

Как написал в своей редакционной статье журнал «Economist», *«молодые горожане, для которых удобство важнее владения, уже давно относятся к транспорту как к естественной услуге. В то же время цены на обслуживание городского автомобиля неуклонно ползут вверх, парковка становится проблемой… И многие городские жители всерьез задаются вопросом: а так ли уж удобен личный автомобиль? В США число молодых людей, получающих водительские права в возрасте от 20 до 24 лет, сократилось с 92 % в 1983 году до 77 % в 2014-м»*.

Если и есть в этих историях нечто поучительное, так это вывод, что транспорт быстро трансформируется из набора утомительных, хотя и необходимых действий в интуитивно-понятный сервис, который в конечном итоге органично впишется в наш повседневный быт. Сегодня даже идея строительства отдельной индустрии вокруг отдельного транспортного средства подвергается сомнению. Автопроизводители начинают скупать компании по производству велосипедов и автобусные парки. Кто рискнет сказать, что авиакомпании не станут следующими? Менеджмент авиакомпаний, кстати, ведет активную переписку с экспертами в области социальных медиа, выясняя, как удержать действующих клиентов, предотвратить их отток и какими методами повысить ценность собственных сервисов. Железнодорожные компании перестают думать категориями «сегментов пассажиропотока» и начинают задумываться об индивидуальных потребностях пассажиров. Транспорт снимается с якоря. Потрясающе!

Глава 5
Цифровые компании, ранее известные как газеты

Столько громких слов было сказано о смерти периодической печати, а, согласно недавнему отчету агентства «Nielsen Scarborough», более 169 миллионов взрослых американцев (это почти 70 % взрослого населения страны) читают газеты постоянно: на бумаге, на сайтах или на мобильных устройствах. По данным другого отчета, подготовленного в Reuters, только за 2017 год количество онлайн-подписчиков на сайтах таких изданий, как «Нью-Йорк Таймс», «Уолл Стрит Джорнал» и «Нью-Йоркер», выросло на несколько сотен тысяч. Сайт журнала «Vanity Fair» поставил своего рода рекорд, собрав 13 000 новых подписчиков всего за день.

Помните категоричные заявления о том, что миллениалы никогда не будут платить за контент? Так вот, согласно тому же отчету Reuters, только в США доля молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет, оплачивающих подписку на новостные рассылки, выросла с 4 % в 2016 году до 18 % в 2017-м. В «Нью-Йоркере» отмечают, что количество подписчиков-миллениалов у них увеличилось вдвое, а «The Atlantic» привлек за год на 130 % больше подписчиков в возрасте от 18 до 40 лет. Даже медиа с бесплатным доступом отмечают рост числа читателей, готовых платить за контент: например, устав британской «Гардиан» гласит, что новости на их сайте доступны бесплатно, поэтому редакция в виде эксперимента ввела программу членства в обмен на добровольное пожертвование. Результаты оказались более чем успешными: на март 2017 года у издания было порядка 230 000 добровольных подписчиков, каждый из которых приносил газете от £6 до £60 в месяц – не считая 160 000 разовых пожертвований. Данные Reuters говорят о том, что американцы охотнее платят за контент – примерно 16 % населения. С 2016-го по 2017 год количество платежей увеличилось на 7 %.

Конечно, американские СМИ должны благодарить одного известного нам главу государства за подобный всплеск интереса к новостям, но не будем о политике… Возможность оформить цифровую подписку стала знаковой вехой в трансформации периодической печати, а «старые» издания, получая поддержку от читателей, обретают новую жизнь.

С профильными СМИ происходит то же самое: редакция острого, жесткого (и доступного только по подписке) журнала «The Information» Джессики Лессин сейчас является второй по величине среди изданий, работающих в Кремниевой долине. У Бена Томпсона, автора совершенно прекрасного блога «Stratechery», сегодня насчитывается несколько тысяч читателей, каждый из которых счастлив платить ему по $100 в год. На электронную рассылку «Sinocism», где Билл Бишоп рассказывает о новостях современного Китая, подписано более 30 000 человек, при том что за подписку на рассылку придется выложить $118 в год.

Тем временем шумные, «венчурные», «настоящие цифровые» игрушки, вроде BuzzFeed, Mashable, The Daily Beast или Vice, бьются в истерике на грани выживания. Догадываетесь почему?

Спад и падение рынка платной рекламы

Помните распространенное мнение о том, что индустрия печатных новостей уходит в глубокий штопор? *«Газеты умирают,* – писал «Нью-Йоркер» в 2008-м. – *Они перестали приносить владельцам прибыль, испортилось качество материалов, они потеряли остроту и глубину, уходят лучшие журналисты, снижаются тиражи. И это повсеместная проблема. Их будущее рисуется в самых мрачных тонах».*

«Craigslist»[19], мировой экономический кризис конца двухтысячных и резкое падение рынка платной рекламы в печати словно сговорились уничтожить «четвертую власть». И в то же самое время венчурный капитал активно вкладывался в новые, крутые, привлекательные и получающие заказы на размещение рекламы BuzzFeed

и Vice. Владельцы последних назидательным тоном рассказывали газетчикам про новую модель журналистики, где нет места локальным монополиям, получающим заказы на рекламу, нет места расходам на печать и дистрибуцию. Зато есть место бесплатному контенту. Избавленные от необходимости использовать печатные прессы и грузовики для развозки тиражей, новые цифровые СМИ собирались «расшириться» и освоить каждый доллар, появляющийся на рынке цифровой рекламы (подождите, подождите, а разве не об этом же думали газеты, запуская сайты с бесплатным контентом двадцать лет назад?).

Почему и читатели, и издатели предпочитают модель платных подписок, а не финансирование СМИ за счет размещения рекламы? Причин несколько, но самая главная – удручающее состояние рекламного рынка. Из тысячи тысяч недостатков печатной рекламы я назову вам всего три.

Во-первых, читатели ее не любят. Согласно данным отчета MediaPost, порядка четверти американцев используют на компьютерах и мобильниках программы для блокировки всплывающих баннеров и рекламного контента, что оборачивается для издателей $16 миллиардами недополученной прибыли в год. Из опрошенных Reuters семидесяти тысяч читателей по всему миру около четверти признались, что ежедневно пользуются программами для блокировки рекламы (самый высокий показатель в Греции – 36 % пользователей, самый низкий в Корее – 12 %). И несмотря на постоянные рассказы про «умный таргетинг[20]» и «нативную[21] рекламу», каждый из нас ежедневно получает тысячи рекламных сообщений, которые не имеют ни малейшего отношения ни к нам, ни к нашей жизни.

ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ, НУЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ТЕМПЫ РОСТА.

Во-вторых, с точки зрения бизнеса, цифровая реклама – штука не такая уж и прибыльная. По данным отраслевого Бюро интерактивной рекламы, из каждого доллара,

пришедшего на рынок цифровой рекламы в 2016 году, 49 центов ушли в Google, 40 центов – в Facebook, а 11 центов получили «все остальные». Как писал Джош Маршал из «Talking Points Memo», *«слишком много [цифровых] изданий претендует на доход от рекламы. Для наглядности представьте, что есть 30 сайтов и 25 “рекламных стульев”. И редакции постоянно сражаются, как безумные, за возможность сесть на один из этих стульев. А потом вдруг приходят крупные рекламные платформы и занимают 5, а то и 10 свободных мест. Понимаете? 30 издательств сходятся в новой кровавой битве, но уже за 15 стульев. Для некоторых эта битва закончится смертью, а кому-то придется зализывать раны и искать финансирование в другом месте»*. Разумеется, сценарий этих «голодных игр» станет еще более суровым, когда после очередного кризиса рынок рекламы снова упадет ниже нуля.

Ну и, наконец, в-третьих, у рекламы есть множество других коварных эффектов, типа превращения поставщиков контента в «фабрику кликбейта[22]». Реклама финансирует «гонку ко дну» или, как назвал это бывший президент газеты Politico Джим Вандехаи, «заставляет смывать деньги в унитаз». Джессика Лессин писала в статье в «The Information»: *«Я продолжаю верить, что куда безопаснее строить бизнес, которому для выживания реклама не нужна. Такой бизнес позволяет на 100 % сосредоточиться на интересах и ценностях читателей. Это единственная модель, за которой будущее: издатель предоставляет читателю намного более актуальную и полную информацию, чем это было раньше».*

От себя я бы добавил, что в те дни, когда печатные газеты утопали в рекламных объявлениях и доходах от них, бизнес-модель была куда более близорукой – что в отношении печатной версии, что в отношении цифровой, – и это било по читателю. Цель издателя всегда сводилась к тому, чтобы переместить как можно больше экземпляров от печатного станка в руки читателей и повысить таким образом количество просмотров рекламных объявлений. Чтение воскресной газеты, из которой тебе на колени вываливалось

килограммов пять рекламных купонов и буклетов, превращалось в довольно раздражающее занятие, как и попытка полистать сайт «бесплатной газеты» – он был буквально утыкан многочисленными слайд-шоу и мельтешащими всплывающими окнами.

Что еще интересного на этом рынке, помимо печально известного бесконечного падения доходов от рекламы? Пока издатели пристально следят за рынком платных объявлений, в мире подрастает новое поколение потребителей, которых куда больше устраивает модель Spotify, Netflix и подобных мобильных приложений и сервисов, – она современная, релевантная, адресная. Поэтому неудивительно, что в скандинавских странах, где Spotify и сервисы видео по запросу пользуются огромной популярностью, пользователи охотнее всего платят за новостной контент (15 % пользователей в Норвегии, 12 % – в Швеции, 10 % – в Дании, 7 % – в Финляндии). Платформы типа Patreon дают пользователям возможность оформить ежемесячную платную подписку на видеоканалы и аудиоподкасты. Показатели количества пользователей, готовых платить за стриминговые сервисы и за платный контент, находятся в прямой корреляции. *«Эти сервисы дали людям понимание того, как работает модель подписки»*, – поясняет Ник Ньюман, ведущий автор отчета «Reuters Institute Digital News Report 2017». Весьма заметный сдвиг для отрасли, где доходы от размещения платной рекламы когда-то формировали до половины годового бюджета.

Платная реклама никуда не денется, но по мере того, как доступ по подписке становится нормой, читатели и издатели начинают понимать пользу, которую приносит прямой контакт между ними. Помните времена, когда введение платы за доступ к контенту считалось крайне противоречивой идеей? Сегодня модели типа постоянной подписки или системы добровольных пожертвований позволяют издателям отказаться от бесконечного анализа таких бесполезных цифр, как число кликов по ссылкам или количество просмотров слайд-шоу, в пользу более важных показателей вовлеченности читателей (например, время,

проводимое пользователем на сайте). Доступ по подписке делает рекламу на сайте более релевантной, а значит, и более действенной.

«Сделать рекламу второстепенным – пусть даже до сих пор жизненно важным – источником финансирования сегодня является важной стратегической целью для большинства издателей, – считает Кен Доктор, ярый критик отрасли, управляющий собственным сайтом под названием Newsonomics. – *Доход, приносимый читателями напрямую, в особенности если он подкреплен высококачественным контентом или полезными цифровыми сервисами, оказывается более стабильным источником прибыли».*

Разумеется, индустрия новостей сталкивается с определенными препятствиями при переходе от «бумажной» модели к цифровой, но сегодня потребители все охотнее поддерживают именно цифровые сервисы. По данным отчета Reuters, американцы, имеющие платные подписки на стриминговые сервисы, в пять раз чаще платят за новостной контент, нежели люди, которые не смотрят видео онлайн.

Миф о противостоянии печатных и электронных СМИ

Сегодня успешные издания смещают акценты с монетизации форматов – статей, слайд-шоу и баннеров – на монетизацию пожеланий и потребностей читателей. Наглядным примером «отказа от формата» служит спор вокруг микроплатежей, вспыхнувший несколько лет назад. Газеты собирались ввести систему оплаты размером в пять или десять центов (в чем я никогда не видел смысла) за доступ к отдельному контенту (статье) вместо взимания платы за доступ к газете целиком (сегодня в центре похожего спора оказался сервис Facebook Instant Articles). Тогда издатели внезапно осознали, что у них под носом огромное количество лояльных пользователей – тех, что уже подписаны на бумажные версии газет: возьмите тех же лондонцев с их традиционным постоянством. Недавно в самолете я услышал, как британец попросил у стюардессы «Гардиан». Когда ему с извинениями принесли номер «Дейли Телеграф», я услышал совершенно бесценную реплику: «С какой стати я должен читать эту макулатуру?» Редакторы понимали, что лояльные читатели готовы платить за хорошие статьи, особенно если у них будет возможность читать их в метро на дисплее мобильного устройства, а не сражаться ради них с бумажной газетой на глазах у всего вагона. Стало понятно, что продавать за деньги статьи, опубликованные в одном формате, но отдавать их бесплатно опубликованными в другом, не имеет никакого смысла.

По сути, выбор между печатной и электронной версией СМИ всегда был ложным. Среди издателей бытовало мнение, будто цифровые медиа типа Vox или BuzzFeed существуют в некоей волшебной вселенной без накладных расходов, в то время как камень в виде необходимости поиска рекламы, накинутый на шею индустрии печатных новостей, неуклонно утягивал ее на дно Марианской впадины. В целом же спор вокруг напечатанной газеты и

электронной версии сводился к тому, что физическая доставка контента до читателя важнее качества этого контента. Но главная ценность «Wall Street Journal», например, состоит не в очередном напечатанном номере, а в бренде, в журналистах, в культуре, в ценностях, в атмосфере. Люди платят именно за это.

Иначе говоря, если принять за основу мысль о том, что у вашего издания есть лояльные читатели, которые ассоциируют себя с вашим брендом, и вы видите в этом возможность переориентировать аудиторию на цифровую версию, то вскоре ваша бизнес-модель станет менее зависимой от прихотей рекламодателей, а основная доля доходов сместится на постоянно возобновляемый источник в виде электронных подписок. На самом деле, многие издательские группы уже давно это поняли и постепенно переводят своих подписчиков с печатных версий на электронные, применяя при этом достаточно гибкие модели ценообразования, пакетные подписки и дополнительные сервисы в комплекте с основными.

Все эти издательские группы довольно быстро превращаются в то, что Кен Доктор называет «цифровыми компаниями, ранее известными как газеты». В основе их бизнес-модели лежит тонкий расчет на сочетание их основных интеллектуальных ресурсов и дополнительных сервисов, которое позволяет удерживать читателей: от бесплатных аккаунтов на Spotify («News UK») и возможности бесплатно скачать бизнес-литературу («WSJ+») до встреч за чашкой чая, билетов на круизный теплоход и приглашений на конференции. В некоторых случаях удачное наполнение электронной подписки приводит к тому, что онлайн-версия издания становится коммерчески более эффективной, нежели печатная.

The Enthusiast Network: полный бак, пожалуйста

Журнал для автолюбителей «Motor Trend» выходит с мая 1949 года, в наши дни его издает компания «The Enthusiast Network» (TEN). Несколько лет назад редакция начала выкладывать видео с сайта журнала на собственный канал в YouTube. После достижения планки в миллиард просмотров и пяти миллионов бесплатных подписчиков в 2016 году был запущен «Motor Trend on Demand» – стриминговый сервис с сотнями часов эксклюзивного видеоконтента, включая записи шоу «Roadkill Garage» и «Head 2 Head», с платным доступом за $5,99 в месяц. Сегодня менее половины общих доходов компания получает от продажи бумажной версии журнала и ожидает, что в короткой перспективе поступления от сервиса «видео по запросу» составят до 20 % общих доходов издания.

Это очень серьезные перемены в компании, «ранее известной как журнал для автолюбителей». Помимо продажи контента через сервисы типа Roku, Apple TV и Amazon, компания продолжает экспериментировать с подписными планами и коробочными решениями, добавляя в них все: от приглашений на организуемые редакцией мероприятия до бесплатной подписки на печатную версию журнала! *«Логика – безукоризненная,* – рассказал директор TEN по контенту Ангус Маккензи порталу Digiday. – *Это дорога, по которой идут все современные медиа. Платная реклама приносит все меньше и меньше, а подписная модель в целом напоминает старые времена».*

Как всякий успешный сервис, TEN извлекает явную пользу из бизнес-модели, позволяющей точно рассчитывать размер выручки, фокусироваться на интересах аудитории и создавать пространство для появления новых интересных возможностей (как «Нью-Йорк Таймс», которая получает весьма ощутимый доход от своего мобильного приложения для решения кроссвордов, а недавно запустило еще одно платное приложение – с кулинарными рецептами) и одновременно избежать участия в «гонке ко дну».

На одной из наших конференций в Лондоне выступал редактор журнала для любителей конного спорта, который высказал очень важное мнение: несомненно, помимо подписки за £20 в год, есть и другие инструменты выстраивания контакта с читателями и владельцами лошадей – к примеру, журнал стал чаще устраивать конкурсы и профильные мероприятия. Некоторые из этих инструментов успешны, другие себя не оправдывают, но общая цель их использования состоит в том, чтобы привлекать и вовлекать читателя в прямой контакт, а не выворачивать журнал наизнанку в интересах очередного рекламодателя.

Английский подход: «Financial Times» и «The Economist»

Гибкий подход к ценообразованию – например, готовность пожертвовать сиюминутной копеечной прибылью ради будущих больших доходов – важная часть процесса цифровой трансформации. В «Financial Times» знали, что в выходные, на которые был назначен референдум по Brexit, на сайте будет наплыв посетителей. И что предприняла редакция? Она сделала доступ ко всем новостям и материалам, посвященным Brexit, полностью бесплатным, понимая, что это принесет изданию новых платных подписчиков. В результате за одни те выходные было продано в 6 раз больше подписок, чем в любой другой уикенд. Сегодня у FT более 900 000 подписчиков, причем более 75 % из них пользуются именно электронными подписками.

В интервью порталу «Digiday» коммерческий директор «Financial Times» Джон Слэйд вспоминал: *«Мы перевели нашу маркетинговую службу в режим работы в реальном времени. Отслеживали покупательские привычки пользователей, их активность в социальных сетях и тратили рекламный бюджет на агрессивное продвижение, чтобы выжать из этой истории максимум. Кроме того, внимательно следили за тем, чтобы агрессивные действия наших маркетологов не повредили работе команды по взаимодействию с подписчиками. То есть в редакции шел постоянный диалог между журналистами, отделом по взаимодействию с подписчиками, отделом маркетинга и отделом продаж».* Тем более что отдел продаж в FT не менее талантлив, чем пишущая часть редакции: скажем, они взяли за ориентир простую и невероятно эффективную формулу (ее чаще применяют в ритейле) и оценивают каждого читателя по трем факторам: регулярность посещений (когда читатель был на сайте в последний раз?), частота посещений (сколько раз в неделю читатель заходит на сайт?) и количество покупок (сколько

статей читатель просматривает за одно посещение?). Посетители с низким индексом переносятся в группу риска и впоследствии получают специальные предложения от отдела продаж.

В «The Economist» тоже могут похвастаться креативным подходом к ценообразованию, который журнал использует для увеличения числа подписок. Несколько лет назад редакция пошла на рискованный шаг: вместо того, чтобы двигаться проверенным путем бесплатного доступа к онлайн-контенту в связке с платной подпиской на бумажную версию, редакция ввела плату и за чтение статей на сайте. Ну а почему бы и нет? В конце концов, крупные издатели вкладывают немалые ресурсы в разработку электронных версий своих изданий. Должно же это как-то окупаться, верно? *«Идея заключалась в том, чтобы увеличить доходы от продления подписок, мотивируя читателей покупать две подписки в одной – на электронную и печатную версии, а не только на бумажный журнал. Это позволило нам монетизировать и онлайн-версию тоже, сделав ее чем-то вроде премиального приложения к журналу»,* – объяснял Субрата Мухерджи, бывший вице-президент The Economist Group по продукции и бизнес-системам. Замысел оказался блестящим: доход от подписок вырос на 25 %, и именно за счет тех читателей, которые хотели вместе с бумажной версией иметь доступ к электронной. Сегодня «The Economist» продолжает экспериментировать со способами увеличения продаж, в числе новых инструментов – специальные ценовые предложения для читателей, пользующихся блокировщиками рекламы, предложения для студентов и часто летающих пассажиров.

Теперь и я понимаю, что читать лекции о пользе подписок владельцам газет – дело бессмысленное: в конце концов, именно газетчики эту модель когда-то изобрели. И, конечно, я согласен: печатной индустрии довелось пережить очень тяжелые времена. Я бы с большим удовольствием увидел совместное собрание представителей индустрии новостей и разработчиков облачных сервисов, где обсуждались бы

некие совместные усилия по привлечению пользователей и читателей.

Нынешним стартапам есть чему поучиться у газетчиков. Несколько лет назад меня поразила шутка, которую опубликовал в Twitter редактор Марк Лотто: *«Это ваше ежегодное напоминание о том, что если бы «Нью-Йорк Таймс» была основана пять лет назад, а не 160, сегодня бы она имела рыночную капитализацию в $40 миллиардов»*. Это, в общем, довольно меткое наблюдение, потому что, с точки зрения бизнес-модели, «Нью-Йорк Таймс» больше походит на облачный сервис, чем на классическую газету.

«Нью-Йорк Таймс»: больше, чем миллиард

Вы наверняка слышали о «единорогах» – не мифических жеребцах с рогом на лбу, а технологических стартапах из Кремниевой долины, рыночная капитализация которых превышает миллиард долларов. Они утопают в наличности благодаря активному привлечению венчурных инвестиций и свободных заимствований. Конечно, некоторые из них нас безвременно покинули в результате «понижающих раундов»[23], неудачных IPO и снижения интереса со стороны инвесторов. Многие из них, если не все, строят свой бизнес на некоей подписной модели. И если бы «Нью-Йорк Таймс» была не газетой, а очередным облачным стартапом, она, без всяких сомнений, стоила бы вдвое больше нынешних $4 миллиардов.

На момент написания этой книги рыночные котировки акций «Нью-Йорк Таймс» находятся на пике пятилетних значений – благодаря тому, что более 60 % своих доходов газета получает напрямую от читателей. Традиционная бизнес-модель предполагает, что печатные издания получают больше денег от размещения рекламы, нежели от подписок, поэтому «Нью-Йорк Таймс» действительно удалось удивить рынок, изменив структуру своих доходов. Подобный сдвиг позволил газете сформировать сильную устойчивую основу для бизнес-модели, которая позволит достичь целевого показателя в $800 миллионов дохода от цифровых

подписок уже в 2020 году, что – вкупе с подпиской на печатную версию – принесет газете более миллиарда долларов. А во втором квартале 2017-го в редакции отметили еще одно историческое событие: впервые доход от цифровых подписок превысил доход от размещения платной рекламы в печатной версии. И ожидается, что эта тенденция сохранится и усилится. К тому же, с учетом числа читателей приложения для решения кроссвордов и приложения с кулинарными рецептами, общее число платных подписок превысило 2,6 миллиона. Спросите любого венчурного инвестора, в какие деньги он бы оценил любой облачный стартап с подобным показателями.

У «Нью-Йорк Таймс» получилось изменить соотношение доходов от подписки и рекламы, которую бóльшая часть изданий по-прежнему ставит во главу угла. Перемены помогли «Нью-Йорк Таймс» обезопасить себя от капризов экономики в целом и от турбулентности на рынке рекламы – в частности. И в то же время обеспечить постоянный доступ к важной информации именно тем, кто в ней заинтересован – профессиональной аудитории. Примерно 4 % посетителей сайта платят за доступ к премиальному контенту. Иными словами, у газеты есть еще 96 % потенциальных премиальных подписчиков. Впрочем, это еще и урок, который давно выучили технологические компании, работающие в Долине: бóльшую часть дохода приносит меньшая часть пользователей.

Самая близкая технологическая модель тут – «условно-бесплатное программное обеспечение», в рамках которой вы сначала предлагаете пользователям базовую версию вашего сервиса полностью бесплатно (это позволяет быстро сформировать клиентскую базу), а затем начинаете продавать дополнительные опции в рамках расширенной платной подписки. И хотя число пользователей, готовых платить за расширенную версию, всегда будет меньше тех, кто пользуется бесплатной версией, действительно востребованным и умным сервисам вполне хватает этой условно небольшой финансовой поддержки – посмотрите на те же Dropbox или Slack. Интересно, что постоянные читатели

газет также готовы платить больше за расширенные подписки (согласно данным недавнего доклада «Activate» Майкла Дж. Вульфа, 43 % американцев хотели бы улучшить условия своей подписки), что объясняет популярность таких программ членства, как «Slate Plus», «Times Insider» или «Masthead».

Сегодня на бумажную версию газеты «Нью-Йорк Таймс» подписаны жители 195 стран мира. Они составляют примерно 15 % от общего числа подписчиков на электронную версию, число которых превышает 2,6 миллиона человек и продолжает расти достаточно быстро – в основном в других странах, опережая число читателей американской версии газеты. Главным зарубежным рынком для издания является Австралия, недавно была запущена испаноязычная версия. В редакции понимают, что для достижения амбициозной цели в 10 миллионов подписчиков электронной версии им нужно ориентироваться на состоятельных зарубежных читателей. Техническая возможность принимать и обрабатывать платежи в различных валютах и через различные каналы оплаты тоже имеет решающее значение для успешного роста.

ЭКОНОМИКА ПОДПИСКИ – НЕ ГАРАНТИЯ УСПЕХА, А ВОЗМОЖНОСТЬ БЫСТРОГО РОСТА КОМПАНИИ.

Как специалисту, изучающему статистические характеристики модели распространения контента по подписке, мне интересны еще многие аспекты. Насколько успешно идет в «Нью-Йорк Таймс» процесс привлечения новых подписчиков? Какова стоимость привлечения нового подписчика и сколько людей в месяц подписки отменяют? Каковы средние показатели вовлеченности аудитории? Редакция не публикует этих данных, но суть процесса такова, что сегодня «Нью-Йорк Таймс» больше похожа на умный облачный сервис с доступом по подписке, нежели на классическую газету, переполненную рекламными объявлениями. Газета также известна своим более чем осмотрительным отношением к соглашениям об обмене контентом с Facebook, Google и Apple, что, на мой взгляд,

даже хорошо. Все три перечисленные компании активно работают над механизмами платных подписок, и будь я издателем, тоже с подозрением относился бы к контрактам, предусматривающим предоставление полных данных о моих клиентах третьей стороне.

«У нас тут не магазин подарков, – сказала в интервью «Digiday» Ребекка Гроссман-Коэн, вице-президент «Нью-Йорк Таймс» по взаимодействию с читателями и социальными сетями. – *Мы знаем, чего стоит построить здоровую экосистему вокруг сервиса по подписке и чего стоит наладить доверительные отношения с читателями. Для этого с ними нужно всегда иметь прямой контакт. А если мы будем выглядеть, как разрозненный набор статей с едва заметным логотипом, в котором вы, может быть, угадаете, а возможно, и не угадаете надпись "Нью-Йорк Таймс", выстроить с вами отношения нам будет трудновато».*

Еще бы. По этой самой причине многие издатели вполне оправданно отклонили предложенный Apple «30-процентный налог на iTunes» – размер комиссии не устроил многих, а вот намерение парней из Купертино сохранять у себя данные пользователей и истории транзакций взбесило всех. Такую информацию не дарят.

По идее, «Нью-Йорк Таймс» должен утопать в венчурных деньгах. Как недавно написали в «Recode», бизнес издания растет так же быстро, как Facebook, и намного быстрее, чем Google. Он соответствует всем требованиям и стандартам Кремниевой долины: построен на модели распространения контента по подписке, интернациональный, предлагает несколько уровней доступа, предполагает возможность условно-бесплатного доступа, ориентирован на исследование поведенческих моделей подписчиков. Наконец, занимает заметную долю на целевом рынке. *«Простыми словами, мы – бизнес, основанный на подписке,* – рассказывает генеральный директор «Нью-Йорк Таймс» Марк Томпсон. – *Степень нашего внимания к подписчикам выгодно отличает нас от других медиа. Мы не гонимся за количеством кликов, не забиваем сайт дешевой рекламой и не пытаемся выиграть гонку за удержание читателя на*

странице. У нас трезвая бизнес-модель, которая опирается на журналистские материалы такого качества, что платить за него готовы несколько миллионов читателей по всему миру». Я прямо слышу, как ему вторит голос Джеффа Безоса. Сижу и пытаюсь понять, почему венчурные фонды не выстраиваются в очередь к директорам газет с устойчивой бизнес-моделью распространения контента по цифровой подписке, а заливают деньгами «венчурные игрушки», которые все продолжают драться за рекламные стулья с Google и Facebook? Загадка…

Как однажды сказал мне эксперт в области медиа Питер Крайски, общим местом тут является готовность определенных групп читателей финансово поддерживать определенные издания, а в обмен получать нужную и интересную информацию в любое время и в любом месте (в идеале – читать ее с дисплея смартфона или планшета). Согласно отчету «Activate» Майкла Вульфа, сегодня примерно четверть читающего населения США платит за контент, а еще четвертая часть читателей смотрит новости через страницы и онлайн-приложения в социальных сетях. Это – огромное количество потенциальных новых читателей для самых разных изданий. И когда речь заходит о «Нью-Йорк Таймс», «Financial Times» и «The Economist» или об отраслевых журналах типа «Motor Trend», стоит понимать, что борьба тут идет не за захват доли рынка любой ценой, а за привлечение платных подписчиков. Иначе говоря, сегодня есть четкое и важное понимание, что газете не нужно быть хорошей для всех. Газета должна быть привлекательной для своего читателя.

Глава 6
Ниже ватерлинии: уроки перерождения хайтека

Пионеры из Adobe

В ноябре 2011 года финансовый директор Adobe Марк Гарретт на встрече с десятком аналитиков с Уолл-стрит заявил, что постарается сделать все возможное, чтобы доходы его компании упали, и как можно скорее. Это был более чем тревожный звонок. Adobe собиралась снять с продажи коробочную версию своего невероятно успешного и прибыльного пакета программ для обработки графики и видео Creative Suite и перейти на модель продаж по цифровой подписке. *«Чем быстрее у нас упадут прибыли сейчас, тем лучше будет потом – для нас как для компании и для вас как для инвесторов. Потому что миллионы пользователей, оплачивающих подписку ежемесячно, – очень привлекательная идея с точки зрения доходов»*. На самом деле, прибыль компании никуда не исчезала, просто команда Гарретта вкладывала ее в будущее и изо всех сил старалась объяснить, почему и зачем она это делает.

Что подтолкнуло Adobe к решению перейти на модель распространения программ по подписке? Их бизнес по продаже лицензионного программного обеспечения в 2011 году был настоящей золотой жилой, приносящей более $3,4 миллиарда в год при марже в 97 %. Ну и что, скажете вы, да при таких показателях им и волноваться было не о чем. А то, отвечу я, что волноваться было о чем: бизнес рос в основном за счет роста цен, в то время как число пользователей оставалось почти неизменным. *«Количество устройств, на которых был установлен наш софт, покупаемый по старой модели бессрочного лицензирования, составляло около трех миллионов и оставалось одинаковым год от года,* – объяснял на нашей конференции в 2014 году тогдашний старший вице-президент Adobe по цифровым

медиа Дэвид Вадвани. – *Стимулировать рост выручки получалось либо за счет прямого повышения цен на лицензии, либо стимулируя пользователей покупать более сложные и дорогие программные продукты».*

Было и несколько других тревожных сигналов. По традиции Adobe обновляла свои продукты с периодичностью в восемнадцать или двадцать четыре месяца, но в какой-то момент они поняли, что требования пользователей к программному обеспечению меняются гораздо быстрее – по мере того, как повышаются технические характеристики мобильных устройств, интернет-браузеров и мобильных приложений. Adobe попросту не успевала за рынком. И хотя от рецессии 2008 года пострадали все, Adobe досталось много сильнее, чем разработчикам программного обеспечения, которые продавали свои продукты по подписке, – у компании не оказалось финансовой подушки. *«Когда мы смотрели на рынок программного обеспечения во время кризиса, то видели, что разработчики с куда большими оборотами, чем у нас, продолжают процветать: у них почти не падает прибыль, а экономические показатели и оценки капитализации даже растут*, – рассказывал Гарретт. – *А у нас было огромное падение по всем показателям: обороты снизились на 20 %, а котировки наших акций – и того сильнее».*

Adobe приходилось стараться все больше, чтобы улучшить квартальные показатели. Они бросили все силы на маркетинг, но получить нужные размеры прибыли не получалось. Выпустили для некоторых продуктов обновления, но тоже безрезультатно. В какой-то момент их клиентская база начала сокращаться, хотя у цифровых сервисов (Instagram, провайдеры видео по запросу) она росла взрывными темпами. Adobe – и в прямом, и в переносном смысле – застряла в коробке.

У менеджмента компании оставалось два выхода.

Первый – по-прежнему продавать Creative Suite, который оставался лидирующим продуктом на рынке программ для подготовки печатной продукции, а деньги от продажи

постепенно вкладывать в разработку новых цифровых продуктов.

Второй – удвоить усилия по продажам Creative Suite, но превратить основной продукт Adobe во что-то инновационное, в некий цифровой сервис, поддержка которого требовала бы меньше издержек, а сам продукт способствовал бы росту количества пользователей.

Речь Марка Гарретта тем ноябрьским днем была уверенной и содержательной. На следующий день акции Adobe пошли вниз (хотя итоговое падение оказалось намного слабее, чем опасалось руководство компании).

Ядерная зима программного обеспечения

Сегодня индустрия разработки программного обеспечения – устрашающий монстр размером в $3 триллиона, продолжающий расти на 4 % в год. Венчурные деньги льются рекой: только за 2017 год отрасль получила $84 миллиарда – в два раза больше, чем в 2007-м, и абсолютный рекорд за прошедшие десять лет. И хотя цифры уже приближаются к головокружительным показателям «эпохи доткомов», есть важное отличие: подавляющее большинство инвестиций получают серьезные, устоявшиеся компании – и в ходе вторых и далее раундов привлечения капитала. По словам партнера венчурного фонда «Redpoint Ventures» Томаша Тунгуза, суммы, накопленные на банковских счетах публичных софтверных компаний, за последние десять лет выросли в двадцать раз, а их рыночная капитализация – в двадцать восемь раз, причем за тот же период. Разумеется, на рынках всегда будут взлеты и падения (расскажите мне, что там с криптовалютами сегодня?), но технологический сектор, вне всяких сомнений, остается растущим, динамичным и интересным.

Однако так было не всегда. Каких-то десять-пятнадцать лет назад Adobe была не единственной компанией в состоянии штопора. Показатели роста по всей отрасли оказались нулевыми, а то и отрицательными – крах 2001 года уничтожил результаты предыдущего десятилетия.

На рынке заговорили о «ядерной зиме программного обеспечения». Компании с многомиллиардной капитализацией – такие, как Siebel – ушли с рынка или исчезли в ходе поглощений. Венчурные фонды отказывались вкладывать деньги в новые технологические стартапы. Если прибегнуть к метафоре, ветер гонял перекати-поле по Сэнд-Хилл-роуд. А на Уолл-стрит говорили, что раз индустрия столько лет развивалась, компании должны начать (внимание!) выплачивать дивиденды, словно какие-то энергетические компании. Финансовые аналитики рекомендовали рассматривать вложения в технологические компании как «нецелевые расходы» и минимизировать их в случае угрозы очередного экономического спада.

Заголовок редакционной статьи в «Harvard Business Review» от 2003 года словно подводил черту под всей отраслью: «Программа не найдена». Автор статьи Николас Карр, не стесняясь, сравнил весь сектор с группой получивших пятнадцать минут славы сантехников: *«К настоящему времени все основные функции ИТ – хранение, обработка и передача данных – стали доступными для всех. Их ключевые преимущества сами способствовали тому, что ИТ превратились из потенциально стратегически важного ресурса в обычное средство производства. Они перешли в категорию издержек, которые приходится оплачивать, только и всего».*

Отрасль накрыло волной поглощений. Главным игроком выступала Oracle, скупавшая компании, оказавшиеся на грани банкротства, ради удержания доли на стагнирующем рынке. Вволю насмеявшись над вышедшим в 2007-м году первым iPhone, генеральный директор Microsoft Стив Баллмер за последующие десять лет так и не смог вытащить свою собственную компанию из привычной колеи.

Пока старые динозавры индустрии, прихрамывая, шли к своему логическому концу, на рынке появилась новая порода более легковесных и ловких технологических компаний, предлагающих программное обеспечение как сервис (модель SaaS), но отношение к ним было настороженное. Новички ориентировались на малый бизнес,

их «телефонный софт» невозможно было интегрировать в крупные системы. А их продукты считались игрушками для бедных. Да и кто решится передавать собственные данные для хранения на чужих серверах? Но эти первые млекопитающие эпохи последних динозавров все росли и набирали вес (и Salesforce была одним из лидеров процесса), а потом прилетел второй астероид в виде экономического обвала 2008 года.

И внезапно альтернатива в форме облачных сервисов начала все больше нравиться компаниям, переживающим финансовые неурядицы, и отношение рынка сменилось с «о'кей, давайте все самое ненужное хранить в облаке» на «эй, вся информация о товарах из нашего магазина доступна в облаке». Сегодня все больше директоров по информационным технологиям начинает задумываться, зачем их компания оплачивает запредельно огромные счета за обслуживание локальных автоматизированных систем управления предприятием, если есть разумные и адекватные по цене альтернативы в виде облачных сервисов.

Все уже давно понимают, что модель предоставления сервиса по подписке доминирует на рынке технологий. По прогнозам Gartner, до 2020 года на эту модель перейдут до 80 % поставщиков программного обеспечения. А недавний отраслевой отчет Deloitte прямо говорит, что крупные технологические корпорации попросту не могут отказаться использовать эту модель в бизнесе: *«Поскольку все больше клиентов требуют более гибкого подхода к принципам ценообразования и методам оплаты, под угрозой оказывается жизнеспособность не только отдельных компаний, но всей отрасли в целом. Если сегодня вы не найдете в себе сил хотя бы оценить предложения, основанные на данных поведенческих моделей покупателей, завтра окажетесь в числе морально устаревших компаний».*

Вся статистика сегодня буквально кричит о том, что практика продажи бессрочных лицензий на программное обеспечение приводит к снижению продаж и упадку компании. На рынке предустановленного программного обеспечения нет предпосылок роста, в то время как

огромное число молодых компаний, основанных в последние десять лет и работающих с облачными технологиями, захватывают все больше места под солнцем.

В секторе серверного оборудования происходит похожий сдвиг: успех Amazon Web Services убедил многих покупателей отказаться от капитальных вложений в закупку собственных серверов в пользу операционных расходов по договорам аренды удаленного компьютерного оборудования. Крупные корпорации начали наверстывать упущенное, как только увидели, в каком направлении движется рынок.

Современные инновационные компании все чаще используют бизнес-модель с постоянным доходом, а роль локальных автоматизированных систем управления предприятием понижается до обычной локальной сети. Старые громоздкие модели автоматизированного управления «все-в-одном» теперь чаще означает, что Oracle получает деньги, ничего особо не делая. Обслуживание клиентов, прогнозирование доходов и расходов, оплата счетов – все больше и больше компаний пользуются преимуществами облачных решений, которые предоставляются по принципу «подключи и работай» и сосредоточены на действительно хорошем выполнении какой-либо функции. Concur ничего особо не делает, но ежедневно думает о подсчете командировочных расходов. То же самое происходит с Salesforce и системой взаимодействия с клиентами. Aviso интегрирует новейшие технологии машинного обучения в процесс прогнозирования продаж. Моя компания, Zuora, живет в режиме ежедневного выставления счетов за подписку и обработку коммерческой и финансовой информации. Все это – облачные сервисы. Они более гибкие и эффективные, чем массивная и неповоротливая предустановленная программа от Oracle.

Так как же в нынешнем мире выжить динозаврам? Для того чтобы это понять, поговорим о рыбе.

Рыба

Итак, для понимания того, с чем приходится сталкиваться традиционным софтверным компаниям на пути в благополучию, нужно разъяснить, что такое «период рыбы» – именно так авторы книги «Технологии как сервис: инструкция к прибыльному бизнесу по подписке» Томас Ла и Дж. Б. Вуд называют временной отрезок, на котором кривая доходов компании уходит намного ниже кривой расходов, но потом постепенно разворачивается вверх:

> *«Период рыбы» наступает, когда компания начинает переключаться с модели продажи классических лицензий на продажу прав доступа по подписке. Эта модель предусматривает несколько кварталов, в течение которых выручка компании сокращается, так как от продажи «больших» и дорогих лицензий компания переходит к продаже «маленьких» недорогих подписок. В то же время параллельно с сокращением входящих денежных потоков растут затраты на обустройство новой инфраструктуры, необходимой для предоставления любого цифрового сервиса как услуги. Таким образом, традиционно прибыльная модель (в левой части графика), когда кривая расходов находится ниже кривой доходов, сменяется волнующим периодом, когда уровень выручки падает значительно ниже уровня расходов».*



По словам Ла и Вуда, менеджерам, которые судят об успехе компании на основании ее квартальной статистики, обычно очень не нравится вид «рыбы». Им хочется проскочить этот период как можно скорее. Потому что над ними стоят советы директоров и инвесторы, не говоря уже о том, что на Уолл-стрит принято оценивать компании по строгим стандартам GAAP – Общепринятых правил бухгалтерского учета, а не на основании неких показателей темпов роста и размеров отложенного дохода. Когда Salesforce, например, в отчете о годовой выручке сообщает, что отложенные доходы составляют порядка 60 % озвученной суммы, это означает, что очередной год компания начнет, уже имея более половины плановой годовой выручки на своем банковском счете. Разумеется, те компании, которые могут с уверенностью озвучить эту вторую цифру, получат более высокие показатели на Уолл-стрит. Однако менеджмент компаний с традиционной моделью продаж сурово ограничен рамками устаревших GAAP; более того, он эти правила активно защищает: *«Прибыльные и надежные компании с историей считают, что защищают основы рынка, в то время как новички пытаются их расшатать. “Старики” будут отстаивать модель, которую считают экономически более эффективной, даже тогда, когда клиенты начнут уходить, а доходы – падать».*

БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ДОХОДА ПРИНОСИТ МЕНЬШАЯ ЧАСТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ.

Эта была та самая проблема, с которой столкнулись менеджеры Adobe в 2011 году. И поняли, что им предстоит проглотить очень большую рыбу.

Что они сделали? Ну, как только исполнительное руководство приняло решение о переходе на новую бизнес-модель, решили рассказать об этом всем без исключения. Идея заключалась в том, чтобы сделать процесс наименее противоречивым и наиболее прозрачным. Но сложность оказалась в том, что различные целевые группы ожидали разных объяснений. Начать было решено с сотрудников компании, которым предстояло пережить ряд организационных изменений – и тем из них, кто работал в Adobe достаточно давно, оставалось только посочувствовать. Например, бухгалтерии предстояло переключиться с привычной простой процедуры продаж лицензий раз в год на оформление и выставление от трех до четырех миллионов счетов на оплату ежемесячно. Отделу разработки объявили, что обновления придется выпускать не раз в год, а каждый месяц и при этом отвечать за безотказность в работе, возможность быстрого аварийного восстановления данных и их сохранность и безопасность. Для отдела продаж подготовили специальное шуточное видео под названием «Наркозависимость от выручки», где объяснялось, что теперь долгосрочные отношения с подписчиками важнее квартальных показателей продаж.

Что, в общем, снова возвращает нас к тому печально известному выступлению в Нью-Йорке в 2011 году. В тот момент вам едва ли удалось бы вспомнить хотя бы один удачный пример перехода крупной компании-разработчика программного обеспечения от продажи лицензий к продаже подписок. Виной тому могли быть инертная организационная структура компании, или близорукость рынка, или системные ограничения, или статичное представление о продукте – или все вместе. Большинство директоров впадало в ступор, задаваясь одними и теми же вопросами. Если мы не продаем

продукт сразу, а растягиваем процесс во времени, не ударит ли это по прибыли? Насколько подписки скажутся на величине маржи? Не придется ли нам переучивать отдел продаж? И как отреагируют инвесторы?

В то время большинство историй успешного применения бизнес-модели, основанной на платном доступе по подписке, было связано с молодыми облачными стартапами, которые шаг за шагом отбирали рынок у «стариков», отчаянно пытавшихся и дальше продавать посредственные, но вполне прибыльные продукты.

На памятной нью-йоркской встрече руководство Adobe столкнулось с двумя серьезными вызовами: им пришлось не только убеждать Уолл-стрит в правильности выбранного пути, но и просить аналитиков внести изменения в модели оценки финансовых рисков, чтобы приблизить их к новым реалиям рынка. Иными словами, они просили, ни много ни мало – выбросить в окно данные, накопленные за тридцать лет наблюдения за Adobe как за компанией, продающей программное обеспечение по лицензии. Гарретт утверждал, что Уолл-стрит необходимо использовать для оценки набор совершенно других показателей – тех, которые не требовали бы от компаний раскрытия внутренней информации и не основывались на стандартах бухгалтерского учета. В подтверждение слов своего директора Adobe опубликовала более подробную финансовую отчетность, которая включала, в числе прочего, четкий набор «целевых маркеров», касавшихся будущих показателей роста числа подписчиков и увеличения годового дохода компании. Как я уже писал выше, результат той встречи был неоднозначным (в какой-то момент биржа NASDAQ готова была приостановить торги акциями компании), но руководители Adobe решили строго придерживаться выбранной стратегии, потому что понимали: следующие, перед кем им придется объясняться, будут их клиенты и подписчики.

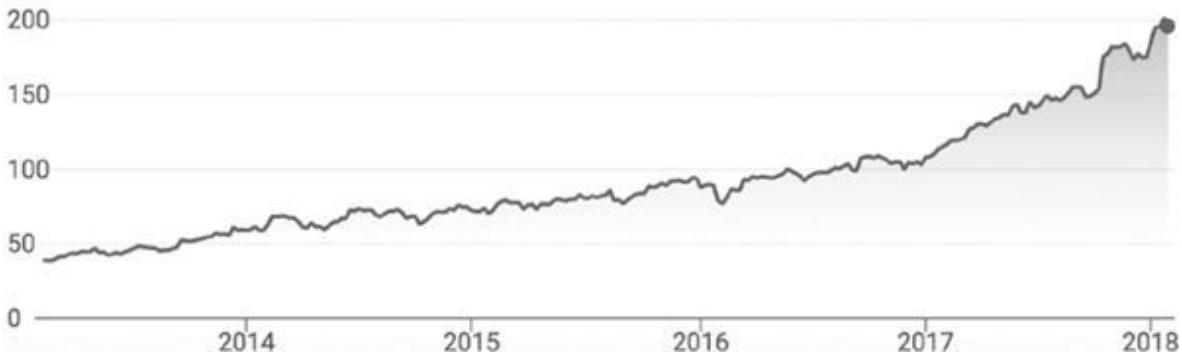
И в этом месте команда Adobe приняла еще одно умное решение – позволила своим клиентам взять время на размышление. Одновременно со стартом активной фазы продаж новых цифровых подписок, в мае 2012 года,

компания выпустила обновленный пакет Creative Suite в традиционной коробочной версии с традиционной же бессрочной лицензией, таким образом дав себе год на параллельные продажи. Но и после полного перехода на подписную модель в 2013-м компания не перестала поддерживать старые коробочные версии (хотя по всем доступным каналам уведомила пользователей, что устаревшие предустановленные версии программ больше обновляться не будут). На очередной ежегодной конференции Adobe Вадвани выступил с двухчасовой речью, откровенно рассказав пользователям о проблемах компании, причинах смены бизнес-модели и преимуществах новой модели взаимодействия с пользователями. После этого специалисты компании провели очные консультации с более чем пятьюдесятью тысячами клиентов.

За последующие три года сервис Adobe Creative Cloud прошел путь от ноля процентов в структуре прибыли компании до почти 100 %. Сегодня опыт цифровой трансформации Adobe изучают в бизнес-школах, а ее «дорожными картами» успели воспользоваться Microsoft, Autodesk, Intuit и PTC. В момент, когда менеджмент Adobe объявлял о смене бизнес-модели, акции компании торговались по $25. В течение последующего года доход компании снизился почти на 35 %. Сегодня акции Adobe стоят более $190, а темпы годового роста достигают 25 %, при годовом обороте примерно в $5 миллиардов (кстати, в 2011-м и этот показатель был почти на нуле), более 70 % которого приносят постоянные подписчики. Невероятно!

Adobe Systems Incorporated

192.34 USD −2.13 (1.10%) ↓



Разворот PTC

По следам Adobe пошла вся индустрия разработки программного обеспечения. Например, в феврале 2015 года о переходе с бессрочной лицензии на модель оплаты «по мере использования» объявил Autodesk. И уже к августу 2016-го цена на акции Autodesk подскочила до рекордных значений за всю историю компании – именно на фоне того, что *«клиенты и партнеры компании оценили удобство нового интерфейса и гибкость в подходе к ценообразованию»* (цитата из выступления генерального директора Autodesk Карла Басса). А почему цена на акции Microsoft достигла наивысших значений только в июле 2017-го, хотя они торговались на бирже с 1986 года? Потому что корпорация успешно внедрила коммерческий облачный сервис и ввела новый порядок оплаты своего офисного пакета Office 365, что позволило корпорации закрыть 2018-й финансовый год с почти $20 миллиардами годовой прибыли.

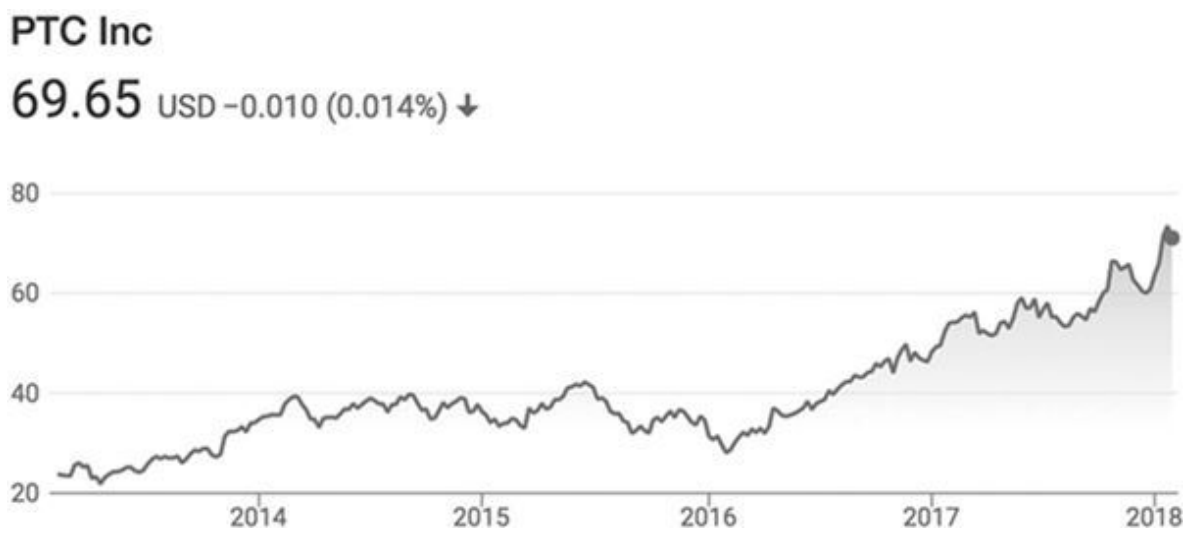
Я могу привести еще несколько примеров удачного отказа от традиционной модели лицензирования в пользу перехода на подписки с последующим ростом финансовых показателей и стоимости биржевых бумаг: IBM, Symantec, Sage, HP Enterprise, Qlik…

Еще одна важная причина заключается в том, что в ИТ-индустрии традиционно предпочитали операционные расходы капитальным вложениям. Исторически софтверные компании капитально инвестировали только в технологии, поскольку это давало возможность в течение некоторого времени извлекать пользу из амортизации и снижения стоимости вложений. Но по мере того как технологии постепенно уходили в облако, происходило очевидное смещение пропорций с капитальных вложений в сторону операционных затрат. При пользовании облачными сервисами выгодная сторона операционных расходов заключается в том, что компания оплачивает лишь тот объем услуг, который реально использовала. Причем либо

при сравнительно малых первоначальных затратах, либо вообще без них.

В таком подходе кроется сразу два плюса: во-первых, оптимизация расходов, во-вторых – возможность вложить высвобождаемые средства в инструменты роста и диверсифицировать эти инструменты вместо того, чтобы привязывать их к дорогой информационной инфраструктуре, которой часто недостает гибкости и которая порой оказывается настоящим «бутылочным горлышком» в процессе цифровой трансформации.

Как я уже рассказывал, некоторым компаниям удалось показать поразительные результаты при переходе с одной бизнес-модели на другую. Но были и такие, результаты которых можно назвать убийственно прекрасными. Ярким примером тут служит PTC (Parametric Technology Corporation) – компания входит в топ-50 крупнейших разработчиков программного обеспечения в мире. Среди ее клиентов – авиастроительные корпорации, крупные девелоперы, производители промышленного оборудования и инструментов, медицинские стартапы, обувные фабрики и много кто еще. Несколько лет назад их доходы «нырнули» (звучит знакомо, не правда ли?): во втором квартале 2015 года PTC отчиталась об обороте в размере $303 миллиона, а менее чем через год цифра составляла уже $288 миллионов. Чистая прибыль в $17,4 миллиона сменилась чистым убытком в размере $28,5 миллиона. Вместе с тем акции PTC прибавили в цене 135 %: в феврале 2016 года одна акция стоила $28, а капитализация спустя два года выросла на $4 миллиарда.



Всего несколько лет назад PTC находилась в том же положении, что Adobe в 2011-м: вместе с остальным рынком традиционного программного обеспечения она медленно набирала обороты, показывая достаточно низкие темпы роста. Каждый финансовый год компания начинала с пустым банковским счетом – оборот формировался за счет однократных поступлений от каждой крупной сделки, и деньги постепенно таяли в течение следующих двенадцати месяцев. Увеличение выручки выглядело неплохой идеей, но не за счет квартальной прибыли. Волей или неволей PTC продолжала придерживаться старой строгой модели оценки бизнеса, привязанной к стандартам GAAP. В результате многие аналитики задавались вопросом, стоит ли PTC устраивать погоню за рынком или продолжать вести себя как классическая устойчивая компания: получать прибыль и платить дивиденды инвесторам. Замечу кстати, что на тот момент некоторые биржевые аналитики оценивали компанию втрое дороже ее текущей стоимости.

В то же время опросы PTC показывали, что примерно девять их клиентов из десяти хотели бы перейти на оплату программного обеспечения по подписке – возможно, то был «эффект Adobe» в действии, а быть может, этим творческим профессионалам нравилась перспектива быстро получить от бухгалтерии одобрение на небольшие операционные расходы в виде ежемесячных платежей и не мучиться ночными кошмарами, оценивая капитальные затраты на

очередное обновление программного обеспечения. Небольшие расходы проще оправдать перед инвесторами («Мы платим только за то, что реально используем»), нежели трюк с очередным платежом суммой в миллион. Модель доступа по подписке предполагала куда меньше бюрократии и утомительных упражнений с серверным оборудованием. В итоге PTC объявила о широкомасштабном и последовательном переходе от практики продаж бессрочных лицензий к практике использования облачных технологий. И уверенно предсказала, что подобный сдвиг приведет к расширению клиентской базы, увеличению маржи и росту котировок бумаг компании на бирже. Три из трех, бинго!

В самом начале этого пути, в октябре 2015 года, менеджмент PTC пообещал инвесторам и аналитикам, что в течение пяти лет (то есть до окончания 2021 финансового года) компания нарастит объемы выручки до $1,6 миллиарда – при темпах роста в 10 % в год, при марже в 20–30 % и при 70 % пользователей, перешедших на модель оплаты сервиса по подписке. В отличие от Adobe, заявление PTC аналитики восприняли с энтузиазмом, и бумаги компании подорожали с $32 за акцию (по состоянию на сентябрь 2015 года) до $37 на начало ноября того же года. То есть рост составил 15 %. Спустя всего год новости были еще лучше. В обновленном отчете о ходе цифровой трансформации компания заявила, что планирует достичь поставленных целей на год раньше, а прогноз по количеству подписчиков вырос с 70 до 85 % пользователей. Основой для оптимистичных прогнозов служили результаты 2016-го финансового года, которые явно демонстрировали, что цифровая трансформация в PTC идет опережающими темпами.

Еще раз, по пунктам: в 2015 году PTC обещала довести обороты до $1,6 миллиарда при стабильном приросте на уровне 10 % в год, переходе 70 % своих пользователей на модель оплаты доступа по подписке, росте маржи (оценка не по стандартам GAAP) с 10–20 % до 20–30 % и появлении свободных денежных средств на счетах в объемах до $450 миллионов. В 2016-м компания пересмотрела прогноз в

сторону повышения: планируемые обороты – до $1,8 миллиарда, годовые показатели роста – более 10 % в год, переход 85 % пользователей на подписную модель, 95 % выручки в виде поступлений от оплаты подписок, операционная маржа (не по стандартам GAAP) – 20–30 %, свободные средства не менее $525 млн. Вау!

Все выглядело так, словно PTC заглотила рыбу – вслед за Adobe. Будто она достигла точки, когда размер регулярных поступлений начинает превышать размер постоянных расходов, а кривая прибыли делает резкий разворот вверх. На начало 2016 финансового года прогноз по объему выручки от годовых подписок на сервисы PTC составлял $43 миллиона. В итоге подписки принесли компании $114 миллионов – почти втрое больше запланированного.

В PTC видели и понимали динамику смещения в сторону подписной модели и реагировали решительно и мудро. Менеджмент компании понимал, что переход на модель по подписке создает короткий разрыв в финансовых показателях и уводит часть дохода в отложенную прибыль, а значит, в краткосрочной перспективе портит квартальные показатели по GAAP. И если других подобная ситуация заставила бы растеряться, менеджеры PTC держались на уровне, постоянно и публично отчитываясь о своих действиях и планах перед инвесторами и пользователями. В результате компания показывала постоянный уверенный рост: росла маржа, росли продажи, росли котировки и открывались новые рынки.

Здесь я хотел бы напомнить о двух ключевых моментах, на которые обратил внимание HBR в статье «Как инвесторы реагируют на желание компании уйти в облака». Во-первых, стоит следовать примеру Adobe – не идти ва-банк, не делать все и сразу: исследования журнала показали, что в среднем акции компании-разработчика прибавляют в цене 2,2 %, если инвесторы знают, что компания продолжает в течение некоторого времени продавать бессрочные лицензии наравне с подписками. Во-вторых, не нужно пытаться заново изобретать велосипед – готовность запускать собственный сервис в сотрудничестве с провайдерами облачных

технологий и владельцами программных платформ прибавляет к оценке компании 2,9 %.

Серверная трансформация: Cisco

Трансформация затронула не только разработчиков программного обеспечения. Производители серверного оборудования увидели в подписной модели свои плюсы. Взять хотя бы Cisco, которая поставляет на рынок роутеры, маршрутизаторы и другое сетевое оборудование. Большая часть интернета работает именно на «железе» Cisco, и раньше бизнес-модель компании была достаточно простой и прямолинейной: продавать тонны оборудования за огромные деньги. Но примерно пять лет назад Cisco столкнулась с серьезным вызовом: благодаря появлению облачных сервисов клиенты перестали нуждаться в большом количестве «железа». Дата-центры один за другим перемещались в облака.

Точнее всего преимущества облачных сервисов описал Бен Томпсон из Stratechery: *«Истинная их ценность заключается не в экономии денег. Скорее, здесь история про создание бесконечно расширяемой и невероятно гибкой инфраструктуры, которая также является платной. Но, в отличие от капитальных затрат на “железо”, если что-то вдруг пойдет не так, облако не превратится в камень на вашей шее».*

В какой-то момент стало понятно, что Cisco рискует превратиться в продавца тысяч и тысяч новых камней на шее. И эти камни рискуют стать бесполезным набором запчастей из-за менее затратных сервисов, основанных на программном обеспечении с доступом по подписке. В руководстве компании увидели, что продажи оборудования практически не растут, а бóльшую часть прибыли приносят решения, связанные с обеспечением безопасности и совместной обработки данных. Так они нашли новую золотую жилу.

Если бы вам предложили заняться железными дорогами, что бы вы выбрали: прокладывать рельсы или заниматься грузоперевозками? Первый бизнес носит разовый и эпизодический характер (ну, сколько там нужно новых железных дорог, в самом деле?), второй означает

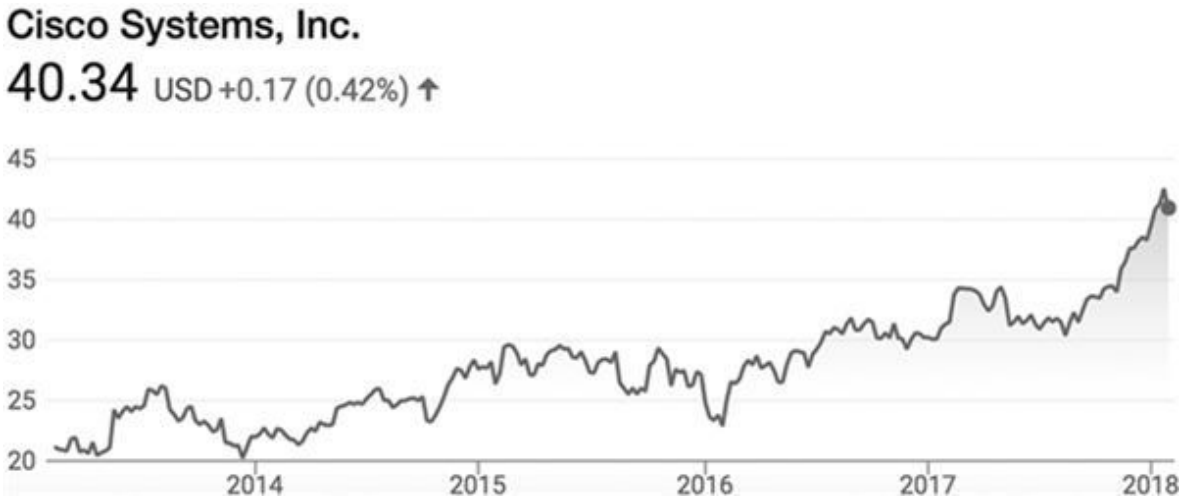
постоянную прибыль. Менеджмент Cisco решил переводить компанию на комплексную бизнес-модель, что означало введение оплаты по подписке. Но как вы себе представляете продажу сетевого оборудования по подписке? Выход один: сфокусироваться на содержании, а не на форме – грубо говоря, сделать тот самый выбор между рельсами и вагонами.

Свежее техническое решение от Cisco под названием Catalyst представляет собой сетевое оборудование, снабженное предустановленной аналитической программной платформой с функцией машинного обучения, которая помогает пользователям быстро настроить сеть, снижает риск взлома и минимизирует издержки на обслуживание.

«У меня появилась возможность обсуждать с клиентами вопросы оперативных расходов в отрыве от вопросов обновления оборудования, – рассказывает Майк Жируар, вице-президент по продажам компании TekLinks, официального партнера Cisco. – *Эта же возможность делает более доступным сетевое оборудование с точки зрения капитальных инвестиций, а программное обеспечение – с точки зрения операционных затрат. Таким образом, и у нас, и у клиентов выравниваются графики получения доходов. Cisco уже сейчас постепенно переходит на модель оплаты "по факту использования". И это более удобная модель, поскольку способствует равномерному распределению ответственности между нами и пользователями, а Cisco и нашу компанию заставляет устанавливать более тесные связи с пользователями»*.

Сегодня Cisco сосредоточена не только на надежном и относительно стабильном рынке оборудования – компания активно развивает направление разработки программного обеспечения и цифровых услуг. Она поступательно и широко внедряет модель доступа к сервисам по подписке и смещает акценты с продажи коробочных версий в сторону подписной модели. Новые облачные сервисы Cisco помогают смягчить последствия подобного перехода для клиентов. Компании уже не нужно вести себя, как продавцу в магазине

компьютерной техники во время предпраздничной распродажи. Сегодня почти треть дохода Cisco приносят подписки, что, по словам финансового директора компании Келли Крамера, соответствующим образом отражается на краткосрочной отчетности по GAAP. Но, повторюсь, стандартное снижение оборотов – хороший знак и верный признак того, что Cisco задумалась о своем будущем. И приготовилась съесть рыбу.



Стоит отдать должное тому, кто это заслужил: Adobe проложила новый путь в бизнесе – памятный «звоночек» в ноябре 2011-го стал важнейшим в современной истории. Сегодня рынок уже намного больше знает о механизмах подписной модели и возможностях ее применения.

Что общего в опыте цифровой трансформации Adobe и PTC? Ла и Вуд видят в обеих историях схожие мотивы: *«И те, и другие четко сформулировали цели трансформации и строго придерживались установленного графика. Они уверенно двигались вперед к намеченной цели в виде высокой прибыли. Открыто публиковали правдивые финансовые показатели… И чем громче и агрессивнее они вели себя в поворотные моменты, тем выше была вероятность, что они сумеют удержаться на волне во время шторма».*

Сегодня компании технологического сектора снова процветают. Согласно данным Федерального резервного банка Сент-Луиса, после окончания мирового

экономического кризиса конца 2000-х количество рабочих мест в технологическом секторе выросло на 20 % против 11-процентного роста в остальном частном секторе. В абсолютном исчислении, в 2015 году в технологическом секторе было занято более 4,6 миллиона человек – это выше показателя 2000 года. Не могу утверждать, что так и было задумано. Но уверен, что Николас Карр вполне мог оказаться прав: благодаря безудержной коммерциализации технологическая отрасль имела все шансы стать одним из самых застойных, если не сказать – непримечательных секторов мировой экономики. До 1996 года деятельность большинства технологических компаний была сосредоточена в производственной сфере: работать в такой компании означало идти утром в сборочный цех, а не в коворкинг[24]. Сегодня 80 % этих компаний заняты разработкой сервисов. И рост ждет именно тех, кто решается на цифровую трансформацию.

Глава 7
«Интернет вещей» и взлет производственного сектора

в первые дни работы в Zuora мы часто разговаривали после обеда за бутылкой вина, пытаясь найти ответ на простой вопрос: на что люди готовы подписаться? Медиа и программное обеспечение – не обсуждается, потому что слишком очевидно. А как насчет «тяжелой артиллерии»: здания, промышленное оборудование, стройматериалы? Например, можно ли подписаться на холодильник? А как подписаться на напольное покрытие? А на экскаватор? А на кровлю? В конце концов, мы решили, что подписаться можно на все перечисленное, но дальше шуток дело не продвигалось.

Тем не менее мы поняли, что именно позволит перевести дискуссию на серьезные рельсы – польза, которую может принести предмет. Причем любой предмет. Не предлагайте пользователю холодильник – обещайте пользу от охлаждения и сохранения свежести продуктов. Не предлагайте кровлю – предложите, например, пользу от установленных на ней солнечных батарей. Не предлагайте экскаватор – обратите внимание на пользу от количества выкопанного грунта.

Сегодня все те послеобеденные шутки становятся реальностью – особенно по части выкопанного грунта, промышленного оборудования и перехода от разговоров о продаже к разговорам о сервисе. Возьмем для примера строительство. Одна из первых задач, которую нужно решить строителям, – рытье котлована и расчет, сколько грунта нужно из этого котлована удалить, чтобы заложить фундамент будущего здания. Расчеты вручную по итогам осмотра стройплощадки – дело довольно неблагодарное: как правило, погрешность составляет 20–30 %, что приводит к ошибкам при аренде оборудования, закупке необходимых материалов, найме рабочей силы, планировании работ и так далее. По данным исследований McKinsey, перерасход

бюджета на крупных строительных проектах достигает 80 %, а итоговые временны́е затраты на 20 % превышают изначально заложенные в планах строительных работ. Кроме того, осмотр площадки и последующие расчеты могут занять до нескольких недель. Информация многократно переносится из одного чертежа в другой, из одной базы данных в другую, что также повышает вероятность ошибки. В общем, перемены в отрасли назревали очень давно.

Специалистам компании Komatsu на осмотр площадки хватает тридцати минут. Komatsu основана в 1921 году и на сегодняшний день является одним из старейших в мире производителей спецтехники для строительной и горнодобывающей промышленности. Пару лет назад компания запустила новую услугу под названием Smart Construction, которая в целях минимизации объема ручного труда при разбивке котлованов предлагает использование того же типа сенсорного оборудования, что и в беспилотных автомобилях. Но первое, что делает команда Komatsu, когда прибывает на новую площадку, – поднимает в небо несколько крутых дронов (у них есть канал на You Tube, и это сто́ит увидеть своими глазами). Съемка с их помощью помогает создать трехмерную топографическую карту будущей строительной площадки, вычислить площадь участка с точностью до сантиметра и рассчитать объем грунта, который предстоит удалить из будущего котлована. Затем инженеры с помощью специального программного обеспечения, похожего на то, которое используется суперкомпьютерами при игре в шахматы против человека, просчитывают тысячи разных сценариев проведения строительных работ и выбирают наиболее оптимальный. В результате заказчик получает готовый производственный план, включающий данные о необходимых объемах стройматериалов, требуемом оборудовании и количестве занятого на площадке персонала с детальным планом проведения работ, рассчитанном с точностью до часа.

Самое интересное, кстати, касается как раз персонала. В Японии Komatsu приходится учитывать фактор стареющей рабочей силы. В США при высоком спросе на строительные

работы ощущается явный недостаток квалифицированных инженеров. Поэтому детальный план проекта Komatsu передает в «руки» не людей, а полуавтономных экскаваторов, бульдозеров и погрузчиков, и эти гигантские роботы выполняют основную часть земляных работ. Почти так же, как пилот Боинга-747 «летает» на своем самолете не больше 7—10 минут за весь рейс, строительные инженеры находятся в кабинах техники Komatsu исключительно для контроля за выполнением работ. А начальники строительных участков сегодня подобны героям «Звездных войн»: вместо того чтобы месить грязь на стройплощадке, сидят в теплых высокотехнологичных офисах и наблюдают за ходом работ на мониторах компьютеров, имея возможность не только отслеживать процесс, приближать, увеличивать или вращать изображение, но и запускать с помощью специализированного программного обеспечения симуляцию проекта для перерасчетов и внесения любых необходимых изменений в режиме реального времени. Невероятно, не правда ли?

Что моя компания делает для Komatsu? То же самое, что мы делаем для Caterpillar – помогаем компании отказаться от вопроса «Сколько экскаваторов я смогу вам продать?» в пользу вопроса «Сколько грунта вам нужно вывезти?». Добавляя финансовую и подписную составляющую в этот вопрос, мы помогаем превратить земляные работы в сервис. На нашей недавней конференции в Сан-Франциско представители Caterpillar рассказали о том, как начинают работать с потенциальными заказчиками задолго до старта строительства. Они задают серьезные вопросы, проводят анализ, сравнивают разные проекты и даже помогают своим клиентам находить новых заказчиков.

В качестве яркого примера компания приводит ситуацию, когда пару лет назад в Caterpillar обратился клиент с парком в более чем шестнадцать тысяч единиц строительной техники. Клиент хотел получать актуальные данные – местонахождение, расход топлива, время простоя – о каждой единице техники непосредственно на экране монитора в своем офисе в режиме реального времени.

Caterpillar помогла с модернизацией всего парка, и через год клиент сообщил о почти 20-процентном росте загрузки техники.

Помимо прочего, Caterpillar производит гигантские карьерные самосвалы. Не знаю, доводилось ли вам видеть их, но они реально огромные – в кузов одного такого грузовика легко уместится двести обычных «легковушек». Водительская кабина находится на высоте примерно третьего этажа над землей. Они похожи на грузовики Tonka, но, по сути, являются полуавтономными заводами на колесах. Поломка одного такого грузовика в карьере когда-то обошлась клиенту Caterpillar в девять часов простоя и в $650 000. Сегодня все грузовики подключены к аналитической платформе под названием Cat Connect Solutions, которая позволяет избежать подобных инцидентов или хотя бы предугадать их возникновение. Отслеживая показания работы машин, механики могут проводить внеочередное техническое обслуживание на основании таких показателей, как вибрация узлов, и сравнения этих параметров с историей эксплуатации других машин этой же марки. Подобный мониторинг позволяет отправлять машину на плановый суточный простой в сервисном центре, а издержки на ремонт снижать до $12 000. Сегодня эта услуга невероятно востребована. Как она появилась? После анализа данных, полученных от грузовиков Caterpillar.

> ТЕХНИЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИНИМАТЬ И ОБРАБАТЫВАТЬ ПЛАТЕЖИ В РАЗЛИЧНЫХ ВАЛЮТАХ И ЧЕРЕЗ РАЗЛИЧНЫЕ КАНАЛЫ ОПЛАТЫ ИМЕЕТ РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ.

Кстати, во всем мире и производители оборудования, и производители устанавливаемого на него программного обеспечения уже понимают, что на основе каждого из существующих сервисов можно создать еще десяток способных приносить пользу и прибыль других сервисов. Как? Об этом я расскажу дальше.

Самая большая трансформация

Несмотря на то, что в этой книге я рассказываю о стремительном переходе от идеологии продукта к идеологии сервиса в сферах розничной торговли, транспорта, СМИ и технологий (и об изменениях, которые должны произойти для успеха этого перехода), наибольшую выгоду от сдвига к идеологии сервиса получит именно производственная сфера. Сюрприз, сюрприз! Мы привыкли к рассказам о том, что акцент мировой экономики постепенно смещается с производства товаров на производство услуг. Наибольшую долю в ВВП США промышленность вносила в 1950-х, после чего показатели занятости в этом секторе неуклонно снижались, вплоть до конца девяностых.

По данным Статистического управления Министерства труда США, сегодня показатель общей занятости на производстве находится на том же уровне, что до вступления страны во Вторую мировую войну. Причем если в начале 1950-х почти треть рабочих рук была занята непосредственно в производственном процессе, то сегодня этот показатель едва дотягивает до 9 %. В мире статистика немногим лучше. Согласно докладу МВФ, уровень производительности после кризиса 2008 года *«повсеместно и неуклонно снижался и в развитых, и в развивающихся, и в отстающих странах»*. Темпы промышленного производства в мире явно замедляются.

Однако тут есть одно «но»: обрабатывающая промышленность остается гигантским сектором экономики. Согласно отчету Национальной ассоциации промышленников, вклад промышленных предприятий в экономику США в 2016 году составил порядка $2,2 триллиона, или почти 12 % ВВП. На предприятиях сектора занято около 12,5 миллиона человек, а прирост количества рабочих мест после окончания кризиса конца 2000-х составил более миллиона человек. Если сравнить экономики мира исключительно по размерам производственного сектора, США займет девятую строчку в

рейтинге. Так что промышленное производство – не просто огромная часть экономики, она намного больше, чем мы можем себе представить.

Но почему именно промышленность станет главным бенефициаром перехода, а не любая другая сфера из перечисленных в книге? Потому что сегодня мы стоим на пороге очередного этапа промышленной революции, который спровоцирует рост мировых показателей производительности труда до двухзначных значений и стремительный рост экономики в целом. Промышленное производство уподобится старику, который однажды утром проснется снова молодым – сказание о Гильгамеше повторится вновь. Или, как поет в одной из своих песен ЭлЭл Кул Джей: «Не говори, что я вернулся – я никуда не уходил».

«Интернет вещей»

В последние пять лет тысячи производственных предприятий по всему миру без особой огласки вкладывали огромные средства в разработку систем передачи данных и датчиков получения информации. В результате датчиками сегодня напичкано буквально все: двери, стулья, трубы, полы, оконные рамы, рабочие столы в офисах, стены в коридорах, несущие опоры в зданиях, осветительные приборы, обувь, бутылки с дорогим алкоголем, автомобильные, авиационные и прочие покрышки, кирпичи в стенах и многое-многое другое. Согласно разным прогнозам, до 2020 года в мире будет установлено более миллиарда «умных» счетчиков, более 100 миллионов ламп освещения подключено к глобальной сети, а более 150 миллионов автомобилей оборудованы модулями передачи данных стандарта 4G. Более 200 миллионов единиц домашней техники будут встроены в системы типа «умный дом», а несколько миллиардов предметов одежды и более 90 миллионов различных носимых устройств – снабжены специальными чипами.

Для чего служат все эти датчики? Для сбора и передачи данных – причем самого разного свойства. Все получаемые

данные будут передаваться на централизованные серверы производителей, анализироваться и использоваться для улучшения качества выпускаемой продукции. (Хотели поговорить о больших массивах данных? Вот вам по-настоящему большие массивы данных.) В обобщенном виде создаваемая гигантская инфраструктура получила название «интернет вещей», или IoT.

Фактически IoT способствует оцифровке реального мира с помощью устройств сбора данных и средств их передачи. Возможно, звучит слишком «технически», но это наиболее точное определение. Оцифровка означает получение данных об объекте и их конвертацию в последовательность машинных символов для облегчения последующего поиска, идентификации объекта и установления связи с ним. Со временем вообще все произведенные в мире предметы смогут передавать и получать данные, а их анализ будет способствовать повышению эффективности производства и появлению новых бизнес-идей стоимостью в триллионы долларов.

Сейчас мы находимся на первой стадии формирования «эффективности» IoT – на этом этапе разрабатываются системы оценки и повышения показателей эффективности и производительности. Но все станет намного интереснее на следующем этапе, когда IoT шагнет за рамки оценки эффективности и превратится в источник возможностей. Вот вам для примера отрывок из речи Скотта Пеццы из Blue Hill Research:

> *«Если вы сегодня выпускаете какой-либо физически существующий продукт, способный собирать какой-либо тип данных (или пригодный для соответствующей модернизации), а где-то в мире есть кто-либо, кому такие данные могут быть интересны, то IoT превращается в ваш новый источник дохода. Если вы выпускаете какой-либо физически существующий продукт, характеристики которого со временем ухудшаются или который требует сервисного обслуживания, то IoT превращается для вас в инструмент удаленного мониторинга и этого самого*

обслуживания – снова источник дохода. Благодаря использованию IoT вы можете повысить привлекательность (и ценность) вашего продукта, предоставив покупателю возможность самостоятельно вести мониторинг и принимать решение о необходимости сервисного обслуживания. Если вы продаете услуги, которые можно улучшить за счет доступа к расширенным данным, IoT превращается в ваш новый источник дохода. Наконец, если вы продаете технологии для получения, передачи и анализа данных или разрабатываете технологии для управления сервисами и принятия платежей за них либо для прогнозирования рынка и планирования бизнеса, IoT превращается в ваш новый целевой рынок».

Согласно прогнозам, к 2030 году «интернет вещей» станет отдельным сектором экономики, по размерам равным экономике нынешнего Китая – то есть его объемы составят до $14 триллионов, или 11 % мировой экономики. Цифра ошеломляет, но думаю, она даже занижена. Прямо сейчас в США работают около 250 000 технологических компаний, выпускающих специальные датчики и соответствующее оборудование для автомобильной и аэрокосмической отрасли, для производителей робототехники, электроники, металлов, пластмасс и так далее. В целом по миру таких компаний можно насчитать до нескольких миллионов – и все они постепенно становятся «участниками интернета вещей». А когда каждый предмет в мире получает цифровой компонент, привычные различия между «тяжелым промышленным оборудованием» и «легкими цифровыми услугами» исчезают. В буквальном смысле.

Ожидается, что уже в настоящее время показатели промышленного производства (причем охватывающие все: от заводов, рабочих рук и программного обеспечения до цепочек поставок и доставки конечному потребителю) вырастут до двухзначных значений. И все это, в первую очередь, благодаря внедрению технологий IoT. Эти технологии сами по себе призваны запустить механизм

промышленной революции, необходимость которой назревала очень давно. Как отмечал промышленный аналитик во время своего большого выступления на конференции TED 2016, каждому периоду устойчивого экономического роста в последние 150 лет предшествовал промышленный сдвиг: изобретение парового двигателя в XIX веке, развитие конвейерного производства в начале XX века, первая волна автоматизации производства в начале 1970-х. Сегодня мы наблюдаем, как экономика выходит из очередного периода стагнации. Оливье Скалабр считает:

> *«Нельзя сказать, что мы ничего не сделали со времен последней индустриальной революции. Скорее, можно сказать, что мы предприняли несколько попыток повторить ее, но – довольно неудачных. Например, переносили фабрики в страны с более дешевой рабочей силой, чтобы сократить издержки. Не то чтобы это способствовало повышению производительности, но мы сумели сэкономить немного денег – правда, не слишком много, потому что дешевая рабочая сила недолго оставалась дешевой. Потом мы пытались укрупнять заводы и вводить для них узкую специализацию. Идея заключалась в производстве одного конкретного продукта на одном заводе, заполнении складов до отказа и дальнейшей доставке товаров потребителям под заказ. В итоге сегодня… большинство заводов выглядит точно так же, как выглядело пятьдесят лет назад».*

Скоро все изменится.

Цифровые близнецы

Скорее всего, в детстве вы считали General Electric маркой бытовой техники. В наши дни корпорация проектирует ветряные турбины, создает реактивные двигатели и продает нефтяные вышки. У GE есть и вполне процветающее направление услуг по передаче данных – возможно, вы даже видели их рекламные ролики, приглашающие на работу программистов. Основные активы корпорации оцениваются в $3 триллиона, а почти у каждого выпущенного изделия есть свой цифровой близнец. О том, что это такое, на нашей конференции в Сан-Франциско рассказал Гитис Барздукас, вице-президент General Electric Digital. Цифровой близнец – не просто виртуальная модель физически существующего продукта, это – набор аналитических данных о работе нескольких одинаковых продуктов в разных условиях, получаемых в режиме реального времени. Например, у реактивного двигателя, который сейчас установлен на одном из самолетов авиакомпании US Southwest, есть цифровой близнец, который раньше «летал» над Северным морем. В период эксплуатации оба эти двигателя работали в разных условиях, по-разному проходил процесс амортизации, соответственно отличаются и данные, которые они передавали в сервисный центр. В скором времени инженеры в центрах обслуживания смогут использовать при осмотре двигателей устройства дополненной реальности, чтобы получать наиболее полную картину и прогноз по состоянию оборудования, которое обслуживают. Цифровые близнецы будут подсказывать, где могут находиться наиболее опасные точки износа, помогут решать ту или иную проблему, и все это – основываясь на анализе ранее полученных и обработанных данных.

По сути, GE создала своего рода социальную сеть для своей продукции. Это – как если бы вдруг у каждой электростанции, нефтеперерабатывающего завода или аппарата МРТ появилась своя страница в Instagram. Но вместо фотографий еды и пляжей они публиковали бы

графики расхода топлива, показатели давления в трубопроводах, режим работы или время, оставшееся до ближайшего сеанса техобслуживания. *«Сначала интернет был сетью для потребителей,* – сказал в своей речи Барздукас, – *потом стал сетью для производителей. Сегодня, на наших глазах, он превращается в сеть для промышленных приборов. Причем речь идет не о привычных мобильных устройствах, которые подключены к сети ради пользования приложениями или управления подписками. Речь идет о действительно больших промышленных машинах*». На сегодняшний день GE создал более 600 тысяч цифровых близнецов. И так же, как в свое время социальные сети изменили мир людей, интернет третьего поколения изменит мир промышленного производства.

По словам Барздукаса, само по себе оснащение того или иного оборудования датчиком сложности не представляет: обычный мобильный телефон имеет внутри от двенадцати до четырнадцати датчиков, которые отвечают за все – от уровня подсветки дисплея до синхронизации с облачными сервисами. Многие промышленные машины также оснащены датчиками, но пока попытки получать с их помощью данные по качеству больше походят на разговор голосом через две жестяные банки, соединенные веревкой. Например, типовая нефтяная вышка оснащается примерно тридцатью тысячами сенсоров, но только 1 % получаемой с их помощью информации просматривается и анализируется сколько-нибудь приемлемым образом. Потому что большинство сенсоров выполняют одну-единственную узконаправленную задачу: выявлять сбой в работе определенного узла. Сенсоры не предназначены для «подглядывания» за системой в целом или прогнозирования ее работы в частности. Таким образом, модернизация датчиков и создание интеллектуальных сетей – или «фаза внедрения IoT» – обещает стать новым большим растущим рынком, причем с перспективой роста на несколько лет вперед.

Кому может быть полезна такая обширная сеть цифровых близнецов, созданных практически для каждого

выпущенного в мире прибора? Ну, во-первых, самим производителям. Представьте, что у вас начались сбои в работе одного из выпущенных авиационных двигателей или какой-нибудь компрессор начал «странно» себя вести, а вы их продали тысячу штук по всему миру? Имея сеть цифровых близнецов, вы – вместо того, чтобы запускать трудоемкую и дорогостоящую процедуру массового осмотра всех выпущенных экземпляров, – обращаетесь к массиву данных, полученных от этих самых экземпляров. Проще говоря, время на выявление и решение проблемы сокращается в разы.

В GE очень быстро поняли выгоду: в результате внедрения системы близнецов компания получила экономию примерно в $200 миллионов. После этого здесь создали на основе своей платформы отдельный сервис под названием Predix, представляющий собой экосистему приложений с общим доступом к данным. Главная задача сервиса – обеспечение совместной работы инженерных команд над повышением показателей производительности и эффективности выпущенного корпорацией оборудования.

Впрочем, IoT – не только инструмент удаленной диагностики и повышения эффективности производства и сервиса. Внедрение технологий IoT позволяет промышленным компаниям по-настоящему глубоко переосмыслить свой бизнес.

От продукта к перспективе

Все эти новые коммуникативные возможности и сетевые решения означают, что все больше и больше производителей «начинают с конца». Что это значит? Сегодня лидеры индустрии прежде всего приходят к клиенту, чтобы понять его потребности. Например, софтверная компания, разрабатывающая программное обеспечение для больниц, подписывает с очередной клиникой договор, обещая снизить на определенный процент количество повторных обращений пациентов. Или SpaceX подписывает с НАСА контракт на разработку специального контейнера для доставки

лабораторных крыс на МКС, а потом начинает разрабатывать технологии и искать ресурсы для воплощения задуманного в реальность. Или, скажем, британская фирма, занимающаяся вопросами безопасности частных домов, объявляет о старте кампании «Наши клиенты не хотят возвращаться в темный дом», а потом приглашает специалистов в соответствующих областях для воплощения задуманного решения. Так соглашение о намерениях постепенно заменяет собой счет на предоплату.

Во всех перечисленных компаниях понимают, что переход к технологиям IoT позволит им превратить свои продукты из отдельных устройств, продаваемых неизвестным покупателям, в полноценные экосистемы, объединяющие лояльных пользователей. И именно эти системы станут залогом конкурентного преимущества. Смещая акцент на создание экосистем, компании дают своим клиентам то, что те действительно хотят: возможность получить не отдельный продукт, а полноценный результат. Потому что пользователи все чаще хотят сразу получать молоко, им не интересно покупать корову. Как раз то, что делают Komatsu и Caterpillar в строительном секторе. И именно в этом я вижу потенциал для достижения успеха для любой компании в условиях новой «экономики подписки».

Каждый день мы слышим новые истории о пользователях и «интернете вещей» – одни довольно глупые, другие достаточно интересные. Например, Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов одобрило встроенный в часы Apple Watch датчик ЭКГ, благодаря которому врачи смогут вести удаленный мониторинг своих пациентов вместо частых периодических медицинских осмотров. В перспективе это сэкономит миллиарды долларов расходов на систему здравоохранения. Новые кухонные печи Whirlpool умеют сканировать рецепты и делают подсказки при приготовлении блюд. «Волшебная команда» Disney объединяет сервис заказа еды, бронирования номеров в гостиницах и подсказывает, где найти специальные «сюрпризы» на территории тематических парков. С помощью

датчиков на бутылках виски Johnnie Walker Blue Label покупатели могут убедиться в том, что они купили аутентичный, а не поддельный виски, а также отследить местоположение бутылки при заказе по почте. Датчики, устанавливаемые в шлемах для американского футбола, дают врачам спортивных команд возможность вовремя получать данные о потенциальных травмах головы, а инерционные датчики в бейсбольных битах и бейсбольных мячах содействуют тренерам в улучшении навыков игроков. Компания под названием Chrono Therapeutics помогает пациентам вводить лекарства через кожные пластыри, что автоматически решает проблему дозировки и режима приема. А переносное устройство безопасной низкочастотной электрической стимуляции Thync, оплачиваемое по подписке, предназначено для того, чтобы в течение дня повышать настроение, а вечером уснуть без снотворного.

Так что физический мир начинает «просыпаться».

С точки зрения производственного процесса, истории про IoT не менее увлекательны, поскольку помогают решать те же проблемы, что и при оборудовании «умного дома» (безопасность, освещение, звукоизоляция, температурный режим, экономное потребление коммунальных услуг), только в промышленных масштабах. Сегодня в городах проживает около половины населения мира, а к 2050 году эта цифра приблизится к 70 %, причем общая площадь городов в сумме будет равна площади Австралии. Крайне важно, чтобы города стали устойчивой и безопасной средой для здоровой жизни. Поэтому процесс оптимизации охватит все: маршруты передвижения машин экстренных служб, логистику сбора и вывоза бытовых отходов, передвижение общественного и личного транспорта, рациональное использование ресурсов и электроэнергии, мониторинг общей экологической обстановки. Барселона, например, только благодаря внедрению технологий IoT экономит до $37 миллионов в год на уличном освещении. Плюс те же технологии позволили создать в городе более 40 000 новых рабочих мест. А каждая производственная зона на планете

уже давно превращается постепенно в цифровой испытательный стенд.

СЕГОДНЯ МОДЕЛЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СЕРВИСА ПО ПОДПИСКЕ ДОМИНИРУЕТ НА РЫНКЕ ТЕХНОЛОГИЙ.

Здания и сооружения внезапно начинают «разговаривать». Одна французская компания разрабатывает и поставляет специальные «умные полы» FloorInMotion, которые отслеживают движение людей и управляют электросистемой здания. А при установке в медицинских учреждениях те же полы в режиме реального времени оповещают персонал, когда пациенты или посетители испытывают трудности в навигации по зданию.

Новозеландская «Schneider Electric» и ее партнеры обслуживают фермерские хозяйства в своей стране, модернизируя ирригационные системы с помощью датчиков: они не только отслеживают расход воды с точностью до литра, но и учитывают погодные условия («Нужен ли сегодня полив?») и периоды низких тарифов на электроэнергию («Когда мне выгоднее подключиться к электросети и зарядить аккумуляторы?»).

Цепочки поставки, получая «умные» алгоритмы, становятся автономными. «Honeywell» работает с «Intel», предоставляя решение, позволяющее логистикам не только отслеживать местоположение отправленного клиенту высокоточного и чувствительного электронного оборудования, но и с помощью простого накладного датчика контролировать «здоровье» оборудования в процессе перевозки по суше, воде или воздуху: положение и механическую целостность упаковки, освещенность, температуру, влажность окружающей среды и так далее. Благодаря этому менеджер точно знает, где находится оборудование в любой момент. Подобных историй становится все больше, но все они в основе имеют схожий сюжет: коммуникации позволяют превратить продукт в услугу и предлагать клиенту не продукт, а готовый результат.

Еще замечательный пример бизнеса, основанного на идеологии IoT, – компания Arrow Electronics. Ее история

началась в 1935 году с продажи радиоприемников – относительно новых для своего времени бытовых приборов. Сегодня компания работает в 46 странах мира, годовой оборот бизнеса достигает $24 миллиардов, в ней трудится около 18 тысяч сотрудников, в том числе тысячи инженеров-системотехников и специалистов службы технической поддержки, которые помогают клиентам внедрять и масштабировать всевозможные интересные инновационные технологические решения.

В течение многих десятилетий компанию вполне устраивала простая и прямолинейная бизнес-модель продажи электронного оборудования и компонентов тысячам покупателей по всему миру. *«Раньше вы приходили к нам и говорили: “мне нужен процессор” или “нужны комплектующие”. Это мог быть кварцевый генератор или какой-то приемник. Мы обсуждали характеристики прибора, находили поставщика, закупали оборудование и перепродавали его вам с небольшой наценкой»,* – рассказывает Мэтт Андерсон, директор по цифровой трансформации и президент компании Arrow Electronics. Однако десять лет назад в компании поняли, что нужно смещать акцент с перепродажи оборудования на оказание услуг с высокой добавленной стоимостью. Руководство хотело видеть компанию не в роли Home Depot технической индустрии, а, скорее, в роли новой Bell Labs. Сегодня переговоры с клиентами ведутся именно с этих обновленных позиций.

Arrow Electronics работает с крупной сетью ресторанов быстрого питания, устанавливая датчики на каждом элементе кухонного оборудования в рамках программы создания «гибкой кухни» – чтобы поварам было проще справляться с наплывом посетителей в часы пик. В числе прочего компания помогает фермерам создавать сети детекторов феромонов насекомых – чтобы автоматически распылять диспергирующие[25] агенты вместо пестицидов и получать здоровые сельскохозяйственные продукты. Более того, компания даже разрабатывает более совершенную модель мышеловки: новая автоматизированная ловушка с

высокоэффективными датчиками движения полностью отвечает требованиям законодательства для размещения в ресторанах и на элеваторах и умеет отправлять сообщения ответственному лицу. Все эти инновации, конечно, вряд ли обрадуют мышей, но для нас выглядят впечатляюще.

Впрочем, самый часто задаваемый в контексте IoT вопрос звучит так: как мне это продавать? Ответ довольно прост – предполагается, что одни и те же данные, получаемые с подключенного к сети устройства, можно будет продавать самым разным покупателям: потребителям, рекламным агентствам, посредникам, отраслевым группам и так далее. Чем больше покупателей, тем проще определиться с ценой и формой доставки.

Давайте снова перенесемся в Швецию и посмотрим, насколько креативной и одновременно мудрой может быть стратегия продажи и ценообразования в сфере IoT. Стартап Ngenic, штаб-квартира которого располагается в Упсале, продает умные термостаты или, как они сами их называют, «умные мозги, которые греют». Ngenic предлагает своим потребителям три основных тарифных плана: можно полностью выкупить термостат, можно приобрести его со скидкой и небольшой ежемесячной подпиской, а можно купить в рамках пакета подключения к электросети. Более половины клиентов Ngenic признают, что экономия затрат на электроэнергию в течение года составляет более 10 %, ибо устройство контролирует потребление электроэнергии в доме, учитывая такие факторы, как интенсивность солнечного света, нагрузка на электроприборы и (вот где все становится совсем интересно) льготные тарифы на электроэнергию. В отличие от США, где каждый потребитель, как правило, получает электроэнергию от единственной энергетической компании, в Швеции – нерегулируемый энергетический рынок. В стране насчитывается свыше 120 поставщиков электроэнергии, и большинство потребителей пользуются гибкими тарифными соглашениями, в рамках которых стоимость киловатт-часа может меняться несколько раз в сутки, в зависимости от соотношения спроса и предложения. Физический актив

компании Ngenic относительно недорог в изготовлении и сборке, а благодаря активному и диверсифицированному рынку (в Швеции, несмотря на ее предполагаемый социализм, электроэнергия покупается и продается минимум шесть раз, прежде чем достичь конечного пользователя) тарифы на пользование электричеством в стране действительно низкие.

Так в чем же ценность продукта Ngenic? В том, что она продает потребителям способ экономить электроэнергию и уменьшать вред, наносимый окружающей среде. И в том, что добавляет «умный и экологичный» интеллектуальный компонент в систему ценностей своих клиентов. И в том еще, что продаваемое компанией устройство ведет постоянный мониторинг (иногда с точностью до минуты) изменения оптовых цен на электроэнергию и снижает расход, когда цены идут вверх, а когда цены падают, наоборот, увеличивает.

Главное, что стоит вынести из приведенного примера с Ngenic, заключается в том, что в «интернете вещей» модели сбыта не делятся строго на B2B или B2C: вашим клиентом может быть кто угодно. Физический прибор – не более чем инструмент, а главную ценность представляют ваш IP, качество данных вашей клиентской базы и ваша готовность обмениваться этими данными сразу на нескольких рынках. CEO Ngenic Бьорн Берг объясняет это так: *«Нужно думать немножко как Google. Никто ведь не платит Google за услугу поиска. Но все знают, что Google зарабатывает именно на поиске. И результаты, которые вы получаете в выдаче, стоят намного больше, чем информация, которую вы отдаете взамен. Это модель, которой сегодня стоит следовать всем производителям: думать о том, какую ценность представляет информация, которую я получаю благодаря моему устройству. Вот где сегодня главный центр внимания».* Ngenic помогает себе (и другим) преуспеть на довольно разрозненном рынке, предлагая при этом гибкую систему тарифов и методов доставки самым разным категориям клиентов. Урок, который стоит усвоить нам всем.

Будущее индустрии

Получив сырые данные, сгенерированные миллионами всех этих цифровых близнецов, и обработав их с помощью специализированного программного обеспечения, впоследствии вы можете продавать полученную интеллектуальную аналитику как сервис, который в итоге станет такой же необходимой частью повседневности, как электричество, горячая вода или Wi-Fi. Другое название для интеллектуальной аналитики, как вы уже поняли – «искусственный интеллект».

Кевин Келли в гениальной книге «Неизбежное: 12 технологий, которые будут владеть миром» описывает будущее, где искусственный интеллект становится таким же привычным и повсеместным явлением, как электричество: *«Это будет обычная коммунальная услуга, которая станет давать вам столько информации, сколько вы захотите, но не больше, чем вам необходимо в конкретный момент времени. Как и любая другая коммунальная услуга, искусственный интеллект будет обыденным и в высшей степени скучным делом, несмотря на его влияние на интернет в частности и на цивилизацию в целом. Искусственный интеллект будет так же оживлять неподвижные объекты, как это делало электричество сотню лет назад, с той разницей, что все, что раньше электрифицировалось, теперь будет анализироваться».*

Черт возьми, в конце концов, наши дети уже не будут использовать прилагательные «умный» или «подключенный» применительно к физическим объектам вокруг. «Интернет вещей» станет той естественной атмосферой, которой они будут дышать. Все вокруг будет иметь улучшенное обслуживание, улучшенную эффективность, улучшенную безопасность, улучшенное удобство. И все это – на заказ. Никто больше не станет штамповать миллионы одинаковых непонятных штуковин на фабриках в странах «третьего мира», складывать в ящики и отправлять в страны побогаче. Все будет изготавливаться и индивидуально настраиваться

намного ближе к дому. Как сказал Оливье Скалабр, классические глобальные торговые маршруты «Восток – Запад» сменятся локальными «Восток – Восток» и «Запад – Запад». *«Если задуматься,* – пишет Скалабр, – *то прежняя модель была в достаточной мере безумной, с ее практикой накопления складских запасов и отправки товаров через полмира. В новой экономической модели промышленность вернется домой: производственные площадки будут располагаться в непосредственной близости от рынков сбыта. Это будет означать больше рабочих мест, новый экономический рост и меньше ущерба для экологии»*.

Что мне особенно нравится в истории с IoT, так это то, что внедрением инноваций занимаются крупные компании «с прошлым». Так, Schneider Electric, основанная в 1836 году, разработала технологию отслеживания работы лифтов, благодаря которой лифты «по умолчанию» быстрее обслуживают наиболее загруженные этажи, сокращая время ожидания для пассажиров. Помимо этого, технология позволяет прогнозировать динамику амортизации и планировать сеансы технического обслуживания лифтовых кабин в период наименьшей загрузки.

Heidelberg Druckmaschinen, известная с 1850 года, с помощью платформы цифровой PTC ThingWorx IoT дистанционно контролирует более 25 000 высокопроизводительных печатных машин. Восьмидесятилетняя Symmons Industries создает для отелей интеллектуальные душевые системы, позволяющие менеджменту получать из номеров данные о температуре воды, продолжительности пользования душем, объеме использованной воды – и таким образом оптимизировать счета за коммунальные услуги. Gerber Technology, 1968 года рождения, поставляет промышленное текстильное оборудование, данные об использовании которого поступают в интеллектуальную систему YuniquePLM, а оттуда – дизайнерам и модным домам по всему миру. Благодаря этому ателье точно знают, какие коллекции, когда и на какие рынки поставлять… Кстати, про «умные полы» FloorInMotion: технологию выпустила на рынок компания Tarkett, которая

занимается производством напольных покрытий на протяжении уже 130 лет.

Впрочем, нам предстоит выполнить еще одну задачу – выработать новые правила. И тут предлагаю вернуться к образу старика, просыпающегося в теле молодого человека: когда вашему телу восемнадцать, а интеллекту – семьдесят пять, не стоит вести себя так, будто на дворе 1960-е. Иначе говоря, для комфортного пребывания в новом мире придется фундаментально изменить некоторые привычки. Применительно к компаниям это означает радикальную смену бизнес-модели. Как написали в одном из своих недавних отчетов аналитики McKinsey:

> *“Интернет вещей” способствует – в некоторых отраслях и довольно агрессивной манере – рождению новых подходов к ведению бизнеса. Например, благодаря постоянному мониторингу промышленного оборудования, установленного на заводах заказчиков, его производители переходят от продажи станков как товара к поставке станков как услуги. Данные, удаленно получаемые от станков, содержат информацию о производственной нагрузке, а исходя из этого, производитель может рассчитать темпы амортизации. На основании таких расчетов производитель может предложить заводу оплачивать обслуживание и ремонт оборудования либо на почасовой основе, либо в рамках годового контракта. Другие данные, получаемые от оборудования, могут способствовать работам по усовершенствованию действующих моделей станков или проектированию новых, а также кросс-продажам клиентам дополнительного оборудования и услуг. Такой подход – “станок как услуга” – позволяет производителям установить настолько тесные связи с покупателями, что конкурентам сложно их разрушить.*

И если уж я сам в чем-то и убедился, работая с крупными производителями, так это в том, что подобное смещение акцентов в бизнес-моделях реально способствует росту экономических показателей бизнеса. Поэтому

промышленный сектор ожидает точно то же, что уже случилось с технологическим – я в этом полностью уверен. Почему? Потому что технологии IoT позволяют вам заново познакомиться с вашими клиентами. И дают шанс узнать, чего они на самом деле хотят. Фактически единственное настоящее конкурентное преимущество любого бизнеса – понимание потребностей клиента и тесный контакт с ним. Задумайтесь, что делает ваш конкурент перед тем, как выпустить на рынок новый продукт? Он покупает схожий продукт на открытом рынке и отправляет его в опытно-конструкторскую лабораторию, которая разбирает его до винтика, тщательно анализирует и пытается перепроектировать в тысяче разных направлений. Но ни один конкурент не сможет сделать того же самого с вашей клиентской базой – она ваша, и только ваша. И именно в ней заключается самое мощное ваше преимущество.

«Интернет вещей» вот-вот изменит мир вокруг нас. И для того чтобы оставаться успешным в этом новом мире, придется заново открывать для себя людей, которые платят нам деньги за то, что мы делаем.

Глава 8
Собственности больше нет

Право собственности умерло. право доступа – вот новый императив. Аналитики международной исследовательской группы «International Data Corporation» (IDC) считают, что к 2020 году до 50 % крупных промышленных предприятий начнут исследования в области переориентирования большей части бизнеса на создание и предоставление цифровых продуктов и сервисов. Идея перехода к модели «товар как сервис» звучит не менее разумно. «Индекс экономики подписки» от компании Zuora показывает, что компании, предоставляющие доступ к сервисам по подписке, растут в восемь раз быстрее, нежели компании, входящие в индекс S&P 500, и в пять раз быстрее, чем федеральные торговые сети. Индекс составил старший аналитик Zuora Карл Голд – на основе обезличенных системно-агрегированных данных, полученных с помощью нашей платформы. Очень советую вам почитать его отчет – это по-настоящему увлекательное чтение, в центре которого информация о миллионах транзакций на миллиарды долларов, что ежедневно проводят предприятия и компании из самых разных сфер экономики.

Мы уже обсудили выше, как переход на предоставление доступа к товарам и услугам по подписке радикально меняет ситуацию в ритейле, СМИ, транспортном и промышленном секторах. Но есть еще одна вещь, которую я сам понял, анализируя эти изменения: подписная бизнес-модель одинаково хорошо работает вне зависимости от отрасли применения! Это тот самый горячий нож, который без труда входит в любое масло. Вот вам еще несколько примеров смещения акцентов, теперь – применительно к целым отраслям.

Здравоохранение. Когда вы видите, как аптечная сеть CVS покупает одного из лидеров рынка медицинского страхования – Aetna – за $69 миллиардов из страха уступить позиции на фармацевтическом рынке интернет-магазину

Amazon, знайте, что вы являетесь свидетелем сдвига в индустрии сбыта лекарственных средств. В CVS заявляют, что сделка позволит ей размещать пункты оформления первичных медицинских страховых продуктов в своих аптеках, что, в общем, не лишено смысла. Особенно с учетом удручающей ситуации, сложившейся в американском здравоохранении, где вы приходите к врачу общей практики, он отправляет вас в лабораторию для сдачи анализов, или в профильное клиническое отделение для консультации у узкого специалиста, или в аптеку для покупки лекарств, из которой вас могут отправить обратно к врачу общей практики, если возникнут сомнения в предписании или рекомендованные лекарства продаются только по специальному рецепту. На каждом из перечисленных шагов вам приходится заполнить кучу страховых форм. Через несколько месяцев почтальон приносит вам внушительную пачку малопонятных счетов, каждый из которых содержит какие-то обрывочные данные из вашей медицинской карты и медицинской страховки. Стоит ли удивляться, что торговая компания, знаменитая во всем в мире своим подходом к работе с покупателями лекарственных средств, видит для себя возможности и в страховой сфере тоже?

Внутренние границы рушатся. Сегодня фармацевтический рынок уже оценивается в $3 триллиона и продолжает расширяться. В эту самую минуту, пока вы читаете эту книгу, сотни «умных» цифровых технологий помогают врачам точнее ставить диагнозы и даже предотвращать появление болезней, благодаря чему нам реже приходится посещать больницы – и мы сохраняем хорошее состояние здоровья до достаточно преклонного возраста. Врачей общей практики начали заменять браслеты, которые мы ежедневно носим на запястье. Фитнес-трекеры превращаются в мини-лаборатории, которые позволяют выявлять проблемы со здоровьем на ранних стадиях, своевременно оповещать об этом врачей, а затем контролировать график приема лекарств (сегодня есть капсулы с лекарствами, которые отправляют на мобильное устройство отчет о точном времени контакта с желудочным соком). Новые сервисы

первичного медицинского осмотра, такие как One Medical, позволяют попасть на прием к врачу уже в день обращения, а комплексные сервисы, построенные по принципу Apple Store (например, Magellan Health), объединяют поведенческие, социальные, медицинские и фармацевтические составляющие. Все эти новые каналы предоставления медицинских услуг смещают акцент сотрудничества страховых агентов с поликлиник и больниц на пациентов. Что не может не радовать.

Государственные услуги. В США модно ныть по поводу неэффективности госструктур, когда речь заходит о таких вещах, как регистрация бизнеса, уплата налогов, получение водительских прав или оплата проезда на автострадах. Главные недостатки известны каждому. В других странах, однако, те же процедуры выглядят куда менее болезненными. В Эстонии, например, вы не просто платите налоги онлайн – достаточно утвердить налоговую декларацию, которую налоговая инспекция заполняла за вас в течение всего предыдущего года в режиме реального времени. Оплата в один клик. В Руанде заказать новые водительские права взамен истекших можно по телефону. В Швеции специальные волонтеры, прошедшие профильную медицинскую подготовку, получают экстренное сообщение, если в радиусе 500 метров от них у кого-то случился сердечный приступ. Единый ID позволяет жителям Нового Южного Уэльса войти в онлайн-сервис NSW и получить доступ к более чем 800 видам госуслуг или обратиться за консультацией в один из сотни специализированных центров, известных как «универсальный магазин», где работают консультанты и доступен бесплатный Wi-Fi. Благодаря таким цифровым сервисам жители страны начинают воспринимать правительство не только как набор учреждений, ответственных за латание выбоин на дорогах или оформление читательского билета в библиотеку, но как платформу для гражданской активности.

В любой стране мира государственные расходы съедают внушительную часть ВВП – например, в США этот показатель достигает почти трети государственного бюджета. И

сократить эти расходы не получится. Представьте, как повысится эффективность этих трат, если граждане получат единый подтвержденный ID, действительный для обращения в любое госучреждение. Граждане США очень болезненно относятся ко всему, что касается безопасности личных данных, но на самом деле выбор между тем, чтобы доверить свою жизнь «Большому Брату» или иметь один и тот же номер в десятках безнадежно разрозненных баз данных десятков государственных структур, является ложным. Сейчас практический любой мой контакт с государством означает безвозвратную потерю кучи времени. Не пользователи сервисов требуют автоматизации работы и прозрачности процедур – этого требуют граждане. К счастью, правительства начинают прислушиваться к нашим просьбам.

Образование. Сейчас многие из нас работают на должностях, которых еще несколько лет назад попросту не существовало. В постоянно меняющейся профессиональной среде мы вынуждены постоянно повышать свою квалификацию. И тем не менее высшее образование – единственная отрасль мировой экономики, которая полностью теряет клиентскую базу раз в четыре года. Не верите? Ну, возьмите для примера любую бизнес-школу: бóльшая часть знаний, необходимых для получения диплома MBA, сегодня передается студентам за пару лет непринужденного общения в сочетании с выполнением якобы полезных курсовых работ. Но что случается, когда сотрудник с дипломом MBA после десяти лет работы на одной должности вдруг получает повышение по службе и ему нужно освежить знания или изучить предмет, которого раньше не было в учебной программе бизнес-школы (что, кстати, можно сказать о бóльшей части материала, представленного в данной книге)? Обычно такой сотрудник обращается за помощью к поисковой машине Google.

А что если прислушаться к двум профессорам из Уортона и сократить учебный курс в бизнес-школе до десяти месяцев, но дать возможность выпускникам в течение всей последующей карьеры в любое удобное время получать

доступ к персонализованным онлайн-курсам и новейшим исследованиям? Что если обучение не будет заканчиваться никогда?

Многие школы и университеты экспериментируют с форматом МОДК (массовые открытые дистанционные курсы) в рамках учебного процесса, но я думаю, что концепцию можно было бы расширить и за пределы выпускных экзаменов. Мы все были свидетелями взрывного успеха профессиональных образовательных платформ типа Lynda.com (сегодня – часть LinkedIn), Kaplan, Udemy и десятков онлайн-школ программирования. Черт побери, да я недавно своими глазами видел стайку восьмилеток, сидевших на занятии в одном из нью-йоркских магазинов Apple.

Кстати, новички издательского бизнеса, такие как Chegg – впрочем, как и динозавры этого бизнеса вроде Houghton Mifflin Harcourt, – уже предлагают услуги онлайн-доступа к учебной литературе и интерактивному образовательному контенту, что позволяет студентам экономить на учебниках и в целом способствует повышению показателей успеваемости.

Страхование. Сегодня стоимость вашей автостраховки определяется десятком не зависящих от вас факторов. Но почему при расчете этой стоимости не учитывается, что вы, скажем, постоянно тренируете навыки безопасного вождения? Или, наоборот, нечасто садитесь за руль? Или что вообще не употребляете алкоголь? Платформа Health IQ, к примеру, перед тем как перейти к оформлению медицинской страховки, предлагает пользователю заполнить подробный опросный лист. К тому же в эпоху, когда люди предпочитают не задерживаться подолгу на одном месте жительства или работы, не покупать вещи, а получать их во временное пользование по подписке, долговременная медицинская страховка с привязкой к набору статичных данных смотрится нонсенсом. Почему бы не оформлять ее исходя из того, что пользователь работает удаленно?

По статистике, 65 % водителей переплачивают за свою страховку – таким образом страховые компании покрывают

риски от сопровождения водителей, путешествующих на большие расстояния. На рынке появились новые игроки вроде Metromile, рассчитывающие стоимость страхового полиса из расчета фиксированной ставки за пройденные мили. Сбор статистики ведется с помощью специального прибора, который подключается к системе автомобиля через порт OBD II.

А ситуацию на рынке страхования недвижимости пытается переломить стартап Lemonade. Главными проблемами тут всегда были попытки жильцов преувеличить ущерб для увеличения выплат по страховке и попытки страховых компаний преуменьшить ущерб – и снизить эти самые выплаты. Новый формат предполагает фиксированные взносы за страховку со стороны пользователей, снижение издержек страховщиков и направление большей части получаемых средств на выплаты по страховым случаям. Таким образом, страховой рынок постепенно начинает понимать выгоду от модели, которую в Deloitte называют «моделью гибкого потребления», когда страховщики больше внимания уделяют выгодам держателей полисов, а не своим собственным.

Уход за животными. Эта глобальная индустрия с оборотом в $100 миллиардов развивается намного быстрее многих других отраслей, но страдает от тех же системных проблем, что и другие рынки, включая многочисленную прослойку посредников, которые разрывают прямой контакт между поставщиками товаров или услуг – и потребителями. Здесь на помощь также приходят цифровые технологии. Например, производители кормов начинают предоставлять медицинские услуги для животных: сегодня вы можете открыть онлайн-платформу My Royal Canin, заполнить небольшую анкету и, в зависимости от породы и возраста вашего питомца, заказать именно тот вид корма, который ему лучше всего подходит, плюс получить соответствующие рекомендации по режиму питания, уходу, лечению и даже возможность записаться на прием в ближайшую ветеринарную клинику.

А что если ваш любимец заболел? Как и в случае с человеком, рассчитать точную стоимость лечения бывает довольно сложно. И здесь на помощь вам готов прийти сервис Trupanion, страховой полис которого покрывает до 90 % стоимости лечения домашних животных.

Неудивительно, что тут можно провести много параллелей с рынком страховых полисов для детей: по данным консалтингового агентства Gale, порядка 44 % миллениалов относятся к своим домашним любимцам как к «моделям детей». Поэтому каждый новый крутой сервис, размещающий рекламу в вашем любимом подкасте, так или иначе будет иметь услугу для домашних питомцев.

Уже есть сервисы, которые отслеживают перемещение животных с помощью датчика в ошейнике; существуют почтовый сервис для домашних животных BarkBox; мониторинг состояния здоровья домашних любимцев; приложения, которые определяют ваше местоположение и указывают на ближайшие парки и заведения, куда разрешен доступ с домашними животными, и ближайшие зоомагазины. Есть, наконец, онлайн-курсы для владельцев домашних животных и онлайн-пособия по дрессировке.

Коммунальные услуги. Крупные генерирующие, газораспределительные и водопроводные компании всегда следовали простой стандартной схеме: инвестировать мешок денег в строительство гигантской распределительной станции или безразмерной распределительной сети, а потом выставлять пользователям запредельные счета на оплату, чтобы покрыть капитальные вложения в собственную инфраструктуру.

Но времена меняются. Как писал в редакционной статье журнал The Economist, *«дело не только в моде на возобновляемые источники энергии; дело в том, что благодаря современным технологиям спрос можно менять так, чтобы он соответствовал предложению, а не наоборот»*.

Новые цифровые сервисы, ориентированные на динамику потребления, типа SolarCity, позволяют домохозяйствам, имеющим солнечные батареи, передавать избыток полученной солнечной энергии обратно в сеть. А такие

системы управления электроснабжением, как Nest, помогают самим коммунальным предприятиям снизить собственное энергопотребление в часы пиковых нагрузок, чтобы избежать возникновения дефицита электроэнергии. И многие люди уже давно получают не счета на оплату электричества, а чеки за его поставку.

Да, коммунальные предприятия являются едва ли не старейшими компаниями, предоставляющими услуги по подписке, но сегодня они трансформируются из гигантских неповоротливых монстров в небольшие компании с гибкой системой ценообразования (где-то мы уже такое видели, да?). Благодаря системам датчиков и коммуникативным возможностям вся индустрия начинает «просыпаться» и открывать для себя новые возможности. Например, французский поставщик электроэнергии ENGIE (берет свое начало от компании, когда-то строившей Суэцкий канал) теперь предлагает своим пользователям приложение для записи на прием к врачу. Schneider Electric, основанная в 1836 году, сотрудничает с муниципальными властями. Но не для того, чтобы продавать больше электроэнергии, а для того, чтобы помочь им снизить потребление электроэнергии на 35 %. Новый энергетический стартап LO3 Energy из Бруклина использует блокчейн, который дает возможность соседям продавать излишки электроэнергии друг другу. Все эти новые сервисы не просто улучшают условия жизни потребителей, они ускоряют получение полезных результатов.

Недвижимость. На протяжении веков считалось, что покупка собственного дома – необходимый шаг при переходе во взрослую жизнь. Сегодня понятно, что это не так. Многим молодым людям не нравится идея владеть недвижимостью, и причина веская: люди хотят быть более мобильными, иметь возможность менять место жительства, работы, окружение – и делать это тогда, когда сами захотят.

В нашем офисе в Zuora каждому сотруднику положен отдельный рабочий стол, но не каждый из нас готов целый день проводить в рабочем кресле: кому-то удобнее работать с ноутбуком на диване, кому-то – на бегу, надев наушники.

Компании типа WeWork и Servcorp давно поняли, что могут неплохо заработать, учитывая эти предпочтения. Арендаторы теперь не заинтересованы в долгосрочной аренде больших офисов. Сегодня в цене гибкость и возможность в любой момент расширить или уменьшить арендуемую площадь в зависимости от текущих потребностей.

Физический мир становится все более открытым. Все больше предпринимателей и наемных сотрудников предпочитают работать в кафе. Ежедневно более 1,2 миллиона человек отправляются в «офисы», где за соседними столами сидят другие такие же фрилансеры или даже целые проектные команды.

Люди арендуют квартиры и дома на выходные и период отпусков с помощью сайта VRBO и ищут новые маршруты для путешествий на цифровой платформе Roam. После появления Airbnb гостиничные сети поняли, что впечатления от отпуска гостю важнее вывески на фасаде, поэтому многие крупные бренды диверсифицировали бизнес и начали сотрудничать с платформами по аренде апартаментов.

Цифровые сервисы на основе подписок – важная часть бизнес-моделей всех платформ, работающих в области недвижимости: и тех, что дают информацию непосредственно арендатору (HomeAway), и тех, которые предоставляют агентам по работе с недвижимостью набор профессиональных инструментов для привлечения новых клиентов (Zillow).

Финансы. Слишком долго банки относились к интернету как к еще одной точке контакта с клиентом или как к виртуальному кассиру, который, вне зависимости от типа клиента (физическое лицо или юридическое), помогал проверить баланс счета, провести платежи или обменять валюту. Однако основные функции – прием депозитов, привлечение капитала, выдача кредитов, покупка ценных бумаг – совершались только в отделениях банков. Как недавно писал HBR со ссылкой на исследования Bain и SAP, лишь 7 % кредитных продуктов от начала и до конца оформляются онлайн. Но скоро все изменится. Новый

финтех активно развивает банковский сектор сразу в нескольких направлениях.

И если индустрия здравоохранения надежно держит вас за запястье, финансовому сектору вполне достаточно вашего мобильного телефона. Например, приложение Wealthfront помогает купить ценные бумаги, выбрать пенсионный фонд или воспользоваться предложением разработчика и открыть специальный банковский депозит для сбережения средств на оплату образования.

Приложение Robinhood использует подписную модель, благодаря которой трейдерам не нужно платить десять долларов за каждую сделку. С помощью сервиса Adyen компании могут вести бизнес по всему миру и принимать платежи любыми доступными на планете способами. Venmo – цифровой кошелек для совместной оплаты счета в ресторане или чека за такси. (Никогда не слышали о Venmo? Спросите младших коллег.) Сегодня приложения могут все, включая операции с фиатными[26] валютами.

Новые направления роста

Мы могли бы еще о многом рассказать. Среди наших клиентов – сельскохозяйственные производители, коммуникационные компании, туроператоры, медицинские центры, операторы связи, медико-биологические исследовательские лаборатории, авиастроительные компании, производители еды и напитков, фитнес-центры, разработчики игр… Их всех объединяет одно: все они добиваются успеха благодаря подписной модели ведения бизнеса. Там, где потребители могут получить то, что хотят, без необходимости покупать физический продукт – появляются спрос и новые источники дохода для производителей. И у каждого сектора мировой экономики есть тот же потенциал роста и развития, что у сектора высоких технологий. Как сказал глава Deloitte Digital Энди Мейн на нашей конференции в Сан-Франциско:

> *Сегодня все играют на одном свободном игровом поле. На поле, где появились совершенно новые правила и новые игровые модели. А это значит, что вам стоит пересмотреть ваши деловые связи, организационные модели, ценности, предложения, конкурентные возможности, преимущества – весь ваш деловой опыт. Потому что именно опыт становится новым мерилом конкуренции.*

Все движется в одном направлении. Тематические исследования, статьи, эксперименты – все указывает на то, что мы движемся к одному и тому же будущему – будущему свободы выбора, где каждый получает то, что ему необходимо.

Но что нужно поставщикам товаров и услуг, чтобы достичь успеха в этом новом будущем? Как перенастроить свою компанию и добиться успеха в новой «экономике подписки»? Что ж, на пути к вершине придется пройти момент, который я

бы назвал «гори оно все…». Подробнее о нем я расскажу в следующей части книги.

Часть II
Успехи экономики подписки

Глава 9
Гори оно все…

Цифровая трансформация меняет не только роли внутри компании, но и то, как бизнес функционирует в целом. Чтобы понять, сколько всего необходимо изменить при переходе на подписную бизнес-модель, предлагаю провести мысленный эксперимент с компанией из той сферы, о которой мы пока не говорили, – производство видеоигр.

Обороты индустрии видеоигр сегодня превышают обороты Голливуда – при том, что между двумя отраслями довольно много схожего. Как и голливудские блокбастеры, большие игровые бренды являются франшизами, основные доходы которых формируются в первый уикенд после релиза. Разработка серьезной крупной игры может стоить до $60 миллионов (а может и вдвое больше, тут все зависит от рынка). Как киностудии хотят снять очередной «Титаник», а не еще один «Джильи», так и большинство игровых студий хотят сделать свою «Grand Theft Auto V» (которая принесла разработчикам $800 миллионов в первые двадцать четыре часа после релиза), а не «Трансформеры: битва за Темную искру» (которая не принесла). Разработка игры занимает в среднем около года, после чего студия запускает активные продажи по всем возможным каналам сбыта (в основном – коробочные версии в специализированных магазинах или версии, скачиваемые через игровые консоли) и ожидает, что пользователи останутся довольны.

Тенденции продаж на рынке видеоигр также схожи с тенденциями мира кино: доходы от игр, выпускаемых на дисках, стремительно снижаются, доходы от скачиваний с онлайн-ресурсов и покупки игр по подпискам – растут. Как и голливудские продюсеры, разработчики игр заинтересованы в диверсификации каналов сбыта. В ход идет все: консоли, телефоны, приставки Nintendo Switch, офлайн-магазины, стриминговые сервисы или даже Мэдисон-сквер-гарден и Стэйплс-центр – как площадки, где проходят крупные турниры по киберспорту. Среднестатистический игрок может

заполучить игру через миллион каналов сбыта: он играет онлайн с друзьями, скачивает дополнительный контент, делает покупки и микроплатежи внутри игры, устанавливает приложение с игрой на свое мобильное устройство, наблюдает в Twitch за тем, как игру проходят известные, опытные игроки (которые, кстати, могут получать спонсорские выплаты от стримингового сервиса), посещает тематические конвенции…

Теперь представьте, что вы – разработчик крупной франшизы под названием «Космобластеры». Каждые два года выпускаете большую улучшенную версию игры – с новыми персонажами, новыми сумасшедшими сценариями и локациями и (конечно же) с улучшенными бластерами. Однако каждая очередная версия игры обходится вам все дороже в разработке и приносит все меньше денег от продаж. Вы знаете, что через два года лишь половина игроков, купивших версию «Космобластеры III: Еще повоюем», купит версию «Космобластеры IV: Бластогеддон». И понимаете, что игроки ждут чего-то большего от игры, которая обновляется раз в два года.

Потом соображаете, что, предложив игрокам не покупать игру сразу за $60, а платить за нее $5 ежемесячно в течение года, вы сможете удержать их интерес. А если в течение года игрокам будет доступен для скачивания разнообразный новый и крутой контент, игру ждет серьезный успех. Пользователи не будут чувствовать себя так, будто выбросили деньги на ветер, купив очередную дурацкую игру. А ваша компания получит явную выгоду в виде постоянного дохода, который в куда меньшей степени зависит от взлетов и падений «экономики Голливуда». Плюс к тому, в начале каждого квартала на вашем банковском счете уже будет лежать определенная денежная сумма, которой вы сможете распорядиться по своему усмотрению. Как сказал в интервью порталу GameSpot продюсер франшизы «Final Fantasy» Наоки Йосида:

> *Подписная модель означает постоянный доход. Как разработчики игр, как создатели игр, мы хотим давать*

нашим пользователям лучшее и удерживать их в экосистеме наших игр. Конечно, платные игры собирают куда меньше игроков, чем бесплатные, но определенное количество пользователей есть всегда. Тем более что мы сейчас думаем не только о деньгах, но и о том, как развивать компанию в долгосрочной перспективе, и о том, чтобы иметь постоянный источник доходов и возможность выпуска обновлений. Некоторые разработчики предпочитают быстрый доход, мы – думаем о будущем.

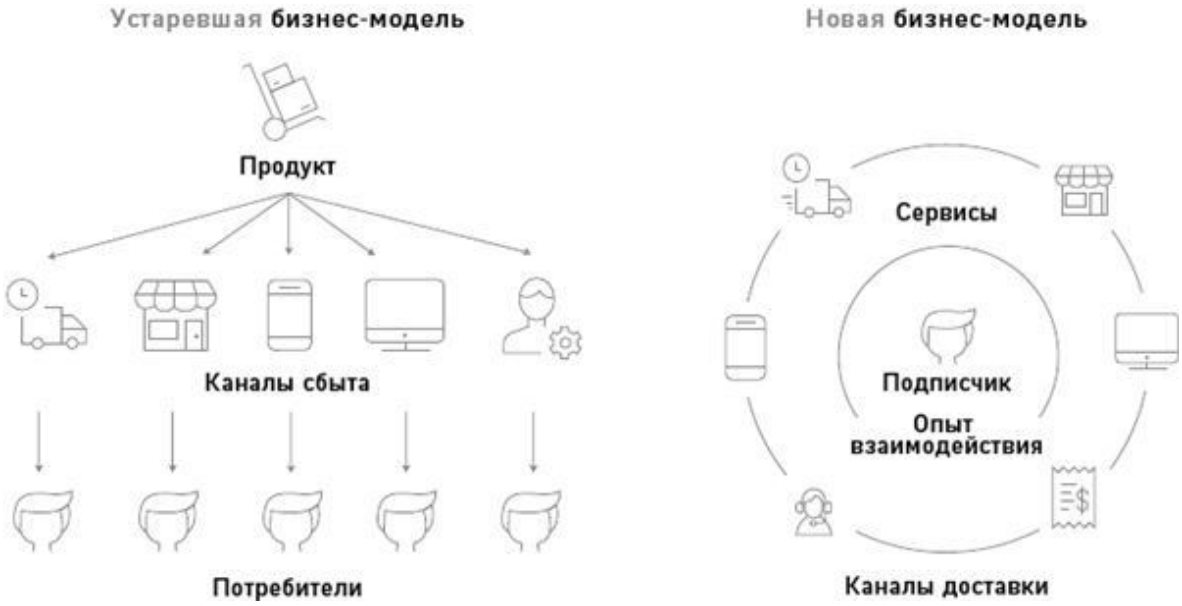
Итак, решено: никаких обновлений раз в два года. Всего за «пятерку» в месяц игроки получают доступ к «Космобластерам» как к сервису – с постоянным обновлениями, изменениями и другими интересными штуками. Все в выигрыше. Вы готовите впечатляющую презентацию в PowerPoint, показываете ее на совете директоров, рассылаете электронные письма по всем департаментам, ставите задачи, обозначаете ожидаемые результаты – и устанавливаете четкие сроки окончательного перехода на новую бизнес-модель.

И что говорят вам на это ваши директора и сотрудники? А они хором отвечают: «Да гори оно все…».

Отдел маркетинга в ярости, потому что у них нет точной даты очередного громкого релиза. У разработчиков – лапки, а привычное жесткое расписание работы они выбросили в пропасть. Системные администраторы шипят: только что потратили миллион денег и времени на внедрение новой системы управления бизнесом, а теперь это все оказалось никому не нужно. Даже бухгалтерия не выражает особых восторгов по поводу ожидаемого очевидного роста квартальной прибыли.

Так что же вам теперь делать? Как проводить трансформацию и смещать акценты? Об этом пойдет речь во второй части книги.

А для начала вам предстоит создать «культуру подписки», поэтому сейчас вернемся вот к этой схеме:



Справа – ваш игрок. Он больше не скрыт на дальнем краю канала продаж. Но как это влияет на бизнес-процессы внутри вашей компании? В любом случае, задачи не облегчает. Вашей главной проблемой по-прежнему остается необходимость сделать переход максимально гласным и прозрачным, причем для каждого сотрудника. А для этого вам придется пройти момент «гори оно все…».

Предлагаю начать с менеджеров по продукции, инженеров, программистов и дизайнеров. Именно они в конечном итоге отвечают за инновации в вашем бизнесе. При старой модели их работа заключалась в изучении рынков, создании фокус-групп, составлении графиков, прорисовке макетов, расчете наименьшей выгодной цены для рынка, сборке игры и выпуске ее на этот самый рынок. Если вы продавали больше копий игры, чем предполагалось первоначальным бизнес-планом, значит, получали очередной хит и много-много денег. А если не продавали, то и не получали.

Но что происходит, когда статичный продукт вдруг превращается в динамический и живой? Что происходит, когда клиент превращается из холодного покупателя в магазине в горячую фигуру, стоящую прямо в центре процесса разработки? Что происходит, если появляется необходимость ежедневно удивлять пользователя? Как строить бизнес с учетом всего вышеперечисленного?!

И как насчет финансового департамента? Аудиторы, финансовые директора и вся остальная толпа? Раньше их работа заключалась в контроле за расходами и привязке их к всемогущему показателю доходов – **единице продаж**. А как теперь подсчитывать издержки? Как считать комиссию агентов по продажам, как рассчитывать комиссии по разным каналам продаж? Что относить к накладным расходам? В случае с «Космобластерами» работа финансового отдела опиралась на единицы продаж – в первую очередь, а онлайн-дополнения оставались важным, растущим, но на самом деле вторичным источником выручки (напоминает одну известную компанию из Купертино, штат Калифорния, правда?). Что ж, теперь все будет не так просто.

Сегодня финансовые департаменты экспериментируют с совершенно новым набором правил и показателей, среди которых: затраты на привлечение клиентов, продолжительность контакта пользователя с продуктом, годовой периодический доход, средний доход на одного клиента. План – собирать по пять долларов в месяц с каждого игрока – стоит свеч лишь в том случае, если каждый игрок гарантированно будет возвращаться к игре в течение хотя бы одного года.

> ЕСЛИ СЕГОДНЯ ВЫ НЕ ОЦЕНИТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ДАННЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ЗАВТРА ОКАЖЕТЕСЬ В ЧИСЛЕ УСТАРЕВШИХ КОМПАНИЙ.

Но что делать с теми, кто забывает про игру через пару месяцев? Как их учитывать в бизнес-плане? Сегодня финансисты все чаще распределяют операционную нагрузку по всей компании: аналитика, ценообразование, каналы доставки. Поэтому не совсем понятно, как именно Netflix списывает расходы в $8 миллиардов на сериалы, которых, по сути, не продает. Очевидно, их финансовый департамент умеет что-то, чего не умеем мы.

А что по поводу директора по ИТ и группы системных администраторов? Что с их работой? На протяжении последних двадцати лет основными критериями

эффективности производства считались размер основных средств и размер складских запасов. Основными же задачами были снижение количества задействованного оборудования, сокращение цепочки поставок, скорость, способ и стоимость доставки готового продукта из точки А в точку Б, снижение общего объема издержек на единицу произведенной продукции и источники возможных дополнительных конкурентных преимуществ. Вопрос: и как управлять всеми этими процессами одновременно? Ответ: все старались внедрить в компаниях модные и причудливые ERP – единые системы управления предприятием, а всему головой оставались стандартизация и отчетность. Если у компании было немного лишних денег на то, чтобы попробовать нечто новенькое, – прекрасно. Но большинство системных администраторов предпочитали проводить время в серверных, занимаясь привычной рутиной.

Так как же изменится их рабочий график, когда вы поместите в центр ИТ-инфраструктуры не единицу продаж или диск с игрой, а клиента (в вашем случае – игрока)?

Аналитики Gartner пишут, что *«фокус ИТ сегодня смещается с отчетности на инновации».* Что это значит? Менеджеры по продажам и маркетологи приходят в ИТ-отдел и спрашивают: «Как нам запустить новый сервис и обновления?» или «У нас тут есть идеи по поводу новой формы продажи и новой формулы ценообразования, как нам со всем этим быть? И как быстро мы все это сможем выпустить на рынок?» А тем временем в дверь уже ломится бухгалтер и кричит: «Мне недостаточно той системы бухучета, которую вы мне установили, у нас теперь совершенно другие показатели и расчеты! Помогите!» И что теперь ИТ-отделу со всем этим делать?

Наконец, насколько менеджеры по продажам и маркетологи подготовлены к новой реальности? Ведь это совершенно разные вещи – получение в обмен на продукт денег и получение в обмен на продукт лояльности пользователей. Как пишет Энн Джанзер в своей книге «Маркетинговые стратегии экономики подписки и привлечение пользователей в условиях турбулентного

рынка», *«маркетинг больше не сводится к показателям продаж. Для того чтобы пользователи покупали и продляли подписки, товар должен обладать реальной ценностью и помогать пользователям справляться с проблемами»*. В случае с «Космобластерами» это утверждение означает, что компания должна выпустить отличную игру, которая будет постоянно обновляться и улучшаться, а часть своего рекламного бюджета – перенаправить с наружной рекламы на участие в конвентах и найм большего числа программистов и разработчиков. По крайней мере, я надеюсь, что вы именно так и сделали бы. Потому что «старые» отделы продаж сталкиваются сегодня с новым типом проблем: потенциальные клиенты заранее находят достаточно много самой разной информации о компании, но в итоге только запутываются в ней и не могут внятно сформулировать запрос. Так как же с ними общаться? С чего начинать разговор? Как выстраивать продажу, зная, что клиент будет хранить ваши контактные данные в течение определенного времени в обозримом будущем?

Отказ от вертикали

В двадцатом веке организационная структура любого бизнеса представляла собой вертикаль, где каждый отдельный департамент выполнял отдельно поставленную задачу. И, надо признать, в прошлом система структурных подразделений имела смысл: маркетинговый отдел проводил исследования, готовил спецификации и передавал данные отделу разработки, который, изготовив продукт, отдавал его в отдел продаж, а тот уже запускал продукт в продажу и продавал, продавал, продавал. Финансовый отдел подсчитывал выручку. Системного администратора вызывали, когда кто-то из менеджеров забывал пароль от почты.

Подобная организация, выстроенная вдоль цепочек производства и выпуска одного продукта, выглядела логичной, когда все было просчитано, стабильно и когда цвет выпускаемого вами товара был черным. Это давало руководству полное представление о цикле разработки продукта, эффективности продаж и распределении ответственности внутри компании. И хотя организация, выстроенная вдоль продукта, имела явные преимущества с точки зрения основных производственных задач, она несла в себе колоссальные издержки. Она создавала замкнутую систему, которой недоставало комплексного подхода, где шла внутренняя конкуренция за клиента, а руководство оказывалось близоруким и не готовым к резким изменениям рыночной конъюнктуры. Это были компании, перевернутые с ног на голову – они ориентировались на продукт, а не на покупателя.

Но, к сожалению, на протяжении достаточно долгого времени подобная структура вполне себе функционировала. Дела шли не очень хорошо в том, что касалось взаимодействия с потребителями, но в целом бизнес жил и выживал. Однако нет ничего более страшного, чем посредственность, приносящая прибыль. Золотая послевоенная эра доминирования корпораций стала

возможной именно потому, что клиенты вели себя относительно пассивно.

Наступили другие времена. В мире, где в центре системы находится клиент, структурные подразделения должны работать по-другому. О каком новом опыте взаимодействия с подписчиками может идти речь, если все менеджеры сидят тише воды, ниже травы? Как выбирать новые направления и разрабатывать новые продукты, как выходить на рынки и создавать новые бизнес-модели, если команда разделена глухими стенами?

Компании, избравшие подписную модель, работают по другим правилам. В следующей главе мы поговорим подробнее именно о них. И начнем с сердца компании – с дизайнеров и разработчиков, перед которыми стоит задача превратить отличный продукт в отличный сервис.

Глава 10
Инновации: всегда на стадии испытаний

Со всеми компаниями, переходящими на модель работы по подписке – будь то разработчик, запустивший свой первый облачный сервис или медиаресурс, подтвердивший регистрацию первого пользователя, или торговая компания, увидевшая первое передвижение проданного товара, или производитель, получивший первые данные от установленного у заказчика оборудования, – происходит одинаково смешная штука. Они вдруг понимают, что могут наблюдать за действиями своих клиентов! Нет, правда, это впечатляет – видеть, как начинают меняться первые цифры на табло. Я сам помню это чувство – испытал его в Salesforce: нам сразу захотелось получить еще больше информации о пользователях, и это в корне изменило наш подход к принятию решений, распределению ресурсов и разработке новых сервисов. В общем-то, это изменило все.

Gmail: сервис, который всегда в разработке

У меня есть собственная теория о том, что многие открыли для себя новые принципы разработки продукта после того, как появился Gmail. Когда 1 апреля 2004 года в Gmail стала доступна возможность регистрации сторонних пользователей, на логотипе почтового сервиса красовалась надпись «beta». И даже когда число зарегистрированных адресов перевалило за несколько миллионов, сервис оставался в статусе бета-продукта – и был таковым на протяжении пяти лет, пока официально 7 июля 2009 года не завершил «тестовый» период. Почему этот самый период тянулся так долго и почему вдруг так внезапно «завершился»? Поверьте, в этом не было вины программистов – с их точки зрения, все давно было «завершено». Настоящая причина заключалась в том, что крупные компании из списка Fortune 500, уже

использовавшие в работе Lotus Notes или Microsoft Exchange, очень хотели начать пользоваться и сервисом Gmail. Но их отделы закупки не позволяли приобретать продукт, официально находящийся в статусе «испытательного». Что сделали в Google, узнав об этом? Правильно – просто поменяли логотип.

Вот текст официального сообщение Google об окончании «тестового периода», опубликованное в корпоративном блоге компании 7 июля 2009 года (обратите особое внимание на последнее предложение):

> *Нас часто спрашивают, почему так много приложений Google постоянно находятся в стадии бета-тестирования? Например, на логотипе Gmail наклейка "beta" присутствует уже на протяжении более пяти лет. Мы понимаем, что подобная ситуация озадачивает некоторых наших пользователей, особенно тех, кто приравнивает статус "beta" к статусу продукта, не готового для выхода на большой рынок.*
>
> *Пакет приложений Google Apps для корпоративных клиентов мы выпустили два года назад. Он предусматривает наличие соглашения о гарантированном уровне обслуживания, круглосуточную техническую поддержку семь дней в неделю – то есть отвечает всем условиям, а в некоторых случаях и превосходит схожие условия, принятые для так называемых полноценных продуктов без приставки "beta". Более 1,75 миллиона корпоративных пользователей по всему миру уже используют в своей работе пакет приложений Google Apps, включая саму корпорацию Google. В то же время мы поняли, что сотрудников многих других крупных компаний, которые хотели бы использовать в работе наше программное обеспечение, смущает пометка "beta", так как заставляет их сомневаться в полноценности и функциональности наших сервисов. В связи с этим мы приняли решение убрать эту пометку с логотипов всех высококлассных приложений, входящих в наш пакет.*

Впрочем, те из вас, кому нравится пометка “beta”, могут вернуть прежний Gmail, выбрав соответствующие настройки в разделе “Labs”.

Нет, вы только вдумайтесь! Если пользователь заскучал по старому логотипу бета-версии, он может вернуть его с помощью настроек!

Потому что эта приставка из четырех букв – «бета» – не значит ровным счетом ничего.

Я считаю, что процитированный выше текст имеет эпохальное значение для всей цифровой индустрии, поскольку обозначает фундаментально новый подход к разработке современного программного обеспечения.

Появление Gmail ознаменовало рождение новой эпохи, когда обновленные версии приложений не выпускаются на рынок с помпой в какой-то определенный день – сами приложения находятся в состоянии постоянного, едва ли не ежедневного обновления. Что это значит? Ну, смотрите: изначально цель выпуска бета-версии состояла в том, чтобы предоставить пользователям продукт в стадии неполной готовности, собрать отзывы о продукте, а затем использовать полученную информацию для доведения продукта до совершенства и выпуска уже полноценной рабочей версии. В конечном счете в этом заключается ключевой аспект «гибкой модели» разработки программного обеспечения: вы даете возможность всем заинтересованным сторонам, включая пользователей, поучаствовать в процессе разработки программного продукта до появления финальной версии, чтобы выявить все возможные сценарии развития нештатных ситуаций – и в целом определить слабые места с точки зрения контроля качества. Руководство разработчиков Gmail решило расширить эти границы – и отказалось от последней части. В компании поняли: если перед их командой стоит задача создания живого, постоянно изменяющегося продукта, сто́ит привлекать пользователей в качестве инновационных партнеров на постоянной основе. А сервису – навсегда присвоить статус «бета».

Манифест гибкой методологии разработки программного обеспечения[27] был принят группой разработчиков в ходе встречи на горнолыжном курорте в американской Юте в феврале 2001 года. Он состоит всего из четырех простых, но действенных принципов: пользователи и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работоспособность продукта важнее исчерпывающих инструкций; результаты сотрудничества с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность вносить изменения важнее следования первоначальному плану разработки.

Эти принципы применимы к разработке любого сервиса с доступом по подписке. Инновации не возникают из ниоткуда – они появляются в результате развития определенной концепции на протяжении определенного периода. Резкие движения при работе над сервисом, взлеты и падения при разработке могут стать причиной выгорания и привести либо к нездоровым пикам производительности, либо к глубоким кризисам идей в команде разработчиков. Главная задача тут состоит в создании среды, питающей устойчивое развитие, когда у команды всегда хватает сил поддерживать темп работы над продуктом в постоянном и безостановочном режиме. Это – единственный способ оставаться гибкими и результативными.

Сегодня эти принципы – слышать клиента и не останавливаться в развитии – постепенно занимают основные позиции во всех секторах мировой экономики.

Канье Уэст и первый «альбом как сервис»

Вернемся к альбому Канье Уэста «The Life of Pablo», о котором я уже писал выше. Он появился на Tidal 14 февраля 2016 года и поначалу никого не удивил – скорее опьянил и довел до экстаза. Но потом все заметили некую странность: автор продолжал работу над альбомом! Добавлял вокальные партии, вносил изменения в тексты, менял последовательность треков – и все это в течение нескольких недель после официального релиза. Раньше дата выпуска музыкального альбома считалась последним днем работы над ним: дальше была очередь критиков, фанатов, отзывов, восторгов и тому подобное. Но пришли стриминговые сервисы – и изменили все.

Сейчас я готов признать, что иногда эта концепция хромает (например, Джордж Лукас похоронил оригинальную трилогию «Звездных войн», напичкав ее всевозможными дурацкими спецэффектами), но применительно к музыкальным произведениям оправданна: почему бы не вернуться к одному и тому же альбому через год, два, три и не услышать в нем новое звучание, немного отличающееся от первоначального? В интервью радиостанции V-103 из Атланты Канье Уэст объяснял, что его предыдущий альбом «Yeezus» продавался на дисках в дешевой мягкой упаковке, потому что *«компакт-диск как носитель умирает, а его твердая пластиковая упаковка выглядит как прозрачный гроб. Компакт-диск – словно отображение наших жизней, возможность посмотреть на что-то в последний раз, на что-то, чего мы больше никогда не увидим»*. Канье стал первым музыкантом, выпустившим альбом в формате облачного сервиса.

Точнее, он поместил в центр творческого процесса не альбом, а слушателя. Он сократил цикл производства творческого продукта за счет экспериментального подхода, готовности воспринимать критику и развиваться дальше. Плюс к тому, создал уникальную траекторию обратной связи, которая позволяла ему рассказывать фанатам о ходе работы

над альбомом. Выложив альбом в открытый доступ и попросив его подписчиков поддержать релиз, Канье успешно заполнил воронку продаж без представления «финальной версии продукта». Таким образом он получил достаточно ресурсов и пространства для творчества, чтобы продолжать работать над альбомом уже в процессе активных продаж. Впрочем, я уверен, сам он никогда в этом не признается.

Graze: фабрика гибкости

Для того чтобы вы понимали, сколь мощной может быть концепция непрерывных инноваций и насколько она может не ограничиваться только сферой цифровых носителей и программным обеспечением, расскажу вам историю британской компании по производству снеков под названием Graze. Они – ящик Пандоры с закусками. Каждые пару недель Graze присылает мне коробку с четырьмя видами закусок, а я отвечаю онлайн-отзывом в простой форме: «Мне понравилось», «Мне не понравилось, больше не присылайте мне ничего подобного», «Не распробовал, пришлите еще» и так далее. А на их сайте есть система голосования. Классный подход…

Однако, когда вы начинаете изучать историю компании, все смотрится еще круче. Я вам только что рассказал о гибкой методологии разработки программного обеспечения, так вот, Graze – настоящая фабрика гибкости. На нашей конференции в Лондоне генеральный директор Graze Энтони Флетчер достал из кармана телефон и сказал: *«Я управляю моей фабрикой с телефона: закупки, заказы, поставки. Каждая коробка, которую мы отправляем, предназначается одному конкретному покупателю».* Звучит невероятно, но это далеко не конец истории – дальше начинается моя любимая ее часть.

Graze недавно запустил продажи в США. Скажем прямо, это далеко не тот рынок, на котором традиционные английские закуски, типа дрожжевых спредов Marmite или соленых чипсов со вкусом уксуса, сметают с полок, как свежие пончики. Флетчер объяснил: *«Когда я работал в*

компании по производству энергетических напитков CPG, при выходе на новый зарубежный рынок мы тратили миллионы долларов на исследование спроса и выяснение вкусов и желаний потребителей на этом самом рынке. В половине случаев получали ошибочные данные, выпускали продукт на рынок, понимали – что-то пошло не так, и отступали с занятых позиций, чтобы перегруппироваться и вернуться на рынок через год. В Graze мы не потратили на маркетинговые исследования американского рынка ни цента. Мы просто взяли всю существующую линейку продукции и выбросили ее на местный рынок, а дальше система адаптировалась самостоятельно».

Команда Graze буквально уселась перед мониторами и стала ждать. Спустя несколько дней после старта продаж они увидели, что пряные закуски с ароматом барбекю рванули вверх, а закуски со вкусом чатни залеживаются на складе.

Больше никаких фокус-групп, никаких телефонных опросов, никаких анкет для потребителей. Не нужно молиться всем богам о том, чтобы твой продукт оказался хитом. Это все потеряло смысл, потому что маркетинг стал составляющей частью сервиса. За неполных четыре месяца продаж команда Graze получила полное представление об американском рынке и предпочтениях своих покупателей. Теперь компания может смело применять эту модель в любой точке мира – и она точно так же будет самостоятельно работать, самостоятельно учиться и самостоятельно оптимизироваться.

Когда вы развиваете свой сервис в тесном контакте с потребителями и тщательно собираете информацию об их поведенческих моделях, появляется возможность создавать и продавать именно тот продукт или сервис, который отвечает потребностям покупателей и который они по-настоящему любят. В Google это поняли. В Graze – тоже.

Беспилотный netflix

«Пилотные» серии – крайне важная часть современного телевизионного процесса. Вместо того чтобы сразу раскошеливаться на полноценный сезон сериала, который может «выстрелить», а возможно, и нет, крупные телестудии тратят некоторое количество денег на снятие нескольких «пробных» эпизодов, а затем демонстрируют их на специальных показах в местах типа Лас-Вегаса (маркетологи любят Лас-Вегас, потому что туда съезжаются туристы со всей страны) и оценивают реакцию фокус-групп.

Телесериал – достаточно дорогостоящий продукт, поэтому «пилотные» эпизоды для телестудий выступают чем-то вроде страховки от провала. Сезон отбора сценариев для съемок, подготовки и просмотра «пилотов» по напряженности и жестокости напоминает «Голодные Игры»: из нескольких сотен идей одобрение получают несколько десятков, из которых только пятнадцать-двадцать доходят до реальных съемок. Впрочем, и у них жизнь коротка и нелегка: по оценкам журнала Variety, только четырем или пяти идеям суждено вырасти в полноценные телесериалы. Таков он, телевизионный рынок.

Netflix не снимает «пилотных» эпизодов. Никогда не снимала и никогда не будет. Впрочем, особых иллюзий питать не стоит – у Netflix было достаточно провалов. Однако по сравнению с той же HBO Netflix чрезвычайно успешна в плане создания сериалов, отвечающих духу времени и запросам аудитории: «Корона», «Карточный домик», «Оранжевый – хит сезона», «Очень страшные дела». Приступая к съемкам «Карточного домика» – сериалу, который стал для сервиса пробным шаром в деле создания собственного уникального контента, – в Netflix уже знали, что малоизвестная британская версия успела себя хорошо зарекомендовать на платформе, а Дэвид Финчер, Кевин Спейси и Робин Райт пользуются неизменным успехом у аудитории. Они также понимали, что аудитория в восторге от политической драмы, поэтому многообещающая диаграмма

Венна вдруг начала обретать форму. В то же время изначально было понятно, что сюжет вырисовывается насыщенный, многослойный и одним «пилотным» эпизодом его не охватить. Поэтому в Netflix выписали чек сразу за весь первый сезон. Как рассказывал в интервью «Нью-Йорк Таймс» директор сервиса по связям с общественностью Джонатан Фридланд, *«поскольку мы напрямую общаемся с нашими зрителями, то знаем, что именно им нравится смотреть, и это помогает нам понять, насколько успешным будет очередной сериал. Как раз это придало нам уверенности при начале работы над “Карточным домиком”»*.

Мы все знаем, насколько Netflix важны пользовательские данные. Компания анализирует миллионы точек контакта (то есть «просмотров») в день – включая данные о том, когда зритель ставит видео на паузу, отматывает серию назад или проматывает вперед, – а также собирает информацию о рейтингах, истории поиска, геолокационных данных пользователей, продолжительности просмотра, используемых устройствах и отслеживает реакцию пользователей в социальных сетях. Сервис не просто фиксирует данные о том, что вы смотрите сейчас: он отмечает и то, что вы смотрели до того, а затем – что выбрали для просмотра после, и какой сериал выключили через пять минут просмотра. Каждому сериалу на платформе присваивается более сотни атрибутов, включая такие обозначения, как уровень насилия, географическая привязка, время года, в которое происходит действие, и даже профессии персонажей. *«Прелесть управления сервисом по подписке состоит в том*, – заявил в интервью британской «Гардиан» вице-президент Netflix по продукции Тодд Йеллин, – *что нам не нужно задумываться о поиске рекламодателей или беспокоиться о рейтингах. Дни, когда критерием успеха была чистая популярность продукта, давно прошли, как и дни, когда приходилось учитывать каждое отдельное мнение и каждый отдельный каприз. Сегодня все полученные нами данные поступают команде программистов в офисе в Лос-Анджелесе. Цифры по каждому отдельному сериалу сравниваются между собой. Полученная аналитика*

помогает принять решение о том, запускать ли очередной новый сериал и продлевать ли на следующий сезон тот или иной “старый”. Традиционные телестудии и кабельные каналы этого делать не умеют».

Netflix не нуждается в фокус-группах и оценочных карточках. Сервис все еще продолжает конкурировать с креативной аудиторией, где взлеты и падения являются привычным делом, но у него уже есть явное преимущества в виде «гигантского мозга», которого явно не хватает классическим телекомпаниям. Благодаря подписной модели сервис получает все нужные данные прямо из собственной системы.

Starbucks и пользовательские ID

В начале 2017 года Starbucks попала на первые полосы новостных изданий в связи с уникальным информационным поводом: мобильное приложение сети кофеен невероятными темпами набирало популярность. Слишком много посетителей заказывало напитки заранее, до прихода в ближайшее заведение Starbucks, что привело к длинным очередям в самих кофейнях. *«Мы сейчас полностью сосредоточены на решении этой проблемы, но могу точно сказать: она вызвана резким ростом спроса. Мы уже сталкивались с подобными ситуациями раньше и успешно справлялись с их решением, справимся и сейчас»*, – убеждал журналистов на пресс-конференции, посвященной финансовым показателям компании, тогдашний генеральный директор Starbucks Говард Шульц.

Со временем очереди из Starbucks действительно исчезли: в часы пик за прилавками работали дополнительные бариста.

Это история не о том, насколько быстро мобильные технологии меняют наши устоявшиеся ежедневные привычки (ну, разве что совсем немного). За ней стоит нечто большее, о чем практически не упоминали деловые и технические издания – могущество цифровой системы Starbucks ID. Ведь после того как пользователь подтверждал

в системе все данные о себе, включая реквизиты банковской карты, возраст, демографические данные и место жительства (иногда), а Starbucks получала возможность отслеживать историю его покупок, перед компанией открылся чудесный мир новых возможностей. К сегодняшнему дню на бонусную программу Starbucks подписано более 13 миллионов человек, и на них приходится около трети общих продаж компании в США. Каждый десятый стаканчик кофе Starbucks сейчас заказывается через мобильное приложение, позволяющее увидеть, сколько времени потребуется бариста для приготовления заказа, а клиенту – для того, чтобы дойти до ближайшей кофейни сети и забрать заказ. В Starbucks делают все для того, чтобы покупателям не приходилось стоять в очередях.

А начиналось все с пользовательских ID.

Сегодня благодаря этой системе постоянные клиенты Starbucks не останутся без стаканчика любимого латте, даже находясь в командировке в другом городе. Им все так же достаточно зайти в ближайшую к отелю кофейню сети. *«Система распознает вас как постоянного посетителя, который заказывает один и тот же сорт кофе в одно и то же время,* – рассказывал в интервью журналу CIO директор по развитию Starbucks Джерри Мартин Фликинджер, – *поэтому как только вы откроете мобильное приложение, там уже будет информация о вашем обычном заказе, а бариста уже будет знать ваше имя. Мы также предложим ваш любимый десерт. Звучит необычно? А на самом деле, ничего необычного в этом нет. В ближайшие годы, и даже месяцы, вы увидите, насколько совершеннее станет наша система, а мы продолжим и дальше внедрять технологии, которые способствуют укреплению связей между людьми».*

Однозначно можно сказать, что Starbucks берет пример с компаний, входящих в так называемую «Большую четверку GAFA» – Google, Amazon, Facebook и Apple. В Китае, кстати, им соответствует «Большая тройка BAT» – Baidu, Alibaba, Tencent.

Что объединяет все эти компании? Система пользовательских ID. У всех есть отдельная цифровая платформа, которая позволяет отслеживать поведение

клиентов и принимать решения относительно дальнейшего распределения ресурсов компаний и внедрения новых услуг. В случае со Starbucks это, например, может быть решение о том, сколько призовых «звезд» присваивать за покупку того или иного напитка или где открыть новую кофейню. Похожая платформа есть и у команды Gmail, и у Netflix. Возникает вопрос: у кого ее до сих пор нет? Какой из привычных вам брендов ею еще не обзавелся? Ну, с большой долей вероятности, у вас нет персонального Coke ID, или Nike ID, или L'Oréal ID. Но если вы настоящий и преданный поклонник этих марок – поверьте, скоро и они у вас появятся.

Глава 11
Маркетинг: новый взгляд на «четыре П»

Давайте поиграем в ассоциации. быстро, не задумываясь, ответьте, с чем у вас ассоциируется слово «маркетинг»? Ставлю доллар на то, что первым делом вы подумали про бегущую строку с рекламными объявлениями во время трансляции матчей Суперкубка или про Дона Дрейпера из «Безумцев». А возможно, вспомнили про рекламу Apple 1984 года или про геккона Geico. Или про щенка из носка от Pets.com, про игрушечные машинки Webvan. Или про другие чокнутые рекламные ролики эпохи доткомов. Опьяненные дождем из венчурных денег, маркетинговые отделы новоиспеченных компаний делали тогда то, что, как считалось, получалось у них лучше всего: рекламировали. Потому что в 2000-е быть маркетологом означало лишь одно: рекламировать.

В старые добрые времена думать в подобном ключе было разумно. Давайте снова взглянем на левую сторону диаграммы:



Как мы помним, главной целью в те времена было продавать товары – много товаров. Это была «модель перераспределения товаров», и проходило оно по

разнообразным каналам сбыта. Работа маркетингового отдела заключалась в «продвижении» товара на действующих и «перетягивании» клиентов на новых рынках. Под «продвижением» понималось активное перемещение товара по каналам, сопровождаемое раздачей денег и преференций всем задействованным участникам: скидки и комиссионные выплаты продавцам, плата магазинам за возможность размещения товаров в наиболее заметных местах. «Перетягивание» подразумевало переключение внимания покупателей с товаров конкурентов на ваш товар. Что нужно было сделать для того, чтобы успешно выполнить обе задачи?

Первым делом – рассказывать, как прекрасен станет новый мир для тех, кто купит именно ваш товар! И тут мы можем привести в пример послевоенные рекламные плакаты: «мужчина Marlboro», «мир Coca-Cola». Маркетологи и рекламщики хвастались премиями Clio, попаданием в трансляцию Суперкубка и покупкой билбордов в удачных местах. Любой товар был просто товаром, а продажи – веселым времяпрепровождением. Если какой-то товар продавался несколько хуже ожидаемого… Ну, вы всегда могли продавать что-то еще.

Однако скажу снова: времена изменились. Внезапно оказалось, что все эти огромные успешные компании перестали тратить на рекламу хоть сколько-нибудь серьезные деньги. Попробуйте вспомнить, когда в последний раз вам на колени выпадал из газеты красный конверт Netflix? Я думаю, каждый согласится с тем, что бренд остается важной составляющей бизнеса, но сегодня вы коммуницируете с брендом не через рекламные объявления – прямой контакт теперь куда важнее. Лучший способ пригласить зрителей на просмотр нового сериала от Netflix – прорекламировать его во время просмотра «старого» сериала от Netflix. Почти тот же принцип действует при покупке очков Warby Parker. Или при пользовании поисковиком Google. Да посмотрите хотя бы на тот же Salesforce.

В то же время вы наверняка слышали о штатных командах так называемых «хакеров роста». На первый взгляд, термин вроде бы звучит вполне «по-маркетинговому», потому что сотрудники этих команд отвечают за поиск «умных» методов повышения продаж. На деле же все выглядит так, будто люди идут против собственной системы. У Stitch Fix на зарплате сидит под сотню специалистов по обработке и анализу данных, а их главная задача – не в поиске новых «фишечек» для привлечения внимания к билбордам с рекламой, а в поисках ресурсов роста внутри сервиса. По сути, инженеры в компании взяли верх над маркетологами, и отныне маркетинговый отдел занят продвижением freemium-версий[28], анализом запросов на обновление сервиса и стимулированием покупок внутри приложений.

И что теперь? Давайте вернемся к правой части диаграммы. В новых реалиях все начинается с понимания потребностей клиента. В принципе, тенденция зародилась еще лет двадцать назад, когда появилась так называемая концепция индивидуального маркетинга, с акцентом на персонализацию услуг, на «затачивание» их под конкретного человека. И здесь мы переходим к главному: нет лучшей персонализации, чем персонализация условий подписки, потому что именно подписка дает возможность общаться с клиентом один на один, почти лицом к лицу.

Если вы работаете в маркетинге, то наверняка стараетесь собирать информацию о ваших клиентах… Ну, полагаю, с того самого момента, как пришли в профессию. И вам, скорее всего, доводилось платить немалые деньги за доступ к аналитике от таких известных игроков рынка, как Acxiom, BlueKai, Experian. Черт, да в одних только США компании потратили на эту самую аналитику более $10 миллиардов.

Но в «экономике подписки» ваши инженеры и разработчики позаботились о том, чтобы вы получали эту информацию самостоятельно – у каждого подписчика есть персональный ID, по которому о нем можно узнать все: от персональных данных до истории покупок. Для маркетолога звучит, как нирвана, как золотая жила – больше не нужно бегать к кому-то с вопросами, ответы сами просятся в руки.

И знаете что? «Экономика подписки» полностью меняет «концепцию четырех П». Эту концепцию изучают в каждой бизнес-школе в рамках курса «Маркетинг 101». Идея состоит в том, что любая маркетинговая стратегия должна опираться на четыре основные точки. В упрощенном виде они определяются следующим образом.

Продукт – вы должны давать людям то, что им нужно.

Плата – вы должны установить на продукт такую цену, которая будет устраивать вашу компанию и которую будет готов платить покупатель.

Продвижение – вы должны рекламировать ваш продукт через наиболее привлекательные для покупателей каналы (и желательно, при участии привлекательных для покупателей людей).

Положение – вы должны продавать ваш продукт в привлекательных для покупателей местах.

Но что происходит, когда буквы в системе меняются? Начнем анализ с последней позиции и поговорим о местах продаж – а точнее, о каналах доставки.

Положение

Наиболее частый вопрос, который мы слышим от компаний, переходящих на бизнес-модель по подписке: как быть с каналами сбыта? Каналы сбыта – очень важная составляющая мира, в котором мы живем. General Motors зарабатывает с помощью автосалонов. Cisco полагается на компьютерные магазины. Procter & Gamble выставляет товар на полках в магазинах у дома. Журналы по-прежнему продаются в киосках. Тейлор Свифт, как и раньше, полагается на Spotify (кроме тех случаев, когда ей этого не требуется).

Основная проблема сегодня состоит в том, что у большинства производителей нет прямого контакта с потребителем – все происходит только через очередной канал сбыта, то есть при посредничестве продавца или дистрибьютора. И если производители попытаются выйти на прямой контакт с покупателем, они могут отпугнуть дистрибьюторов. Как же тогда быть? Как выстраивать дальнейшую работу с каналами сбыта в условиях подписной модели, которая предполагает переход на полноценный контакт с подписчиком в формате «один на один» и постоянное отслеживание опыта взаимодействия подписчика с продуктом?

МЫ СТОИМ НА ПОРОГЕ ОЧЕРЕДНОГО ЭТАПА ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ.

Что ж, обратимся к успешным примерам. Autodesk – разработчик специализированного программного обеспечения для архитекторов, инженеров и дизайнеров – потратила несколько лет на переход с традиционной модели продаж на подписную. Первым делом программисты компании адаптировали под новую модель само программное обеспечение: ввели систему пользовательских ID, ускорили выход обновлений и полностью пересмотрели отношение к своему продукту – из статичной и редко

обновляемой устанавливаемой программы он превратился в гибкий, постоянно совершенствующийся сервис. А еще разработчики перевели его в постоянный бета-режим.

Закончив с перестройкой продукта, компания переключилась на посредников, выпустила новые руководства по продажам, провела множество семинаров и мастер-классов, посвященных работе в рамках подписной бизнес-модели. Если помните, до этого посредники продавали большие разовые контракты, встречаясь с клиентом раз в год. У Autodesk хватило мудрости не отменять эту модель продаж одномоментно. Вместо этого посредникам рекомендовали предлагать пользователям нечто новое: годовой план технической поддержки, который продавался в качестве дополнительной услуги к основной лицензии. Этот шаг должен был помочь поймать сразу двух зайцев: приучить посредников к новой модели работы и установить с пользователями регулярный контакт на протяжении всего года. Отлично!

Затем пришла пора обучить посредников поддерживать контакт с покупателем постоянно в течение года, а не звонить раз в год с вопросом о продлении лицензии. Посредники получили четкий график контактов и список задач: в первые три месяца информировать пользователей о переходе на новую модель работы. Далее в течение шести месяцев собирать отзывы клиентов об опыте пользования программным обеспечением. Наконец, в течение последних трех месяцев года оповещать их о скором выходе обновлений и необходимости продлить подписку на следующий год.

Помимо этого, Autodesk вдруг начала получать огромное количество всевозможных новых данных о своих пользователях – еще один результат изменения бизнес-модели. Как поступила компания? Она разрешила посредникам использовать эти данные. То есть каждый посредник мог теперь получить всю необходимую информацию о клиенте, с которым работает. Такого раньше не делал никто.

Autodesk не удалила посредников из канала сбыта – более того, компания стала пользоваться их услугами гораздо чаще. Посредники же использовали информацию о подписчиках для того, чтобы заставить каналы сбыта работать более эффективно. Без доступа к информации едва ли кто-то из посредников смог бы провести такую работу самостоятельно.

И эта модель применима к любой другой отрасли. Автопром? Возьмите OnStar от GM, благодаря которому сервисы автоматически получают информацию о количестве автомобилей, нуждающихся в техосмотре и обслуживании, и могут более эффективно планировать свое рабочее расписание. Розничная торговля? Любой музыкант, который вложил немало денег в свой инструмент и учился играть на нем с помощью Fender Play, имеет огромное количество причин пользоваться и сервисом Guitar Center тоже. «Экономика подписки» – не просто очередная беспроигрышная бизнес-модель. Эта самая беспроигрышная бизнес-модель из всех беспроигрышных.

Продвижение

Если раньше весь маркетинг полагался на два инструмента: «перетягивание» (громкая реклама) и «продвижение» (комиссионные, оплата размещения, скидки), то как дела обстоят теперь? Достаточно ли просто взять весь рекламный бюджет и отдать его отделу разработки? Не совсем. Продвижение бренда остается важной частью бизнеса. Просто в наши дни опыт прямого взаимодействия с клиентом намного важнее. Он включает в себя и процесс «регистрации», и процесс «первоначального пользования», и ту часть, когда пользователь говорит: «вау, это круто, я буду пользоваться сервисом дальше», и ту часть, когда он этого не говорит. В свое время многие покупали Amazon Echos, рассчитывая получить персональную версию аналога HAL 9 000, но на деле получили лишь дорогие наручные часы со встроенным радиоприемником.

Как получить опыт взаимодействия с клиентом? Ну, тридцать лет назад единственным способом контакта с потребителем была реклама. Потом появился Google, и ключевым инструментом стало появление в поисковой выдаче. Сегодня главным драйвером стали соцсети – Facebook, Twitter, WeChat, LinkedIn и еще миллион небольших сетей по интересам. Так что же, получается, достаточно взять весь рекламный бюджет компании и отдать его Facebook? Снова нет. Сегодня большинство товаров и услуг покупают на основе отзывов других пользователей. Сила слова, которая и раньше-то играла немалую роль, стала мерилом всего, особенно после появления интернета, увеличившего нашу болтливость раз в сто – если не в тысячу. Как общество, мы пытаемся бороться с отдельными последствиями этого явления (с теми же фейковыми новостями, например), но для маркетологов все это, так или иначе, стало новой рабочей реальностью.

По той же причине сегодня на первый план выдвинулся сторителлинг[29]. В Zuora мы используем когнитивную модель сторителлинга под названием «три комнаты». Рассказывая о продукте, раскрываем три вопроса: «как» – история появления продукта, «кто» – история появления пользователя продукта, и «когда» – это самая важная и всеобъемлющая часть повествования, объясняющая, когда и почему потребитель начал пользоваться продуктом. Большинство компаний (особенно здесь, в Кремниевой долине) довольно подробно могут ответить на первые два вопроса: они знают свой продукт и своих покупателей, у них отлично «прокачанные» веб-сайты с подробным описанием продукта, примерами использования и отзывами клиентов. Но многие из этих компаний не смогут связно ответить на вопрос, а в чем, собственно, заключается суть существования их продукта? В чем его большой смысл? У них нет ответа на вопрос «когда», хотя именно его стоило бы задавать первым.

В идеальном мире эти три истории должны появляться последовательно: сначала впечатляющая история о трансформации бизнес-модели, потом история появления

спроса на рынке и, наконец, история появления непосредственно продукта. То есть задача этих историй состоит в создании своеобразной галереи из трех комнат. В первой комнате посетитель знакомится с вашей компанией, но не в смысле ее физической истории, а в контексте ее существования на рынке и того, что делает само это существование необходимым.

После того как посетитель ознакомился с контекстом, он переходит во вторую комнату, где ему рассказывают о ценности продукта, обо всех объективных выгодах и сферах применения продукта. В этой же комнате он узнает подробности о технической стороне пользования продуктом, получает тематические примеры, конкретные рекомендации и статистику пользования продукта по отраслям.

Наконец, в комнате номер три посетитель видит сам **продукт**, сияющий и прекрасный, словно Ковчег Завета, и получает рассказ о его появлении и об особенностях его внутреннего устройства.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, – комната номер один в виртуальной галерее Zuora, место, где мы рассказываем об «экономике подписки», о том, что происходит в процессе перехода от продажи продукта к продаже услуги. Сегодня даже компании, создающие отличные физически существующие продукты – такие, как Nest или GoPro, – обязательно создают для них облачные сервисы. Это тот самый случай, когда мы говорим: ваши потребители уже предпочитают пользоваться сервисом, а не владеть устройством. Впрочем, вы это и сами знаете – ведь вы уже сами все поменяли. Мы рисуем картину быстро меняющегося мира и описываем некоторые последствия этих изменений. Безусловно, реклама как инструмент является частью процесса, происходящего в первой комнате: она помогает увеличить охват, донести информацию до более широкой аудитории. Но реклама тут – не более чем именно инструмент поддержки основной истории. Так на что же вам стоит потратить рекламный бюджет? На поиск истории.

Как выглядит ваша история? Что вы расскажете в вашей комнате номер один?

Плата (и форма упаковки)

«Оплата и форма упаковки заказа» – это старомодное выражение напоминает о временах, когда после получения денег от заказчика продавец шел на склад, брал определенный товар с определенной полки и отправлял по определенному адресу. Однако и для современной подписной бизнес-модели эти два термина обозначают важнейший рычаг роста из всех, что имеются в распоряжении. Описать точнее вряд ли получится. Для тех, кто не до конца понимает, о чем речь, объясню: «оплата» – это те цифры после значка доллара, которые говорят пользователю, сколько денег ему предстоит отдать за подписку, «форма упаковки» – по сути, набор функций, доступ к которым пользователь получает после оплаты (соответственно, в рамках подписной бизнес-модели под различными «формами» могут подразумеваться различные наборы функций в «золотом», «серебряном» и прочих тарифах и подписных планах). Тема оплаты и различий тарифных планов постоянно и неизменно появляется в наших подкастах, журнальных статьях, за обедом, на совещаниях и так далее. По существу, именно «плата» является главной из «четырех П».

Почему именно она? Что ж, цена на единицу физического товара определяется довольно просто: прибавляете размер желаемой наценки к сумме затрат на производство – и получаете отпускную цену. В промышленном мире такая модель ценообразования называется «издержки плюс фиксированная прибыль». Представьте, например, что вы делаете и продаете спиннеры. Вы точно знаете размер производственных издержек на единицу товара и знаете, сколько готовый товар стоит на рынке. Устанавливаете выгодную вам величину маржи, затем начинаете продавать спиннеры со скидкой – и выдавливаете с рынка ближайшего успешного конкурента. Вуаля, вы – спиннерный монополист!

С ценами на подписки сложнее. Разумеется, у вас есть определенные расходы, которые вы должны учитывать, но в

конце цепочки вы должны выставить цену не за физически существующий товар, а за некий результат. И в чем его считать? Что оценивать: рабочее место, минуту пользования, некое действие, некую условную единицу – что? И как быть с тем фактом, что разные пользователи могут совершенно по-разному оценивать полученные результаты? Такая двойственность, в принципе, является нормой для подписной бизнес-модели и может играть как на пользу, так и во вред бизнесу – слишком много всего нужно учесть и не ошибиться.

Что значит «ошибиться»? О, есть много способов все испортить. Например, сделать потенциально платный сервис полностью бесплатным, а потом потратить годы, пытаясь достичь хоть каких-то показателей конверсии. Или напичкать сервис слишком большим количеством разнообразных функций на выбор, сделав этот самый выбор слишком сложным для пользователя. Можно, наоборот, сделать сервис слишком простым и недорогим – и оказаться в положении Гомера Симпсона, который помогает всем в столовой взять обед, а сам в итоге остается голодным. Вы можете привязать цену к какой-то единице измерения в условиях, когда предусмотреть или распланировать расход этих единиц не представляется возможным (например, предоставить доступ к услугам мобильной связи семье с чересчур болтливыми детьми)… Список можно продолжать бесконечно.

Но что случится, если вы все просчитаете правильно? Так это ж совсем другое дело! Привлекать клиентов станет намного проще, отток сократится. И все станет совсем хорошо, когда контакт с подписчиками окрепнет, когда ваш сервис станет важной частью их жизни, а для вас эта важность начнет конвертироваться в доход, который вы сможете направить на дальнейшее расширение бизнеса и повторить весь цикл уже с новыми пользователями. Вы перестанете зависеть от внешних обстоятельств, вам не придется полагаться на догадки или тратить время на тщательное изучение цен у конкурентов. Вы сможете опираться исключительно на собственный опыт

взаимодействия с пользователями и постоянно совершенствовать сервис, руководствуясь опытом. И как только ваша модель ценообразования совпадет с положительными впечатлениями пользователей, тут-то – щелк! Ваша бизнес-модель гармонизируется с их ожиданиями, а на свет появится новая востребованная и уважаемая компания.

Я мог бы написать целую книгу о принципах ценообразования в подписной бизнес-модели (может, когда-нибудь и напишу), однако если объяснять все простыми словами, есть два основных подхода к определению цены на ваш сервис.

Первый можно условно обозначить как «рост потребностей клиента» – когда ваш подписчик начинает все активнее пользоваться набором предоставляемых функций: корпоративный пользователь регистрирует все больше служебных аккаунтов, а частному клиенту требуется расширить место для хранения данных. Соответственно, чем больше функций клиент использует, тем выше для него цена подписки. Ну, скажем, у меня был бесплатный аккаунт на Dropbox, который я стал использовать для хранения фотографий моей дочери. В какой-то момент я достиг установленного лимита на размер аккаунта, и чтобы оставаться в пределах тарифа «freemium», мне пришлось бы часть фотографий удалить. Понятно, что рука у меня поднимется скорее на оплату дополнительного места для новых фотографий, чем на удаление старых. Это еще и яркий пример того, когда ценность сервиса растет для пользователя, а ценность пользователя растет для сервиса.

Разумеется, главное тут – правильно выбрать единицу потребления, которая окажется одинаково ценной и для сервиса, и для пользователя. И при выборе нужно будет учесть довольно большое число факторов. Некоторые из них будут касаться необходимости предоставить упрощенную схему пользования сервисом, или возможности использовать его для получения дохода, или введения «минимального порога» пользования, или изменения цены пропорционально частоте и объемам использования. Далее

вам предстоит определить себестоимость некоей условной единицы пользования и установить цену либо за эту самую единицу, либо за некий уровень доступа к сервису. Наконец, нужно будет тщательно проанализировать полученную модель на стрессоустойчивость и посмотреть, как она себя поведет в ситуации, когда пользователи получают намного больше или намного меньше возможностей по отношению к установленной цене. Именно на этом этапе вы сможете понять, какую минимальную или стартовую цену можно установить и поможет ли введение многоуровневой модели снизить стоимость условной единицы по мере роста частоты или объемов пользования. Как видите, тут есть где развернуться, а формула ценообразования достаточно гибкая для того, чтобы ее можно было доводить до совершенства и бесконечно долго обнаруживать в ней новые возможности.

Второй метод основан не на увеличении места, частоты или объемов пользования, а на расширении числа функций и наборов инструментов, необходимых клиенту для пользования сервисом. Этот метод включает определение цены для каждого подобного набора. Наиболее распространенная практика предусматривает стартовую подписку на некий базовый набор опций, чтобы подписчик начал пользоваться сервисом, и добавление новых опций – по мере роста его потребностей. К примеру, бизнес вашего пользователя связан с предоставлением услуг, и со временем ему потребуется выйти на международные рынки и коммуницировать со своими клиентами на разных языках. Ваш сервис готов предоставить ему такую возможность, но только в рамках подписки на более дорогой тарифный план – это та самая модель разделения подписок на «серебряные», «золотые» или «платиновые». В то же время существует огромное множество «голых» сервисов «видео по запросу» с тарифами типа «бесплатный, но с просмотром рекламы» – такие же, кстати, встречаются на Spotify, Pandora или Hulu. Подобные инструменты используйте с осторожностью: некоторые компании настолько увлекаются идеями разнообразия тарифных планов, опций и

приложений, что пользователи «тонут» во всем этом разнообразии, в конечном счете отказываются от сервиса и уходят, громко хлопнув дверью.

У моего коллеги Мадавана Рамануджама из Simon-Kucher & Partners есть по этому поводу интересное наблюдение: если у сервиса более 70 % подписчиков пользуются бесплатными или базовыми тарифами, значит, у сервиса отличные условия для базового уровня, которые в итоге весь сервис и угробят. Потому что разработчик недостаточно продумал программу стимулов для перехода пользователей на более высокие тарифы, и большинству подписчиков вполне хватает базового набора опций.

Идеальная картинка выглядит противоположной: 70 % подписчиков должны выбирать «серебряные», «золотые» и «платиновые» тарифы – это означает, что они пользуются сервисом постоянно и им время от времени требуются новые возможности, ради которых они готовы переходить на более высокие тарифы. Кроме того, вам приносят равную пользу и подход к ценообразованию, и подход к работе с каналом доставки, так как у сервиса высокие показатели использования и базового, и расширенного набора опций.

Но что происходит после того, как у вас появилась уверенно растущая база подписчиков, готовых с каждым разом платить все больше и больше? Что дальше?

Золотая эра маркетинга

Сегодня работа в сфере маркетинга интересна как никогда. Почему? Потому что к нам наконец-то пришло полное понимание потребностей всех потребителей – понимание, к которому мы шли на протяжении последних двадцати лет. Мы буквально купаемся в океане данных. Традиционные для маркетологов навыки и умения: сторителлинг, анализ информации и потребительских поведенческих моделей – все это по-прежнему критически важно для успешной деятельности компании. И после всего этого вы действительно готовы позволить инженерам «хакнуть» рост вашего детища? Да они же без вас не справятся!

Впрочем, есть один момент. Как только вы наберете достаточное количество подписчиков, узнаете их привычки и потребности и выявите поведенческие паттерны, вся ваша работа превратится из увлекательного творчества в банальную математику. Но это и хорошо! Потому что именно когда все перечисленные данные складываются в одну модель, начинается самое интересное. Все сотрудники смотрят на одни и те же цифры, и отдел маркетинга превращается в гигантскую исследовательскую лабораторию: совершенствует рекламные кампании и выявляет наиболее успешные сценарии, ищет слабые места и находит пути к победе.

Потому что в «экономике подписки» нет времени и места для поиска ответов на вопросы. Нет опросных листов и платных исследований, нет необходимости ждать полгода – и только потом подводить итоги. Вся информация, нужная вам для работы, уже здесь и сейчас, прямо в ваших руках. И вы можете смело браться за написание своей истории.

Глава 12
Продажи: восемь новых стратегий роста

Нам всем доводилось покупать что-нибудь ненужное – вон ту самую штуковину, что потом долго-долго стоит в шкафу, пока мы ее кому-нибудь не подарим или просто не выбросим в мусор. Возможно, штуковина классно выглядела в рекламном ролике. Может быть, вы даже пользовались ей пару раз, а потом эффект новизны испарился. А может, купили ее не задумываясь, «на автомате», просто увидев на рекламном щите, или в том самом ролике по телевизору, или на стенде из тех, что специально выставляют в так называемых «точках спонтанных покупок» магазинов.

Что ж, как говорится, у тех, кто продал вам эту штуковину, «миссия выполнена»! Им нет дела до того, как вы теперь себя чувствуете (черт, да они даже не задумываются о вашем существовании). Их волнует лишь то, что они продали еще одну единицу товара.

В «экономике подписки» все по-другому, особенно когда речь заходит о прямых продажах или продажах через посредников. В подписной бизнес-модели акцент смещается с необходимости продать товар на необходимость установить с покупателем долгосрочные отношения. Впрочем, в коммерческом контексте слово «отношения», конечно, звучит странно. Вы что, вступаете в «отношения» с Netflix?! Ну, в общем-то, да, так оно и есть. Ведь иногда вы проводите с ними чудесный вечер, а в следующий раз уже задумываетесь, а стоит ли оно вообще того. А уж если вспомнить душещипательные истории расставаний с Uber…

Никто уже давно не ходит на «свидания вслепую». Все сначала просматривают профили друг друга в Tinder или на Facebook. И в этом же заключается парадокс продаж в «экономике подписки». С одной стороны, все сложно, потому что пользователи имеют возможность получить очень много информации о вашей компании. С другой, этой информации слишком много и выбор слишком широк, так что люди попросту теряются и путаются в ней. Задумайтесь,

как подать потребителю информацию о продукте (даже новом и точно востребованном), если он толком не знает, что именно хочет знать об этом продукте?

Все мы проходим через одинаковую процедуру, которая начинается с серии вопросов от продавца или посредника: «расскажите мне поподробнее о…», «давайте поговорим о вашем бизнесе…», «скажите мне, что вас тревожит по ночам…» и так далее. Очевидно, все эти вопросы направлены на то, чтобы вы признали какой-то фундаментальный недостаток или явное отсутствие чего-то в вашем бизнесе, восполнить которые призван чудо-продукт, который немедленно предложит вам продавец. Его прекрасный продукт имеет кучу бонусов, дополнений, расширений и других причиндалов, о которых продавец может рассказывать бесконечно. В прежние времена, когда решение о покупке принималось на основе сравнения ценовых и технических характеристик продукта, долгий разговор имел бы смысл. В наши дни, усаживаясь в кресле перед вами, клиент ждет от вас совершенно другой информации. В течение нескольких встреч речь вообще не заходит о функциональной части сервиса или его специфических особенностях: в конце концов, клиент наверняка поработал в демоверсии, полистал отзывы и прочее. Первое, о чем нас сегодня спрашивают, это что получит компания, начав работать с нами. И второй вопрос (который, пожалуй, имеет даже большее значение) касается того, насколько довольны ваши действующие пользователи.

Мы постоянно открываем для себя что-то новое. Нам действительно важно иметь возможность сказать: «Слушайте, у нас много клиентов с похожими вопросами. Но прежде, чем переходить к детальному обсуждению, давайте поговорим о ваших собственных клиентах». После чего разговор переходит в другое русло. Потому что наш отдел продаж уже ознакомился с экономическими показателями вашей компании: все уже посмотрели ролик с выступлением вашего генерального директора на YouTube, мы уже знаем о потенциальных сложностях, с которыми столкнулась ваша компания, и готовы ответить даже на вопросы, о которых не

задумывались еще вы сами. И наша задача состоит в том, чтобы предложить вам лучшее из возможного – ни больше ни меньше. Как любит говорить наш вице-президент Ричард Терри-Ллойд, *«после того как вы начнете работать с нами, уже ни один подписчик не соскочит с вашего крючка»*.

Итак, когда речь заходит об «отношениях», обе стороны, очевидно, хотят узнать друг о друге как можно больше. О чем думает партнер? Соответствует ли его мировоззрение моему? Будут ли наши отношения прочными? Если начну пользоваться сервисом и присоединюсь к большой базе клиентов, какие преимущества от этого я получу? Есть ли у сервиса пользователи с теми же потребностями, что у моей компании? Я знаю, что сервис постоянно развивается и меняется, но будет ли он мне так же полезен через год, два, пять?

В конце концов, все упирается в необходимость роста продаж: вы продаете клиенту доступ к сервису, чтобы ваша компания получила прибыль. Клиент же пользуется сервисом, чтобы прибыль получила компания, где работает он. И если эффективность продаж непосредственно связана с тем, насколько крепкими являются отношения между сервисом и пользователем, то и механизмы роста тут задействованы совершенно другие.

В прежние времена ваш бизнес мог расти, опираясь на три вещи: увеличение объемов продаж, повышение цены на единицу продажи и снижение издержек на эту единицу.

В наши дни императивов тоже три, но они другие: расширение клиентской базы, повышение ценности каждого клиента и увеличение времени взаимодействия клиента с сервисом.

Есть такое расхожее выражение: действующему клиенту продать товар проще, чем потенциальному. Я этот «афоризм» открыто ненавижу, потому что он олицетворяет собой мышление категориями физически существующего продукта: раньше вы продавали один продукт, теперь продаете другой.

Если вы все делаете правильно, то увеличение объемов продаж – то есть получение большего дохода в расчете на одного подписчика – происходит естественным образом. За

повышением ценности сервиса следует коммерческая выгода. Готовность непрерывно вкладывать силы и средства в укрепление взаимоотношений с подписчиками – вот чем отличаются успешные компании, работающие по подписной бизнес-модели. Если вы используете бизнес-модель, при которой доходность бизнеса растет по мере роста клиентской базы, то продление контрактов и повышение их стоимости станут привычным делом. А вот попытка продать побольше дополнений и навязать обременительные для пользователей дополнительные сервисы – дело непростое и неблагодарное. Которое к тому же способно клиента расстроить.

Опыт работы с сотнями компаний принес нам понимание: наилучшее решение для поддержания высоких темпов роста вашего бизнеса – применять сразу несколько стратегий роста. Мы объединили их в восемь основных категорий. На каждом из рабочих совещаний нашего отдела продаж обсуждается по крайней мере одна из этих категорий. Давайте рассмотрим их все и определим, насколько они подходят для вашей компании.

Формирование начальной клиентской базы

Поздравляем! Вы придумали новый отличный сервис, который можно предоставлять по подписке, и готовы явить его миру. Возможно, вы собираетесь продавать доступ к нему через недавно сформированный отдел продаж, или через существующий «старый» отдел, или через сеть дилеров, дистрибьюторов и представителей. Все прекрасно. Но что вам нужно сделать для старта продаж? Правильно, найти новых клиентов.

Почему? Потому что однажды наступит время, когда очередные новые клиенты будут внимательно изучать опыт уже имеющихся у вас клиентов – с тем чтобы понять, действительно ли ваш сервис годится для продолжительного использования. Есть такое выражение: «ваш первый клиент – вы сами», поэтому формирование начальной клиентской базы – очень важный этап. Вы должны в буквальном смысле на пальцах объяснить вашему отделу продаж, каких клиентов менеджеры должны искать и какую цену им предлагать. В противном случае все сотрудники отдела продаж будут, словно глупые кошки, тащить в ваш дом всякую неизвестную дрянь.

Когда мы только запускали Zuora, то вполне объяснимо собирались продавать наш сервис другим компаниям, предоставлявшим облачное программное обеспечение – как и мы сами. В то же время мы боялись навсегда остаться узконаправленной, нишевой компанией. И, что еще более важно, «гибкость» была по-настоящему важным преимуществом нашего сервиса, но мы могли обеспечивать ее лишь при работе с определенным набором пользователей. Поэтому мы дали отделу продаж задание: подписать на нас производителя компьютерного оборудования, медийную компанию, поставщика товаров по подписке и так далее. Задача была трудная, но разнообразие первой группы клиентов задало общий тон всей последующий деятельности.

Запомните главное: сервис должен идеально подходить для каждого клиента, вошедшего в первую группу! Если вы поведете себя излишне импульсивно и будете хватать кого попало, дела пойдут вразнос – клиенты будут требовать невозможного или, что еще хуже, откажутся платить установленную цену, посчитав ее завышенной, и ваш бизнес пойдет ко дну.

Далее, на этом этапе очень важно избежать соблазна наращивать продажи. Возможно, у вас гигантская компания с многомиллиардными оборотами и необъятным отделом продаж, который, как вы полагаете, можно в полном составе бросить на продажу нового сервиса. Плохая идея. Хотя бы потому, что, во-первых, они наверняка понятия не имеют, как новый сервис продавать. Когда модель SaaS только появилась, многие разработчики предустанавливаемого программного обеспечения поставили перед сотрудниками задачу продавать одновременно привычное, традиционное и весьма дорогое программное обеспечение и новые подписные продукты с невысоким ценником. Стоит ли объяснять, на какой из двух названных продуктов отделы продаж продолжали делать ставку? Среди больших компаний это вообще наиболее распространенный способ убить саму возможность перейти на предоставление программного обеспечения по подписке из всех, с которыми нам доводилось сталкиваться. Даже если вы полностью контролируете работу отдела продаж, и он продает только новый сервис (с чем я вас искренне поздравляю), поначалу вы будете стремиться продавать его не слишком активно. Плюс к тому, в сегодняшнем мире ваш сервис должен будет навсегда остаться в статусе бета-тестирования и постоянно совершенствоваться – в том числе и на основании отзывов ваших первых клиентов. В итоге вы захотите, чтобы отдел продаж уделял больше внимания этой первой группе клиентов, а не переходил к набору следующей.

Снижение коэффициента оттока

В жизненном цикле любого сервиса, предоставляемого по подписке, наступает момент, когда показатель оттока клиентов принимает угрожающие масштабы. Когда-то в Salesforce за один квартал мы потеряли больше старых пользователей, чем привлекли новых. Это было суровое испытание. Похожий опыт мы пережили и в Zuora. И Netflix тоже прошел через это – еще во времена, когда назывался Qwikster. Все через это проходят… По аналогии с «гори оно все», момент критического оттока пользователей я бы обозначил условным термином «полный моментец».

Как узнать, успешен ли ваш сервис по подписке или нет? Достаточно просто: посмотрите на коэффициент оттока. Снижение этого коэффициента знаменует собой переход от подросткового периода ко взрослой жизни, от сервиса, который потенциально может быть интересен какому-то ограниченному числу пользователей, к зрелому, успешному и востребованному бизнесу. Разумеется, отток может быть частично ограничен контрактными обязательствами, но многие разработчики сервисов по подписке сегодня позволяют клиентам отказываться от их услуг в любой момент – это часть стратегии, направленной на повышение привлекательности услуг. К тому же никакие контрактные обязательства не перевесят неудержимого желания сфокусироваться на постоянном улучшении сервиса ради того, чтобы удивить подписчиков. Ибо отток могут спровоцировать самые разные причины. Реальность такова, что ни один бизнес не похож на другой, везде есть уникальные особенности и обстоятельства.

Через некоторое время после того, как ваш сервис наберет обороты, наступит момент равновесия – устойчивого положения, когда сервис уже достаточно долго на рынке и сформировалась приличная клиентская база. И вы начнете обращать внимание на некоторые закономерности. Вот тут-то и сто́ит обратить особое внимание на коэффициент оттока. Потому что именно в этот момент будет понятно, растет ли ваш бизнес, находится в стагнации или падает. И

если коэффициент оттока превышает показатель роста базы, становится неважно, насколько круто выглядит ваш отдел продаж.

Если вы понимаете, что сервис находится в состоянии стагнации или снижения, тут, конечно, самое время выкладывать все карты на стол. Но только без паники. Проходить фазу «полного моментеца» доводилось каждому. И чтобы выйти из нее достойно, придется ответить себе на несколько трудных вопросов. Есть ли у вас потенциальные клиенты, переговоры с которыми вы можете отложить (хотя бы на время)? Есть ли клиенты, от работы с которыми стоит отказаться вообще? Что конкретно привлекает ваших клиентов, в чем для них заключается истинная ценность вашего сервиса? Покупают ли ваши клиенты платные подписки или только «приценяваются» постоянно? Какой стимул им требуется для перехода на платные тарифы? Может, возникла необходимость внести изменения в дизайн и набор предлагаемых опций?

В Salesforce нашей главной проблемой стало… само пользование сервисом! У нас не было проблем с продажами, но пришлось обучать сотрудников наших клиентов работе с сервисом. Впрочем, ничего удивительного: мы ведь начинали, когда сам интернет был в новинку, мало у кого дома был скоростной доступ в сеть, а в отелях нужно было подключаться прямо в номере, через проводной телефон. Но как только мы решили проблему с обучением, экономические показатели снова начали расти.

Расширение отдела продаж

Допустим, стартовали вы удачно. Успешно прошли этап формирования первоначальной клиентской базы, справились с проблемой оттока, и пришла пора надавить на газ. После того как вы убедились в том, что экономические показатели в норме (средний доход от постоянных пользователей превышает средние затраты на привлечение новых клиентов и техническое обеспечение сервиса) и вам есть куда расти, пришло время поддержать этот рост. А рост означает расширение отдела продаж, найм новых и повышение производительности действующих сотрудников, расширение сети дилеров и торговых представителей.

Для достижения эффективного результата необходимо помнить о двух вещах: гибридная модель продаж и автоматизация.

Что такое «гибридная модель продаж»? Ну, большинство компаний видят модель продаж с самообслуживанием и модель продаж с привлечением продавцов (так называемые «управляемые продажи») как две совершенно разные модели. «Самообслуживание – для малого бизнеса, продажи через сеть торговых представителей – для крупного», – думают они. Потому что это две параллельные прямые, которые никогда не пересекаются. Полная чушь!

Наверняка вы слышали про DocuSign. Этот онлайн-сервис позволяет сформировать в электронном виде и подписать практически любой документ – от служебной инструкции и банковского платежного поручения до договора о покупке дома. Разработчики DocuSign применяют модель продаж с самообслуживанием, чтобы постоянно привлекать новых клиентов и увеличивать свою долю в нижнем эшелоне рынка. Большинство видов подписки – «персональную» (Personal), «стандартную» (Standard) и «профессиональную» (Business Pro) – пользователи могут оформить непосредственно на сайте. Обращаться в отдел продаж требуется только для оформления «расширенной» подписки (Advanced Solutions). Так же, как и в случае с Dropbox,

«персональная» подписка охватывает лишь небольшое количество наиболее необходимых функций. Кроме того, на любом из пяти документов, которые пользователь «персональной» версии может составить и отправить в течение месяца, автоматически ставится водяной знак DocuSign («Составлено с использованием сервиса DocuSign»). По сути, это вирусная реклама, партизанский маркетинг, благодаря которому сервисом постоянно пользуются более 85 миллионов подписчиков в 188 странах мира.

Компании типа DocuSign, чей сервис подходит и для использования физическими лицами, и для корпоративных клиентов, обычно отслеживают подписчиков, почтовые адреса которых находятся в одной доменной зоне (например, joe@abc.com и jill@abc.com). И как только адресов накапливается достаточно много, отдел продаж готовит для владельца домена предложения по переходу на «профессиональную» подписку. То есть модель с использованием самообслуживания в этот момент пересекается с моделью управляемых продаж. Изменить тип подписки пользователи могут и самостоятельно – в личном аккаунте на сайте, и это также является одним из инструментов стимулирования как для клиентов (переход на более дорогую версию сервиса), так и для DocuSign (необходимость повышения качества сервиса и показателей конверсии). Если компания все делает правильно, ей не приходится вкладывать большие средства в поддержание уровня продаж при значительном расширении клиентской базы.

Следующая сложность, с которой вам придется столкнуться по мере роста вашей компании, – увеличение объема бумажной и рутинной работы. И рост числа связанных с этим ошибок. Мы все сталкивались с разочарованием при звонке в очередной отдел продаж, когда, кажется, компания всеми силами сопротивляется нашему желанию купить за деньги расширенный набор услуг и заставляет нас если не прыгать через обруч подобно дрессированным обезьянкам, то повторять адреса, номера

кредитных карт и прочее, как дрессированные попугаи. Разумеется, отделу продаж нужна информация о клиенте, подписке, способе оплаты, истории платежей и возвратов. Как и возможность автоматически рассчитать размер доплаты при переводе клиента на более дорогой тарифный план, или при остановке действия подписки, или при расширении числа пользователей, или для внесения любых других изменений. Но именно здесь точка, где важно хотя бы частично автоматизировать процесс «управляемой продажи». Хитрость в том, чтобы найти удобное соотношение между действиями, которые может выполнять сам пользователь, и действиями, которые должен выполнить отдел продаж, – для того чтобы упростить и упрочить архитектуру всего процесса продажи: от первичного запроса до выставления счета и оплаты. Подробнее об этом я расскажу в главе про ИТ.

Рост дохода за счет продажи дополнительных услуг и кросс-продаж

Итак, вы уже добились хороших результатов. Возможно, даже провели очередной раунд привлечения внешних инвестиций – и теперь работаете, работаете, работаете. Дальше что?

В любой компании прекрасно понимают, что лучший способ удержать темпы роста – увеличение ценности вашего продукта для клиента. Если вы уверены, что можете увеличить доход с каждого клиента за счет продажи дополнительных услуг или кросс-продаж, это явное свидетельство того, что у вас крепкие взаимоотношения с клиентами. И они находятся в равновесии.

Часто продажа дополнительных услуг и кросс-продажа рассматриваются как составные части одного и того же инструмента. Но в действительности здесь – две разные стратегии. Стратегия продажи дополнительных услуг предусматривает предоставление клиенту доступа к расширенным (и более дорогим) версиям вашего продукта, в

то время как стратегия кросс-продаж – это разработка комплексных решений с привлечением других сервисов и продуктов. Согласно недавнему исследованию McKinsey, среди разработчиков сервисов по подписке с оборотами от $25 миллионов до $75 миллионов наименьший коэффициент оттока наблюдался у компаний, которые использовали стратегию кросс-продаж при работе с не менее чем третью пользователей.

Вывод очевиден: способность компании решать более широкий круг задач и предоставлять для этого более широкий набор инструментов увеличивает срок взаимодействия подписчика с сервисом.

Стоит заметить, что подобный подход может потребовать изменений в структуре отдела продаж, когда одна часть команды отвечает исключительно за привлечение новых клиентов, а другая – за поддержку и расширение сотрудничества с действующими. Разумеется, возникает вопрос стимулирования сотрудников: «привязать» ли ставку заработной платы к числу договоров или увязать ее с возможным увеличением стоимости каждого договора? Как быть, если один менеджер постоянно занимается поддержкой клиента с договором на $1 миллион в год, а клиент второго «сто́ит» $10 миллионов? Когда-то в Salesforce мы решили создать отдельную команду, которая занималась бы исключительно поддержкой действующих подписчиков. Однако мы понятия не имели, как эту команду назвать. Кто они? Отдел клиентской поддержки? Нет. Аккаунт-менеджеры? Нет. Их основной задачей было помогать клиентам успешно пользоваться сервисом. Тогда Марк Бениофф предложил так их и называть – менеджеры по успешной работе с сервисом. Вариант отвергли все, кто мог. Он был ужасен. Однако Бениофф настоял на своем. Сегодня «менеджер по успешной работе с сервисом» – отдельная самостоятельная профессия.

Кросс-продажи тоже стимулируют инновации. Чтобы побудить действующих клиентов пользоваться сервисами чаще и полнее, компании-разработчики вынуждены постоянно добавлять новые функции, опции и предложения.

Ваш сервис должен быть машиной, бесконечно генерирующей новые возможности заработка. И чем больше вы в него вкладываете, тем больше денег он должен приносить. Настоящая работа начинается уже после оформления подписки – вот почему все успешные игроки рынка, вроде Amazon или Netflix, не перестают удивлять нас чем-то новеньким. Если вы делаете ставку на простое ожидание свежих клиентов вместо предложения новых возможностей, то допускаете большую ошибку.

Когда правильно поймешь саму суть бизнес-модели предоставления сервиса по подписке, становится ясно, что самыми успешными и быстрорастущими компаниями становятся именно те, кто постоянно наращивает прибыль от уже имеющихся подписчиков. Предоставление дополнительных услуг критически важно не только для увеличения доходов, но и для удержания подписчиков. Потому что чем более ценным является ваш сервис для подписчика, тем больше подписчик доволен. Понятное дело, что для достижения подобных успехов нужно ясно и четко понимать, чего конкретно клиенты ждут от сервиса, и знать, какие именно дополнительные услуги разрабатывать и как именно их продавать.

Эффективно выстроенные стратегии продажи дополнительных услуг и кросс-продаж увеличивают длительность взаимодействия пользователя с сервисом в краткосрочной перспективе и косвенно стимулируют рост доходов компании в долгосрочной. Что именно это значит? У сервисов, успешно работающих на рынке на протяжении нескольких лет, поступления от продажи дополнительных услуг и кросс-продаж формируют до 20 % дохода. Есть и дополнительный эффект – снижение коэффициента оттока клиентов. Иными словами, компаниям не приходится тратить лишних денег на привлечение большего количества новых пользователей. Чтобы достичь подобных успехов, придется задействовать сразу несколько отделов. Маркетологам придется разработать сбалансированные тарифные планы. Менеджеры по продажам должны уметь всегда предложить клиенту подходящую новую опцию:

например, напомнить ему, что он скоро достигнет максимального лимита цифрового пространства для хранения фотографий в облаке. Бухгалтерии надо приготовиться к работе с водопадом документации. А вы сами должны быть готовы постоянно оценивать эффективность их общей работы.

New Relic – ведущий разработчик технологий искусственного интеллекта – представляет собой яркий пример компании, чей быстрый рост в значительной степени обусловлен грамотным применением стратегии перекрестных продаж. Компания известна отличными сервисами и огромной базой лояльных пользователей. При разработке новых сервисов New Relic опирается на мнения и пожелания подписчиков, что способствует снижению коэффициента оттока. Иначе говоря, вместо того чтобы сосредоточить маркетинговые усилия на удержании лидерских позиций на рынке, компания больше ресурсов направляет на поддержание прямого контакта с пользователями и предоставление им широкого набора легких в развертывании сервисов и дополнительных опций, которые помогают решать действительно важные проблемы. Доступ к сервисам предоставляется в форме ежемесячной подписки, то есть любой пользователь имеет возможность за небольшую плату получить доступ к дополнительным услугам, не обременяя себя серьезными обязательствами. Подобный подход способствует постоянному росту кросс-продаж и подвигает компанию к непрерывной диверсификации линейки услуг, благодаря чему New Relic не только успешно увеличивает доход, получаемый с каждого клиента, но и наращивает присутствие на глобальном рынке управления ИТ-проектами.

Захват новых сегментов рынка

Правильно выстроенная модель доступа к сервису по подписке одинаково хорошо работает в любом сегменте рынка. Например, сервис ускоренной проверки пассажиров CLEAR когда-то стартовал в сегменте бизнес-авиации, потом в нем появились семейные подписки, а спустя некоторое время разработчики задумались о сотрудничестве с крупными корпоративными заказчиками. Многие SaaS-компании предпочитают опробовать свой сервис в сегменте малого и среднего бизнеса, прежде чем предлагать его корпорациям. Кстати, расширение продаж с малого и среднего бизнеса на крупный может быть еще одним поводом для разделения вашего отдела продаж.

Компания Box – отличный пример успешного перехода из одного сегмента рынка в другой. Когда они запустили облачный сервис для хранения и обмена информацией, отдел продаж приносил компании не более 1 % дохода. Компания в большей степени работала как freemium-сервис, а весь процесс взаимодействия с пользователями – от регистрации в системе до оформления подписки – строился по модели самообслуживания. Сегодня, несмотря на огромное количество частных клиентов, почти весь доход Box приносят корпоративные продажи, и бóльшую его часть обеспечивает именно отдел продаж.

Генеральный директор Box Аарон Леви объясняет подобную перемену так: *«Сотрудничество практически со всеми крупными корпорациями начиналось с того, что работники самих корпораций начинали пользоваться сервисами Box»*. В подобной ситуации переход от индивидуального обслуживания на корпоративный уровень выглядит вполне логично. Заметим, однако, что, в отличие от работы с индивидуальными подписчиками по удобной модели самообслуживания, работа на корпоративном уровне начинается с длительной процедуры оформления продажи, где задействованы торговые представители, отдел закупок, оформление запросов и коммерческих предложений,

юридические проверки, а завершается так называемыми переговорами, которые куда больше походят на торги! Поэтому наличие достаточно большого числа пользователей вашего сервиса среди сотрудников корпорации будет отличным преимуществом (на ум тут же приходит Slack, например).

Разумеется, вы можете развивать бизнес не только горизонтально, но и вертикально. Как я уже упоминал, мы сами начинали с продажи нашего сервиса другим SaaS-операторам, но сегодня наши торговые представители работают с автопроизводителями, провайдерами стримингового вещания, разработчиками технологий для «интернета вещей» и так далее. Смысл этого примера заключается в том, что вы должны быть готовы сегментировать отдел продаж. И должны думать не только о горизонтальном расширении бизнеса, но и о его вертикальном развитии, о географической экспансии. Всегда помните об этом. Почему? Рискну прослыть занудой, но повторю: сегодня в продажах главное – выстроить и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами. Вы должны знать о своих клиентах все и понимать их потребности. Стартапы хотят, чтобы к ним относились как к стартапам. Телекоммуникационные гиганты требуют, чтобы с ними общались соответственно их статусу. Надо разговаривать с каждым клиентом на его языке, а это возможно лишь в том случае, если в вашем отделе продаж есть специалисты для эффективной работы по каждому из выбранных направлений.

Выход на международные рынки

Компании обычно слишком долго готовятся к выходу на международный рынок. Это – наследие старого мышления, оперирующего понятиями географических и политических границ. Современный мир делится не по географическому принципу, а по языковому, и причина довольно проста: только от языка, который вы используете при общении в интернете, и от вашего социального окружения зависит,

какие результаты вы получаете на выходе. В интернете нет границ и постов таможенного досмотра. В редакции британской Daily Mail, которая пишет в основном о жизни знаменитостей, никто не удивляется тому, что 40 % читателей приходят на сайт из США. И точно так же, если ваша американская компания продает спортивную экипировку с символикой NBA – то, угадайте, что? Правильно, у вас наверняка есть покупатели из стран Содружества. Вы – французский провайдер стримингового сервиса? Что ж, ваши программы, скорее всего, смотрят и зрители из франкоязычных стран северо-западной Африки. Словом, никогда еще выход на международный уровень не был столь простой задачей, как в наши дни. Главное, на что стоит обращать внимание – возможность вести за границей бизнес и принимать платежи в местных валютах, альтернативные способы оплаты вашего сервиса и ценовая политика. Ни одна из этих задач не является неразрешимой. Поэтому в целом моя рекомендация звучит так: выходите на международные рынки, и чем раньше, тем лучше.

Впрочем, будьте готовы к тому, что вместе с возможностью роста выход на международную арену принесет определенные операционные проблемы. К разряду непреодолимых их относить не стоит, но решать придется в первую очередь. Речь идет о вопросах правовых (порядок регистрации бизнеса, лицензирования и налогообложения); о финансовых (возможность принимать платежи в местных валютах и с помощью банковских карт, альтернативные способы оплаты) – например, китайцы предпочитают оплату с помощью электронных кошельков, в Индии больше популярны банковские карты, а в Южной Корее нужно быть готовым к запуску отдельного платежного приложения для мобильных устройств; и, наконец, об организационных (открытие представительств и салонов продаж, найм сотрудников и прочее).

В то же время нужно помнить, что не обязательно иметь представительство, скажем, в Великобритании, чтобы продавать доступ к сервису британцам. Достаточно отправить клиенту вежливое письмо с просьбой провести

платеж через банк в вашей юрисдикции и оплатить счет не в фунтах, а в долларах. Конечно, кто-то может в ответ «послать» вас в красочной литературной форме, но для большинства это проблемы не составит, а у вас появится первый подписчик в новой стране и ощущение спроса на ваши услуги. Так что ничего невозможного в выходе на новые рынки нет. Главное, нужно осознать: если вы делаете сервис на английском языке, то вашими потенциальными клиентами являются все англоговорящие жители планеты.

Расширение клиентской базы через поглощения

Рано или поздно в жизни каждой успешной компании наступает момент, когда она заняла ощутимую долю рынка (например, свыше 70 %) и приток новых клиентов начал резко сокращаться. А значит, единственной возможностью дальнейшего роста прибыли остается увеличение дохода в расчете на одного пользователя. Компания должна быть готова к такому развитию событий и иметь четкую стратегию дальнейшего расширения клиентской базы через поглощение других участников рынка. Кстати, для компаний, накопивших на счетах достаточно много наличности, подобная стратегия станет еще и отличным инструментом реинвестирования капитала в развитие бизнеса. Однако доступ к свободным деньгам – лишь одно из многих требований, которые предстоит выполнить вашей компании в процессе реализации выбранной стратегии.

Например, помимо наличных денег, руководство компании должно иметь четкий пошаговый план действий, грамотно сочетающийся с текущей бизнес-моделью и не влияющий на повседневную операционную деятельность. Инфраструктура должна быть подготовлена для плавного и уверенного перехода к повышению нагрузки на отделы обычных и перекрестных продаж, а также отделы сопровождения пользователей. Детально разработанный план интеграции новых сервисов – очень важная составляющая стратегии поглощения, поскольку расширение вашей доли на рынке означает не только повышение узнаваемости бренда, но и готовность предложить клиентам более привлекательные комплексные бизнес-решения.

Вы наверняка слышали о компании SurveyMonkey. Она умело использовала стратегию поглощения для выхода на лидирующие мировые позиции в сфере онлайн-опросов: с 2010-го по 2015 год SurveyMonkey успешно поглотила шесть других компаний – и с каждым новым приобретением только

совершенствовала свои сервисные пакеты и укрепляла позиции на рынке. Сегодня все сервисы, возможность предоставлять которые SurveyMonkey получила через поглощения, входят в ее общий перечень услуг. Первой в 2010 году была поглощена Precision Polling: портал TechCrunch назвал ее «SurveyMonkey для телефонов», и уже через несколько месяцев компания была куплена, а у SurveyMonkey появилась услуга проведения опросов по телефону. Следом, в 2011-м, поглощена Wufoo (сделка оценивалась в $35 миллионов), и у SurveyMonkey появилась услуга по быстрой и интуитивно понятной подготовке онлайн-форм для опросов. Покупка конкурирующей MarketTools, профинансированная в партнерстве с фондом прямых инвестиций, добавила в портфель SurveyMonkey сразу три новых сервиса, 1,7 миллиона новых пользователей и увеличила базу респондентов до 2,5 миллиона человек, принеся обновленной компании в том числе и нескольких крупных корпоративных клиентов.

На этом SurveyMonkey не остановилась и в 2014 году поглотила своего канадского конкурента Fluidware, еще более усилив портфель корпоративных контрактов. А в 2015-м были приобретены Renzu и TechValidate, что, по словам тогдашнего генерального директора компании Билла Вейте, дало SurveyMonkey доступ к функционалу платформ автоматического генерирования контента для того, чтобы *«помочь каждому пользователю получать максимум пользы от результатов опросов».* Поскольку SurveyMonkey продолжает расти, думаю, в скором времени мы услышим о ее новых полезных приобретениях. В компании явно освоили метод перевода клиентов купленных компаний на единую платформу для повышения точности и эффективности работы бэк-офиса.

Оптимизация ценовой политики и каналов доставки

Знаете ли вы, сколько времени тратит руководство среднестатистического поставщика услуг по подписке на рассмотрение вопросов ценовой политики? Согласно исследованиям аналитической платформы ProfitWell – меньше десяти часов в год. Полное безумие, учитывая, насколько огромное влияние оказывают цены на итоговую прибыль компании и насколько эффективнее могут быть результаты, если ценовой политике посвящать столько же времени и сил, сколько менеджмент посвящает проблемам привлечения и удержания пользователей.

В компании с подписной бизнес-моделью работа по оптимизации ценообразования должна идти постоянно. Исходя из нашего опыта, могу сказать, что цены на услуги должны меняться как минимум раз в год (это происходит, когда менеджмент возвращается к вопросам цены в течение всего года). Почему? Потому что ценообразование – основа, на которую в той или иной степени опираются все семь стратегий роста, перечисленных выше. Скажу вам больше: иногда компания может недополучить огромное количество прибыли просто потому, что сотрудники не приложили должных усилий и не протестировали новую ценовую стратегию в условиях реального рынка. В наши дни нельзя тратить время на догадки – нужно выходить на рынок и проверять.

Хорошим примером в этом смысле служит Invoca – сервис по обработке и анализу телефонных звонков. В силу специфики бизнеса в компании существует несколько уровней ценообразования с платой за минуту, за факт звонка, за количество обработанных номеров, за использование автоответчиков и так далее. Такое количество опций в сочетании с необходимостью устанавливать размер ежемесячных платежей не может не усложнять процесс определения цены. Ключом к успеху Invoca стал тот факт, что любая из перечисленных опций отвечает потребностям клиента и представляет для него

определенную ценность. Все цены устанавливаются из центрального офиса Invoca, изменения касаются всех каналов сбыта сразу (онлайн-доступ, цены у посредников, квотирование доступа). То есть для изменения цены достаточно одного клика (без необходимости вносить коррективы в программный код) и понимания, что грамотное ценообразование определенным образом влияет на работу вашего финансового отдела, отдела продаж и отдела по работе с клиентами.

Вот и все, что можно рассказать о ключевых стратегиях роста. В свое время мы изучили опыт тысяч компаний, занятых в десятке различных отраслей, и свели их стратегические и тактические бизнес-решения к восьми перечисленным стратегиям роста. По мере развития бизнеса вам предстоит использовать по меньшей мере две из них – на разных этапах работы. В наши дни поддержание темпов роста – необходимое условие для сохранения места под солнцем. Особенно когда ваша компания занимается разработкой программного обеспечения или цифровых сервисов. Согласно исследованиям McKinsey, если софтверная компания не растет хотя бы на 20 % в год, риск банкротства возрастает до 92 %. Потому что в конечном счете весь этот рынок живет по принципу «расти или умри».

Глава 13
Архитектура новых бизнес-моделей

Несколько лет назад меня пригласили принять участие в ежегодной выездной конференции одной многомиллиардной компании, предоставляющей информационные услуги. Вернее, как и все другие участники этого рынка, компания позиционирует себя как «издательская». Основана она более ста лет назад, а основной ее продукцией были профессиональные отраслевые каталоги, которые на протяжении десятилетий почитались как «золотой стандарт справочников». По сути, компания постоянно ковала железо, пока оно было горячо – но мы-то знаем, чем это закончилось…

С появлением интернета все изменилось, и профессиональные каталоги успевали устареть раньше, чем первый печатный экземпляр сходил с типографского станка. Поэтому компания решила переориентироваться на цифровые технологии и искала соответствующего партнера для покупки и выхода на новый для себя рынок. И вот на той выездной конференции их генеральный директор выступил с действительно новаторским заявлением. Он сказал: *«Нам нужно перестать думать о себе как о книжном издательстве или даже как о поставщике контента. Нам нужно начать думать о наших клиентах. За что они в действительности платят? Какая им польза от нашей продукции? Какую ценность мы для них представляем? Мы должны сместить фокус с контента на пользователя, стать универсальным провайдером услуг для своих клиентов, сосредоточиться на инструментах оптимизации их рабочего процесса. Мы перешли на гибкую модель работы, теперь она строится вокруг потребностей пользователя»*. Эффект оказался поразительным, аудитория была в шоке.

Затем на сцену поднялся очкастый финансовый директор и начал зачитывать финансовые итоги года: сухо представил данные по трем основным линейкам продукции, отметив, что хотя выручка по ним всем снижалась уже третий год подряд,

хорошие новости заключаются в росте маржи. Потом показал какие-то скучные графики. В общем, испортил все впечатление. К тому же я заметил поразительную особенность: он ничего не сказал о клиентах! Ни слова в его речи не было ни о росте клиентской базы, ни о ценности каждого клиента, ни о важности клиентских запросов. Контраст буквально бросался в глаза: потрясающий рассказ о перспективах взлета закончился отчетом о сползании в яму. Я кожей чувствовал плотность повисшего в зале когнитивного диссонанса.

То был неприкрытый позор. Они просто «сливали» свои шансы на успех. Потому что в «экономике подписки» главное – своевременная адаптация новых бизнес-моделей, а кто лучше всех способен в этом преуспеть, как не финансовый отдел?

День, когда меня почти уволили

Впрочем, я сочувствовал парню, потому что однажды сам побывал в его шкуре и пережил что-то похожее. Я называю ту историю «День, когда я и мой финансовый директор чуть не вылетели с работы». В первые годы работы в Zuora мы с финансовым директором Тайлером Слоутом представляли планы предстоящих работ на советах директоров. У нас все было отлично: агрессивная стратегия роста, дела шли в гору, и мы искренне полагали, что венчурные инвесторы нас обожают. Но, окинув взглядом зал после очередной такой презентации, мы поняли, что в атмосфере витает запах керосина: некоторые из присутствующих были явно недовольны. После минутной паузы один из сидящих за столом произнес: «Правильно ли я понимаю, что денег вы собираетесь потратить больше, но рост будет меньше? Парни, что с вами не так?!»

Избавлю вас от неприятных подробностей дальнейшего разговора – скажу лишь, что чем больше мы пытались все объяснить, тем сильнее закапывали сами себя. Казалось, еще пять минут, и нас попросят пойти вместе с нашими идеями куда подальше. Это был провал, и все, что мне

оставалось, – спешно и с позором отступить. Мы попросили второй шанс, всего еще один шанс. Нам его дали – вместе с двумя месяцами на подготовку новой презентации. Выходя из зала, мы не проронили ни слова.

Проанализировав свое выступление, мы с Тайлером поняли, где допустили ошибку. Мы составили стандартный финансовый план и представили стандартный предварительный отчет о прибылях и убытках. Все выступление было посвящено прошлым показателям, но не было данных о том, что мы собираемся предпринять для дальнейшего роста. Позор на наши головы, учитывая, что венчурные инвесторы могли бы разобраться в прошлогодних цифрах и без нашей помощи. Мы поняли, что нам нужны другие критерии для сравнения. Но для лучшего представления этих критериев нам нужно было быть готовыми использовать данные из открытых финансовых отчетов.

Поскольку я все еще занимаю свой пост, вы наверняка догадались, что в конечном итоге ситуацию мы спасли. Как нам это удалось? Ну, на самом деле мы просто изобрели новую форму отчета о планируемых доходах – в полном соответствии с правилами новой «экономики подписки». И да, сейчас я скажу полную чушь, но просто доверьтесь мне: для дальнейшего рассказа нам нужно совершить небольшое путешествие во времени и отправиться на пятьсот лет назад, в итальянскую Венецию.

Лука Пачоли и мир двойной бухгалтерии

Вся современная финансовая система с ее отчетностью, бухгалтерскими книгами и возможностью сравнивать успехи одной компании с успехами другой основана на концепции, известной как венецианская двойная бухгалтерия. Основное ее правило гласит, что кредит должен всегда сходиться с дебетом. Простым примером применения двойной бухгалтерии является сравнение цен в магазине с суммой, которую вы готовы потратить на покупки в данный конкретный момент.

Разработчиком этой системы и «отцом современной бухгалтерии» (в его родном городе до сих пор проходят конференции дипломированных государственных бухгалтеров-ревизоров!) является францисканский монах по имени Лука Пачоли. Он родился в окрестностях Флоренции в 1447 году и прожил весьма насыщенную жизнь. Человек блестящего ума, последователь идей Аристотеля, он писал книги и преподавал в учебных заведениях Венеции, Болоньи и Милана. В числе прочих книг написал трактат по практической магии, куда включил описание карточных фокусов, правила жонглирования и принципы глотания огня. Он читал лекции об учении Эвклида, составил учебники по алгебре и игре в шахматы, изучал правила геометрии и перспективы. С иллюстрациями для трактата о геометрии ему, кстати, помог его приятель и сосед Леонардо да Винчи.

Лука Пачоли был выходцем из семьи со скромным достатком, поэтому образование получил в родном городе, на родном языке и с упором на коммерцию (дети из семей побогаче уезжали в престижные университеты, где изучали латынь и классические науки). К тому времени, когда он, уже сам будучи учителем, отправился в Венецию, чтобы занять должность наставника детей одного известного купца, его уже отличали острый ум и отменная эрудиция.

В это самое время Европа переживала бум импорта специй: купцы из славного города-государства Венеция отправлялись на Ближний Восток и в Азию в поисках редких благовоний, трав и опиатов. Из-за дальности и длительности путешествий они часто имели дело с дебетом и кредитом, и записи о том, кто кому и сколько должен, часто попросту терялись. Самая ранняя версия книги, составленной по правилам двойной бухгалтерии, датируется 1300-ми годами, но Пачоли был первым, кто эти правила четко сформулировал и кодифицировал. Книга, где правила описаны, называется достаточно скромно: «Сумма арифметики, геометрии, отношений и пропорций».

Главная максима Луки Пачоли гласит: купец не отходит вечером ко сну, пока не сведены дебет и кредит за прошедший день. При проведении каждой транзакции

запись в одном столбце должна совпадать с записью во втором. Пока вы аккуратно и своевременно записываете все данные обо всех операциях, в ваших платежных ведомостях сохраняется порядок. Благодаря этим записям вы также всегда имеете общее представление о своих активах, оценочная стоимость которых должна быть равна размеру ваших обязательств. Благодаря этому простому, но невероятно действенному правилу, мы сегодня составляем отчеты о доходах, балансовые ведомости и прочее. Вот, например, как выглядит типичный отчет о расходах и доходах, изучение которого входит в курс «Бизнес 101» (цифры указаны в миллионах долларов):

Чистая прибыль	**100$**
Стоимость проданных товаров	**(40)**
Валовый доход	**60$**
Продажи и маркетинг	**(20)**
Анализ и развитие	**(20)**
Общие и административные затраты	**(10)**
Чистая прибыль	**10$**

Достаточно просто, не правда ли? Документ просто сообщает о том, что вы продали одну или более единиц товара на общую сумму $100 миллионов. Отчет также содержит данные об основных издержках, которые вы понесли в пересчете на единицу товара: сколько затрачено средств на его производство (себестоимость товара), включая закупку сырья, амортизацию оборудования и прочее; сколько денег ушло на его продажу, включая выплаты посредникам и затраты на каналы сбыта; сколько израсходовано на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы при проектировании товара; наконец, в какую сумму обошлись административные расходы, включая заработную плату сотрудникам

финансового отдела, отдела кадров, директорам компании и т. д.

Как видим из примера, некоторые издержки имеют фиксированный размер (например, затраты на проектирование), поэтому чем больше единиц товара вы продадите, тем ниже будут издержки. Задача любого бухгалтера, собственно, в этом и состоит – правильно записать и посчитать, сколько денег ваша компания тратит на производство одной единицы товара. Поздравляю, я только что сэкономил для вас сотню тысяч долларов на учебный курс MBA!

Теперь давайте вернемся в день, когда меня чуть не уволили.

Вскоре после того, как мы с Тайлером неудачно выступили на совете директоров, мы поняли, что модель, успешно проработавшая последние пятьсот лет, совершенно не подходит для «экономики подписки», причем сразу по трем причинам.

Во-первых, в стандартном отчете о расходах и доходах не видно разницы между постоянными доходами и эпизодическими. То есть из отчета совершенно невозможно понять, какая часть указанных доходов поступит в виде разовых платежей, а какая – в виде платежа по контракту, который будет действовать на протяжении последующих десяти лет. Постоянный возобновляемый доход лежит в основе подписной бизнес-модели, но привычные правила ведéния бухгалтерской отчетности такого вида дохода попросту не предусматривают.

Во-вторых, затраты на организацию продаж и маркетинг фактически необходимо относить на счет товаров, проданных ранее. По сути, это скрытая составляющая себестоимости. Подробнее я расскажу об этом позже, сейчас отмечу лишь, что компаниям, предоставляющим доступ к сервисам по подписке, необходимо иметь четкую стратегию расходов на организацию продаж и маркетинг, направленную на дальнейшее развитие бизнеса.

Наконец, в-третьих, старая модель отображает картину прошлого: сколько потрачено, сколько заработано, что

предпринято. В то время как подписная бизнес-модель направлена полностью в будущее и предполагает отчет о том, на какую сумму денег компания может рассчитывать в ближайшие 12 месяцев, что может планировать, что учитывать и сколько сможет потратить.

В общем, мы решили изобрести кое-что совершенно новое.

Знакомьтесь: отчет о доходах и расходах для подписной бизнес-модели

Экономика всех известных мне подписных сервисов строится вокруг так называемой «регулярной годовой выручки» (Annual Recurring Revenue). Что это такое? В самом простом понимании – сумма, которую вы рассчитываете получить от подписчиков в течение года. Постоянно возобновляемый доход – и именно это отличает его от разовых сумм, поступающих при разовых продажах. Размер регулярной годовой выручки пересматривается ежеквартально по формуле:



Именно на базе этой формулы мы с Тайлером разработали форму отчета о доходах и расходах для подписной бизнес-модели, который более точно отражал ожидания от нашего бизнеса. Именно этот отчет мы представили на новом заседании совета директоров два месяца спустя. С тех пор мы внедрили эту формулу отчетности в бессчетном количестве компаний и ознакомили с ней множество финансовых аналитиков, работающих в сфере «экономики подписки».

С учетом формулы, приведенной выше, отчет о доходах и расходах для подписной бизнес-модели выглядит так (цифры указаны в миллионах долларов):

Регулярная годовая выручка (ARR)	$100
Коэффициент оттока (Churn)	(10)
Чистая годовая выручка	90
Текущие расходы:	
Стоимость проданных товаров	(20)
Общие и административные затраты	(10)
Анализ и развитие	(20)
Регулярная чистая прибыль	40
Продажи и маркетинг	(30)
Чистый операционный доход	10
Годовая стоимость контракта (ACV)	30
Итоговая годовая выручка	$120

Давайте рассмотрим его в деталях.

Регулярная годовая выручка. Обратите внимание, что ключевым показателем теперь становится не разовая фиксированная выручка, а повторяющийся доход или «регулярная годовая выручка». Так как сама подписная бизнес-модель направлена полностью в будущее, она не отображает прошлого. То есть если классический отчет о доходах сообщает, сколько денег вы заработали в прошедшем квартале, то новый отчет показывает, сколько денег поступит на ваш счет в начале наступающего квартала. Это серьезное количественное различие, поскольку новый отчет четко показывает, на какую сумму вы уже можете рассчитывать.

Коэффициент оттока. К сожалению, размер регулярной годовой выручки не всегда растет. Даже если вы предлагаете лучший сервис из доступных на рынке, у вас всегда будут клиенты, которые отказались продлевать подписку. Это может происходить по разным причинам: они

могут устать от вашего сервиса или уйти к конкурентам, бесстыдно снизившим цены. Если речь о корпоративных клиентах, может случиться, что вы потеряли лояльного клиента, или компанию купили, или она обанкротилась. Конечно, увеличение коэффициента оттока может быть вызвано и внутренними причинами в вашей компании: пробелы в планировании, недостатки сервиса, слабые маркетинговые решения, недостаток ресурсов и профессионального опыта.

В общем, чем бы ситуация ни была вызвана, у нее есть точное определение: «рост коэффициента оттока», или «сокращение клиентской базы». В данном конкретном примере вместо декларирования на счете $100 миллионов компания указывает ожидаемый коэффициент оттока на уровне $10 миллионов и ожидаемый размер регулярной годовой выручки на уровне $90 миллионов. И именно последней суммой она сможет распоряжаться в течение следующего квартала. На что же она ее потратит?

Регулярные издержки. Первый вопрос: какие издержки компания несет при работе по модели регулярной годовой выручки? Что ж, в любом случае, у вас есть обязательства по обслуживанию подписчиков! Поэтому мы немного пересмотрели структуру и оценку расходов на разработку сервиса, его реализацию и общие административные издержки, чтобы баланс текущих операций в платежном балансе выглядел положительным. Мы исходили из положения, что это те самые средства, которые вам необходимо потратить на развитие сервиса. Некоторые финансисты и аналитики рынка сегодня ударяются в фантазии и пытаются как-то дифференцировать и перераспределять эти расходы. Но мы решили не усложнять задачу и отнесли их все на счет обслуживания и поддержки сервиса. Таким образом, в нашей модели этот вид расходов отнесен к постоянным издержкам. Преимущество подобного подхода заключается в том, что теперь стало проще сравнивать финансовые показатели деятельности разных компаний.

Регулярная чистая прибыль. Она рассчитывается очень легко: путем вычитания суммы регулярных издержек из суммы регулярной выручки. Цифра точно определяет уровень доходности вашего бизнеса по подписке, так как у вас есть четкое представление о размерах издержек и размерах платежей, поступающих от клиентов. В примере выше чистая прибыль заявлена на уровне $40 миллионов, что, согласитесь, довольно неплохо. Споры о том, насколько может быть прибыльна подписная модель, до сих пор не стихают. Поэтому мы с Тайлером всегда смотрим именно на показатель регулярной чистой прибыли, чтобы понять, насколько тот или иной бизнес силен на самом деле.

Издержки роста. Ну а как насчет отдела продаж и отдела маркетинга? Именно на примере их работы видна огромная разница, которая отличает традиционную модель бизнеса от бизнеса по подписке. В традиционном бизнесе цифра затрат на продажу единицы товара показывает, сколько денег уже затрачено на каждый доллар прибыли. В подписной модели расходы на организацию продаж и маркетинговых акций отнесены на статьи будущих доходов. Почему? Потому что все затраты на работу этих двух отделов направлены на рост уровня регулярной годовой выручки, но ее показатель увеличится только в следующих кварталах. В старых бухгалтерских книгах расходы на продажи и маркетинг были бы вписаны по статьям «капитальные расходы». Однако, по сути, это – затраты, направленные на развитие бизнеса, то есть на повышение лояльности существующих подписчиков или на привлечение новых. Поэтому этот вид затрат мы называем «издержками роста». И да, в расчетах мы по-прежнему исходим из того, что все эти средства тратятся на развитие и рост компании.

Рост или прибыль

Итак, теперь вы понимаете, как именно связаны показатели регулярной прибыли и издержки роста: чем выше показатели регулярной прибыли, тем больше вы должны вкладывать в дальнейший рост. В примере видно, что компания, направляющая практически всю постоянную прибыль на финансирование дальнейшего роста, заканчивает очередной финансовый период с показателем роста на уровне 20 %.

И в этом месте вы спросите: а почему бы не действовать так всегда? Отчего бы, в самом деле, не направлять абсолютно всю прибыль на дальнейший захват потенциально огромного рынка, не контролировать показатели оттока и не продолжать расти на 30 % из года в год? А когда наконец вы решите начать снимать сливки, то у вас в распоряжении окажется источник гигантского регулярного дохода…

Что ж, именно по этой причине многие компании, работающие по подписке, выглядят «убыточными», хотя на самом деле их бизнес процветает. Именно поэтому я воздеваю руки к небу всякий раз, когда очередной аналитик рассказывает мне об отсутствии прибыли у таких компаний, как Salesforce и Box. Несмотря на то, что «экономика подписки» уже охватила многие отрасли с миллиардными оборотами, инвесторы, аналитики и СМИ упорно не замечают новых реалий, где подходы к оценке финансовой успешности традиционных производственных компаний и бизнеса по подписке фундаментально различаются.

В годы моей работы в Salesforce мы потратили немало времени, объясняя инвесторам и аналитикам, в чем заключаются огромные различия между софтверными компаниями, работающими по подписке, и классическими разработчиками программного обеспечения. Многие из этих инвесторов и аналитиков предпочитали, как и прежде, мыслить в категориях соотношения цены и прибыли. И не могли понять, по каким лекалам измерять риски и

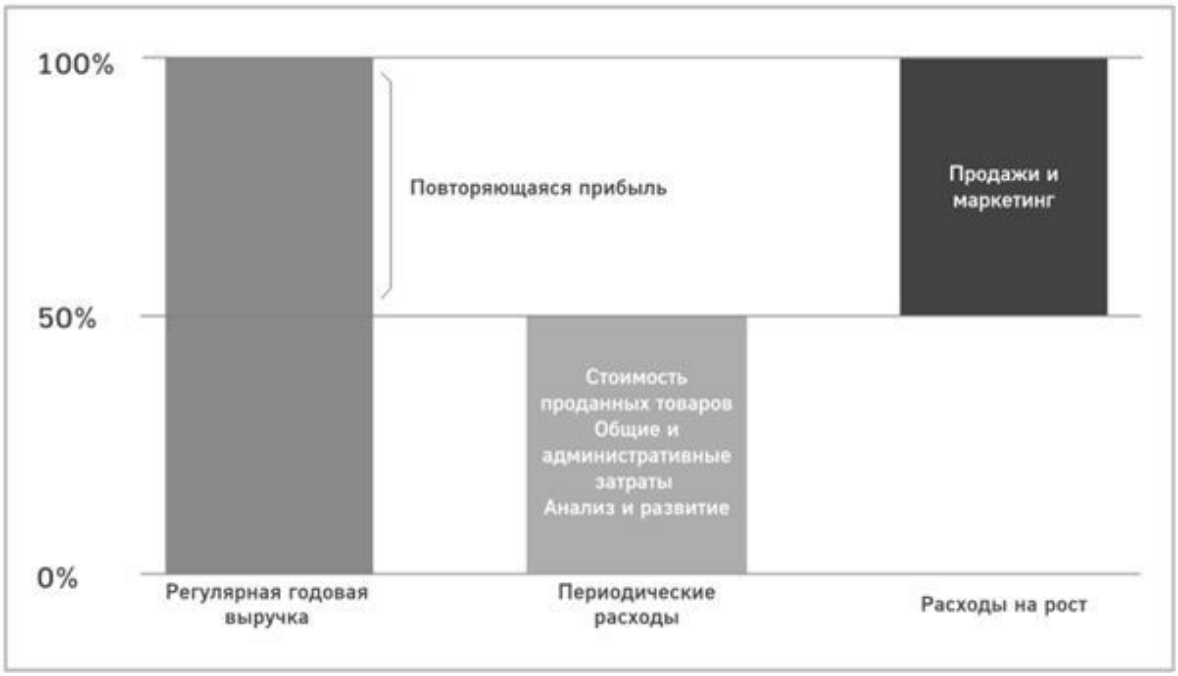
перспективы инвестирования в компании на тот момент с 200-кратной предполагаемой прибыльностью. А мы понимали, что ценность нашей компании невозможно определить, опираясь на показатель операционной прибыли.

Честно говоря, будь я инвестором, зарекся бы вкладывать деньги в подписную компанию, ставящую операционную прибыль во главу угла. И расценил бы это как явный звоночек о том, что компания сокращает расходы на продажи и маркетинг, потому что у нее не получается эффективно привлекать новых подписчиков! Потому что ключевой подход в этом бизнесе заключается в одном: направлять всю прибыль на финансирование роста, пока деньги не потекут через край.

Помните, до тех пор пока размер регулярной годовой выручки превышает размер регулярных издержек, продолжайте давить на газ. Как сказал когда-то Бен Томпсон из Stratechery: *«Вы не продаете продукт здесь и сейчас, вы создаете источник пожизненного дохода, который принесет вам в разы больше тех денег, которые вы затратили на его создание»*.

Слайд Тайлера

Ниже вы можете ознакомиться со слайдом моего финансового директора Тайлера Слоата, который он показывает на каждом общем квартальном собрании. Показывает всем, при первой возможности. Он уже успел показать его банкирам, аналитикам, журналистам. Думаю, его среди ночи разбуди – и он сможет пересказать содержание этого слайда с закрытыми глазами. И я уверен, что кто-то уже пытался. У всех в Zuora он уже на подкорке отпечатался. Мы его так и зовем: «Слайд Тайлера».



Чем этот слайд важен? Он показывает, как именно Тайлер ведет дела компании и как их нужно вести, чтобы компания была успешной. Мы уже увидели, насколько мощной может быть финансовая модель, лежащая в основе бизнеса по подписке. Именно благодаря ей акции Box выросли на 100 % после IPO, несмотря на негативные оценки ее прибыльности. Именно этот важный момент упускал из виду финансовый директор упомянутого мной издательского дома – момент, который дает возможность руководить бизнесом так, чтобы он становился более сильным, устойчивым и конкурентоспособным.

Как работает этот слайд? Первое, на что стоит обратить внимание – он содержит все критически важные элементы «экономики подписки»: отчет о доходах, показатели регулярной годовой выручки и регулярных издержек, издержек роста и регулярной чистой прибыли. Второй важный момент: все показатели представлены пропорционально показателю регулярной годовой выручки. В нашем бизнесе эта схема применяется сразу на трех направлениях.

Во-первых, помогает нам регулировать постоянные издержки. Другими словами, мы используем ее для финансового планирования. Ежегодно определяем, какой

процент от регулярной годовой выручки пойдет на поддержку сервиса, его обслуживание и техническое совершенствование. В прежние времена составление финансового плана было сущим адом – слишком много технических и политических моментов нужно было учесть. Сегодня все свелось к достаточно простой процедуре. Руководители всех отделов нашей компании знают: чем больший вклад они и их сотрудники внесут в рост будущей годовой выручки, тем больший бюджет их отдел получит. А значит, все, что от них требуется, это эффективно работать ради одной общей цели – роста показателя регулярной годовой выручки.

Во-вторых, она помогает нам правильно распределить средства между оплатой регулярных издержек и издержек роста: мы можем финансировать их в пропорции 50/50, сохраняя приличные показатели роста (помните про те самые гипотетические 20 % в год). Мы можем повысить регулярные издержки (например, до 70 %) и снизить издержки роста, что, в общем, тоже неплохо скажется на итогах года. Можем, наоборот, направить больше средств на финансирование роста (те же 70 % против 30 % на регулярные издержки) и ускорить расширение компании.

Часто мы принимали решение оставить показатели регулярных издержек на прежнем уровне (даже при растущей выручке), а бóльшую часть средств направить на финансирование роста. Почему? Потому что если вы точно знаете, сколько денег сможете заработать в следующем году, то смело можете сообщить вашему техническому директору, что вместо пяти новых инженеров он может принять в команду двадцать. Также мы часто говорили руководителям подразделений, что они могут сохранять численность отделов на одном уровне, например, на протяжении трех кварталов подряд – и все равно мы заработали бы достаточно денег. Именно поэтому показатель регулярной чистой прибыли так важен с точки зрения возможности дальнейшего расширения бизнеса.

В-третьих, она помогает нам устанавливать уровень финансирования отделов продаж и маркетинга на основании

так называемой концепции «индекса эффективности роста» (Growth Efficiency Index). Индекс помогает вычислить, насколько эффективно работают ваши менеджеры по продажам и маркетологи и каков размер издержек на каждый заработанный доллар. Если это соотношение больше единицы, значит, вы тратите больше, чем зарабатываете, и пора прикрывать лавочку. Тем не менее у многих компаний, бизнес которых постоянно расширяется, этот показатель колеблется в диапазоне от 1,0 до 2,0.

На самом деле всегда есть опасность: издержки вырастут до такой степени, что вы начнете попросту терять деньги. Что дальше? Ну, если у вас все еще есть что-то на банковском счете и интерес со стороны инвесторов, а показатели чистой прибыли и индекса эффективности роста в порядке, можете продолжать в том же духе. Вашему бизнесу это может даже пойти на пользу, так как вы тратите деньги на привлечение новых подписчиков, и скоро вообще не нужно будет беспокоиться о размере ежегодной регулярной выручки. Удивительное дело, но некоторые «светлые головы» с Уолл-стрит до сих пор не могут осознать простоту этой модели.

Время собирать деньги

Несколько лет назад Тайлер начал собирать в Халф-Мун-Бэй ежегодные встречи финансовых директоров. Поначалу мне это все казалось очень подозрительным: что они там делают на этих встречах? Обсуждают свежие рекомендации Совета по стандартам финансового учета? Играют в виртуальный бейсбол?

Все оказалось намного проще: они обменивались мнениями о том, какая компания над чем работает, что для кого важнее в работе, что нового на рынке и все такое прочее. Год от года число участников встреч росло, и в наши дни на полях нашей конференции в Сан-Франциско собирается до сотни финансовых и исполнительных директоров, банкиров и отраслевых аналитиков – они все так же обсуждают рынки, результаты исследований и инновационные подходы к работе.

Есть важный урок, который я усвоил за годы наблюдений за этими собраниями: суть работы финансового отдела кардинально изменилась. Еще в двадцатом веке его главной обязанностью было отслеживать все расходы компании и соотносить их с доходами. Каковы предельные расходы на единицу произведенного продукта? Сколько средств потрачено на научные разработки? Сколько средств уходит на поддержку каналов сбыта? Каков размер накладных расходов? Традиционно до 80 % времени у финансового отдела уходило на составление разного рода отчетности: сколько потрачено, уложились ли в запланированный бюджет. И только 20 % времени отводилось на анализ, определение ресурсов, выработку стратегий и написание будущей истории компании. Сегодня это соотношение выглядит по-другому.

Нет, согласования и отчетность никуда не делись, не поймите меня неправильно – они по-прежнему важны. Однако после экономического спада 2008 года финансовые директора вдруг поняли, что круг их обязанностей заметно расширился в условиях происходящих на рынках сдвигов –

как в финансовой, так и в нормативно-правовой сфере. В изменившемся мире бизнес-модели более динамичны, а финансовые отделы играют в компаниях все более важную роль. Потому что в новых реалиях бизнес-модель и бюджет – уже не одно и то же. Бюджет все так же включает данные о расходах на издержки и заработную плату и их соотношение с предполагаемым доходом. В то время как бизнес-модель представляет собой соединение стратегии, идей и анализа и отличается гибкостью структуры и подходов, позволяющих одновременно реагировать на изменения на рынке и влиять на них, финансовый отдел занимается не только бюджетированием, но и во все большей степени отвечает за построение этой бизнес-модели.

Глава 14
ИТ: не доставка, а рассылка

Все любят ругать айтишников – они и «обуза», и «узкое место», и много чего еще. Конечно, это полная ерунда. Если задуматься, в последние двадцать лет в информационных технологиях произошли поразительные изменения. Если считать главной обязанностью ИТ-отделов повышение эффективности работы компании путем автоматизации и стандартизации бизнес-процессов, то в этом большинство из них заметно преуспели. Еще в 1990-х в компаниях были установлены масштабные системы управления производственными процессами и учета, благодаря чему сегодня у нас на слуху такие бренды, как Oracle, SAP, JDE и PeopleSoft. То есть все (ну, или почти все) остались довольны, а работать в сфере ИТ стало круто. Внезапно.

Но затем появилось то, что мы сегодня называем «облачными технологиями», и возник бум новых приложений, представляемых по принципу «программное обеспечение как услуга» – SaaS. Поначалу айтишники смотрели на новую технологию с опаской, так как сама идея использовать такой софт для бизнеса казалась подозрительной. Но как только разработчики новых приложений решили проблемы с безопасностью и сохранностью данных, привлекательность облачных сервисов значительно возросла. Сегодня, если вам нужно приложение для учета расходов, вы подключаетесь к Concur; необходим инструмент для автоматизации продаж – есть Marketo; понадобился надежный сервис для хранения и обмена данными – используете Box. Стоит ли говорить, что работать в ИТ стало еще круче.

Однако с сожалением должен вам сообщить, что на небе снова видны тучи, и в некоторых сферах ИТ снова становятся обузой: компании начинают задавать вопросы, на которые у айтишников нет ответа. И касается это как раз тех компаний, чьи системы строятся на единице учета товара (индивидуальный идентификационный код, присвоенный

каждой единице произведенного товара), а не на пользователе.

Для примера, можете спросить менеджера SAP или Oracle, сколько у их компаний подписчиков в конкретный момент времени – этот вопрос вгонит их в ступор. Он попросту не вписывается в их модель мира. Они точно знают, сколько заказов на подключение они получили, сколько аккаунтов открыли, сколько копий программного обеспечения продали. Но попросите их рассказать, сколько клиентов перешло на более дорогие версии программ или сколько лицензий обновлено в начале года – и ответом будет недоуменная тишина. Системы управления производственными процессами, используемые в этих компаниях, строятся не вокруг клиента. И до тех пор, пока они не начнут монетизировать отношения с каждым конкретным клиентом, им придется так и топтаться на мертвой точке.

Можно ли устанавливать цены на сервис в том виде, в каком хочется вам? Несколько лет назад я беседовал с начальницей ИТ-отдела одной крупной газеты, которая первой успешно внедрила систему платных онлайн-подписок. За несколько лет существования системы платного доступа подписчикам предложили только два тарифных плана: стандартный и премиальный, причем оба – годовые. Айтишники знали, что систему можно улучшить – например, предложить дневной доступ через браузер тем, кто хочет прочитать всего несколько статей. Неплохо звучит? Что ж, они потратили полгода и немало усилий, чтобы с помпой запустить новую услугу. А она взяла – и не выстрелила. Ибо то, что хорошо в теории, не всегда так же хорошо на практике, особенно если эксперимент занимает слишком много времени. Именно тогда в газете поняли, что единственный способ эффективного ценообразования – постоянная проверка новых идей, и, конечно, она не должна занимать полгода времени.

Потому что очень сложно внедрять что-то новое и экспериментальное, если на разработку новинки уходит целых полгода. К тому же подписка как услуга должна охватывать все типы доступа: от простого ежемесячного

абонемента и разовой оплаты статьи до комплексного, включающего «все вышеперечисленное». Между тем, процесс изменения цены, заложенной в огромную систему управления производственными процессами, может занимать месяцы. В прежние времена для того, чтобы поднять цену на ежемесячную подписку с десяти долларов до одиннадцати, вам пришлось бы провести кучу согласований, чтобы убедиться, насколько идея плоха или хороша. Сегодня такой подход просто нежизнеспособен. Для компаний, предоставляющих сервис по подписке, критически важно иметь возможность быстро оценить достоинства и недостатки перехода с одной цены подписки на другую.

И где же находится кнопка «Обновить подписку»? Вообще-то система управления производственными процессами предусматривает только наличие кнопки «Купить лицензию». Для такой системы проблема заключается в самом поведении подписчиков, которые постоянно регистрируются, добавляют и удаляют услуги, обновляют подписки. К сожалению, компании пытаются обходить ограничения неповоротливой системы, обозначая подписку на каждый последующий месяц как отдельную единицу товара (и присваивая ей соответствующий индивидуальный идентификационный код в каталоге), чтобы пользователи могли обновлять подписку ежемесячно. При этом упускается из виду такой важный момент, как длительность жизненного цикла продукта. Вы только представьте, что такая компания предоставляет доступ к приложению для изучения иностранных языков и ее целевая аудитория – часто путешествующие топ-менеджеры. И что они будут видеть при попытке продлить подписку? «Ваш язык в феврале»? Кошмар…

Следующий вопрос: кому продавать свой продукт? Что ж, давайте предположим, что вы – производственная компания, запустившая аналитический сервис из разряда «интернета вещей» для крупных предприятий. Раньше все было хорошо, но с запуском нового цифрового сервиса вы задумались о том, чтобы продавать его малому бизнесу или

даже обычным пользователям. Однако из-за того, что у вас используется громоздкая система управления производственными процессами, себестоимость оформления обычного счета на оплату составляет $400! В то время как компании «экономики подписки», такие как Salesforce и Box, явно добились успеха, продавая свои услуги абсолютно всем – от простых пользователей до огромных промышленных предприятий. Это стало возможным благодаря внедрению инструментов, которые позволяют управлять сложносоставными контрактами и счетами на оплату в мире «бизнеса для бизнеса» и работать с клиентами вне зависимости от того, через какой канал продаж они пришли: прямые продажи, интернет-сайты, мобильные приложения, социальные сети. Устаревшие корпоративные схемы работы с заказчиками заставляют выбирать между моделями «бизнес для бизнеса» и «бизнес для клиента», в то время как современные реалии требуют готовности работать по модели «бизнес для всех».

Еще один важный момент – финансовые показатели. В качестве реального примера приведу вам опыт моего друга, который стал генеральным директором компании, предоставляющей доступ к облачным технологиям. Заступив на пост, он решил провести небольшой эксперимент и попросил финансовый отдел и отдел продаж предоставить свежие данные о ежемесячной регулярной выручке компании. И что бы вы думали? Он получил два совершенно разных отчета, причем у отдела продаж он оказался более точным!

Успех компаний, работающих по подписной модели, зависит от их готовности постоянно контролировать соотношение между числом принятых заявок, заключенных контрактов и поступивших платежей \ и размером полученной прибыли. К сожалению, за получение и обработку перечисленных данных отвечают разные отделы: заявки и продажи хранятся в системе учета клиентов, платежи учитываются в бухгалтерских книгах и книгах учета, а полученная прибыль вообще высчитывается при помощи

многих и многих электронных таблиц. Хочется пожелать удачи тому, кто решится свести это все воедино.

Список подобных претензий можно продолжать бесконечно, потому что – неожиданно – ИТ снова перестали успевать за потребностями рынка. Почему? Да потому что многие компании продолжают пользоваться системами управления производственными процессами, созданными для физического учета числа поддонов с упаковками товаров, а не для работы с постоянно обновляемыми цифровыми продуктами. Вспомните слова про «автомобиль любого цвета, при условии, что этот цвет будет черным» – в равной степени они справедливы для описания систем управления производственными процессами. После десятилетий разработки систем, ориентированных на стандартизацию учета движения товаров, ИТ-инженеры вдруг осознали, что эти системы совершенно не подходят для новых динамичных бизнес-моделей, ориентированных на отслеживание действий подписчиков. Давайте рассмотрим современную ИТ-архитектуру.



Финансовая система представлена в правой части. Она применялась большинством компаний на протяжении последних пятнадцати-двадцати лет (права на разработку почти всех ее алгоритмов до сих пор принадлежит Oracle). Вскоре после внедрения систем управления производственными процессами большинство компаний также начало использовать системы учета клиентов от Salesforce или Microsoft, и они стали двумя столпами ИТ-инфраструктуры практически каждого предприятия.

Разумеется, между ними были системы помельче – для учета поступающих заказов, контроля их выполнения и прочего, – и все вместе они составляли стройную линейную структуру со строгой сериализацией данных. Это и был тот самый всемогущий единый «порядок учета».

Для лучшего понимания давайте представим, как в старые времена строилось взаимодействие отделов предприятия внутри этой инфраструктуры. Допустим, вы получили заказ на продажу 50 единиц чего-нибудь. Ваш отдел продаж направляет клиенту бумажный документ – коммерческое предложение, где указано, что партия из 50 единиц обойдется в $10 000. Клиент отвечает, что цена его устраивает, и сотрудник отдела продаж отправляет машинописную копию (родители миллениалов наверняка еще помнят, как напечатать документ под копирку) в соседний отдел – для оформления заказов. Его сотрудник сообщает, что «согласно правилам, сначала нужно проверить клиента на платежеспособность и только потом давать дальнейший ход документу». После завершения проверки он печатает еще одну копию документа и отправляет ее в отдел исполнения заказов (уже понимаете, к чему это все идет?).

Наконец, довольный сотрудник отдела исполнения заказов спускается на склад, перекладывает в отдельную коробку 50 единиц, запечатывает ее, подписывает и передает в отдел отгрузки. После этого печатает еще одну копию документа, которая отправляется сотруднику, ответственному за расчет цены, налогов, стоимости доставки, всех возможных скидок и за оформление счет-фактуры. Вместе с первоначальным документом счет-фактура отправляется в бухгалтерию, которая отправляет в банк запрос…» или «…счет-фактура отправляется в бухгалтерию, откуда отправляют в банк запрос на списание с кредитной карты покупателя десяти тысяч долларов, а в отдел отгрузки идет поручение на передачу коробки с 50 единицами в службу доставки. Возможно, все эти документы передаются посредством внутренней пневматической почты, но это не точно.

Сегодня все, конечно, намного сложнее. Любая компания приличных размеров не пользуется всего одной системой –

для нормальной работы их нужны десятки. И независимо от того, появляются они в результате приобретения или создания новых бизнес-единиц, все эти цепочки имеют тенденцию к количественному росту. Например, вы могли внедрить систему обработки заявок полного цикла типа «quote-to-cash» для новой линейки продукции, или ваша компания поглотила другую, и вы решили оставить их систему учета. Возможно, вы начали работать через совершенно новый канал продаж – скажем, через компанию-интегратор или через интернет-сайты, – и потребовалось разработать собственную уникальную систему. А может, вы вышли на новый национальный рынок и обязаны использовать отдельную систему учета, предусмотренную местными законодательными нормами и требованиями финансовых регуляторов.

Недавно мне довелось беседовать с руководством компании с оборотом в $5 миллиардов, где одновременно применяются 44 различные системы обработки заявок полного цикла типа «quote-to-cash» – когда я эту цифру пишу, у меня мигрень начинается. А еще в одной компании до сих пор пользуются системой, разработанной во второй половине 1970-х годов, и справиться с ее администрированием может только программист, ее создавший, – компания купила несчастному пожизненный абонемент в фитнес-зал и не дает ему уйти на пенсию.

Вот так оно обычно и происходит: сначала вы покупаете модную систему комплексного управления производственными процессами, чтобы продавать много и эффективно. Потом – систему обработки заявок для вашего отдела продаж. Затем вы приобретаете компанию-конкурента, у которой своя отдельная система учета, но все, что вы делаете, – меняете таблички на дверях кабинетов и стандартную подпись в электронных письмах. А одним прекрасным утром просыпаетесь и с ужасом обнаруживаете, что понятия не имеете, где какой документ лежит. И тратите полгода на то, чтобы навести порядок.

В старые времена эта схема была более или менее рабочей: копии документов переходили из отдела в отдел, а

товары – от продавца к покупателю. Но то был спокойный статичный мир, и он сильно отличался от динамичного современного, где жизнь течет в разы быстрее. Сегодня подписчики постоянно обновляют набор используемых опций, меняют одни услуги на другие, отказываются от некоторых функций насовсем или вовсе приостанавливают действие подписки. Одни уезжают в отпуск («приостановить подписку»), другие подключают в отпуске дополнительный номер сотовой связи («добавить услугу»). Несчастные линейные системы работы с клиентами находятся под непрекращающимся дождем требований, запросов и изменений, а компания должна быть готова к обработке тысяч заявок в сутки. Впрочем, компании не сидят сложа руки: они постоянно тестируют новые рыночные стратегии, модели ценообразования и новые типы услуг, понимая, что в мире современного бизнеса ровно столько сложностей, сколько и возможностей.

Так что же происходит, когда классическая линейная система обработки заказов сталкивается с реалиями современного динамичного мира? Что происходит, когда волна накрывает статичный объект? Как увидим, картинка не очень приятная:



Классические системы сталкиваются с тремя большими проблемами – назовем их тремя «не могу».

Во-первых, они не могут полноценно учитывать непрерывные процессы при работе с подписчиками –

каждую такую систему придется перепрограммировать. Например, как вы себе представляете процесс смены цены на подписку или перевод ее с одного канала продаж на другой? Нет, это не просто «поменять цифру с доллара на доллар пятьдесят», потому что вы решили перевести подписчиков с еженедельной модели оплаты на ежемесячную и деньги брать не за рабочее место, а за объем использованных услуг. Это значит, что для внесения одного изменения вам нужно полностью поменять всю систему. Ведь вы используете хорошую и удобную линейную систему учета, а это значит, что изменение в одной ее части неизбежно потребует изменений в другой. Через несколько лет подобного ада вы, скорее всего, решите завязать с бесконечным аттракционом из багов, мозговых штурмов и скелетов, выпадающих из шкафов в самый неподходящий момент.

Во-вторых, классические системы не предусматривают быстрого изменения цен. Финансовый директор одной софтверной компании с оборотом в $300 миллионов как-то сказал мне: *«У нас есть отличные клиенты, которые всегда говорят нам, чего от нас ждут. И еще у нас есть две извечные головных боли – модель ценообразования и каналы сбыта. Даже если мы точно знаем, что можем заработать на очередной “фишке” миллионы, мы бесплатно интегрируем ее в действующий продукт, потому что понятия не имеем, как запросить за нее отдельную цену. И не готовы тратить уйму времени на то, чтобы понять, как эту цену вычислить»*.

В-третьих, давайте поговорим о понимании бизнеса в целом. Если вы вдруг захотите окинуть взглядом всех своих клиентов и ознакомиться со всей историей их взаимодействия с вашей компанией, классическая система не даст этого сделать. В наши дни все хотят считаться компанией, работающей с «big date», желают иметь обзор в 360 градусов, поэтому собирают всю возможную информацию о подписчиках и финансовых проводках – и бросают ее в «озеро данных». Давайте, бросайте, чего там, оно же все само себя обработает. А мы получим полную картинку: волшебница озера данных нам все расскажет! Хотя

на самом деле это – не более чем сброс цифр, полученных из чертовой дюжины разных участков системы, в одно бесполезное ведро. Или просьба к головоломке разгадать себя самостоятельно. Эта модель создавалась не для того, чтобы уметь толково объединять и обрабатывать данные.

Как вы думаете, что произойдет, если ввести в линейную систему обработки заказов запрос на формирование отчета об абонентах и регулярных бизнес-операциях? Правильно, случится катастрофа. Ваши айтишники убили кучу времени на масштабирование и повышение эффективности внутренних процессов, но все это только сделало систему еще более уязвимой, снизило показатели удобства пользования, повысило текущие расходы, увеличило риски, застопорило переход на инновационные технологии и замедлило рост ваших акций. Загнало вас в угол. Как быть дальше?

Софтверные компании начали переходить на новую архитектуру бизнеса, призванную отвечать новым реалиям рынка. Как выглядит новая архитектура? Ну, она выглядит как модель, в центре которой находится пользовательский ID. Помните диаграмму в самом начале этой книги? Ту, про которую вы должны помнить всегда? Вот именно так и должна выглядеть новая инфраструктура. Она должна быть круговой – не линейной:



Подписная модель бизнеса – это непрерывный и постоянно работающий набор действий: продление – приостановка, увеличение числа услуг – сокращение числа услуг. То есть действия подписчика, находящегося в центре модели, постоянно отражаются на действиях бизнес-систем на ее орбите. В качестве примера можно привести истории взаимодействия подписчиков и системы. Скажем, один подписчик превышает лимиты, и система вынуждена отправлять запросы, проверяя его платежеспособность, а может, и генерировать затраты на привлечение нового пользователя. Другой подписчик уезжает за границу, активирует услугу роуминга, и система должна отправить ему запрос на подтверждение личности. Поэтому нужна такая система, которая будет способна координировать все эти сценарии типа «если – тогда».

А что там с моделью ценообразования и работой с каналами сбыта? Вы должны быть готовы запускать новые сервисы и выставлять на них цены за считанные минуты, но никак не тратить на это целые недели (вспомните, как повела себя редакция Financial Times в ситуации вокруг новостей о Brexit). Примерно 80 % компаний, с которыми мы работаем, используют похожие практичные модели, а значит,

и вам нужна система, которая позволит дифференцировать стоимость подписки на основе самых разных критериев: количество рабочих мест, время пользования, объемы пользования, число входов в систему, места входа в систему, цели пользования, совместное семейное пользование или что вы там еще придумаете.

Сегодня, когда вы запускаете очередной сервис, многие из тех самых «внешних» процессов служат точками контакта, инициирующими «внутренние» действия подписчика, а вы должны отслеживать эти действия («увеличить количество услуг», «уменьшить количество услуг», «выпустите меня отсюда») – и реагировать соответственно.

И, наконец, снова про общее понимание бизнеса. Откуда в Netflix знают, что могут спокойно потратить $8 миллиардов на создание собственного оригинального контента в следующем году? Они так уверены, потому что отчитываются перед инвесторами, имея под рукой по-настоящему значимые данные: размер регулярных издержек, размер регулярной прибыли и сумму, которую компания собирается использовать на собственное усмотрение. Почему Slack, по сути, кредитует своих пользователей из числа тех, которые перешли в статус неактивных? Потому что у них есть прямой доступ к базе подписчиков, и они знают: уделяя больше внимания адаптации своих сервисов под действующих клиентов, а не отвлекаясь на проблему пустых мест, компания выиграет в долгосрочной перспективе.

Прежние системы, напоминающие старые елочные гирлянды, больше рынку не нужны. Как однажды отметил Аарон Леви из Box, раньше вы считались успешным просто потому, что внедрили у себя лучшую версию SAP, чем используют ваши конкуренты. Но те времена давно прошли. Сегодня рынки соревнуются за лучшие сервисы и лучшие модели работы с пользователями – вот где главное поле для инноваций и экспериментов, место для бесконечного масштабирования и непрерывных итераций, поле для роста. И все больше компаний стремятся найти место на этом поле, потому что сегодня хотят иметь дело с онлайн-подписками, а

не с транспортными компаниями, доставляющими свой товар ко входной двери очередного покупателя.

Глава 15
Формирование культуры подписки с помощью модели ВИЛКА

Поздравляю, вы наконец запустили ваш новый сервис по подписке. Ваши разработчики экспериментируют с бета-версией, отдел маркетинга выстраивает модель «четыре П» вокруг каждого пользователя, отдел продаж ищет новые каналы сбыта, финансовый отдел в полном составе покинул пыльные кабинеты и вовсю работает над трансформацией бизнес-модели, а айтишники запускают все новые сервисы и постоянно обновляют версии. Вы начинаете получать данные о поведенческой модели ваших пользователей и первые регулярные доходы. Жизнь прекрасна!

Или вам так кажется… Но на самом деле это не так. Мир пока далек от совершенства. Ваш отдел продаж постоянно донимает разработчиков вопросами о том, когда выйдут обновления. В ответ разработчики жалуются, что отдел продаж зациклился на продажах. Финансовый отдел предостерегает отдел продаж от излишней активности, так как большой приток новых пользователей может повысить показатели оттока. И все вместе они непрерывно жалуются на айтишников, потому что причина всегда найдется. В общем, отделы нормально сотрудничают только в случае пожара и войны, а в остальных ситуациях о нормальном сотрудничестве можно только мечтать.

Почему все идет именно так? Потому что бизнес-модель изменилась, а рабочие привычки остались прежними.

Культура подписки

Получается, что концепцию «компании, ориентированной на клиента», не так-то просто реализовать на деле – она требует глубоких изменений в самой корпоративной культуре.

«Культура продукта» строилась на принципах конвейерной сборки: каждый отвечает за свой участок цепочки, делает свою часть работы и передает другому. «Культура подписки» – совсем другая история. Экономика подписки предполагает, что клиент постоянно пользуется вашим сервисом, а его постоянная ценность заключается в получении регулярного дохода. Почему так трудно изменить корпоративную культуру? Потому что организационные структуры, на которые компания опиралась в прошлом, сегодня мешают ей строить будущее. Старая организационная структура – тяжелая и неподъемная ноша, тот самый телефонный звонок, ответив на который, можно начинать готовиться к смерти.

Нас всех учили одним и тем же базовым правилам организационной структуры: продукт, продвижение, продажи, ИТ. На этом базисе строились и быстро росли все крупные корпорации второй половины XX века – о них я упоминал во введении. Главная идея подобной модели заключалась в том, что она идеально подходит для копирования и расширения. Сегодня ваши клиенты сами говорят вам, чего они хотят, и им совершенно до лампочки, как организована ваша компания.

В первые годы работы в Zuora мы столкнулись с похожей проблемой. Наш бизнес шел в гору, но, как и многие другие компании, мы начали дробиться на структурные подразделения. Постепенно между отделами стали возникать споры о том, кто за что отвечает – вместо того чтобы уделять больше внимания работе с клиентами, которые стали уходить, видя подобную неразбериху. Стало ясно, что старую организационную структуру необходимо сломать и выстроить новую. Но мы понятия не имели, как это сделать.

Первой идеей было создать отдельные команды, отвечающие за работу с разными типами клиентов. Если уж мы собирались построить по-настоящему клиентоориентированную компанию, то должны были предоставить каждому клиенту ту команду, которая будет отвечать именно его запросам. Логично? Вполне. Но такой

подход оказался крайне проблематичным. Более того, он не был достаточно гибким и его было сложно масштабировать.

Кроме того, определенные преимущества у системы разделения на специализированные отделы все же есть. Ведь логично, когда все разработчики собраны в одной комнате, потому что это приносит общую пользу. И так же логично, чтобы все специалисты отдела продаж сидели в другой отдельной комнате и имели возможность обмениваться мнениями и делиться опытом. Тут дело скорее не в функциональной специализации, а в громоздкости структуры деления на департаменты. Мы хотели, чтобы каждый сотрудник четко видел свою роль в общем деле, но при этом понимал, что в центре нашей работы находится клиент. С другой стороны, мы хотели, чтобы каждый сотрудник чувствовал ответственность за общее дело. И тогда мы изобрели «вилку». Точнее – ВИЛКА.

Система ВИЛКА

Что такое ВИЛКА? Скажем так: это наш способ визуализации деятельности компании, который опирается на восемь подсистем, ориентированных на клиента.

Начнем с **востребованности**, которая для клиентоориентированной компании тесно связана с правильным позиционированием. Основная задача этой подсистемы – сбор и анализ данных о рынке и нашем месте на нем: кто мы, почему пришли на этот рынок, что предлагаем, какую пользу приносим – и создание спроса на наши услуги на основе этой информации. Это не просто попытка достучаться до клиента. Здесь – необходимость донести соответствующие сведения о нас до тех, к кому наш потенциальный клиент прислушивается: журналистов, аналитиков, привычных поставщиков и так далее. То есть эта подсистема призвана помочь сформировать заинтересованную (и в идеале – хорошо информированную) группу потенциальных подписчиков, которые заинтересованы во взаимодействии с компанией: они хотели бы, к примеру, зайти на сайт, или скачать приложение, или

пообщаться с торговым представителем либо сотрудником отдела продаж.

Следующая подсистема называется **изобретательность** и тесно связана с опытом взаимодействия клиента и компании. Она объединяет данные о том, как потенциальный подписчик принял решение об оформлении подписки, какими критериями руководствовался, сталкивался ли с альтернативными решениями на рынке, советовался ли с кем-то при принятии решения и кто это был: партнер, члены семьи, начальник, финансовый директор, коллеги? Можем ли мы быть уверены, что опыт контакта с нами считается хорошим и становится только лучше день от дня? Ведь мы начинаем представлять настоящую ценность друг для друга лишь после того, как официально оформили отношения в качестве подписчика и поставщика. А с ростом клиентской базы мы все больше узнаем о наших подписчиках и о том, чем подписная модель полезна для каждого из них и какие нововведения и улучшения мы можем предложить. Тогда что же мы предлагаем?

Мы предлагаем **легкость.** Хотим предоставлять нашим подписчикам быстродействующий и эффективный сервис, потому что если он не будет таким с самого начала, вся затея обречена на провал. Сколько времени вы носили Fitbit, прежде чем снять и забыть? День, два? А сколько провозились с развитием вашей деревни в Clash of Clans[30]? А та новая система поддержки контента – ваш отдел продаж все еще пользуется ей? А про кухонную утварь из первой коллекции Blue Apron или Sun Basket помните? Так вот, ключ к успеху лежит в легкости и эффективности – именно на подобные сервисы клиенты подписываются охотнее всего.

Следующая подсистема – **клиентоориентированность**. Как компания с подписной моделью бизнеса вы остаетесь на плаву или идете ко дну в зависимости от того, насколько хорошо сумели выстроить отношения с подписчиками и насколько охотно и продолжительно они пользуются вашими услугами. Все, что вы делаете, но что не отвечает запросам ваших подписчиков, наносит ущерб вашей репутации и приносит убытки бизнесу. Посмотрите, как часто подписчики

входят в систему – ежедневно или раз в неделю? Что позволяет думать, будто они готовы пользоваться вашим сервисом каждый день? Какие услуги наиболее востребованы? Довольны ли клиенты производительностью системы? Возникают ли сбои и «проблема простоя»? Какие отзывы вы получаете? Изучают ли ваши разработчики опыт ошибок и сбоев и как это влияет на сервис в целом?

Наконец, **адаптивность**. От своей базы подписчиков вы ждете трех вещей: наличия, роста и лояльности. А подписчики ждут качества сервиса и хотят быть уверены, что именно у вас, а не у конкурентов получат лучшее из того, что можно найти на рынке. Как всего этого добиться? Как укрепить отношения между компанией и подписчиками? Есть ли нечто новое, что вы можете предложить клиентам? Скажем, если пользуетесь услугами, известно ли вам про UberPool? Вы слушаете музыку на Spotify только через браузер на ноутбуке или запускаете стримы и на Sonos? Такие вопросы можно задавать бесконечно. Ясно одно: вы должны делать все, чтобы удовольствие клиента от пользования вашим сервисом было не просто функциональной ролью, но главным принципом работы компании.

В систему ВИЛКА входят еще три корневые подсистемы, отвечающие за «задний двор»: **персонал**, **продукты** и **прибыль**. Компании необходим отличный персонал, с которым она будет расти и развиваться. Основной вопрос тут в том, как обеспечить баланс между развитием компании и ее численностью. Компании нужны продукты, которые покажут пользователям, что такое настоящая эффективность и каким образом можно решать действительно сложные задачи. Основной вопрос: как выстроить работу компании таким образом, чтобы постоянно появлялись новые идеи и новые продукты? Наконец, компания должна рационально распоряжаться получаемой прибылью и тратить деньги с умом, соразмерно запланированным показателям роста и развития.

Поэтому логичнее было бы сказать, что наша система называется ВИЛКА-3П, но мы предпочитаем коротко

называть ее ВИЛКА, а графически изображать так:



Я сейчас прямо слышу, как некоторые из вас говорят: эй, ну, притормози-ка, приятель, ты нам, что, лекцию по ребрендингу читаешь, что ли? Ведь получается та же самая структура, только в профиль! Разве «востребованность» – не тот же самый маркетинг? А под «изобретательностью» ты не работу отдела продаж имеешь в виду? Ну, и так далее и тому подобное.

На все эти вопросы у меня один ответ: нет, черт побери. Наша модель выходит далеко за рамки традиционных отделов, ролей и организационных схем. Это принципы построения компании нового типа – с клиентом в центре внимания. В этом заключается главная смена парадигмы, и это – естественный процесс, сдвиг приоритетов. Люди приходят и уходят, рабочие проекты запускаются и завершаются. По мере роста компании в ней появляются новые специалисты и специальности, а структура компании становится все более сложной. Она может расти и ветвиться в самых неожиданных и необычных направлениях, но все перечисленные восемь подсистем продолжат работать.

И, что самое главное, единственный вариант действий, при котором все эти отдельные подсистемы могут стать одним успешным целым – их тесная взаимная координация. Приведу пример. Скажем, у нас возникла проблема с пользователями: наш сервис их мало привлекал. Мы ведь

разработали довольно сложную программу для проведения финансовых операций, тут дело не ограничивается требованием сложного пароля. Первой идеей было расспросить как следует группу, отвечавшую за простоту функционала (в нашей индустрии их называют «профессионалами своего дела»). Но вместо этого мы решили поинтересоваться мнением всех сотрудников компании.

Мы устроили выездную встречу, где провели мозговой штурм: каждый департамент должен был предложить свои идеи по улучшению сервиса. И вот тут мы обнаружили, что корень зла таится в нашем отделе продаж, который неправильно формулировал задачи. И отдел продаж заявил: «О’кей, а как насчет того, что с этой самой минуты мы будем сообщать каждому подписчику – до момента оформления подписки – о минимальных требованиях к оборудованию и о том, сколько времени занимает работа с системой. Чтобы все было максимально прозрачно». В ответ на это команда разработчиков заявила, что готова искать дополнительные пути для устранения проблем. А отдел по работе с клиентами предложил составить на основе положительных и отрицательных отзывов клиентов специальный контрольный список вопросов и проблем, которые появлялись у подписчиков на первоначальном этапе пользования платформой. Было решено разобраться с ними до принятия последующих шагов.

И подобные истории происходили с каждым отделом: если у одного из подразделений появляются вопросы, ответы на них приходится искать по всей компании.

Работа по системе ВИЛКА

Система ВИЛКА охватывает всю операционную деятельность Zuora: вокруг нее строятся внутренние отчеты: размер и статистика клиентской базы, цифры продаж, привлечение новых знаковых клиентов, показатели темпов роста. Каждый новый сотрудник компании проходит обучающий курс работы по этой системе – такова обязательная процедура при приеме на работу. С системой мы сверяем нашу бизнес-стратегию – в еженедельном, ежеквартальном и ежегодном режиме. Каждую неделю все сотрудники компании получают набор из восьми карточек (по одной на каждую подсистему), где показано, на каком этапе мы находимся, а проблемы и сложности помечены красным, зеленым и желтым цветами. По мере роста компании мы стали распределять отчеты по «франшизе» – в зависимости от географии и размера клиентской базы.

Раз в квартал руководство компании посвящает очередное совещание одной из подсистем. Каждый квартал состоит из тринадцати недель, так что в нашем распоряжении достаточно времени на то, чтобы убедиться, все ли системы работают нормально. Иногда, когда возникает необходимость, мы проверяем одну из подсистем дважды в квартал. В любой момент мы готовы перезапустить каждую из подсистем, если посчитаем: что-то пошло не так, поскольку мы достигли определенной точки в развитии, – обычно это случается при увеличении масштабов деятельности. Однако в таком случае работа становится действительно общей: в процессе задействованы все, начиная с меня и заканчивая руководителями отдельных подразделений. Например, когда мы стали предлагать пользователям не одну услугу, а сразу несколько, пришлось значительно переработать все подсистемы, и в этом участвовали все наши департаменты.

Система ВИЛКА представляет собой рабочую среду и, возможно, даже более важна для компании, нежели корпоративная культура, потому что отвечает за

формирование этой самой культуры. Культуры, построенной вокруг клиента в центре (нам нравился этот подход, когда мы были маленькой компанией). Культуры, построенной вокруг желания оставаться на передовой рынка, даже когда при расширении бизнеса все становится труднее. Эта схема работы позволяет нам быть уверенными, что мы не растеряем и не растратим накопленные опыт и знания – они надежно сохранены в умах небольшой группы людей. Ибо результат рабочего дня определяется тем, насколько хорошо вы взаимодействовали с вашими подписчиками – в этом заключается главное конкурентное преимущество. Потеряв эту связь, вы потеряете все.

Новый счастливый мир

В былые времена люди знали своих поставщиков в лицо: мясник, пекарь, кузнец, фермер – все они жили в той же деревне, были соседями. С наступлением промышленной революции и эры потребления прямые связи были утеряны. Сегодня сам принцип возвращается, но в гораздо более впечатляющем виде. Одновременно мы избавляемся от многих вещей, которые, по сути, никогда не были нужны. В первую очередь – от планирования сроков амортизации, от промышленных отходов, от самой концепции продукта и собственности.

Нам всем довелось поработать в крупных, тяжеловесных компаниях. Однако, разобравшись подробно в модели их работы, можно было выявить потенциальные точки роста – и хотя рост приносит с собой определенные проблемы, нельзя не заметить, что по мере этого самого роста многое становится проще, а процессы становятся легче. Маховик раскручивается, вы начинаете экспериментировать с новыми идеями. Начинаете искать идеи не внутри, а снаружи. Учитесь на опыте, а не на ошибках (ну ладно, было несколько ошибок). Но что самое важное – вы знаете своих партнеров в лицо. Рабочие процессы становятся не только плавными, но и проработанными с точки зрения информированности, что вас вдохновляет. Это и есть та

самая «цифровая трансформация», о которой сегодня все говорят.

Такой бизнес доставляет куда больше удовольствия, скажу я вам. Почему? Потому что подписная бизнес-модель – единственная, в основе которой лежат положительные эмоции ваших клиентов. Только задумайтесь: когда клиенты довольны вашим сервисом, они готовы платить вам все больше денег, делиться своим положительным опытом с друзьями – и все вместе позволяет компании расти. Каждый квартал вы начинаете с вполне прогнозируемой прибылью. У вас есть возможность принимать более взвешенные решения, основываясь на имеющихся данных. Вы получаете выгоду просто от того, что знаете и понимаете потребности ваших клиентов – это огромное конкурентное преимущество. Между собой мы называем это «новым счастливым миром бизнеса», где счастливы все – и клиенты, и компании. Они постоянно заряжают друг друга позитивом, и этот процесс происходит непрерывно, без начала и без конца.

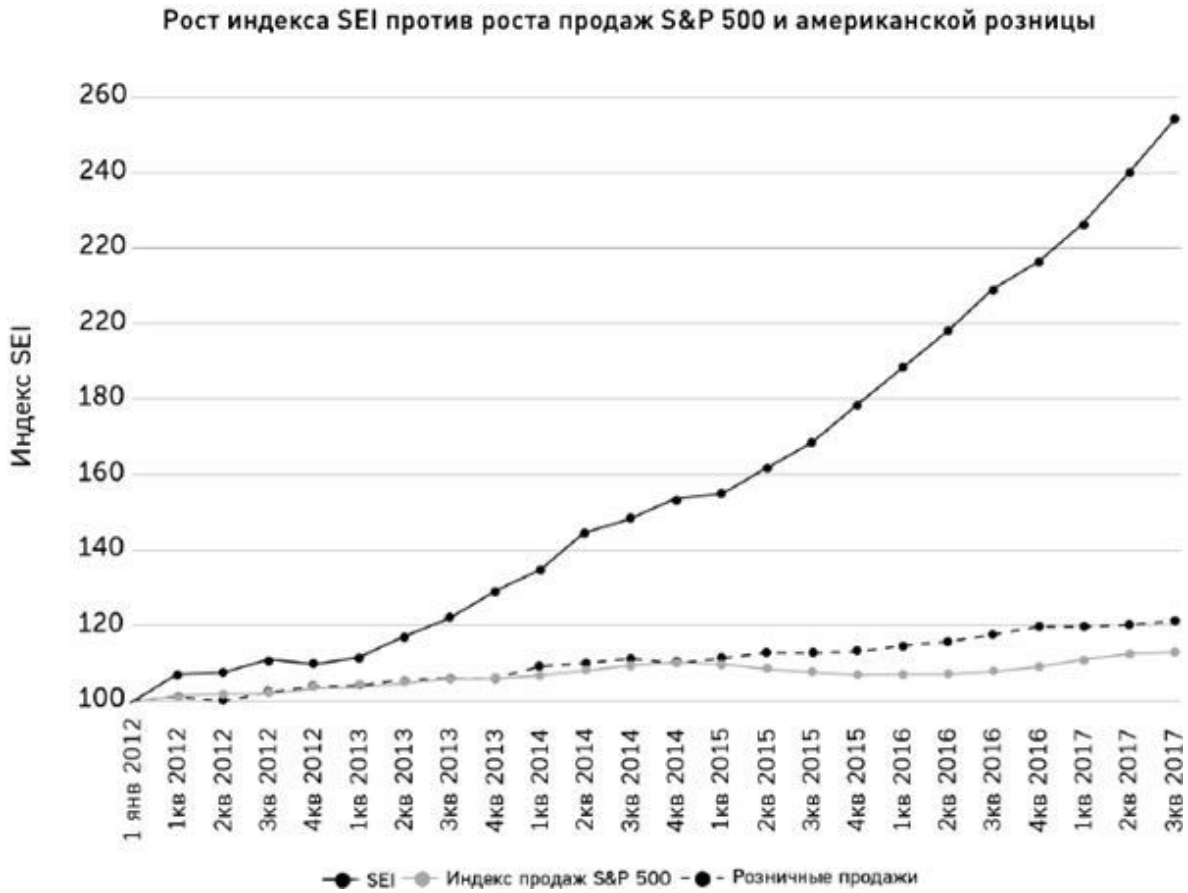
Приложение:
Индекс экономики подписки

Введение

Индекс экономики подписки (Subscription Economy Index – SEI) основан на данных, получаемых после обработки анонимизированных данных, агрегированных и сгенерированных платформой сервиса Zuora – комплексной платформой для ведения и учета финансовой деятельности компаний, предоставляющих программное обеспечение и сервисы по подписке. Индекс отображает показатели работы сотен компаний по всему миру в самых разных отраслях, включая цифровые и облачные технологии, медиабизнес, телекоммуникационные и корпоративные услуги.

Объемы и содержание этих показателей позволяют говорить о быстром росте экономики подписки. Как я уже писал выше, согласно прогнозам Gartner, к 2020 году более 80 % софтверных компаний в мире перейдут на модель предоставления программного обеспечения по подписке, а половина крупнейших компаний мира будут пользоваться соответствующими цифровыми технологиями и моделями.

Бизнес-модели, основанные на получении регулярных доходов, нельзя назвать новыми, но благодаря появлению облачных технологий и возможности оплачивать услуги в зависимости от объема или времени пользования они получили новое развитие. На фоне того, как глобализация спровоцировала рост нагрузки на производителей и продавцов товаров, компании, работающие по подписке, извлекают очевидные преимущества из предсказуемости регулярной выручки и прибыли, возможности анализировать поведение пользователей на основании постоянно получаемых данных, прямого контакта с клиентами и значительной экономии на операционных расходах, ввиду небольших регулярных издержек.



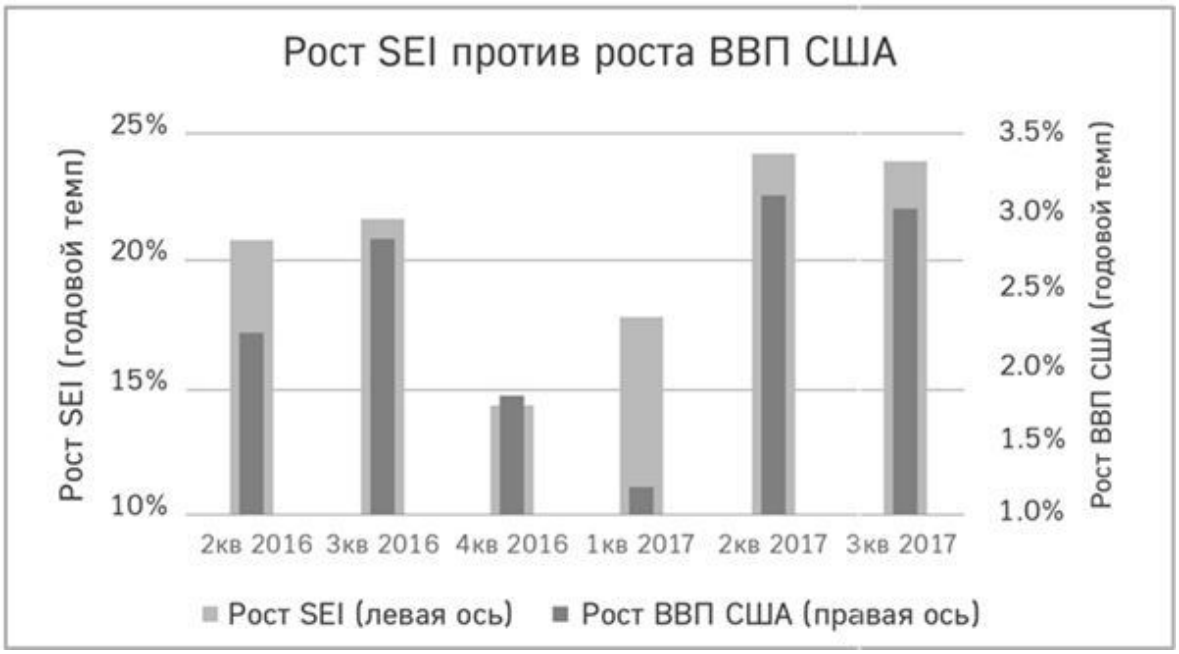
Квартальные уровни SEI в сравнении с индексами продаж S& P 500 на акцию и розничных продаж в США. Все индексы принимают базовое значение 100 на 1 января 2012 года и растут пропорционально квартальному увеличению общего объема продаж за один год. За период чуть менее шести лет (с 1 января 2012 года по 30 сентября 2017 года) индекс SEI рос в среднем на 17,6 % в год. Продажи S&P 500 растут в среднем на 2,2 % в годовом исчислении, в то время как розничные продажи в США выросли в среднем на 3,6 % за год.

Данное исследование проводил ведущий аналитик Zuora Карл Голд.

Показатели продаж у компаний с подписной бизнес-моделью росли значительно быстрее, чем два ключевых ориентира экономики: индекс S&P500 и розничные продажи в США. В целом индекс SEI показывает, что с 1 января 2012-го по 30 сентября 2017 года доходы компаний с подписной бизнес-моделью росли примерно в восемь раз быстрее, чем

у компаний, входящих в список S&P500 (17,6 % против 2,2 %), и примерно в пять раз быстрее, чем в секторе розничных продаж (17,6 % против 3,6 %).

Существует очевидная взаимосвязь между ростом индекса SEI и показателями роста ВВП. И у индекса SEI, и у показателей ВВП наблюдалось замедление роста в последнем квартале 2016-го и в начале 2017 года: рост ВВП США достиг пика в третьем квартале 2016 года, составив 2,8 %, но затем упал до 1,2 % в первом квартале 2017-го. В то же самое время темпы роста индекса SEI достигли пика в третьем квартале 2016 года (21, 6 %), а затем вернулись к среднегодовым показателям в 14,3 %. Затем мы вновь наблюдаем рост. Во втором и третьем кварталах индексы SEI и ВВП показывают восходящий тренд: индекс SEI прибавил 24 % в годовом исчислении и продолжает расти уже два квартала подряд – это лучшая динамика со второго квартала 2014 года. Рост показателя ВВП тоже впечатляет: 3,1 % во втором квартале (лучшая динамика с первого квартала 2015 года) и 3,0 % – в третьем.



Сравнение роста SEI (левая ось) с ростом ВВП США (правая ось). Обратите внимание, что в конце 2016 года рост ВВП замедлился, а в 2017-м ускорился.

Два рычага экономики подписки: средний доход в перерасчете на пользователя и сальдо по текущим операциям

На рисунке отображены два основных рычага роста в экономике подписки: средний доход в перерасчете на пользователя и сальдо по текущим операциям. Если в компании наблюдается рост общего количества счетов, значит, случилось одно из двух: либо растет число пользователей, которым выставляются счета на оплату, либо увеличивается средняя сумма чека в расчете на пользователя.

Обратите внимание, в то время как индекс SEI показывал более или менее непрерывный рост на протяжении последних пяти лет, возникали периоды, когда показатель роста среднего дохода в перерасчете на пользователя замедлялся или даже падал до минусовых значений. На графике видны два периода, когда компании предпочитали наращивать сальдо по текущим операциям в ущерб росту показателя среднего дохода – 2012—2013-й годы и период со второй половины 2014-го до середины 2015 года. В эти промежутки наблюдался стремительный рост общего числа аккаунтов пользователей, но средний доход в перерасчете на пользователя оставался на прежнем уровне или вовсе снижался.

Каждый из этих периодов сопровождался фазой коррекции, когда сальдо по текущим операциям снижалось, а показатель среднего дохода, наоборот, возрастал. Ценообразование в экономике подписки – процесс гибкий и непрерывный. Часто компании экспериментируют, ищут сочетания привычных инструментов и моделей, основанных на различных критериях пользования их услугами – это неизбежный процесс, если вы стремитесь укрепить или расширить позиции компании на рынке. Зачастую компании со стратегией, ориентированной на приоритетный рост сальдо по операциям, стимулируют рост числа подписчиков, устанавливая выгодные, конкурирующие цены, а затем

«меняют руку» и уделяют больше внимания уровню среднего дохода в перерасчете на пользователя – начинают варьировать модель ценообразования в зависимости от поведенческих моделей пользователя или стимулируют клиентов переходить на более дорогие тарифные планы.

Обратите внимание, что два года, с 2015-го по 2017-й, являют собой «золотое время», когда росли и показатели среднего дохода, и показатели сальдо по операциям.



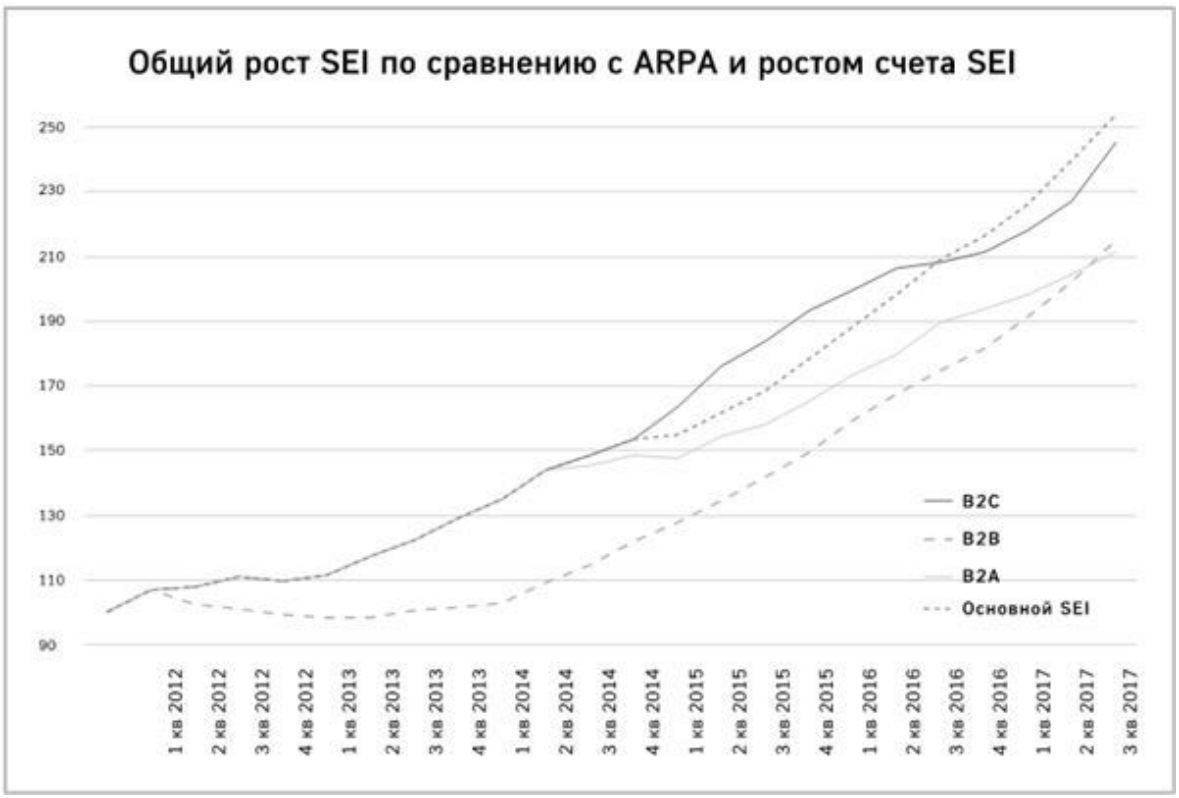
Постоянный доход растет либо за счет взимания дополнительной платы с подписчиков (средний доход на счет, или ARPA), либо за счет взимания платы с дополнительных подписчиков (счетов). Левая ось показывает кумулятивный рост SEI в процентном выражении. Правая ось показывает совокупные процентные изменения в ARPA и счетах соответственно, оба масштабируются на правой оси. Счета росли более или менее непрерывно в течение всего рассматриваемого периода, несмотря на замедление роста ARPA.

Рост дохода в подписной бизнес-модели

На следующем рисунке показан относительный рост субиндексов B2B, B2C и B2A («бизнес для всех»). Каждый субиндекс «ответвляется» от основного индекса SEI по мере достижения уровня статистической значимости по отношению к общему объему данных, который включает как минимум двадцать пять компонентов. Ответвление субиндекса упрощает процесс сравнения с базовым индексом.

Как и при базовом когортном анализе, здесь мы пытаемся отобразить, как прошлое влияет на настоящее. Например, несмотря на то что субиндекс B2B показывал резкий рост в последних кварталах, он, очевидно, пока не восстановился до значений 2012—2013-го годов. Для сектора B2B это было тяжелое время, когда сокращались и сальдо по операциям, и средний доход в перерасчете на клиента.

Для компаний B2B темпы роста являются основным показателем успеха. Например, в секторе разработки программного обеспечения для компании, растущей менее чем на 20 % в год, опасность банкротства составляет 92 % (по данным исследований McKinsey). Успешные компании B2B должны постоянно расширять отделы продаж, выпускать новые версии продуктов, продвигаться на международные рынки, привлекать крупных корпоративных клиентов и непрерывно оптимизировать бизнес-модели. Самыми большими проблемами для сектора остаются системные ограничения и постоянно конфликтующие производители носителей информации.



Субиндексы SEI для бизнес-моделей B2B, B2C и B2A («бизнес для всех»). Компании B2A предлагают подписки как частным лицам, так и предприятиям. Каждый субиндекс стартует со значения основного SEI, когда все двадцать пять показателей доступны. B2B резко упал вскоре после создания в 2012–2013 году, но был самым быстрорастущим субиндексом за последние кварталы. B2C был самым быстрым в 2015 году, но замедлился в 2016 году. Компании сектора B2A обычно отслеживали основные (средние) индексы до прошлого года, когда те неожиданно замедлились; на данный момент, динамика и B2B, и B2C опережает динамику B2A.

Ключевой фактор успеха для сектора B2C – показатель чистого прироста числа пользователей. Успешная B2C-компания должна иметь гибкую модель ценообразования, быть готовой экспериментировать с разными моделями и инструментами, удерживать новых и постоянных пользователей, анализировать их поведенческие модели и уровень платежеспособности. И при этом обращать

внимание на сохранение и повышение уровня среднего дохода в расчете на пользователя и постоянно вносить изменения в наборы предлагаемых услуг и упрощать процесс оплаты. Проблемная зона сектора – относительно высокие показатели оттока, неудачная ценовая политика или неверная работа с каналами продаж, а также нестабильное поведение пользователей либо потеря дохода из-за сложности или сбоев в работе системы приема платежей. По нашим данным, сектор B2C показывал самые высокие темпы роста в 2015 году; в последнее время в секторе наблюдается снижение.

За финансовый год, завершившийся в марте 2017-го, компании сектора B2B и B2C, включенные в индекс SEI, показывали средний рост на уровне 23 % и 18 % соответственно. B2B-компании показали себя относительно более стабильными, в то время как в секторе B2C период с конца 2016-го до первой половины 2017 года ознаменовался снижением показателей. Только в третьем квартале 2017 года сектор B2C «отскочил», показав рост на уровне 7,9 % (31,8 % в годовом исчислении).

Компании сектора B2A сохраняли среднюю динамику до 2016 года, после чего неожиданно показали тенденцию к снижению, и сейчас секторы B2B и B2C опережают его по показателям.

Темпы роста (последние двенадцать месяцев):

- Рост B2B: 23%
- Рост B2C: 18%
- Рост B2A: 11%

Показатели уровня доходов от подписок по секторам промышленности

В каких отраслях экономика подписки показывает наилучшие результаты? Zuora – софтверная компания, наш офис расположен в Кремниевой долине, и мы предоставляем наши услуги по модели SaaS, поэтому среди наших клиентов много таких же местных ИТ-компаний и представителей зарубежных разработчиков облачных технологий, работающих по подписной модели.



Субиндексы SEI для корпоративных услуг, телекоммуникаций, SaaS и средств массовой информации. Каждый субиндекс стартует со значения основного SEI, когда все двадцать пять показателей доступны. Обратите внимание, что не каждый показатель SEI попадает в одну из этих категорий. SaaS был первым субиндексом; он уступал основному индексу в 2013 и 2014 годах, но недавно догнал и превысил основной индекс. В последнее время появилось больше субиндексов, и большинство из них близки к

показателям основного индекса.

Поэтому неудивительно, что первым субиндексом стал именно SaaS. Его показатели отставали от показателей основного индекса в 2013—2014-м годах, но недавно догнали и даже обошли основной индекс. Во время спада ВВП США и индекса SEI в конце 2016-го субиндекс SaaS сохранил положительную динамику – даже на фоне стагнации в медиаиндустрии, телекомах и секторе корпоративных услуг. В последние полгода ситуация в указанных отраслях улучшилась – кроме корпоративных услуг, где пока дела обстоят не лучшим образом, а субиндекс вырос всего на 4,4 % в годовом исчислении.

По мере расширения и диверсификации клиентской базы в индексе от Zuora появлялись новые субиндексы – динамика большинства из них совпадает с основным индексом. Более ранние данные свидетельствуют о том, что сектор корпоративных услуг всегда отличался более низкими показателями. Большинство этих новых субиндексов работают близко к производительности основного индекса. Ранние данные позволяли только предполагать, что ситуация в отрасли корпоративных услуг хуже, чем в среднем по рынку, но более поздние цифры это точно подтвердят.

Темпы роста (последние двенадцать месяцев):

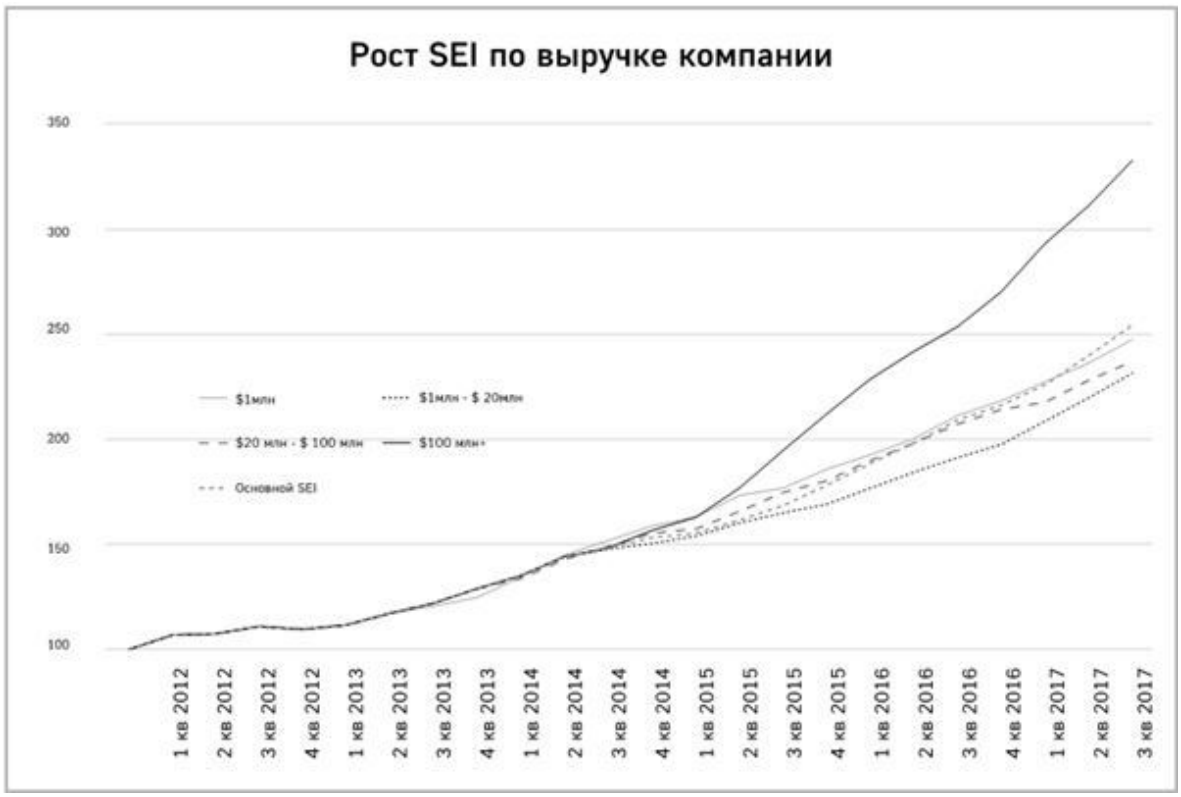
- Рост SaaS: 23%
- Рост телекоммуникаций: 14%
- Рост СМИ: 9%
- Рост корпоративных услуг: 4,4%

Показатели уровня доходов от подписок по классам доходов

В экономике подписки размер имеет значение. Субиндекс компаний с оборотом свыше $100 миллионов, например, показывал наилучшие результаты с момента его ответвления в 2014 году. В отличие от стартапов, крупные компании располагают бóльшим количеством ресурсов, у них шире сети сбыта, больше возможностей для поглощения других участников рынка и больше направлений роста. В результате, как показывают наши исследования, такие компании получают и бóльшую выгоду.

Что касается стартапов, то основные проблемы для них начинаются с завершением так называемого «медового месяца», в течение которого они зарабатывают свой первый миллион. Как видно на рисунке ниже, самый сложный период развития для таких компаний находится на временно́м промежутке между достижением прибыли в $1 миллион и ростом прибыли до $20 миллионов. После выхода на рынок первого продукта и первого раунда привлечения инвестиций наступает время, когда большинство компаний получает фактические знания о своем положении на рынке, и это положение может сильно отличаться от компании к компании. Согласно исследованиям McKinsey, только 28 % интернет-компаний достигают уровня доходов в $100 миллионов.

В последние шесть месяцев крупнейшие компании показывали ускоренные темпы роста в сравнении с предыдущим полугодием, в то время как динамика в секторе небольших компаний выглядела несколько хуже.



Субиндексы SEI, рассчитываемые в зависимости от размера компании (определяются по уровню дохода). Каждый субиндекс стартует со значения основного SEI, когда все двадцать пять показателей доступны. Обратите внимание, что диапазон доходов относится к общему доходу компании-учредителя, а не к конкретным продуктам, размещенным на платформе Zuora. Субиндекс для компаний с доходом выше $100 млн показывает самые высокие результаты с момента его создания в 2014 году.

Среднегодовые темпы роста (последние двенадцать месяцев):

- < $ 1 млн: 17%
- $1 млн – $20 млн: 21%
- $20 млн – $ 100 млн: 15%
- $100 млн+: 31%

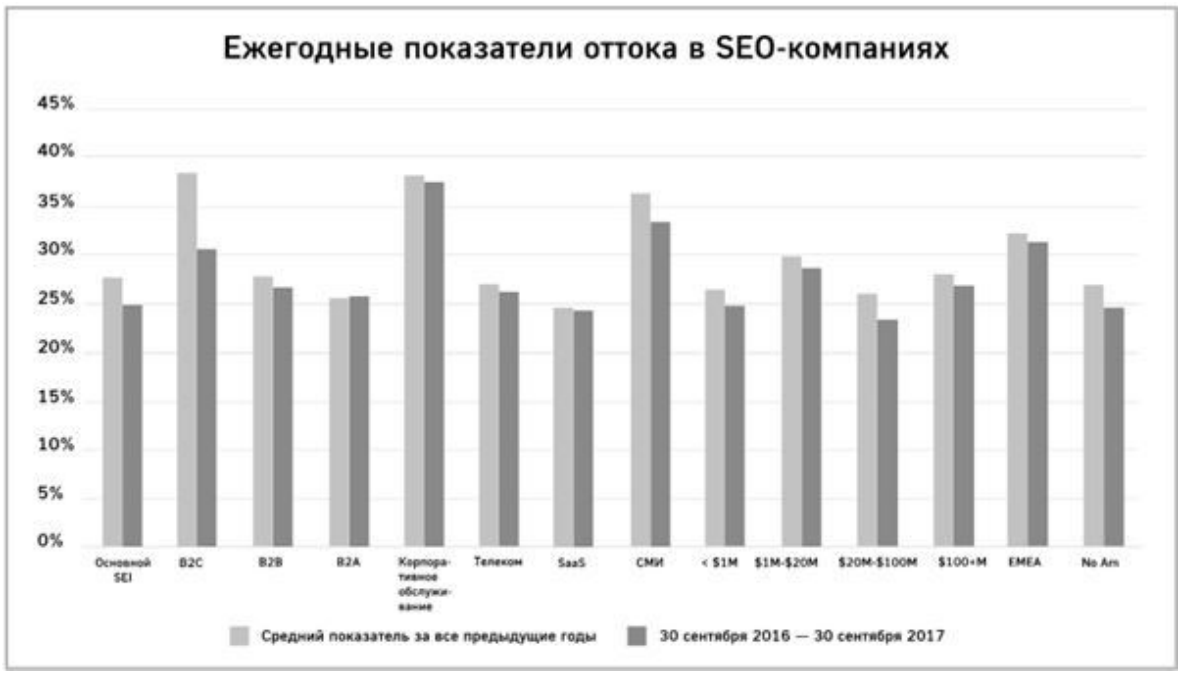
Показатели оттока по бизнес-моделям, отраслям, размерам компаний и местоположению

В основном своем значении термин «показатель оттока» затрагивает всех пользователей, которые отказываются от подписки в течение определенного периода. Отказ от сервиса может быть вызван самыми разными причинами: низким качеством продукта или работы службы техподдержки, редким выпуском обновлений, более выгодным предложением от конкурирующей компании, ошибками в ведении бизнеса и так далее.

Для того чтобы доход стал регулярным, скорость привлечения новых подписчиков должна превысить скорость оттока, что также эффективно влияет на численность персонала и размер самой компании. Поэтому главными инструментами пресечения оттока пользователей становятся инвестиции в повышение качества сервиса, обновление опций и постоянная работа с клиентами – это основополагающие правила формирования любой бизнес-стратегии компании, работающей по подписной модели.

Кроме того, снижение показателя оттока – обязательное условие не только из-за опасности снижения дохода уже на персональной стадии работы, но и из-за вероятных долгосрочных потерь, так как лояльные пользователи склонны со временем переходить на более дорогие тарифные планы. Неудивительно, что показатели оттока выше в секторе B2C и ниже – в B2B. Цифровые B2C-компании (включая медиа) работают с большим количеством пользователей – физических лиц, которые часто отказываются от пользования сервисом из-за сложностей с оплатой, проблем с кредитными картами, утраты интереса к сервису или появления более выгодного предложения у конкурентов. B2B-компании (в индекс SEI входят по большей части разработчики программного обеспечения) получают больше выгод по мере того, как их услуги становятся все более значимой частью

корпоративной структуры их клиентов.



Сравнение средних годовых темпов оттока от субиндексов SEI за последний год (30 сентября 2016 г. – 30 сентября 2017 г.) и долгосрочных средних показателей за предыдущие годы. В целом, отток снизился в 2016 году, особенно для потребительских подписных продуктов (B2C) и медиакомпаний (оба из которых показывали более высокие средние темпы оттока в долгосрочной перспективе). Среди показателей оттока в каждой категории самый высокий наблюдается в секторе B2C и секторе корпоративных услуг (медиа – на втором месте), в секторе компаний с доходом от $1 млн до $ 20 млн и в секторе EMEA.

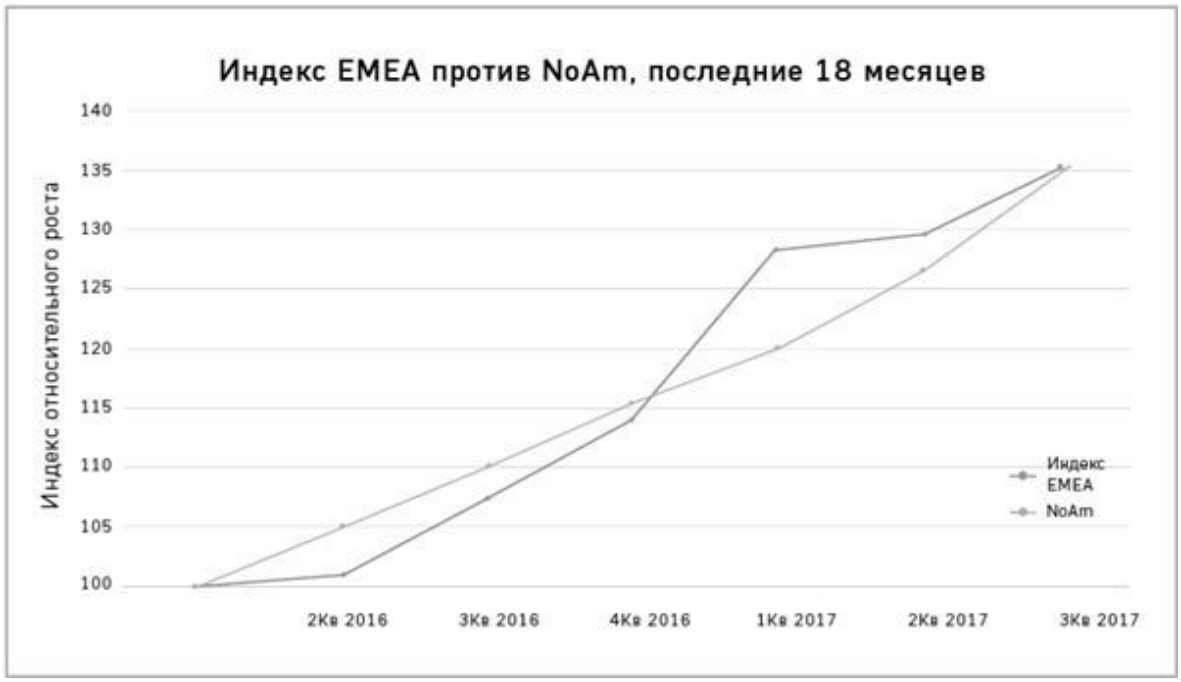
Среднегодовые показатели оттока в компаниях, входящих в индекс SEI, составляют, как правило, от 20 до 30 %. Если смотреть по типам бизнес-моделей, то самый высокий отток показывает сектор B2C, самый низкий – B2B. По отраслям: самый высокий отток – в секторе СМИ, самый низкий – в SaaS. В целом за последний год показатели оттока снизились, особенно в секторе B2C и медиа.

Показатели оттока (последние двенадцать месяцев):

- B2B: 27%
- B2C: 30%
- B2A: 26%
- Корпоративные услуги: 37%
- Телекоммуникации: 26%
- SaaS: 24%
- СМИ: 33%

Показатели роста в разных географических регионах: Европа, Ближний Восток, Африка, Северная Америка

Сегодня в индекс SEI входят несколько отдельных субиндексов для компаний из Северной Америки и компаний из стран Европы, Ближнего Востока и Африки. Субиндексы были введены в первом квартале 2017-го и охватывали также данные за полный 2016 год.



На рисунке показан относительный рост регулярных доходов для субиндекса SEI EMEA и субиндекса SEI для Северной Америки, начиная с базового значения 100 в конце первого квартала 2016 года. В каждом квартале рост индекса в процентном исчислении совпадал с показателями роста в соответствующем регионе. Рост в Северной Америке показывал высокие темпы, но несколько замедлился в течение года, в то время как рост в регионе EMEA изначально показывал низкую динамику, но полностью нагнал разрыв за вторую половину года.

В течение полутора лет региональные субиндексы показывали почти одинаковую динамику роста: компании Европы, Ближнего Востока и Африки с апреля 2016 года показали рост на уровне 35,2 % (22,3 % в годовом исчислении), опередив североамериканские компании (совокупный рост на 34,7 %, или 22 % в годовом исчислении). Но динамика европейского субиндекса была неоднородной: он довольно медленно рос начиная со второго квартала 2016 года и совершил резкий скачок в первом квартале 2017-го. Вместе с тем стоит учесть, что в европейский субиндекс входит меньшее число компаний по сравнению с североамериканским, поэтому разницу в показателях можно вполне отнести на долю статистической погрешности и считать, что субиндексы экономики подписки растут примерно одинаково.

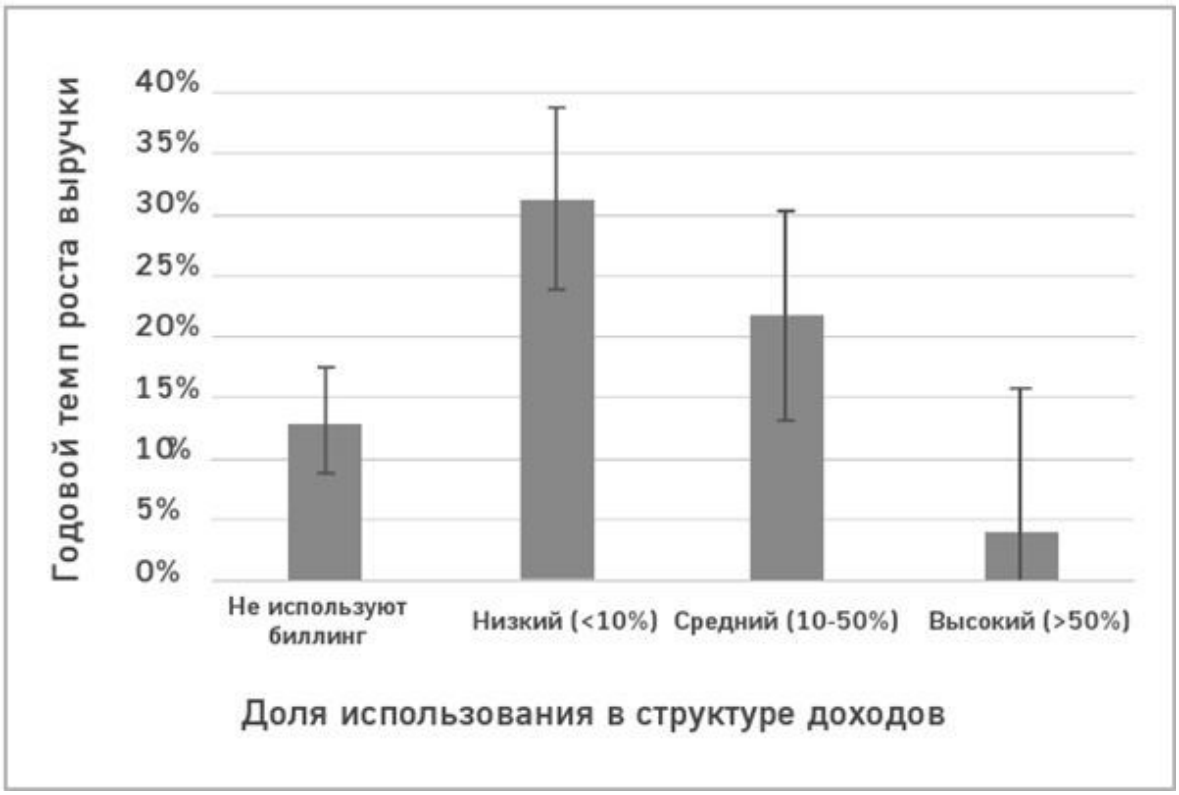
Если говорить коротко, то экономика подписки в европейском регионе явно переживает подъем. За 18 месяцев европейские компании, работающие по подписной модели (они включены в новую категорию индекса SEI), обогнали по показателям роста североамериканских коллег с их 22 % в годовом исчислении. Довольно заметная победа, учитывая, что в целом на протяжении последних десяти лет экономические показатели европейских стран уступали аналогичным показателям экономики США.

Дополнение к индексу SEI: рост показателей при оплате объема используемых услуг

По сути, выставление счетов на оплату объема использованных услуг – тоже способ количественной оценки стоимости услуги. Цель данной модели состоит в том, чтобы позволить пользователям платить только за то, в чем они действительно нуждаются. Подобный подход к ценообразованию позволяет понять, что́ ваши пользователи больше всего ценят в вашем сервисе – именно эта составляющая и называется «единицей ценности».

Единица ценности должна учитывать три вещи: соответствие сервиса потребностям клиента, возможность расти вместе с потребностями клиента и предсказуемость развития (как для клиентов, так и для самой компании).

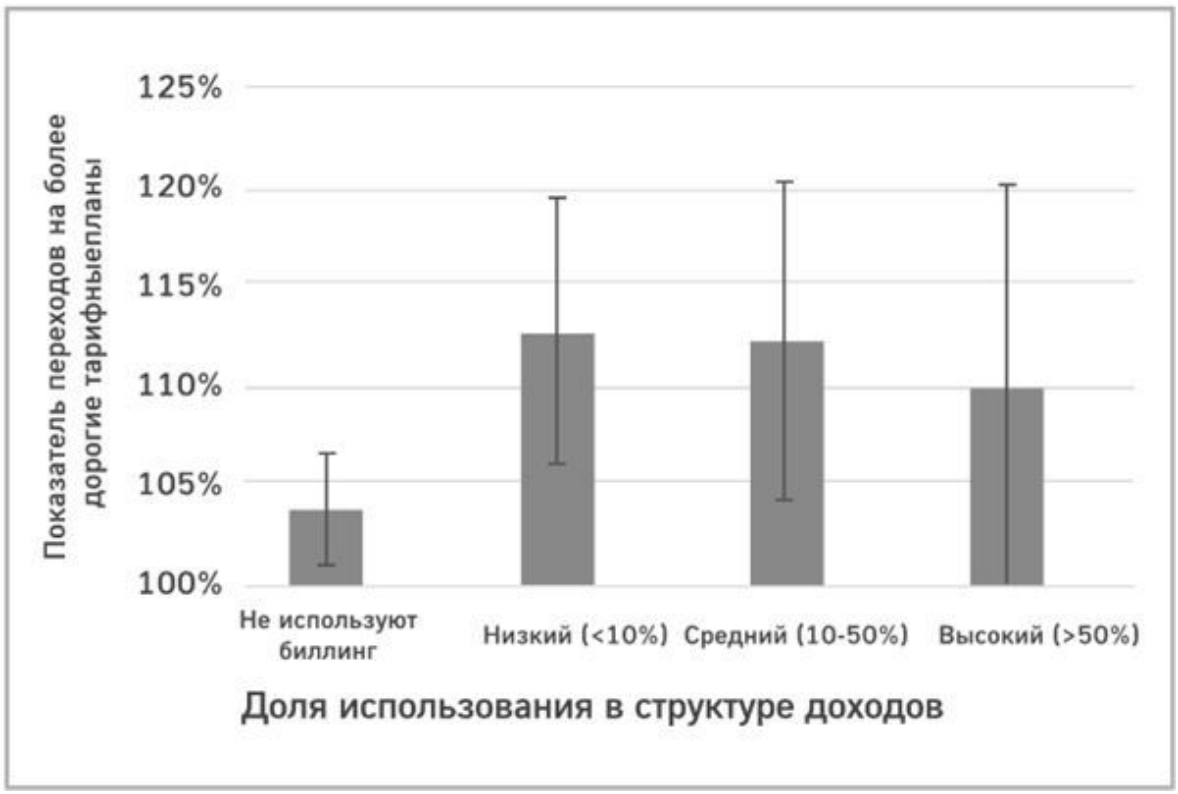
Согласно исследованиям McKinsey, более 75 % пользователей ждут, что установленные цены будут соответствовать предполагаемой ценности продукта, модель ценообразования будет понятной, а порядок оплаты – прозрачным (то есть таким, при котором они смогут прогнозировать свои расходы). С другой стороны, только 27 % компаний, работающих по подписной модели, сегодня предоставляют возможность оплаты объема использованных услуг. И это большая ошибка, потому что такие модели дают компаниям дополнительные рычаги для привлечения новых подписчиков и увеличения их ценности. В зависимости от бизнес-модели это могут быть рычаги в виде количества рабочих мест, дополнительных электронных адресов, звонков по API, размера оплаты или набора доступных действий пользователя.



Средние темпы роста в зависимости от доли выставления счетов за использование в структуре доходов: средний показатель и показатель 95 % с учетом границы доверительной погрешности. Компании, у которых небольшое количество выставленных счетов за использование (менее 10 %) в среднем показывали темпы роста вдвое выше, чем у тех компаний, которые вообще не используют подобную модель: 31 %, в среднегодовом исчислении почти 13 %. Компании, у которых количество выставленных счетов за использование составляет от 10 % до 50 %, показывали темпы роса на уровне 22 %, а небольшое число компаний с высокой долей выставленных счетов за использование (более 50 %) выросли всего на 4 %; вместе с тем, небольшое число подобных крупных компаний в данной группе означает только, что показатели роста компаний с высоким уровнем дохода не несут серьезной статистической значимости.

В последнем бюллетене индекса SEI мы рассмотрели, насколько быстро развивающиеся компании, работающие по подписной бизнес-модели, переходят на ценообразование на

основе объема использованных услуг. Для этого сравнили темпы роста компаний, входящих в индекс на протяжении уже нескольких лет, в том числе – годовые отчеты по 550 компаниям, выставляющим счета на оплату использованного объема услуг. Результаты нас удивили: даже у тех компаний, которые применяли подобную модель ценообразования в очень малых объемах (менее 10 % общей выручки), показатели роста более чем вдвое превосходили средние показатели компаний, вообще не пользовавшихся подобной моделью.

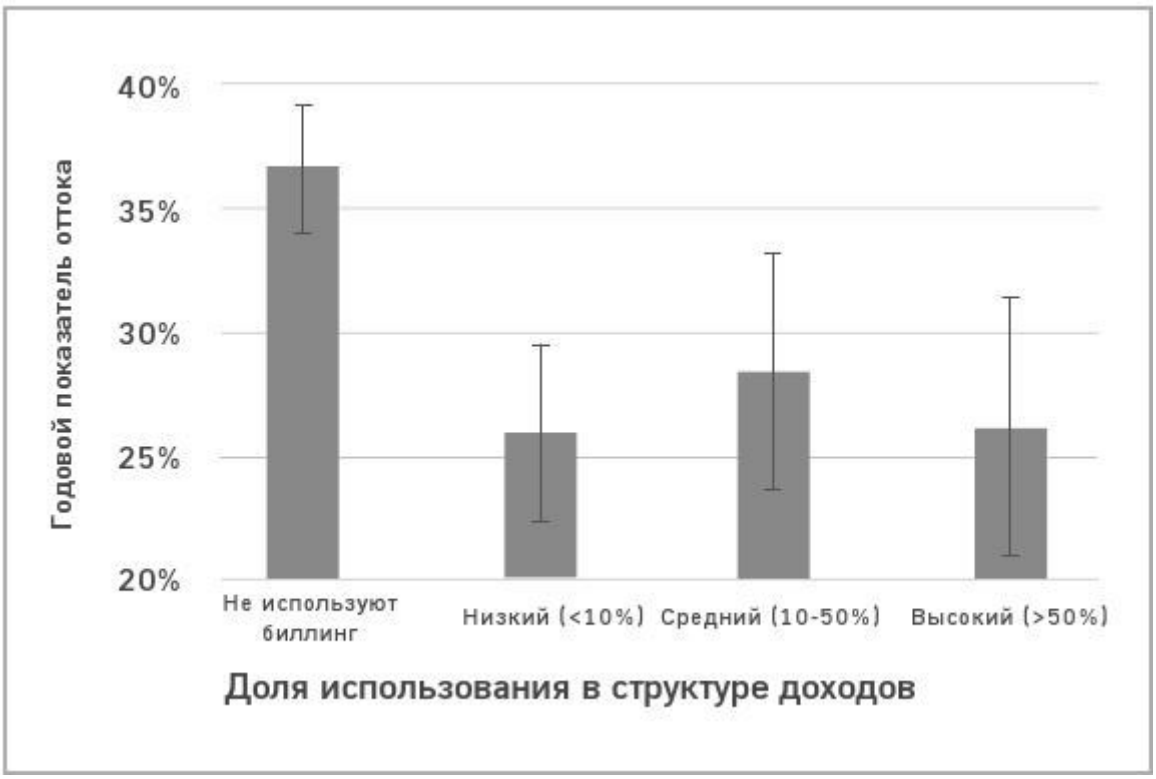


Соотношение количества выставляемых счетов за использование и числа переходов на более высокие тарифные планы в рамках одного и того же пользовательского аккаунта в общей структуре доходов: средний показатель и показатель 95 % с учетом границы доверительной погрешности. У компаний, которые используют модель выставления счетов за использование, показатель перехода на более дорогие тарифные планы более чем втрое превышает аналогичный показатель у компаний, вообще не использующих данную модель: 13 %

против 4 %.

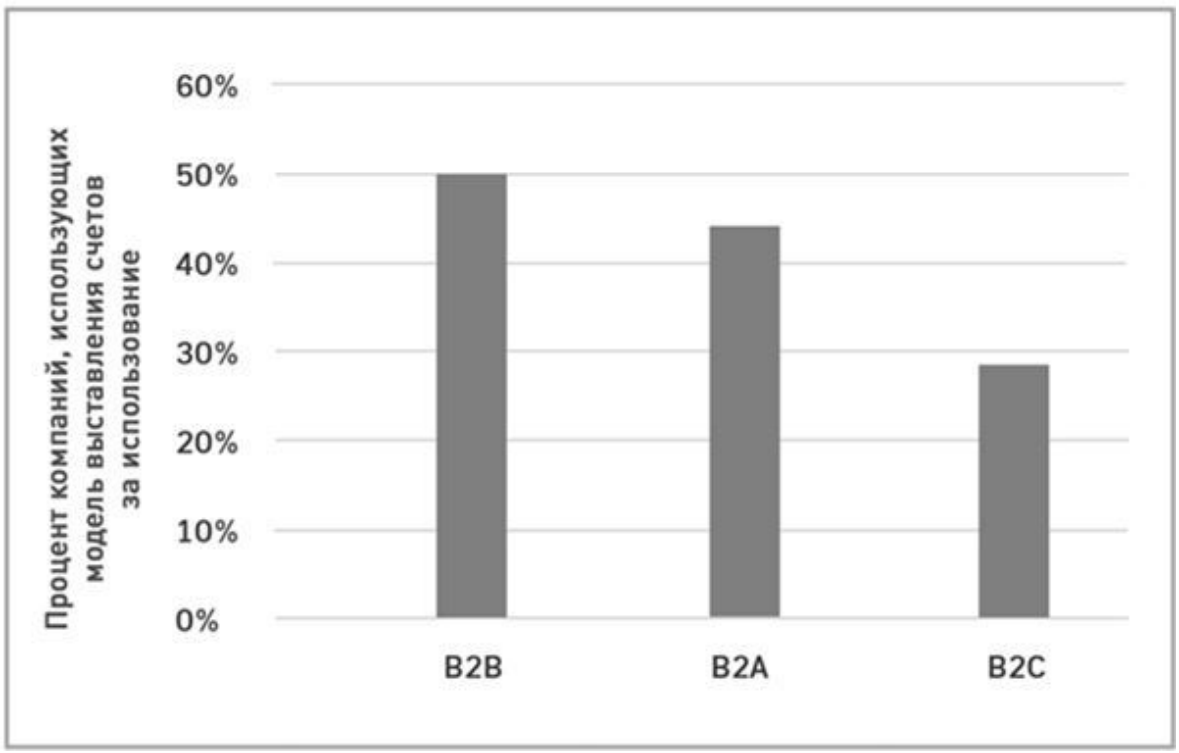
В то же время ситуация в компаниях, где применяется модель ценообразования с оплатой за использованный объем услуг в небольшой части бизнеса, не похожа на ситуацию в тех компаниях, для которых подобная модель является основной. В очень небольшом количестве компаний такая модель приносит более половины общей выручки, а значит, выборка недостаточно велика для по-настоящему убедительных выводов. Но даже имеющихся данных достаточно, чтобы увидеть: в компаниях первой группы показатели роста ниже средних по рынку. Между двумя крайностями находятся компании, которые используют указанную модель в ограниченном, но значительном объеме, когда счета на оплату объема использованных услуг приносят от 10 до 50 % общей выручки.

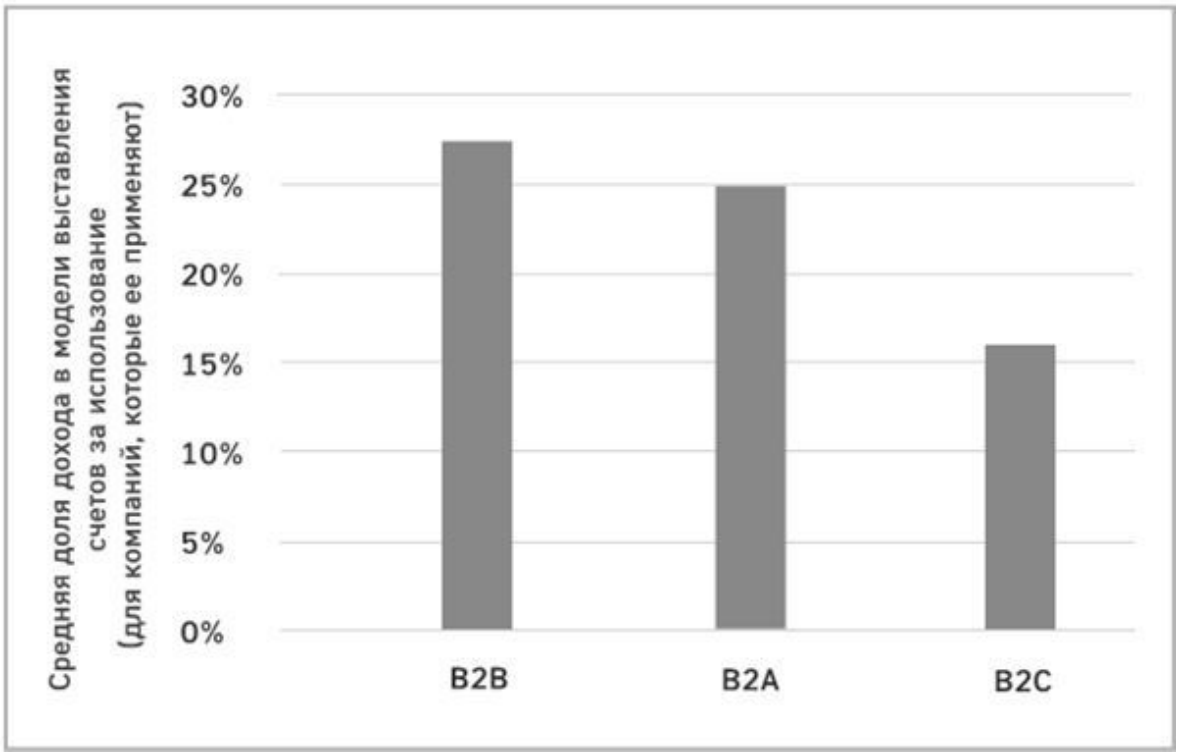
Чтобы понять, почему компании, применяющие модель оплаты за использованные услуги, растут быстрее, мы рассмотрели факторы, которые способствуют росту регулярной выручки, начиная с показателя среднего дохода из расчета на одного пользователя. Сравнив показатель перехода на более дорогие тарифы, мы выяснили, что у сервисов с оплатой использованных услуг он выше (12–13 %), чем у компаний, применяющих другие модели ценообразования (в среднем, 4 %). Такой разрыв возникает из-за того, что объемы использования услуг обычно разбиты по уровням и привязаны к плановой регулярной выручке. То есть потребитель всегда видит перспективы расширения сервиса по мере пользования.



Соотношение среднего показателя оттока с долей счетов за использование в структуре доходов: средний показатель и показатель 95 % с учетом границы доверительной погрешности.

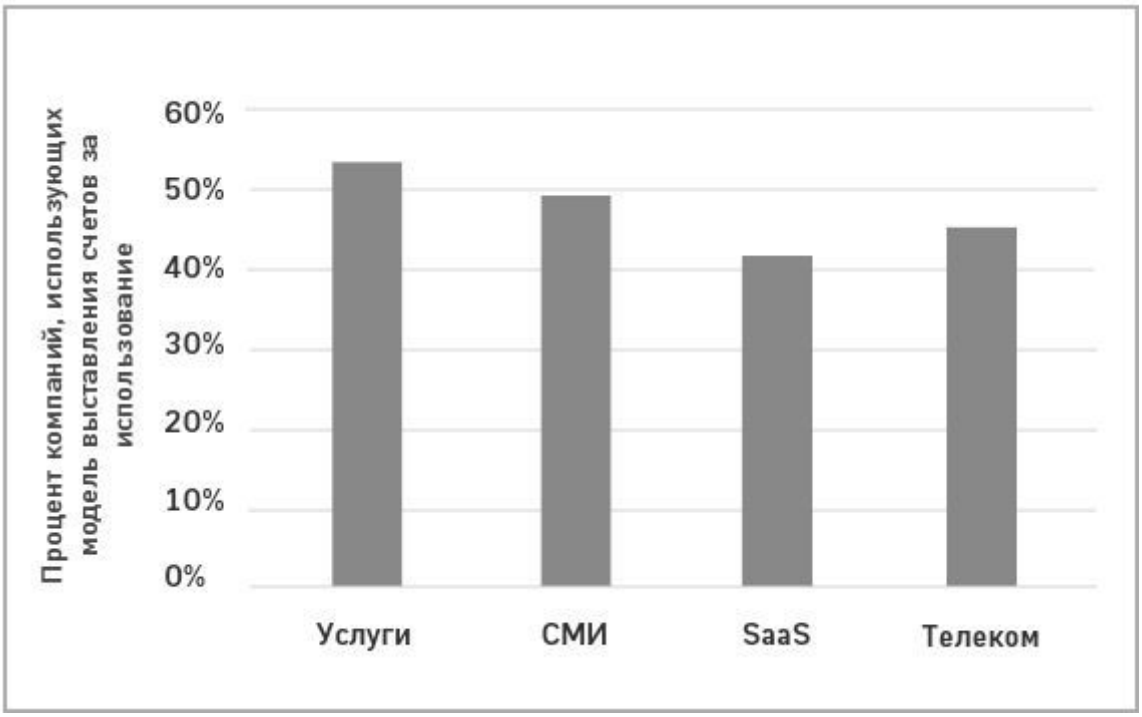
Мы рассмотрели и второй необходимый компонент роста размера регулярной выручки – увеличение числа пользователей (вернее, если быть более точным, показатели оттока). Компании с моделью оплаты использованного объема имеют гораздо более низкие показатели оттока, причем – независимо от числа пользователей, оплачивающих пользование сервисом по подобной модели. Показатель оттока в компаниях, где модель с оплатой объема использованных услуг приносит менее 10 % выручки, составляет 26 %. В компаниях, где она не применяется вовсе, этот показатель – 37 %. Более низкий показатель оттока свидетельствует о более высокой степени удовлетворения качеством сервиса и лояльности компаниям, которые следуют основному принципу экономики подписки: клиенты должны иметь возможность платить только за то, что используют.

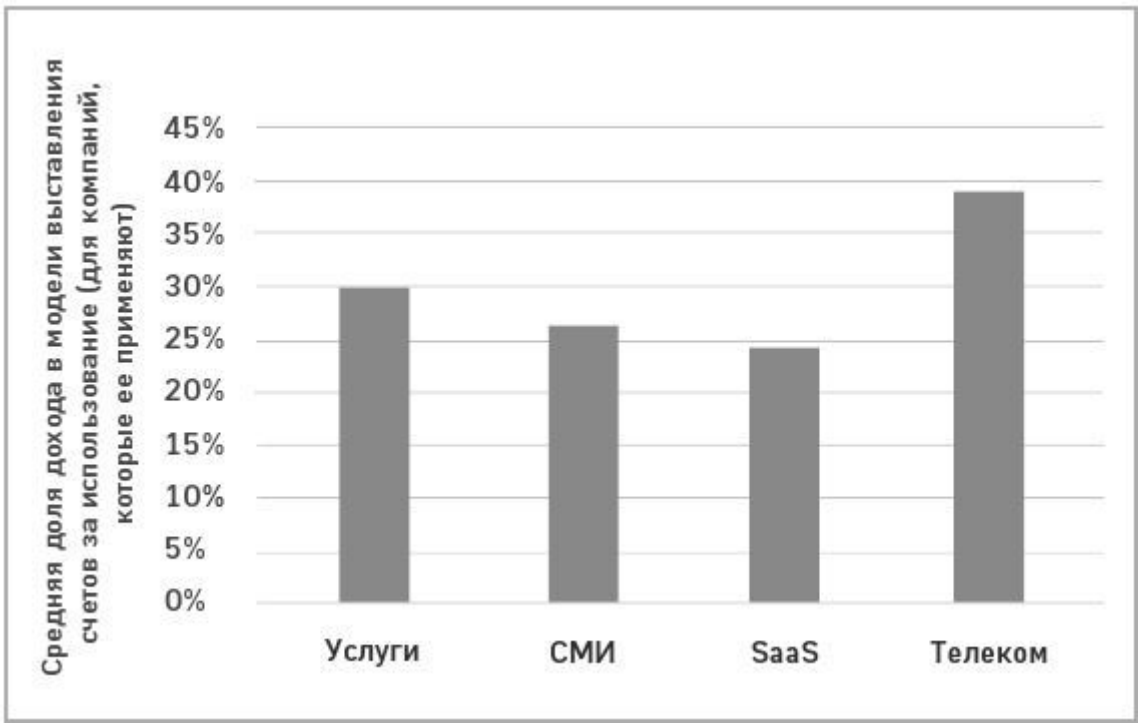




Чтобы понять, какие пользователи предпочитают подобную модель оплаты, мы рассмотрели модель по вертикали. Модель ценообразования с оплатой использованного объема услуг чаще всего используется в

секторе B2B и в наименьшей степени – в B2C: около половины B2B-компаний берут эту модель, которая в среднем формирует более 25 % выручки. В секторе B2C модель применяют менее 30 % компаний, и она приносит порядка 16 % выручки. Если рассматривать модель по вертикали, то видно, что компании, использующие подобную модель, показывают более стабильные результаты роста по сравнению с остальными, но нас удивило, что наименьшее число компаний, применяющих подобную модель, приходится на сектор SaaS – всего 41 %.





Является ли модель с оплатой за использованные услуги надежной гарантией роста компании, работающей по подписной бизнес-модели? Опыт ведущих компаний, входящих в индекс SEI, показывает, что в этой модели скрыт огромный потенциал для тех, кто пока не начал применять эту модель в работе.

Тем не менее мы советуем проявлять осторожность при работе с этой моделью и внедрять ее поэтапно. Главной единицей ценности сервиса, работающего с оплатой использованного объема, является набор предлагаемых опций: обычно – наиболее ценный функционал в сочетании с высокими издержками на поддержание канала доставки. Если компания решит использовать эту модель для оплаты услуг, не представляющих уникальной ценности, это может привести не к росту восторгов пользователей, а к росту показателя оттока.

Заключение

Экономика подписки, основанная на условиях получения регулярной выручки, – не стопроцентная гарантия успеха. Но – возможность достичь более высоких темпов роста компании, при условии постоянного и неукоснительного соблюдения ряда правил, таких как удержание пользователей, максимизация среднего дохода из расчета на одного пользователя, минимизация показателя оттока и использование модели ценообразования с платой за объем использованных услуг.

Методология расчета индекса экономики подписки (SEI)

Индекс экономики подписки (SEI) отслеживает показатели естественного роста и развития компаний, предоставляющих услуги с доступом по подписке. Индекс основан на данных, получаемых после обработки анонимизированных данных, агрегированных и сгенерированных платформой сервиса Zuora – комплексной платформой для ведения и учета финансовой деятельности компаний, предоставляющих программное обеспечение и сервисы по подписке. Бюллетени индекса с обновленными статистическим данными выпускаются дважды в год. В центре исследования – показатель роста регулярной годовой выручки. Статистические данные рассчитываются на примере работы примерно 365 участников, использующих платформу Zuora на протяжении не менее двух лет. Поскольку темпы роста индекса SEI рассчитывается как средневзвешенное значение, он отражает средние темпы роста выручки клиентов Zuora, а не темпы роста ее клиентской базы. Субиндексы SEI рассчитываются с теми же исключениями и включают минимум 25 компонентов*.

Источники

Индексы S&P Dow Jones
http:// us.spindices.com/ indices/ equity/ sp-500.

Бюро переписи населения США, «Ежемесячный отчет об уровне розничных продаж в продовольственном и непродовольственном секторе»
www.census.gov/ econ/ currentdata/ dbsearch? program= MRTS& startYear= 1992& endYear= 2016& categories= 44000& dataType= SM& geoLevel= US& adjusted= 1& notAdjusted= 1& submit= GET+ DATA& releaseScheduleId=.

McKinsey, «Быстро расти или медленно умирай» («Grow Fast or Die Slow»)
www.mckinsey.com/ industries/high-tech/our-insights/grow-fast-or-die-slow.

Данные об уровне ВВП США
www.bea.gov/ newsreleases/ national/ gdp/ gdpnewsrelease.htm.

Благодарности

Прежде всего я хотел бы поблагодарить моих соучредителей К. В. Рао и Чен Цзо за то, что они взяли меня в увлекательное путешествие по созданию экономики подписки. Я благодарен Марку Бениоффу за неоценимый опыт работы в Salesforce.com и за то, что он отпустил меня в самостоятельное плавание. Фрэнк Эрнст, Мин Ли, Моника Саха, Лео Лю, Трэвис Хач, Си Янг, Ричард Терри-Ллойд, Джефф Йошимура, Меган Голден, Маду Рао и многие другие – с ними мы начинали и вместе достигали первых успехов в Zuora.

Спасибо Тайлеру Слоату и его феноменальной команде финансистов за то, что изменили наш взгляд на бизнес. Спасибо Марку Хеллеру за умелое управление логистикой этого проекта и моей помощнице Нинни Сонберг за ее усердие и терпение. Спасибо Джин Цзин Ся, Ан Лай, Тодду Пирсону, Альвине Антар, Натану Хеллеру, Стиву Йегеру, Кевину Суэру и Роберту Хильденбранду за их помощь в подготовке данных, использованных в книге. Спасибо Эрике Мальцберг и Аарти Райапура за редакционную поддержку и вклад в появление книги, а также Карлу Голду – за бесценную информацию.

Я хотел бы поблагодарить Шона Мидлбушера, Лорен Глиш и Пейсан Ли за их дизайнерский опыт и внимание к деталям. Спасибо Дженнифер Пиледжи и Энди Хакберту за потрясающие юридические консультации. Спасибо невероятной группе компаний ecomm и моему другу и партнеру Марку Диуэну.

Наши регулярные конференции Subscribed, специализированный журнал и подкаст – постоянный источник вдохновения и помощник в понимании происходящего на рынке. В частности, я хотел бы поблагодарить наших гостей: Дэвида Вадхвани из AppDynamics, Мэтта Андерсона из Arrow Electronics, Джеффа Поттера и Мака Керна из Surf Air, Энди Майна из Deloitte Digital, Гитиса Барздукаса из GE Digital, Энтони Флетчера из

Graze, Джейми Аллисона из Форд, Дж. Б. Вуда из Индустриальной ассоциации технологий сервиса, Рейд ДеМаркус из Crunchyroll, Энди Муни и Этан Каплан из Fender, а также Сэма Дженнингса, Питера Крейски, Джуди Лоер, Энн Янзер и Робби Келлман Бакстера.

Эта книга стала уникальным опытом для меня как для новичка. Спасибо моему агенту Джиму Левину из Levine Greenberg, редактору Кошику Висванату из Penguin Random House и неоценимой Карли Адлер за ее отзывы и поддержку. Спасибо Джейн Скунсио за ее неустанные усилия и помощь. И спасибо Гейбу Вайзерту за то, что он ввязался во все это.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



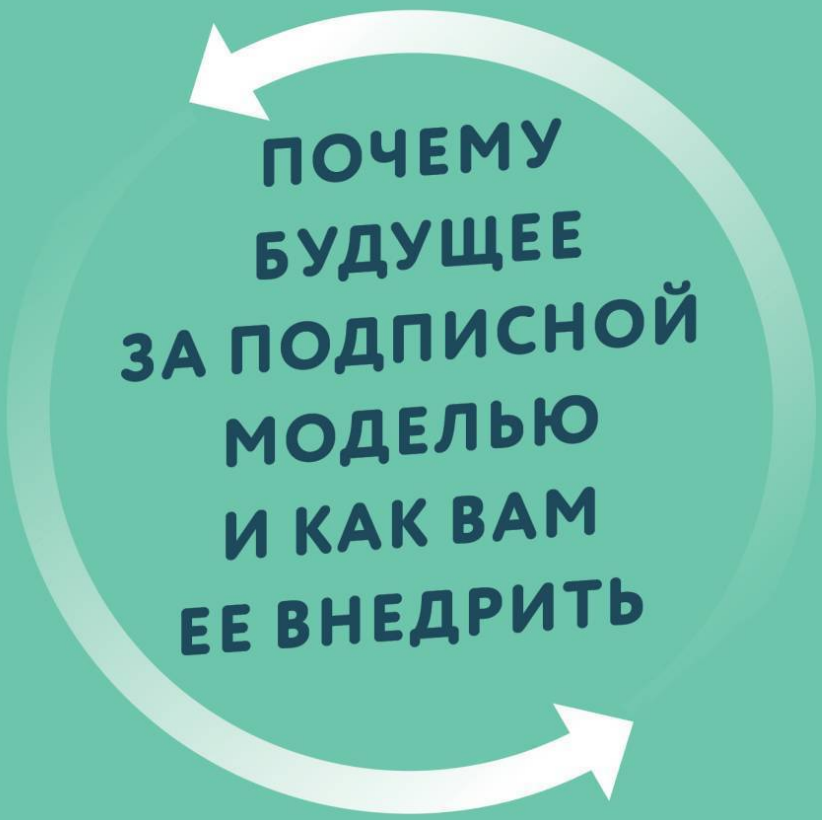
У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:
+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:
eksmo.ru/b2b

ТЕН ЦУО I ГЭЙБ ВАЙЗЕРТ

БИЗНЕС НА ПОДПИСКЕ



ПОЧЕМУ БУДУЩЕЕ ЗА ПОДПИСНОЙ МОДЕЛЬЮ И КАК ВАМ ЕЕ ВНЕДРИТЬ

Примечания

1

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

Вернуться

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.

Вернуться

3

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

Вернуться

4

MoviePass – американский сервис подписки на безлимитное посещение кинотеатров.

Вернуться

5

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

Вернуться

6

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

Вернуться

7

Стриминг – потоковое онлайн-вещание.

Вернуться

8

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

Вернуться

9

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

Вернуться

10

Мейнфрейм (от англ. mainframe) – большой универсальный, высокопроизводительный,

отказоустойчивый сервер со значительными ресурсами.
Вернуться

11

Ча́рлтон Хе́стон – американский актер, лауреат премии «Оскар», семь раз избирался президентом Гильдии киноактеров и долгое время возглавлял Американский институт киноискусства.
Вернуться

12

Мьюзик-альбом – приглушенная музыка, которую ставят в качестве музыкального фона в ресторанах, кафе, приемных и т. п.
Вернуться

13

Приквел – произведение, события в котором происходят до событий в предыдущем произведении из серии.
Вернуться

14

Комик-кон – международный ежегодный фестиваль, проходящий в городе Сан-Диего почти 35 лет. Фестиваль был основан Шелом Дорфом и изначально задумывался как выставка комиксов.
Вернуться

15

Принс – американский музыкант, певец, гитарист-виртуоз, автор песен, композитор, продюсер, актер, режиссер.

Вернуться

16

Tidal – сервис потокового воспроизведения музыки.
Вернуться

17

Область залива – крупный консолидированный ареал в Северной Калифорнии, сформировавшийся вокруг залива Сан-Франциско.
Вернуться

18

Gartner – исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий.
Вернуться

19

Craigslist (англ., дословно – «каталог Крейга», по имени основателя Крейга Ньюмарка) – сайт электронных объявлений, пользующийся большой популярностью у американских пользователей Интернета.
Вернуться

20

Таргетинг (англ. target – цель) – рекламный механизм, позволяющий выделить из аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей.
Вернуться

21

Нативная (естественная) реклама (англ. *native advertising*) – способ, которым рекламодатель привлекает к себе внимание в контексте площадки и пользовательских интересов. В оригинале воспринимается как часть сайта и не вызывает у аудитории отторжения.

Вернуться

22

Кликбейт (англ. Clickbait, от click – щелчок и bait – наживка) – термин, описывающий веб-контент, цель которого – получение дохода от онлайн-рекламы в ущерб качеству или точности информации.

Вернуться

23

Понижающий раунд – ситуация, когда в ходе второго круга привлечения капитала компания собирает меньше денег, чем по итогам первого круга.

Вернуться

24

Коворкинг (от англ. co-working, «совместная работа») – здесь: коллективный офис.

Вернуться

25

Диспегировать – тонко измельчать твердые или жидкие тела в какой-либо среде.

Вернуться

26

Фиатные (фидуциарные) валюты – не обеспеченные золотом и другими драгоценными металлами деньги, номинальная стоимость которых устанавливается и гарантируется государством вне зависимости от стоимости материала, использованного для их изготовления.

Вернуться

27

Речь идет об Agile Manifesto.

Вернуться

28

Freemium (от англ. *free* – бесплатный, и *premium* – улучшенный) – бизнес-модель, которая заключается в предложении воспользоваться продуктом или услугой бесплатно, в то время как расширенная или улучшенная версия предлагается за дополнительную плату, на основе популярности основного бесплатного продукта.

Вернуться

29

Сторителлинг – донесение поучительной информации с помощью рассказов и историй, возбуждающих эмоции и мышление человека.

Вернуться

30

Clash of Clans («Столкновение кланов») – стратегическая игра, созданная финской студией-разработчиком Supercell

для мобильных устройств.

Вернуться