

LBRIS

We know
books

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

The Automatic Customer

Copyright © 2015 by John Warrillow

Originally published by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC, 2015

© 2021 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**

Redactor: **Alexandra Cilliota**

Editor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WARRILLOW, JOHN

Automatizarea clienților / John Warrillow. - Ed. a 2-a. - București: ACT și Politon, 2019

ISBN 978-606-913-465-8

336

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

John Warrillow

AUTOMATIZAREA CLIENTILOR

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

Ediția a II - a

Traducere de DANA DOBRE

 ACT și Politon

2021

CUPRINS

| | |
|-------------|---|
| INTRODUCERE | 6 |
|-------------|---|

PARTEA ÎNTÂI

| | |
|--|----|
| Abonații sunt mai buni decât clienții | 17 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1 CINE ARE DE CÂȘTIGAT ÎN ECONOMIA PE BAZĂ DE ABONAMENT ? | 19 |
| 2 DE CE AI NEVOIE DE AUTOMATIZAREA CLIENȚILOR | 39 |

PARTEA A DOUA

| | |
|---|----|
| Cele nouă modele de afacere pe bază de abonament | 59 |
|---|----|

| | |
|---|-----|
| 3 MODELUL SITE-ULUI CU ABONAȚI | 61 |
| 4 MODELUL DE ABONAMENT LA O COLECȚIE CU ACCES NELIMITAT | 71 |
| 5 MODELUL CLUBULUI PRIVAT | 79 |
| 6 MODELUL PRIN CARE OFERİ ÎNTÂIETATE LA COADĂ | 89 |
| 7 MODELUL CONSUMABILELOR | 97 |
| 8 MODELUL CUTIEI CU SURPRIZE | 109 |
| 9 MODELUL CARE SIMPLIFICĂ VIAȚA | 119 |
| 10 MODELUL REȚELEI | 127 |
| 11 MODELUL CARE ASIGURĂ LINIȘTEA SUFLETEASCĂ | 137 |

**Cum să îți dezvolti afacerea pe bază
de abonament**

147

| | |
|--|-----|
| 12 NOILE FORMULE MATEMATICE | 149 |
| 13 ASPIRATORUL DE BANI <i>VERSUS</i> ROBINETUL DE BANI | 167 |
| 14 PSIHOLOGIA VÂNZĂRII UNUI ABONAMENT | 183 |
| 15 CUM SĂ CREȘTI | 205 |
| 16 REFLECȚII | 235 |
| Mulțumiri | 239 |
| Resurse recomandate | 243 |
| Note | 245 |

Introducere

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

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

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

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

Sacha mi-a răspuns că, în timp ce compania de telefonie mobilă percepe o taxă uriașă pentru a trimite mesaje din China, aplicația WhatsApp, în loc să folosească rețelele mobile, utilizează conexiunea la internet, astfel că taxele sunt minime.

Tirania vânzării și activității

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

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

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

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

În loc să facem cercetări singulare, ne-am hotărât să oferim bazei de clienți care erau abonați pachete identice de informații. În loc să facem propuneri personalizate, am creat o broșură despre oferta noastră și o propunere standard. În loc să fim plătiți la 60 de zile după terminarea proiectului, am cerut în avans un abonament anual pentru cercetare.

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

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

Iar companiile care nu fac asta s-ar putea să fie nevoite să intre în competiție cu cele care o fac. Unele dintre cele mai mici afaceri din lume se confruntă din ce în ce mai mult cu o competiție devastatoare din partea celor mai mari. Sistemul economic pe bază de abonament a poziționat companiile mici în opoziție cu cele mari, iar pe furnizorii în opoziție cu distribuitorii, transformându-i până și pe partenerii în dușmani. Liniile de luptă se trasează chiar acum și sper

că *Automatizarea clienților* va fi arma ta secretă pentru a câștiga în sistemul economic pe bază de abonament.

Dacă ești o persoană care deține o firmă pe care ar vrea să o faci un pic mai previzibilă, un pic mai puțin stresantă și mult mai valoroasă, atunci această carte este pentru tine. Fie că vrei să îți transformi întregul model al afacerii sau doar să câștigi 5% în plus la venit, sper că te vei regăsi în următoarele pagini.

Ce vei găsi aici

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

De asemenea, vom analiza opt modalități prin care afacerea ta va fi mai valoroasă și mai puțin stresantă, după ce adopți modelul pe bază de abonament. Vei învăța cum modelul de afacere pe bază de abonament face să crească în mod spectaculos valoarea medie a fiecăruia dintre clienții tăi și cum să ajustezi cererea în compania ta, astfel încât să fii în măsură să îți adaptezi oferta. Vom analiza de ce clienții automatizați cumpără mai mult decât clienții sporadici și de ce venitul obținut din abonamente e mai constant decât cel obținut dintr-o singură achiziție.

Partea a doua e împărțită în subcapitole despre cele nouă modele de afaceri pe bază de abonament. După cum vei vedea, ai multe opțiuni la dispoziție pentru dezvoltarea unui

flux de venituri recurente pentru firma ta. Fie că vrei să îți transformi întreaga afacere sau doar să obții câteva mii de dolari din venituri pasive, vei găsi o mulțime de idei noi pentru a aplica în compania ta modelul pe bază de abonament.

A treia și ultima secțiune a cărții *Automatizarea clienților* îți pune la dispoziție planul pe baza căruia să-ți dezvolti propria afacere bazată pe abonament. Vom discuta despre câteva statistici cheie care vor defini viabilitatea abonamentului tău și vom sublinia coeficientul pe care trebuie să îl obții pentru a face să crească beneficiile. Vom analiza psihologia vânzărilor de abonamente și cum poți trece peste ceva ce eu numesc „lehamitea de abonamente”. Apoi ne vom concentra pe finanțarea creșterii firmei tale pe bază de abonament și vom analiza ce e de făcut dacă vrei să strângi fonduri de capital de risc, așa cum au făcut WhatsApp și Dollar Shave Club, sau dacă vrei să îți finanțezi singur creșterea, ca FreshBooks și Mosquito Squad. Partea a treia se încheie cu o discuție despre cum să îți dezvolti afacerea pe bază de abonament.

Hai să începem.

PARTEA ÎNTÂI

Abonații sunt mai buni decât clienții

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

CAPITOLUL 1

Cine are de câștigat în economia pe bază de abonament?

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

Cei care sunt abonați la serviciul Amazon Prime plătesc companiei 99 de dolari pe an în schimbul unor beneficii precum *streaming**-ul gratuit al unor mii de filme și seriale TV și expedierea gratuită în două zile pentru majoritatea cumpărăturilor de pe Amazon. Potrivit unui raport din 2013 emis de Consumer Intelligence Research Partners, acum există aproximativ 16 milioane de abonați la serviciul Amazon Prime. La momentul scrierii acestei cărți, cei de la Morningstar estimează că, de vreme ce Amazon nu își face

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