

John Warrillow

CUPRINS

INTRODUCERE

# AUTOMATIZAREA CLIENTILOR

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

PARTEA ÎNTR-UNA

Cele nouă modele de afaceri pe bază de abonament 54

Traducere de DANA DOBRE

1. MODELUL SITE-URI CU ABONAMENT 63

2. MODELUL DE ABONAMENT LA O COLECȚIE  
CU ACCES NELIMITAT 83

3. MODELUL CLUBULUI PRIVAT 71

4. MODELUL PRIN CARE OFERIM ÎNȚEBĂȚĂRI LA CĂMIN 79

5. MODELUL CONSUMABILOR 87

6. MODELUL CUMPRĂRII SURPRIZE 97

7. MODELUL ACT și Politon 105

8. MODELUL REȚELEI 113

9. MODELUL CARE ASIGURĂ ÎNȚEBĂȚĂRI SUFFICIENTE 121



ACT și Politon

2017

## CUPRINS

INTRODUCERE	7
<b>PARTEA ÎNTĂI</b>	
<b>Abonații sunt mai buni decât clienții</b>	<b>15</b>
1 CINE ARE DE CĂȘTIGAT ÎN ECONOMIA PE BAZĂ DE ABONAMENT ?	17
2 DE CE AI NEVOIE DE AUTOMATIZAREA CLIENȚILOR	33
<b>PARTEA A DOUA</b>	
<b>Cele nouă modele de afacere pe bază de abonament</b>	<b>51</b>
3 MODELUL SITE-ULUI CU ABONAȚI	53
4 MODELUL DE ABONAMENT LA O COLECȚIE CU ACCES NELIMITAT	63
5 MODELUL CLUBULUI PRIVAT	71
6 MODELUL PRIN CARE OFERI ÎNTĂIETATE LA COADĂ	79
7 MODELUL CONSUMABILELOR	87
8 MODELUL CUTIEI CU SURPRIZE	97
9 MODELUL CARE SIMPLIFICĂ VIAȚA	105
10 MODELUL REȚELEI	113
11 MODELUL CARE ASIGURĂ LINIȘTEA SUFLETEASCĂ	121

## PARTEA A TREIA

### Cum să îți dezvolti afacerea pe bază de abonament 129

12	NOILE FORMULE MATEMATICE	131
13	ASPIRATORUL DE BANI <i>VERSUS</i> ROBINETUL DE BANI	147
14	PSIHOLOGIA VÂNZĂRII UNUI ABONAMENT	161
15	CUM SĂ CREȘTI	181
16	REFLECȚII	207
	Mulțumiri	210
	Resurse recomandate	213
	Note	215

## 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 publice datele, numărul de membri al serviciului Amazon Prime ar putea să crească până la 25 de milioane în 2017.

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Totul pe bază de abonament

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

AmazonFresh a rămas blocat în varianta beta într-un singur oraș timp de șase ani, în vreme ce compania încerca să găsească un model de afacere profitabil. Acest lucru a fost dificil de realizat, iar Jeff Bezos, fondatorul companiei Amazon, părea să recunoască asta într-un răspuns la o întrebare despre AmazonFresh, la întrunirea anuală a acționarilor companiei Amazon: „În ultimul an s-au înregistrat progrese legate de aspectele economice”, a spus Bezos.<sup>4</sup> „S-au făcut multe experimente și se încearcă obținerea unei combinații perfecte între experiența cumpărătorilor și aspectele economice. Am încredere în faptul că echipa face progrese.”<sup>5</sup>

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

a dezvăluit fostul editor al revistei *Wired*, Chris Anderson, în bestsellerul său *The Long Tail*<sup>\*</sup>, acum, când conținutul din întreaga lume e accesibil printr-o simplă căutare pe Google, nu mai suntem mulțumiți cu informațiile de interes larg pe care le oferă editorii convenționali; apetitul nostru pentru conținut a devenit mai specializat. Dacă îți place sportul numit curling, poți consuma câtă informație despre curling dorești, gratuit, pe internet, fără să fii nevoit să citești un ziar, care ar putea tipări un material despre curling de două ori într-o iarnă, în cel mai bun caz.

Astfel, modelul tradițional de publicare era amenințat din două părți: informația devenea un bun de larg consum și apetitul nostru pentru ea devenea mai specializat. Revistele și ziarele au început să reducă substanțial bugetul editorial, având din ce în ce mai puțini abonați care să asigure costurile pentru crearea conținutului și pentru expedierea lui.

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

Cam în aceeași perioadă în care cei de la *Wall Street Journal* și-au pus la punct site-ul plătit, cei din Silicon Valley au fost

\* *Coadă lungă. De ce viitorul în afaceri înseamnă să vinzi câte puțin din toate*, Editura Curtea Veche, București, 2009. (n.tr.)

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

## Renașterea modelului pe bază de abonament

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

### Generația celor care au acces

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

---

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

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

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

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

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

## Certitudinea pe care ți-o dă întrerupătorul

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