

حق اشتراک

چرا شرکت شما در آینده به مدل حق اشتراک تبدیل خواهد شد
و برای تحقق آن چه اقداماتی انجام خواهید داد

مبلین - تیرو (مؤسس و مدیرعامل زئورا: Zoura)

بهمکاری گییب ویزرت

ترجمه - رحیم منفرد

سرشناسه: تزو، تین: TIEN TZUO

عنوان و نام پدیدآور: حق اشتراک: چرا شرکت شما در آینده به مدل حق اشتراک تبدیل خواهد شد و برای تحقق آن چه اقداماتی انجام خواهید داد / تألیف تین تزو؛ با همکاری گیب ویزرت؛ مترجم: جواد رحیم منفرد.

وضعیت ویراست: [ویراست ۱].

مشخصات نشر: تهران: پردیس آباریس، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۹۵ ص.: مصور، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۸۰۶-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیا.

وضعیت: علمی.

The Membership Economy: Find Your Super Users, Master the Forever Transaction, and Build Recurring Revenue

عنوان دیگر: چرا شرکت شما در آینده به مدل حق اشتراک تبدیل خواهد شد و برای تحقق آن چه اقداماتی انجام خواهید داد

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

موضوع: Business planning -- Case studies

موضوع: برنامه ریزی راهبردی - نمونه پیرهی

موضوع: Strategic planning -- Case studies

شناسه افزوده: ویزرت، گیب

شناسه افزوده: Gabe Weisert

شناسه افزوده: رحیم منفرد، جواد، ۱۳۶۹ -، مترجم

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۷

شماره کتابشناسی ملی: ۷۳۰۴۱۷۵



حق اشتراک

چرا شرکت شما در آینده به مدل حق اشتراک تبدیل خواهد شد
و برای تحقق آن چه اقداماتی انجام خواهید داد

تألیف تین تزو (مؤسس و مدیرعامل زنورا)

با همکاری گیب ویزرت

ترجمه جواد رحیم منفرد

چاپ اول، بهار ۱۳۹۹

شماره پست: ۱۳۹۹۰۰۰۰۰۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۰۱۰۶-۲

شمارگان: ۱۰۰ جلد ۵ بهار ۶۹۰۰۰ تومان

تکثیر تمام یا بخشی از این کتاب به هر روش (تایپ، کپی، الکترونیکی و...) ممنوع است.

منوط به اجازه کتبی صاحب اثر است.

نشانی مرکز پخش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ابوالمعالی، خیابان وحید نظری،

پلاک ۳۶، واحد یک

تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۷۴۵۶۱

Printed in the Islamic Republic of Iran

فهرست

۱۱	مقدمه
۱۳	چرا این کتاب و چرا هم اکنون؟
۱۶	در این کتاب چه چیزهایی یاد خواهید گرفت
۱۹	بخش ۱. اقتنادهای مشترک جدید
۲۱	فصل ۱. پایان یک دهه
۲۳	عصر محصول و استارت‌آپ‌ها سود
۲۵	عصر مشتری
۲۷	مدل جدید کسب و کار
۳۰	فصل ۲. تغییر سند یا دستورالعمل رده‌فرشی
۳۲	هرگز مسئله در مورد تجارت الکترونیک نبوده است
۳۳	اپل به عنوان یک سرویس
۳۵	کتاب جدید انجمن‌های ماهانه
۳۶	فندر (Fender): از فروش گیتار به ایجاد نوازنده
۳۸	تجربه خرده‌فروشی جدید
۴۱	HUSQVARNA، استارت آپ ۳۲۹ سال پیش
۴۲	فصل ۳. عصر طلایی و جدید رسانه
۴۳	انفجار و واکنش مجدد
۴۶	دیگر جایگاه زیاد وجود ندارد: dazn و crunchyroll
۴۸	CORD CUTTER برای صنعت کابل، خبری عالی است
۵۰	استیو جابز در مقابل پرنس
۵۴	فصل ۴. هواپیماها، قطارها و اتومبیل‌ها
	تولد RIDESHARING (سفر اشتراکی یا اشتراک‌گذاری خودرو) و پایان حمل‌ونقل همان‌طور که از آن اطلاع داریم
۵۶	تلفن همراه بدون مانع و از طریق ماشین
۵۹	دره سیلیکون در مقابل دیترویت؟ در دیترویت شرکت کنید
۶۰	همه شما می‌توانید پرواز کنید

۶۲	راه آهن و به اشتراک گذاری خودرو
۶۵	فصل ۵. شرکت‌هایی که قبلاً تحت عنوان روزنامه شناخته می‌شدند
۶۶	کاهش و افت روزنامه‌نگاری تحت حمایت تبلیغات
۶۹	اسطوره چاپ در مقابل دیجیتال
۷۰	شبکه علاقه‌مند: تحریک سفر رانندگان
۷۱	محتوای انگلیسی: فایننشال تایمز FT و اقتصاددان
۷۲	نیویورک تایمز مانند یک جانور افسانه‌ای تک شاخ (یونیکورن) است
۷۶	فصل ۶. بلعیدن ماهی: درس‌هایی از تولد مجدد فناوری
۷۶	ADOBE، پیشگام
۷۷	استان: هسته‌ای نرم‌افزار
۸۰	مدل ماهی
۸۳	محورهای ۳D
۸۶	انتقال به نت‌افزار ایسکو
۹۰	فصل ۷. IOT و اینترنت و چیزهای تولید
۹۲	بزرگ‌ترین حمل‌ونقل ممکن
۹۳	اینترنت اشیاء
۹۵	دوقلوهای دیجیتالی
۹۶	از محصولات به نتایج
۱۰۰	آینده تولید و ساخت
۱۰۳	فصل ۸. پایان مالکیت
۱۰۹	مسیر جدید برای رشد
۱۱۱	بخش ۲. موفقیت در اقتصاد حق اشتراک جدید
۱۱۳	فصل ۹. لحظه WTF
۱۱۷	انزوا و ایزوله سازی
۱۱۹	فصل ۱۰. نوآوری: ماندن در برابر همیشه
۱۱۹	جیمیل و محصول بدون انتها
۱۲۱	KANYE WEST و اولین آلبوم SAAS
۱۲۲	GRAZE: کارخانه چاپک
۱۲۳	تقلید: هیچ پایلوت یا قسمت آزمایشی بیشتر
۱۲۴	STARBUCKS استارباکس و شناسه حق اشتراک
۱۲۷	فصل ۱۱. بازاریابی: اندیشیدن دوباره به چهار P
۱۲۹	مکان
۱۳۱	تبلیغات
۱۳۳	قیمت گذاری (و بسته بندی)
۱۳۶	عصر طلایی بازاریابی

۱۳۷	فصل ۱۲. فروش: هشت استراتژی جدید رشد
۱۳۹	مجموعه مشتریان اولیه خود را به دست آورید
۱۴۰	کاهش نرخ از دست دادن مشتریان
۱۴۲	توسعه تیم فروشتان
۱۴۳	افزایش ارزش از طریق بیش فروشی و فروش مکمل
۱۴۵	شروع یک بخش جدید
۱۴۶	بین المللی شوید
۱۴۷	حداکثر سازی فرصت های رشد مالکیت هایتان
۱۴۹	بهینه سازی قیمت گذاری و بسته بندی تان
۱۵۱	فصل ۱۳. امور مالی: معماران مدل کسب و کار جدید
۱۵۲	روزی ۴۰۰۰ تقریباً اخراج شده بودم
۱۵۳	LUCA PACIO و دنیای دقت داری مضاعف (ثبت دوطرفه)
۱۵۴	اما پیچید روزی ۴۰۰۰ م که تقریباً اخراج شده بودم
۱۵۵	معرفی صورت با انبوه درآمد اقتصاد حق اشتراک
۱۵۷	رشد در مقابل سه در روز
۱۵۸	اسلاید تیلور
۱۶۱	فراتر از شمردن چیزهای "رزش" رسان آن رسیده که امور مالی پیش بروند
۱۶۲	فصل ۱۴. فناوری اطلاعات: ۳۰۰۰ مشترکین SKUS
۱۷۱	فصل ۱۵. ساختن یک فرهنگ حق اشتراک با مدل عملیاتی PADRE
۱۷۱	یک فرهنگ حق اشتراک
۱۷۳	معرفی PADRE
۱۷۶	عملیاتی کردن PADRE
۱۷۷	دنیای جدید کسب و کار شاد
۱۷۹	ضمیمه. شاخص اقتصاد حق اشتراک
۱۷۹	مقدمه
۱۸۱	دو اهرم رشد اقتصاد حق اشتراک: ARPA و حساب های NET یا خالص
۱۸۲	رشد درآمد حق اشتراک به وسیله مدل کسب و کار
۱۸۴	رشد درآمد حق اشتراک به وسیله صنعت
۱۸۵	رشد درآمد حق اشتراک به وسیله باند درآمد
۱۸۷	نرخ ریزش مشتریان حق اشتراک به وسیله مدل کسب و کار، صنعت، اندازه شرکت و ناحیه
۱۸۸	رشد به وسیله ناحیه: کشورهای EMEA (اروپا، خاور میانه و آفریقا) و آمریکای شمالی
۱۸۸	ارتقای SEI: یک راهنمای رشد برای صدور صورتحساب بر پایه استفاده
۱۹۳	نتیجه گیری SEI
۱۹۳	روش شاخص اقتصاد حق اشتراک
۱۹۴	تقدیر و سپاسگزاری

چند سال پیش برای مجله فورچون، یک مقاله نوشتم که به افراد توصیه کنم به دانشگاه یا مدرسه کسب و کار نروند. دلیل این بود که این کار اتلاف وقت است، حدود صد سال گذشته، مدارس کسب و کار در اصل یک ایده را یاد می‌دادند: هدف اصلی هر کسب و کاری، ساختن یک محصول موفق و سپس فروش تعداد زیادی از آن محصول است که منجر به کاهش هزینه‌های ثابت شده و از این طریق کمپنیاها می‌توانند در حاشیه سود رقابت کنند. نظر من این بود از وقتی شرایط تغییر کرده این مدل نیز منتهی شده است.

در عوض، دلیل آوردن کمپنیاها باید شروع با خواسته‌ها و نیازهای پایه یک مشتری خاص، سپس ایجاد سرویسی باشد که ارزش مداومی را برای آن مشتری به ارمغان بیاورد. ایده این بود که برای به دست آوردن راه مکرر یا بازگشتی، مشتریان به مشتریان تبدیل شوند. من زمینه این تغییر را اقتصاد حق اشتراک نامیدم.

اوه مرد، من بابت آن مقاله بدویبراه زیادی شنیده‌ام. نظای به این شکل وجود داشت: تین، آیا واقعاً فکر می‌کنی ما آن را درک نمی‌کنیم؟ ایده تفاوت بین یک محصول و یک سرویس را نمی‌فهمیم؟ اینکه آن‌ها در مورد این چیزها در دانشگاه کسب و کار صحبت نمی‌کنند؟ موقعیت من به این واقعیت کمک نکرد که من هنوز هم با مدرسه قدیمی خودم کار می‌کنم. من هر ساله برای گفتگو می‌روم و در آموزش دوره‌ها کمک می‌کنم. نگاه چپ و قیافه‌های مشکوکی می‌بینم.

اوکی، برخی از این افراد یک نکته در ذهن داشتند. من در اواخر دهه ۲۰۰۰ از دانشگاه کسب و کار فارغ‌التحصیل شدم. مطمئن هستم که از آن زمان تعدادی از موضوعات تحصیلی و آموزشی تغییر کرده است. اما حاضرم شرط ببندم که هنوز خیلی از چیزها تغییر نکرده است، مخصوصاً در آن ۱۰۱ کلاس. درواقع، مطمئن هستم. هر روز شرکت‌هایی را می‌بینم که توسط MBA (ارشد مدیریت‌های کسب و کار) جوان و باهوش اداره می‌شوند که در تلاش برای دنبال کردن محصولات موفق شگفت‌انگیز ناگهان شکست می‌خورند. آن‌ها قادر به رقابت نیستند، زیرا

رویکردی عقب‌گرد دارند: اول محصول، سپس مشتری. این ترتیب باید تغییر کند. هیچ‌یک از این شرکت‌ها، ایده‌ای ندارند که سعی می‌کنند محصولات را به چه کسانی بفروشند.

یک سؤال مطرح می‌شود: چه مقدار شارژ در آخرین صورت‌حساب کارت اعتباری‌شان، بدون اینکه مجبور شوید کارت اعتباری خود را بیرون بیاورید وارد شده است؟ احتمالاً برای حساب‌های اسپاتیفای پرمیوم^۲ Spotify Premium و نتفلیکس^۳ (Netflix)، شارژهای ماهیانه وجود دارد. اگر فایل‌های خود را در محیط ابر^۴ نگه دارید، مثل شما خوانندگان زرنگ که من مطمئن هستم این کار را می‌کنید (منظورم شمایی هستید که این کتاب را می‌خوانید)، آنجا شارژی برای دراپ باکس^۵ (Drop-box) وجود دارد. شاید یک وعده غذایی یا میان وعده بخورید. با یک حق اشتراک MoviePass^۶ داشته باشید، یا از یک پادکست در سایت پاترون^۷ Patron حمایت کنید. شما به آن اندازه که دوست دارید برای برآورده ساختن نیازهایتان به سرویس‌ها دسترسی داشته باشید، علاقه‌ای به مالکیت آن چیزها ندارید.

در مورد کامپیوتر، چیزی‌تان در محل کار چه نظری دارید؟ آیا هنوز با زنگ موسیقی و تبه سبز چرخان و شش برنامه‌نویسی (اپلیکیشن) مزخرفی که در پایین صفحه نمایش قرار دارند، شروع می‌شود؟ صاف نه، بگویم! من نوارم که این‌طور نباشد. احتمالاً بسیار ساده‌تر به نظر می‌آید: یک ورود به سیستم، تعداد کمی اپلیکیشن رومیزی سبک و یک مرورگر. شاید شرکت شما برای میزبانی ایمیلش، به تیمی از سیستم‌پست الکترونیک شرکت گوگل (تغییر موضع داده باشد، بنابراین شما مجبور به دید تمام فایل‌های محیط Outlook^۸ قدیمی خود را هر شش ماه یک‌بار حذف کنید. شاید در حال حاضر برای کنترل و مدیریت ذخیره‌سازی کل فایل‌های خود، از Box استفاده کنند و اتاق پرور قدیمی به سالن پینگ‌پونگ تبدیل شده باشد.

حال همه چیز متفاوت است. چرا؟ زیرا من فکر می‌کنم که ما در یک لحظه مهم از تاریخ کسب‌وکار قرار داریم، که از زمان انقلاب صنعتی، چنین وضعیتی ساده نشده است. به عبارت

۲. یک رسانه جاری موسیقی، پادکست و ویدئو است که به‌طور رسمی در ۷ اکتبر ۲۰۰۹ راه‌اندازی شد. اسپاتیفای توسط شرکت نوپا Spotify AB در استکهلم توسعه یافت. م
۳. یک شرکت آمریکایی رسانه جاری است که به پخش آنلاین در سطح جهانی و تولید محصولات نمایشی مانند فیلم سینمایی و مجموعه‌های تلویزیونی می‌پردازد. م

4. Cloud

۵. یک ارائه‌کننده خدمات میزبانی پرونده در وب است که توسط شرکتی به همین نام اداره می‌شود. م
۶. یکی از سرویس‌هایی بود که در زمان خود بر صنعت سینما حاکم بود. م
۷. سایت Patreon یک پلتفرم ایجاد عضویت در آمریکا است که ابزاری برای افراد خلاق، خدمات حق عضویت دنبال‌کننده‌گانشان را فراهم می‌سازد. این سایت راهی را برای هنرمندان ایجاد می‌کند که تجربه‌ای منحصر به فرد میان آن‌ها و دنبال‌کنندگان (به اصطلاح patrons) ایجاد می‌کند. م
۸. نرم‌افزار مدیریت ایمیل که برای اولین بار در سال نود به همراه بسته آفیس رونمایی شد. م

ساده‌تر، دنیا در حال حرکت و تغییر از محصولات به خدمات (سرویس‌ها) است. حق اشتراک در حال انفجار است، زیرا میلیاردها مصرف‌کننده دیجیتالی، به طور فزاینده‌ای، طرفدار دسترسی هستند تا مالکیت، اما اکثر شرکت‌ها هنوز هم محصولات را به فروش می‌رسانند. این مدل شرکت‌ها، برای صد سال آینده کسب‌وکار، به درستی تنظیم نشده‌اند. در نتیجه، فرصت‌های زیادی پیش رو هست. اگر شما اکنون به این مدل کسب‌وکار تغییر موضع ندهید، احتمال دارد که چند سال دیگر، هیچ کسب‌وکاری وجود نداشته باشد که به آن تغییر کنید.

چرا این کتاب و چرا هم‌اکنون؟

ده سال پیش، شروع به دیدن نشانه‌ها و علائم کردیم. نتفلیکس هنوز ماهیانه دی‌وی‌دی‌هایی را از طریق پست ارسال می‌داد، اما قبلاً «بلاکباستر»^{۱۰} (یک شرکت ویدیو کلوپ) را نابود کرده و نحوه استفاده ما از رسانه را تغییر داده است. بخش آنلاین دقیقاً در گوشه بود (همان‌طور که خیلی از افراد خاطرنشان کرده‌اند: Reed Hastings^{۱۱} به یک دلیل آن را نتفلیکس نامید). Zipcar^{۱۲} (زیپکار) نیز یک مفهوم جدید و جالب بود. در ابتدا به عنوان یک رقیب ساعتی برای شرکت Hertz and Budget داده شد، اما می‌توانستید ایده‌های جدیدی را ببینید که حول ماشین و حمل‌ونقل مطرح می‌شد: «اوبر» (Uber)، «لیفت» (Lyft) روی آن سرمایه‌گذاری کردند. و البته شرکت آیفون در آن زمان به تازگی ظهور کرده بود در آن زمان بیشتر یک اپلیکیشن سرگرم‌کننده بود که وقتی برای اولین بار استفاده یا به عمل می‌شد، بدون پیگیری یا تنظیمات کاربر، به درستی کار می‌کرد، اما پتانسیل تغییر موقعیت جغرافیایی، هویت و پیام‌رسانی را هم داشت. با افزایش پهنای باند و کاهش هزینه‌های مربوط به بافر، پیشرفتی منطقی به سمت سرویس‌های دیجیتالی و برحسب تقاضا به وجود آمد. همه با در حال وقوع بود.

همین زمان بود که تصمیم گرفتیم شرکت جدیدی به نام «زورا» (Zuora) افتتاح کنیم. ما خواستیم یک برند یک پلتفرم مالی و صورت‌حساب حق اشتراک جدید ایجاد کنیم. مانند بسیاری از شرکت‌ها در آن زمان (Zendesk و حمایت مشتری، Xero و رمزهای عبور، کتابداری)، سعی کردیم یک مسئله بزرگ، خسته‌کننده و آزاردهنده را حل کنیم. دی‌وی‌دی کارآفرین، هر فرایند کسب‌وکاری که در سطح جهانی، تنفربرانگیز، به طرز ناامیدکننده پیچیده و بسیار گران‌قیمت و هزینه‌بر باشد، یک فرصت عظیم را ایجاد می‌کند. به خاطر داشته باشید که

9. Blockbuster

۱۰. یک تاجر میلیاردر آمریکایی

۱۱. زیپکار «ZIPCARE» یک شرکت آمریکایی نسبتاً جدید است که بر اساس یک ایده کارآفرینانه تأسیس شده است. روش کار این شرکت کرایه اتومبیل به صورت زمانی برای اعضای آن است. به این ترتیب که شما در سایت آن‌ها ثبت‌نام می‌کنید و یک هزینه ماهیانه عضویت می‌پردازید و هر وقت نیاز به خودرو داشتید ساعت و مکان مورد نظرتان را رزرو می‌کنید. م

همه این‌ها، تمام اتفاقات موجود در قلب بحران رکورد بزرگ اواخر دهه ۲۰۰۰ میلادی بود. نرم‌افزار^{۱۲} Onpremise سخت شد. خرده‌فروشی کم شد. فروش ماشین ناگهان کاهش پیدا کرد و شکست خورد. تبلیغات تغییر کرد.

پس از اینکه در سال ۲۰۰۸، ناگهان حمایت از آن‌ها دریغ شد، تعداد زیادی از کسب‌وکارها و سرمایه‌گذاران متوجه شدند که نسخه شخصی اقتصاد هالیوودی خودشان را اجرا می‌کنند: «مقادیر هنگفتی پول را برای توسعه یک محصول خرج کن، سپس برای موفقیت دعا کن (منتظر بمان)». اگر این مدل مؤثر نبود، شما شانس ندارید. این شرکت‌ها، هیچ‌گونه میدان دیدی در امور مالی خود ندارند. آن‌ها، هیچ‌گونه توانایی برای پیش‌بینی ندارند. آن‌ها هر سه ماهه را «نور موجودی در بانک شروع کرده‌اند و برای رسیدن به هدف خود، مجبور بودند کل راه پشت سر بگذارند. این‌طور استنباط نمی‌شود که چگونه با درآمد حق اشتراک کار کنند. یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری با ۸۰ درصد درآمد حق اشتراک، هر سال ۸ میلیون دلار موجودی در بانک شروع می‌کند. اگر ارزیابی‌های سهام، پیش‌بینی‌های نوآورانه و آینده‌نگر باشد، آنگاه حق اشتراک، مدل درآمدی نوآورانه‌ای خواهد شد.

هیچ‌یک از مؤسسی‌ر، زئو، برای این مسائل، جدید و تازه کار نبودند. من برای ملحق شدن به Salesforce به عنوان کارمند شما^{۱۳} و کمک به تبدیل آن شرکت در ده سال آتی، به یک شرکت میلیارد دلاری شانس خوبی داشتم. همه ما قبل از Salesforce از صنعت نرم‌افزار سنتی و درون‌سازمانی (onpremise) آمده بودیم. ما هرگز از این موضوع خیلی بیزار بودیم. فکر کردیم که شرکت‌هایی مانند اوراکل، سیبل و غیره، یک محصول بی‌نیاز پیچیده ایجاد می‌کنند که توسط یک نیروی فروش مزدور به فروش می‌رسد و با وسایع یک صنعت ادغام سیستم‌های پارازیتی ترویج می‌شود. ترس از بحران رایانه‌ای سال ۲۰۰۰ (و روس ۲۰۰۱) در اوج خود قرار داشت. نمایندگان فروش نسبت به توسعه‌دهندگان خیلی بیشتر بودند (نسبت ۱۰ به ۱). نصف برنامه‌ها و چیزهای نصب‌شده، هرگز در دسترس عموم قرار نمی‌گرفتند. حتی کسانی که موفق پنداشته می‌شدند، کاربران نهایی از آن‌ها متنفر بودند. این صنعت، کاملاً در نااهلی به مشتریان خود را از دست داده بود: چه کسانی بودند، روزانه چه کارهایی انجام می‌دادند. مردم سیستم‌های کاری خود چه چیزی را دوست داشتند و چه چیزی آن‌ها را عصبانی می‌کرد. بدون زمان تغییر فرارسیده بود.

در کار آپارتمان یک‌خوابه اجاره‌ای مارک بنیوف، پی بردیم که قصد داریم یک نوع تجربه کاربری جدید ایجاد کنیم، که مثل خریدن یک کتاب در آمازون، یکپارچه و شهودی حس شود. اما وقتی درگیرش شدیم، فهمیدیم که این امر ما را ملزم به تغییر کل طرز تفکرمان می‌کند. باید هدف کلی خود را از یک شرکت نرم‌افزاری دوباره ارزیابی می‌کردیم، این سؤال پایه «من چه

۱۲. در این روش نرم‌افزار و پایگاه داده در داخل شرکت هستند و برای نگهداری، به‌روزرسانی، رفع عیوب و سایر مشکلات نیاز به نیروی انسانی متخصص وجود دارد. م

تعداد محصولاتی را می‌توانم بفروشم؟» را به «مشتري من چه چیزی می‌خواهد و من چگونه می‌توانم آن را به عنوان یک سرویس شهودی و بصری تحول دهم؟» تغییر دادیم.

وقتی شرکت Salesforce راه‌اندازی شد، همه فهمیدند که شرکتی متفاوت است بدون نصب و تأسیسات بزرگ و پایه‌های سخت‌افزار بیشتر. درواقع، یک نرم‌افزار تحت عنوان سرویس^{۱۳} (SaaS) بود، نه یک محصول ایستا. به همین دلیل، به ما اختیار مطرح کردن روش‌های جدید برای ساختن آن و برای اداره یک شرکت مبتنی بر حق اشتراک، داده شد. ایده‌هایی که مطرح کردیم: قیمت‌گذاری براساس استفاده، نسخه‌های چند رده‌ای، سازمان‌های موفقیت مشتری، رویه عملیاتی استاندارد جدید برای شرکت‌های نرم‌افزار به عنوان سرویس هستند، اما وقتی Salesforce را می‌ساختیم، هیچ‌یک از آن‌ها وجود نداشت، ما باید آن‌ها را ابداع می‌کردیم.

ادامه... شروع کردن همه چیز از ابتدا، معایبی هم دارد. برای مثال پی بردیم که برای اینکه من کسب‌وکار جدیدمان کار کند و مؤثر واقع شود، باید یک مجموعه سیستم پشتیبانی و مدیریتی کاملاً متفاوت داشته باشیم که به یک telco یا شرکت مخابرات یا یک ناشر که از روزهای اول اوراژس^{۱۴} این آب و هوای نزدیک‌تر باشد. اما هیچ چیز اختصاصی وجود نداشت؛ همه چیز برای شرکت‌های سری یا تلفن مثل پیکر ساخته شده بود، بنابراین لازم بود خودمان همه چیز را بسازیم. هر ساله برای ساختن صورت‌حساب‌ها، تجارت، نقل قول و زیرساخت کلی میلیون‌ها دلار هزینه لازم بود. به دروغ فهمیدیم که این یک مشکل بوده است. اما همچنین دانستیم که بکار بردن گروهی از مهمانان در ساختن یک راه‌حل صورت‌حساب خانگی به جای تمرکز روی محصول اصلی خودمان، ایده خیلی خوبی نبوده است.

در سال ۲۰۰۷، مارک با تعدادی از افراد شرکت WebEx رانو و چنگ زیو صحبت می‌کرد، و به طور اتفاقی من را به جلسه دعوت کرد. ما نصب رمان را در مورد شکایت از سیستم صورت‌حساب خود صحبت کردیم. مارک از این قضیه ناراحت بود که مجبور بود چند میلیون دلار دیگر را صرف ساختن این راه‌حل صورت‌حساب خانگی افتتاح کند. و زنه گفت: اوه بله. ما هم همین مشکل را داریم. این یک تجربه تلخ است. ما تیمی از ۴۰ نفر داریم. سپس رانو گفت، «اگر Salesforce و WebEx هر دو این مشکل را دارند، شاید کسب‌وکار خوبی برای شروع باشد».

بحث را در چند ماه آینده ادامه دادیم. رانو واقعاً به ایده یک شرکت SaaS (نرم‌افزار به عنوان سرویس) که به صورت حساب حق اشتراک اختصاص داده شده، مشتاق بود، اما من فوراً فریفته نشدم. ما با همان سؤالاتی مواجه شدیم که هر استارت آپ (شرکت نوپا) بالقوه با آن مواجه است: ما به چه افرادی می‌خواهیم بفروشیم؟ این بازار چقدر بزرگ است؟ آیا این مورد، یک شرکت نرم‌افزاری است که فقط به سایر شرکت‌های نرم‌افزاری می‌فروشد، یا چیزی بزرگ‌تر است؟

و هرچه بیشتر به آن فکر می‌کردم بیشتر متوجه می‌شدم که هیچ چیزی در مورد ایده حق اشتراک وجود ندارد که اساساً به لحاظ ذهنی به بازار نرم‌افزار محدود شود. من همچنین دریافتیم که تمام چیزی که در Salesforce یاد گرفتیم نه فقط فناوری، بلکه نوآوری، بازاریابی، و فروش برای تمام انواع کسب‌وکارهای حق اشتراک، در تمام انواع صنایع، ارزشمند خواهد بود.

امروزه زئورا، هزار مشتری در ده‌ها صنعت دارد. ما با شرکت‌های پخش و جریان سازی رسانه، ناشرین، روزنامه‌ها، تولیدکنندگان، شرکت‌های یادگیری آنلاین، تأمین‌کنندگان مراقبت‌های پزشکی کار می‌کنیم. ما با شرکت‌های تراکتورسازی بزرگ و شرکت‌های نوپای دارای زیرساخت کوچک کار می‌کنیم. مشتریان ما، هواپیما، قطار و خودرو را می‌رانند. ما روزانه میلیارد دلار درآمد حق اشتراک را مدیریت می‌کنیم. در نتیجه، در مورد این مدل و نحوه اعمال آن در تمام انواع زمینه‌ها، اطلاعات زیادی داریم. به عنوان مثال دریافتیم که شرکت‌هایی که مدل‌های حق اشتراک را ایجاد می‌کنند، نسبت به S&P 500 (شاخص بازار سهام) درآمد خود را برابر بیشتر و سریع‌تر افزایش می‌دهند (برای اطلاع از آخرین داده‌های مربوط به این موضوع، مراجعه به اقتصاد حق اشتراک که در پایان این کتاب است را بررسی کنید). بسته به اندازه، نوع شرکت، گروه توسعه ما تحقیقات زیادی روی اهداف خاصی که باید سعی کنید به آن‌ها برسید و همچنین تهدیداتی که باید سعی کنید از آن‌ها اجتناب کنید انجام داده است.

در این کتاب چه چیزهایی یاد خواهید گرفت

نمی‌توانم به شما بگویم که اغلب چند وقت یک‌بار در پایان یکی از ارائه‌هایم، شخصی از من می‌خواهد که اصول مربوط به نحوه انتقال یک شرکت معموماً سنتی را به یک مدل درآمد مبتنی بر حق اشتراک توضیح دهم. از این گذشته، رقبای من می‌توانند برخی‌های محصول شما را بدزدند، اما نمی‌توانند بینش‌هایی که از یک پایگاه مشترک وفاداری و وفات دست آورده‌اید را بدزدند. من فرض می‌کنم آنچه شما در جستجوی شستید، شفافیت و یقین نحوه عملکرد مدل‌ها و نحوه اعمال آن‌ها در شرکتان به بهترین نحو ممکن است. برخی از مباحثی صنعت، مطالعات موردی مرتبط و بهترین تکنیک‌ها ضرری نخواهند داشت. هدف این کتاب همین مسئله است.

من سعی در بر کردن یک شکاف هم دارم یک فقدان عجیب منابع مناسب در این موضوع وجود دارد. مطالب زیادی در مورد برنامه‌های عضویت مصرف‌کننده و پاکس یا جعبه‌های حق اشتراک و مقدار زیادی از وسایل بیس بال در معیارهای SaaS وجود دارد اما برای یک خواننده کسب‌وکار سازمانی که در جستجوی یک کتاب استراتژیک است که منجر به جابجایی به درآمدهای بازگشتی و مکرر شود، اطلاعات کمی وجود دارد. در حالی که مشترکین، مقادیر زیادی پوشش مطبوعاتی را به تازگی کسب کرده‌اند، می‌خواهم به شما مهم‌ترین مطالب لوح‌های

سنگی (ایده‌های ثابت) را ارائه دهم. در بخش ۱ این کتاب، بررسی خواهیم کرد که حق اشتراک چگونه صنایع مختلف را متحول می‌سازد و در بخش ۲ به جزئیات عملیاتی و تاکتیکی تر مربوط به نحوه استفاده از مدل حق اشتراک در هر جنبه از شرکتان خواهیم پرداخت. در اینجا، تعدادی از موضوعاتی که پوشش خواهیم داد، وجود دارند:

- مدل حق اشتراک چگونه هر صنعت را متحول می‌سازد: از جمله خرده‌فروشی، روزنامه‌نگاری، تولید و ساخت، رسانه، حمل‌ونقل و نرم‌افزار سازمانی.
- مدل مالی پایه و مهم‌ترین معیارهای رشد برای کسب‌وکارهای حق اشتراک.
- مدل حق اشتراک چگونه رویکرد شما را در مهندسی، بازاریابی، فروش، امور مالی و IT (فناوری، اطلاعات) تغییر می‌دهد.
- هشت استراتژی رشد اصلی برای تمام کسب‌وکارهای حق اشتراک.
- یک چارچوب عملیاتی مشتری محور برای کسب‌وکار حق اشتراک.

می‌خواهم به آن کنم که این یک داستان دره سیلیکون^{۱۴} نیست، یک کتاب دره سیلیکون هم نیست (در حال حاضر تعداد زیادی از آن وجود دارد). این یک داستان کسب‌وکار است. از جهات زیادی یک کتاب است که به نفع شرکت‌های به اصطلاح موروثی یا «متصدی» است. از آنجایی اساس تمام تغییرات بزرگ و نوآورانه فنی، درواقع یک ایده ساده اما قدرتمند است: شرکت‌ها در نهایت مشتریان خود را در می‌کنند.

و زمانی که در نهایت، مشتریان خود را کشف کنید، همه چیز مربوط به شرکتان تغییر می‌کند. این مسئله بر روی تمام نقش‌ها نرسیده است. با یک مدل حق اشتراک، به طور اتفاقی، تیم توسعه‌تان سرویس‌های جدید مبتنی بر داده استفاده را راه‌اندازی می‌کند که این مدل متضاد پاسخ به بلندترین صداها در اتاق است. تیم شما در حال ایده گرفتن از ایده‌های جدید و جذاب است. تیم خدمات مشتری شما برخلاف مدل سنتی، به خرید بلیط متنی، به طور فعال مشاوره می‌دهند. تیم بازاریابی‌تان می‌تواند قیمت‌گذاری را به ارزش و مفاد مرتبط دهد، بنابراین می‌توانند سرویس‌ها و بسته‌های جدید و باارزش را مطرح کنند. شما دیگر شوقی به استفاده از فرایندهای بک اندی^{۱۵} (Backend) که نمی‌توانید به بازارگار شوند و مقیاس‌گذاری شوند، نخواهید داشت. سازمانتان منعطف اما منسجم، ارزشمند کننده و واکنش‌گرا است و مهم‌تر از همه، حول مشتری‌تان متمرکز است.

۱۴. سیلیکان ولی با دره سیلیکان منطقه‌ای در ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان در این منطقه است. نام این منطقه ابتدا برگرفته از تعداد زیاد شرکت‌های تولید کننده تراشه‌های سیلیسیمی در این منطقه بود که بعدها به نمادی از وجود کمپانی‌های زیاد فعال در زمینه فناوری‌های پیشرفته در این منطقه تبدیل شد.

۱۵. بخشی از سیستم که از دید کاربر مخفی است.