



Οικονομικά των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων

Μάρκος Τσελεκούνης

Αναπληρωτής Καθηγητής





Εγκλωβισμός και κόστος μετάβασης

- Μπορεί να μη χρειάζεται να επισκεπτόμαστε διάφορα καταστήματα για να παραγγείλουμε ένα νέο υπολογιστή, αλλά οι μελλοντικές επιλογές μας περιορίζονται από τις επιλογές που κάναμε στο παρελθόν
- Εγκλωβισμός (lock-in) προκύπτει κάθε φορά που οι χρήστες επενδύουν σε συμπληρωματικούς και διαρκείς πόρους, που λειτουργούν μόνο με ένα συγκεκριμένο σύστημα τεχνολογίας
- Επομένως, οι αγοραστές αντιμετωπίζουν κάποιο κόστος όταν μεταβαίνουν από κάποιο σύστημα σε κάποιο άλλο $\Rightarrow$ Κόστος μετάβασης (switching cost)
- Η κατανόηση αυτού του κόστους που επιβάλλει η αλλαγή τεχνολογίας, ή ακόμα και η αλλαγή εμπορικού σήματος, είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και την αποτυχία στη σημερινή οικονομία



φαινόμενα εγκλωβισμού

- Όταν η εκμάθηση ενός νέου συστήματος ή όταν η μετάβαση σε μία νέα τεχνολογία είναι δύσκολη για τον χρήστη, τότε αυτός θεωρείται εγκλωβισμένος
- Τα φαινόμενα εγκλωβισμού εμποδίζουν τους πελάτες να αλλάξουν προμηθευτές και προσδίδουν στις επιχειρήσεις προσοδοφόρα, εκ των υστέρων, δύναμη αγοράς
 - Όταν έρθει η ώρα να αντικαταστήσετε το Ford που οδηγούσατε για αρκετά χρόνια, δεν υπάρχει λόγος που να σας υποχρεώνει να επιλέξετε κάποιο άλλο Ford και όχι κάποιο Toyota
 - Αν όμως έχετε πολλά προγράμματα για Mac και είστε εξοικειωμένος με τη χρήση του, ο εκτυπωτής σας δουλεύει σε συνδυασμό με τον Mac και έχει πολλά ακόμα χρόνια απροβλημάτιστης λειτουργίας και, ενδεχομένως, να ανταλλάσσετε αρχεία Mac με άλλους χρήστες, τότε...



Παραδείγματα εγκλωβισμού

- ... Αντιμετωπίζετε κόστος μετάβασης, το οποίο μπορεί κάλλιστα να σας εγκλωβίσει στο σύστημα ή το εμπορικό σήμα που χρησιμοποιείτε επί του παρόντος
- Όταν το κόστος μετάβασης από ένα εμπορικό σήμα ή μια τεχνολογία σε μια άλλη είναι σημαντικό, οι χρήστες αντιμετωπίζουν πρόβλημα εγκλωβισμού
 - ✓ **Αγορά Mac.** Πολύ σημαντικές διαρκείς επενδύσεις σε συμπληρωματικά στοιχεία τα οποία λειτουργούν μόνο με μηχανήματα Mac
 - ✓ **Εκμάθηση χρήσης Microsoft windows.** Η μετάβαση σε περιβάλλον Macintosh μπορεί για κάποιους να είναι απλή, αλλά για κάποιους άλλους ισοδυναμεί με εκμάθηση μίας ξένης γλώσσας
 - ✓ **Επένδυση σε δίσκους βινυλίου.** Η μη συμβατότητά τους με τον “απόγονό” τους, τις μηχανές αναπαραγωγής CD, καθιστούσαν τους κατόχους τους εγκλωβισμένους στην παλιά τεχνολογία



Συλλογικό κόστος μετάβασης

- Εγκλωβισμός μπορεί να προκύψει σε ατομικό, εταιρικό, ακόμα και σε κοινωνικό επίπεδο
- Οι δικτυακές εξωτερικότητες καθιστούν σχεδόν αδύνατη την επιτυχία μικρών δικτύων - Όμως, κάθε καινούριο δίκτυο εκκινεί από το μηδέν
- Η πρόκληση που τίθεται για έναν νέο παίχτη που επιδιώκει να εισάγει μία νέα αλλά ασύμβατη τεχνολογία είναι το συλλογικό κόστος μετάβασης
- Η επένδυση ενός ατόμου σε ένα δικτυακό αγαθό είναι συμπληρωματικής της επένδυσης ενός άλλου ατόμου
- Δυσκολία συντονισμού μεταξύ χρηστών για μετάβαση σε μία ασύμβατη τεχνολογία
- Ο έλεγχος μίας μεγάλης πελατειακής βάσης μπορεί να αποδειχθεί το σπουδαιότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης



Συλλογικό κόστος μετάβασης (cont'd)

- Ο Arthur (1989) μελετά τις καταστάσεις υπό τις οποίες η οικονομία μπορεί να εγκλωβιστεί από ιστορικά γεγονότα υπό το μονοπώλιο μίας κατώτερης τεχνολογίας, δύσκολα ανατρέψιμης και μη προβλέψιμης εκ των προτέρων
- Τα δικτυακά αγαθά συχνά παρουσιάζουν θετικές αποδόσεις (increasing returns) ως προς την υιοθέτησή τους: όσο περισσότεροι τις υιοθετούν, τόσο περισσότερη εμπειρία αποκτάται πάνω σε αυτές και τόσο βελτιώνονται
- Όταν δύο ή περισσότερες τεχνολογίες με θετικές αποδόσεις ανταγωνίζονται, κάποια γεγονότα μπορεί να τύχει να δώσουν σε μία από αυτές ένα αρχικό πλεονέκτημα $\Rightarrow$ ο εγκλωβισμός αυξάνεται περισσότερο
- Μία οικονομία μπορεί να εγκλωβιστεί σε μία κατώτερη τεχνολογία καθώς μία τεχνολογία η οποία βελτιώνεται αρχικά αργά, παρ' όλες τις μακροπρόθεσμες δυνατότητές της, αποκλείεται σχετικά εύκολα

DVORAK VS QWERTY: Try to type your name...

Dvorak

22%

70%

8%

~ ,	! 1	@ 2	# 3	\$ 4	% 5	^ 6	& 7	* 8	(9	) 0	{ [	}]	← Backspace
Tab ↔	" ,	< ,	> .	P	Y	F	G	C	R	L	? /	+ =	 \ _
Caps Lock ↑	A	O	E	U	I	D	H	T	N	S	- _	Enter ↵	
Shift ↑	:	Q	J	K	X	B	M	W	V	Z		Shift ↑	
Ctrl	Win Key	Alt							Alt Gr	Win Key	Menu	Ctrl	

QWERTY

52%

32%

16%

~ ,	! 1	@ 2	# 3	\$ 4	% 5	^ 6	& 7	* 8	(9	) 0	- _	+ =	← Backspace
Tab ↔	Q	W	E	R	T	Y	U	I	O	P	{ [	}]	 \ _
Caps Lock ↑	A	S	D	F	G	H	J	K	L	:	" ,	Enter ↵	
Shift ↑	Z	X	C	V	B	N	M	< ,	> .	? /		Shift ↑	
Ctrl	Win Key	Alt							Alt	Win Key	Menu	Ctrl	



DVORAK VS QWERTY

- QWERTY (1870) vs Dvorak (1932)
- Θα ήταν συλλογικά καλύτερο να μεταβαίναμε στη διάταξη Dvorak, αλλά κανείς δεν είναι ατομικά διατεθειμένος να ηγηθεί της μετάβασης
- Το συνολικό κόστος μετάβασης είναι πολλαπλά μεγαλύτερο από το ατομικό
- Το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης δημιουργεί δικτυακά φαινόμενα:
 - Εκπαιδευμένοι γνωρίζουν QWERTY και οι ανεκπαιδευτοι θέλουν να το μάθουν



Κόστος μετάβασης

- Ο βαθμός εγκλωβισμού αποδίδεται αριθμητικά μέσω του κόστους μετάβασης σε μία διαφορετική υπηρεσία ή της υιοθέτησης μιας νέας τεχνολογίας
- Όσο μεγαλύτερο το κόστος μετάβασης, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός εγκλωβισμού
- Το μέγεθος του κόστους μετάβασης αποτελεί στρατηγική επιλογή ακόμα και για τον ίδιο τον παραγωγό του συστήματος

Τύποι εγκλωβισμού και κόστος μετάβασης

Είδος Εγκλωβισμού	Κόστος Μετάβασης
Συμβατικές δεσμεύσεις (Contractual commitments)	Αποζημιωτικές (Compensatory) ή εκκαθαριστικές (liquidated) ζημίες
Διαρκείς αγορές (Durable purchases)	Αντικατάσταση (Replacement) εξοπλισμού: μειώνεται καθώς το διαρκές προϊόν παλιώνει
Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη μάρκα (Brand-specific training)	Η εκμάθηση (learning) ενός συστήματος, οι άμεσες δαπάνες (direct costs) και η απώλεια παραγωγικότητας (lost productivity): αυξάνει με το πέρασμα του χρόνου
Πληροφορίες και βάσεις δεδομένων (Information and databases)	Η διαδικασία μετατροπής (converting) δεδομένων σε μία νέα μορφή (format): τείνει να αυξάνει με το πέρασμα του χρόνου καθώς η συλλογή μεγαλώνει
Εξειδικευμένοι προμηθευτές (Specialized suppliers)	Η χρηματοδότηση (funding) ενός νέου προμηθευτή: μπορεί να αυξηθεί με το πέρασμα του χρόνου εάν οι δυνατότητες είναι δύσκολο να βρεθούν / διατηρηθούν
Κόστος αναζήτησης (Search cost)	Συνδυασμένο (combined) κόστος αγοραστή και επιχείρησης: περιλαμβάνει την ενημέρωση για την ποιότητα των εναλλακτικών
Προγράμματα πιστότητας (Loyalty programs)	Απώλειες ωφελειών (lost benefits) από τον κατεστημένο (incumbent) προμηθευτή, συν πιθανές ανάγκες για ανοικοδόμηση σωρευτικής χρήσης



Τύποι κόστους μετάβασης

- Τα είδη εγκλωβισμού που συναντιόνται πιο συχνά στην πράξη είναι:
 - Το κόστος αντικατάστασης του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί εμπορεύματα που ήδη έχουμε αγοράσει (π.χ. πρόγραμμα που λειτουργεί μόνο σε Windows)
 - Το κόστος εκμάθησης ενός νέου συστήματος
 - Το κόστος αναζήτησης και εύρεσης του νέου κατάλληλου προμηθευτή
- Ο Klempere (1987) τονίζει ότι η πραγματοποίηση μίας αγοράς μεταβάλλει τον ανταγωνισμό, καθώς κάνει τα προϊόντα πιο διαφοροποιημένα λόγω του κόστους μετάβασης που προκύπτει
- Διακρίνει τουλάχιστον τρεις τύπους κόστους μετάβασης:
 - Συναλλαγής
 - Εκμάθησης
 - Τεχνητό (artificial) ή συμβατικό (contractual) κόστος



Κόστος μετάβασης και στρατηγική συμπεριφορά

- Ο Shy (2001) αναφέρει ότι το κόστος μετάβασης επηρεάζει τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών μέσω δύο διαφορετικών τρόπων
- Στην πρώτη περίπτωση, οι καταναλωτές είναι ήδη εγκλωβισμένοι χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν
 - Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να ανεβάσουν τις τιμές γνωρίζοντας ότι οι καταναλωτές δε θα κάνουν κάποια μετάβαση, παρά μόνο αν η διαφορά τιμής υπερβαίνει το κόστος μετάβασης σε μία ανταγωνιστική μάρκα
- Στη δεύτερη περίπτωση, εάν οι καταναλωτές δεν είναι εγκλωβισμένοι, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται έντονα προσφέροντας εκπτώσεις και δωρεάν συμπληρωματικά προϊόντα
 - Όταν επιτευχθεί η απόκτηση της κρίσιμης μάζας και οι πωλήσεις της επιχείρησης αυξάνονται με αύξοντα ρυθμό, θα έχει δημιουργηθεί μία εγκατεστημένη βάση (installed base) καταναλωτών που ισοδυναμεί με τον αριθμό των καταναλωτών που έχουν εγκλωβιστεί στην τεχνολογία της επιχείρησης



Η μάχη για τους νέους πελάτες

- Σύμφωνα με τον Valletti (2000), σε ένα μοντέλο δύο περιόδων με κόστος μετάβασης, μία επιχείρηση συνήθως προτιμά να εξυπηρετεί ένα μεγαλύτερο σύνολο πελατών την πρώτη περίοδο γιατί με αυτόν τον τρόπο δεσμεύει περισσότερους πελάτες για την επερχόμενη περίοδο
- Έτσι, εξηγούνται στρατηγικές όπως οι προσφορές προς τους νέους πελάτες και η παροχή δωρεάν συμπληρωματικών προϊόντων, ακόμη και αν κατά αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θυσιάζει κάποιο βραχυχρόνιο κέρδος
- Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία ανταλλαγή μεταξύ μελλοντικών κερδών και τρεχουσών απωλειών εξαιτίας της επιθετικής τους συμπεριφοράς κατά την πρώτη περίοδο
- Παραδείγματα ? ? ?



Ποσοτικοποιώντας το κόστος μετάβασης

- Ο Shy (2002) αναφέρει ότι ο υπολογισμός του κόστους μετάβασης δεν είναι πλήρως προσδιορίσιμος καθώς το κόστος μετάβασης αντανακλά το ατομικό κεφάλαιο που χρειάζεται κάποιος για να αλλάξει επιχείρηση
- Επομένως, δεν είναι εύκολα παρατηρήσιμο, αλλά αντιμετωπίζεται ως μία ζημία στην κατανάλωση που δεν μπορεί να υπολογισθεί απευθείας από κάποια δεδομένα
- Στο ίδιο άρθρο του παρουσιάζει μία απλή μέθοδο υπολογισμού του κόστους μετάβασης ενός χρήστη μίας συγκεκριμένης μάρκας



Η σημασία του κόστους μετάβασης

- Είναι εξαιρετικά σημαντικό να προβλέπετε το μελλοντικό κόστος μετάβασης τόσο για εσάς όσο και για τους πελάτες σας
- Πρέπει να σκέφτεστε στρατηγικά: να προβλέπετε το μέλλον και να κατανοείτε το παρελθόν
- Συγκρίνετε το κόστος μετάβασης με τα έσοδα για κάθε πελάτη ξεχωριστά
- Ένα εκατομμύριο καταναλωτές με κόστος μετάβασης 100 δολαρίων ο καθένας είναι συλλογικά εξίσου πολύτιμοι με έναν πελάτη, το κόστος μετάβασης του οποίου είναι 100,000,000 δολάρια
- Το δίδαγμα μπορεί να είναι ότι ακόμα κι ένα μικρό κόστος μετάβασης μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα εμπόδια για την είσοδο κάποιων προϊόντων στην αγορά, ειδικά αν πρόκειται για προϊόντα που απευθύνονται σε μαζικές αγορές



Case study: Hotmail

- Μια επιχείρηση του διαδικτύου που έχει εκμεταλλευτεί αυτόν τον εγκλωβισμό στην ηλεκτρονική διεύθυνση είναι η Hotmail
 - ✓ Δωρεάν υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
 - ✓ Τοποθετεί διαφημίσεις στο περιθώριο
 - ✓ Ζητά από τους νέους χρήστες να συμπληρώσουν μια φόρμα με τα ενδιαφέροντα τους, ώστε οι διαφημίσεις να στοχεύουν στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του καθενός μεμονωμένου χρήστη
- Η Microsoft εξαγόρασε την Hotmail έναντι ενός ποσού που εκτιμάται από 300 έως 400 εκατομμύρια δολάρια
- Καθόλου άσχημα για μια εταιρεία που δεν είχε δώσει ακόμα κέρδος



Case study: Χρήστες διαδικτύου

- Οι αναγνώστες του διαδικτύου είναι πολύ ασταθείς αν χάσουν το ενδιαφέρον τους για εσάς, τους χάνετε πολύ γρήγορα
- Ο χρόνος στο διαδίκτυο κινείται επτά φορές γρηγορότερα το ίδιο συμβαίνει και με τη διάρκεια της προσήλωσης – είναι κι αυτή επτά φορές μικρότερη
- Αυτό μπορεί να εξηγηθεί μέχρι ενός βαθμού με βάση την εργονομία – η ανάγνωση από την οθόνη του υπολογιστή είναι δυσάρεστη
- Εν μέρει, όμως, η εξήγηση έχει να κάνει με το κόστος μετάβασης
- Όταν πιάνετε στα χέρια σας ένα περιοδικό ή ένα βιβλίο και κάθεστε στην αγαπημένη σας πολυθρόνα, πρέπει να καταβάλετε κάποια προσπάθεια, όσο μικρή κι αν είναι αυτή, για να μεταπηδήσετε σε ένα άλλο περιοδικό ή βιβλίο
- Όταν κοιτάτε μια ιστοσελίδα, οι άλλες σελίδες απέχουν μόνο ένα κλικ του ΠΟΝΤΙΚΙΟΥ σας



Το κόστος μετάβασης είναι πανταχού παρόν

- Αν δεν συνειδητοποιήσετε την ύπαρξη του εγκλωβισμού, αν δεν προστατευτείτε από τις αντίξοες συνέπειες του, και αν δεν τον χρησιμοποιήσετε υπέρ σας, κινδυνεύετε με εξαφάνιση λόγω ανταγωνισμού
- Αν είστε προμηθευτής που αναζητά νέους πελάτες, θα πρέπει να αντιπαλέψετε την αδράνεια των εν δυνάμει πελατών και το γεγονός ότι είναι εγκλωβισμένοι σε ανταγωνιστές σας
- Αν είστε εγκλωβισμένος πελάτης ο ίδιος, μπορεί να βρεθείτε σε δεινή θέση, γεγονός που θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί αν διαπραγματευόσαστε εγκαίρως, στην αρχή των συνομιλιών, και επιβάλλετε μέτρα προστασίας
- Εναλλακτικά, μπορεί να ζητήσετε ένα αρχικό “δέλεαρ” που να σας αποζημιώνει για τον αναμενόμενο εγκλωβισμό, αν μπορείτε να τον προβλέψετε εγκαίρως



Αποτίμηση πελατειακής βάσης

- Οι εταιρίες χρειάζεται να εκτιμήσουν την ροή εσόδων που συνεπάγεται η προσθήκη ενός νέου πελάτη, ώστε να υπολογίσουν πόσα χρήματα πρέπει να δαπανήσουν για να κερδίσουν αυτόν τον πελάτη
- Δεν πρέπει να παραγνωρίσουμε πως και ο προμηθευτής αναλαμβάνει κάποιο κόστος όταν κερδίζει κάποιον πελάτη
 - ✓ Καταχώρηση σε κάποια βάση δεδομένων
 - ✓ Πρόσληψη προσωπικού για την παροχή τεχνικής υποστήριξης
- Τόσο το κόστος που επιβαρύνει τον πελάτη, όσο και εκείνο που επιβαρύνει τον προμηθευτή, είναι πολύ σημαντικά



$$\begin{aligned} &\text{Συνολικό κόστος μετάβασης} \\ &= \\ &\text{Κόστος που αναλαμβάνει ο πελάτης} \\ &+ \\ &\text{Κόστος που αναλαμβάνει ο νέος προμηθευτής} \end{aligned}$$



Αποτίμηση πελατειακής βάσης (cont'd)

- Κάθε φορά που ο πωλητής απολαμβάνει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους (τιμή μείον οριακό κόστος) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει κάποιο δέλεαρ αυτού του τύπου, το οποίο μειώνει το συνολικό κόστος μετάβασης
- Πόσα θα πρέπει να δαπανήσετε για να προσελκύσετε ένα νέο πελάτη?
- Παράδειγμα
 - Ας υποθέσουμε ότι είστε πάροχος υπηρεσιών διαδικτύου που προσπαθεί να οικοδομήσει πελατειακή βάση
 - Ας δεχτούμε ότι η ταλαιπωρία που θα υποστούν οι πελάτες προκειμένου να αλλάξουν πάροχο υπηρεσιών διαδικτύου αντιστοιχεί σε κόστος 50 δολαρίων, ενώ σε εσάς η δημιουργία κάθε νέου λογαριασμού στοιχίζει 25 δολάρια



Μέσο αναμενόμενο κέρδος

- Σε πολλές περιπτώσεις η διακοπή λειτουργίας που συνεπάγεται η αλλαγή προμηθευτή, αποτελεί πολύ σημαντική υπόθεση (π.χ. απώλεια τηλεφωνικής σύνδεσης κατά τη μετάβαση σε άλλον τηλεπικοινωνιακό πάροχο)
- Η μέτρηση του κόστους μετάβασης ανά πελάτη αποτελεί μεγάλο τμήμα της διαδικασίας για την αποτίμηση της εδραιωμένης βάσης χρηστών
- Εμπειρικός κανόνας

Αναμενόμενο κέρδος από έναν πελάτη

=

Συνολικό κόστος μετάβασης

+

Αξία άλλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

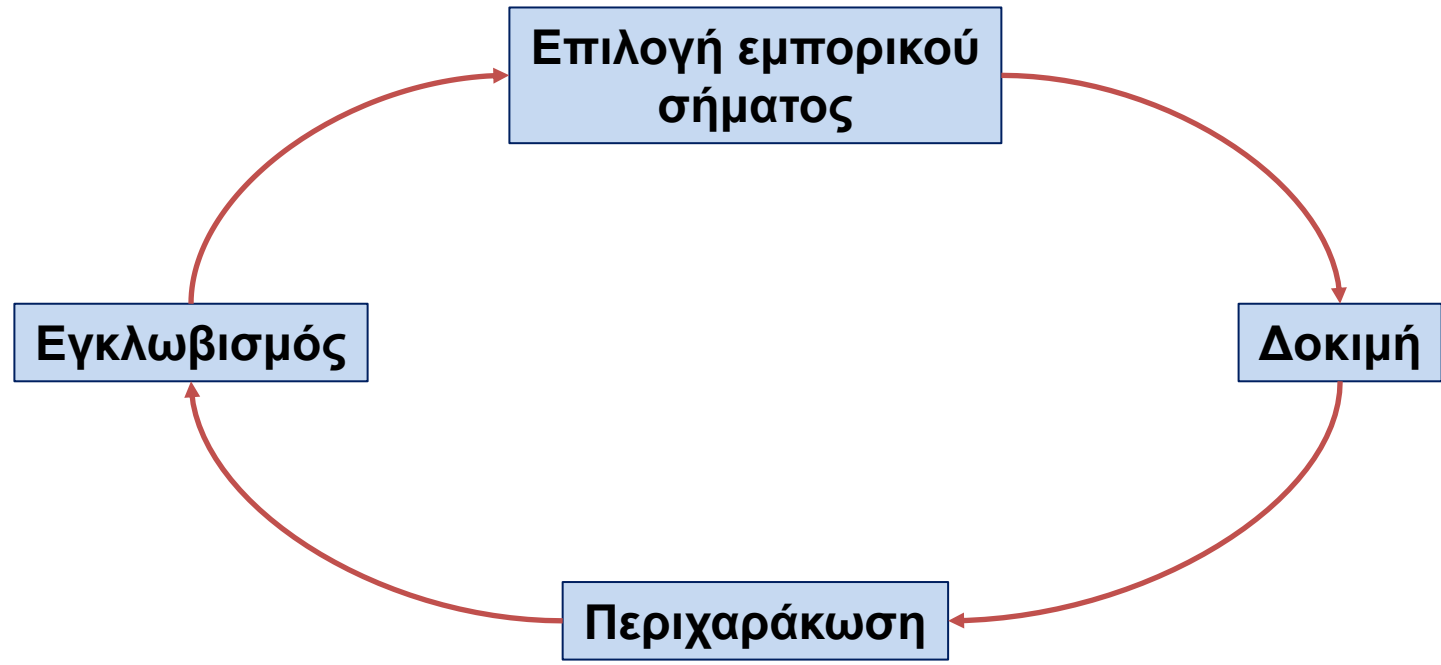


Αποτίμηση πελατειακής βάσης (cont'd)

- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απολαμβάνει ένας προμηθευτής είτε διότι προσφέρει προϊόντα ανώτερης ποιότητας, είτε διότι έχει χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές του
- Επομένως, αν οι αντίπαλοι σας έχουν παρόμοιο κόστος και ποιότητα με εσάς, αν δηλαδή η αγορά σας είναι έντονα ανταγωνιστική, το κέρδος που αποκομίζετε από έναν πελάτη ισοδυναμεί με το συνολικό κόστος μετάβασης
- Στην πράξη, συχνά οι προμηθευτές και οι πελάτες εγκλωβίζονται αμοιβαία και ταυτόχρονα (διμερές μονοπώλιο)
 - Παράδειγμα: Στην οικονομία των πληροφοριών είναι σύνηθες φαινόμενο ένας προμηθευτής λογισμικού να γράφει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για έναν και μοναδικό πελάτη



Ο κύκλος εγκλωβισμού





Ο εγκλωβισμός ως μια δυναμική έννοια

- Το διάγραμμα υπογραμμίζει ότι ο εγκλωβισμός είναι μια εγγενώς δυναμική έννοια που αναπτύσσεται καθώς πραγματοποιούνται επενδύσεις και προκύπτουν ανάγκες σε διάφορες χρονικές στιγμές
- Το κόστος μετάβασης μπορεί να αυξάνεται ή να μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, δεν μένει σταθερό
- Το εν λόγω διάγραμμα ισχύει για όλους τους τύπους εγκλωβισμού που έχουμε εξετάσει
- Το ευκολότερο σημείο εισόδου στον κύκλο εγκλωβισμού είναι στο σημείο *επιλογής εμπορικού σήματος* – δηλαδή στη χρονική στιγμή που ο πελάτης επιλέγει κάποιο νέο εμπορικό σήμα
- Οι επιλογές των οικονομικών μονάδων είναι εκείνες που οδηγούν στον εγκλωβισμό



Οι φάσεις του κύκλου εγκλωβισμού

- Η επιλογή του εμπορικού σήματος ακολουθείται από μια δοκιμαστική φάση, στην οποία ο πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν και επωφελείται από τα όποια κίνητρα του προσφέρθηκαν για να κάνει δοκιμή
- Οι πελάτες που προχωρούν πέρα από τη φάση της δοκιμής φτάνουν στη φάση της *περιχαράκωσης*
 - ✓ Ο καταναλωτής συνηθίζει πραγματικά το νέο προϊόν
 - ✓ Αναπτύσσει μια προτίμηση για το συγκεκριμένο εμπορικό σήμα έναντι άλλων
 - ✓ Εγκλωβίζεται σε αυτό καθώς πραγματοποιεί συμπληρωματικές επενδύσεις
- Οι προμηθευτές προσπαθούν να επιμηκύνουν την περιχαράκωση για να καθυστερήσουν την έρευνα αγοράς και να αυξηθεί το κόστος μετάβασης
- Καταλήγει στον *εγκλωβισμό* όταν πλέον το κόστος μετάβασης έχει γίνει απαγορευτικό



Διδάγματα

- Το κόστος μετάβασης είναι κανόνας στου κλάδους που ασχολούνται με τις πληροφορίες
- Ως πελάτες, αν δεν κατορθώσετε να κατανοήσετε το κόστος μετάβασης, θα είστε ευάλωτοι στην ενδεχόμενη καιροσκοπική συμπεριφορά των προμηθευτών σας
- Ως προμηθευτές το κόστος μετάβασης είναι το κλειδί για την αποτίμηση της εδραιωμένης πελατειακής σας βάσης
- Ευτυχώς, ο εγκλωβισμός εμφανίζεται σε ολοένα και περισσότερους κλάδους σύμφωνα με κάποια συγκεκριμένα και γνωστά μοτίβα
- Η ουσία του εγκλωβισμού έγκειται στο ότι οι μελλοντικές επιλογές σας θα περιορίζονται από τις σημερινές σας επενδύσεις



Διαχείριση εγκλωβισμού

- Στην εποχή των πληροφοριών την καλύτερη τύχη θα έχουν οι εταιρείες που έχουν επιτύχει να εδραιώσουν κατοχυρωμένες αρχιτεκτονικές που χρησιμοποιούνται από μια μεγάλη βάση εγκλωβισμένων πελατών
- Αντιθέτως, οι μεγαλύτεροι πονοκέφαλοι θα προκύψουν σε εταιρείες που έχουν εγκλωβιστεί σε συστήματα πληροφορικής τα οποία είναι υποδεέστερα, χωρίς υποστήριξη ή διατίθενται μονοπωλιακά



Στρατηγική εγκλωβισμού για αγοραστές

- Όλοι οι χρήστες πληροφορικής τεχνολογίας αντιμετωπίζουν κόστος μετάβασης
- Η βασική στρατηγική για τους αγοραστές πληροφορικής τεχνολογίας που έχουν προβλέψει τον εγκλωβισμό αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία:
 - Διαπραγματευτείτε σκληρά στην αρχή του κύκλου του εγκλωβισμού, ώστε να αποκομίσετε κάποιο δέλεαρ ή κάποιας μορφής μακροπρόθεσμη προστασία, προτού εγκλωβιστείτε
 - Πάρτε τα μέτρα σας ώστε να ελαχιστοποιήσετε το κόστος μετάβασης που αντιμετωπίζετε σε ολόκληρο τον κύκλο του εγκλωβισμού
- Οι τακτικές αυτές δεν έχει νόημα να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά, αλλά πρέπει να χρησιμοποιούνται μαζί



Ο οδηγός του αγοραστή

- Διαπραγματευτείτε για κάποιο αρχικό δέλεαρ, όπως λ.χ. εκπτώσεις ή υποστήριξη για την αντιμετώπιση του κόστους μετάβασης από το προηγούμενο στο επόμενο σύστημα
- Μη δείχνετε ανυπομονησία: Μεταδώστε την εντύπωση ότι το όφελος από τη μετάβαση είναι μικρό και το κόστος εγκλωβισμού μεγάλο
- Παρουσιάστε τον εαυτό σας ως πελάτη που έχει πολλά να προσφέρει στην πορεία, είτε λόγω των μελλοντικών αγορών σας, είτε λόγω της ικανότητάς σας να επηρεάσετε άλλους αγοραστές
- Αναζητήστε προστασία από μονοπωλιακές πρακτικές και προσέχετε τις ασαφείς υποσχέσεις περί παροχής προστασίας
- Διατηρείστε διαύλους επικοινωνίας και με εναλλακτικούς προμηθευτές



Ο οδηγός του αγοραστή (cont'd)

- Η μερική μετάβαση είναι ένας τρόπος να αποκτήσετε το πλεονέκτημα σε μία διαπραγμάτευση
 - ✓ Αλλαγή προμηθευτή για τμήματα της επιχείρησης ή για συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές
 - ✓ Προτιμάται αν το κόστος διοίκησης μιας “μεικτής” επιχείρησης δεν είναι απαγορευτικό
- Προσέχετε τον υφέρποντα εγκλωβισμό και διατηρήστε τις πληροφορίες που αναφέρονται σε συνήθειες χρήσης
 - ✓ Ο εγκλωβισμός μπορεί να ενταθεί με την αγορά πρόσθετου εξοπλισμού και με την αποθήκευση περισσότερων δεδομένων σε συγκεκριμένη μορφή
 - ✓ Ο εγκλωβισμός αυξάνει επίσης επειδή οι δικοί σας πελάτες συνηθίζουν συγκεκριμένα είδη προϊόντων ή χαρακτηριστικών για τα οποία εξαρτάσθε από κάποιον συγκεκριμένο προμηθευτή



Στρατηγική εγκλωβισμού για πωλητές

- Επενδύστε
 - ✓ Επενδύστε στην οικοδόμηση μίας μεγάλης πελατειακής βάσης μέσω προωθητικών ενεργειών και αρχικών εκπτώσεων
 - ✓ Υπολογίστε πόσο πολύτιμοι είναι οι διάφοροι πελάτες σας και κάντε τους ανάλογες προσφορές
 - ✓ Καλλιεργήστε καλές σχέσεις με πελάτες που ασκούν επιρροή και με εκείνους που έχουν υψηλό κόστος μετάβασης
- Περιχαρακώστε
 - ✓ Στοχεύετε στην περιχαράκωση των πελατών, όχι απλώς στη δοκιμή από μέρους τους
 - ✓ Σχεδιάστε τα προϊόντα σας και τις προωθητικές σας ενέργειες με τρόπο ώστε οι πελάτες να συνεχίσουν να επενδύουν στο προϊόν σας και στην τεχνολογία σας



Στρατηγική εγκλωβισμού για πωλητές (cont'd)

- Περιχαρακώστε
 - ✓ Εφαρμόστε προγράμματα αφοσίωσης για να κάνετε το προϊόν σας ελκυστικό στους πελάτες σας τη στιγμή που θα φτάσουν στο επόμενο σημείο επιλογής εμπορικού σήματος
 - ✓ Κρατήστε αρχεία για τις σωρευτικές αγορές των πελατών σας
 - ✓ Ενσωματώστε δικές σας κατοχυρωμένες βελτιώσεις στο σύστημά σας για να παρατείνετε τον κύκλο εγκλωβισμού και να πείσετε τους πελάτες σας να επαναλάβουν την ίδια επιλογή στο επόμενο σημείο επιλογής εμπορικού σήματος
- Εκμεταλλευτείτε στο μέγιστο την πελατειακή σας βάση
 - ✓ Διαθέστε στους αφοσιωμένους πελάτες σας συμπληρωματικά προϊόντα βάσει των αγορών που έχουν πραγματοποιήσει στο παρελθόν
 - ✓ Πουλήστε σε τρίτους το δικαίωμα πρόσβασης στην πελατειακή σας βάση



Συμπληρωματικό υλικό

Shapiro, C., & Varian, H. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.

Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge University Press.

P. Klemperer, Markets with Consumer Switching Costs, *Quarterly Journal of Economics*, 1987, pp.375-394.

W.B. Arthur, Positive Feedbacks in the Economy, *Scientific American* 262, Feb. 1990, pp. 92-99.

O. Shy, A quick-and-easy method for estimating switching costs, *International Journal of Industrial Organization* 20, 2002, pp. 71-87.

T.M. Valletti, Switching Costs in Vertically Related Markets, *Review of Industrial Organization* 17, 2000, pp. 295-409.

W.B. Arthur, Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, *The Economic Journal*, 99(394), 1989, pp. 116-131.



Συμπεράσματα – Ερωτήσεις – Συζήτηση



[516 - Main Building](#)



mtselek@unipi.gr



[+30 210 414 2417](tel:+302104142417)



mtselek