

ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΟΣ

5.1. Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει το κόστος μετάβασης των χρηστών από μια τεχνολογία σε μία άλλη καθώς και τον εγκλωβισμό των χρηστών σε προϊόντα ή υπηρεσίες.

Το κόστος μετάβασης και ο εγκλωβισμός είναι δύο αλληλένδετες έννοιες καθώς όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος μετάβασης τόσο μεγαλύτερος είναι ο εγκλωβισμός των χρηστών σε μία τεχνολογία.

5.2. Κόστος μετάβασης χρήστη πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων

Το κόστος μετάβασης είναι ένας οικονομικός όρος που χρησιμοποιείται στην μικροοικονομία, στο στρατηγικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ για να περιγράψει τα εμπόδια που αντιμετωπίζει ένας πελάτης όταν αλλάζει προμηθευτή. Σε πολλές αγορές, οι πελάτες επιβαρύνονται με κόστος όταν αλλάζουν προμηθευτή και τεχνολογία. Αυτό το κόστος ονομάζεται κόστος μετάβασης και εμφανίζεται με πολλές μορφές:

- Κόστος αντικατάστασης εξοπλισμού. Αφορά την αγορά νέου εξοπλισμού, αδειών χρήσης και ό,τι άλλο απαιτείται για τη σωστή λειτουργία του νέου συστήματος.
- Κόστος εγκατάστασης. Αφορά την εγκατάσταση του νέου εξοπλισμού ή των νέων προγραμμάτων και τη διενέργεια των απαραίτητων δοκιμών σωστής λειτουργίας.
- Κόστος διακοπής ή μετάπτωσης. Η μετάβαση από ένα σύστημα σε ένα άλλο περιλαμβάνει ένα νεκρό χρόνο κατά τον οποίο τίποτα δεν λειτουργεί. Αυτός ο χρόνος μπορεί να κυμαίνεται από μερικά λεπτά έως πολλές μέρες. Για μεγάλα συστήματα επιχειρήσεων, π.χ. τραπεζικά ή συστήματα τηλεπικοινωνιών, τα απολεσθέντα έσοδα εξαιτίας της διακοπής είναι πολύ υψηλά και αποτελούν το κυρίαρχο μέρος του κόστους μετάβασης (βλέπε πίνακα 5.1).

Επιχειρηματική δραστηριότητα	Κόστος ωριαίας διακοπής σε \$
Χρηματιστήριο	6.45 εκατ.
Πιστωτικές Κάρτες	2.6 εκατ.
Pay-per-view	150.000
Home Shopping (TV)	113.000
Πωλήσεις μέσω καταλόγου	90.000
Αεροπορικά εισιτήρια	89.000

Πίνακας 5.1. Παραδείγματα κόστους μη διαθεσιμότητας υπηρεσιών για την αμερικάνικη αγορά (Πηγή: The Gartner Group 1998).

- Κόστος μετατροπής δεδομένων. Συνήθως, οι παλιές βάσεις δεδομένων βασίζονται σε διαφορετική τεχνολογία υλοποίησης (για παράδειγμα Cobol). Επιπλέον, πολλές εταιρικές βάσεις έχουν μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης στις ανάγκες της επιχείρησης. Για επιχειρήσεις με μεγάλες βάσεις δεδομένων, ένα μεγάλο μέρος του κόστους μετάβασης είναι η μετατροπή των δεδομένων σε μορφή που να είναι *αναγνώσιμη και επεξεργάσιμη* από το καινούργιο σύστημα.

Το κόστος μετατροπής δεδομένων συναντάται και σε τεχνολογίες όπως η τεχνολογία μουσικής ή οι παιχνιδιομηχανές: μετατροπή κασετών και δίσκων βινυλίου σε CD, παιχνίδια που «παίζουν» μόνο σε μία κονσόλα, κτλ.

- Κόστος εξόδου. Πολλές φορές στα συμβόλαια προβλέπονται αποζημιώσεις σε περίπτωση αποχώρησης του πελάτη πριν από τη λήξη του συμβολαίου. Αν δηλαδή ο πελάτης αποφασίσει να αλλάξει συντηρητή για το δίκτυό του πριν λήξει το συμβόλαιο συντήρησης, θα πρέπει πρώτα να διαβάσει προσεκτικά το συμβόλαιο για πιθανές ρήτρες διακοπής.
- Κόστος αναζήτησης. Ο χρόνος και η προσπάθεια για την αναζήτηση νέου προμηθευτή που να καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης. Το κόστος αναζήτησης μαζί με το ψυχολογικό κόστος μπορεί να αποδειχθεί πολύ ισχυρός παράγοντας εγκλωβισμού.
- Κόστος μάθησης. Ο χρόνος και η προσπάθεια για την εκμάθηση από τους χρήστες των καινούργιων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η δύναμη της συνήθειας είναι μεγάλη. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων – σε περιπτώσεις αντικατάστασης προγραμμάτων ή μηχανημάτων από νέα – εκπλήσσουν με τη σφοδρότητα τους!

Σύμφωνα όμως με μελέτες, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να προέρχεται από

την ίδια την ανώτερη διοίκηση, σε περιπτώσεις που τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης επιθυμούν την αλλαγή.

Το κόστος μάθησης ενός καινούργιου συστήματος ή εκπαίδευσης υπολογίζεται με βάση το χρόνο που απαιτείται για να φτάσουν οι χρήστες στο ίδιο επίπεδο δεξιοτήτων με αυτό που είχαν χρησιμοποιώντας το παλιό σύστημα.

- Ψυχολογικό κόστος. Είναι η αβεβαιότητα που νιώθει κάποιος αλλάζοντας προμηθευτή. Συχνό είναι το φαινόμενο του εγκλωβισμού των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους (αποκλειστικούς) προμηθευτές τόσο για την αγορά των νέων τεχνολογιών όσο και για τη συντήρηση του συστήματος. Πολλές φορές μάλιστα αυτό γίνεται ενώ η επιχείρηση έχει πλήρη επίγνωση του αυξημένου κόστους και των μερικών αποτελεσμάτων: «Γνωρίζουμε τον προμηθευτή, τις δυνατότητες των υπηρεσιών του και τα προϊόντα του. Δεν εξετάζουμε τη συνεργασία με άλλους προμηθευτές για την αποφυγή εκπλήξεων».

Οι παλιοί πελάτες γνωρίζουν το προσωπικό της εταιρίας και τις διαδικασίες. Η αλλαγή των διαδικασιών στην περίπτωση επιλογής νέας εταιρίας δημιουργεί ανασφάλεια.

- Κόστος οικονομικού κινδύνου. Πάντα, όταν επιλέγεται μια καινούργια τεχνολογία, υπάρχει ο φόβος της κακής λειτουργίας του νέου συστήματος και της απώλειας σημαντικών εσόδων για την επιχείρηση.
- Κόστος πελατών. Αφορά τη χρήση από τις εταιρίες συστημάτων που προσφέρουν υπηρεσίες σε πελάτες. Η αλλαγή των συστημάτων αυτών μπορεί να προκαλέσει απώλεια πελατών. Η απώλεια πελατών οφείλεται στη δυσαρέσκεια των πελατών εξαιτίας της ταλαιπωρίας που υφίστανται από τη μετάβαση στο καινούργιο σύστημα. Μπορεί επίσης να οφείλεται στο διαφορετικό περιβάλλον του νέου συστήματος (διαφορετικό look and feel).
- Κόστος ενημέρωσης τρίτων για τη μετάβαση. Αφορά συστήματα συνδιαλλαγής με τρίτους που είτε προσφέρουν υπηρεσίες σε πελάτες, είτε επιτρέπουν την επικοινωνία με τρίτους. Αναφέρεται σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ενημέρωσης των πελατών ή άλλων ενδιαφερομένων για τις όποιες αλλαγές στο σύστημα, από αλλαγές τηλεφώνων επικοινωνίας έως αλλαγές διαδικασιών χρήσης του συστήματος. Το πιο απλό παράδειγμα είναι η αλλαγή του προσωπικού μας αριθμού κλήσης λόγω μετακόμισης ή αλλαγής εργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση ένας μεγάλος αριθμός συγγενών, φίλων και συνεργατών

πρέπει να ενημερωθεί για την αλλαγή. Το κόστος ενημέρωσης προσεγγίζεται από το κόστος των τηλεφώνων που θα κάνουμε για να τους ενημερώσουμε.

Το κόστος μετάβασης, που αποτελείται από τα παραπάνω, είναι η ισχυρότερη δύναμη που λειτουργεί υπέρ των εδραιωμένων προμηθευτών. Ένας πελάτης πρέπει να έχει ισχυρό κίνητρο – ποιοτικό ή χρηματικό – για να αλλάξει προμηθευτή.

Η μεγέθυνση του κόστους μετάβασης αποτελεί στρατηγική επιλογή για τον ίδιο τον παραγωγό του συστήματος καθώς, όπως θα δούμε παρακάτω, ο παραγωγός προσπαθεί να χρησιμοποιήσει το κόστος μετάβασης για να διατηρήσει το πελατολόγιο του.

Το κόστος μετάβασης επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Ένας καταναλωτής δεν θα μετακινηθεί προς έναν φθηνότερο προμηθευτή όταν το κόστος μετάβασης που έχει να αντιμετωπίσει είναι πολύ υψηλό αν υπολογιστεί η προσπάθεια που πρέπει να καταβάλει, ο χρόνος που πρέπει να σπαταλήσει, η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει σχετικά με το αν είναι σωστή ή όχι η επιλογή του, κτλ. Σε αυτήν την περίπτωση, ο πελάτης θεωρείται εγκλωβισμένος στον προμηθευτή. Όταν ένας προμηθευτής έχει εγκλωβίσει πελάτες, τότε μπορεί να αυξήσει τις τιμές του – μέχρι ένα λογικό όριο – ή να κρατήσει πιο υψηλές τιμές από τον ανταγωνισμό χωρίς να φοβάται μείωση της πελατειακής του βάσης.

5.3. Στρατηγικές αντιμετώπισης της αδράνειας των καταναλωτών στην μετάβασή τους σε μια καινοτόμο τεχνολογία

Εγκλωβισμός μπορεί να παρατηρηθεί επίσης και στην μετάβαση από μια υπάρχουσα σε μια καινοτόμο τεχνολογία με αποδεδειγμένα καλύτερες αποδόσεις. Εκτός από το κόστος που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, η μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία γίνεται ακόμη πιο δύσκολη εξαιτίας της αδράνειας των χρηστών.

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να οικοδομηθεί μια βάση χρηστών για μια νέα τεχνολογία όταν υπάρχει ήδη μια πετυχημένη τεχνολογία. Οι καταναλωτές παρουσιάζουν αδράνεια – δεν πείθονται εύκολα – στην μετακίνησή τους από μια τεχνολογία σε μια άλλη. Παρόλο που η μετάβαση από τους δίσκους βινιλίου και τις κασέτες στο CD, το DVD και το iPod πέτυχε, δεν πρέπει να ξεχνάμε τις αποτυχημένες ενδιάμεσες προσπάθειες:

1. Digital Audio Tape-DAT, ψηφιακή κασέτα ήχου που παρουσιάστηκε το

1987 από τη Sony και τη Philips – δηλαδή τις εταιρίες που τελικά δημιούργησαν το CD και το DVD.

2. Digital Compact Cassette-DCC τεχνολογία ψηφιακής κασέτας που είχε τη δυνατότητα να παίζει και συμβατές κασέτες. Παρουσιάστηκε στην αγορά από τη Philips το 1992.
3. Minidisk από τη Sony το οποίο και γνωρίζει μια σχετική επιτυχία στη Ιαπωνία.

Για την αντιμετώπιση της αδράνειας των καταναλωτών – ώστε να πειστούν να αγοράσουν ένα νέο προϊόν – υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις:

1. Δημιουργία νέου συμβατού προϊόντος ή υπηρεσίας.
2. Δημιουργία πολύ ανώτερου τεχνολογικά μη συμβατού προϊόντος ή υπηρεσίας.

5.3.1. Δημιουργία νέου συμβατού προϊόντος ή υπηρεσίας

Το νέο εξελιγμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι συμβατό με τα υπάρχοντα. Η λέξη κλειδί είναι η διασύνδεση. Πρέπει δηλαδή να προσφέρεται διασύνδεση μεταξύ του παλιού και του νέου προϊόντος. Στα προγράμματα, η διασύνδεση είναι για παράδειγμα η δυνατότητα μετατροπής αρχείων WordPerfect σε αρχεία Word. Η φυσική διασύνδεση είναι πραγματική υλική διασύνδεση με τα υπάρχοντα δίκτυα, π.χ. η διασύνδεση των εναλλακτικών παρόχων με το δίκτυο του ΟΤΕ.

Η στρατηγική δημιουργίας εξελιγμένων και συμβατών προϊόντων προϋποθέτει:

- Σωστό σχεδιασμό του νέου προϊόντος ώστε να υπερτερεί του παλιού ως προς τον σχεδιασμό και τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα νέα μοντέλα κινητών τηλεφώνων. Είναι συμβατά με τα παλιότερα – δε χρειάζεται να αλλάξουμε τύπο συνδρομής – και παράλληλα προσφέρουν μεγαλύτερη μνήμη, κάμερα με ζουμ, κτλ.
- Ύπαρξη μετατροπέων όταν η συμβατότητα δεν είναι άμεσα εφικτή. Χαρακτηριστικός μετατροπέας είναι αυτός που χρησιμοποιούν καταστήματα τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού για να μεταφέρουν το Phone Book από το παλιό κινητό στο καινούργιο.

- Διευθέτηση τυχών νομικών εμποδίων. Για παράδειγμα καμιά εταιρία δεν μπορεί να πουλήσει στις ΗΠΑ μηχανήμα ανάγνωσης CD χωρίς την άδεια της Philips και Sony οι οποίες έχουν κατοχυρώσει την τεχνολογία ανάγνωσης CD.

5.3.2. Δημιουργία πολύ ανώτερου τεχνολογικά μη συμβατού προϊόντος ή υπηρεσίας.

Το νέο εξελιγμένο προϊόν ή υπηρεσία δεν είναι συμβατό με τα υπάρχοντα, αλλά είναι πολύ ανώτερο τεχνολογικά από αυτά. Πρόκειται για επικίνδυνη τακτική καθώς είναι σχεδόν αδύνατο να προεξοφληθεί η επιτυχία της. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η επικράτηση του CD έναντι των κασετών και των δίσκων βινιλίου.

Τα παραδείγματα που πέτυχαν βασίστηκαν σε:

- Ισχυρούς συμμάχους. Δεν είναι τυχαίο ότι το CD αναπτύχθηκε από τη Philips και τη Sony.
- Ιδιαιτερότητες της αγοράς. Η Sega επικράτησε της Nintendo εκμεταλλευόμενη τη συνεχή εισροή νέων πελατών. Κάθε χρόνο μια νέα φουρνιά από δεκάχρονα παιδιά μπαίνουν στην αγορά παιχνιδιών.

5.4. Υπολογισμός του συνολικού κόστους μετάβασης

Το συνολικό κόστος μετάβασης αναλύεται:

1. Στο κόστος που επιβαρύνει τον χρήστη, το οποίο και αναλύθηκε στην αρχή του κεφαλαίου.
 2. Στο κόστος που επιβαρύνει τον νέο προμηθευτή. Το κόστος αυτό αφορά τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο προμηθευτής για να εντοπίσει και να κερδίσει έναν πελάτη, την απαραίτητη γραφειοκρατική εργασία καταγραφής του νέου πελάτη και τις ενέργειες για την υποστήριξη του πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας πελάτη-προμηθευτή.
- Κόστος αναζήτησης. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερα στοιχεία για τους πελάτες, τόσο για να τους εντοπίζουν και να τους προσεγγίζουν όσο και για να τους εγκλωβίζουν μέσω προγραμμάτων αφοσίωσης. Ιδιαίτερα το διαδίκτυο διευκολύνει πολύ την αναζήτηση των

πελατών εξατομικεύοντάς την. Ένας πελάτης που αναζητά ιστοσελίδες σχετικές με το ψάρεμα είναι πολύ πιθανό να δει όλα τα διαφημιστικά ηλεκτρονικά πανό (banners) να προβάλλουν διαφημίσεις σχετικές με το ψάρεμα!

- Κόστος προώθησης. Όλες οι δαπάνες για τη διαφήμιση του προϊόντος, την προσφορά δωρεάν δειγμάτων, την εξατομικευμένη διαφήμιση μέσω διαδικτύου.

Το μεγάλο πρόβλημα των διαφημίσεων είναι η μαζικότητά τους: απευθύνονται σε όλους για να βρουν τους λίγους που πραγματικά ενδιαφέρονται για τα προϊόντα. Μείωση της διασποράς επιτυγχάνεται με καταχωρήσεις σε εξειδικευμένα περιοδικά (για παράδειγμα είδη αλιείας σε περιοδικά σχετικά με τη θάλασσα). Όπως είδαμε και παραπάνω, η αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων βελτιώνεται μέσω του διαδικτύου επιτυγχάνοντας τη μετάβαση από την ομαδική κλασική διαφήμιση στην εξατομικευμένη.

Σε ό,τι αφορά τα λογισμικά, το διαδίκτυο είναι ιδανική λύση για την προώθησή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Acrobat reader. Ο χρήστης του διαδικτύου ο οποίος αναζητά πληροφορίες στο διαδίκτυο, αναγκάζεται – για να μπορέσει να διαβάσει τις πληροφορίες που αναζητά (άρθρα, δημοσιεύσεις, ...) – να «φορτώσει» το κατάλληλο πρόγραμμα ανάγνωσης των αρχείων. Το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα ανάγνωσης στο διαδίκτυο είναι, το 2005, το Acrobat. Μάλιστα, πολλές ιστοσελίδες δίνουν τη δυνατότητα στο χρήστη να φορτώσει το πρόγραμμα μέσω ειδικής σύνδεσης.

- Προσφορά εκπτώσεων και άλλων προνομίων στους νέους πελάτες για να φύγουν από τον ανταγωνισμό. Πόσο μεγάλες εκπτώσεις; Τόσο ώστε να αντισταθμίσουν το κόστος μετάβασης των πελατών. Ο ακριβής υπολογισμός του κόστους μετάβασης των πελατών είναι, επομένως, στρατηγικής σημασίας για τους προμηθευτές.
- Κόστος επίτευξης συμφωνίας. Πριν από την επίτευξη της συμφωνίας προηγούνται επαφές με τους πελάτες: διευκρινιστικά τηλεφωνήματα, ανταλλαγή ηλεκτρονικών μηνυμάτων και – για μεγάλα έργα – παρουσιάσεις που ενδεχομένως απαιτούν μετακίνηση των στελεχών του

προμηθευτή. Η προετοιμασία αυτών των παρουσιάσεων και γενικότερα όλος ο χρόνος που δαπανάται πριν από την αγορά για επαφές με τον πελάτη ενέχει ένα σημαντικό κόστος. Σε αυτό το κόστος πρέπει να συνυπολογιστούν οι επαφές με πελάτες που τελικά δεν κατάληξαν σε υπογραφή συμβολαίου.

- Καταχώρηση του χρήστη στο πελατολόγιο της εταιρίας. Αφορά την ενημέρωση των βάσεων δεδομένων, του πελατολογίου, κτλ. Όλη η γραφειοκρατική διαδικασία που απαιτείται για την καταγραφή ενός πελάτη στο σύστημα πληροφοριών του προμηθευτή.
- Πρόσληψη προσωπικού για τεχνική υποστήριξη. Η αύξηση των πελατών οδηγεί αναγκαστικά και σε αύξηση των εργαζομένων. Ειδικά, οι προμηθευτές που προσφέρουν τεχνική υποστήριξη μέσω τηλεφωνικής γραμμής καθώς και συντήρηση προϊόντων, πρέπει να αυξήσουν το προσωπικό τους ανάλογα με τον αριθμό των πελατών τους, αν θέλουν να κρατήσουν σταθερή την ποιότητα υπηρεσιών τους (καθυστέρηση εξυπηρέτησης, ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων,...).
- Κίνδυνος «κακού πελάτη». Ο κακός πελάτης είναι αυτός ο οποίος επωφελείται από τις προσφορές και τις εκπτώσεις που προσφέρουν οι εταιρίες σε νέους πελάτες και ύστερα εγκαταλείπει τον προμηθευτή χωρίς να κάνει αγορές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μη απόσβεση των χημάτων που επενδύθηκαν για την απόκτηση του πελάτη.

5.5. Εγκλωβισμός

Όταν το κόστος μετάβασης από μια τεχνολογία σε μια άλλη είναι σημαντικό τότε οι χρήστες αντιμετωπίζουν πρόβλημα εγκλωβισμού. Στην αγορά ή την πώληση πληροφοριακών προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προβλέπεται το μελλοντικό κόστος μετάβασης. Ο εγκλωβισμός μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στους αγοραστές και έσοδα στους προμηθευτές.

Το αποτέλεσμα του εγκλωβισμού είναι ο προμηθευτής να μπορεί να χρεώνει πιο ακριβά το προϊόν του σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Πόσο ακριβότερα; Όσο το συνολικό κόστος μετάβασης. Αν ξεπεράσει το όριο του συνολικού κόστους μετάβασης, οι πελάτες θα φύγουν και θα κατευθυνθούν προς τον ανταγωνισμό.

Το κόστος μετάβασης αποτελεί δείκτη του βαθμού εγκλωβισμού ενός χρήστη σε ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Σύμφωνα με τους Shapiro και Varian, ο εγκλωβισμός σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να οφείλεται σε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω κατηγορίες εγκλωβισμού:

- Συμβατικές δεσμεύσεις. Πρόκειται για τις δεσμεύσεις που απορρέουν από την υπογραφή ενός συμβολαίου. Όταν υπογράφεται ένα συμβόλαιο, ο πελάτης πρέπει να αποφεύγει να δεσμεύεται με ρήτρες που αφορούν:
 - Υποχρέωση αγοράς όλων των συμπληρωματικών προϊόντων από τον ίδιο πωλητή.
 - Υποχρέωση πραγματοποίησης συγκεκριμένου όγκου αγορών.
 - Αποζημίωση σε περίπτωση διακοπής συμβολαίου από τη πλευρά του αγοραστή. Πολλές φορές η αποζημίωση αποτελεί το κυριότερο κομμάτι του κόστους μετάβασης.
 - Συμβάσεις με αυτόματη ανανέωση πριν από τη λήξη τους.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται επίσης στην υπογραφή συμβολαίων παροχής υπηρεσιών, για παράδειγμα συμβάσεων συντήρησης ή συμβάσεων διαχείρισης βάσεων δεδομένων.

Πόσα χρόνια σκοπεύετε να κρατήσετε τα μηχανήματα ή το λογισμικό;

Μήπως το συμβόλαιο συντήρησης ισχύει για περισσότερα ή για λιγότερα χρόνια;

Όταν λήξει το συμβόλαιο, υπάρχει εναλλακτική εταιρία ή θα βρεθείτε εγκλωβισμένοι πληρώνοντας υπέρογκα ποσά για την ανανέωση του συμβολαίου;

- Αγορά διαρκών προϊόντων. Μετά την αρχική αγορά ο πελάτης συνεχίζει να αγοράζει προϊόντα που έχουν σχέση με την λειτουργία (ανταλλακτικά, μελάνια,...) ή την επέκταση λειτουργίας των μηχανημάτων. Όσο περισσότερες

αγορές νέων μηχανημάτων γίνονται τόσο περισσότερο αυξάνει η αξία του δικτύου και τόσο περισσότερο μεγαλώνει ο εγκλωβισμός.

Ωστόσο, στα μηχανήματα, κρίσιμη παράμετρος είναι η διάρκεια ζωής του προϊόντος. Όσο παλιώνει ο εξοπλισμός, τόσο μειώνεται η αξία του και επομένως μειώνεται και το κόστος μετάβασης. Για τη διατήρηση του εγκλωβισμού μιας εταιρίας σε συγκεκριμένα μηχανήματα απαιτούνται διαρκείς αγορές. Σε μεγάλα δίκτυα συμβαίνουν συχνές επεκτάσεις και αντικαταστάσεις μηχανημάτων. Το αποτέλεσμα είναι τα μηχανήματα να μην έχουν ποτέ την ίδια ηλικία.

Ένας τρόπος αποφυγής του εγκλωβισμού αγοράς διαρκών προϊόντων είναι η ενοικίαση μηχανημάτων: φωτοτυπικά, υπολογιστές, ... Η ενοικίαση μηχανημάτων είναι πολύ δημοφιλής τακτική, ιδιαίτερα στο εξωτερικό, καθώς περιλαμβάνει και τη συντήρηση των μηχανημάτων. Ο πελάτης αποφεύγει τα έξοδα συντήρησης του εξοπλισμού και τα έξοδα του αντίστοιχου προσωπικού. Επιπλέον, ο πελάτης δεν κινδυνεύει να βρεθεί με ξεπερασμένο εξοπλισμό καθώς προχωρά σε τακτικές ανανεώσεις και αντικαταστάσεις εξοπλισμού.

Επίσης, η ενοικίαση υπηρεσιών-outsourcing, όπως της υπηρεσίας υποστήριξης χρηστών-Help Desk είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, καθώς παρατηρείται εξοικονόμηση πόρων σε προσωπικό και καλύτερη επόπτευση των αποτελεσμάτων της υπηρεσίας.

Το outsourcing δεν είναι στρατηγική μείωσης κόστους και δεν προσφέρει αυτόματη απαλλαγή από όλα τα προβλήματα πληροφορικής. Απαιτεί προετοιμασία, σωστή διαπραγμάτευση και παρακολούθηση.

Για παράδειγμα, η ενοικίαση υπολογιστών προϋποθέτει την ύπαρξη δικτύου βασισμένου σε εξυπηρετητές ώστε τα δεδομένα να είναι αποθηκευμένα σε κεντρικά και ιδιόκτητα σημεία του δικτύου.

Σε έρευνα της Deloitte του 2005, το 70% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είχε σημαντικές αρνητικές εμπειρίες από τις αναθέσεις outsourcing με κυρίαρχη τη μη επίτευξη της αναμενόμενης μείωσης του κόστους.

- Εκπαίδευση σε προϊόντα συγκεκριμένου εμπορικού σήματος. Το κόστος μετάβασης αυξάνεται όσο οι χρήστες εξοικειώνονται με τη χρήση ενός

εξοπλισμού ή προγραμμάτων. Ο εγκλωβισμός λόγω συνήθειας χρήσης που εντείνεται με το χρόνο έρχεται σε αντίθεση με την μείωση του εγκλωβισμού λόγω παλαίωσης του εξοπλισμού.

- Πληροφορίες και βάσεις δεδομένων. Αφορά τις εταιρίες που αποθηκεύουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε ειδικές βάσεις δεδομένων.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα στον προγραμματισμό είναι η γλώσσα προγραμματισμού Cobol. Το 1968 παρουσιάστηκε η πρώτη έκδοση της Cobol, της οποίας η πρώτη έκδοση παρουσιάστηκε το 1968. Η Cobol χρησιμοποιείται ακόμα από πάρα πολλές επιχειρήσεις για εξειδικευμένες εφαρμογές διαχείρισης αποθεμάτων και εμπορευμάτων. Όσο περισσότερος κώδικας γράφεται σε μια γλώσσα και όσα περισσότερα δεδομένα αποθηκεύονται με συγκεκριμένη μορφοποίηση τόσο πιο δύσκολη είναι η μεταφορά σε άλλη γλώσσα.

- Εξειδικευμένοι προμηθευτές. Συνήθως τα κοινά προϊόντα (για παράδειγμα οι υπολογιστές) είναι εμπορευματοποιημένα και έχουν πολλούς προμηθευτές. Αντίθετα, τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας έχουν συνήθως μόνο έναν προμηθευτή. Αν ο εξοπλισμός ή το λογισμικό είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένα τότε είναι πολύ πιθανό να μην υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές στο μέλλον.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εγκλωβισμού είναι τα κεντρικά υπολογιστικά συστήματα mainframe της IBM που χρησιμοποιούνται σε τράπεζες και χρηματιστηριακές δραστηριότητες.

Η διατήρηση δύο προμηθευτών είναι σαφώς συμφέρουσα για τους πελάτες. Για να υπάρχουν δύο προμηθευτές μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας πρέπει είτε η τεχνολογία να ανήκει στα ανοικτά πρότυπα, είτε και οι δύο προμηθευτές να έχουν αποκτήσει άδεια χρήσης της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, στα τραπεζικά μηχανήματα αυτόματης ανάληψης υπάρχουν πολλές εταιρίες που κατασκευάζουν μηχανήματα συμβατά μεταξύ τους (και για να είμαστε πιο ακριβείς τα ATM είναι συμβατά ως προς το SNA δηλαδή το πρωτόκολλο επικοινωνίας IBM για τα κεντρικά τραπεζικά συστήματα).

<p>Η παραγωγή εξειδικευμένου λογισμικού εγκλωβίζει εκτός από τον πελάτη και τον προμηθευτή καθώς δεν μπορεί να πουλήσει το προϊόν σε κάποιο τρίτο. Στη βιβλιογραφία αυτή η σχέση αναφέρεται σαν διμερής εγκλωβισμός ή διμερές μονοπώλιο. Ένας προμηθευτής που αναπτύσσει εξειδικευμένο προϊόν πρέπει να</p>

μεριμνήσει ώστε οι παραγγελίες να καλύπτουν το κόστος του.

- Προγράμματα αφοσίωσης. Τα προγράμματα αφοσίωσης προσφέρουν δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες με τη συμπλήρωση ενός συγκεκριμένου αριθμού αγορών. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι τα προγράμματα ανταμοιβής των τακτικών πελατών με δωρεάν εισιτήρια, τα οποία προσφέρονται από τις περισσότερες αεροπορικές εταιρίες. Με τα προγράμματα αφοσίωσης έχει παρατηρηθεί ότι οι πελάτες γίνονται λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές.
- Στρατηγική πολλαπλών παικτών. Στη στρατηγική πολλαπλών παικτών εγκλωβίζεται μία ομάδα που με τη σειρά της εγκλωβίζει μια άλλη ομάδα σε ένα συγκεκριμένο προϊόν. Για παράδειγμα τα παιδιά εγκλωβίζονται στα παιχνίδια μέσω των διαφημίσεων, της χρήσης, των συζητήσεων στο σχολείο και έτσι παρασύρουν και τους γονείς τους στην αγορά των παιχνιδιών. Το Amazon και το Barnes & Noble δίνουν ποσοστά επί των πωλήσεων στις ιστοσελίδες που διαφημίζουν βιβλία τους με την προϋπόθεση η αγορά να γίνει μέσω πρόσβασης από τη συγκεκριμένη ιστοσελίδα. Με αυτόν τον τρόπο το Amazon και το Barnes & Noble διαφημίζονται δωρεάν ή ακριβέστερα πληρώνουν τη διαφήμιση βάσει του αποτελέσματος. Οι ιστοσελίδες, που διαφημίζουν τα βιβλία των Amazon και το Barnes & Noble, έχουν σημαντικό κίνητρο οι επισκέπτες τους να προσέξουν τις διαφημίσεις.

Οι πολλαπλές εκδηλώσεις που διοργανώνονται από τους προμηθευτές εξοπλισμού (παρουσιάσεις που συνοδεύονται από πολυτελείς δεξιώσεις, δώρα τα Χριστούγεννα, ταξίδια στο εξωτερικό για ημερίδες, κτλ.) είναι παραδείγματα της στρατηγικής πολλαπλών παικτών. Μέσω των υπαλλήλων εγκλωβίζεται τελικά η εταιρία.

Το λογισμικό της Microsoft δημιουργεί υψηλό βαθμό εγκλωβισμού ο οποίος βασίζεται στο εκτεταμένο σύνολο ιδιόκτητων βιβλιοθηκών (proprietary APIs).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην απόφαση της (24 Μαρτίου 2004) σχετικά με της επιχειρηματικές πρακτικές της Microsoft, παραθέτει ένα εσωτερικό υπηρεσιακό σημείωμα της επιχείρησης (παρ. 463, Microsoft General Manager for C++ development Aaron Contorer as stating in a February 21, 1997 internal Microsoft memo drafted for Bill Gates):

«Το API των Windows είναι τόσο ευρύ, τόσο βαθύ και τόσο λειτουργικό ώστε οι περισσότεροι ανεξάρτητοι παραγωγοί λογισμικού (ISV-Independent Software Vendors) θα πρέπει να είναι τρελοί για να μην το χρησιμοποιήσουν. Επιπλέον, είναι τόσο βαθιά ενσωματωμένο στον πηγαίο κώδικα πολλών εφαρμογών Windows ώστε υπάρχει ένα τεράστιο κόστος μετάβασης σε περίπτωση χρήσης ενός διαφορετικού λειτουργικού συστήματος.

Το κόστος μετάβασης είναι αυτό που δίνει στους χρήστες την υπομονή να παραμένουν στα Windows παρόλα τα λάθη, τους οδηγούς με λάθη προγραμματισμού, το υψηλό κόστος λειτουργίας, [...] Οι πελάτες συνεχώς δοκιμάζουν άλλες πλατφόρμες, όμως απαιτείται τόση πολλή δουλειά για να αλλάξουν πλατφόρμα, που προτιμούν να ελπίζουν ότι τα Windows θα βελτιωθούν.

Με λίγα λόγια, χωρίς το Windows API, θα είχαμε πεθάνει από καιρό».

Πηγή: en.wikipedia.org/wiki/Vendor_lock-in

5.5.1. Ο κύκλος εγκλωβισμού

Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία που οδηγεί στον εγκλωβισμό των πελατών στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου προμηθευτή, όπως έχει οριστεί από τους Shapiro και Varian.

1. Επιλογή εμπορικού σήματος. Μετά από έρευνα της αγοράς, ο πελάτης εντοπίζει το προϊόν ή την υπηρεσία που πιστεύει ότι ταιριάζει στις ανάγκες του.
2. Δοκιμαστική φάση προϊόντος. Ο πελάτης χρησιμοποιεί δοκιμαστικά το προϊόν ή την υπηρεσία. Ο κανόνας για όλα τα μεγάλα πληροφοριακά συστήματα είναι η πιλοτική δοκιμή κάθε νέας εφαρμογής ή μηχανήματος σε περιορισμένη κλίμακα και για περιορισμένο διάστημα πριν την εφαρμογή σε όλη την επιχείρηση.

Σε αυτήν τη φάση, ο πελάτης επωφελείται από τα κίνητρα που προσφέρουν οι εταιρίες. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι πελάτες να επωφεληθούν αλλά να μη γίνουν ποτέ προσοδοφόροι πελάτες.

3. Περιχαράκωση. Ο πελάτης εγκαθιστά στην επιχείρηση το προϊόν σε πλήρη κλίμακα και μέσα από την καθημερινή χρήση το συνηθίζει. Επιπλέον, πραγματοποιεί συμπληρωματικές επενδύσεις: επεκτάσεις δικτύου, νέες λειτουργίες,...
4. Ο πελάτης εγκλωβίζεται καθώς το κόστος μετάβασης έχει γίνει απαγορευτικό.

5.5.2. Η διαχείριση του εγκλωβισμού από την πλευρά των πελατών

Μετά την ανάλυση του τι προκαλεί τον εγκλωβισμό, θα παρουσιαστεί η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει ο πελάτης, κατά τη διάρκεια της αγοράς, ώστε να πάρει κάποια ανταλλάγματα που να μετριάσουν τα αποτελέσματα του εγκλωβισμού. Η διαπραγμάτευση γίνεται κατά τη διάρκεια της αγοράς και περιλαμβάνει δύο βήματα:

1. Οι πελάτες πρέπει να κάνουν σκληρή διαπραγμάτευση στην αρχή του κύκλου εγκλωβισμού ώστε να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη.
2. Οι πελάτες πρέπει να προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος μετάβασης διατηρώντας ανοικτές τις επιλογές τους.

«Σκληρή» διαπραγμάτευση για καλύτερους όρους

Η καλύτερη στιγμή για διαπραγμάτευση είναι πριν τον εγκλωβισμό. Κατά την φάση αυτή, οι προμηθευτές προτείνουν άμεσους τρόπους εξοικονόμησης χρημάτων:

1. Αρχικές εκπτώσεις στην αγορά του εξοπλισμού.
2. Παρατεταμένη εγγύηση αντί για σύμβαση συντήρησης, δηλαδή 2, 3 ή περισσότερα χρόνια εγγύησης
3. Υποστήριξη κατά τη μετάβαση από το προηγούμενο σύστημα πληροφορικής, ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα συμβατότητας μεταξύ μηχανημάτων, λειτουργικών συστημάτων, πρωτοκόλλων και δεδομένων.

Εκτός από τα παραπάνω ο πελάτης μπορεί να διεκδικήσει:

- Δωρεάν αναβαθμίσεις για κάποιο χρονικό διάστημα. Οι αναβαθμίσεις λογισμικού απαιτούνται καθ'όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των μηχανημάτων, είτε για να διορθωθούν λάθη στο λογισμικό, είτε για να προστεθούν νέες λειτουργίες. Επομένως είναι θετικό κάποιες από τις αναβαθμίσεις να γίνονται δωρεάν.
- Ευνοϊκότερη μεταχείριση σε σχέση με άλλους πελάτες. Για παράδειγμα, πιο γρήγορη ανταπόκριση στην υποστήριξη χρηστών.

Η διαπραγμάτευση αγοράς νέας τεχνολογίας πρέπει να καταλήγει στην παροχή αρχικής έκπτωσης και στη διατήρηση ανοικτών επιλογών.

Τα επιχειρήματα των πελατών κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων βάσει των οποίων αξιώνουν εκπτώσεις και καλύτερους όρους, αφορούν:

1. Το κόστος μετάβασης στην νέα τεχνολογία, το οποίο αναλύθηκε στην αρχή του κεφαλαίου.

Όλη η προσπάθεια επικεντρώνεται στο να πειστεί ο προμηθευτής ότι ο πελάτης θα αντιμετωπίσει στο μέλλον μεγάλο κόστος μετάβασης. Και άρα ότι ο εγκλωβισμός του στο προϊόν του προμηθευτή θα είναι μεγάλος.

2. Την αξία του πελάτη για τον προμηθευτή. Είναι βασικό ο προμηθευτής να πειστεί ότι:

- Ο πελάτης θα κάνει πολλές αγορές στο μέλλον.
- Ο πελάτης έχει επιρροή στην αγορά και θα φέρει και άλλους πελάτες.
- Οι νέες πωλήσεις θα γίνουν με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.
- Θα επέλθει εγκλωβισμός των πελατών και άρα θα υπάρξουν διαρκή κέρδη.

3. Τον εγκλωβισμό στο σύστημα. Όσο περισσότερο εγκλωβισμένος είναι ο πελάτης στο καινούργιο σύστημα, τόσο πιο πολύτιμος είναι για τον προμηθευτή. Αν δηλαδή ο πελάτης στοχεύει σε ένα πρόγραμμα επεκτάσεων του συστήματος, ο εγκλωβισμός του αυξάνει.

Μετά την υπογραφή των συμβολαίων, την παροχή των εκπτώσεων και των υπόλοιπων ανταλλαγμάτων, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο πελάτης αξίζει να προσπαθήσει να πείσει τον προμηθευτή ότι ο εγκλωβισμός του είναι μικρός. Αυτό μπορεί να έρθει σε αντίθεση με όσα ο πελάτης ισχυριζόταν στην αρχική φάση για να πετύχει ευνοϊκούς όρους. Στόχος της αλλαγής τακτικής είναι η αποφυγή μονοπωλιακών πρακτικών στις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Υπάρχουν παραδείγματα πελατών που έφτασαν μέχρι την αλλαγή

προμηθευτή. Σε αυτήν την περίπτωση, η αγορά τους αντιμετωπίζει σαν πελάτες με χαμηλό κόστος μετάβασης είτε είναι είτε όχι. Το πρόβλημα είναι να μπορέσει ο πελάτης να αντισταθμίσει τα έξοδα αλλαγής προμηθευτή.

Συμφέρει περισσότερο έναν πελάτη να θεωρηθεί σαν πελάτης χαμηλού κόστους μετάβασης και να χάσει πολλά από τα προνόμια της αρχικής φάσης;

Η τακτική που πρέπει να ακολουθηθεί είναι θέμα επιλογών και συνθηκών.

Ελαχιστοποίηση του κόστους μετάβασης

Οι πελάτες πρέπει να προσπαθήσουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος μετάβασης διατηρώντας ανοικτές τις επιλογές τους. Οι πιθανοί τρόποι είναι:

- Η διατήρηση δύο προμηθευτών, αρκεί το κόστος διαχείρισης των δύο τεχνολογιών να μην είναι απαγορευτικό. Όταν οι δύο προμηθευτές προσφέρουν την ίδια τεχνολογία δεν υπάρχει πρόβλημα. Όταν όμως προσφέρουν διαφορετικές τεχνολογίες τότε απαιτούνται γνώσεις για τη λειτουργία και τη συντήρηση των δύο τεχνολογιών. Συνήθως, η ύπαρξη δύο προμηθευτών συνεπάγεται δύο διαφορετικά συμβόλαια υποστήριξης και συντήρησης και επομένως αυξημένο κόστος και πολυπλοκότητα στη συντήρηση του εξοπλισμού. Παράδειγμα χρήσης πολλών διαφορετικών τεχνολογιών αποτελεί η χρήση εκτυπωτών και υπολογιστών διαφορετικών κατασκευαστών από τις επιχειρήσεις.
- Διαπραγματεύσεις για εκπτώσεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται κάθε φορά που αποφασίζονται πρόσθετες επενδύσεις βασισμένες στην ίδια τεχνολογία.
- Διατήρηση των αρχείων από τις εταιρίες. Τα αρχεία συντήρησης και διαχείρισης είναι πολύ σημαντικό να τα κρατούν οι ίδιοι οι πελάτες ή τουλάχιστον να έχουν αντίγραφα. Στην περίπτωση που αρχεία κρατά μόνο η εταιρία που κάνει τη συντήρηση, τότε η παράδοση αυτών των αρχείων μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε περίπτωση αλλαγής της εταιρίας.

Το όλο θέμα ελαχιστοποίησης του κόστους μετάβασης είναι θέμα λεπτών διαπραγματεύσεων και χειρισμών και απαιτεί καλή πληροφόρηση. Οι χρήστες είναι σίγουρο ότι γνωρίζουν το σύστημά τους ενώ οι προμηθευτές γνωρίζουν καλύτερα την τεχνολογία που πωλούν και έχουν την εμπειρία άλλων χρηστών.

Για παράδειγμα, οι χρήστες μπορούν να εκτιμήσουν καλύτερα το επιχειρηματικό κόστος από μια ωριαία διακοπή στο σύστημά τους ενώ οι προμηθευτές γνωρίζουν καλύτερα τη διάρκεια της αναγκαίας διακοπής.

Ποιος είναι ο στόχος του συνομιλητή;

Οι διαπραγματεύσεις πάντα προϋποθέτουν ανθρώπους που μιλούν την ίδια γλώσσα και έχουν διάθεση διαπραγμάτευσης. Είναι μάταιο να προσπαθείς να πείσεις έναν προμηθευτή για τον εγκλωβισμό σου – και επομένως για τα αυξημένα μελλοντικά του κέρδη – όταν το μοναδικό του ενδιαφέρον είναι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη από τις πωλήσεις.

Για αυτόν το λόγο πρέπει να γίνει γρήγορα αντιληπτό τι αναμένει η κάθε πλευρά από τη συναλλαγή.

5.6. Στρατηγική εγκλωβισμού για προμηθευτές

Οι προμηθευτές έχουν σαν άμεσο στόχο τον εγκλωβισμό των πελατών ώστε να αποκτήσουν μια εκμεταλλεύσιμη πελατειακή βάση. Η πελατειακή βάση προσφέρει σταθερά έσοδα, για παράδειγμα από τις αναβαθμίσεις του λογισμικού, καθώς και επιπλέον έσοδα μέσω των επεκτάσεων των δικτύων των πελατών, της πώλησης συμπληρωματικών προϊόντων, κτλ.

Η στρατηγική εγκλωβισμού των προμηθευτών αφορά τα παρακάτω στάδια:

- Επένδυση για την απόκτηση των πελατών.
- Περιχαράκωση των πελατών.
- Έλεγχο της διάρκειας του κύκλου εγκλωβισμού.

Γιατί είναι τόσο σημαντικός ο εγκλωβισμός;

Υπάρχουν κάποια ενδιαφέροντα εμπειρικά συμπεράσματα στη βιβλιογραφία σε σχέση με την πελατειακή βάση:

- Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει 5 φορές περισσότερο από ότι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών.
- Οι περισσότερες εταιρίες οφείλουν τα κέρδη τους στους πελάτες με τους οποίους διατηρούν μακροχρόνια σχέση.
- Κατά μέσο όρο μια επιχείρηση χάνει το 10% των πελατών της κάθε χρόνο.
- Μια μείωση του ποσοστού απώλειας πελατών κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της εταιρίας από 25% έως 85%.

5.6.1. Επένδυση για την απόκτηση των πελατών

Οι προσφορές για την προσέλκυση των πελατών πρέπει να είναι ανάλογες της σπουδαιότητας των πελατών. Μόνο με προσφορές – δηλαδή με προσωρινά μειωμένα κέρδη – μπορεί να γίνει σημαντική μελλοντική επένδυση που αποσκοπεί στον εγκλωβισμό των πελατών. Μεγάλη σημασία έχει λοιπόν η αποτίμηση της αξίας ενός πελάτη βάσει των προϊόντων που θα αγοράσει στο μέλλον. Η αποτίμηση αυτή θα βασιστεί στην εμπειρία από προηγούμενες πωλήσεις.

Η αποτίμηση χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Το να αποτιμήσει κανείς την αξία των νέων πελατών βάσει της αξίας των παλιών πελατών δεν αποτελεί πάντα ορθή μέθοδο. Για πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες – για παράδειγμα τραπεζικά ή τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες – καθώς αυξάνονται οι πελάτες, αλλάζει η δημογραφική σύνθεση του συνόλου και η αγοραστική ικανότητα των χρηστών μεταβάλλεται. Όταν οι εταιρίες τηλεφωνίας κάνουν προσφορές για να προσελκύσουν νέους πελάτες, οι νέοι πελάτες, πολλές φορές, δεν κάνουν την κατανάλωση που αναμενόταν.

Πώς όμως διαπιστώνουμε ότι κερδίζουμε έδαφος έναντι των ανταγωνιστών ως αποτέλεσμα της προσέλκυσης νέων πελατών;

Ο κανόνας είναι η σύγκριση του μεριδίου τρεχουσών πωλήσεων (για παράδειγμα η

εταιρία έχει το 30% επί των συνολικών πωλήσεων όλης της αγοράς) με το ποσοστό επί των συνολικών ενεργών χρηστών (π.χ. η εταιρία έχει το 25% των συνολικών πελατών). Αν το μερίδιο ξεπερνά το ποσοστό (30%>25%) τότε η εταιρία κερδίζει έδαφος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Πολλές φορές, τα οικονομικά ανταλλάγματα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος αποτελούν αντικείμενο συμφωνίας. Για παράδειγμα, ανάλογα με τους προϋπολογισμούς κεφαλαιακών και λειτουργικών δαπανών οι πελάτες προτιμούν μεγάλες αρχικές εκπτώσεις στον εξοπλισμό και αυξημένα λειτουργικά έξοδα ή το αντίθετο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει μετάθεση των πληρωμών σε μελλοντικό στάδιο.

Στην απόκτηση πελατών δεν πρέπει να αγνοείται η περίπτωση εταιριών με μικρό μερίδιο αγοράς το οποίο όμως έχει μεγάλη αξία. Για παράδειγμα, τα mainframe απευθύνονται σε μια μικρή αγορά πελατών που έχουν ανάγκη από μεγάλες βάσεις δεδομένων και είναι έτοιμοι να πληρώσουν το ακριβό τίμημα.

Κριτήρια αξιολόγησης πελατών.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται εμπειρικά κριτήρια αξιολόγησης των πελατών. Η αξία των πελατών αυξάνει:

- Όσο περισσότερο αυξάνει η ομάδα χρηστών του πελάτη. Δηλαδή, αν ένα τμήμα μίας μεγάλης επιχείρησης εξοπλιστεί με ένα προϊόν, τότε υπάρχει ενδεχόμενο εξοπλισμού και των άλλων τμημάτων της επιχείρησης με το προϊόν. Αυτό το ενδεχόμενο αυξάνει την αξία της επιχείρησης για τον προμηθευτή.
- Όσο περισσότερα προϊόντα αναμένεται να αγοράσει ένας πελάτης.
- Όσο μεγαλύτερη ομοιογένεια απαιτεί ένας πελάτης. Δηλαδή, όσο περισσότερο προβλέψιμη είναι η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη, τόσο λιγότερη προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί από τον προμηθευτή.
- Όσο περισσότερο ανταποκρίνεται ένας πελάτης στις προσπάθειες του μάρκετινγκ του προμηθευτή.

5.6.2. Περιχαράκωση των πελατών

Η περιχαράκωση των πελατών βασίζεται στην αύξηση του κόστους μετάβασης. Η περιχαράκωση ενισχύεται με τους παρακάτω τρόπους:

- Περιχαράκωση μέσω σχεδιασμού. Αφορά την ενσωμάτωση νέων κατοχυρωμένων χαρακτηριστικών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες με στόχο την αύξηση του κόστους μετάβασης. Είναι η τακτική που ακολούθησε η Microsoft με την Java, όταν πρόσθεσε στο ανοικτό πρότυπο της Java βελτιώσεις για τις οποίες είχε τα αποκλειστικά δικαιώματα.
- Προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας παράλληλα με την πώληση των προϊόντων (π.χ. διαχείριση βάσεων δεδομένων). Είναι το παράδειγμα που αναφέραμε με τις εταιρίες συντήρησης, οι οποίες συχνά διατηρούν και τα στοιχεία της κατάστασης των μηχανημάτων του δικτύου (πότε αγοράστηκαν, πότε συντηρήθηκαν, ποια έκδοση λογισμικού έχουν,...), των ανταλλακτικών, κτλ.
- Προσφορά προγραμμάτων αφοσίωσης και συσσωρευτικών εκπτώσεων. Τα προνόμια των προγραμμάτων αφοσίωσης αποτρέπουν τους χρήστες από την μετάβαση σε άλλη τεχνολογία.

Τα προγράμματα αφοσίωσης μειώνουν την ευαισθησία των πελατών στο θέμα της τιμής. Με αυτόν τον τρόπο οι προμηθευτές χρεώνουν περισσότερο με στόχο την κάλυψη των εξόδων των προσφορών.

5.6.3. Ο έλεγχος της διάρκειας του κύκλου εγκλωβισμού

Ο έλεγχος της διάρκειας του κύκλου εγκλωβισμού είναι πολύ σημαντικός για την επικράτηση ενός προμηθευτή έναντι του ανταγωνισμού.

Ο έλεγχος της διάρκειας του εγκλωβισμού επιτυγχάνεται συνάπτοντας πολυετή συμβόλαια με μεγάλους πελάτες. Δεσμεύοντας τους μεγάλους πελάτες της αγοράς μένει μικρό μερίδιο της αγοράς ελεύθερο και ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί αποτελεσματικά.

Βασικό στοιχείο είναι να μη συμπίπτουν οι ημερομηνίες λήξης των μεγάλων συμβολαίων. Με αυτόν τον τρόπο – στην περίπτωση αρνητικής εξέλιξης στην

ανανέωση του συμβολαίου – δεν κινδυνεύουν να απολεστούν ταυτόχρονα μεγάλοι πελάτες.

Επίσης, σημαντικός είναι ο έλεγχος της συχνότητας εγκατάστασης νέων εκδόσεων και αναβαθμίσεων. Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης μένει εγκλωβισμένος στην τεχνολογία του προμηθευτή. Για παράδειγμα η Microsoft μεριμνά ώστε οι πελάτες της να έχουν σχετικά πρόσφατες εκδόσεις των Windows. Όσο πιο παλιές εκδόσεις έχουν οι πελάτες, τόσο περισσότερες ασυμβατότητες θα υπάρχουν μεταξύ των παλιών και της τελευταίας έκδοσης. Σε περίπτωση αυξημένης ασυμβατότητας, ο βαθμός δυσκολίας μετάβασης από την παλιά στην πιο πρόσφατη έκδοση γίνεται συγκρίσιμος με τη μετάβαση σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, για παράδειγμα από περιβάλλον Windows σε περιβάλλον Linux.

5.7. Εκμετάλλευση πελατειακής βάσης

Μετά τον επιτυχημένο εγκλωβισμό οι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει μια πελατειακή βάση από την οποία έχουν έσοδα προερχόμενα από τις αναβαθμίσεις, τη συντήρηση και τις επεκτάσεις του εξοπλισμού.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Microsoft Ευρώπης, το 2005, σε κάθε δολάριο που δαπανάται σε λογισμικό αντιστοιχεί δαπάνη 7 δολαρίων σε υπηρεσίες.

Επιπλέον έσοδα μπορούν να δημιουργηθούν από:

- Την πώληση συμπληρωματικών προϊόντων. Η εταιρία που διαθέτει πολλά συμπληρωματικά προϊόντα έχει κάθε ενδιαφέρον να πουλήσει φθηνά το αρχικό προϊόν και να επιδιώξει να βγάλει το κέρδος από τα συμπληρωματικά προϊόντα. Για παράδειγμα, οι φωτογραφικές εταιρίες πωλούν μηχανές αλλά και εκτυπωτές, φιλμ, φωτογραφικό χαρτί κτλ.

Σε μια πολύ γνωστή διαμάχη μεταξύ της Bell Atlantic και της AT&T, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η εταιρία Bell Atlantic ισχυρίστηκε ότι οι αναβαθμίσεις λογισμικού τηλεπικοινωνιακών μηχανημάτων απόδιδε στην AT&T το 30%-40% των εσόδων της που σχετίζονταν με τα

τηλεφωνικά κέντρα. Το υπόλοιπο προερχόταν από τις πωλήσεις μηχανημάτων.

- Την πώληση σε τρίτους της πρόσβασης στην πελατειακή βάση. Η παρουσία ATM σε πολυκαταστήματα είναι κλασικό παράδειγμα. Σε αυτήν την περίπτωση το πολυκατάστημα πουλάει στις τράπεζες την πρόσβαση στους πελάτες του. Αντίστοιχο παράδειγμα στο διαδίκτυο αποτελεί η ύπαρξη αρχείων σε ιστοσελίδες που απαιτούν ανάγνωση με συγκεκριμένο πρόγραμμα: word, excel, acrobat, power point,

Η ανακοίνωση της αλυσίδας λιανικής TVMyPod ότι θα προχωρήσει στην πώληση iPod με προεγκατεστημένες ταινίες και τηλεοπτικά προγράμματα, αιφνιδίασε την Apple, η οποία δεν είχε κατοχυρώσει νομικά αυτή τη χρήση του iPod από τον πωλητή.

Ο έντονος ανταγωνισμός (για παράδειγμα, στις τηλεπικοινωνίες) για την κατάκτηση της αγοράς, έχει ως αποτέλεσμα απώλεια κερδών στην φάση προσέλκυσης των πελατών. Οι εταιρίες αντισταθμίζουν αργότερα αυτήν την απώλεια εκμεταλλευόμενες την πελατειακή βάση.

Επομένως ένας σημαντικός κίνδυνος είναι η επένδυση σε εταιρίες (με τη μορφή εκπτώσεων, δωρεάν παραχώρησης,...) που τελικά δεν εγκλωβίζονται. Ο όρος ότι η εγγύηση των μηχανημάτων ισχύει μόνο αν η συντήρηση γίνεται από εξουσιοδοτημένο κατάστημα, αποσκοπεί στο να κρατηθούν εγκλωβισμένοι οι πελάτες. Αυτό συμβαίνει διότι οι εταιρίες έχουν μεταθέσει μέρος των κερδών τους στις υπηρεσίες συντήρησης.

Άλλες εταιρίες πάλι μεταθέτουν μέρος των κερδών τους στα αναλώσιμα. Οι εταιρίες εκτυπωτών βασίζουν τα κέρδη τους στην πώληση των πανάκριβων φυσιγγίων μελάνης. Αρκετοί έχουν δει τα έσοδα τους να μειώνονται πολύ από τα συννοικιακά καταστήματα που γεμίζουν τα άδεια φυσιγγία μελάνης σε εξαιρετικά χαμηλή τιμή.

Η αποτίμηση της πελατειακής βάσης μπορεί να χρησιμεύσει:

- Στην κατάσταση της στρατηγικής προσέλκυσης νέων πελατών: αν είναι γνωστό πόσα κέρδη αποφέρει κάθε πελάτης, τότε είναι δυνατόν να υπολογιστεί το περιθώριο επένδυσης σε μορφή εκπτώσεων, διαφήμισης, ...
- Στην αποτίμηση μιας εξαγοράς εταιρίας και επομένως και της πελατειακής

της βάσης.

5.8. Ο πελάτης σαν σύμμαχος

Στην επιθετική στρατηγική προώθησης προϊόντων, η οποία παρουσιάστηκε παραπάνω, ο πελάτης αντιμετωπίζεται σαν «θήραμα», που εγκλωβίζεται, περιχαράκωνεται, κτλ. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία υπάρχει μια διαφορετική προσέγγιση της σχέσης πελάτη-προμηθευτή. Σύμφωνα με την εναλλακτική προσέγγιση, η σχέση πελάτη-προμηθευτή δεν περιγράφεται με όρους εγκλωβισμού, περιχαράκωσης και εκμετάλλευσης αλλά με μεταβάσεις από το στάδιο του υποψήφιου πελάτη, στο στάδιο του πελάτη, ύστερα του αφοσιωμένου πελάτη (που κάνει πολλαπλές αγορές) και τέλος του υποστηρικτή πελάτη.

Ο υποστηρικτής πελάτης είναι τόσο ικανοποιημένος με το προϊόν, ώστε το προβάλλει συμβάλλοντας στη διαφήμισή του και στην περαιτέρω πώλησή του. Αυτή η μετάβαση καθίσταται δυνατή μέσω της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ εταιρίας και προμηθευτή. Η ικανοποίηση του πελάτη από αυτήν τη σχέση επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών, της γνώσης του πελάτη (των αναγκών του και των προτιμήσεών του) και της σωστής διαχείρισης παράπονων.

Η προσέγγιση αυτή είναι συμπληρωματική ως προς την προσέγγιση του εγκλωβισμού. Σύμφωνα με εμπειρικά αποτελέσματα που αναφέρονται στην βιβλιογραφία:

- Ο ικανοποιημένος πελάτης φέρνει κατά μέσο όρο 8 νέους πελάτες. Οι συστημένοι πελάτες απαιτούν λιγότερο χρόνο πώλησης καθώς έρχονται έτοιμοι να αγοράσουν και είναι πιο πιστοί από άλλους πελάτες
- Σε ποσοστό 96% οι πελάτες δεν παραπονούνται. Από αυτούς που δυσαρεστήθηκαν, το 90% δεν ξαναγοράζει από τον ίδιο προμηθευτή. Από αυτούς που παραπονούνται το 57-70% θα ξανασυνεργαστεί με την εταιρία αν οι απαιτήσεις τους ικανοποιηθούν.

Η προώθηση προϊόντων από στόμα σε στόμα (WOM-Word of mouth promotion) θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική από τους υπεύθυνους προώθησης προϊόντων και πωλήσεων. Η αξιοπιστία αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι σημαντική καθώς οι άνθρωποι εμπιστεύονται περισσότερο την άποψη ενός τρίτου από μια διαφήμιση. Γενικώς θεωρείται ότι ένα τρίτο άτομο που μας συνιστά να αγοράσουμε ένα προϊόν, να

δούμε μια ταινία ή να χρησιμοποιήσουμε μία υπηρεσία το κάνει με ανιδιοτελείς σκοπούς. Επίσης, εμπιστευόμαστε αυτούς που ξέρουμε.

Με την εξάπλωση του διαδικτύου η προώθηση προϊόντων από στόμα σε στόμα έχει αποκτήσει νέα δυναμική μέσω των φόρων συζήτησης, των blogs, των newsgroups, . Εταιρίες όπως η Accenture και η IBM έχουν δοκιμάσει συστήματα παρακολούθησης του διαδικτύου σε μια προσπάθεια ανάλυσης των νέων τάσεων και αντιλήψεων. Η αυτοματοποίηση ωστόσο της αναζήτησης είναι δύσκολη λόγω των γλωσσικών ιδιοτεροτήτων των κειμένων (χρήση ειδικού λεξιλογίου και συντμήσεων). Άλλες εξειδικευμένες εταιρίες όπως η Nielsen BuzzMetrics¹ και η Wavematrix χρησιμοποιούν συνδυασμό προγραμμάτων και ερευνητών για να παρακολουθήσουν τις συζητήσεις και να εντοπίσουν έγκαιρα τάσεις καθώς και ηγέτες τάσεων. Ηγέτες τάσεων θεωρούνται τα μέλη των online κοινοτήτων που είναι πιθανόν να επηρεάζουν τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Βέβαια, η έρευνα αυτή είναι στοχευόμενη καθώς αφορά το μερίδιο των καταναλωτών που έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Επομένως, θεωρείται συμπληρωματική των τηλεφωνικών και άλλων καταναλωτικών ερευνών. Ο παραπάνω τρόπος έρευνα επωφελείται ωστόσο από τα μεγάλα προτερήματα του διαδικτύου καθώς είναι γρήγορος και ενέχει μικρό κόστος. Οι διάφορες απόψεις εμφανίζονται στο διαδίκτυο λίγα μόλις λεπτά μετά από κάποιο συμβάν (εξαγορά εταιρίας, ανακοίνωση νέου προϊόντος, κτλ.). Αντίθετα μια κλασική έρευνα μπορεί να διαρκέσει εβδομάδες.

Μέσο	Δεκ. 2004	Δεκ. 2005	Δεκ. 2006
Blogs	3 εκατ.	15 εκατ.	25 εκατ.
Bulletin Boards & Online Review/Feedback Sites	80,000	85,000	90,000
Usenet newsgroups	45,000	45,000	45,000

¹ Η Buzzmetrics έχει ένα εντοπιστικό πελατολόγιο που περιλαμβάνει αρκετές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες του κόσμου (GM, Ford, Microsoft, ...).

Ημερήσιες ανανεώσεις	2004	2005	2006
Blogs	150.00 0	600.00 0	1.500. 000
Bulletin Boards & Online Review/Feedback Sites	2.000. 000	2.500. 000	3.000. 000
Usenet newsgroups	180.00 0	200.00 0	225.00 0

* Numbers provided are projected based on Nielsen BuzzMetrics estimates for English language CGM sources and postings, and are average estimates for the year.

ΑΣΚΗΣΕΙΣ

ΑΣΚΗΣΗ 5.1.

Ένα γραφείο είναι εξοπλισμένο με 4 υπολογιστές Apple και έναν εκτυπωτή. Τα μηχανήματα είναι συνδεδεμένα σε δίκτυο. Οι υπολογιστές έχουν παλαιότητα 3, 4, 5 και 6 χρόνια αντίστοιχα. Υπάρχουν τουλάχιστον 10.000 αρχεία βασισμένα στο Office για Macintosh . Βρείτε το κόστος μετάβασης του παραπάνω συστήματος σε ένα σύστημα PC.

ΑΣΚΗΣΗ 5.2.

Εξηγήστε τις επιπτώσεις της φορητότητας των αριθμών στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών.

ΑΣΚΗΣΗ 5.3.

Το 2004, η CosmOTE παρείχε τη δυνατότητα στους κατόχους Cosmokarta να κερδίζουν κάθε μήνα επιπλέον χρόνο ομιλίας, ανάλογα με τις κλήσεις που δέχονται από τους πελάτες είτε της CosmOTE είτε των άλλων εταιριών. Ειδικότερα, για κάθε ένα λεπτό εισερχομένων κλήσεων ο κάτοχος της Cosmokarta κέρδιζε δωρεάν χρόνο ομιλίας αξίας 0,01€.

Γιατί η CosmOTE προχώρησε σε αυτήν την παροχή;

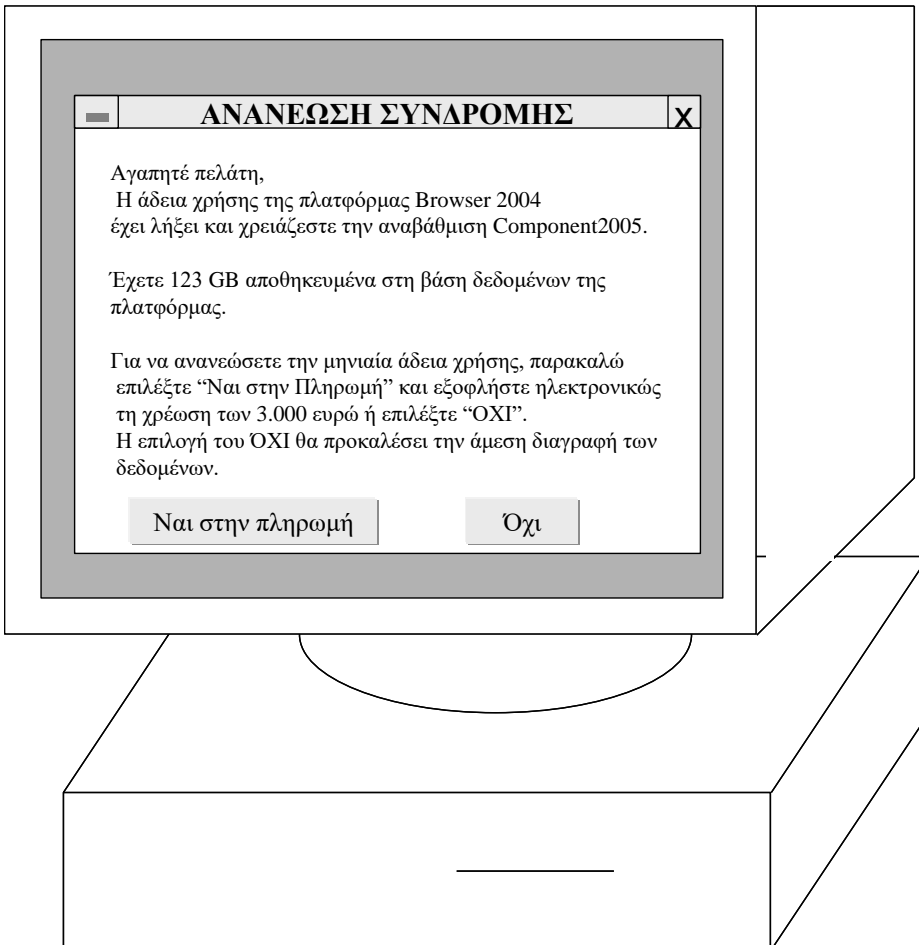
ΑΣΚΗΣΗ 5.4.

Το 2005, ανακοινώθηκε η συνεργασία του ελληνικού υπουργείου Παιδείας με τη Microsoft για την προώθηση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η συνεργασία αυτή εντάσσεται στα πλαίσια της διεθνούς πρωτοβουλίας της Microsoft: Partners in Learning. Το πρόγραμμα με κόστος 253 εκατομμύρια δολάρια έχει αναπτυχθεί σε 96 χώρες και μέχρι το 2005 είχαν εκπαιδευτεί πάνω από 500.000 εκπαιδευτικοί και 3 εκατομμύρια μαθητές. Το πρόγραμμα αποτελεί χορηγική δραστηριότητα η οποία δεν επιβαρύνει οικονομικά το ελληνικό κράτος.

Εξηγήστε ποια τα οφέλη για την Microsoft από την παραπάνω χορηγία.

ΑΣΚΗΣΗ 5.5.

Ένας νέος επιχειρηματίας έχει ξεκινήσει τη λειτουργία μιας εμπορικής ιστοσελίδας. Η ιστοσελίδα βασίστηκε στην πλατφόρμα Browser 2004 που διατίθεται δωρεάν. Λίγο καιρό μετά το εμπορικά πετυχημένο ξεκίνημα της ιστοσελίδας, εμφανίζεται το παρακάτω μήνυμα:



1. Σε ποια φάση του κύκλου εγκλωβισμού βρίσκεται ο δημιουργός του site;
2. Τι θα κάνει και γιατί;

ΑΣΚΗΣΗ 5.6.

Σχολιάστε τα παρακάτω:

«Αυτή τη στιγμή τα μηχανήματά μας είναι τεχνολογίας AT&T. Το σύστημα που προτείνει η ανταγωνίστρια εταιρία φαίνεται καλό αλλά η εταιρία είναι άγνωστη. Αν, ως

υπεύθυνος μηχανικός, αποφασίσω τη μετάβαση στην τεχνολογία της άγνωστης εταιρίας και κάτι πάει λάθος, θα αναζητηθούν ευθύνες και μπορεί ακόμη και να ζητηθεί η απόλυση μου. Ο διευθυντής μου θα πει: «δεν έπρεπε να ρισκάρεις σε ένα μη δοκιμασμένο προϊόν, ενός αγνώστου κατασκευαστή. Γιατί εγκαταλείψαμε την παλιά και καλή τεχνολογία AT&T;». Αυτό ο διευθυντής θα το ισχυριστεί ακόμη και στην περίπτωση που έχει προσωπικά εγκρίνει την πρότασή μου για την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Επομένως, για να είμαι ασφαλής, παραμένω στο υπάρχον σύστημα παρόλο που κοστίζει στην εταιρία μου 200.000€ επιπλέον το χρόνο σε σχέση με το ανταγωνιστικό προϊόν».

ΑΣΚΗΣΗ 5.7.

Αναλύστε τον εγκλωβισμό των χρηστών στους πάροχους ISP.

ΛΥΣΕΙΣ ΑΣΚΗΣΕΩΝ

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.1.

Το κόστος μετάβασης από εξοπλισμό Apple σε εξοπλισμό Intel περιλαμβάνει:

- το υλικό: κόστος νέων μηχανημάτων, κόστος νέου εκτυπωτή, κόστος καρτών δικτύου, κόστος καλωδίων και ομφαλού (Hub). Αναζητήστε μέσω του διαδικτύου ενδεικτικές τιμές και υπολογίστε το κόστος των μηχανημάτων.
- το νέο λογισμικό.
- το κόστος εγκατάστασης λογισμικού και υλικού.
- την απόσβεση του παλιού λογισμικού. Αν θεωρήσουμε ότι το κόστος του υλικού πληροφορικής αποσβένεται μέσα σε 5 χρόνια, θα έχουμε δύο υπολογιστές που δεν έχουν αποσβήσει πλήρως το κόστος τους.
- την μεταφορά των δεδομένων από το ένα λογισμικό στο άλλο (π.χ. Word για Macintosh σε Word για PC). Η μετατροπή γίνεται πολύπλοκη όταν οι εκδόσεις των αρχείων είναι παλιές και εμφανίζουν πολλές ασυμβατότητες. Το κόστος της μετατροπής μετράται σε ανθρωποώρες που ξοδεύτηκαν για την ολοκλήρωση των μετατροπών.
- την εξοικείωση των υπαλλήλων με τον εξοπλισμό και την επανεκπαίδευση στη χρήση προγραμμάτων. Επίσης, το κόστος μετάβασης μετράται σε ανθρωποώρες που απαιτούνται μέχρι οι υπάλληλοι να φτάσουν στο βαθμό εξοικείωσης που είχαν με τις παλιές εφαρμογές και τα παλιά μηχανήματα.

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.2.

Με την φορητότητα έχει καταστεί δυνατή η διατήρηση του ίδιου αριθμού κλήσης σε περίπτωση αλλαγής τηλεπικοινωνιακού παρόχου.

Η απώλεια του αριθμού κλήσης ήταν ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες εγκλωβισμού στους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. Η ενημέρωση πελατών, γνωστών, κτλ. σχετικά με τον νέο αριθμό κλήσης ήταν μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Το κόστος της ενημέρωσης μπορούσε να υπολογιστεί μετρώντας τα τηλεφωνήματα, τα

γραπτά μηνύματα και τους υπόλοιπους τρόπους που χρησιμοποιήθηκαν για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων. Πρέπει εξάλλου να υπολογιστεί και ο χρόνος που δαπανήθηκε για την ολοκλήρωση των παραπάνω δραστηριοτήτων.

Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα έγινε νομοθετική ρύθμιση για τη φορητότητα των αριθμών, δηλαδή για τη διατήρηση του ίδιου αριθμού σε περίπτωση αλλαγής εταιρίας. Η ρύθμιση χαρακτηρίστηκε ελλιπής καθώς το 2005 όριζε ότι χρειάζονται 10 εργάσιμες μέρες για να γίνει η αλλαγή από έναν πάροχο σε έναν άλλο για σταθερό τηλέφωνο και 15 εργάσιμες για αριθμούς κινητής τηλεφωνίας. Το 2005 επίσης, υπήρξαν πολλές καταγγελίες στον εποπτικό φορέα: την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) για παραβίαση των κανονισμών φορητότητας. Πολλοί από τους εναλλακτικούς πάροχους αγνοούσαν τις αιτήσεις των πελατών τους για αλλαγή παρόχου και δεν προχωρούσαν στην αποδέσμευση των πελατών!

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.3.

Η CosmOTE με αυτό το μέτρο προσπαθεί να περιχαρακώσει τους πελάτες της. Ουσιαστικά, αποτελεί παραλλαγή προγράμματος αφοσίωσης. Όσο περισσότερο γίνεται χρήση του κινητού τόσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος για τον πελάτη – και επίσης για την CosmOTE.

Πρέπει να αναφερθεί ότι η προσφορά αυτή έγινε τη στιγμή που άρχισε να ισχύει η φορητότητα των αριθμών. Με τη φορητότητα οι εταιρίες έχασαν ένα μεγάλο πλεονέκτημα που τους επέτρεπε να εγκλωβίζουν τους πελάτες και να αυξάνουν το κόστος μετάβασης των πελατών.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί το γεγονός ότι με την παραπάνω προσφορά ο πελάτης κερδίζει χρόνο ομιλίας για τις εισερχόμενες και όχι για τις εξερχόμενες κλήσεις. Εφαρμόζεται στρατηγική πολλαπλών παικτών καθώς ο πελάτης αποκομίζει όφελος από την κατανάλωση τρίτων – από τις κλήσεις που δέχεται από τρίτους – και όχι από τηλεφωνήματα που κάνει ο ίδιος.

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.4.

Η Microsoft με το πρόγραμμα για την προώθηση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση

αποκομίζει πολλαπλά οφέλη.

Πρώτον ενισχύει το εμπορικό της σήμα καθώς παρουσιάζεται σαν μια εταιρία που προσφέρει κοινωνικό έργο και επιστρέφει μέρος των κερδών της στους καταναλωτές.

Σε πολλές χώρες οι παραπάνω δραστηριότητες τυγχάνουν φορολογικής απαλλαγής. Με τη πολιτική των χορηγιών η Microsoft διοχετεύει εκεί που θέλει χρήματα που έτσι και αλλιώς θα έδινε στο κράτος.

Τέλος, με το συγκεκριμένο τρόπο εγκλωβίζει από νωρίς – μέσω της εκπαίδευσης – τους μαθητές στα προϊόντα της. Εφαρμόζει το γνωστό ρητό μάρκετινγκ: «Εγκλωβίστε τους όσο είναι νέοι – Catch them while they are young».

Ο όρος «στρατηγική φιλανθρωπία» έχει επικρατήσει για την περιγραφή δράσεων όπως αυτή της Microsoft. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 2001 η Microsoft ανακοίνωσε την δωρεάν προμήθεια με ηλεκτρονικούς υπολογιστές 14.000 σχολείων φτωχών συνοικιών σε αμερικάνικες πόλεις – μέσω του φιλανθρωπικού ιδρύματος του Bill Gates. Της ανακοίνωσης αυτής ακολούθησαν 150 δικαστικές προσφυγές, με τις οποίες οι ενάγοντες κατηγορούσαν τη Microsoft ότι προσπαθεί να αλώσει μια από τις τελευταίες αγορές λογισμικού στην οποία αντιμετώπιζε ανταγωνισμό, κυρίως από την Apple.

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.5.

1. Η ιστοσελίδα θα μπορούσε για παράδειγμα να αφορά χρηματιστηριακές συναλλαγές. Οι χρήστες της σελίδας εκτός από την διενέργεια αγοροπωλήσεων μετοχών, έχουν αποθηκευμένο και το χαρτοφυλάκιο των μετοχών τους ώστε να ενημερώνονται καθημερινά για την πορεία των μετοχών τους.

Ο δημιουργός της ιστοσελίδας είναι εγκλωβισμένος. Έχει περάσει από τη φάση της δοκιμής, στη φάση της χρήσης και της περιχαράκωσης. Η ιστοσελίδα είναι πετυχημένη και έχει αρκετά δεδομένα αποθηκευμένα στην βάση δεδομένων (123Gbps).

2. Το πρώτο που πρέπει να γίνει είναι να εκτιμηθεί το κόστος της μετάβασης:
 - Πόσο δηλαδή θα κοστίσει η ανάκτηση των δεδομένων που θα χαθούν;
 - Πόσο θα κοστίσει η δημιουργία μιας νέας ιστοσελίδας βασισμένης σε

άλλη πλατφόρμα;

- Πόσο κοστίζει η απώλεια πελατών που θα δυσαρεστηθούν από την απώλεια των δεδομένων τους;
- Πόσο κοστίζει η απώλεια πελατών που θα δυσαρεστηθούν από την αλλαγή της εργονομίας και της παρουσίασης (look and feel) της ιστοσελίδας λόγω αλλαγής πλατφόρμας.

Αν το κόστος είναι μεγαλύτερο από 3.000€ πρέπει να πληρωθούν τα χρήματα. Δεν υπάρχει ωστόσο κάποια εγγύηση ότι ο εκβιασμός δεν θα επαναληφθεί στο μέλλον.

- Αν το κόστος είναι μικρότερο, πατάμε όχι.

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.6.

Αυτό το σχηματικό παράδειγμα, έχει σαν σκοπό να παρουσιάσει μια ιδιαίτερα διαδεδομένη λογική «play-it-safe», η οποία σε πολλές περιπτώσεις καθοδηγεί τις επιλογές αγορών σε μεγάλες εταιρίες παγκοσμίως.

Χαρακτηριστική είναι η ρήση των επαγγελματιών συστημάτων δεδομένων: «Κανείς ποτέ δεν απολύθηκε διότι αγόρασε IBM». Η αγορά ενός συστήματος IBM διασφαλίζει ότι κανένας δεν πρόκειται να αμφισβητήσει την επιλογή ακόμη και αν υπάρχουν καλύτερα και φθηνότερα μηχανήματα στην αγορά.

Τρία συμπεράσματα μπορούν να βγουν από τα παραπάνω:

1. Το ψυχολογικό κόστος μετάβασης και το κόστος οικονομικού κινδύνου είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στις αγορές τεχνολογίας.
2. Το εμπορικό σήμα-brand name επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επιλογή των τεχνολογιών.
3. Όταν δεν υπάρχει ουσιαστική τεχνογνωσία, η τεχνολογία γίνεται κατανοητή από τους υπεύθυνους μηχανικούς με βάση παγιωμένες καταναλωτικές στάσεις. Συνεπώς, αντί για τεχνολογικές επιλογές βασισμένες στις ανάγκες της επιχείρησης, παρατηρείται επιλογή τεχνολογικών στερεοτύπων.
4. Για να αποτραπούν τα παραπάνω, απαιτείται ταυτόχρονα ένας νέος τύπος επιχειρηματία και ένας νέος τύπος μηχανικού. Στην ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, η διοίκηση καλείται να κατέχει γνώσεις σχετικές με τη

δυναμική των αγορών, τη χρηματοοικονομική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επιπλέον γνώσεις γύρω από τη συμβολή της κατάλληλα επιλεγμένης τεχνολογίας.

ΛΥΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ 5.7.

Σε περίπτωση αλλαγής πάροχου, οι χρήστες αντιμετωπίζουν τις παρακάτω δαπάνες:

- Κόστος αναζήτησης νέου ISP.
- Πιθανό κόστος εξόδου από συμβατικές δεσμεύσεις.
- Κόστος εκπαίδευσης στο περιβάλλον του νέου ISP.
- Κόστος βάσεων δεδομένων. Συνήθως το Address Book δεν μεταφέρεται και οι καταχωρημένες διευθύνσεις πρέπει να πληκτρολογηθούν από την αρχή.
- Κόστος διακοπής. Χάνονται τα e-mail των ανθρώπων που δεν έχουν ενημερωθεί για την αλλαγή.

Μια καλή λύση ώστε να μη βρεθεί κανείς αντιμέτωπος με το κόστος διακοπής είναι η εγγραφή σε υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου e-mail for life. Τέτοιες υπηρεσίες παρέχουν συνήθως τα πανεπιστήμια στους αποφοίτους τους. Οι υπηρεσίες αυτές δεν αποθηκεύουν τα μηνύματα αλλά τα προωθούν σε ηλεκτρονική διεύθυνση που ορίζει ο χρήστης, για παράδειγμα την ηλεκτρονική διεύθυνση της εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο σε περίπτωση αλλαγής εργασίας, η μόνη μετατροπή που απαιτείται από τον χρήστη είναι η ενημέρωση της υπηρεσίας για την νέα διεύθυνση στην οποία θα στέλνονται τα μηνύματα.

- Κόστος ενημέρωσης τρίτων ως προς την αλλαγή της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.