

Information Rules

Le regole dell'economia dell'informazione

CARL SHAPIRO

HAL R. VARIAN



LE PIÙ GRANDI FORTUNE CHE SONO STATE CREATE NELL'ERA DELL'informazione sono nelle mani di quelle imprese che sono riuscite a progettare e imporre delle architetture proprietarie che sono state poi adottate da una vasta base di utenti che si sono ritrovati a dipendere da tali tecnologie. Infatti, una fra le più frequenti preoccupazioni delle imprese nell'era dell'informazione è quella di ritrovarsi legati a tecnologie superate tecnologicamente, non più supportate o fornite in regime di esclusività da monopolisti.

Nel capitolo precedente abbiamo visto come identificare, quantificare e classificare le principali fonti di costi di transizione e di lock-in. Armati di una migliore comprensione dei costi di transizione, siamo ora pronti a esplorare le strategie per la gestione del lock-in.

La prima parte di questo capitolo è rivolta agli acquirenti di tecnologie informatiche, praticamente chiunque al giorno d'oggi. Noi tutti, infatti, in qualche misura sperimentiamo il lock-in, ciò nonostante continuiamo a fare errori nella sua gestione. Al fine di prevenire questi errori, in questo capitolo forniamo una serie di indicazioni strategiche volte alla minimizzazione del lock-in e del rischio di essere sfruttati da monopolisti. Vedremo che, se si riuscirà ad agire per tempo, è persino possibile utilizzare i costi di transizione a proprio vantaggio.

La seconda parte del capitolo è invece dedicata all'analisi delle strategie competitive a disposizione delle imprese che vendono i propri prodotti e servizi in mercati in cui i consumatori sono soggetti a costi di transizione significativi. In qualità di venditori potreste essere portati a pensare che i costi di transizione degli utenti siano un problema di loro esclusiva competenza e non vostro. La realtà non è questa: se il vostro obiettivo è quello di fare ingresso nel mercato con una nuova tecnologia, non potrete permettervi di ignorare i costi che i clienti potenziali dovranno sostenere per passare ai vostri prodotti. Allo stesso modo, se sarete un'impresa già affermata sul mercato, la minaccia subita dai nuovi concorrenti potenziali dipenderà in larga parte dai costi totali che i vostri clienti dovranno sostenere per passare dai vostri prodotti a quelli della concorrenza. Nell'economia delle reti, la comprensione e la valutazione dell'entità del lock-in a cui sono soggetti i vostri clienti è una componente fondamentale di qualunque strategia competitiva.

STRATEGIE DI LOCK-IN PER GLI ACQUIRENTI

Ogni utente di tecnologie informatiche affronta dei costi di transizione. Prima della pianificazione di qualunque strategia di gestione dei costi di transizione è necessario che questi costi siano identificati e valutati. Di questo ci siamo occupati nel capitolo precedente.

Supponete di trovarvi a dover scegliere una marca di software per mettere in piedi un database di importanza critica per la vostra attività. Una delle considerazioni più importanti di cui dovrete tenere conto in questa decisione è quella delle difficoltà, che vi si potrebbero presentare dopo alcuni anni, nella conversione dei vostri dati in altri formati. Dovrete, inoltre, valutare attentamente se sarete legati a un unico produttore per eventuali futuri miglioramenti al vostro database. Una accurata misurazione dei costi di transizione prima che il lock-in si verifichi potrebbe far risparmiare milioni di dollari alla vostra organizzazione.

Una volta identificati i costi di transizione futuri, che cosa fare? La strategia principale per gli acquirenti di tecnologie di informazione che cercano di anticipare i rischi di lock-in si basa su due considerazioni fondamentali:

- bisogna insistere all'inizio del ciclo di lock-in per ottenere dei van-

taggi o qualche altra forma di protezione di lungo periodo prima che il lock-in si manifesti;

- bisogna cercare di minimizzare i costi di transizione che potrebbero presentarsi durante il ciclo di lock-in.

Non è consigliabile utilizzare solo una di queste due strategie; esse devono essere utilizzate in concerto. Esaminiamole più da vicino.

La contrattazione precedente il ciclo di lock-in

In qualità di acquirente in fase di negoziazione per l'acquisto di un nuovo sistema informativo, il momento migliore per ottenere le condizioni più vantaggiose in termini di prezzi o prestazioni, è *prima* che il lock-in si verifichi. Alcuni incentivi contrattuali sono puramente monetari e possono assumere la forma di sconti iniziali sull'hardware, di garanzie (gratuite) estese all'intero ciclo vitale dei prodotti al posto di contratti (a pagamento) di assistenza, o ancora di servizi di assistenza durante la fase di transizione dal sistema informativo preesistente a quello nuovo. Il nostro consiglio è quello di non decidere esclusivamente sulla base dei risparmi iniziali. Vi consigliamo, invece, di considerare durante la fase di contrattazione l'intero ciclo di lock-in e di cercare di essere creativi nelle richieste: garanzie di servizio e di assistenza, aggiornamenti gratuiti per un certo periodo di tempo o trattamenti preferenziali. Quali che siano le vostre richieste, ricordatevi che le vostre capacità contrattuali saranno inferiori una volta che questi investimenti specifici o non recuperabili saranno stati effettuati. Un ottimo (e recente) esempio di acquirente che è riuscito a esercitare la sua influenza durante le fasi iniziali del ciclo di lock-in è quello di TCI, soprattutto per il modo in cui ha condotto la scelta del fornitore del sistema operativo dei decodificatori digitali necessari a ricevere per i suoi servizi televisivi via cavo. Seguendo la cronaca del *Wall Street Journal*: "Per otto mesi, l'industria della televisione via cavo capeggiata da Tele-Communications Inc. ha condotto negoziazioni con Microsoft Corp. come se stesse per accoppiarsi con un esemplare di vedova nera".¹ Temendo la possibilità di rimanere legata alla tecnologia di Microsoft, o di un qualunque altro produttore, TCI è riuscita a mantenere aperte le opzioni a sua disposizione. Difatti, pur ordinando milioni di copie di Windows CE dalla Microsoft, TCI è riuscita a conservare il diritto di utilizzare anche il sistema operativo Java di Sun.

Per riuscire a strappare le migliori condizioni possibili, dovreste sottolineare i costi di transizione che sarete costretti a sostenere per la scelta di un nuovo fornitore, quali ad esempio i costi di formazione del personale o di rottura degli accordi contrattuali. Questa tattica è quanto mai efficace se sarà possibile minacciare in maniera credibile di poter continuare a utilizzare il sistema corrente ancora a lungo, e quindi di non dover incorrere in alcun costo di transizione. Se sarete in grado di convincere un nuovo fornitore potenziale che il vostro sistema attuale continua a soddisfarvi, o che i costi di transizione sono considerevoli, vi troverete in una posizione di forza. Il far notare l'esistenza di imprese che, come la vostra, riescono a ottenere buoni risultati senza investire nelle tecnologie migliori, rafforzerà ulteriormente la vostra posizione. Quella di affermare di poter ritardare gli investimenti può essere una strategia di contrattazione molto efficace, soprattutto nei mercati relativamente maturi, dove la maggior parte degli acquirenti hanno già scelto i propri fornitori.

Un'altra tattica per ottenere termini contrattuali vantaggiosi è quella di convincere il vostro fornitore che siete un consumatore al quale sarà nel suo stesso interesse concedere un pacchetto iniziale molto vantaggioso. Potreste, per dirne una, mettere subito in chiaro che ai vostri acquisti iniziali ne seguiranno dei successivi. Honeywell, ad esempio, non lesinerà sconti sul suo sistema di automazione per impianti industriali, pur di stabilire un avamposto in uno degli impianti produttivi di un cliente che dispone di più impianti.

Un terzo approccio è quello di convincere i fornitori che potete influenzare le decisioni di acquisto di altri clienti potenziali. Questa, se riuscirete ad attuarla, è una tattica fantastica: è come se steste ricevendo "compenso di recensione" sotto forma di sconto iniziale. La possibilità di ottenere un trattamento di favore come "cliente influente" dipenderà dai seguenti fattori: (1) se riuscirete a stimolare un gran numero di vendite addizionali in altri clienti, (2) se i margini di profitto lordi derivanti da queste vendite saranno elevati, cosa molto probabile per i beni e i servizi di informazione, e (3) se questi effetti, a causa del lock-in, saranno duraturi. Ad esempio, noi riceviamo continuamente, da parte degli editori di pubblicazioni economiche e finanziarie, offerte di abbonamenti in regalo se riusciremo a convincere i nostri studenti ad abbonarsi alle loro pubblicazioni. Questi editori si rendono conto che gli studenti dei corsi di amministrazione aziendale di oggi, saranno i lettori delle pubblicazioni economiche e finanziarie di domani.

Per quanto possa sembrare strano, un metodo molto efficace per ottenere condizioni contrattuali favorevoli sin dall'inizio è quello di convincere il venditore che si dovranno sostenere dei costi di transizione molti elevati in un periodo futuro del ciclo di lock-in. Quanto più elevati saranno i costi di transizione che il venditore crederà che dovreste sostenere, tanto maggiore, per effetto del lock-in, sarà il vostro valore di consumatore, e tanto più egli sarà disposto a investire per il vostro possesso. Ad esempio, il prezzo iniziale che riuscirete a strappare a un fornitore per un sistema di gestione delle informazioni sarà certamente inferiore se il fornitore crederà che nel futuro, quando avrete bisogno di accessori aggiuntivi di tipo proprietario, dovreste sostenere dei costi di transizione elevati.

Comunque, quella di enfatizzare i costi di transizione futuri è una strategia rischiosa perché in seguito, nel ciclo di lock-in, si vorrà far credere qualcosa di ben diverso, per cui è buona norma non rivelare troppo dei propri punti deboli futuri. Un acquirente veramente in gamba farà credere inizialmente al proprio fornitore che i suoi costi di transizione saranno elevati, riuscendo a ottenere dei grossi incentivi iniziali. In seguito, dimostrerà che i costi di transizione sono decisamente inferiori, il che lo aiuterà a evitare ricarichi di tipo monopolistico nel seguito del ciclo di lock-in. Si tratta di un gioco molto sottile e difficile da condurre nel quale avrà la meglio chi possiede più informazioni. Infatti, come cercherete di esagerare i vostri costi di transizione, il fornitore cercherà di minimizzarli. Chi è in possesso di più informazioni? Voi conoscerete certamente meglio del fornitore le vostre attività, ma il fornitore conoscerà certamente meglio di voi la sua tecnologia e le esperienze degli altri clienti. Quindi, siate prudenti.

Insistete affinché il fornitore si impegni contrattualmente a concedervi delle garanzie o delle forme di protezione che si estendano a tutta la durata del ciclo di lock-in. Sappiate, comunque, che alcune di queste "protezioni" valgono meno della carta su cui sono scritte. Anche se riuscirete a ottenere un impegno sul prezzo da pagare per la riparazione di una macchina che avete acquistato, il venditore continuerà a mantenere un notevole controllo sulla qualità dell'assistenza, come la sua tempestività, il livello di preparazione dei tecnici e così via. Anzi, insistendo su queste forme "parziali" di protezione, correrete il rischio di peggiorare la vostra situazione in quanto il for-

*Contrattate
duramente durante le
negoiazioni iniziali
enfaticizzando il vostro
potere di influenzare
le decisioni di altri
consumatori.*

nitore potrebbe essere indotto, al fine di mantenere i propri profitti immutati, a risparmiare su altre caratteristiche del servizio piuttosto che a chiedere semplicemente un prezzo più elevato. In definitiva, il miglior modo per proteggervi sarà quello di ottenere degli sconti iniziali e di mantenere le vostre opzioni quanto più aperte possibile, cosa di cui discuteremo nella prossima sezione.

Siate consapevoli dei rischi connessi ad alcune vaghe forme di impegno che vi potrebbero venire offerte da fornitori che vi vogliono rendere dipendenti dai loro prodotti. Nell'esempio di Bell Atlantic descritto nel capitolo precedente, il management affermò che aveva ricevuto un impegno, da parte di AT&T, alla progettazione di un sistema di commutatori "aperto". Ma dopo che la scelta dei commutatori fu effettuata, fra le due compagnie nacque una disputa legale circa l'adempimento di AT&T agli impegni presi.

Rockwell e Motorola hanno vissuto una vicenda simile. Rockwell si accordò con Motorola sull'adozione di uno specifico standard tecnico, che incorporava una tecnologia coperta da un brevetto di Motorola, nella costruzione dei modem della generazione 28.8 Kb al secondo. Al fine di conquistare l'appoggio di Rockwell per questo particolare standard, Motorola accettò di concedere l'uso del suo brevetto "sulla base di condizioni eque, ragionevoli e non discriminatorie". In seguito Motorola e Rockwell ebbero una violenta disputa sull'interpretazione da dare a questa frase.

Queste dispute sono costose per entrambe le parti. Le negoziazioni con i fornitori circa i termini contrattuali assorbono risorse preziose in termini di management quando si protraggono troppo a lungo. L'incertezza che ne risulta rende ancora più difficile la selezione delle tecnologie da adottare nel futuro: in qualità di acquirenti, fino a che punto vi conviene continuare a investire, e quindi divenirne ancora più dipendenti, in un fornitore del quale non avete più fiducia? Il fornitore, poi, è realmente interessato alla relazione o cerca semplicemente di sfruttarla per incrementare i ricavi di breve periodo? Infine, ricordatevi che in queste situazioni i costi di transazione possono crescere. In un divorzio litigioso, sono solo gli avvocati a guadagnarci.

Come mantenere le proprie opzioni aperte

A prescindere dai termini contrattuali che sarete riusciti a negoziare durante la fase di selezione del prodotto, sarà certamente nel vostro interesse mantenere sotto controllo gli switching cost. E, cosa

non meno importante, dovrete anche riuscire a convincere il vostro fornitore che siete facilmente in grado di sostituirlo, anche se ciò non è vero! Questa è la strategia migliore per ottenere un trattamento di favore una volta che si è dipendenti, a causa del lock-in, da un fornitore.

Il momento migliore per iniziare a fare i conti con gli switching cost precede il momento in cui questi si dovranno sostenere. In altre parole, dovrete strutturare la vostra relazione in modo da massimizzare le opzioni a voi disponibili nelle fasi del ciclo di lock-in successive a quella iniziale. Una di queste tattiche, come abbiamo già osservato, consiste nel trovare un secondo fornitore al quale potersi rivolgere senza troppe difficoltà. In questo caso i vostri costi di transazione saranno solo quelli associati al passaggio a questa fonte alternativa, e non quelli, ben più elevati, legati alla transizione a una tecnologia o architettura del tutto nuova. Un approccio simile consiste nella scelta sin dall'inizio di un sistema "aperto", in modo da non divenire legati a un unico venditore. Se questa sarà la vostra strategia, vi consigliamo di avere le idee molto chiare sul concetto di "apertura".

Una volta raggiunta la fase di consolidamento del ciclo di lock-in, o una volta giunti nuovamente al punto di selezione del prodotto, dovrete convincere il fornitore attuale che i vostri costi di transazione sono bassi in modo da poter rinegoziare i termini contrattuali in maniera più favorevole a voi stessi. Una strategia per ottenere questo risultato è quella di cambiare fornitore! Questa strategia può essere costosa nel breve periodo, ma si farà ripagare nel lungo periodo se riuscirete a crearvi la reputazione di clienti soggetti a bassi costi di transazione. Questa tattica sarà tanto più indicata, quanto migliori saranno le informazioni che certamente voi, in qualità di acquirenti, possederete riguardo i vostri costi di transazione. Ad esempio, in alcuni casi i costi interni all'azienda legati allo scioglimento di un accordo costituiscono la maggior parte dei costi di transazione; e su questi costi avrete certamente molte più informazioni voi che qualunque altro fornitore. Una maniera credibile per segnalare che i costi di scioglimento dei legami contrattuali sono bassi è quella di cambiare spesso fornitori. Potreste mandare questo tipo di segnale al fornitore attuale sostituendolo solamente in parte, cioè limitatamente ad alcune aree della vostra attività o a certe aree geografiche, in questo modo otterrete un potere maggiore nelle negoziazioni riguardanti la parte rimanente delle attività e delle aree geografiche. Comunque, quest'ultima tattica è da prendere

in considerazione soprattutto se i costi relativi alla gestione di un "sistema misto" non saranno troppo elevati.

Come acquirenti, siate sempre consapevoli che il lock-in può insinuarsi facilmente nella vostra attività. Anche se esso è di modeste dimensioni durante la fase di campionamento del ciclo, potrà crescere all'aumentare degli acquisti di attrezzature, dei dati immagazzinati in formati particolari e del numero di clienti che si abituano ai *vostri* prodotti, o a certe caratteristiche dei *vostri* prodotti, per le quali fate affidamento su un particolare fornitore. Nelle decisioni riguardanti questi investimenti aggiuntivi dovrete applicare gli stessi principi che abbiamo sottolineato quando parlavamo della fase di selezione dei prodotti: cercate di ottenere condizioni favorevoli dai fornitori ogni volta che divenite sempre più dipendenti da essi in seguito a una nuova fase di acquisti di hardware o software, o di training specifico a un prodotto. Tutto ciò può richiedere coordinamento all'interno della vostra organizzazione: se una sola parte dell'impresa incrementa gli switching cost dell'intera impresa, dovrete negoziare degli sconti appropriatamente commisurati per tutte le altre parti. Questa è una delle motivazioni più importanti per la centralizzazione della maggior parte delle decisioni circa il sistema informativo.

Nell'economia dell'informazione, una strategia per proteggersi efficacemente è quella di insistere sul mantenimento dell'accesso a ogni tipo di informazione riguardo i rapporti con i venditori. Cambiare medico diviene estremamente difficile se non si riesce a far giungere la propria cartella clinica al nuovo medico. Allo stesso modo, informazioni circa la "storia" di un macchinario possono essere molto utili nel momento in cui si vuol cambiare fornitore di servizi di assistenza, ancora, tutte le informazioni circa le vostre misure corporee saranno preziose nel momento in cui cercherete un sarto su Internet. Un elenco di tutte le telefonate che avete effettuato vi potrà aiutare nella scelta della migliore compagnia e della migliore formula di abbonamento nel momento in cui vorrete cambiare fornitore di servizi telefonici. Il segreto è quindi quello di conservare tutte queste informazioni presso di voi, o comunque di mantenere il diritto di trasferire queste informazioni dal fornitore attuale a quello nuovo qualora decideste o consideraste l'ipotesi di cambiarlo.

Il decalogo degli acquirenti

Ecco una lista di raccomandazioni per gli acquirenti che devono affrontare il lock-in:

- contrattate aggressivamente per ottenere delle compensazioni iniziali, come ad esempio sconti o assistenza durante la fase di transizione dal vostro sistema precedente;
- non siate troppo ansiosi. Cercate di dare l'impressione che i benefici derivanti dalla transizione siano limitati e che i costi siano molto elevati;
- mostratevi appetibili come clienti, sia per la possibilità di effettuare ulteriori acquisti, sia per la capacità di influenzare le decisioni di acquisto di altri clienti;
- cercate di proteggervi dal pericolo di sfruttamento monopolistico, ma guardatevi dalle offerte spesso troppo vaghe di questo tipo di protezioni;
- mantenete le vostre opzioni aperte ricorrendo a un secondo fornitore. La transizione parziale è una strategia da utilizzare per ottenere potere contrattuale nelle negoziazioni;
- fate attenzione a che il lock-in non si insinui nelle vostre attività, e conservate informazioni circa l'uso dei vostri macchinari.

STRATEGIE DI LOCK-IN PER I VENDITORI

In questa sezione analizzeremo il lock-in da un punto di vista differente: quello di chi vende. Pertanto studieremo e valuteremo le strategie a disposizione dei fornitori di prodotti e servizi di informazione per gestire nella maniera più efficace possibile i fenomeni di lock-in sperimentati dai propri clienti. Naturalmente, le strategie di lock-in dei venditori e quelle degli acquirenti sono in stretta relazione (quasi sempre antitesi) fra loro e inevitabilmente alcune tensioni sorgano nelle relazioni fra venditori e acquirenti. Del resto, se osserviamo attentamente il ciclo di lock-in, vediamo che esso può essere considerato un vero e proprio braccio di ferro fra venditori e acquirenti: i primi sperano di conseguire profitti dagli acquirenti a loro legati, mentre i secondi, nella speranza di rafforzare la propria posizione contrattuale, cercano di mantenere le proprie opzioni il più aperte possibile. Ma, come vedremo, il ciclo di lock-in non è un gioco a somma zero. Tanto gli acquirenti quanto i fornitori possono trarre

Guardare quella + rilevanti

benefici da una accorta pianificazione della propria relazione sin dall'inizio del ciclo.

In qualità di fornitori di sistemi informativi la vostra strategia di gestione del lock-in dovrebbe basarsi su questi tre principi cardine:

1. **Investite.** Siate pronti a investire nella creazione di una base di utilizzatori per la vostra tecnologia. Le imprese che non vogliono o non riescono a offrire gli incentivi necessari ad attirare e legare a sé i consumatori, non potranno prevalere nell'arena del mercato. Ricorrete a tattiche che accrescano la vostra base di clienti al minor costo possibile. Cercate di capire il valore di ciascuno dei vostri clienti e personalizzate le vostre offerte sulla base di questa valutazione.
2. **Consolidate.** Concentrate i vostri sforzi nella fase di consolidamento piuttosto che in quella di valutazione, in modo che i clienti non si limitino a provare i vostri prodotti, ma ne diventino dipendenti. Pertanto progettate i prodotti e le promozioni in modo che i clienti continuino a investire nel vostro prodotto o sistema e diventino, al passare del tempo, sempre più legati a voi. Incorporate nel vostro sistema dei miglioramenti proprietari che allungino il ciclo di lock-in e convincano i clienti a riconfermare le loro scelte nel momento in cui ripasseranno per il punto di selezione della marca.
3. **Sfruttate la vostra posizione.** Massimizzate il valore della base di clienti vendendo prodotti complementari ai clienti fedeli e vendendo l'accesso a questi clienti ad altri fornitori.

Nel prosieguo di questo capitolo svilupperemo questi principi e mostreremo come metterli in pratica.

1 Gli investimenti nella base di consumatori

Immaginate di trovarvi sul punto di lanciare sul mercato un nuovo sistema informativo, quale ad esempio un computer palmare o un software di riconoscimento vocale. Se sarete fortunati vi troverete in possesso di una tecnologia di successo che sarà capace di promuoversi da sé. Se sarete doppiamente fortunati, gli acquirenti diverranno dipendenti dalla vostra tecnologia senza che dobbiate compiere alcuno sforzo, e vi ritroverete improvvisamente in possesso di una preziosissima base di clienti che alimenterà i vostri profitti per un bel

po' di tempo. Se sarete davvero così fortunati, il vostro problema sarà allora quello di riuscire a ripetere questo successo; per cui potrete saltare i prossimi paragrafi e recarvi direttamente alla sezione in cui discutiamo come sfruttare al meglio la vostra base di utenti.

Purtroppo, dubitiamo che molti lettori possano permettersi il lusso di saltare questa sezione, infatti è piuttosto raro il caso in cui una nuova tecnologia è talmente superiore a quelle alternative, e lo è così evidentemente, da indurre nei consumatori il lock-in in maniera "naturale", senza che si debba compiere alcuno sforzo. Nella maggior parte dei casi per conquistare e per mantenere una base di clienti fedeli bisognerà lavorare duramente.

Quello di Iomega è un ottimo esempio. Nel 1995 essa lanciò il suo oramai famoso Zip drive, una unità a dischi rimovibili per personal computer capace di immagazzinare su ciascun disco ben settanta volte la quantità di dati immagazzinabile su un floppy disk tradizionale (100 Mb contro 1,44 Mb). Iomega progettò i propri lettori in modo che potessero leggere esclusivamente i dischi Zip prodotti dalla Iomega stessa. Il piano era quello di creare una base di utilizzatori di lettori di dischi Zip e di lucrare dalla vendita dei dischi Zip agli utenti che non avevano alcuna alternativa a Iomega per la fornitura dei dischi. Per implementare questa strategia Iomega effettuò ingenti investimenti nella creazione della base di utilizzatori del suo lettore, sia spendendo ingenti risorse nella promozione, sia offrendo grossi sconti sulle unità, il cui prezzo fu fissato inizialmente a un livello inferiore a quello di pareggio dei costi.

Iomega si rese conto che questi investimenti erano necessari dal momento che i suoi prodotti erano in competizione con molti altri meccanismi di immagazzinamento dati, come i sistemi di backup su nastro magnetico e i tradizionali dischi rigidi, le cui dimensioni diventavano sempre maggiori. Confidando nel proprio prodotto, Iomega sperava che, spinte dal passaparola fra i consumatori, le vendite iniziali delle unità ne stimolassero di ulteriori, e che quindi i profitti, nel momento in cui i possessori delle unità Zip avrebbero iniziato ad acquistare anche i dischi (sui quali Iomega conseguiva dei buoni margini di profitto), sarebbero iniziati ad affluire nelle sue casse. Alla fine del 1998 Iomega aveva venduto 12 milioni di unità, ma il valore delle sue azioni era sceso rapidamente, soprattutto a causa della concorrenza di Syquest, di Imation e di altri produttori di sistemi lettore/disco rivali.

Il vostro prodotto potrà essere una meraviglia della tecnologia, o

semplicemente uno dei tanti prodotti che competono per l'attenzione (e i soldi) dei clienti, ma a qualunque categoria esso appartenga, dovreste sapere quanto investire nella creazione della base di clienti e quale sarà la maniera più efficace in termini di costi per effettuare questi investimenti.

L'analisi del ciclo di lock-in. Quello dell'analisi dell'intero ciclo di lock-in è il primo passo, nonché quello più importante, che chiunque si accinga a effettuare investimenti nella creazione di una base di utenti dovrà compiere. Si ponga particolare attenzione a questa fase: è molto facile perdere di vista l'obiettivo principale, ed è per questo che insistiamo tanto su questo concetto. Considerate che durante tutto l'arco delle vostre operazioni potrete ricevere dalla base di utenti un flusso continuo di profitti grazie agli aggiornamenti, ai contratti di assistenza, alle vendite di nuovo equipaggiamento, e alle vendite di prodotti complementari a quello principale e così via. Ma la sola descrizione di quest'immagine idilliaca è di limitato valore nella gestione del ciclo di lock-in. Ciò di cui avete veramente bisogno è una accorta valutazione, sull'arco dell'intero ciclo di lock-in, della redditività di ciascun tipo di cliente potenziale.

L'analisi finanziaria del lock-in deve essere effettuata sulla base del valore attuale del flusso di redditi futuri e non semplicemente sulla base dei redditi correnti. È possibile calcolare il valore di un cliente che appartiene alla base di clienti stimando i margini di profitto sui prodotti che saranno venduti a quel cliente nel corso del tempo. Come abbiamo appreso nel capitolo 5, è possibile ricavare il valore di un nuovo cliente anche come somma di due componenti: i costi totali di transizione che quel consumatore deve sostenere e il valore monetario del vantaggio competitivo in termini di qualità del prodotto e di costo. (Il secondo termine può essere negativo se i vostri prodotti sono considerati inferiori o se i vostri costi sono superiori a quelli della concorrenza.)

Considerate ogni cliente che siete riuscito a legare al vostro prodotto come una attività preziosa; questo concetto deve guidare tanto i vostri investimenti in attività promozionali quanto la scelta dei prezzi a cui vendere i beni che compongono il vostro sistema di informazione; solo così potrete decidere quanto investire per attirare nuovi clienti. Ad esempio, se adottate un programma di aggiornamento competitivo per il vostro software, dovreste essere in grado, al fine di

fissarne correttamente il prezzo, di quantificare il valore in termini di vendite aggiuntive potenziali a ciascun cliente sottratto alla concorrenza.

I tradizionali dati di contabilità, essendo statici, sono di ben poco uso in queste operazioni; quindi il semplice confronto fra le spese promozionali e i margini di profitto sul software non sarà sufficiente a fornire una misura del valore della base di clienti. Dovrete effettuare una valutazione prospettica, che si estenda lungo tutto l'arco del ciclo di lock-in mantenendo al contempo l'analisi separata per ciascun tipo di cliente.

Se da una parte vorrete sicuramente mostrare alla comunità

finanziaria il flusso costante di redditi che vi aspettate di ricavare dalla vostra base di utenti fedeli, dall'altra la semplice osservazione di questo flusso potrebbe essere di ben poca utilità nella valutazione dell'aggressività con cui cercate di attirare nuovi utenti. La ragione è che molto probabilmente vi saranno delle differenze sia nei profili demografici che in quelli di consumo fra i vecchi e i nuovi clienti. Per esempio, le compagnie di telefonia cellulare hanno notato che negli ultimi anni, in seguito all'incremento della loro penetrazione di mercato, il volume medio di chiamate cresceva in seguito a ogni ingresso di nuovi clienti. La ragione non è difficile da comprendere: coloro che per primi adottano questi servizi sono anche coloro che ne fanno un uso maggiore, ovvero coloro che si spostano maggiormente, che svolgono i lavori più delicati e che hanno i redditi più alti. La valutazione dei nuovi clienti sulla base degli schemi di consumo di questo zoccolo duro di clienti sarebbe un errore. In linea di principio il flusso di profitti che potrete estrarre da un gruppo oramai consolidato di clienti dovrebbe servirvi essenzialmente come guida nella valutazione della forza con cui combattere per conservare questi clienti nel momento in cui un concorrente cerchi di sottrarveli. Quindi ponete particolarmente attenzione all'uso di questo valore come guida per la valutazione di un nuovo gruppo di clienti.

La conquista dei nuovi consumatori. Qualche "espertone" vi avrà probabilmente detto che i principi tradizionali dell'economia, e soprattutto il modello scolastico di "concorrenza perfetta", sono assoluta-

mente inutili nell'economia dell'informazione. Dovreste già aver capito che noi siamo di un diverso avviso. Considerate, ad esempio, il funzionamento del meccanismo di lock-in. Le condizioni classiche di concorrenza perfetta prescrivono una moltitudine di piccole imprese che competono sui prezzi. L'intensità della rivalità fra le imprese spinge i prezzi verso i costi riducendo i profitti a zero.

Cosa succede quando al modello di competizione perfetta aggiungiamo il lock-in? Come possiamo riconciliare una sana e vigorosa competizione, che elimina i profitti, con il lock-in, che rende una ampia base di consumatori un'attività preziosa? Pensate al caso estremo (e spiacevole) in cui vi troviate ad affrontare la concorrenza di rivali abili quanto voi nel conquistare nuovi clienti. Tanto voi quanto i vostri avversari saprete bene che i consumatori risulteranno legati al fornitore che sceglieranno, qualunque esso sia. Il risultato è che la concorrenza, anche in presenza di lock-in, riduce i profitti a zero, ma perché ciò si verifichi, è necessario che l'intero ciclo di lock-in giunga a compimento. La conclusione è che le imprese dovranno spendere (investire) molte risorse per riuscire a conquistare una base di clienti fedeli, e i ricavi derivanti dalla vendita dei propri beni alla base di clienti riusciranno (a malapena) a coprire questi investimenti.

In presenza di lock-in, la pressione competitiva vi spingerà a offrire ai clienti delle condizioni iniziali molto vantaggiose, così che i vostri guadagni, misurati nell'arco dell'intero ciclo di lock-in, non saranno superiori al tasso di rendimento normale sugli investimenti. Una volta che sarete riusciti a formare una base di clienti, vi sembrerà di conseguire un elevato margine operativo, ma ciò che guadagnerete sarà semplicemente il tasso di rendimento normale sugli investimenti sostenuti inizialmente per creare la base di clienti. Gli economisti chiamano i margini di profitto conseguiti sulle vendite alla base di clienti "quasi profitti", perché sembrano, se considerati al di fuori del contesto generale, simili a profitti veri e propri, ma in realtà derivano semplicemente dal normale tasso di rendimento degli investimenti precedenti. Come si può fare per ottenere nei mercati caratterizzati dal fenomeno del lock-in dei profitti superiori al tasso "normale" di rendimento? Grosso modo, nei mercati caratterizzati da lock-in il segreto del successo finanziario è lo stesso degli altri mercati: la differenziazione del prodotto, derivante dalla produzione di beni decisamente superiori a quelli degli avversari o il conseguimento di una efficienza produttiva superiore, derivante dalla presenza di

vantaggi di costo rispetto agli avversari. Idealmente dovrete puntare tanto alla differenziazione dei prodotti che alla riduzione dei costi.

Nell'economia delle reti, il solo fatto di essere i primi a entrare in un mercato, può essere una condizione sufficiente a ottenere un prodotto differenziato e a conseguire dei vantaggi di costo. Il segreto per riuscire a trasformare un vantaggio solamente temporaneo in qualcosa di più duraturo, è quello di creare una base di utenti. Ad esempio, potrete, proprio come è successo per Amazon, conseguire un vantaggio di prima mossa che vi dia il tempo di creare una base di utenti prima che la competizione degli avversari si faccia sentire. O potrete avere un prodotto di qualità superiore, come lo è stato Quicken per Intuit. O come è successo per il *Wall Street Journal*, potrete avere dei vantaggi informativi nella ricerca e nell'individuazione dei clienti che vi derivano dalla vendita di altri prodotti o ancora dal possesso di una rete distributiva o ancora da un nome affermato.

In presenza di lock-in vi sono alcune tattiche, che possono essere inquadrate nell'ambito delle categorie generali della differenziazione del prodotto e della superiorità di costo, che risultano particolarmente appropriate; di queste tattiche discuteremo adesso. Ciò che vogliamo sottolineare è che non bisogna confondere i quasi profitti con i profitti veri e propri. Sfortunatamente alcune volte le autorità antitrust cadono proprio in questo errore, ovvero classificano come monopoliste e pertanto sottopongono a sanzione alcune imprese per il solo fatto che alcuni dei loro clienti sono soggetti a lock-in nei loro confronti. Questo è proprio quanto accadde a Kodak nel settore delle macchine fotocopiatrici.

La quota di mercato posseduta da Kodak nel ricco mercato delle fotocopiatrici era, nel 1995, pari a circa il 20 per cento, ma era in diminuzione; i rendimenti erano così bassi che la Kodak decise di abbandonare questo settore e di vendere tutto alla Danka. Nonostante tutto ciò, Kodak fu condannata al pagamento di una multa (dimezzata poi in appello) di 70 milioni di dollari per aver monopolizzato il mercato dell'assistenza alle sue fotocopiatrici ad alto volume di stampa. Quale fu il presunto crimine di Kodak? Quello di rifiutarsi di vendere alcuni ricambi (dei quali possedeva il brevetto) alle organizzazioni di assistenza indipendenti (spesso formate da ex dipendenti

I ricavi provenienti dai clienti soggetti a lock-in altro non sono che il rendimento degli investimenti effettuati sui clienti.

Kodak) che volevano entrare in competizione con Kodak. La disavventura di Kodak non può lasciare indifferenti molte imprese operanti nel settore dell'high-tech, soprattutto dal momento che il verdetto fu confermato dalla Nona Corte d'Appello, la cui giurisdizione si estende a tutti gli stati occidentali degli Stati Uniti. Ironicamente, a Xerox, che detiene il 70 per cento dello stesso mercato delle fotocopiatrici ad alto volume di stampa, è stato risparmiato lo stesso verdetto da una Corte federale del Midwest, la quale dispose che Xerox aveva il diritto di rifiutarsi di vendere i suoi ricambi brevettati ai concorrenti potenziali nel mercato dell'assistenza. Nel 1998 la Corte Suprema degli Stati Uniti ha negato alla Kodak la revisione del processo.

A nostro avviso, i ricavi che la Kodak guadagnava nel mercato dell'assistenza altro non erano che la giusta remunerazione per i forti sconti concessi sulle vendite iniziali dei propri prodotti in un mercato estremamente competitivo quale quello delle fotocopiatrici. Le autorità antitrust dovrebbero, proprio come le imprese, considerare il ciclo di lock-in nella sua interezza.

L'organizzazione dei rapporti commerciali lungo il loro ciclo vitale. Come per ogni negoziazione particolarmente complessa, la pianificazione dei rapporti fra venditore e acquirente, al fine di rifletterne al meglio le rispettive necessità, la propensione al rischio, il valore monetario del tempo e le aspettative circa il futuro, comporta dei vantaggi per entrambe le parti.

Ad esempio, gli acquirenti spesso mantengono il budget delle spese capitali separato da quello delle spese operative. Pertanto, se si vendono delle attrezzature durevoli a un acquirente il cui budget per le spese capitali risulta piuttosto limitato, si dovrebbero offrire degli sconti iniziali sulle attrezzature per poter poi conseguire il grosso dei ricavi dai contratti di assistenza pluriennale. Questo approccio risulta adatto anche per quegli acquirenti che sostengono costi sul capitale particolarmente elevati.

I produttori di attrezzature proprietarie solitamente estendono i pagamenti da parte dei clienti all'intero corso del ciclo di lock-in. Gli acquirenti sono in grado di strappare delle condizioni molto favorevoli all'inizio, nel punto di selezione del prodotto, ma sanno bene che dovranno sostenere degli switching cost durante tutto il resto del ciclo.

Se i vostri clienti sono più preoccupati del lock-in di quanto non lo siano di ottenere le migliori condizioni iniziali, potrete cercare di convincerli che in realtà il lock-in a cui saranno soggetti nei vostri confronti nel futuro, non sarà poi tanto elevato. Logicamente questo approccio è attuabile solamente se prometterete che l'interfaccia del vostro prodotto sarà aperta. Bisogna però prestare attenzione a queste promesse perché alla fin fine voi vorrete comunque trovare qualche modo per legare i consumatori a voi. In precedenza abbiamo posto in guardia i consumatori da queste promesse, ebbene la stessa raccomandazione vale anche per i venditori: non promettete più "apertura" di quanta ne vogliate realmente concedere, i rischi, in termini di reputazione, per non parlare dei rischi di tipo legale, sono reali.

Ma anche quando le vostre intenzioni saranno sincere, il significato da dare al concetto di sistema "aperto", sarà nel futuro soggetto a diverse interpretazioni. Microsoft ha più volte affermato che il suo sistema operativo è aperto nel senso che i produttori indipendenti di software (ISV) hanno accesso alle interfacce di programmazione delle applicazioni (API) necessarie a rendere le proprie applicazioni pienamente compatibili con Windows. Ciò non toglie che i programmatori di Microsoft saranno sempre in una posizione di vantaggio rispetto a quelli della concorrenza, essi, difatti, saranno i primi a venire a conoscenza di eventuali modifiche al sistema operativo.

A differenza di Microsoft, Netscape ha condotto la "guerra dei browser" secondo una strategia di "apertura". L'approccio di Netscape è stato molto simile a quello adottato da Adobe quando quest'ultima introdusse il famoso linguaggio di descrizione della pagina Postscript (si veda il capitolo 8): l'idea di Netscape era quella di convincere i potenziali utenti che non si sarebbero ritrovati a essere dipendenti da Netscape (o da Microsoft!) per questo tipo di software. D'altra parte tanto Microsoft quanto gli utenti di Windows sono ben consapevoli di essere oramai dipendenti da Windows (e quindi da Microsoft) per i sistemi operativi e le applicazioni più diffuse. Adesso Microsoft sta cercando di convincere gli utenti a estendere il lock-in a cui sono soggetti anche a Internet integrando il browser e altre applicazioni Internet nel sistema operativo. La scelta che si propone ai consumatori è quindi molto chiara: da una parte vi è Netscape con tutta la sua filosofia di "apertura" che implica un lock-in di dimensioni limitate, dall'altra Microsoft con un sistema altamente integrato, ma dagli elevati switching cost futuri.

Siate chiari quando,

per attrarre nuovi

clienti, promettete

"l'apertura" dei

vostri sistemi.

Nonostante ciò molto spesso in un sistema informativo coesistono elementi di "apertura" ed elementi di "chiusura". A volte i produttori di software forniscono i propri prodotti di più interfacce, una non proprietaria e quindi aperta, ma dalle funzionalità limitate, e una proprietaria dalla performance superiore. Ad esempio, Cadence Design Systems, uno fra i più importanti produttori di software per l'automazione della progettazione di circuiti elettronici, fornisce numerose interfacce utilizzabili dalle altre imprese software per il trasferimento dei propri progetti e/o dati fra il suo programma principale, Virtuoso, e altri programmi. In ogni modo Virtuoso dispone anche di un'interfaccia, dalle prestazioni molto superiori, per il trasferimento di dati codificati nel suo formato proprietario. Un altro esempio di standard aperto, ma dalle funzionalità limitate, è il Rich Text Format (RTF) di Microsoft utilizzato dai programmi di elaborazione testi. Questo formato permette una conversione dei file piuttosto semplice, ma le sue capacità sono alquanto limitate e alcune delle caratteristiche di formattazione del testo andranno inevitabilmente perse durante il processo di conversione.

Elevate quote di mercato non implicano elevati switching cost.

Quella di offrire a tutti i nuovi clienti condizioni iniziali particolarmente favorevoli, al fine di indurli a provare il vostro prodotto, è una strategia certamente corretta. Soprattutto se prevedete che nel futuro, una volta che i consumatori saranno divenuti fedeli o legati al vostro prodotto, riuscirete a conseguire dei cospicui margini di profitto. Ma attenzione, il modo più veloce è più sicuro per fallire nei mercati soggetti a lock-in è quello di fare affidamento su una forma di lock-in che poi non si materializzerà.

Se regalate i vostri prodotti, prevedendo che la fedeltà dei consumatori o gli switching cost che questi dovranno subire vi garantiranno dei buoni profitti sulle vendite successive, rischiate una brutta sorpresa se questi switching cost risulteranno poi di trascurabile entità. Quindi attenzione, per poter determinare i profitti che vi aspettate di ricavare da ciascun consumatore e quindi il livello massimo di investimenti che è opportuno effettuare per conquistare ciascuno di essi, dovrete giungere a una stima corretta degli swit-

ching cost che saranno sostenuti singolarmente da ciascun consumatore.

Un pericolo di cui tenere conto è quello costituito dall'ingresso di concorrenti nel cosiddetto "mercato successivo" che possano servire i vostri consumatori senza imporre su di loro switching cost di rilievo. Questa è stata la strategia adottata da Borland quando lanciò Quattro Pro: la conquista degli utenti di Lotus 1-2-3 e la minimizzazione dei loro switching cost. Kodak e Xerox affrontarono un problema molto simile nel mercato delle fotocopiatrici: dopo aver combattuto aggressivamente per vendere nuove fotocopiatrici a elevato volume di stampa, nella speranza di poter conseguire profitti elevati dalla vendita dei servizi di assistenza a queste macchine, assistettero all'attacco della loro base di clienti da parte di imprese di assistenza indipendenti. Anche Hewlett-Packard si è ritrovata in una situazione simile con i produttori di ricariche per le cartucce di inchiostro delle sue stampanti.

Alle imprese del settore informativo capita fin troppo spesso di sottovalutare la probabilità che degli imitatori si facciano avanti riducendo i profitti provenienti dalla base di clienti o sottraendo la base stessa di clienti. Parte del problema è da attribuire al fatto che spesso i rivali progettano i propri prodotti per minimizzare gli switching cost dei clienti. La battaglia fra il browser di Netscape, Netscape Navigator e quello di Microsoft, Internet Explorer è stata condotta sulla base di queste strategie.

A giudicare dalla capitalizzazione di mercato di Netscape, la comunità finanziaria, per un certo periodo, ritenne che la base di utenti di Navigator fosse un bene estremamente prezioso per Netscape. Noi in verità siamo piuttosto scettici su questo argomento dal momento che dubitiamo che i costi di transizione da Navigator a Internet Explorer siano, per la maggior parte degli utenti, poi tanto elevati. Difatti, la quota posseduta da Netscape nel mercato dei browser si è costantemente ridotta in seguito alle migliori introdotte da Microsoft in Explorer, alla disponibilità gratuita del prodotto e all'integrazione delle funzionalità del browser nel sistema operativo.

Naturalmente il dominio dei sistemi operativi conferisce a Microsoft un vantaggio competitivo essenziale. Microsoft vuole integrare Internet Explorer nel programma di gestione dei file e in

Un'elevata quota

di mercato non

implica

necessariamente

la presenza di

lock-in.

altre componenti di Windows 95 in una maniera che Netscape troverà difficile da imitare. Microsoft ha inoltre promesso che Internet Explorer sarà sempre gratuito, anche se questo significa solamente che Explorer verrà fornito assieme al sistema operativo ricorrendo al bundling o a qualche altra forma di integrazione dei prodotti.

Un'altra impresa che ha una quota di mercato impressionante, ma della quale si dubita che gli utenti siano poi tanto soggetti a lock-in, è Cisco Systems, il fornitore di qualcosa come l'80 per cento dei router, le apparecchiature che garantiscono lo smistamento dei dati su Internet. Grazie a un livello delle vendite pari a 8 miliardi di dollari all'anno, la capitalizzazione di mercato di Cisco ammonta, al momento in cui scriviamo, alla fenomenale cifra di 67 miliardi di dollari. Il valore di Cisco dipende dalla sua reputazione di alta qualità, dalla completezza e dalla compatibilità della sua linea di attrezzature per la trasmissione in rete, ma soprattutto dalla sua capacità di mantenersi sempre un gradino più in alto della concorrenza per quanto riguarda la performance. Il valore di Cisco per la maggior parte non è basato sulla capacità di ricavare profitti dalla base di utenti. I router di Cisco sono progettati per avvalersi di tutti quegli standard "aperti" che sono utilizzati per la gestione del traffico su Internet. L'apertura di questi standard ha giocato un ruolo non trascurabile nel processo di diffusione di Internet e per questo motivo i prodotti di Cisco sono divenuti appetibili alla clientela. Ma questa stessa "apertura" rende Cisco particolarmente vulnerabile alle minacce della concorrenza. Nel tentativo di ridurre questa vulnerabilità, Cisco ha brevettato il software che "gira" sui suoi router sotto il nome di IOS (*Internet Operating System*).

Cisco si deve chiedere in continuazione se sarà in grado di gestire il margine di superiorità che detiene sulla concorrenza pur adottando un'architettura aperta, o se non sarebbe preferibile incorporare delle caratteristiche proprietarie in alcuni dei suoi prodotti che le assicurino un vantaggio competitivo più duraturo. Finora, Cisco è riuscita a crescere pur mantenendo le proprie architetture "aperte". Questo risultato è stato possibile anche grazie alla sua saggia strategia di reinvestimento degli utili nell'acquisizione di imprese produttrici di beni e tecnologie complementari alla sua attività centrale di produzione di router, come gli hub (apparecchiature che permettono il collegamento di piccoli gruppi di computer) e altre apparecchiature di commutazione e trasmissione. Fu proprio in base a questa strategia che Cisco nel 1996 acquisì StrataCom per 4 miliardi di dollari.

In effetti Cisco è considerata un'artista delle acquisizioni: si affida alle acquisizioni per mantenere il suo vantaggio sulla concorrenza e per avere accesso a nuove tecnologie proprietarie.

Il fatto che un'impresa abbia un'ampia quota della base installata di una certa tecnologia, come avviene per Cisco per quanto riguarda i router, non garantisce che essa conseguirà una quota altrettanto ampia delle vendite correnti. Anzi, l'esistenza di una divergenza fra queste due misure potrà servire alle imprese come campanello di allarme: se la quantità delle vendite correnti eccederà la quota della base installata di tecnologie, significherà che state acquistando un vantaggio nei confronti dei vostri rivali. Quanto maggiori saranno gli switching cost, tanto maggiore sarà l'inerzia nel mercato e minori le divergenze fra le vendite effettuate in passato, riflesse dalla quota della base installata odierna, e le vendite attuali.

Recentemente Cisco ha subito la concorrenza di un produttore di router rivale quale 3Com. La strategia di 3Com è quella di offrire una tecnologia paragonabile a quella di Cisco, ma a un prezzo molto inferiore; difatti essa vende i router di fascia alta a un prezzo variabile fra i 15.000 e i 20.000 dollari; questi router competono con i corrispondenti modelli di Cisco che sono invece in vendita a circa 65.000 dollari. Vedremo ben presto fino a che punto i clienti di Cisco sono legati alla sua tecnologia!

La posizione di Netscape non è molto differente. La quota detenuta da Netscape nel mercato dei browser rimane elevata, ma la sua quota di nuovi utenti è considerevolmente inferiore. Ma anche questo dato è da interpretare con attenzione, in quanto Microsoft dà in regalo Internet Explorer a un numero estremamente elevato di utenti. Dal momento che così tanti programmi giacciono inutilizzati negli hard disk degli utenti è importante monitorare l'uso più che il possesso del software; la misura della base "attiva" di utenti è molto più indicativa di quella delle vendite che conseguite nel corso del tempo. Nel caso dei browser è possibile misurarne l'uso ricorrendo all'analisi di quei file, presenti su ogni Web server, che registrano gli accessi per ciascun tipo di browser.

Proprio per il fatto che un'ampia quota di mercato non è necessariamente indice di profitti da lock-in, un'impresa che detiene una piccola quota di mercato può comunque ottenere dei risultati di valore se i suoi clienti genereranno un flusso cospicuo di profitti e non saranno pronti a cambiare fornitore. La discussione a proposito di Computer Associates che abbiamo condotto nel capitolo 5 illustra

questo principio. Nonostante il fatto che il mercato di mainframe computer sia stato stagnante per anni, la performance di Computer Associates è stata molto buona. Pur non essendo un'impresa molto nota, molti dei suoi clienti erano disposti a pagare un sovrappiù piuttosto che incorrere nei costi di interruzione dell'attività o di ricerca di software di importanza tanto critica.

Certo, la situazione ideale è quella di avere una vasta base di utenti per i quali gli switching cost siano elevati. Ma non sarà mai possibile ottenere una vasta base di utenti se non si dà a questi consumatori una possibilità di scelta. E del resto una quota di mercato piccola, ma sicura, può essere estremamente redditizia. Se intendete utilizzare questa strategia di nicchia, assicuratevi che la vostra offerta sia realmente unica, e che continui a essere di interesse per almeno una parte del mercato. Siate pronti a sostenere gli svantaggi di costo derivanti dalla piccola scala operativa e non sorprendetevi se la vostra quota di mercato si ridurrà col tempo, specialmente se il vostro prodotto, come spesso accade nel settore del software o della produzione di contenuti, è soggetto a economie di scala.

La conquista di clienti con elevati switching cost. Maggiori saranno gli switching cost di un acquirente, tanto più giustificati saranno gli sforzi per conquistarlo. Ma vi sono alcune considerazioni a cui prestare attenzione. In primo luogo, ogni acquirente che si ritiene di poter legare al proprio prodotto sarà probabilmente già legato al prodotto di un concorrente, e pertanto difficile da conquistare. In secondo luogo, come abbiamo già notato, l'acquirente è incentivato a gonfiare i suoi switching cost per ottenere delle migliori condizioni iniziali. Per cui non crediate a tutto ciò che vi si dice!

In ogni modo l'analisi del comportamento e delle necessità dei clienti vi permetteranno di stimarne gli switching cost. Ad esempio, se concluderete delle vendite iniziali di software o di hardware, riterete che l'acquirente si troverà in futuro ad aver bisogno di acquistare unità aggiuntive del prodotto per far fronte a necessità aggiuntive o per avvalersi dei vantaggi derivanti dal servirsi di un singolo fornitore? Se il lock-in degli acquirenti è significativo in termini di entità o di durata vi potrete aspettare delle vendite successive e sarete in grado di conseguire margini di profitto più elevati.

Vi potrà inoltre capitare di dover combattere duramente per convincere i clienti a sostenere gli switching cost necessari a passare ai

vostri prodotti, il che implica che dovrete sovvenzionare in qualche modo i loro costi. Ma fate attenzione, se offrirete dei forti sconti per coprire parte degli switching cost di un consumatore, e alla fine gli switching cost di questo consumatore si riveleranno bassi, non sarete più in grado di recuperare il vostro sussidio perché, qualora tentiate di farlo in seguito nel ciclo di lock-in, il consumatore passerà a un altro produttore. Difatti alcune persone cambiano ripetutamente compagnia telefonica per sfruttare le offerte introduttive che AT&T, MCI e Sprint fanno per conquistare nuovi clienti.

I più attratti, come clienti, sono comunque quelli le cui necessità, e quindi gli switching cost, sono in crescita. Se sarete fortunati, un piccolo incentivo iniziale potrà generare dei margini di profitto eccezionali sul mercato delle vendite "successive" e delle vendite di prodotti complementari.

La vendita a clienti influenti. Una strategia molto efficace per costruire una base di clienti è quella di puntare ai clienti più influenti. Anche in questo caso bisognerà quantificare accuratamente i benefici derivanti dagli investimenti rivolti alla conquista di questa importante categoria di clienti. La misura più importante "dell'influenza" di un cliente non è la spesa, il reddito, e nemmeno la visibilità, ma qualcosa di molto più specifico. La misura più appropriata del grado di influenza di un cliente è il margine totale lordo sulle vendite ad altri consumatori che si ottiene dal convincere questo acquirente a comprare i vostri prodotti.

Se venderete dei beni o servizi a una sola parte di una grossa organizzazione, avrete più possibilità di estendere le vostre vendite anche al resto dell'organizzazione? Questo acquirente potrà stimolare ulteriori vendite grazie al passaparola o al suo giudizio, o ancora al lock-in sostenuto dai suoi dipendenti quando andranno a lavorare per altre imprese? Gli altri acquirenti rimarranno colpiti dal fatto che i vostri prodotti sono stati scelti da questo acquirente, magari perché è rinomato per essere esigente o per avere una buona capacità di valutazione dei prodotti di cui si serve? È questo il tipo di domande che vi dovrete porre nel momento in cui deciderete quanto investire per influenzare le decisioni di un cliente potenzialmente influente.

Quando Silicon Graphics riuscì a convincere Industrial Light and