

Magic ad acquistare le proprie workstation grafiche per la creazione dei dinosauri del film *Jurassic Park*, essa sperò di ottenere un'ampia eco e di stimolare le vendite future dei suoi computer. I benefici che ne derivarono per Silicon Graphics furono anche superiori alle aspettative, sia perché i programmatori di Industrial Light and Magic crearono dei nuovi strumenti software orientati agli oggetti complementari all'hardware di SGI, sia perché *Jurassic Park* aiutò a rendere ancora più stretta la relazione fra SGI e ILM.

Una grossa organizzazione, poi, può essere influente perché può anche imporre alle parti con cui ha relazioni il formato in cui preferisce ricevere le informazioni. Se sarete in grado di convincere Intel a utilizzare i vostri protocolli e i vostri formati per il software di progettazione automatizzata di circuiti elettronici, molto probabilmente anche altre compagnie più piccole che si occupano di progettazione di circuiti integrati o di schede stampate seguiranno l'esempio di Intel. Se riuscirete a convincere uno studio di produzione cinematografica a usare il vostro software per la creazione di effetti speciali, questo potrebbe anche forzare altre piccole imprese a utilizzare il vostro prodotto. Offrendo sconti a imprese del calibro di Intel o Sony, potrete ottenere dei buoni profitti da tante altre imprese che saranno disposte a pagare qualcosa in più per i vostri prodotti. Logicamente Intel e Sony questo lo sanno fin troppo bene.

Del resto, come abbiamo visto nel capitolo 8, un grosso acquirente può essere influente proprio perché vi può aiutare a stabilire o comunque a promuovere uno standard di prodotto. Ad esempio, Rockwell è il produttore della maggior parte dei chip che costituiscono il cuore di un modem. Di conseguenza, la posizione di Rockwell nel suo mercato le permette di influenzare gli standard e i protocolli grazie ai quali i modem comunicano.

Anche i piccoli acquirenti possono essere influenti se la compatibilità è una caratteristica importante. Quando la velocità dei modem, nei primi anni Ottanta, passò da 1200 a 2400 bit al secondo, i produttori di modem offrirono degli sconti speciali a tutti gli operatori di bollettini informatizzati. I produttori, difatti, si resero conto che i consumatori sarebbero con più probabilità passati ai modem più veloci se vi fossero stati diversi bollettini informatizzati ai quali si poteva accedere con i modem ad alta velocità. Per ciascun modem venduto a prezzo di costo agli operatori, i produttori riuscirono a vendere dozzine di modem a prezzo pieno agli utenti che volevano accedere ai sistemi ad alta velocità. Esamineremo questo tipo di strategie più avanti

nel capitolo 7 quando tratteremo il concetto di "esternalità di rete".

Gli acquirenti, a prescindere dalla loro dimensione, possono avere un notevole potere in termini di influenza se sono percepiti come leader. Questo concetto ha sostenuto a lungo l'industria della moda. Nel settore delle alte tecnologie, gli effetti dimostrativi hanno un ruolo primario, come anche il giudizio esplicito o implicito di utenti rispettati. Proprio come a un ospedale famoso che adotti per primo una particolare terapia ne seguiranno altri, così un'impresa di servizi informativi potrà indurre altre imprese a utilizzare nuove tecnologie informatiche, semplicemente per il fatto che essa utilizzi e valuti queste nuove tecnologie. Una gran parte degli sforzi di marketing di Sun per il lancio di Java si basarono sul convincere altre imprese famose a valutare il prodotto. Alla fine Sun riuscì a convincere il personaggio più influente di tutti: Bill Gates. Anche se si narra che quando fu annunciato il supporto di Microsoft a Java, alla Sun tenessero le dita incrociate dietro la schiena. Al momento attuale Microsoft ha eliminato Java dal suo sito Web, ha aggiunto dei miglioramenti specifici a Windows e sta spingendo per l'adozione di Dynamic HTML e di XML in alternativa a Java; tutte queste strategie sono considerate dei tentativi di bloccare i piani di Sun circa Java.

Le strategie "multiplayer". La strategia di vendita di prodotti a clienti influenti si basa sul principio che questi possano influenzare le decisioni di acquisto di altri acquirenti. Le cosiddette strategie "multiplayer" si basano sullo stesso principio, anche se gli attori di questo processo possono essere differenti. Nessuna di queste strategie è veramente nuova, ma dato che sono particolarmente indicate per prodotti sui quali è possibile conseguire degli elevati margini di profitto, esse sono proprio adatte per i prodotti informativi.

I programmi *frequent flyer* sono un ottimo esempio di strategia *multiplayer*. Difatti, a questi programmi di fidelizzazione molto spesso partecipano tre parti: la compagnia aerea, i passeggeri e il datore di lavoro del passeggero, che alla fine è la parte che paga il biglietto. Logicamente il passeggero ha interesse ad acquistare il biglietto dalla compagnia aerea con la quale ha un programma di fidelizzazione; in questo modo, difatti, potrà appropriarsi dei benefici del programma e soprattutto delle miglia aeree. Questa strategia permette alla compagnia aerea di "corrompere" il passeggero, concedendogli un beneficio relativamente piccolo, a servirsi dei propri servizi, e a

non preoccuparsi del prezzo del biglietto. I programmi frequent flyer permettono quindi alle compagnie aeree di sfruttare a proprio favore la differenza fra gli interessi di chi paga (il datore di lavoro) e di chi prende le decisioni d'acquisto (il dipendente).

Lo stesso principio è all'opera quando un cliente prende parte alle fasi iniziali del ciclo di lock-in per poi essere sostituito da altri clienti nelle fasi successive del ciclo. Ad esempio, i produttori di alimenti per neonati propongono delle offerte molto convenienti agli ospedali perché sanno che vi è una tendenza piuttosto diffusa da parte delle mamme a utilizzare gli stessi prodotti anche dopo che avranno lasciato l'ospedale. Per la stessa ragione, i produttori di automobili ricevono delle offerte molto vantaggiose da parte dei produttori di candele d'accensione perché i consumatori mostrano la tendenza a sostituire le candele delle proprie automobili con quelle della stessa marca di cui il produttore le ha dotate.

Questa stessa strategia, ovvero la strategia di concentrare la propria attenzione su una parte che possa coinvolgerne altre nel processo di lock-in, funziona anche quando tanto chi prende le decisioni d'acquisto quanto chi paga si trova all'interno della stessa organizzazione: un produttore di attrezzature mediche sarà interessato a guadagnarsi l'appoggio di un medico influente per vendere a un ospedale le sue attrezzature mediche, sia che si tratti di un catetere che di una complessa macchina diagnostica. Il produttore sa che il dottore potrà esprimere la sua opinione sul modo in cui l'ospedale spende i suoi fondi, e l'ospedale molto probabilmente diverrà dipendente da quella marca o modello di attrezzatura medica che inizierà a utilizzare. Le attenzioni che il produttore dovrà rivolgere al medico potranno essere di vario tipo: potranno assumere la forma di attività di marketing, come la descrizione (e l'esaltazione) delle qualità del prodotto, oppure potranno assumere la forma di attività di corruzione più o meno esplicita, come l'offerta di fondi di ricerca o l'invito a una conferenza alle Hawaii.

Un altro gruppo di strategie *multiplayer* è quello che riguarda la vendita di beni complementari. Ad esempio, Alias Research, una casa produttrice di software grafico di elevate prestazioni, acquistata da Silicon Graphics nel 1995, utilizza le vendite del proprio software

di animazione per promuovere le vendite del software di modellazione tridimensionale, dal momento che i due software si integrano perfettamente nel processo di produzione di simulazioni computerizzate.

Per sfruttare queste complementarità si potrà sovvenzionare il cliente che per primo acquista uno dei prodotti, per poi recuperare questo investimento dai consumatori di prodotti complementari che a esso seguiranno, i quali dovranno pagare un sovrappiù sugli acquisti. Logicamente questa strategia potrà sortire i suoi effetti solamente se vi sarà un interesse per i consumatori che seguiranno il primo a effettuare la stessa scelta di quest'ultimo. Una variante su questo tema è quella di sussidiare i gruppi di consumatori più lungimiranti per poi recuperare questo sussidio dai consumatori meno capaci o meno disposti a valutare i costi futuri all'inizio del ciclo di lock-in.

Netscape cercò di sfruttare la complementarità fra i beni quando, regalando il suo browser, Navigator, conquistò una vasta base di utenti nella speranza di riuscire a vendere il prodotto complementare ovvero il suo Web server. Comunque, come abbiamo già osservato, questa strategia presenta molti rischi quando il lock-in che i consumatori sperimentano nei confronti del prodotto principale, in questo caso il browser, è limitato.

Come incoraggiare il consolidamento dei consumatori

Purtroppo i vostri sforzi non finiscono nel momento in cui un nuovo cliente si aggiunge alla vostra base. A questo punto ci si sposta semplicemente alla fase successiva del ciclo di lock-in: quella di consolidamento. Il vostro obiettivo è quello di strutturare la relazione con i clienti in modo da riuscire a offrire loro valore aggiunto e, allo stesso tempo, a renderli sempre più legati ai vostri prodotti, la vostra tecnologia o i vostri servizi.

Il consolidamento ottenuto tramite la progettazione del prodotto. In qualità di produttori, è possibile influenzare la grandezza degli switching cost dei propri clienti. Esattamente come i consumatori sono riluttanti a dipendere da una sola fonte di approvvigionamento, così i produttori hanno tutto l'interesse a incoraggiare i clienti a investire nella relazione e quindi a innalzare gli switching cost.

Durante il ciclo di lock-in, i venditori e gli acquirenti saranno

impegnati in una specie di balletto durante il quale l'entità del lock-in, ovvero l'entità degli switching cost sostenuti dagli acquirenti varierà. Il venditore cercherà di incorporare nuove potenzialità di tipo proprietario nei suoi prodotti e nei suoi servizi per innalzare gli switching cost, e l'acquirente cercherà di resistere a questo processo. Ad esempio, molte imprese operanti nel settore della grafica pubblicitaria, come anche molti altri singoli utenti, hanno acquistato tanto Adobe Illustrator, quanto Aldus Freehand, nonostante il fatto che vi fossero molte sovrapposizioni fra le funzionalità dei due programmi, proprio per non dover dipendere da Adobe o da Aldus. Purtroppo questa strategia risultò praticamente inutile quando le due imprese si fusero.

Offrite servizi

Un'altra eccellente strategia per consolidare il rapporto con i vostri clienti è quella di offrire loro un maggior valore aggiunto sotto forma di servizi di informazione. Un ottimo esempio ci proviene dal settore della vendita all'ingrosso di medicinali.

Tradizionalmente questa attività implicava l'acquisto dei medicinali dai produttori, il loro stoccaggio e la spedizione dei medicinali ai clienti, cioè le farmacie e gli ospedali. Nel corso degli ultimi dieci

anni, però, il ruolo dei sistemi e dei servizi informativi ha assunto un

peso crescente in questo settore. I leader del settore, McKesson, Cardinal, Bergen Brunschwig e Amerisource basano le proprie strategie di distribuzione sull'offerta di servizi informativi molto sofisticati, soprattutto ai clienti più grandi, di dimensione nazionale. E per consolidare ulteriormente le relazioni con i clienti, i grossi rivenditori hanno sviluppato dei sistemi proprietari automatizzati di conferimento e di fatturazione dei propri prodotti, oltre logicamente ai servizi di consulenza.

I programmi di fidelizzazione e gli sconti cumulativi. I venditori riescono a controllare esplicitamente gli switching cost dei consumatori grazie a quei programmi di fidelizzazione "artificiali" di cui abbiamo discusso nel capitolo 5. Il principio fondamentale di quei programmi è che la ricompensa per la fedeltà dimostrata nel passato deve essere data solo a quei consumatori che rimangono fedeli. Solitamente sono due i metodi utilizzati per ottenere questo scopo; e ciascuno di questi due metodi si basa sulla concessione di un tratta-

mento preferenziale a quei consumatori che nel passato si sono avvalsi frequentemente dei beni o dei servizi del produttore. La ricompensa può prendere la forma di un trattamento preferenziale; questa è la caratteristica del programma Mileage Plus Premier di United Airlines, in base al quale ai consumatori che si servono molto frequentemente di questa compagnia vengono concessi i posti migliori, la possibilità di passare in prima classe, una linea di assistenza telefonica speciale per i servizi di terra e così via. Oppure, può accadere che ai clienti che hanno più frequentemente volato nel passato vengano concessi dei bonus quando acquistano ulteriori unità dei beni o dei servizi; la United Airlines attua questa strategia raddoppiando i crediti in termini di miglia posseduti dai viaggiatori più assidui.

Alla fin fine, tutte queste strategie rientrano nella categoria degli sconti sul volume: ovvero termini contrattuali più favorevoli concessi agli utenti più fedeli sugli acquisti aggiuntivi. Ancora una volta vogliamo sottolineare che questi metodi richiedono una precisa memoria degli acquisti effettuati nel corso del tempo dai singoli clienti, memoria che sarà possibile mantenere solamente attraverso la creazione di vera e propria contabilità dei crediti di ciascun cliente. Questo tipo di contabilità diverrà sempre più economica col diffondersi delle tecnologie di gestione dei dati. Un numero sempre maggiore di imprese, comprese quelle di vendita al dettaglio, potranno ricevere benefici dal controllo degli acquisti dei consumatori. Prima che si diffondessero queste tecniche capitava che numerosi rivenditori si unissero in consorzio per la creazione di sistemi di sconti cumulativi: questa era l'idea del sistema dei "bollini verdi", secondo il quale i clienti accumulavano bollini emessi da molti venditori per poi poterli scambiare con dei premi. Anche al giorno d'oggi i venditori di dimensioni inferiori potranno unirsi con altre imprese produttrici di beni non in competizione con i propri per offrire sconti cumulativi. In ogni modo dubitiamo che i consumatori ritorneranno a utilizzare i bollini. Molto più probabilmente la loro attività si esplicherà più cliccando che leccando, accedendo a estratti on-line dei propri acquisti presso di voi o presso i vostri concorrenti con i quali siete affiliati. Imprese sempre più piccole avranno convenienza ad attuare i propri programmi di fidelizzazione dal momento che l'informazione necessaria a operare questi programmi diverrà sempre più accurata e facilmente reperibile.

Riteniamo che una categoria di switching cost che si presenta piut-

tosto spesso nei mercati dell'informazione, quale quella relativa alla ricerca, la valutazione e l'apprendimento di un nuovo prodotto, è destinata a ridursi notevolmente nel futuro. I costi di ricerca stanno subendo un processo di ridimensionamento impressionante in seguito all'avvento del World Wide Web e, più in generale, di tutti quei progressi tecnologici che hanno reso le tecniche di marketing personalizzato più semplici, migliori e più economiche. Il programma Amazon Associates, di cui abbiamo discusso nel capitolo 5, è un ottimo esempio di programma di fidelizzazione che ricompensa la frequenza delle "recensioni". C'è da aspettarsi che questo tipo di programma venga imitato nel futuro.

Questi programmi artificiali di fidelizzazione molto probabilmente trasformeranno una quantità sempre maggiore di mercati convenzionali in mercati che presentano lock-in, dal momento che i consumatori saranno soggetti agli switching cost derivanti dai crediti persi nel passaggio a un nuovo fornitore. Per la stessa ragione, la fedeltà dei consumatori, misurata dalla tendenza a utilizzare uno o un ristretto numero di fornitori, piuttosto che un numero maggiore, è destinata ad aumentare. A prescindere dal settore, sia quello della vendita al consumo di abbigliamento (tramite cataloghi o on-line), o quello dei servizi telefonici su lunga distanza, le imprese che sapranno stabilire i prezzi in modo da attrarre e conservare i clienti più redditizi, incrementeranno il vantaggio sugli avversari, proprio quanto accadde alla American Airlines quando, nel lontano 1982, introdusse il primo programma frequent flier. La concorrenza verrà condotta grazie all'ausilio di sofisticati sistemi informativi e di attività promozionali personalizzate oltre che delle tradizionali strategie di prezzo e di progettazione dei prodotti. Se questi programmi riusciranno ad avere successo, il loro effetto sarà quello di ridurre la sensibilità dei consumatori al prezzo, conferendo ai produttori la capacità di elevare il prezzo al di sopra di quello dei concorrenti, permettendo loro di recuperare il costo dei premi che dovranno regalare ai consumatori quando questi ultimi riscuoteranno i crediti conseguiti grazie alla loro fedeltà. Gli avversari imiteranno ben presto qualunque strategia di successo che adotterete; per cui il rischio di imitazione premia coloro che per primi riescono a legare a sé i clienti, soprattutto quelli più redditizi, quelli cioè che effettuano un volume di acquisti elevato.

Gli switching cost sono l'ostacolo che separa i fornitori di sistemi informativi dai fornitori potenziali di sistemi rivali. Di conseguenza le imprese traggono un beneficio dagli switching cost sostenuti dai clienti anche se è spesso loro compito aiutare i clienti a sostenere questi costi. Quando U.S. Robotics introdusse il Palm Pilot, fu costretta non solo a convincere i potenziali utenti a provare il suo computer palmare, ma anche a trasferire dati come gli indirizzi e i numeri telefonici dai loro database al formato del Palm Pilot. Gli switching cost dei clienti furono pertanto un grosso ostacolo da superare. Ora che il Palm Pilot si è dimostrato un successo, 3Com (che ha acquisito U.S. Robotics) trae vantaggio dai costi che gli utenti del Palm Pilot dovranno sostenere per cambiare sistema. La grande sfida di 3Com adesso è quella di far crescere ulteriormente la sua base di utenti e di riuscire a sfruttare questa base per la vendita di aggiornamenti e nuovi prodotti.

Lo sfruttamento della base installata

Supponiate di avere costruito con successo una base di utenti. Il passo successivo sarà allora quello di sfruttare questa posizione per la vendita futura di prodotti complementari alla base di utenti.

La vendita di prodotti complementari. Il calcolo del flusso di profitti che si pensa di poter ottenere da un nuovo consumatore al fine della valutazione dell'aggressività con cui attrarre quel consumatore è un'operazione che deve essere fatta quanto prima possibile, senza perdere tempo. Se si vogliono massimizzare i vantaggi sugli avversari, la valutazione del flusso di profitti dovrà essere condotta nel senso più ampio possibile del termine. Se un rivale riuscirà a escogitare un numero maggiore di metodi per conseguire flussi di profitti da un nuovo consumatore, quel rivale riuscirà probabilmente a sottrarvi quel consumatore. Il segreto è proprio quello di essere creativi nel processo di ricerca di nuovi flussi di profitti, ma realistici nella valutazione della dimensione degli switching cost dei consumatori. Uno dei modi più efficaci per vincere nei mercati caratterizzati da lock-in, è quello di cambiare le regole del gioco creando un insieme di prodotti complementari più ampio di quello degli avversari. Questa strategia giustificherà i vostri sforzi addizionali nel conseguimento di nuovi clienti dal momento che in seguito vi potrete appropriare di una quantità maggiore di profitti.

Abbiamo notato più volte, in precedenza, che un consumatore che abbia acquistato un prodotto "principale," può essere in seguito "forzato" all'acquisto di più beni "accessori". L'esempio della manutenzione per i prodotti durevoli rientra in questa categoria di strategie, come anche l'acquisto di aggiornamenti o estensioni per un programma per computer.

Molto spesso la competizione fra le imprese nei mercati caratterizzati da lock-in si esplica attraverso l'espansione dell'ampiezza dell'insieme di prodotti soggetti a lock-in. Visa e MasterCard sono riuscite per anni a battere American Express nel mercato dei servizi di pagamento proprio ricorrendo a questa strategia. Le banche che facevano parte del circuito Visa e MasterCard potevano permettersi di regalare il bene primario, i servizi di pagamento, sotto forma di commissioni più basse ai commercianti e di rimborse ai consumatori basate sul volume degli acquisti effettuati con le carte di credito, perché Visa e MasterCard vendevano anche un prodotto complementare particolarmente redditizio: il credito al consumo a tassi di interesse particolarmente elevati. La American Express non riuscì a capire immediatamente la necessità di offrire carte di credito piuttosto che carte di debito, anche perché American Express non disponeva delle necessarie capacità di valutazione del rischio associato a questa forma di credito, come dimostrato dai problemi che dovette affrontare quando emise Optima, la sua prima carta di credito. Visa, MasterCard e le banche che facevano parte del loro circuito riuscirono ad appropriarsi di una quota significativa del mercato legando i pagamenti dei clienti a un'attività in cui erano particolarmente abili: il credito al consumo.

Qual è la lezione che possiamo ricavare dalla battaglia fra Visa, MasterCard e American Express? Il consorzio di banche conquistò una grossa parte della quota di mercato di American Express grazie a un'intensa competizione per legare i consumatori al prodotto primario, i servizi di pagamento, al fine di riuscire a vendere il prodotto complementare, molto più redditizio, ovvero il credito al consumo. Il successo di questa strategia è anche da attribuirsi al fatto che i consumatori solitamente sottovalutano le commissioni e gli interessi da pagare sugli acquisti effettuati con le carte di credito; questo fenomeno spinge le banche a competere sulla dimensione delle tasse mensili per accedere al servizio e sugli sconti sul volume delle transazioni, ma non sui tassi di interesse. È questo il motivo per cui i tassi di interesse richiesti dalle banche sugli acquisti effettuati con carte di credito sono così elevati e non tendono a diminuire.

Una delle caratteristiche più interessanti delle strategie che implicano la vendita di beni complementari alla base di utenti è quella di poter essere utilizzate con profitto migliorando, e non danneggiando, le relazioni con i clienti e il loro consolidamento. Microsoft ha utilizzato questa strategia molto bene nella vendita di applicazioni software per Windows. Per i prodotti informativi, caratterizzati come sono da elevati margini fra prezzo e costo marginale, tutto ciò che è necessario per poter guadagnare profitti significativi è la conquista di una quota ragionevole del mercato dei prodotti complementari (che saranno venduti a prezzo pieno). Si noti che i profitti non dipenderanno necessariamente dall'applicazione di prezzi di monopolio su questi prodotti, né questa strategia dipende da alcuna forma di lock-in a cui sono soggetti i consumatori nei confronti dei beni complementari (sebbene Microsoft si avvantaggi del lock-in sui suoi prodotti applicativi indotto dagli elevati switching cost derivanti dall'adprendimento di un nuovo programma).

Nel settore delle attrezzature radioscopiche, le imprese che più probabilmente avranno successo sono quelle che sapranno ricavare profitti, non solo dall'assistenza e dalla vendita di parti di ricambio, ma anche dalle vendite dello stesso medium, come le lastre radioscopiche e altre attrezzature ancora per la diagnostica medica. Tanto per citare un esempio specifico, Boston Scientific cerca di spingere le vendite di cateteri per analisi radioscopiche insieme alle vendite dell'hardware e del software necessario a interpretare le immagini; se Boston Scientific non potesse ricavare degli elevati margini di profitto dai cateteri, si troverebbe in difficoltà a concedere gli sconti necessari a vendere le proprie attrezzature. Lo stesso discorso vale per il settore della chirurgia oculistica in cui Summit e VisX sono state a lungo in competizione nella vendita di strumenti chirurgici laser. La competizione fu particolarmente dura perché entrambe le imprese sapevano che gran parte dei profitti sarebbero stati conseguiti sul mercato "successivo" grazie alle commissioni sull'uso delle proprie attrezzature. Queste imprese in realtà vendevano l'informazione incorporata nei propri brevetti allo stesso modo in cui vendevano le attrezzature. In tutti questi esempi i medici che utilizzano maggiormente queste attrezzature sono anche coloro che ricevono gli sconti maggiori sulle attrezzature.

Intuit ha utilizzato con lo stesso successo una strategia simile

per la vendita di Quicken agli utenti singoli. Difatti Intuit vende non solo prodotti di consumo (assegni e buste), ma anche prodotti complementari (software per la compilazione dei moduli fiscali), servizi on-line (vendita di prodotti assicurativi e mutui bancari su Quicken.com) e prodotti per l'utenza professionale (QuickBooks).

Netscape spera di riuscire a superare il lock-in relativamente basso a cui i suoi clienti sono soggetti e di estrarre quanto più possibile dalla sua base di utenti, grazie alla vendita di un pacchetto integrato di prodotti complementari chiamato Communicator. Communicator comprende un browser, un programma di posta elettronica, un calendario, un programma di pianificazione e diverse altre componenti che si integrano in maniera piuttosto efficace. Anche se queste applicazioni sono tutte basate su uno standard aperto, Netscape è riuscita in un modo o nell'altro a incorporare delle funzionalità aggiuntive a queste applicazioni. Collabra, ad esempio, è un lettore di Usenet News e pertanto è basato sul classico protocollo di trasmissione delle Usenet News, NNTP, ma la versione di Netscape permette l'incorporamento di HTML, grafica e collegamenti ipertestuali.

Le imprese che saranno in grado di offrire e vendere la più ampia collezione di prodotti complementari, conseguiranno un vantaggio incredibile in termini di lock-in nel mercato primario, anche perché potranno stabilire delle condizioni di vendita per il prodotto primario molto più appetibili per i consumatori. In effetti le imprese dividono con i consumatori parte dei propri margini di profitto sui prodotti collegati a quello principale. Il risultato, particolarmente piacevole, è che la relazione fra venditore e acquirente non è più un gioco a somma zero: l'acquirente è contento di acquistare le applicazioni software dalla stessa compagnia che produce l'hardware e/o il sistema operativo, sempre che le prestazioni delle applicazioni siano confrontabili con quelle della concorrenza. Difatti il consumatore potrà preferire l'acquisto del proprio software da un unico venditore o potrà trovare l'acquisto e l'uso di applicazioni integrate più facile. Ad esempio, il produttore del sistema operativo di un computer potrà benissimo conseguire economie di scala e di varietà che gli permettano di ottenere un'integrazione migliore e più economica fra le varie applicazioni software di quanto non accada per un produttore indipendente.

Logicamente l'uso di questa strategia dei "complementi" renderà la competizione nel mercato del bene primario molto più accesa dal

momento che valorizza il possesso di una base di utenti. Comunque l'ampliamento del campo di gioco derivante dall'offerta di beni complementari può costituire una strategia veramente fantastica anche per le imprese che dispongono di una vasta base di utenti. A queste imprese, l'aggiunta di complementi alla propria linea di prodotti, permetterà una efficace massimizzazione del valore della base di clienti e il contemporaneo incremento del valore aggiunto offerto ai clienti.

La vendita dell'accesso alla base installata. Una base di clienti è un bene troppo prezioso per essere sprecato. Anche se non avete in catalogo dei prodotti complementari da vendere agli utenti, potrete sempre vendere ad altri l'accesso ai vostri clienti.

America Online ha implementato questa strategia con successo. Oltre allo sviluppo dei propri contenuti, AOL vende l'accesso alla sua base di utenti ad altri venditori e produttori di contenuti. All'agosto del 1997 AOL aveva relazioni con più di 70 aziende di vendita di prodotti on-line. L'acquisto di uno spazio pubblicitario sulla homepage di AOL parte da 125.000 dollari all'anno ai quali si aggiungono commissioni che variano fra il 5 e il 60 per cento.

Come abbiamo già detto nel capitolo 2, fra le informazioni che AOL ricava dal contratto di servizio ai suoi clienti vi è anche il codice postale, dal quale può AOL dedurre la loro localizzazione, un'informazione estremamente preziosa per il marketing on-line.

Microsoft è alla continua ricerca di sviluppatori di contenuti, e in alcuni casi li incoraggia a incorporare nei propri siti Web delle caratteristiche speciali che possano essere accessibili solo tramite Internet Explorer. Il sito di Star Trek ne è un esempio: molte delle caratteristiche di questo sito sono accessibili solo dagli utenti del browser Internet Explorer, anche se l'ultima volta che abbiamo visitato il sito vi era un annuncio che comunicava che le funzionalità aggiuntive sarebbero state ben presto estese anche agli utenti di Netscape e Macintosh.

Non vi è alcun motivo perché questa forma di marketing incrociato si debba limitare ai servizi on-line. I supermarket l'hanno impiegata per anni proponendo ai propri clienti servizi bancari e di altro genere per incrementarne il valore aggiunto. In ogni modo si tenga conto che molto spesso sono proprio le capacità aggiuntive offerte dall'information technology ad aver reso queste strategie implementabili.

Strategie di differenziazione dei prezzi volte al lock-in. Supponiamo che siate riusciti a creare un pubblico di lettori per il vostro giornale on-line. Fino a questo momento la maggior parte dei vostri profitti sono provenuti dalla vendita di spazi pubblicitari. Ma sapete anche che prima o poi dovrete farvi coraggio e iniziare a vendere gli abbonamenti al servizio. Avete condotto alcune analisi sui lettori e sui vostri concorrenti che vi hanno aiutato a stabilire un prezzo per i vostri abbonamenti. Da ciò che abbiamo detto nel capitolo 2 avrete anche imparato che bisognerà vendere a prezzi differenti a lettori differenti. Ma vi è un problema che vi assilla: chi è che dovrebbe ricevere le condizioni migliori sugli abbonamenti, i lettori fedeli o i nuovi abbonati che cercate di conquistare?

Secondo quanto abbiamo detto nel capitolo 2, uno dei grandi vantaggi derivanti dalla raccolta di informazioni circa i consumatori è la possibilità di adattare tanto i prezzi quanto i pacchetti di prodotti alle esigenze dei singoli consumatori. L'analisi degli schemi d'acquisto adottati nel passato dai consumatori e la pianificazione delle proprie offerte sulla base di queste informazioni rientra pienamente in questa categoria di strategie. Ma in che modo le vostre offerte dovranno variare con la variazione degli schemi d'acquisto dei consumatori?

Questo problema va affrontato in due fasi. In primo luogo dovete cercare di calcolare i prezzi e le versioni che, sulla base degli schemi di acquisto adottati nel passato dai consumatori, vorreste offrire loro. E poi, dovete valutare fino a che punto vi potete avvicinare a questo obiettivo tenendo conto di tre fattori che ne potranno limitare il conseguimento: (1) gli impegni che avete già assunto con la base di clienti, (2) la quantità di informazioni in vostro possesso circa gli schemi d'acquisto dei vostri clienti (reali e potenziali) e (3) la capacità dei clienti di intraprendere azioni di arbitraggio.

Un buon punto di inizio è quello di dividere i consumatori in due gruppi: quelli che stanno utilizzando il vostro prodotto e quelli che non lo stanno utilizzando. Se vi è un gruppo di rivali che produce un prodotto molto simile al vostro, dovrete ulteriormente dividere il gruppo dei consumatori che non utilizzano il vostro prodotto in quelli che utilizzano i prodotti della concorrenza, e quelli che non utilizzano alcun prodotto che rientri nella stessa categoria del vostro prodotto. Ad esempio, nell'industria della telefonia cellulare per anni vi sono stati solamente due fornitori in ciascuna area, uno dei quali era controllato dalla compagnia telefonica locale. Per cui ogni fornitore poteva dividere i consumatori in tre gruppi, i propri clienti, quelli del

rivali e coloro che non disponevano di telefono cellulare. D'ora in avanti ci riferiremo a questi tre gruppi come a: (a) la vostra base di utenti, (b) quella dell'avversario e (c) i nuovi clienti.

Che prezzi si dovranno offrire di questi tre gruppi? Nella maggior parte dei casi sarete tentati di chiedere i prezzi più alti alla vostra base di utenti, perché questi ultimi hanno investito nel vostro prodotto, e perché gli acquisti precedenti di questi clienti mostrano che hanno un'alta valutazione del vostro prodotto. Se i consumatori sostengono dei costi di transizione da un fornitore all'altro, dovrete applicare degli sconti alla base di utenti del vostro avversario per aiutare questi consumatori a sostenere questi switching cost. Ma non meravigliatevi se questa strategia innescherà attacchi simili alla vostra base di clienti da parte dei vostri avversari. Per quanto riguarda invece i nuovi clienti, questi hanno mostrato di avere una bassa propensione a pagare e quindi gli sconti dovrebbero essere estesi anche a loro. Queste semplici strategie di prezzo si conformano ai principi generali che abbiamo sviluppato nel capitolo 2.

L'abbonamento ai servizi informativi può essere utilizzato per illustrare meglio queste strategie. Molte riviste e molti quotidiani offrono degli sconti introduttivi (per i primi 90 giorni o per i primi 6 mesi, ad esempio) ai nuovi abbonati. Del resto questi abbonati possono non conoscere bene la pubblicazione e quindi non averla ancora valutata pienamente. Pertanto fino a che non avranno ancora deciso quanto valore attribuire al vostro servizio informativo, non potranno che essere dei consumatori che ne fanno un uso marginale, saltuario. Sulla base di queste circostanze l'offerta di condizioni introduttive speciali, anche migliori di quelle che offrirete ai vostri abbonati regolari, è una strategia pienamente sensata. Inoltre gli sconti possono anche servire a sottrarre abbonati ai servizi informativi della concorrenza: questi lettori sono abituati a ricevere informazioni simili in un formato diverso e potrebbero aver sottoscritto con la concorrenza degli abbonamenti che non sono ancora giunti a scadenza. Nel caso degli abbonamenti ai servizi informativi, non vi sono ragioni particolari per ricompensare la fedeltà: gli abbonati di vecchia data hanno rivelato di gradire le vostre pubblicazioni e saranno disposti a pagare molto per esse.

Prestate attenzione al "problema del lock-in dei clienti". Se possedete un'ampia base di clienti soggetti a lock-in, sarete tentati di alzare i prezzi. Del resto questa è proprio la ragione per la quale in origine vi siete sforzati tanto per conquistare quei clienti. Comunque, se

non riuscirete a trovare un modo per offrire sconti ai nuovi clienti, le vostre strategie di prezzo vi porranno in una situazione di *svantaggio* nella conquista di questi consumatori e si ripercuoteranno sulla vostra quota di mercato. La discriminazione dei prezzi attuata attraverso sconti ai nuovi clienti (aiutata magari dalla raccolta di informazioni circa i clienti e i loro acquisti) è l'unica soluzione di questo problema.

I prezzi rivolti ai

consumatori che

fanno già parte

della base di clienti

potrebbero non

essere allettanti per

i nuovi clienti.

I prezzi

differenziati sono

la soluzione di

questo problema.

matori. La strategia comunemente adottata dai produttori di software di offrire una versione facile da utilizzare per i nuovi consumatori, e una versione più completa per la base di utenti (che ne faciliterà anche il consolidamento) ne è la prova.

Ogni volta che prenderete in considerazione l'offerta di condizioni speciali a un gruppo di consumatori differente dalla vostra base, dovrete tenere in considerazione l'impatto che potrebbe avere sulla vostra reputazione di correttezza. Le vendite future potrebbero essere soggette a rischi se vi farete la reputazione di sfruttatore della base di clienti. Questo problema è particolarmente delicato perché la linea di demarcazione fra recupero dei costi degli investimenti iniziali nella base di utenti e "sfruttamento" non è poi così netta. Inoltre, l'impatto di una cattiva reputazione sulle vendite future ai nuovi

clienti può essere devastante, soprattutto se per riuscire a conquistare quelle vendite si dovrà affrontare la competizione degli avversari. Di conseguenza è molto importante strutturare e comunicare i propri prezzi in un modo che non sia ritenuto ingiusto o opportunistico dai consumatori.

Come abbiamo già notato, vi sono tre fattori, oltre alla reputazione, che possono limitare la vostra capacità di imporre prezzi superiori al normale alla vostra base di consumatori. In primo luogo, dovrete onorare ogni impegno che avete preso inizialmente per creare la base di clienti. Se avete messo in piedi un programma di fidelizzazione per ricompensare i consumatori esistenti concedendo loro sconti, non potrete richiedere a questi consumatori dei prezzi superiori a quelli richiesti ai nuovi consumatori. Se avete promesso ai consumatori correnti un trattamento preferenziale, dovrete abbassare anche i prezzi per questi consumatori se offrirete sconti ai nuovi clienti. Si ricordi, comunque, che questi problemi si potranno evitare offrendo delle versioni differenti ai nuovi clienti.

In secondo luogo, le tattiche a vostra disposizione dipendono dalla qualità delle informazioni che possedete circa i comportamenti d'acquisto dei clienti. Questo è un motivo più che valido per conservare memoria degli acquisti effettuati dai clienti. Un consumatore che nel passato ha risposto alle offerte di sconti ha dimostrato di essere sensibile ai prezzi e quindi giustifica l'uso di ulteriori sconti nei suoi confronti. Differentemente, non vi è ragione di concedere uno sconto a un consumatore che solitamente compra senza badare ai prezzi. A questo proposito, le informazioni circa i consumatori che non avete ancora servito sono particolarmente preziose. Ad esempio, è possibile utilizzare la storia degli acquisti passati dei consumatori per distinguere fra i consumatori che hanno utilizzato i prodotti della concorrenza da quelli che non hanno mai utilizzato un prodotto appartenente alla stessa categoria dei vostri prodotti. Nel futuro dovrebbe diventare più facile per i consumatori provare di aver utilizzato un servizio di informazione o un prodotto software della concorrenza, e quindi di aver diritto a sconti speciali. Alternativamente ci aspettiamo che, con la diffusione delle informazioni sulle transazioni, questo tipo di informazioni di supporto al marketing mirato diverranno più economiche da acquistare da terze parti.

In terzo luogo, dovrete prevedere e bloccare l'arbitraggio, ovvero il tentativo dei clienti già legati ai vostri prodotti di spacciarsi per nuovi clienti (o di acquistare attraverso intermediari) per servirsi di qua-

lunque offerta proponiate agli altri gruppi. Come abbiamo già visto nel capitolo 3, un modo efficace per gestire i problemi di arbitraggio è quello di offrire versioni speciali del prodotto ai nuovi clienti. Solitamente si tratta di versioni dalle funzionalità ridotte, sia perché i nuovi clienti difficilmente avranno bisogno di tutte le funzioni che avete sviluppato per servire i clienti regolari, sia perché l'uso di queste versioni "semplificate" sarà più facile da apprendere, riducendo gli switching cost. Una volta che questi clienti utilizzeranno il vostro prodotto con confidenza, e avranno superato la fase di valutazione del ciclo di lock-in, si potrà fornirli delle versioni più ricche in termini di funzionalità che saranno (a questo punto) più facili da utilizzare, se non da imparare a utilizzare. Photoshop, il software di fotoritocco di Adobe, costituisce un buon esempio di questa strategia. Come abbiamo visto nel capitolo 3, una versione ridotta di Photoshop viene fornita assieme a molti scanner e macchine fotografiche digitali, questa versione è indicata per i nuovi utenti, ma gli utenti più esperti vorranno passare alla versione più "potente".

I beni durevoli, come il software per i computer, pongono una serie di nuovi problemi. Se vendete dei prodotti durevoli, a differenza del caso in cui il vostro prodotto sia un servizio informativo, i vostri clienti potrebbero voler continuare a utilizzare il prodotto che già gli avete venduto. In questo caso non sarà più possibile assumere che questi clienti sono quelli la cui propensione a pagare per i vostri prodotti è la più alta. Al contrario, dal momento che possiedono una versione più vecchia, essi potrebbero essere i consumatori la cui propensione a pagare è la più bassa.

Per quanto riguarda il software per computer, che non si deprezza, il vostro compito sarà necessariamente quello di vendere delle versioni *migliorate* rispetto a quelle vecchie. Il valore delle migliori sarà probabilmente molto inferiore a quello delle funzionalità base del prodotto. Per cui, anche se i clienti saranno soggetti a lock-in nei confronti del vostro programma, il che renderà improbabile il loro passaggio a un software completamente differente, dovrete comunque fissare il prezzo delle migliori sulla base del loro valore *incrementale*. Dovrete inoltre fornire ai clienti una buona ragione per aggiornare il software, e il passaggio alle nuove versioni dovrà essere quanto più semplice e immediato possibile.

Per la sostituzione dell'hardware, così come per l'aggiornamento del software, le vendite addizionali potranno servire a consolidare ulteriormente l'acquirente e ad allungare il ciclo di lock-in, incre-

mentando la probabilità di vendere ulteriori unità del bene o di beni complementari a questo cliente. Questo è quanto mai vero se l'aggiornamento del software, o il nuovo hardware, incorporerà delle funzionalità proprietarie addizionali non presenti nelle versioni precedenti.

I tentativi di innalzare i costi di ricerca. Come abbiamo già notato in questo capitolo, il Web solitamente riduce i costi di ricerca. Vi consigliamo vivamente, dunque, di servirvi di questo nuovo medium per rendervi più visibili ai consumatori e per fare in modo che questi ultimi vengano a conoscenza dei vostri prodotti. Allo stesso modo potrebbe sorgere la tentazione di rendere più difficile per i clienti la ricerca di prodotti alternativi e la comparazione delle vostre offerte con quelle dei rivali. Si può provare ma noi crediamo che questo sarà molto difficile da fare sul Web.

Vi ricordate Bargain Finder, del quale abbiamo *Aumentate la* parlato nel capitolo 3? Tre degli otto negozi di CD *vostra visibilità e* on-line, nei cui listini Bargain Finder cercava le *riducete quella dei* offerte migliori, si sono rifiutati di concedere l'ac- *vostri avversari.* cesso ai loro siti in modo da rendere più difficile il confronto fra i prezzi. Non è detto che questa strategia nel lungo periodo paghi. Piuttosto che impedire l'accesso ai loro siti, i negozi di CD avrebbero dovuto concentrare i propri sforzi nella riduzione dei costi e nella fornitura di prodotti differenziati, proprio come nel caso di MusicMaker, di cui abbiamo parlato sempre nel capitolo 3. Se il prodotto che vendete è veramente unico, non avrete nulla da temere dalle ricerche in rete dei vostri clienti.

Lo sfruttamento dei vantaggi da prima mossa. I vantaggi da prima mossa possono essere rilevanti e durevoli nei mercati in cui è presente il lock-in, specialmente in quelle industrie del settore dell'informazione in cui le economie di scala sono sostanziali. Se sarete capaci di creare una base di clienti prima di dover subire la minaccia della concorrenza, potrete rendere difficile ai nuovi entranti il conseguimento di quelle economie di scala necessarie a poter competere efficacemente. Questo è più che mai vero in tutte quelle situazioni, piuttosto comuni, in cui un nuovo entrante potrebbe sottrarvi dei

clienti solo gradualmente, nel corso del tempo. Il che implica che le dimensioni del vostro concorrente saranno, almeno per un certo periodo di tempo, inferiori alle vostre e pertanto, se le economie di scala sono sostanziali, il vostro concorrente sarà anche meno efficiente.

Un modo per sfruttare questa strategia, specialmente nei mercati in cui il numero dei clienti importanti è limitato, è quello di controllare la lunghezza del ciclo di lock-in impegnandosi in contratti pluriennali con i clienti più grossi. Ad esempio, Ticketmaster ha stipulato contratti pluriennali per la fornitura di servizi di biglietteria con numerosi stadi e sale per concerti, rendendo difficile per qualunque nuovo entrante nel settore la conquista di clienti in qualunque area del paese.

L'ingresso di nuovi concorrenti è reso ulteriormente difficile dalla necessità di avere una rete di punti di contatto col pubblico per la vendita dei biglietti che si estenda a ogni area in cui vi siano dei concetti. Come questo antico metodo di vendita dei biglietti verrà sostituito dalle nuove tecnologie, come la vendita on-line di biglietti, o i biglietti elettronici, il vantaggio di Ticketmaster sulla concorrenza si ridurrà. La vendita di biglietti ai fan dei concerti rock, solitamente giovani e sprovvisti di carte di credito, sarà la vera sfida del futuro per i servizi elettronici di biglietteria.

Un modo per sfruttare al meglio il vostro vantaggio di prima mossa è quello di scaglionare volutamente la fine dei contratti che vi legano ai vostri differenti clienti. In questo modo, ogni nuovo concorrente dovrà operare ben al di sotto della scala efficiente, almeno per un certo periodo di tempo, mentre combatterà con voi per il possesso dei vostri clienti più importanti. In altre parole, "il lock-in può portare al lock-out" quando gli switching cost dei clienti possono indurre i rivali a non entrare. Nel mondo animale alcuni insetti come le cicale procreano a intervalli di sette, tredici e diciassette anni, tutti numeri primi, rendendo più difficile per i predatori il conseguimento di "economie di scala" sincronizzandosi sulla durata di più cicli. La vita è proprio una giungla!

Un altro modo per controllare la lunghezza del ciclo di lock-in è quello di servirsi della scelta della frequenza e del momento oppor-

tuno per lanciare nuove versioni e aggiornamenti di un prodotto software. Proprio come l'anello più debole di una catena determina la solidità di tutta la catena, così vorrete evitare che il livello aggregato di lock-in dei vostri clienti scenda al di sotto di un certo limite, perché quello sarebbe il momento migliore per un vostro rivale per entrare e per partire alla conquista della vostra base di clienti.

Potrete accorgervi della presenza di concorrenza anche prima che essa si manifesti. Se i clienti si aspettano che un vostro rivale introdurrà un nuovo prodotto in sei mesi, essi saranno meno pronti a dividere soggetti al lock-in del vostro prodotto attuale. Allo stesso modo un concorrente potrà partire alla ricerca del lock-in ancora prima che il suo prodotto sia stato lanciato. In questo caso dovrete bloccare la fuga dei vostri clienti dalla base ancora prima che i piani del vostro rivale siano diventati sufficientemente definiti da permettergli di lanciare il suo prodotto. Questa tattica potrebbe richiedere alcune concessioni, ma potrebbe ripagarsi se poi i piani di ingresso del vostro avversario si dovessero avverare. Prestate comunque attenzione, perché questo tipo di strategie potrebbero ritorcersi contro di voi: i vostri clienti sicuramente sfrutteranno le nuove scelte che si propongono loro per negoziare dei termini contrattuali migliori, soprattutto tenendo conto del fatto che essi hanno tutti gli incentivi per essere informati su queste nuove scelte e per utilizzarle contro di voi. Ancora, le imprese produttrici di hardware e software dominanti, comprese Microsoft e IBM, sono state accusate di "preannunciare i nuovi prodotti in maniera predatoria" quando hanno annunciato prodotti (il cosiddetto "vaporware") prima che essi fossero realmente disponibili. (Discuteremo dell'uso del vaporware come strategia di gestione delle aspettative nel capitolo 9.)

Il controllo della lunghezza del ciclo di lock-in. È possibile influenzare la durata del ciclo di lock-in. La durata del ciclo dipende da alcuni fattori quali la durata degli impegni contrattuali, la vita media delle attrezzature durevoli, la presenza di prodotti complementari la cui vita economica differisce o è sfasata rispetto a quella dei prodotti con cui si complementano, l'aggressività dei fornitori esterni e le loro tattiche nei confronti dei consumatori soggetti a lock-in, le informazioni che i fornitori esterni hanno circa la dimensione e la durata del lock-in dei vari clienti, e la frequenza in base alla quale i clienti scelgono di sostenere il costo di "offrirsi al miglior offerente".

Rinnovate i

contratti con i

vostri clienti prima

che giungano a

scadenza.

Difatti, se il contratto è di lunga durata, il cliente potrà insistere su forme di protezione contrattuale della medesima durata. Difatti, in qualità di venditori, potreste anche accontentarvi di un contratto di breve durata, se gli acquirenti saranno legati a voi per un lungo periodo di tempo. In questo modo vi troverete in una posizione di forza quando il contratto giungerà a scadenza.

Considerate l'impiego della tattica, comunemente utilizzata, di troncare il ciclo di lock-in facendo firmare ai clienti un nuovo contratto pluriennale ben prima che il contratto attuale giunga a scadenza. Oppure, potreste considerare la possibilità di vendere nuove attrezzature o aggiornamenti ai clienti prima che queste debbano essere sostituite o gli aggiornamenti siano davvero necessari. Il rinnovo dei contratti prima della loro scadenza è una pratica molto diffusa nel settore immobiliare anche perché tanto il locatore quanto il locatario devono sapere in anticipo quando il locatario traslocherà. Ma anche quando le necessità di pianificazione non sono così urgenti, come nel caso della vendita di informazioni o di sistemi informativi, l'uso del rinnovo dei contratti o della sostituzione dei sistemi potrà funzionare efficacemente. Anticipando la scadenza dei contratti, potrete condurre le negoziazioni in un momento in cui il cliente sarà ancora legato a voi per un certo periodo, rendendo più improbabile l'eventualità che un avversario bussi alla porta del cliente o intrattenga con lui delle negoziazioni serie. Per queste stesse ragioni, gli acquirenti più esperti difficilmente rinnoveranno un contratto ancora in corso prima di aver ricevuto delle offerte competitive.

LEZIONI

Il lock-in dei consumatori a specifiche tecnologie o a specifiche marche è un fenomeno diffusissimo nel mondo dell'informazione. Tanto

gli acquirenti quanto i venditori hanno molto da guadagnare da una accorta valutazione delle conseguenze delle proprie azioni che si estenda all'intero ciclo di lock-in. La miopia può essere estremamente costosa in presenza di switching cost. Noi abbiamo tre raccomandazioni da fare ai venditori di sistemi informativi e di nuove tecnologie:

- **Contrattate duramente prima ancora che il lock-in si manifesti per ottenere qualcosa in cambio della vostra futura vulnerabilità.** Se non vi sarà possibile evitare il lock-in, che vi siano almeno date delle compensazioni per il fatto che ne diventerete soggetti.
- **Fate affidamento a fonti alternative o a sistemi aperti per minimizzare la dimensione del lock-in.** Anche se sarà necessario effettuare investimenti in una particolare tecnologia, potrete sempre pianificare delle strategie che non vi rendano dipendenti da un unico venditore.
- **Pianificate per tempo le strategie da adottare nel momento in cui dovrete scegliere un venditore, e approntate sin dall'inizio delle strategie che possano migliorare la vostra condizione contrattuale a quel tempo.** Conservate quante più informazioni possibile circa la vostra relazione attuale con i fornitori. Sono tutte informazioni, quali ad esempio quelle riguardanti la manutenzione dei macchinari, che potrebbero ridurre i vostri costi se dovrete avvalervi dei servizi di un altro fornitore. Queste strategie dimostreranno la loro utilità quando interromperete la relazione con il vostro attuale fornitore.

In questo capitolo abbiamo inoltre esplorato alcune strategie a disposizione dei venditori i cui clienti sono soggetti al lock-in. Le più importanti sono le seguenti:

- **Siate pronti a investire nella creazione di una base di utenti ricorrendo a promozioni o sconti di ingresso.** Si tratta di investimenti senza i quali non sarà possibile conseguire il successo nei mercati caratterizzati da lock-in.
- **Coltivate i rapporti con gli acquirenti più influenti e con quelli che sostengono elevati switching cost.** Difatti sono i vostri clienti più remunerativi.
- **Progettate i vostri prodotti e le vostre strategie di prezzo per stimolare gli investimenti dei clienti nella vostra tecnologia.** Queste

strategie, inoltre, innalzeranno gli switching cost dei vostri clienti. Utilizzate un programma di fidelizzazione per rendere i vostri prodotti attraenti agli occhi dei consumatori quando raggiungeranno il successivo punto di selezione del prodotto. Questa strategia richiede la raccolta e l'elaborazione di informazioni circa gli acquisti dei clienti.

- Massimizzate il valore della base di clienti ricorrendo alla vendita di prodotti complementari e alla vendita dell'accesso alla base stessa di clienti. La base di clienti è un trampolino di lancio per i nuovi prodotti, anche perché potrete avvalervi dell'accesso alle informazioni (che avrete raccolto nel corso del tempo) circa gli acquisti precedenti dei vostri consumatori.

7 Gli effetti di rete e il feedback positivo

NELLE CONFIGURAZIONI INDUSTRIALI TRADIZIONALI, GLI OLIGOPOLI hanno da sempre giocato un ruolo dominante e frequenti sono stati i casi in cui i mercati sono stati controllati da poche e grandi imprese. Era questo un mondo rassicurante in cui il valore delle azioni delle imprese cresceva e diminuiva gradualmente. Questa stabilità dei mercati si rispecchiava anche nella durata dei contratti dei manager. Negli Stati Uniti, molte industrie durante gran parte del ventesimo secolo hanno seguito questo percorso, fra cui l'industria automobilistica, quella dell'acciaio, dell'alluminio, l'industria petrolifera e varie industrie chimiche.

Per contro, l'economia dell'informazione è popolata, almeno per il momento, da monopoli. Le case produttrici di hardware e software competono strenuamente per conquistare il controllo dei mercati, ben sapendo che la tecnologia o l'architettura dei sistemi che oggi sono dominanti, con molta probabilità domani saranno superate da nuovi e aggressivi prodotti tecnologicamente più avanzati.

Cosa è cambiato? C'è una differenza di fondo fra le vecchie e le nuove strutture industriali: le vecchie strutture industriali erano caratterizzate dalla presenza di *economie di scala*; la nuova economia dell'informazione è invece dominata dalle *economie di rete*. In questo capitolo ci soffermeremo in dettaglio sui principi alla base delle economie di rete, mettendone in luce le implicazioni sulle dinamiche di