

# זיהוי "נעילת לקוחות" – Lock-in

# מה פרוש lock-in?

- בכלכלה, משמעות המונח lock-in היא שהלקוח תלוי בספק שלו בהקשר למוצרים או שירותים שהוא מספק, והלקוח אינו מסוגל להשתמש בספק אחר ללא switching costs משמעותיות.
- Switching costs שמהווים מחסומי כניסה למתחרים חדשים לשוק, עוברים על חוקי ההגבלים העסקיים, ויוגדרו כמונופול

# תרגיל כיתה

# נעילת לקוחות - הקדמה

- נעילת לקוחות תמיד קיימת בעולם מערכות המידע
- החוכמה היא לזהות בזמן ולתכנן אסטרטגית איך להתמודד עם המצב

# Lock-in תמיד קיים במערכות מידע

- חייבים להכיר בכך ולהערך בהתאם

- ספק:

- כדי למכור ללקוח – יש להלחם כדי לזכות בלקוח שכבר משתמש במערכות המתחרה ומשתמש בה בכוח האנרציה

- לקוח:

- הלקוח בעמדת נחיתות; יש לזהות מוקדם ככל האפשר מצבי נעילה ולנסות לכסות עצמך, או לקבל "סוכריות" בשלב הקנייה

# מה מיוחד במערכות מידע?

- מידע חי לאורך זמן
- יש צורך במידע לאורך זמן
- המחשבים שעליהם מותקנות מערכות המידע מתיישנים ויש להחליפם, אבל מאגרי המידע חייבים להשאר וממשיכים לגדול, ובכך מגדילים את ה-lock-in

# יישומים להערכת בסיס הלקוחות

- עוזר להעריך את ערך הלקוחות מחר ובעתיד, ולכן עוזר להעריך כמה כדאי להשקיע היום – בהנחות, בפיתוח מוצרים, בשיווק – כדי להשיג עוד לקוחות
- עוזר להעריך חברה שלקוחותיה מהווים נכס משמעותי
- $\text{סך עלויות המעבר} = \text{עלויות לקוח} + \text{עלויות ספק חדש}$
- $\text{הרווח מלקוח קיים} = \text{סך עלויות מעבר} + \text{יתרון איכות} / \text{מחיר}$
- <http://feeds.czaj.org/pub/teaching/IO/A%20quick-and-easy%20method%20for%20estimating%20switching%20costs.pdf>

# דוגמא א'

- פלאפון מציעים ללקוח 25 ש"ח למעבר מסלקום
  - עלויות לקוח : עלויות זמן וטרחה - 25 ש"ח
  - עלויות סלקום : שיווק + 25 ש"ח
  - סך עלויות מעבר : הפרשי עלויות בסיסים
- כעת פלאפון מציעים ללקוח 100 דקות שיחה חינם
  - עלויות לקוח : עלויות זמן וטרחה – 15 ש"ח
  - מתוך הנחת שווי ללקוח של 15 אגורות לדקה
  - עלויות סלקום : שיווק + 5 ש"ח +
  - מתוך הנחת עלות לפלאפון של 5 אגורות לדקה
  - סך עלויות מעבר : הפרשי עלויות בסיסים מינוס 10 ש"ח



# דוגמא ב'

- סלקום מחויבת לאפשר לספקי תקשורת חדשים להשתמש בתשתית שלה במחירי עלות
- נניח לקוח סלקום שעבורו עלות המעבר לפלאפון שווה 100 ש"ח
- נניח שאין יתרון איכותי לסלקום
- מכאן שסלקום יכולה להרוויח מקסימום 100 ש"ח על לקוח זה (בתנאי היוון)

# Lock-in יוג'ל

# סוגי עלויות מעבר

- התחייבויות חוזיות
- רכישת מוצרים ברי קיימא
- הדרכות ספציפיות למוצר ספציפי
- מידע ומאגרי מידע
- ספקים specialized
- עלויות חיפוש
- תוכניות נאמנות (Loyalty programs)

# התחייבויות חוזיות

- סוג הנעילה הכי מפורש (explicit)
- ברור שללקוח לא כדאי לחתום על חוזה אקסקלוסיביות (שיקנה רק מספק אחד תמיד), אם המחיר לא כתוב וברור
- במקרים רבים – החוזה "אוורירי"
- מאפשר לספק לקבוע מחירים "סבירים" בהמשך
- או מציב גבולות למחירים לכל שנה
- גם אז הספק יכול "לשחק" עם פרמטרים שאינם מתומחרים (איכות השירות...)

# התחייבויות חוזיות

- רמת הנעילה תלויה בסוג החוזה :
- "חוזה דרישות" מחייב את הלקוח לקנות כל דבר שידרוש אך ורק מהספק למשך תקופת זמן מוגדרת
- "התחייבות למינימום הזמנה"
- הלקוח אינו יכול לפנות למתחרים אם אינו מרוצה מהספק

# התחייבויות חוזיות

- במצב נעילה בעקבות חוזה – כל הפרה של החוזה כרוכה בנזקים רבים.
- לעתים, הנזקים הכספיים המלווים בהפרת חוזה מהווים את רוב ה-switching costs
- לעתים ספק אחר יציע לשאת בכל ההוצאות הכרוכות ביציאה מהחוזה הישן (ואולי לנעול בעצמו...)
- לעתים כדאי ללקוח להגיע לסידור כספי עם הספק הנוכחי, בהנחה שהספק החדש מציע מחיר באמת טוב
- יש להזהר מחוזים שמתחדשים אוטומטית כל  $X$  זמן אלא אם נדרש אחרת (evergreen contracts)

# רכישת מוצר בר קיימא

- דוגמת AT&T – לאחר קניית המוצרים היקרים, שנקנו לאורך זמן, הלקוח חייב לקנות מוצרים נלווים רק מ – AT&T
- ספקים של מוצרים ברי קיימא מרויחים בעיקר מהמוצרים הנלווים (aftermarket sales)
- אם אורך חיי המוצר קצר (למשל עקב שינוי טכנולוגי מהיר בתחום), הפחת מהיר, מידת הנעילה נמוכה
- אם יש שוק "יד שניה" למוצר, הלקוח מוכר ובכך מקטין את ה – switching costs שלו
- לעיתים ספקים עם מוצר מתקדם יקנו מהלקוח את המוצר הישן וימכרו אותו הלאה

# הכשרה ספציפית

- הכשרה ספציפית לחברה ומוצר מסויימים
- הכשרה גנרית לא משפיע על עלויות המעבר
- הכשרת עובדים להשתמש במוצר ספציפי הופכת את העובדים שהוכשרו ל"מוצר בר קיימא" – לא ניתן להשתמש בידע הזה עבור מוצרים מתחרים
- עלויות המעבר עולות עם הזמן
- נכון למשל במוצרי תוכנה מורכבים
- מתחרה חדש יכול להציע מוצר שדורש הדרכה מינימלית – מוריד את עלויות המעבר
- לקוח יעדיף לרכוש מוצרים מספק אחד, כדי להוריד עלויות תמיכה ועלויות הכשרה



# מידע ומאגרי מידע (databases)



# מידע ומאגרי מידע (databases)

- חלק עצום מעלויות המעבר נמצא בקטגוריה הזאת
- דוגמא פשוטה: המעבר מ-CD ל-DVD
- הלקוחות אגרו מידע על CDs. מאלץ את יצרני ה-DVD לקרוא גם פורמטים של CDs
- Backward compatibility
- בתוכנה: המידע נשמר בפורמט שהוא בדור"כ ספציפי ליצרן התוכנה
- ככל שעובר הזמן – המידע גדל – עלויות המעבר גדלות

# מידע ומאגרי מידע (databases)

- הפתרון האידאלי –

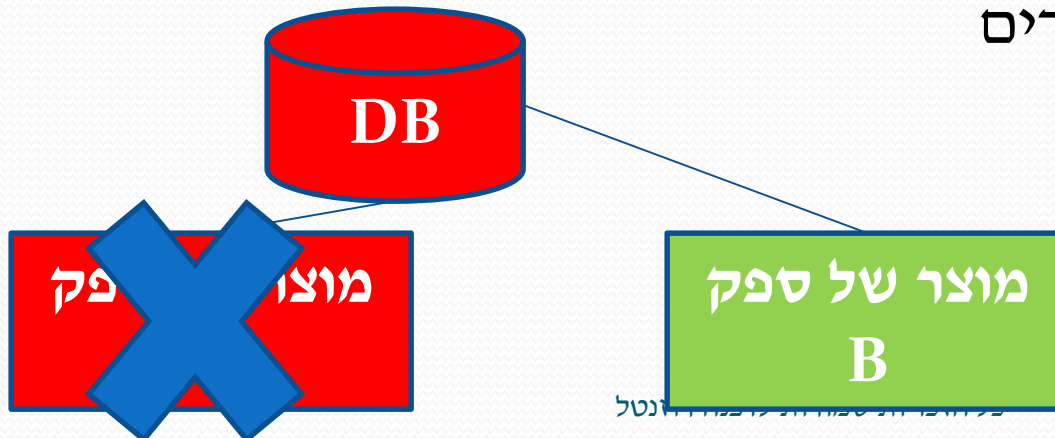


- שימוש בסטנדרטים זהים בכל התעשייה



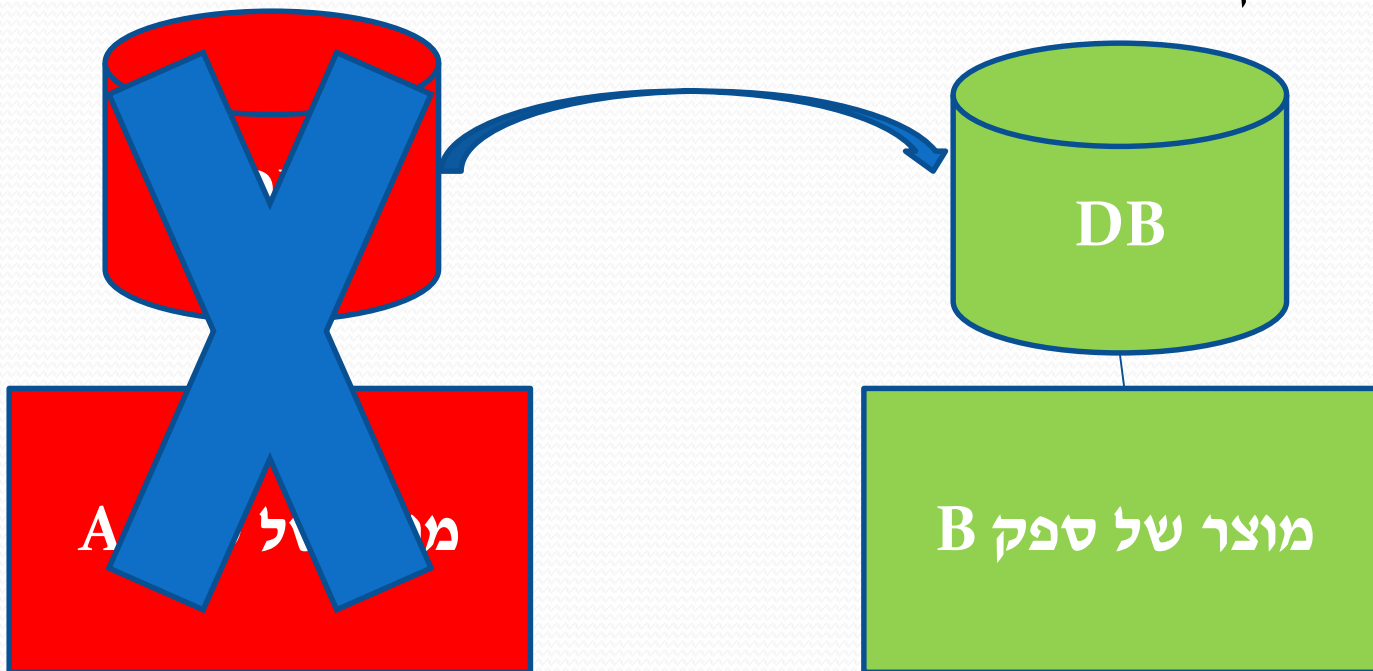
- לא באמת קורה / קורה לאט

- דרישה מספק התוכנה לספק את אפשרויות הגישה לנתונים שלו  
עבור מוצרי תוכנה אחרים



# העברה של נתונים - Data migration

- אם הפתרונות האידאליים לא קורים – יש להעביר את הנתונים ממערכת למערכת
- מאוד מאוד יקר



# התמחות של הספק

- לקוח זקוק למוצר שעדיין לא קיים
- יזמין מספק בעל התמחות מתאימה
- 2 בעיות:
- הלקוח נעול עם ספק אחד ללא כל אפשרות להחליף
- הספקים האחרים לא יוכלו להחזיק מעמד בתחום הזה, ולא יהוו אלטרנטיבה בעתיד

# התמחות של הספק

- הפתרון : dual sourcing :
- לדוגמא הפנטגון רצה להזמין ציוד מאוד יקר
- אם רק ספק אחד היה זוכה – אי אפשר היה לקנות, למשל, חלפים מספק אחר
- הפתרון – הזמנה מספק אחד, והשארית הספק השני "בחיים"
- על ידי מימון שלו
- על ידי חוזים ארוכי טווח שישאירו אותו קרוב
- דוגמא שלא הצליחה – IBM (עם AMD, Intel)
- מאבקים בין שני הספקים, בתי משפט

# עלויות חיפוש חלופות

- עלויות חיפוש
  - מוצרים אחרים, על ידי הלקוח
  - לקוחות חדשים, על ידי הספקים
  - פוחתות בעידן האינטרנט

# תכניות "נאמנות לקוחות"

- תכניות המפצות לקוחות ככל שהם קונים יותר
- נעילה "מלאכותית" – חלק מאסטרטגיה
- דוגמאות?



**הבימה**  
התיאטרון הלאומי



כל הזכויות שמורות לדפנה



# תכניות "נאמנות לקוחות"

- ה"מתנות" מהספק הישן הולכות לאיבוד במעבר לספק החדש – חלק מעלויות המעבר (נקודות לקראת טיסה חינם)
- בעידן האינטרנט – תכניות הנאמנות מתפתחות, הכרה מעמיקה של הלקוח והרגלי הקניה שלו
- ניתן להציע צ'ופרים יחסיים להתנהגות קודמת
- אמזון – נותנת 5% על כל מכירה של מוצר שאתה (כשותף) שמת עבורו לינק, שדרכו התבצעה הקניה
- 500 השותפים הטובים ביותר – יקבלו % גבוהים יותר

# סיווג מצבי נעילה

פוחת עם הזמן

♦ רכישת מוצר בר-קיימא

מתגבר עם הזמן

♦ הכשרה ספציפית

♦ מידע ונתונים

♦ התמחות של הספק

♦ מועדוני לקוחות

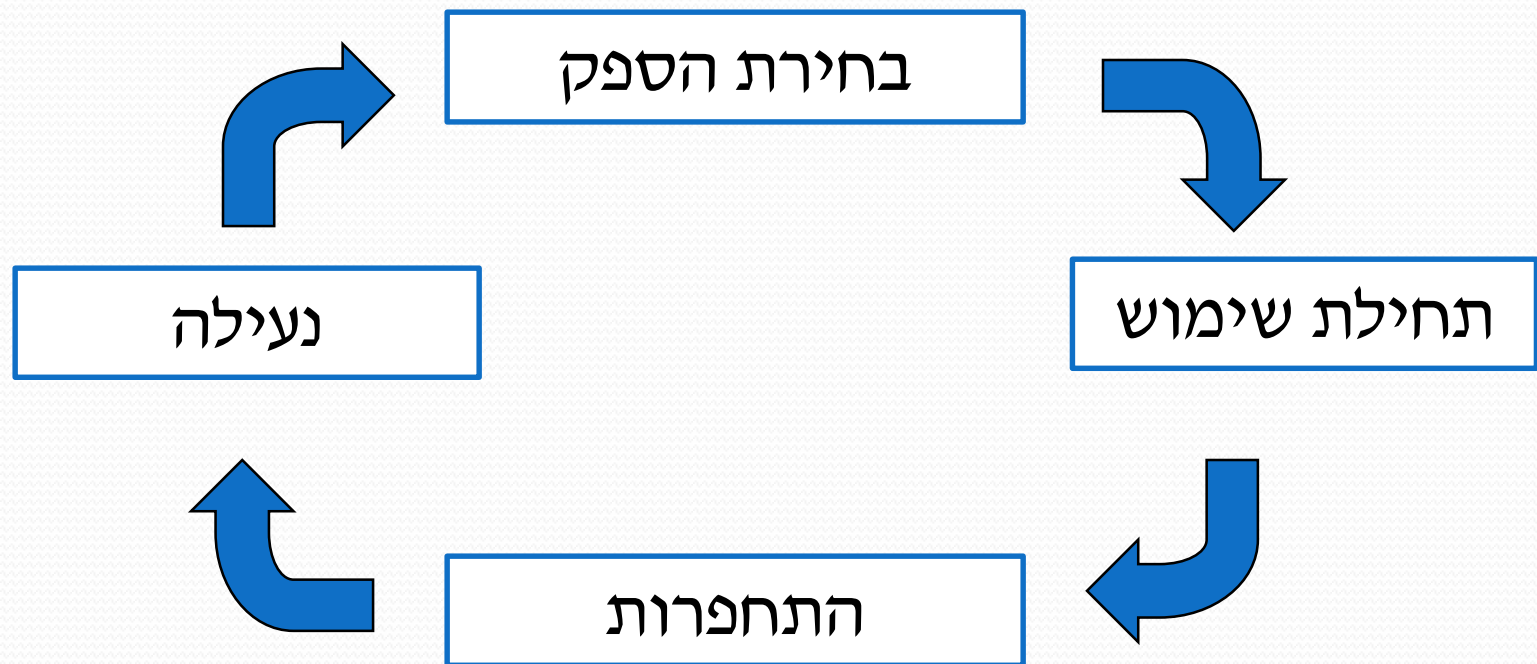
פוחת בעידן האינטרנט

♦ עלויות חיפוש חלופות

# מצבי נעילה - ספקים ושותפים

- נעילה – לא רק בלקוחות
- כל שותף, ספק, לקוח
- למשל: חברת רכבות בונה קו ייעודי ללקוח מסוים (מכרות פחם)
- לאחר גמר הבניה:
  - הלקוח כבול לחברת הרכבות לתחזוקה
  - חברת הרכבות כבולה ללקוח
  - נקרא מונופול דו צדדי
- כנ"ל בין חברת תוכנה שכותבת ייעודית ללקוח
  - כדאי לנסות להשיג את רשות הלקוח להשתמש בחלק מהקוד עבור לקוחות אחרים – חלוקת סיכונים
- כנ"ל לחברות המפתחות תוכנה לספק מחשבים ספציפי (אפל)

# מחזור תהליך הנעילה



# לסיכום

- Switching costs הם הנורמה במוצרי מידע
  - לכן חייבים לתכנן, לזהות, לצפות, לחשב את ההוצאות הללו ולפתח אסטרטגיה בהתאם
- הלקוח חייב להבין את ה – switching costs אחרת יהיה פגיע מול הספק שיוכל לנצל אותו
- גם אם אין מה לעשות נגד מצב נעילה – לפחות נסה לקבל "סוכריות"
- כספק, switching costs הם המפתח לחישוב ערך מצבת הלקוחות שלך
- נעילה משמעותה שהחלטות שייעשו בעתיד יושפעו מההשקעות שלך היום

# תודה