



## I segmenti di clientela

### Introduzione

Ogni azienda soddisfa le esigenze di almeno un tipo di **segmento di clientela**. Per rispondere al meglio alle loro esigenze è fondamentale identificarli.

- Per chi sono i prodotti o i servizi forniti dalla tua organizzazione?
- Di chi è il problema che la tua azienda intende risolvere?
- Esistono dei clienti "più importanti"? Chi sono?

### Obiettivo

Lo scopo di questo modulo è quello di aiutarti a capire che cosa sono i segmenti di clientela e come puoi gestirli all'interno del tuo business plan.

### Risultati di apprendimento

- Comprendere che cos'è un segmento di clientela
- Comperderne la sua importanza all'interno di un business model
- Illustrare i vari modelli di segmenti di clientela
- Riconoscere in che modo i vari segmenti di clientela sono in grado di influenzare le altre parti del business model

### Parole chiave

- Segmenti di clientela
- Mercato di massa
- Mercato di nicchia
- Segmentazione
- Diversificazione
- Piattaforme a più parti (multi-sided platform)
- Studi di mercato
- Prospettiva del cliente





## Contesto teorico

I segmenti di clientela si trovano nella parte superiore a destra del Business Model Canvas.

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:		
<p><b>Partner chiave</b></p> <p>Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave vogliono i partner? Quali attività chiave vogliono i partner?</p> <p><b>MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP</b> Ottimizzazione ed efficienza Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari</p>	<p><b>Attività chiave</b></p> <p>Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p><b>CATEGORIE</b> Produzione Prodotti e servizi Partecipazione</p>	<p><b>Proposta di valore</b></p> <p>Che valore viene fornito al cliente? Quali dei problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali esigenze dei clienti stiamo rispondendo?</p> <p><b>CARATTERISTICHE</b> Novità Prestazioni Personalizzazione "Fittozza" o "estremo fittozza" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Comunicazione/Trasparenza</p>	<p><b>Relazioni con i clienti</b></p> <p>Che tipo di relazioni vogliamo con i nostri segmenti di clientela e aspetta che stabiliranno e che mantenimento con loro? Quali abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano?</p> <p><b>ESEMPLI</b> Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Servizi automatizzati Community Co-creazione</p>	<p><b>Segmenti di clientela</b></p> <p>Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti (più importanti)?</p> <p>Attuale di massa Mentore di nicchia Segmentazione Partecipazione a più parti (multi-sided platform)</p>	<p><b>Risorse chiave</b></p> <p>Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi?</p> <p><b>TIPICI DI RISORSE</b> Fisiche (materie prime, macchinari, clienti) Umane Finanziarie</p>	<p><b>Struttura dei costi</b></p> <p>Quali sono i costi più importanti (investiti) del nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose?</p> <p><b>LA TUA ATTIVITÀ È UNO</b> Abbinato ai costi (struttura dei costi) più simili, proposta di prezzo basata, nessuno auto-creazione, servizio auto-creazione Abbinato al valore (prezzo) auto-creazione di valore, proposta di valore personalizzato</p> <p><b>CAMPIONI DI CARATTERISTICHE</b> Costi fissi (adeguati, ottimi, bassi) Costi variabili Economie di scala Economie di scopo</p>	<p><b>Flussi di ricavi</b></p> <p>Per quali valori i clienti sono disposti a pagare? Al momento per cosa pagano? Come pagano al momento? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive?</p> <p><b>TIPICI</b> Vendita di attività Tassa per l'accesso Costo di abbonamento Commissione di servizio Contributo di intermediazione Pubblicità Prestazioni/Spazio</p> <p><b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume</p> <p><b>PREZZI DINAMICI</b> Negoziazione (contrattazione) Contributo del movimento First-come market</p>





### Obiettivi

- I clienti sono una parte fondamentale di qualsiasi attività commerciale, senza di loro un'azienda non può sopravvivere a lungo. E per le aziende che non soltanto cercano di sopravvivere ma anche di prosperare, in ogni caso, è fondamentale capire in che modo la tua azienda può servire e soddisfare i clienti.
- Detto questo, la scelta di concentrarsi su o di ignorare un determinato segmento di clienti è una decisione enorme, che avrà un grande impatto sull'intero business model. Ad esempio, quando si sceglie un mercato troppo ampio, l'azienda potrebbe non essere in grado di rispondere ai bisogni specifici dei propri clienti, ma quando si sceglie un mercato troppo ristretto, l'azienda potrebbe non disporre di un numero sufficiente di clienti per avere un'attività sostenibile. Ovviamente queste non sono delle verità assolute ma dipendono dal contesto e dai business model; molte attività funzionano bene in un mercato di massa e, altre, in un mercato di nicchia.
- Poiché è impossibile avere una conoscenza idiosincratca di ogni singolo cliente (a meno che non si lavori con un numero limitato di clienti), è importante **raggrupparli in segmenti**, considerando gli elementi simili: le caratteristiche, i bisogni o i comportamenti.
- I vari business model possono soddisfare uno o più segmenti di clientela, che possono essere simili oppure molto diversi tra loro.

### La segmentazione ti consente di:

- Adattare il tuo prodotto a vari segmenti, individuare i miglioramenti e le nuove opportunità per i prodotti
- Creare dei messaggi mirati a dei segmenti specifici, per aumentare l'efficacia del marketing
- Scegliere il canale più appropriato per ogni segmento
- Curare delle migliori relazioni con i clienti
- Testare varie opzioni di strategie di prezzo
- Individuare i vari livelli di redditività tra i vari segmenti

Tutto questo consente di migliorare il servizio clienti, la soddisfazione del cliente e di adattare al meglio il proprio business model ai segmenti di clientela.

Soltanto attraverso la corretta identificazione del segmento di clientela un'azienda può rispondere alla domanda:

- A **CHI** devo presentare ed indirizzare la proposta di valore?

È importante effettuare una corretta segmentazione perché, se si commette un errore sbagliando ad identificare i propri clienti aziendali o i propri potenziali clienti, si potrebbero raccogliere informazioni dalla fonte sbagliata, portando a delle conclusioni errate.





In seguito ad aver individuato **CHI**, è importante chiedersi **IN CHE MODO** il tuo prodotto porterà dei vantaggi al cliente o come potrà ridurre il loro problema (svantaggioso). Puoi anche chiederti **QUANDO** e **DOVE**, per avere una panoramica più ampia sul modo per aumentare e veicolare la tua proposta di valore.

### Come si effettua?

Prima di tutto, per segmentare i clienti è necessario disporre di informazioni su di loro; si possono ottenere dalle informazioni sugli acquisti, cioè le informazioni che provengono dai clienti che effettuano degli acquisti e dalle transazioni.

È possibile raggruppare i clienti in base a:

- le loro esigenze e il tipo di offerta più adeguata (ad esempio, low cost, premium)
- altre considerazioni sul tipo di prodotti
- il canale di distribuzione utilizzato (ad esempio, online, vendita al dettaglio, ecc.)
- tipo di relazione con il cliente (relazione commerciale vs assistenza personale)
- una diversa redditività (perdita, gratuita, bassa o alta)

La segmentazione può essere effettuata in base a delle caratteristiche molto diverse, non solo in base a quelle proposte in precedenza. Una delle prime segmentazioni che si può valutare consiste nel capire se il cliente è un singolo cliente o se si tratta di un'altra azienda. Successivamente, è possibile effettuare un'ulteriore segmentazione utilizzando i seguenti criteri:

#### Azienda

- Dimensioni
- Mercato
- Ubicazione
- Prodotti precedenti

#### Clienti

- Età
- Sesso
- Stato civile
- Status sociale
- Posizione (urbana, suburbana, rurale)
- Fase di vita (adolescenti, giovani adulti, persone di mezza età, pensionati)

Oltre alle informazioni sull'acquisto, gli **studi di mercato** rappresentano un altro modo per raccogliere informazioni sui clienti.

Questi studi forniranno alle aziende una panoramica sulle preferenze, sulle fasce di prezzo accettate, sui possibili requisiti di qualità o di sostenibilità, insieme ad altre informazioni, nonché sulla comprensione del





prodotto da parte dei consumatori, sui comportamenti che potrebbero indicare dei bisogni o dei modi migliori per soddisfarli e sul processo decisionale.

Per accedere a queste informazioni si possono utilizzare dei **sondaggi** e dei **focus group**. Esistono delle aziende specializzate che forniscono questo tipo di servizi, che si avvalgono dell'esperienza di studiosi di scienze sociali come gli psicologi, i sociologi e gli esperti di mercato.

Le aziende più grandi possono persino avere un proprio dipartimento di ricerche di mercato.

Ma anche se in questo momento non avessi la possibilità di assumere dei professionisti o questo tipo di servizi, puoi comunque creare il tuo approccio al mercato, cercando di raggiungere i tuoi potenziali clienti, di parlare con loro e di ascoltarli.

Sia che si utilizzino le informazioni sugli acquisti, gli studi di mercato o un modo più semplice per ascoltare i propri clienti (o i potenziali clienti), è molto importante avere delle informazioni sulla prospettiva del cliente. Spostare l'attenzione dalla prospettiva della propria azienda a quella del cliente fa emergere una serie di domande diverse, ad esempio:

<b>Prospettiva aziendale</b>	<b>Prospettiva del cliente</b>
<b>Quanto profitto possiamo trarre da questo prodotto?</b>	<b>Qual è la fascia di prezzo accettabile per questo prodotto?</b>
<b>Che tipo di relazione con il cliente andremo ad instaurare?</b>	<b>Che tipo di relazione ci si aspetta?</b>
<b>Quale prodotto/servizio venderemo What product/ service will we sell?</b>	<b>In che modo questo prodotto/servizio può agevolare/soddisfare le mie esigenze?</b>





### Tipi

Di seguito esploreremo vari approcci al segmento di clientela; non si tratta di un elenco di segmenti, ma un elenco di possibili forme di gestione dei segmenti di clientela, cioè:

- Mercato di massa
- Mercato di nicchia
- Segmentazione
- Diversificazione
- Piattaforme a più parti (multi-sided platform)

### Mercato di massa

Nei business model che si rivolgono ai mercati di massa non si effettua una distinzione tra i segmenti di clientela.

In questi business model viene preso in considerazione un grande gruppo di persone con le stesse esigenze o con gli stessi problemi, indipendentemente dalle loro caratteristiche; non importa quanto questi clienti possano essere diversi fra loro.

Il business dei prodotti per la casa è un esempio di mercato di massa.

### Mercato di Nicchia

Questo approccio al mercato è per clienti molto specifici e/o specializzati, quindi per definizione, servono una parte di mercato relativamente piccolo. Il business model è creato attorno a bisogni molto specifici e quindi tutte le parti sono adattate tenendo questo a mente, compresi la proposta di valore, i canali e le relazioni con i clienti.

Un esempio è il mercato di nicchia per il cibo biologico, questa è una parte del mercato di cibo.

### Segmentazione

Invece di analizzare un mercato di massa o un mercato di nicchia, alcuni business models identificano diversi segmenti di clienti, adattando il business model. Possono utilizzare canali differenti, relazioni diverse con i clienti, oppure offrire una proposta di valore ai vari segmenti.

Le banche, ad esempio, possono utilizzare differenti approcci in base ai clienti, considerando le loro risorse. I clienti con meno risorse sono parte di un gruppo più grande rispetto ai clienti con risorse elevate, e le loro necessità differiscono, quindi i prodotti ed il tipo di interazione richiesto sono adattati dalla banca a quei segmenti.





L'industria delle lenti e l'elaborazione delle immagini si rivolge a clienti diversi con bisogni differenti. Il mercato della macchina fotografica è un mercato storico, che nel tempo è stato affiancato dal mercato emergente della macchina fotografica dello smartphone. Nel mercato del telefono mobile, l'importanza delle dimensioni delle lenti e il bisogno di processare immagini potrebbero essere differenti. Altri mercati più recenti come la guida assistita, presenta altre sfide.

### Diversificazione

La diversificazione del cliente porta alla sua individuazione. Il cliente individuato condivide delle caratteristiche simili al segmento ma può anche rientrare all'interno di più segmenti, e può avere delle caratteristiche diverse poiché i segmenti non sono simili. Quindi, non si tratta di adattare la proposta di valore ad un segmento leggermente diverso, ma si tratta di adattarla ad un segmento completamente diverso.

Amazon rappresenta un buon esempio: è nato come una piattaforma di e-commerce. In seguito, utilizzando la propria piattaforma informatica, ha iniziato ad offrire un servizio di cloud computing, per non parlare del servizio di streaming, di Amazon Prime o del mercato dell'intelligenza artificiale.

Questi sono soltanto alcuni esempi di segmenti di clientela e di proposte di valore molto diversi. Amazon si è spinto anche verso molti altri, riscontrando più successo con alcuni rispetto agli altri.

### Piattaforme a più lati (o mercati a due parti)

I business model a più lati (multi-sided) o a due parti (double-side) sono dei modelli che collegano due o più segmenti di clientela diversi, che beneficiano a vicenda della loro connessione. Detto questo, una parte importante consiste nel facilitare l'interazione tra i segmenti.

Ad esempio, il business model di una console per videogiochi collega il segmento di clientela degli sviluppatori di videogiochi e il segmento di clientela dei giocatori. L'uno non può esistere senza la presenza dell'altro. I giocatori non esisterebbero se non ci fossero dei giochi disponibili per la console. E, allo stesso modo, gli sviluppatori di videogiochi non avrebbero alcun interesse a sviluppare il gioco se i giocatori non acquistassero la console.





### Esempi e buone pratiche

È molto importante identificare correttamente il segmento di clientela per poter soddisfare al meglio le proprie esigenze, per creare una relazione adeguata e per creare il miglior abbinamento possibile.

Conoscere e definire al meglio i segmenti di clientela di un'organizzazione consentirà di rispondere al meglio alle loro aspettative o, addirittura, potrebbe creare delle possibili opportunità e delle sinergie.

Di seguito verranno riportati alcuni esempi relativi al modo in cui i segmenti di clientela si possono utilizzare e valutare in varie tipologie di business model.

#### Mercati a due parti

Affinché la propria azienda possa aver successo, è importante avere una comprensione globale dei vari segmenti di clientela per mantenere un buon equilibrio tra loro. Grazie a questa conoscenza, è possibile capire che ogni parte è sensibile al prezzo e, ad esempio, si può ridurre il prezzo nei confronti di una di queste o creare un miglior contesto per un'altra.

Alcune aziende produttrici di console hanno deciso di vendere le proprie console andando in perdita, al fine di attirare più sviluppatori di videogiochi e di vendere ai giocatori videogiochi diversi.

Un esempio ancora più estremo consiste nel giornale gratuito, con l'obiettivo di ottenere il maggior numero possibile di lettori, per assicurarsi il proprio profitto attraverso la pubblicità, collegando così l'industria della pubblicità con i lettori/consumatori. Ad un segmento è stato offerto un servizio gratuito (i lettori) che a sua volta attrae un altro segmento redditizio (l'industria del marketing), il quale paga per la pubblicità.

#### Spacchettamento aziendale (unbundling)

Secondo una descrizione molto semplice, lo "spacchettamento" si riferisce alla prassi di separazione delle varie linee aziendali. Questa prospettiva di business model presuppone che alcune aziende siano caratterizzate dal raggruppamento di vari tipi di attività. Per comprendere al meglio le varie risposte da proporre ai diversi segmenti di clientela e le azioni necessarie per ottenerle, l'azienda può decidere di "spacchettare" la propria attività.

Alcune banche private hanno scelto lo spacchettamento, comprendendo che i propri clienti appartengono a segmenti diversi, come gli individui benestanti e le famiglie interessate ai servizi di gestione patrimoniale, ma anche le altre banche e i consulenti che utilizzano i propri prodotti finanziari. L'adozione di questa tecnica ha permesso loro di concentrarsi su questi segmenti e sui loro diversi obiettivi e bisogni.

Hanno adeguato i propri business model considerando i diversi segmenti di clientela (uno per ogni segmento di clientela), evitando che gli obiettivi contrastassero fra loro e gli eventuali compromessi.







Ad esempio, l'obiettivo di vendere dei prodotti finanziari creati dalla banca era in conflitto con l'obiettivo di consigliare al meglio i singoli clienti anche se questo avrebbe significato vendere i prodotti finanziari di altre banche.

### Compagnie aeree

Nei primi tempi in cui il settore si stava sviluppando, il segmento di clientela delle compagnie aeree era dato dalle classi più benestanti a causa degli elevati costi dei viaggi aerei. Questo, ovviamente, ha portato alla definizione della proposta di valore, del servizio offerto e di tutte le altre componenti del business model.

Con l'evoluzione della tecnologia applicata ai viaggi aerei, come l'impiego dei motori a reazione, tra gli altri cambiamenti, i costi dei voli sono diminuiti. Questo ha portato alla possibilità di poter raggiungere un segmento di clientela diverso, rendendo ancora più pertinente l'indicazione di classi diverse nei biglietti aerei, come la prima classe e la classe turistica. Nel corso del tempo, l'avvento delle compagnie low cost ha democratizzato ulteriormente il trasporto aereo. Queste aziende si sono concentrate sulla riduzione dei costi per offrire il prezzo più basso, in modo da poter raggiungere ulteriori persone.

Il successo del low cost ha indotto le compagnie aeree tradizionali a creare anche delle opzioni low cost.

In questi esempi, una diversa organizzazione all'interno dei business model ha permesso di raggiungere dei segmenti di clientela diversi. A sua volta, prendere in considerazione clienti diversi ha portato a dei cambiamenti nella proposta di valore e nella relazione con il cliente.

In alcuni casi, per effettuare una netta distinzione tra le offerte dedicate ai diversi segmenti di clientela, sono stati creati dei nuovi marchi, come "Go Fly", il low cost della compagnia aerea British Airways. Oggi è abbastanza comune trovare dei diversi livelli di offerta per lo stesso volo anche all'interno delle proposte dello stesso brand.

### Ristoranti

In seguito ad aver prestato attenzione ai propri clienti, un particolare ristorante si è reso conto che poteva segmentare i propri clienti in coloro che acquistavano cibo da asporto e coloro che si sarebbero seduti per mangiare all'interno del ristorante. Questa semplice scoperta ha portato a soluzioni diverse, come la creazione di due punti di ingresso all'interno dello stesso spazio, agevolando l'accesso e aumentando la velocità del servizio d'asporto, e aumentando il comfort e rendendo più personale l'esperienza all'interno del locale per gli altri clienti.





## Bibliografia

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194379-how-do-i-use-the-customer-segments-building-block>
- <https://www.shopify.com/encyclopedia/customer-segmentation>
- <https://www.youtube.com/watch?v=m2IPvT920XM>

