



## Segmenty klientów

### Wstęp

Każda organizacja obsługuje przynajmniej jeden **segment klientów**. Skuteczne reagowanie na potrzeby segmentów klientów wymaga ich wcześniejszej identyfikacji.

- Do kogo są skierowane produkty lub usługi organizacji?
- Czyje problemy przedsiębiorstwo stara się rozwiązać?
- Czy w grupie klientów można wyodrębnić klientów „najważniejszych”? Kim oni są?

### Cel

Celem tego modułu jest przedstawienie, czym jest segment klientów i jak z nim postępować w planie biznesowym.

### Efekty kształcenia

- Zdobyć wiedzę na temat segmentów klientów
- Zdobyć wiedzę na temat znaczenia bloku „Segmenty klientów” w modelu biznesowym
- Przedstawienie różnych modeli segmentów klientów
- Rozpoznanie wpływu bloku „Segmenty klientów” na inne elementy modelu biznesowego

### Słowa kluczowe

- Segmenty klientów
- Rynek masowy
- Rynek niszowy
- Segmentacja rynku
- Dywersyfikacja rynku
- Platformy wielostronne
- Badania rynku
- Punkt widzenia klienta





## Zarys teoretyczny

Blok „Segmenty klientów” znajduje się w prawym górnym rogu schematu modelu biznesowego.

Schemat modelu biznesowego		Zaprojektowany dla:	Zaprojektowany przez:	Data:	Wersja:	
<p><b>Kluczowe partnerstwa</b></p> <p>Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi dostawcy? Jakie kluczowe zasoby nabywamy od partnerów? Jakie kluczowe działania wykonują nasi partnerzy?</p> <p><b>MOTYWACJA DO NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI</b> Optymalizacja i oszczędność Ograniczenie poziomu ryzyka i niepewności Nabywanie określonych zasobów i działań</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie działania są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie działania są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie działania są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>KATEGORIE</b> Rozwiązywanie problemów Platformy/Sieci</p>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <p>Jaką wartość dostarczamy klientom? Jaki problem pomagamy klientom rozwiązać? Jakie produkty i usługi oferujemy poszczególnym segmentom klientów? Na jakie potrzeby klientów odpowiadamy?</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Nowość Wykopalność Dostosowanie do indywidualnych potrzeb „Wykonanie zadania” Przejść Marka/Status Cena Obniżenie kosztów Obniżenie poziomu ryzyka Dostępność Współdziałanie</p>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <p>Jakiego rodzaju relacje oczekuje każdy z naszych segmentów klientów? Jakie relacje nawiąaliśmy? W jaki sposób relacje te są powiązane z resztą naszego modelu biznesowego? Jak kosztowne są te relacje?</p> <p><b>PRZYKŁADY</b> Wzajemnie osobiste Dedykowane wsparcie osobiste Samodzielne Zautomatyzowanego obsługi Społeczności Współtworzenie</p>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <p>Dla kogo teoretyczną propozycję wartości? Kim są nasi kluczowi klienci?</p> <p>Rynek masowy Rynek niszowy Segmentacja rynku Dywersyfikacja rynku Platformy wielostronne</p>	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <p>Jakie zasoby są niezbędne dla naszej propozycji wartości? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych kanałów dystrybucji? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych relacji z klientami? Jakie zasoby są niezbędne dla naszych strumieni przychodów?</p> <p><b>RODZAJ ZASOBÓW</b> Fizyczne Intelektualne (patenty, prawa autorskie, dane) Ludzkie Finansowe</p>	<p><b>Kanały</b></p> <p>Za pośrednictwem jakich kanałów nasi klienci z poszczególnych segmentów chcą, żeby się z nimi kontaktować? Jak do nich docieramy? W jaki sposób nasze kanały zostały zintegrowane? Który z kanałów jest najbardziej efektywny? Który z kanałów jest najbardziej odpłacalny? Jak integrujemy nasze kanały z działalnością klientów?</p> <p><b>FIZYKALNOŚĆ</b> 1. <b>Samoobsługa</b> – jak budujemy wśród klientów świadomość w zakresie naszych produktów i usług? 2. <b>Osoba</b> – jak pomagamy klientom w ocenie naszej propozycji wartości? 3. <b>Zakup</b> – jak umożliwiamy naszym klientom dobowanie zalogu określonych produktów lub usług? 4. <b>Dostawa</b> – jak dostarczamy klientom naszą propozycję wartości? 5. <b>Usługi posprzedażowe</b> – jakie usługi posprzedażowe oferujemy klientom?</p>
<p><b>Struktura kosztów</b></p> <p>Jakie są najważniejsze koszty w naszym modelu biznesowym? Które kluczowe zasoby są najdroższe? Które kluczowe działania są najdroższe?</p> <p><b>CZY TWOJE PRZEDSIĘWZIĘTWO JEST</b> Zorientowane na koszty (skrajnie struktura kosztów, niskie ceny, maksymalna automatyzacja, outsourcing na szeroką skalę) Zorientowane na wartość (koncentracja na tworzeniu wysokiej jakości wartości)</p> <p><b>CHARAKTERYSTYKA</b> Koszty stałe (wynagrodzenia, najem, media) Koszty zmienne Korzyści skali Korzyści zakresu</p>	<p><b>Strumień przychodów</b></p> <p>Za jaką wartość klienci są gotowi zapłacić? Za co klienci obecnie płacą? Jakie metody płatności są obecnie przyjmowane? Jak klienci woląby płacić? Jaki jest wkład poszczególnych strumieni przychodów w przychody przedsiębiorstwa ogółem?</p> <p><b>RODZAJE:</b> Sprzedaż cyfrowe Opłaty za korzystanie Opłaty ze subskrypcji Licencjonowane Opłaty pośredników Reklama Wynajem/Cierńowa/Leasing</p> <p><b>STALE CENY</b> Cennik Zbiory od funkcjonalności produktu Zbiory od segmentu klientów Zbiory od wygody</p> <p><b>CENY DYNAMICZNE</b> Negocjacje Zarządzanie cennikiem Marketing w czasie rzeczywistym</p>					





### Cele

- Klienci są istotnym elementem każdego przedsiębiorstwa i stanowią o jego funkcjonowaniu. Celem każdego przedsiębiorstwa jest nie tylko przetrwanie na rynku, ale także odnoszenie na nim sukcesów i dlatego istotne jest zrozumienie, w jaki sposób odpowiedzieć na zapotrzebowanie klientów i sprostać ich wymaganiom.
- Decyzja o tym, na których segmentach klientów skupić swoją uwagę, a które zignorować, jest niezwykle ważna i ma wpływ na pozostałe elementy modelu biznesowego. Przykładowo: wybór zbyt szerokiego rynku może uniemożliwiać zareagowanie na określone potrzeby klientów, podczas gdy skupienie się na zbyt wąskim rynku może oznaczać dysponowanie bazą klientów niewystarczającą do zapewniania dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Oczywiście takie scenariusze nie zawsze się sprawdzają, a raczej zależą one od kontekstu i od modelu biznesowego przedsiębiorstwa – wiele przedsiębiorstw dobrze sobie radzi na rynku masowym, a inne na rynku niszowym.
- Ponieważ nie jest możliwe posiadanie specyficznej wiedzy na temat każdego klienta (chyba, że pracuje się z niewielką liczbą klientów), ważne jest, aby **pogrupować ich w segmenty** rozróżnione pod względem cech, potrzeb i zachowania klientów.
- Różne modele biznesowe mogą służyć jednemu lub kilku segmentom klientów, które mogą być do siebie podobne lub różnić się od siebie.

### Segmentacja umożliwia:

- dostosowanie produktu do różnych segmentów, identyfikację możliwych ulepszeń i nowych produktów,
- stworzenie komunikatów dla określonych segmentów oraz zwiększenie skuteczności działań marketingowych,
- wybór najbardziej odpowiednich kanałów dla poszczególnych segmentów,
- utrzymywanie lepszych relacji z klientami,
- zbadanie opcji cenowych,
- identyfikację różnych poziomów rentowności pomiędzy segmentami.

Wszystkie powyższe możliwości pozwalają poprawić poziom obsługi klienta i jego zadowolenia, a także dostosować model biznesowy do poszczególnych segmentów klientów.

Dopiero po właściwym zidentyfikowaniu segmentu klientów przedsiębiorstwo może odpowiedzieć na następujące pytanie:





- **KOMU** zaoferować propozycję wartości?

Odpowiednia segmentacja jest istotna, ponieważ w przypadku pojawienia się jakichkolwiek błędów i niewłaściwego wskazania klientów informacje będą pozyskiwane z niewłaściwego źródła, co z kolei będzie prowadzić do niewłaściwych konkluzji.

Po zidentyfikowaniu klientów (**KOMU**) należy zastanowić się nad tym, **JAK** dzięki produktowi klient będzie generować zyski lub ograniczać straty. Można również zadać sobie pytanie **KIEDY** i **GDZIE** dostarczać propozycję wartości i ją zwiększać.

## Jak to zrobić

Przede wszystkim należy zdobyć informacje na temat wszystkich segmentów klientów – dostarczą ich dane zakupowe, tj. informacje od klientów, którzy dokonali zakupu i dane na temat transakcji.

Klientów można pogrupować według:

- potrzeb i dostosowanej do nich oferty (np. oferta promocyjna, oferta premium),
- rodzaju produktu,
- kanału dystrybucji (np. internetowy, detaliczny itp.),
- rodzaju relacji z klientem (relacja transakcyjna a wsparcie osobiste),
- poziom rentowności (strata, produkty bezpłatne, wysoka rentowność, niska rentowność).

Segmentacja może zostać przeprowadzona z uwzględnieniem różnych cech, a nie tylko zgodnie z wcześniej przedstawionymi elementami. Podstawowa segmentacja jest dokonywana z uwzględnieniem tego, czy klient jest osobą fizyczną czy przedsiębiorstwem. Po tym rozróżnieniu przeprowadzana jest dalsza segmentacja:

### Przedsiębiorstwo

- Rozmiar
- Rynek
- Lokalizacja
- Wcześniejsze produkty

### Klienci

- Wiek
- Płeć
- Stan cywilny
- Pozycja społeczna
- Lokalizacja (miasto, przedmieścia, wieś)
- Etap życia (nastolatki, dwudziesto- i trzydziestolatkowie, osoby w średnim wieku, emeryci)

Informacje na temat klientów mogą być pozyskiwane nie tylko z danych zakupowych, ale również z **analiz rynku**.





Analizy te pozwalają przedsiębiorstwom zdobyć informacje na temat preferencji klientów, akceptowanych przez nich zakresów cenowych, ewentualnych wymogów w zakresie jakości, a także na temat ich wiedzy o produktach oraz ich zachowaniach, co umożliwi lepsze zaspokojenie ich potrzeb i usprawnia proces decyzyjny.

Informacje te można zdobyć z wykorzystaniem **ankiet i grup fokusowych** – tego typu usługi są świadczone przez wyspecjalizowane podmioty i można je połączyć z ekspertyzą psychologów, socjologów i specjalistów ds. rynku.

W większych przedsiębiorstwach często funkcjonują również wewnętrzne departamenty ds. badań rynku.

Jeżeli jednak obecnie przedsiębiorstwo nie ma możliwości zatrudnienia takich specjalistów i skorzystania z takich usług, wówczas należy wypracować własne podejście do rynku, skontaktować się z potencjalnymi klientami i wysłuchać, co mają oni do powiedzenia.

Należy wykorzystać dane zakupowe, badania rynku lub porozmawiać z (potencjalnymi) klientami.

Istotne jest zdobycie informacji na temat punktu widzenia klienta. Skupienie się na punkcie widzenia klienta, a nie na własnej perspektywie, rodzi konieczność udzielenia odpowiedzi na różne pytania, m.in:

Punkt widzenia przedsiębiorstwa	Punkt widzenia klienta
Jakie zyski możemy wygenerować dzięki temu produktowi?	Jaki jest akceptowalny przedział cenowy dla tego produktu?
Jakie relacje z klientami tworzymy?	Jakiej relacji oczekujemy?
Jaki produkt/usługę będziemy sprzedawać?	Jak ten produkt/usługa może mi pomóc lub być dla mnie z korzyścią?





## Rodzaje

W następnej kolejności należy zbadać różne podejścia do segmentacji klientów; poniższa lista nie jest listą segmentów, a możliwych form obsługi segmentów klientów:

- Rynek masowy
- Rynek niszowy
- Segmentacja rynku
- Dywersyfikacja rynku
- Platformy wielostronne

## Rynek masowy

W modelach biznesowych ukierunkowanych na rynek masowy nie wyróżnia się segmentów klientów.

Przedsiębiorstwa, których produkty są skierowane do tego rynku tworzą swoje modele biznesowe z uwzględnieniem dużej grupy osób o tych samych potrzebach, niezależnie od tego, jak zróżnicowana jest ta grupa pod względem cech osób do niej zakwalifikowanych.

Przykładem przedsiębiorstw ukierunkowanych na rynek masowy są przedsiębiorstwa oferujące produkty gospodarstwa domowego.

## Rynek niszowy

To podejście rynkowe jest ukierunkowane na określonych lub specjalnych klientów, czyli co do zasady jest ono skierowane do dość małej grupy odbiorców. Model biznesowy bazuje na specyficznych potrzebach, do których są dostosowane wszystkie bloki modelu (np. propozycja wartości, kanały, relacje z klientami).

Przykładem przedsiębiorstwa skierowanego do rynku niszowego jest przedsiębiorstwo oferujące żywność organiczną.

## Segmentacja rynku

Niektóre modele biznesowe nie są skierowane do rynku masowego ani niszowego, a identyfikują różne segmenty klientów i przystosowują się do ich zróżnicowanych potrzeb. W związku z tym modele te mogą korzystać z różnych kanałów, bazować na różnych relacjach z klientami lub oferować różną propozycję wartości dla różnych segmentów.

Przykładowo: banki wykorzystują różne podejście do klientów w zależności od ich aktywów – klienci o mniejszych środkach wchodzi w skład większej grupy, niż ci, którzy dysponują większymi środkami, a ich potrzeby się różnią, i dlatego też produkty oferowane tym grupom przez bank się różnią.





Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstw oferujących usługi fotograficzne i z zakresu edycji obrazów – początkowo rynek był zdominowany przez producentów aparatów fotograficznych, jednak teraz równie ważni na tym rynku są producenci telefonów komórkowych z wbudowanym aparatem fotograficznym. W przypadku tych drugich różnice mogą również dotyczyć rozmiaru obiektywu oraz opcji edycji obrazu. Nowo tworzone rynki, jak np. rynki pojazdów z różnymi opcjami wspomaganie kierowcy, są powiązane z innymi wyzwaniami.

### Dywersyfikacja rynku

Podejście bazujące na dywersyfikacji jest podobne do tego z zakresu segmentacji, ponieważ występują w nim różne segmenty klientów. Jednak pomiędzy tymi dwoma podejściami są również różnice, ponieważ segmenty nie są podobne i propozycja wartości nie jest dostosowywana do tylko trochę odmiennego segmentu, a do zupełnie innego.

Dobrym przykładem tego podejścia jest firma Amazon, która rozpoczęła swoją działalność jako platforma e-commerce, a potem, korzystając ze swojej platformy internetowej, zaczęła oferować usługi w chmurze, streamingowe, Amazon Prime oraz IA.

To tylko wybrane przykłady zróżnicowanych segmentów klientów i propozycji wartości oferowanej przez Amazon, a firma działa również w innych segmentach.

### Platformy (rynki) wielostronne

Wielo- lub dwustronne modele biznesowe to modele, w których łączy się przynajmniej dwa różne segmenty klientów, a to połączenie jest z korzyścią dla nich wszystkich. Istotnym elementem takiego modelu jest umożliwianie interakcji pomiędzy połączonymi segmentami.

Przykładowo, w modelu biznesowym dla konsoli gier wideo segment klientów jest połączony z segmentem producentów gier oraz segmentem graczy, z których żaden nie jest w stanie funkcjonować bez pozostałych. Bez gier nie byłoby graczy, a bez graczy nie byłoby zainteresowania producentów gier.

### Przykłady i dobre praktyki

Właściwe określenie segmentu klientów jest istotne, aby możliwe było zaspokojenie potrzeb klientów i zbudowanie dobrych relacji z nimi.

Lepsze zdefiniowanie i poznanie segmentów klientów organizacji pozwoli lepiej reagować na ich oczekiwania, a nawet może stworzyć ewentualne szanse i synergie.

Poniżej przedstawiono kilka przykładów na to, jak zastosować i rozważyć blok „Segmenty klientów” w różnych schematach modeli biznesowych.





## Rynki wielostronne

Utrzymanie dobrej równowagi pomiędzy segmentami, która pozwoli rozwijać się przedsiębiorstwu, wymaga dokładnego zrozumienia poszczególnych segmentów klientów. Wiedza ta jest potrzebna m.in. do zrozumienia wrażliwości cenowej segmentów i ustalania cen stosownie do niej.

Niektóre firmy produkujące konsole do gier decydują się sprzedawać swoje produkty po zaniżonych cenach (generując w ten sposób straty), aby przyciągnąć większą liczbę producentów i zwiększyć sprzedaż gier.

Jeszcze bardziej ekstremalnym przykładem jest bezpłatna prasa, której celem jest przyciągnięcie jak największej liczby czytelników, a zyski są generowane z publikowanych w niej reklam (czyli segment reklamodawców jest połączony z segmentem czytelników/klientów). Jeden z segmentów korzysta z bezpłatnej usługi, a jednocześnie przyciąga inny rentowny segment (tj. branżę reklamową), która płaci za publikację reklam.

## Wydzielanie

Wydzielanie to, mówiąc najprościej, oddzielanie różnych obszarów działalności. Taki model biznesowy zakłada, że niektóre przedsiębiorstwa działają w różnych obszarach, a lepsze zrozumienie poszczególnych segmentów klientów wymaga od nich wydzielenia tych obszarów.

Niektóre prywatne banki decydują się na tego typu zabieg, rozumiejąc, że ich klienci reprezentują różne segmenty i mają różne potrzeby (np. klienci zamożni poszukują rozwiązań z zakresu zarządzania majątkiem) i że wśród nich są również klienci instytucjonalni (np. inne banki) korzystający z ich produktów finansowych. Wydzielanie pomaga im lepiej skupić się na tych segmentach i odpowiednio dostosować modele biznesowe do ich odmiennych potrzeb i celów, przy jednoczesnym unikaniu konfliktów interesów.

Przykładowo: cel sprzedaży produktów finansowych stworzonych przez bank był sprzeczny z celem świadczenia lepszych usług doradczych na rzecz klientów indywidualnych, nawet jeśli oznaczało to sprzedaż produktów finansowych innych banków.

## Linie lotnicze

Początkowym naturalnym segmentem klientów dla linii lotniczych była klasa wyższa – ze względu na koszty podróży lotniczych. I to oczywiście zdefiniowało propozycję wartości i usługi oferowane wśród wszystkich innych elementów modelu biznesowego.

Wraz z rozwojem technologii podróży lotniczych, m.in. dzięki zastosowaniu silników odrzutowych, koszty przelotów spadły. Dało to możliwość dotarcia do innego segmentu klientów i uzasadniło wprowadzenie różnych klas lotów, tj. pierwsza klasa i klasa ekonomiczna. Pojawienie się tanich linii lotniczych jeszcze bardziej zdemokratyzowało podróże lotnicze. Firmy te skupiły się na obniżeniu kosztów, aby zaoferować najniższą cenę, dzięki czemu mogły dotrzeć do jeszcze większej liczby osób.







Sukces osiągnięty przez tanie linie lotnicze skłonił tradycyjne firmy lotnicze do wprowadzenia tanich lotów.

W przedstawionych przykładach modele biznesowe pozwoliły przedsiębiorstwu dotrzeć do różnych segmentów klientów, w efekcie czego zmianom uległa propozycja wartości oraz relacje z klientami.

W niektórych przypadkach, aby wyraźnie oddzielić oferty kierowane do różnych segmentów klientów, linie lotnicze zdecydowały się na wydzielenie obszarów swojej działalności i stworzenie nowych marek, jak np. marka „Go Fly” – tanie loty oferowane przez British Airways. Nawet w przypadku tej samej marki dość powszechne jest obecnie występowanie różnych ofert na ten sam lot.

### Restauracje

Pewna restauracja zdała sobie sprawę, że jej klientów można przypisać do dwóch grup – klientów zamawiających jedzenie na wynos oraz klientów jedzących w restauracji. To proste odkrycie zaowocowało wprowadzeniem różnych rozwiązań, np. dwa różne wejścia dla przyspieszenia realizacji zamówień i zwiększenia poziomu zadowolenia klientów poprzez stworzenie bardziej osobistego doświadczenia.

### Odniesienia

- 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>

