

Сбор, анализ и формализация требований

Приобретенные навыки и компетенции:

- Навык работы с требованиями заказчика: выявление, анализ, формализация и проверка на соответствие критериям качества (полнота, непротиворечивость, актуальность и др.).
- Умение связывать тактические инициативы с стратегическими целями компании.

Описание кейса

Компания продаёт мебель среднего и экономсегмента.

К вам обращается заказчик со следующими требованиями: «Хотим сделать повышенную оплату бонусами для участников программы лояльности».

Текущая ситуация

1. Общая сумма накопленных бонусов — до 5 млн руб. (1 бонус = 1 руб.), размер среднего чека — 25 тыс. руб.
2. При каждой покупке клиенту начисляются бонусы: 5% от стоимости мебели (без учёта услуг). Сейчас клиент может оплатить бонусами только 10% от стоимости заказа.

Для кого хотим реализовать

Для наших лучших покупателей (за год заказывают мебель на сумму от 100 тыс. руб. или покупают у нас чаще десяти раз в год).

Что хотим реализовать

Хотим реализовать для наших лучших покупателей (за год заказывают мебель на сумму от 100 тыс. руб. или покупают у нас чаще десяти раз в год) возможность оплаты бонусами до 100%.

За одну покупку можно использовать X руб. бонусов:

- При покупке от 10 до 30 тыс. руб. можно использовать оплату бонусами 10%.
- При покупке от 30 до 100 тыс. руб. — оплату бонусами 20%.
- При покупке от 100 тыс. руб. — оплату бонусами 50%.

- При покупке от 200 тыс. руб. — оплату бонусами 100%.

Дополнительные условия

Скидка не должна распространяться на услуги (например, на доставку или сборку мебели).

Как клиент узнает об этом

- От консультантов в магазине.
- От операторов кол-центра.
- Из рекламных рассылок.
- В интернет-магазине нужно наглядно показать, сколько процентов можно оплатить бонусными рублями.

Ценности компании

- Развитие рынка, внедрение новых технологий.
- Подтверждение своего лидерства.
- Ответственность перед индустрией и обществом.

Цели компании на год

- Увеличение оборота на 500 млн руб.
- Увеличение доли рынка с 5 до 6%.
- Увеличение EBITDA на 5%.

Формализация бизнес-требований

1. Анализ требований в кейсе с точки зрения критериев.

Критерии	Обоснование
Последовательные	Бизнес-требования начинаются с чёткого описания текущей ситуации: компания продаёт мебель среднего и экономсегмента, есть программа лояльности с накопленными бонусами

<p>Они начинаются с описания текущей ситуации и переходят к новым требованиям.</p> <p>Новые требования к программе лояльности чётко сформулированы и не содержат противоречий и направлены на улучшение программы лояльности</p> <p>изложены последовательно и логично.</p>	<p>до 5 млн рублей, средний чек составляет 25 тыс. рублей, бонусы начисляются при каждой покупке в размере 5% от стоимости мебели без учёта услуг, клиент может оплатить бонусами только 10% от стоимости заказа.</p> <p>Новые требования логично вытекают из анализа текущей ситуации: увеличение максимальной доли оплаты заказа бонусами, уточнение критериев для определения лучших покупателей, установление лимитов использования бонусов за одну покупку в зависимости от суммы покупки, исключение распространения скидки на услуги, повышение заметности программы лояльности через различные каналы коммуникации, наглядное отображение в интернет-магазине, сколько процентов можно оплатить бонусными рублями.</p>
<p>Связанные</p> <p>Все требования связаны между собой и направлены на достижение общей цели — повышение лояльности клиентов.</p> <p>Например, увеличение максимальной доли оплаты заказа бонусами связано с уточнением критериев для определения лучших покупателей</p>	<p>Увеличение максимальной доли оплаты заказа бонусами напрямую связано с определением критериев для лучших покупателей, так как эти критерии будут определять, кто сможет воспользоваться увеличенной долей оплаты.</p> <p>Установление лимитов использования бонусов за одну покупку связано с увеличением максимальной доли оплаты, чтобы клиенты понимали, сколько они могут оплатить бонусами при разных суммах покупки.</p>
<p>Непротиворечивые</p> <p>Требования не содержат внутренних противоречий. Например, нет противоречия между увеличением максимальной доли оплаты бонусами и</p>	<p>Все требования согласованы между собой. Например, увеличение максимальной доли оплаты и установление лимитов не противоречат друг другу, а дополняют,</p>

<p>установлением лимитов использования бонусов за одну покупку.</p>	<p>создавая понятные условия для клиентов.</p> <p>Чётко определены условия участия в программе лояльности и критерии для лучших покупателей, что исключает неоднозначность и противоречия.</p>
<p>Полные</p> <p>Требования охватывают все аспекты программы лояльности, включая условия участия, критерии определения лучших покупателей, лимиты использования бонусов и коммуникацию изменений.</p>	<p>Описаны все ключевые аспекты программы лояльности: условия участия, определение лучших покупателей, использование бонусов, коммуникация изменений и управление программой.</p> <p>Включены конкретные шаги по реализации каждого аспекта, например, как будет происходить информирование клиентов, какие инструменты будут использоваться для управления программой и т.д.</p>
<p>Неизбыточные</p> <p>В требованиях нет дублирования информации. Каждое требование содержит уникальную информацию, которая необходима для реализации программы лояльности.</p>	<p>Каждое требование добавляет новую информацию, не повторяя уже существующую. Например, описание условий участия в программе не дублирует информацию о критериях для лучших покупателей или о лимитах использования бонусов.</p> <p>Информация представлена лаконично и чётко, без лишних деталей, которые могли бы создать избыточность.</p>
<p>Однозначные</p> <p>Термины и формулировки в требованиях однозначны и понятны. Например, термины «лучшие покупатели», «средний чек» и «бонусные рубли» имеют чёткое</p>	<p>Определения терминов и понятий даны ясно и точно. Например, «лучшие покупатели» описаны как клиенты, совершившие покупки на сумму от 100 тыс. рублей за год или более десяти раз в год.</p>

определение в контексте программы лояльности.	Формулировки требований не оставляют места для разночтений. Например, указано, что скидка не распространяется на услуги, что исключает возможность неправильного толкования.
<p>Проверяемые</p> <p>Для каждого требования можно определить критерии проверки его выполнения. Например, для проверки увеличения оборота компании можно использовать финансовые отчёты, а для проверки роста среднего чека — данные о покупках клиентов.</p>	Представлены конкретные метрики и показатели, которые будут использоваться для оценки выполнения требований.

2. Формализация бизнес-требования.

Цель инициативы	повысить лояльность клиентов, стимулируя их совершать покупки и накапливать бонусы.
Соотношение цели инициативы с целями компании	инициатива напрямую способствует достижению целей компании на год — увеличению оборота на 500 млн рублей, доли рынка с 5 до 6%, EBITDA на 5%.
Ситуация сейчас	<ul style="list-style-type: none"> • Компания продаёт мебель среднего и экономсегмента. • Есть программа лояльности с накопленными бонусами до 5 млн

	<p>рублей (1 бонус = 1 рубль).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Средний чек составляет 25 тысяч рублей. • Бонусы начисляются при каждой покупке в размере 5% от стоимости мебели без учёта услуг. • Клиент может оплатить бонусами только 10% от стоимости заказа.
Что хотим предложить	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличить максимальную долю оплаты заказа бонусами с 10 % до 100 % для лучших покупателей. • Уточнить критерии для определения лучших покупателей (например, по сумме покупок или количеству повторных покупок). • Установить лимиты использования бонусов за одну покупку в зависимости от суммы покупки: <p>При покупке от 10 до 30 тысяч рублей можно использовать оплату бонусами 10 %.</p> <p>При покупке от 30 до 100 тысяч рублей — оплату бонусами 20 %.</p> <p>При покупке от 100 тысяч</p>

	<p>рублей — оплату бонусами 50 %.</p> <p>При покупке от 200 тысяч рублей — оплату бонусами 100 %.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Исключить распространение скидки на услуги (например, доставку или сборку мебели). • Сделать программу лояльности более заметной для клиентов через различные каналы коммуникации: консультации в магазине, кол-центр, рекламные рассылки. • В интернет-магазине наглядно показать, сколько процентов можно оплатить бонусными рублями.
Для кого	лучшие покупатели (за год заказали мебель на сумму от 100 тыс. руб. или совершали покупки в компании чаще десяти раз в год).
Как клиент узнает о новой возможности	<ul style="list-style-type: none"> • От консультантов в магазине. • От операторов кол-центра. • Из рекламных рассылок. • В интернет-магазине

Выявление и анализ проблем

Проблема:

Метод 5П

Проблема: недостаточная информированность клиентов о программе лояльности.

Почему клиенты могут быть недостаточно информированы??	информация о программе не распространяется или не привлекает внимание клиентов
Почему информация о программе может не распространяться?	компания могла не уделить должного внимания маркетингу программы или неправильно выбрать каналы распространения информации
Почему компания могла не уделить должного внимания маркетингу?	вероятно, компания не посчитала программу достаточно важной или не имела достаточных ресурсов для её продвижения
Почему программа могла быть не воспринята как важная?	возможно, компания не увидела прямой связи между программой и своими бизнес-целями
Почему компания не увидела этой связи?	скорее всего, компания не провела достаточно анализа эффективности программы.

Решение: компании необходимо провести анализ эффективности программы, определить её цели и задачи, разработать стратегию продвижения, обеспечить обучение персонала, внедрить систему контроля, устранить технические сложности, минимизировать финансовые риски, собирать и анализировать обратную связь от клиентов и отслеживать результаты программы.

Причина проблемы:

Диаграмма Исикавы

Человек	<ul style="list-style-type: none">• Недостаточное понимание важности программы лояльности и её влияния на бизнес со стороны руководства компании.• Отсутствие у сотрудников навыков и мотивации для эффективного продвижения программы.
---------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Нежелание или неспособность сотрудников адаптироваться к изменениям в условиях работы.
Материал	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие или недостаток качественных материалов для продвижения программы (например, рекламных брошюр, видеороликов). • Сложность восприятия условий программы из-за использования сложной терминологии. • Несоответствие уровня сложности условий программы уровню понимания целевой аудитории.
Окружение (среда)	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая конкуренция на рынке, которая требует от компании постоянного улучшения своих предложений. • Изменение потребностей и ожиданий клиентов, которые требуют от компании адаптации своих программ. • Ограниченные ресурсы компании, которые не позволяют ей инвестировать в продвижение программы в достаточном объеме.
Оборудование	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы с доступом к интернету или другим средствам связи, которые затрудняют распространение информации. • Технические сбои в работе оборудования, которые могут привести к потере данных или сбоям в работе программы.

<p>Методы</p>	<ul style="list-style-type: none">• Использование неэффективных методов продвижения программы (например, реклама в малоэффективных СМИ, отсутствие таргетированных кампаний).• Отсутствие системного подхода к продвижению программы, который бы учитывал потребности и ожидания клиентов.• Игнорирование обратной связи от клиентов, которая могла бы помочь улучшить программу и сделать её более привлекательной для клиентов.
---------------	---