

Карта клиентского пути (СJM) и карта потребностей как источники требований для проектирования архитектуры компании

Спикер:

Басыров Равиль

Управляющий директор ООО «БиПиэМ мастер»

mail@bpm-master.ru

Любая бизнес-модель требует регулярного переосмысления и корректировки архитектуры компании. Безусловно одним из ключевых блоков архитектуры является продукт.

- Какие потребности клиентского сегмента продукт закрывает, а какие еще не охвачены?
- Какие боли и барьеры возникают у клиента на всем его пути?
- Какие решения необходимо принять при проектировании новых процессов, либо повышения эффективности старых?

Ответы на эти вопросы и многие другие должны быть найдены и отражены в архитектуре компании.

Цель бизнеса

«Основа бизнеса – это клиент, и от него зависит существование компании. Клиент обеспечивает компанию работой. Только ради снабжения покупателя необходимыми продуктами общество вверяет компании ресурсы для производства материальных благ.

Есть только одно правильное определение цели бизнеса – создание клиента.»

«Сосредоточенность только на получении прибыли заставляет менеджеров свернуть с верного курса и поставить под угрозу выживание компании. Ради сиюминутной выгоды они рискуют ее будущим.»

(Практика менеджмента. П.Друкер)

«Конечная цель бизнеса состоит в **удовлетворении** потребностей **предпринимателя** за счет удовлетворения **потребностей потребителей.**»

(Инжиниринг корпорации. Кадыев Т., Игнатюк А.)

Заинтересованные стороны и их потребности (гипотеза)

Стейкхолдер	Потребность	Требование к BS
Маркетологи-Владельцы продуктов	<p>Анализ удобства потребления продукта</p> <p>Определить причины низкого уровня продаж.</p> <p>Выявить барьер клиента при потреблении продукта.</p> <p>Выявить замечания к продукту.</p> <p>Сформировать идеи об улучшении процесса потребления продукта или самого продукта.</p>	<p>Создать инструмент для формирования справочника клиентских сегментов.</p> <p>Создать карту CJM.</p> <p>Создать отчет для анализа полученной информации и формирования предложений по повышению эффективности продаж: продукт – этап-шаг клиента – боль- барьер-решение.</p>
Бизнес-архитекторы	<p>На основании идей об улучшении процесса потребления продукта подготовить требования к бизнес-архитектуре.</p>	<p>Создать отчет: боль- процесс\операция-решение.</p>
Бизнес-аналитики	<p>Декомпозиция требований к БА</p> <p>Изменение процессов на основе требований к БА</p>	<p>Создать инструмент, способствующий анализу и повышению эффективности процессов за счет визуализации пути клиента с момента поиска товара или услуги вплоть до совершения покупки.</p> <p>Создать отчет для анализа полученной информации и формирования предложений по повышению эффективности продаж: продукт – этап-шаг клиента – боль- барьер-решение.</p> <p>Создать возможность вести дерево требований. (Сделано)</p> <p>Возможность назначать (приписывать) требования архитектурным элементам.</p>
ИТ-специалист	<p>Декомпозиция требований и формулирование требований к ИТ-системам</p> <p>Изменение ИТ-систем процессов на основе требований к ИТ-системам.</p>	<p>Создать отчет: Боль-процесс\операция-ИТ система-решение</p> <p>Создать возможность вести дерево требований. (сделано)</p> <p>Возможность назначать (приписывать) требования ИТ системе.</p>

Не продукт, а опыт



<https://barykin-pin-up.ru/>

Сегодня клиенты покупают не продукт, а опыт, который включает в себя

и сам продукт,
и способ его покупки,
и имидж компании,
и сервис.

Клиент

Возможная сегментация клиентов:

Юридические лица

- тип рынка
- выручка
- отрасль
-
-
-

Физические лица

- пол
- возраст
- доход
- место проживания
- сотрудник
-
-

Физюрлик

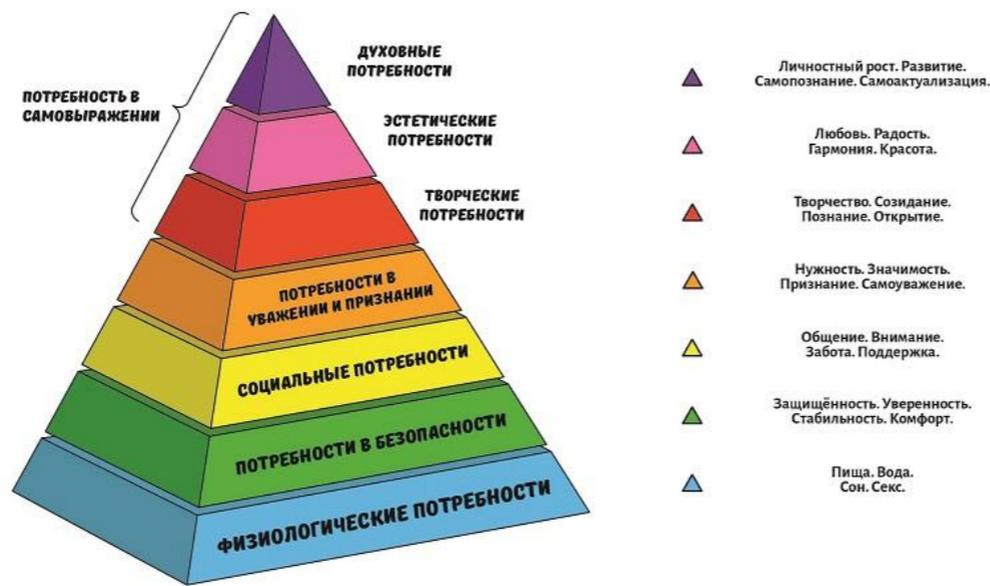
— это клиент банка, который является и физическим, и юридическим лицом одновременно.

Процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении называется сегментированием рынка.

(Основы маркетинга. Ф.Котлер)

Потребность

Модель А. Маслоу



Методология DISK



Потребность - недостаточность/нехватка чего-либо, возникающая у клиента в зависимости от жизненной ситуации и контекста, которая может быть закрыта/удовлетворена предлагаемой ценностью.

- осознанные потребности - есть проблема и известно ее решение
- неосознанные потребности - проблема есть, но ее решение неизвестно
- скрытые. На первый взгляд, проблемы вообще нет

Жизненные ситуации

Примеры жизненных ситуаций для граждан:

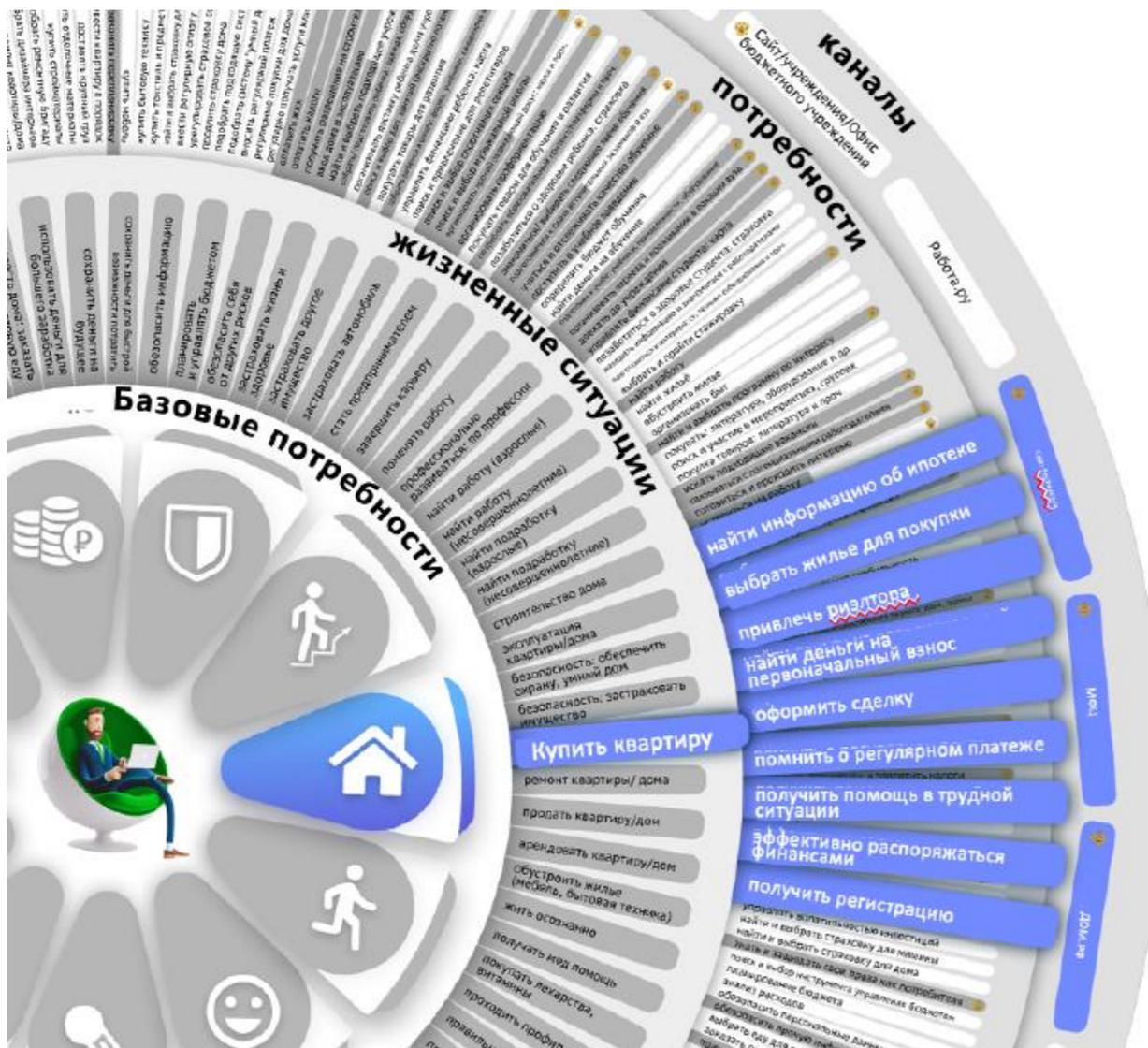
- покупка автомобиля;
- рождение ребенка;
- беременность;
- путешествие;

Примеры жизненных ситуаций для организаций:

- начало/завершение деятельности;
- производство и выпуск продукции/изделия;
- перевозка опасного груза;
- сохранение объекта культурного наследия.

Жизненная ситуация - отрезок времени клиента, в рамках которого возникает потребность и/или необходимость в получении ценностей, предоставляемых компанией (как вариант - событие).

Карта потребностей, «Покупатель квартиры»



Жизненные ситуации:

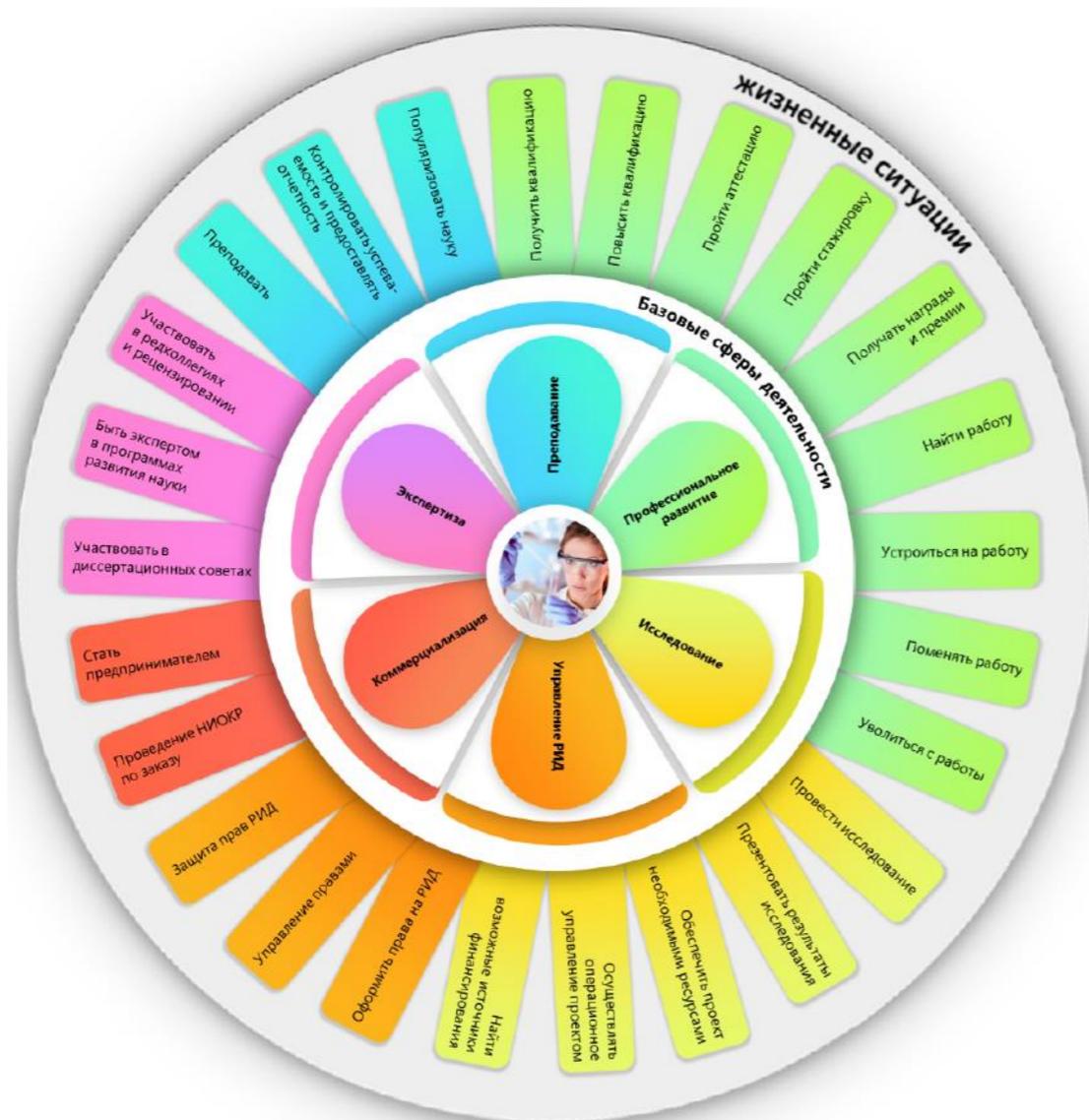
- купить квартиру;
- построить дом;
- арендовать квартиру;
- сделать ремонт;
- ...

Потребности:

- найти информацию об ипотеке;
- выбрать жилье;
- привлечь риелторов;
- оформить сделку;
- ...

* Методические рекомендации по проектированию и утверждению целевой архитектуры домена с использованием единой цифровой платформы «Гостех». Москва 2022

Карта потребностей, «Исследователь»»



Жизненные ситуации сферы «Исследование»:

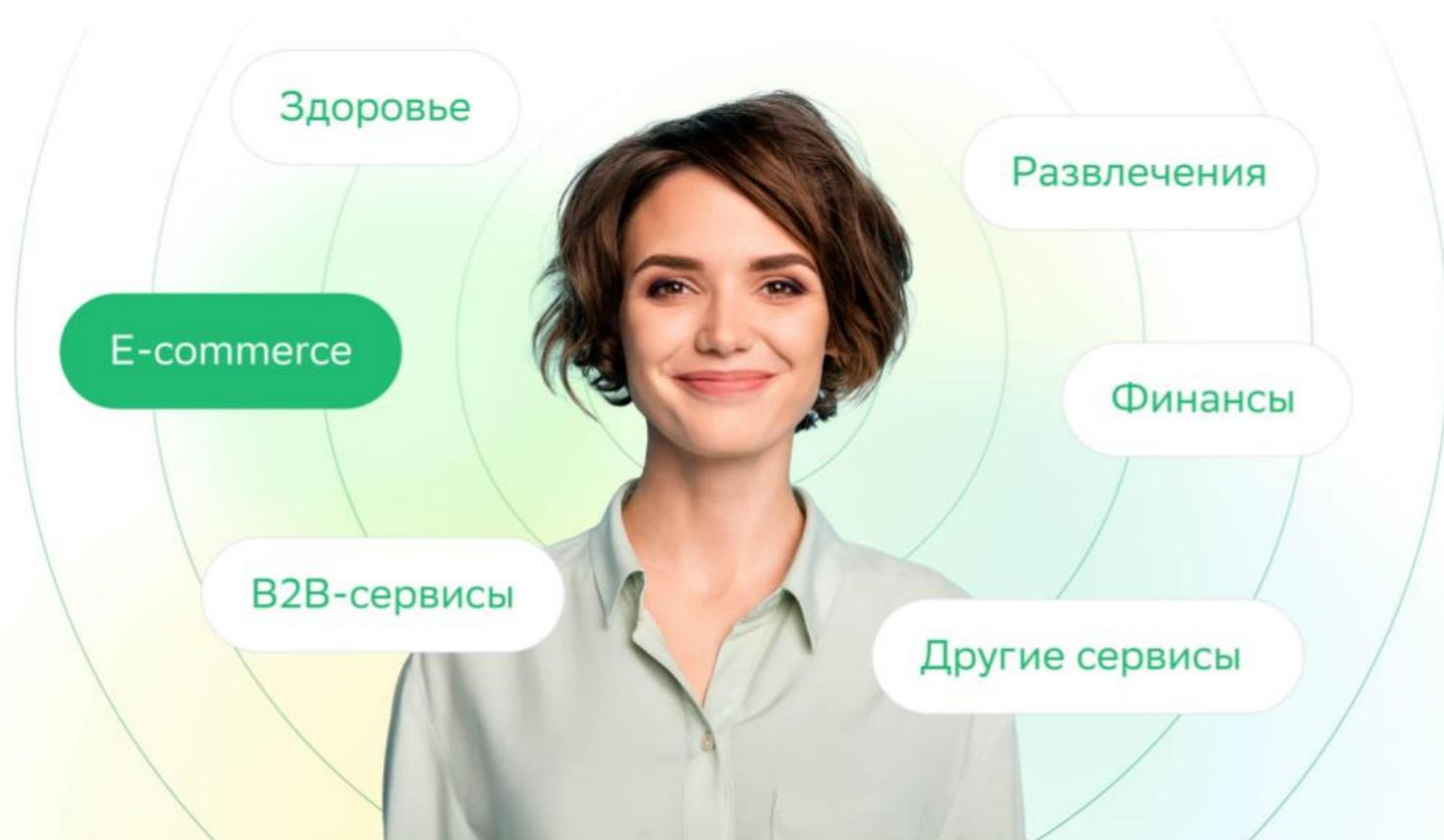
- провести исследование;
- презентовать результаты исследования;
- обеспечить проект необходимыми ресурсами;
- осуществлять операционное управление проектом;
- найти возможные источники финансирования.

* Методические рекомендации по проектированию и утверждению целевой архитектуры домена с использованием единой цифровой платформы «Гостех». Москва 2022

Кейс - Сбер

СБЕР — больше, чем банк

Мы развиваем цифровую платформу сервисов для людей и бизнеса, в центре которой — наш клиент. Платформа помогает созданию новых рабочих мест, развитию предпринимательской культуры, способствует обмену опытом и компетенциями.



Сбербанк изменил свою бизнес модель

Был банк, теперь крупнейшая ИТ-компания.

Отказался от слова «банк» и объединил свои продукты под брендом «Сбер»

Чистая прибыль Сбера за 6М 2023 составила 727.8 млрд руб. при рентабельности капитала в 24.7%.

Кейс Домклик



Покупка

Аренда

Новостройки

Построить дом

Ипотека

Услуги

Журнал 31

Риелторы

Услуги

Проведение ипотечной сделки

Электронная регистрация

Безопасные расчёты



Ипотечное страхование



Оценка недвижимости

Бесплатно



Оценка недвижимости для ипотеки



Юридическая проверка



Сделка за свои средства
В офисе Сбербанка

Кейс для домашнего чтения - предохранители

Наша компания – производитель плавких предохранителей и распределительных коробок – поставила перед собой этот вопрос еще в 1943 году, принимая решение, чем заняться после окончания Второй мировой войны. Она дала один правильный ответ: клиенту требуются предохранители и переключатели, выдерживающие гораздо более высокие электрические нагрузки тока, соединяющие больше цепей, чем существовавшее в то время оборудование, которое разрабатывалось главным образом еще до начала массового выпуска бытовых электроприборов.

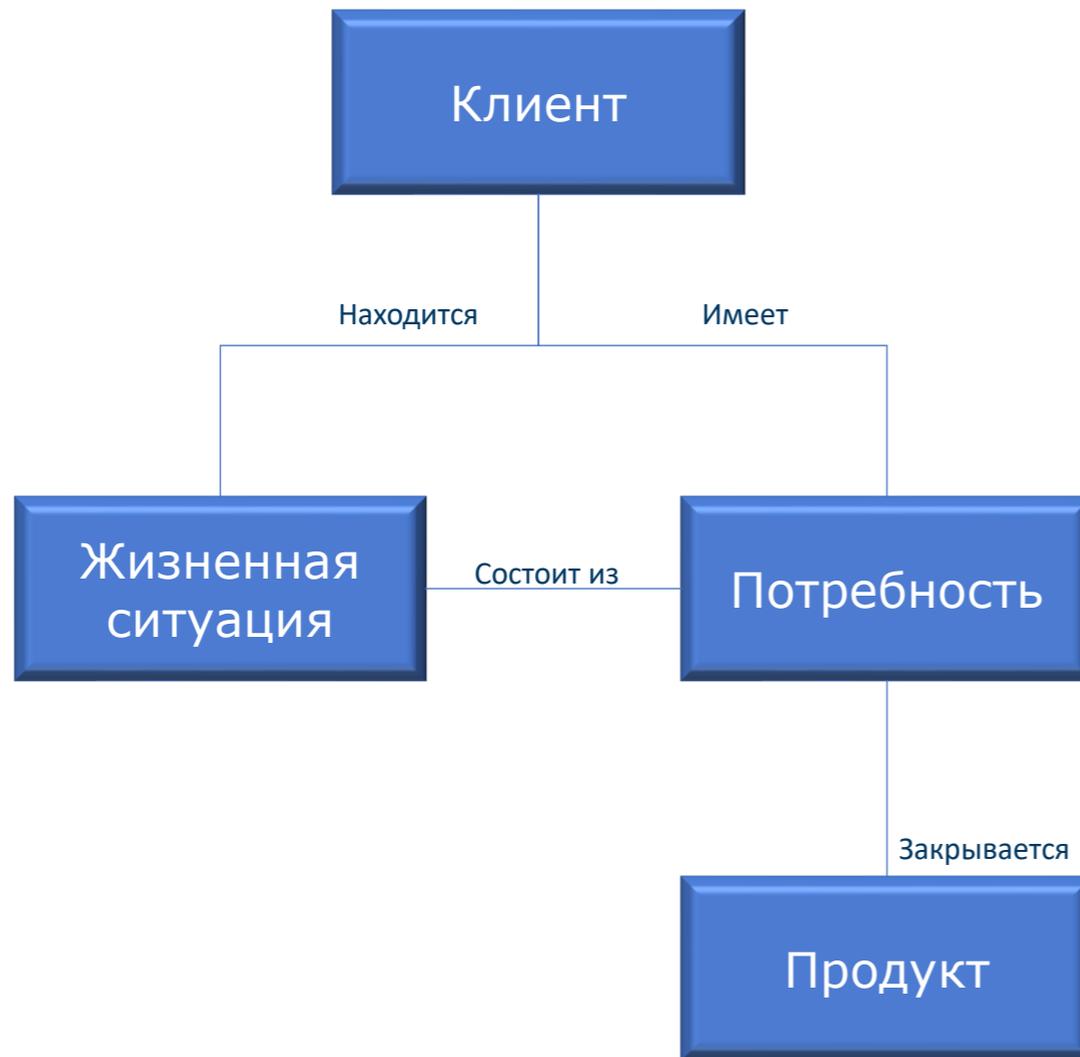
При этом стоимость такого оборудования, выдерживающего в два раза большую нагрузку, после установки должна была бы оказаться гораздо ниже, чем стоимость двух новых предохранителей, но ненамного выше, чем одного старого, чтобы домовладельцу было проще и выгоднее попросить электрика заменить старую панель новой, с более высокой нагрузкой, вместо того чтобы монтировать вторую стандартную панель.

Анализ этой проблемы и найденное решение, то есть разработка панели с повышенной нагрузкой, были вторым важным фактором в стремительном прогрессе компании. Но неспособность увидеть еще одну неудовлетворенную потребность клиента привела ее к неудачам в будущем.

Руководство не обратило внимания, что клиенту нужен был также автоматический переключатель, который заменил бы громоздкие плавкие предохранители, которые после перегорания нужно было еще проверить и заменить. Просчет оказался тем более серьезным потому, что, выявив существующую потребность, руководство решило, что клиент не знает, чего хочет, и потому не готов к столь радикальной перемене, вместо того чтобы поинтересоваться мнением клиента на этот счет.

Когда же в 1950 году два конкурента вышли на рынок с собственными вариантами автоматического переключателя, наш производитель был не готов к такому повороту событий; а клиент, «не готовый к радикальной перемене», охотно начал покупать новый продукт конкурентов.

Карта потребностей. Объекты и связи



Карта потребностей отражает связи между клиентом, жизненными ситуациями, потребностями, продуктами.

Потребность может быть не закрыта и тогда это повод для

Видеоролик

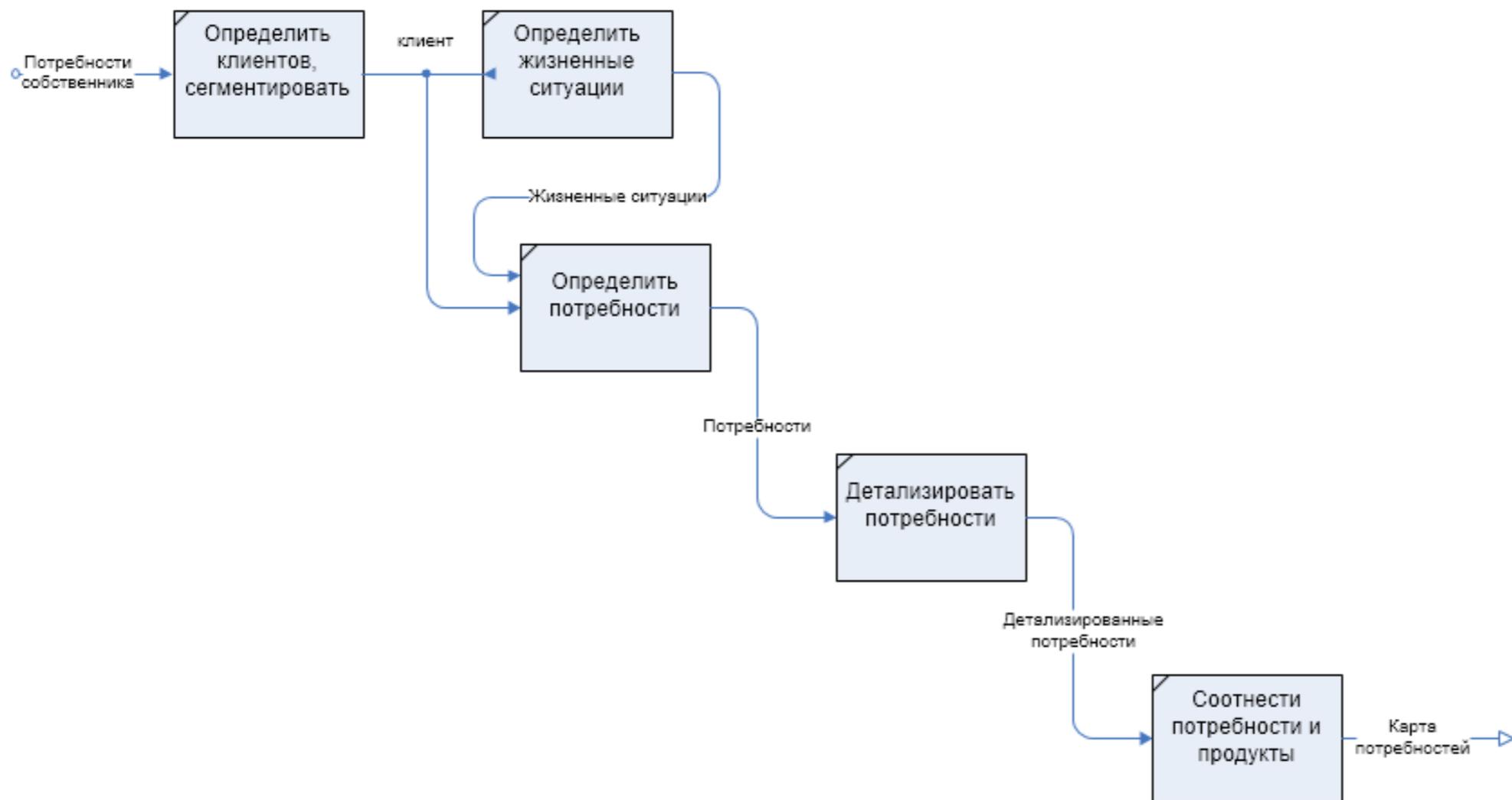


«Джек Восьмёркин — „Американец“» — художественный фильм по мотивам одноимённой повести Николая Смирнова

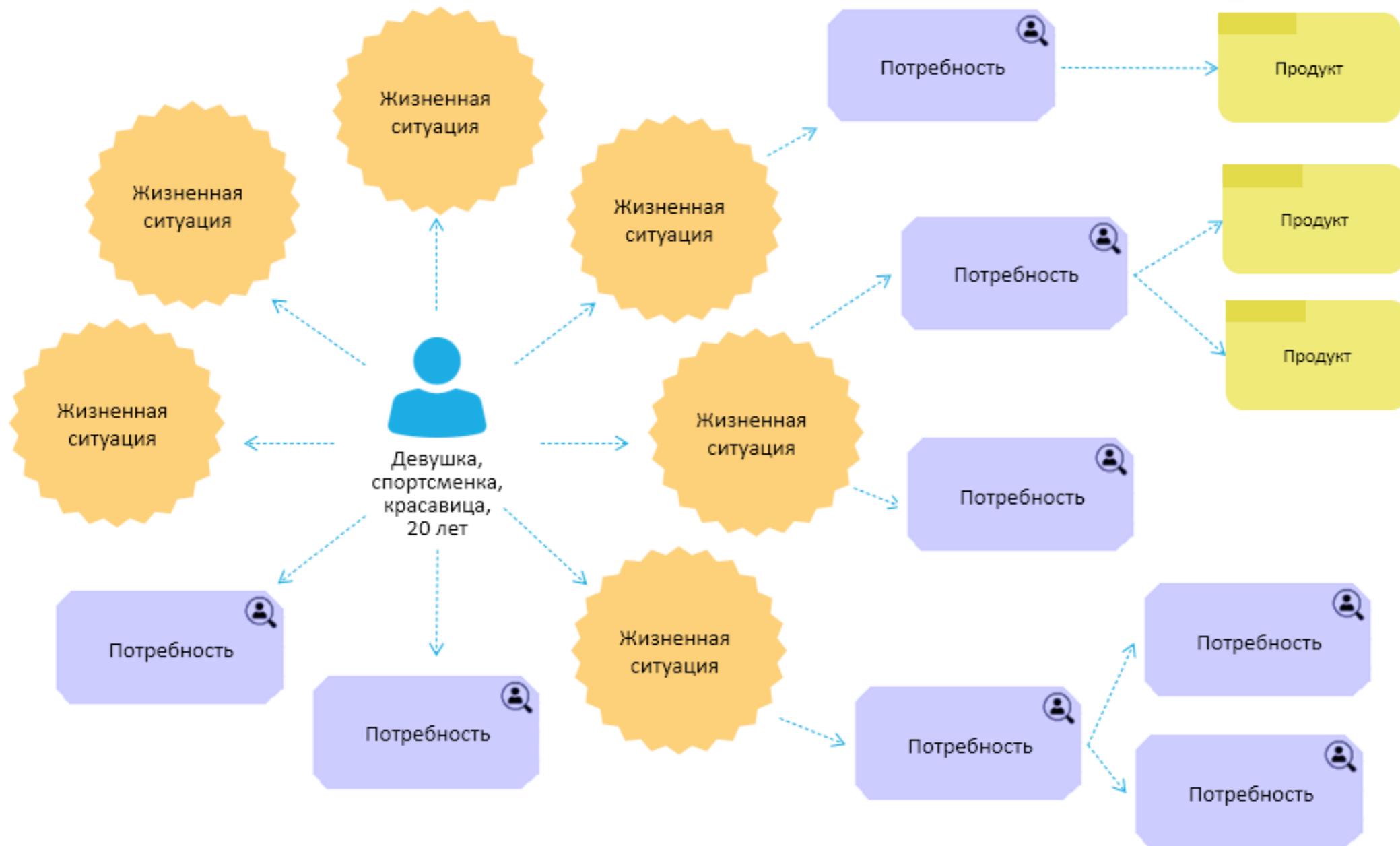
Вернувшийся из США Джек Восьмёркин начинает вести хозяйство в родной деревне, используя знания, полученные в Америке.

Эпизод: попытка продажи Джеком своих сигарет и продажа купцом махорки из сигарет Джека.

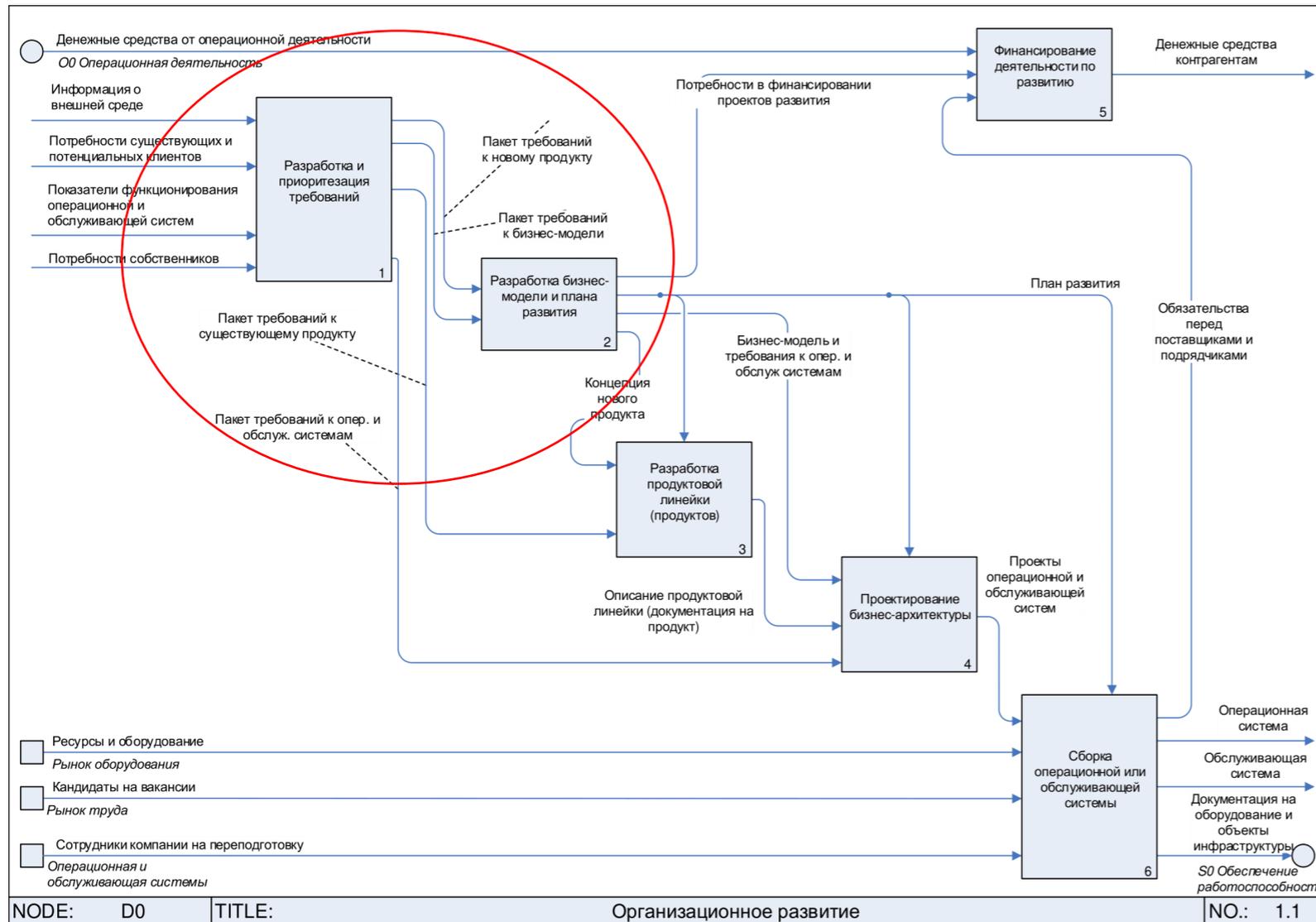
Шаги построения Карты потребностей



Прототип нотации «Карта потребностей»



Место карты в архитектуре



Карта потребностей зарождается на первых двух этапах:

- разработка и приоритезация требований;
- разработка бизнес-модели и плана развития

Построение верхнеуровневой модели деятельности компании на основе принципов системной инженерии. Д.Пинаев, 2022г, Businessstudio.ru

Кейс – указатель свободной парковки



<https://www.youtube.com/watch?v=UNZjtkpJhnE>

Кейс – аппарат МРТ в детской больнице



<https://www.youtube.com/watch?v=LMGoKDA0UXw&t=2s>

Кейс - кафе-пекарни «СЛОЙ»



<https://www.forbes.ru/spetsproekt/493478-vas-vybral-samokat-tri-istorii-partnerstva-s-odnim-iz-vedusih-onlajn-retejlerov?erid=4CQwVszH9pUjpJRfAPc>

Мы подписали договор по производству товаров бренда «Самокат». Для нас это была возможность попробовать новый формат работы. Прежде мы готовили выпечку исключительно для нескольких своих кафе, а с «Самокатом» начали развивать оптовое направление. Вскоре случился локдаун, и доставка еды стала невероятно востребованной. Начинали мы с производства размером 80 кв. м, а теперь у нас 12 цехов по всей России и 65 городов присутствия.

Кейс - валенки



<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/436703-sinonim-prostoty-zachem-restorator-iz-peterburga-moderniziroval-russkie>

Но первый сезон показал, что на рынке просто нет запроса на валенки.

Тогда Васильев модернизировал валенки: добавил расширенный и слегка задранный кверху нос, разделил сапоги на левые и правые и сделал подошву из каучука. Он сменил позиционирование и сделал ставку на тех, кто ищет теплую домашнюю обувь. Усовершенствованная модель получила название «снеги» от слова «снег», а бренд — Snegi.

Кейс – миллиард на батончиках



<https://www.forbes.ru/svoi-biznes/494793-milliard-bez-sahara-kak-biznesmeny-iz-tolatti-i-bloger-zarabatyvaut-na-zoz-desertah>

Поначалу партнеры делали ставку на собственный интернет-магазин. Чтобы увеличить продажи, тестировали таргетированную и контекстную рекламу, блогеров и пр. Но выручка росла незначительными темпами, признаются Заикин и Кофейников. По их словам, сайт был неудобным — из-за этого клиенты часто не доходили до покупки. Пользователей отпугивала и стоимость доставки

Резюме. Карта потребностей

Карта потребностей — инструмент клиентоцентричного подхода, который помогает нам переходить от прогнозирования покупки продукта к предложению, адаптированному под жизненную ситуацию и потребность клиента.

Если мы попадаем в потребность клиента, удовлетворяем ее, то мы выстраиваем долгосрочную прочную эмоциональную связь клиента с организацией.

Это основа всего, потому что лояльность клиентов обеспечивает эффективное взаимодействие с компанией в будущем.

Кроме того, принцип Win-Win, — «выигрывает клиент — выигрываем мы» сегодня должен учитываться в любой бизнес-стратегии.

Клиентский путь



Упорядоченная совокупность действий и решений клиента, направленных на удовлетворение потребностей клиента в рамках одной или нескольких жизненных ситуаций и получения ценностей, предоставляемых компанией.

Карта пути

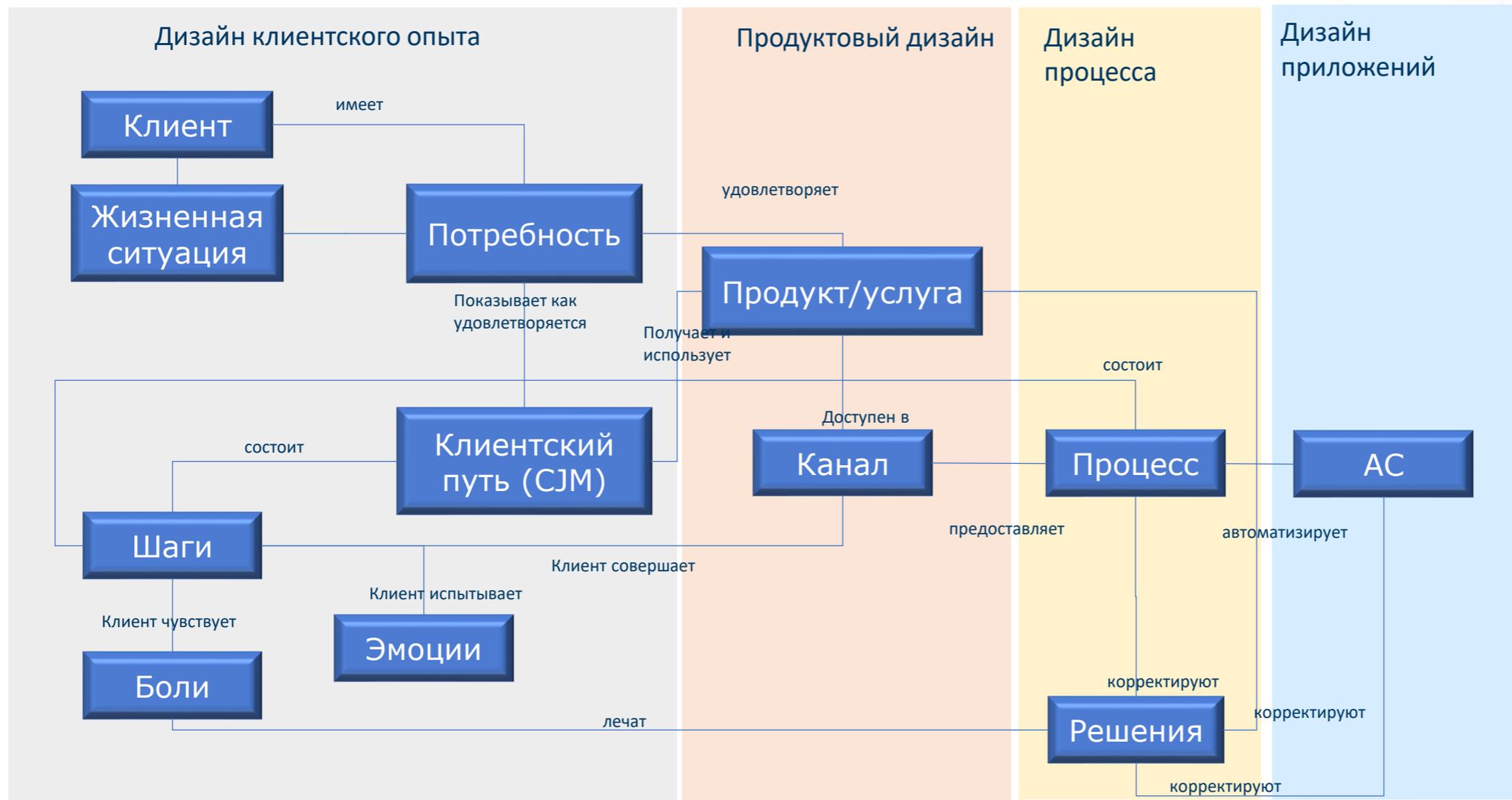


* Сервис-дизайн на практике Проектирование лучшего клиентского опыта
М.Синдарс, А.Лоуренс, М. Хормес, Я.Шнайдер

Карта пути,
сосредоточенная на
клиентском опыте,
отражает совокупный
опыт клиента с его
точки зрения

Карта пути,
сосредоточенная на
продукте, фокусируются
лишь на точках
контакта – на её
взаимодействии между
клиентом и
продуктом\услугой\брен
дом

Вариант Метамоделли клиентоцентричной бизнес-архитектуры



Карта клиентского пути

Карта клиентского пути (customer journey map) – визуализация шагов клиента от возникновения до удовлетворения потребностей, сопутствующих эмоций, а также обеспечивающих процессов и сервисов.

Слой карты \ Этапы (могут меняться)	Этап1	Этап2	Этап3	Этап ...
Потребности клиента				
Шаги клиента				
Боль клиента				
Эмоции клиента				
Канал взаимодействия				
Процесс компании				
ИТ система компании				
Барьер				
Решение				

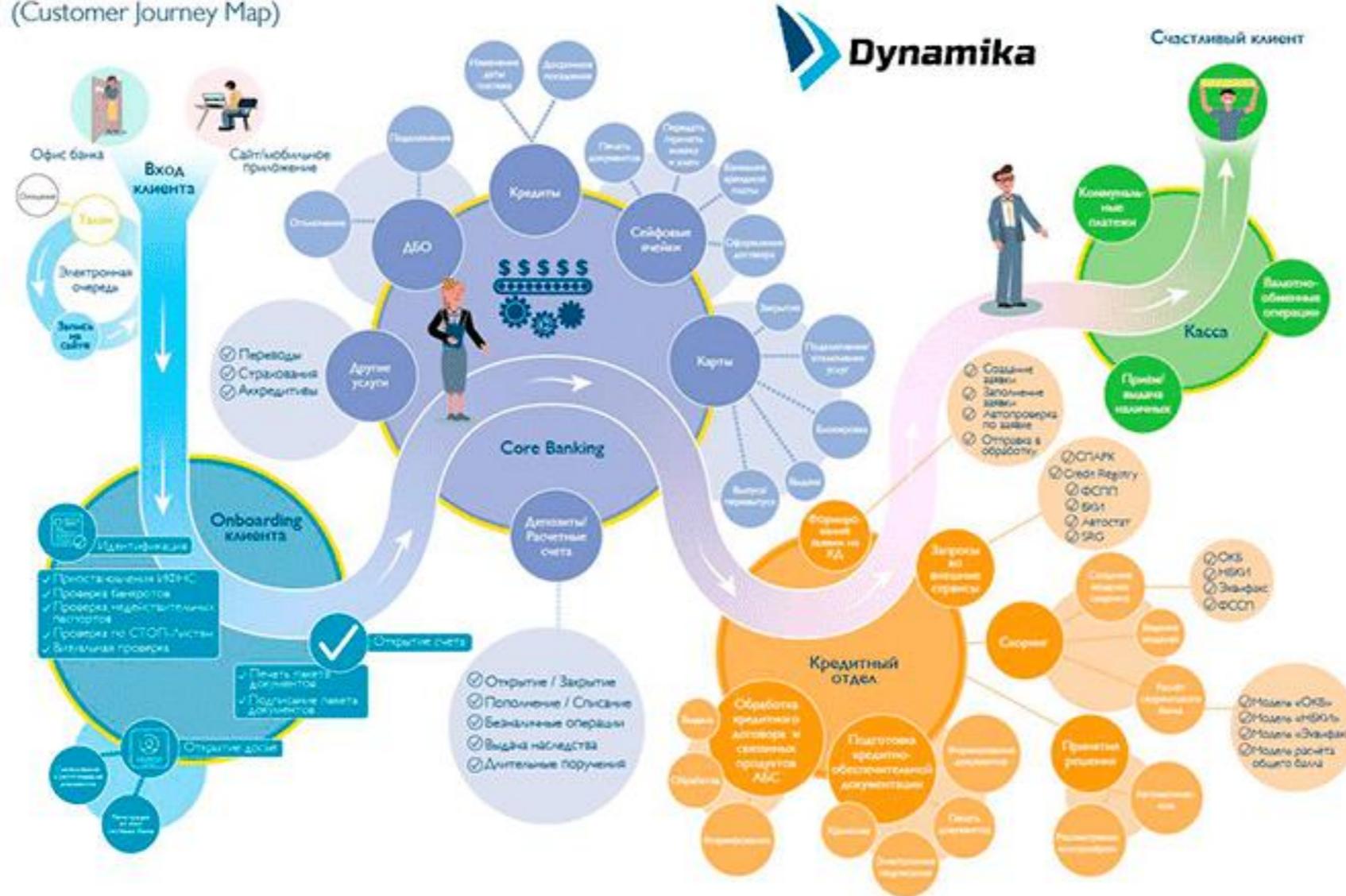
Пример CJM (усредненный покупатель интернет-магазина)

Иван Петров, 30 лет, живет в г. Москва, средний достаток						
Цель: купить другу подарок в интернет-магазине						
Точки контакта	Наружная реклама	Соцсети, контекстная реклама в Яндексe, рекомендации знакомых	Сайт компании и её каталог	Сайт компании, возможно, общение с консультантом	Связь сотрудника с клиентом по телефону или электронной почте	Взаимодействие с курьерской службой
Этапы пользовательского пути	Мотивация: желание порадовать друга	Выбор магазина: изучение возможных вариантов на основе рекламы и рекомендаций	Поиск вариантов подарка: изучение ассортимента в каталоге на сайте	Сравнение товаров: изучение отзывов, характеристик, поиск выгодных условий и акций	Оформление заказа через корзину на сайте	Получение заказа одним из предложенных способов: самовывоз, курьерская доставка, пункт выдачи
Эмоции во время этапов						
Чувства	Счастлив, воодушевлен, заинтересован	Интересно, но не знает, какой магазин выбрать, легкое смятение и фрустрация	Удивление от большого выбора и легкости работы с каталогом	Усталость от долгого изучения, расстраивает долгая доставка некоторых товаров	Облегчение и радость от того, что есть разные способы оплаты	Раздражение, что доставка задержалась, и курьер не предупредил
Ожидания	Быстро и легко найти магазин с приятными ценами	Релевантные результаты в поиске выдачи, точные рекомендации таргета	Интуитивно понятный дизайн сайта, быстрая загрузка страниц, удобный каталог	Удобная система фильтрации товаров в каталоге по цене, отзывам, скидкам	Наличие разных способов оплаты и легкое оформление заказа	Получение товара в обозначенные в момент оформления заказа сроки
Барьеры	Обилие рекламы конкурентов, слабая маркетинговая кампания, неэффективные рекламные каналы	Плохо настроенная таргетированная реклама, слабая SEO-оптимизация сайта	Страницы сайта могут прогружаться медленнее, чем хотелось бы	Невозможность отсортировать товары по нужным пользователю параметрам	Возможны технические неполадки время от времени	Человеческий фактор: курьер не успел вовремя доставить товар из-за высокой нагрузки
Преодоление препятствий	Привлечь компетентных маркетологов, чтобы выстроить стратегию со строгими KPI	Публиковать не меньше 10 SEO-статей в месяц, чтобы вывести сайт в первые строчки поисковой выдачи	Можно уменьшить вес контента: например сжать изображения	Ввести фильтрацию каталога по самым частым запросам	Оперативно реагировать на жалобы от клиентов, вовремя устранять неполадки	Заключать контракт с надежными службами доставки или создать собственную

* Публикация от 24.07.2023. CJM — карта пути клиента: что это и зачем нужно бизнесу, sberbank.ru

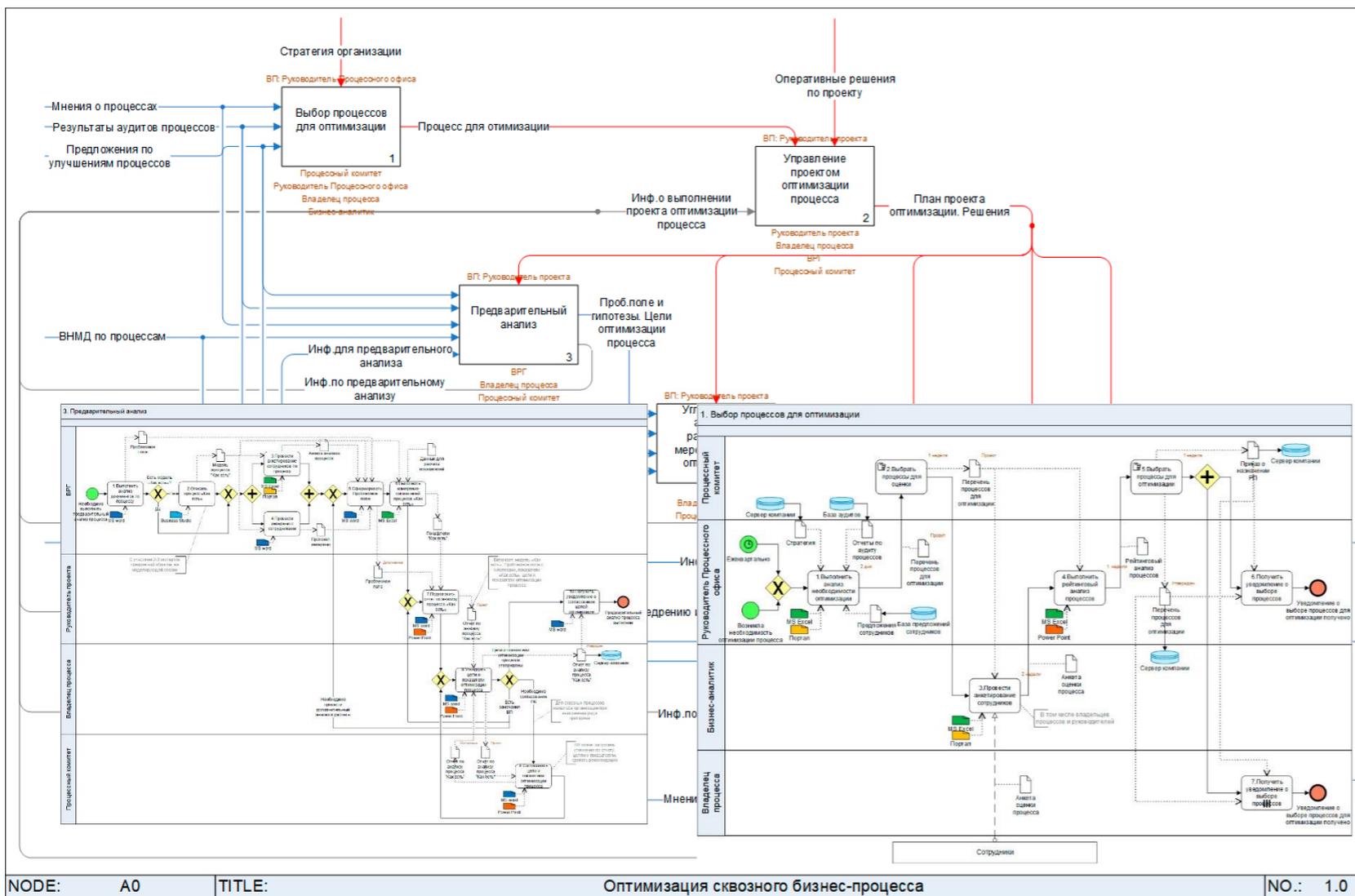
Пример CJM (покупатель финансовых услуг)

КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ
(Customer Journey Map)



* Публикация от 06.03.2023 Клиентский путь: анализируй это, bosfera.ru

CJM в проекте оптимизации



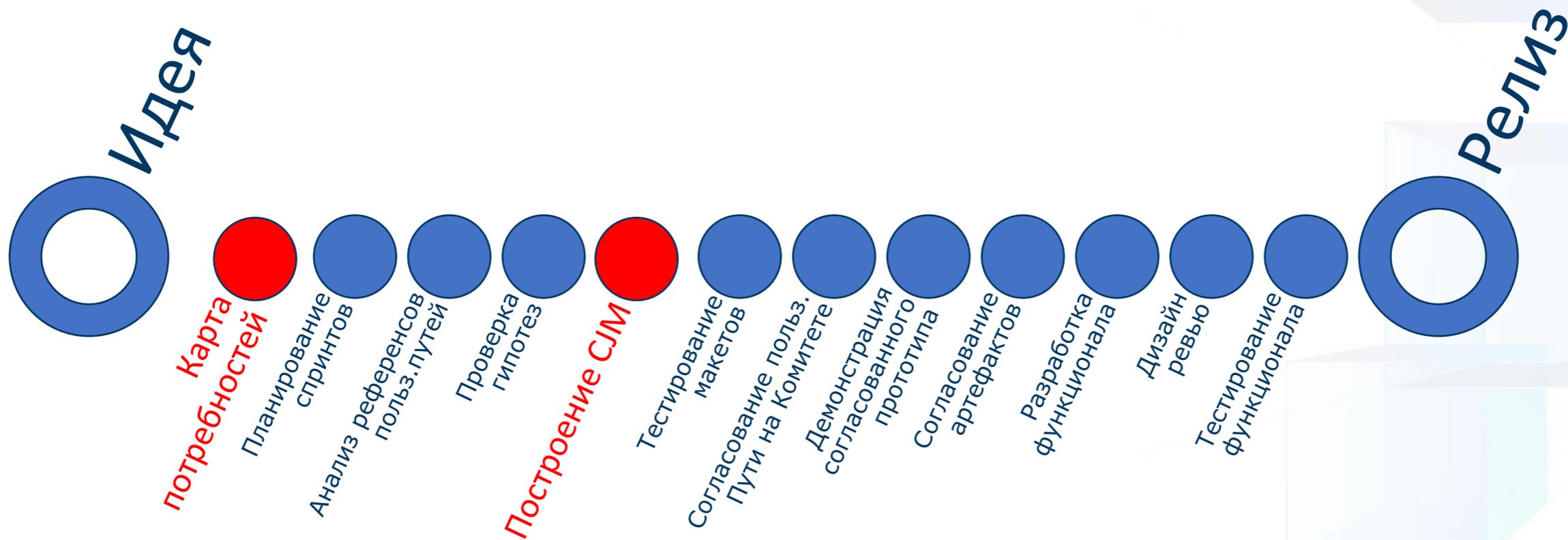
Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса.

Место CJM:

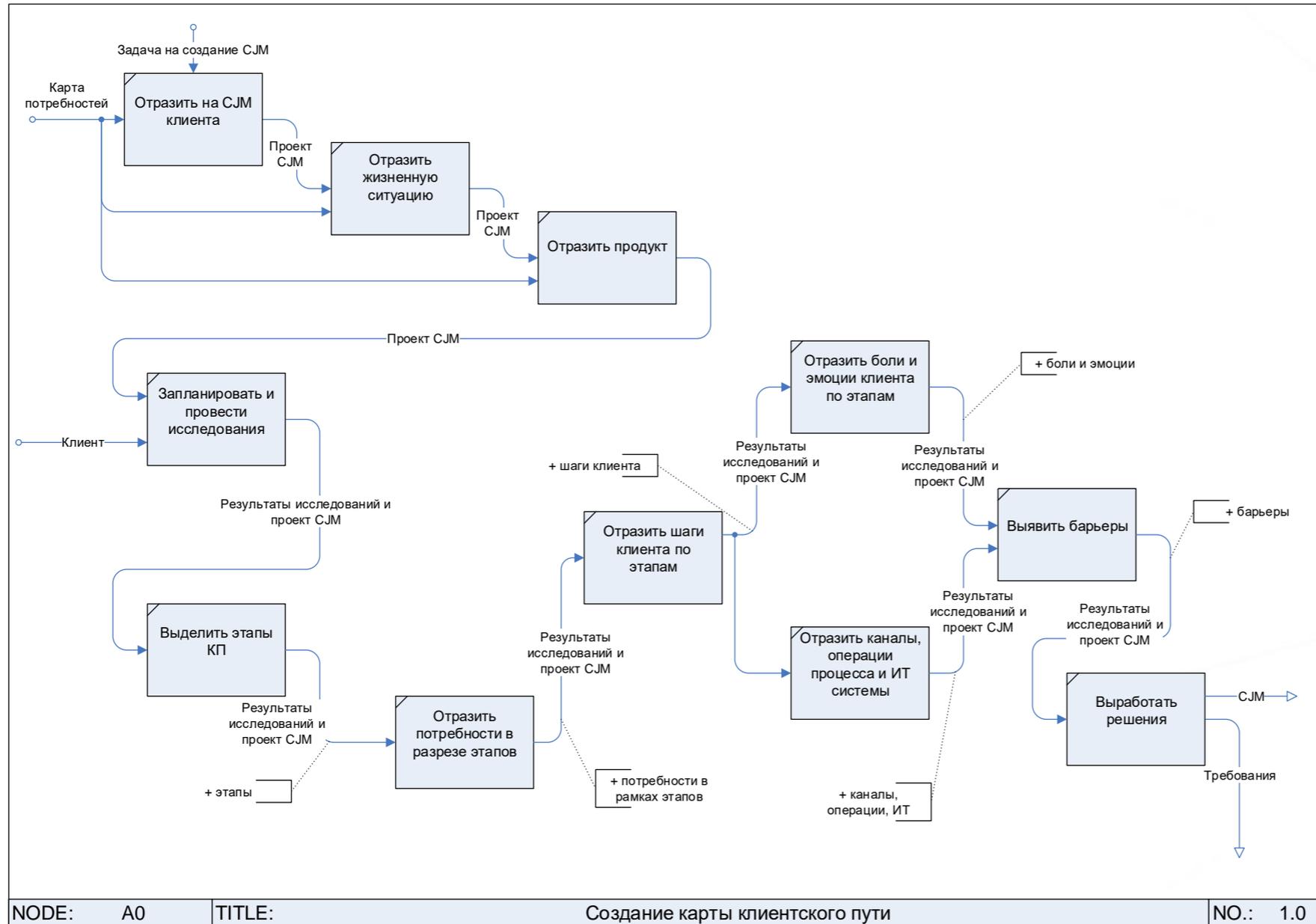
- выбор процесса для оптимизации;
- предварительный анализ;
- углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации

* Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса. В.Репин, 2022, Businessstudio.ru

Карта потребностей и CJM в жизненном цикле создания продукта



Шаги построения CJM



Карта клиентского пути, методы

Для анализа шагов,
эмоций, болей
клиентов

- Этнография
- Анализ обратной связи
(обращений, жалоб)
- Анализ Usability (удобства
работы)
- Опросы
- Гемба
- Тайный покупатель
-

Для анализа
обеспечивающих
процессов и сервисов

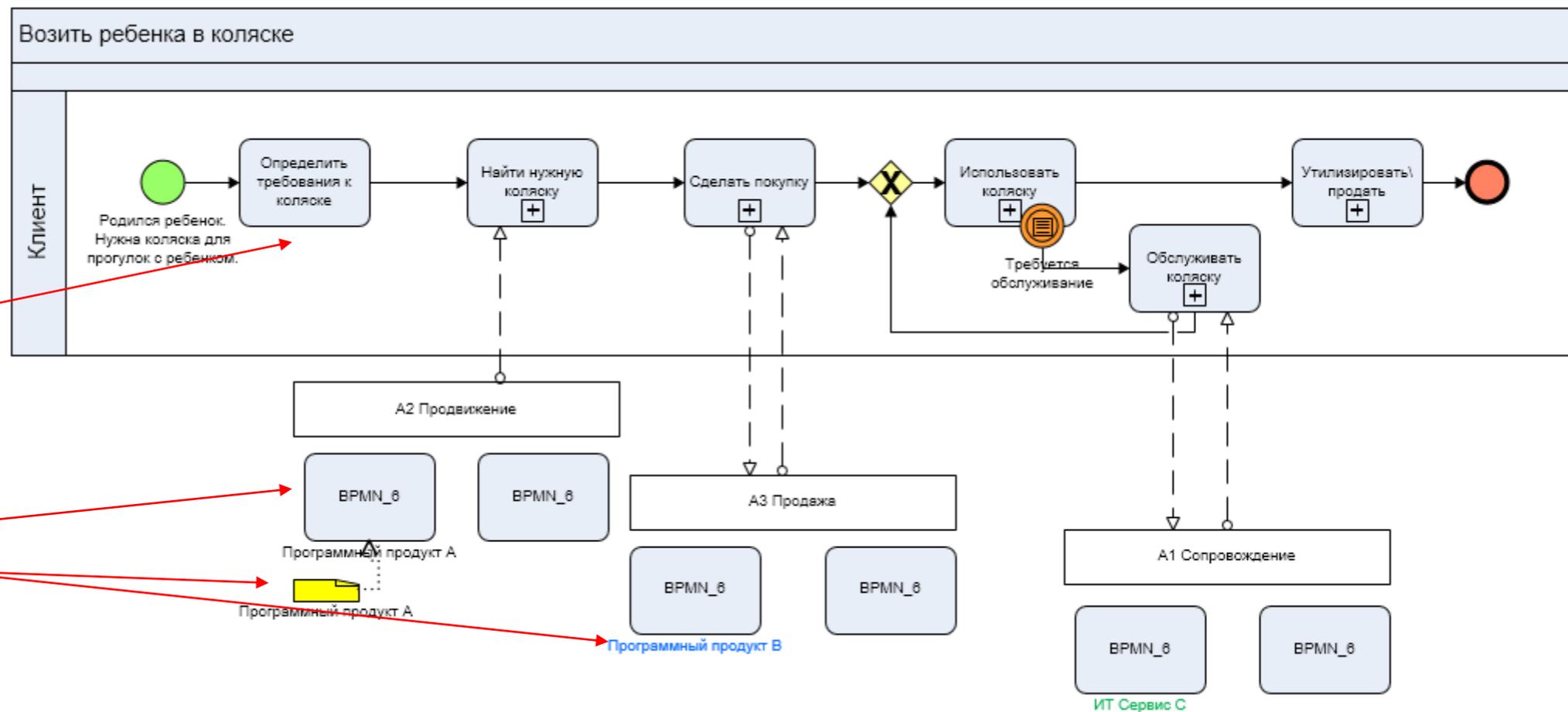
- Анализ моделей
процессов
- Интервью с
сотрудниками
- Гемба
-

Для разработки
требований

- Анализ корневых
причин
- Анализ бенчмарков
- Usability
тестирование
- Сбор идей
- Экспертная оценка
-

CJM и элементы модели деятельности

Слой карты \ Этапы (могут меняться)
Потребности клиента
Шаги клиента
Боль клиента
Эмоции клиента
Канал взаимодействия
Процесс компании
ИТ система компании
Барьер
Решение



Клиентский путь – новые возможности

Охват пути клиента от самого начала до конца

Уникальный клиентский опыт и лидерство по NPS

за счет изменений, не имеющих прямого влияния на бизнес-результат, но влияющих на клиента

Приоритезация изменений от клиента

Оптимизация ценностного предложения

Например за счет формирования пакета продуктов

Более широкий взгляд на потребность клиента

Создание новых продуктов

Выявление новых сегментов

Например, физюрики

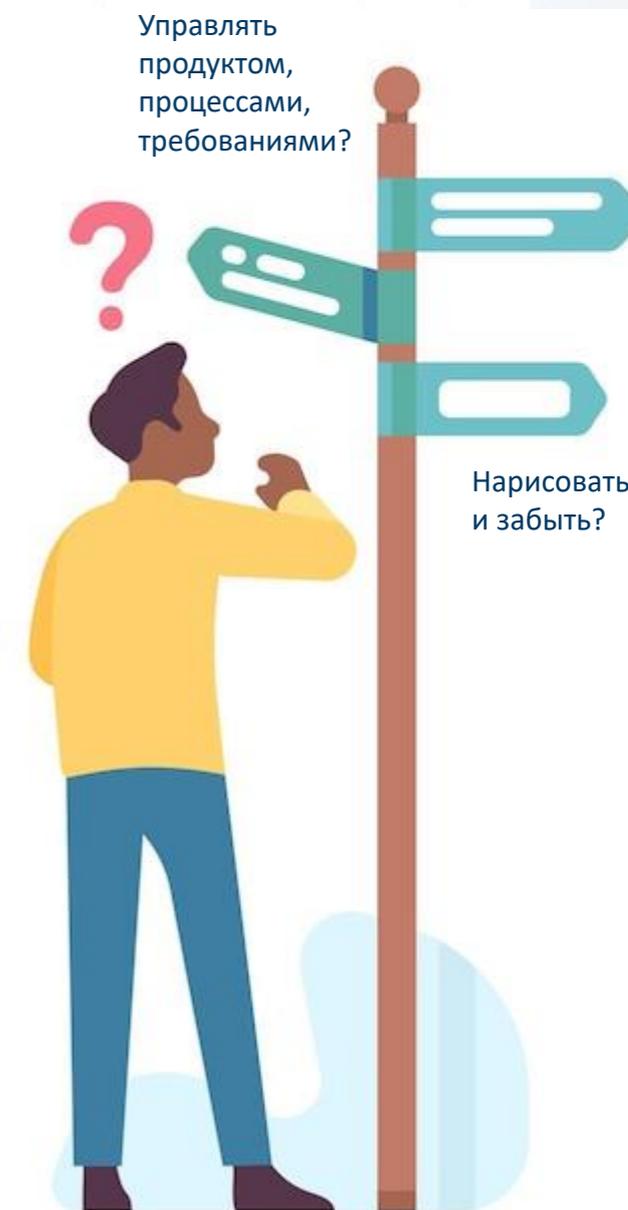
Оmnikanальный взгляд

Единый и бесшовный подход во всех каналах для все клиентов

Например, единые условия во всех каналах

CJM, карта потребностей BS & MS Visio

Сравниваемый параметр	Business Studio	MS Visio
Связь выявленных болей, потребностей с принятыми решениями (требованиями)	+	-
Связь шагов клиента с операциями процесса	+	-
Формирование единой базы данных по управлению продуктами (клиенты, характеристики, продукты, боли, потребности, требования).	+	-
Формирование аналитических отчетов. <ul style="list-style-type: none">• отчет CJM;• реестр потребностей клиента;• реестр клиентских путей;• реестр продуктов и требований;• прочие пользовательские отчеты.	+	-
Мониторинг выполнения требований и задач	+	-



ТОП3 ошибки

1. Составить Customer Journey Map без деления на сегменты
2. Составить Customer Journey Map на основе ощущений
3. Отметить на CJM только этапы продажи

Пример CJM, часть 1/2

	Формирование потребности	Поиск решения	Выбор	Заказ	Доставка	Использование	Рекомендация // Отзыв
Задачи клиента: что главное на этом этапе для клиента	Любит читать, хочется прочитать новинки книг определённого жанра	Можно прочитать книгу онлайн- или офлайн — выбирает, как будет удобнее читать конкретную книгу	Выбирает, в каком книжном лучше купить бумажную версию книги	Оформляет заказ на сайте или приходит в точку продаж	Забирает заказ доставкой, самовывозом из магазина	Читает книгу	Рекомендует книжный друзьям, готова вернуться за повторной покупкой
Каналы: в каких каналах клиент взаимодействует с компанией и продуктом	Поиск, форумы, площадки с книгами (например, Litres или Bookmate), телеграм-каналы с обзорами новинок	Поиск, ресурсы с книгами в онлайн-формате	Сайт — страницы с книгами, советы друзей	Сайт или точки продаж	Курьер компании или точка продаж		Страница книги — оставить отзыв
Процессы: действия клиента на этапе	Ищет интересные книги, обзоры новинок у блогеров	Смотрит электронные версии книг на Litres и Bookmate, смотрит, появилась ли новинка в книжных магазинах	Смотрит стоимость книги на сайте нашем и сайтах конкурентов	Вносит свои данные, данные для курьерской доставки / выбирает точку продаж для самовывоза Приходит за покупкой в магазин	Забирает заказ у курьера / в точке продаж	Читает книгу	Пишет отзыв на нашем сайте / рекомендует книгу друзьям / возвращается на сайт посмотреть новые книги
Чувства, мысли (что испытывает клиент)	Что почитать? Есть ли новые хорошие художественные книги? Будет ли мне интересно?	Стоит ли покупать бумажную книгу или я зря потрачу деньги? «Электронная книга дешевле»	Где книга дешевле? Стоит взять книгу в мягкой или в твёрдой обложке?	«Сложно заполнить форму» Что будет дешевле: доставка или самовывоз?	Стоит ли покупать бумажную книгу или я зря потрачу деньги? «Электронная книга дешевле»	«Мягкая / твёрдая обложка удобнее» «В книге хороший / плохой шрифт»	«Мне понравилась / не понравилась книга — хочу это обозначить»

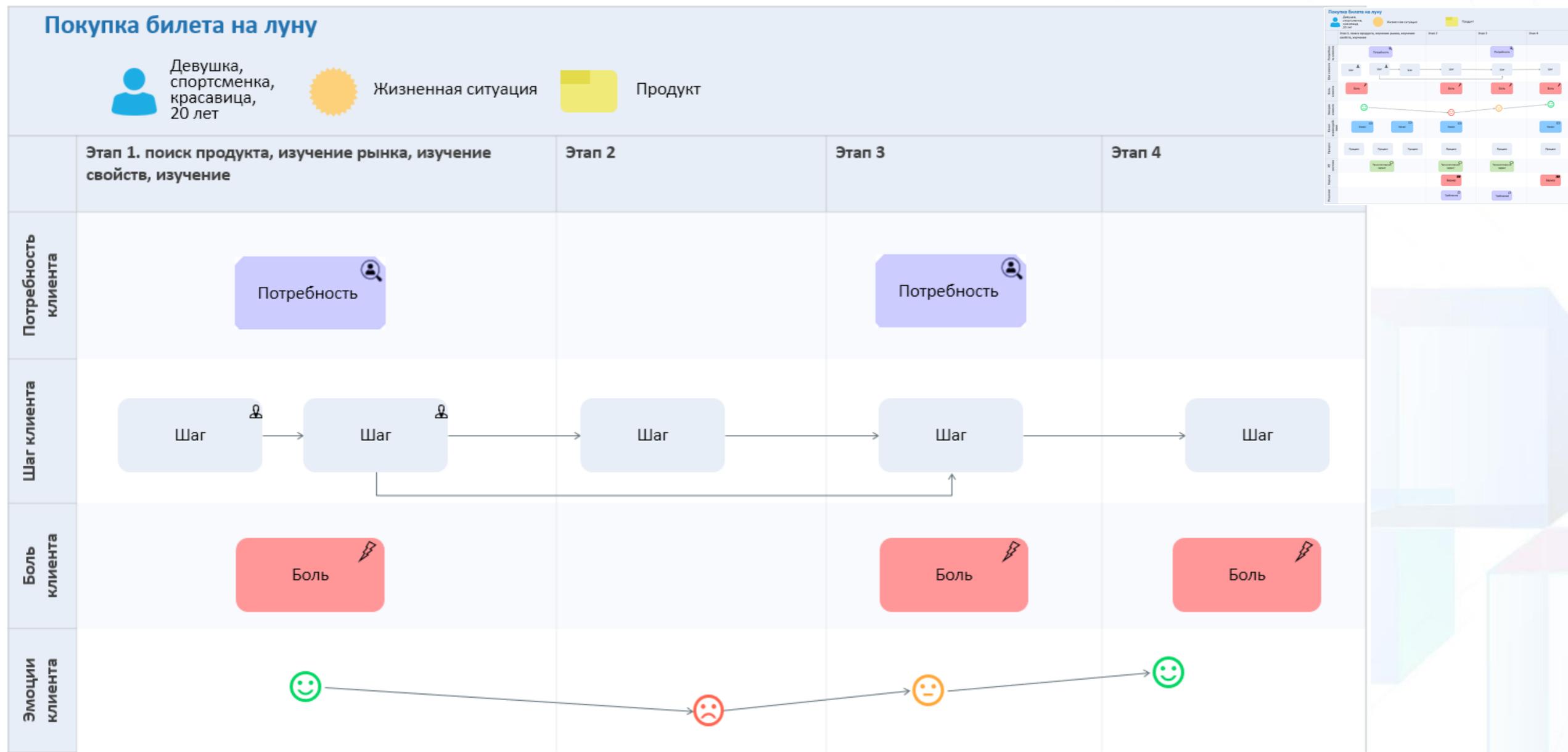
* <https://roistat.com/rublog/customer-journey-map>

Пример CJM, часть 2/2

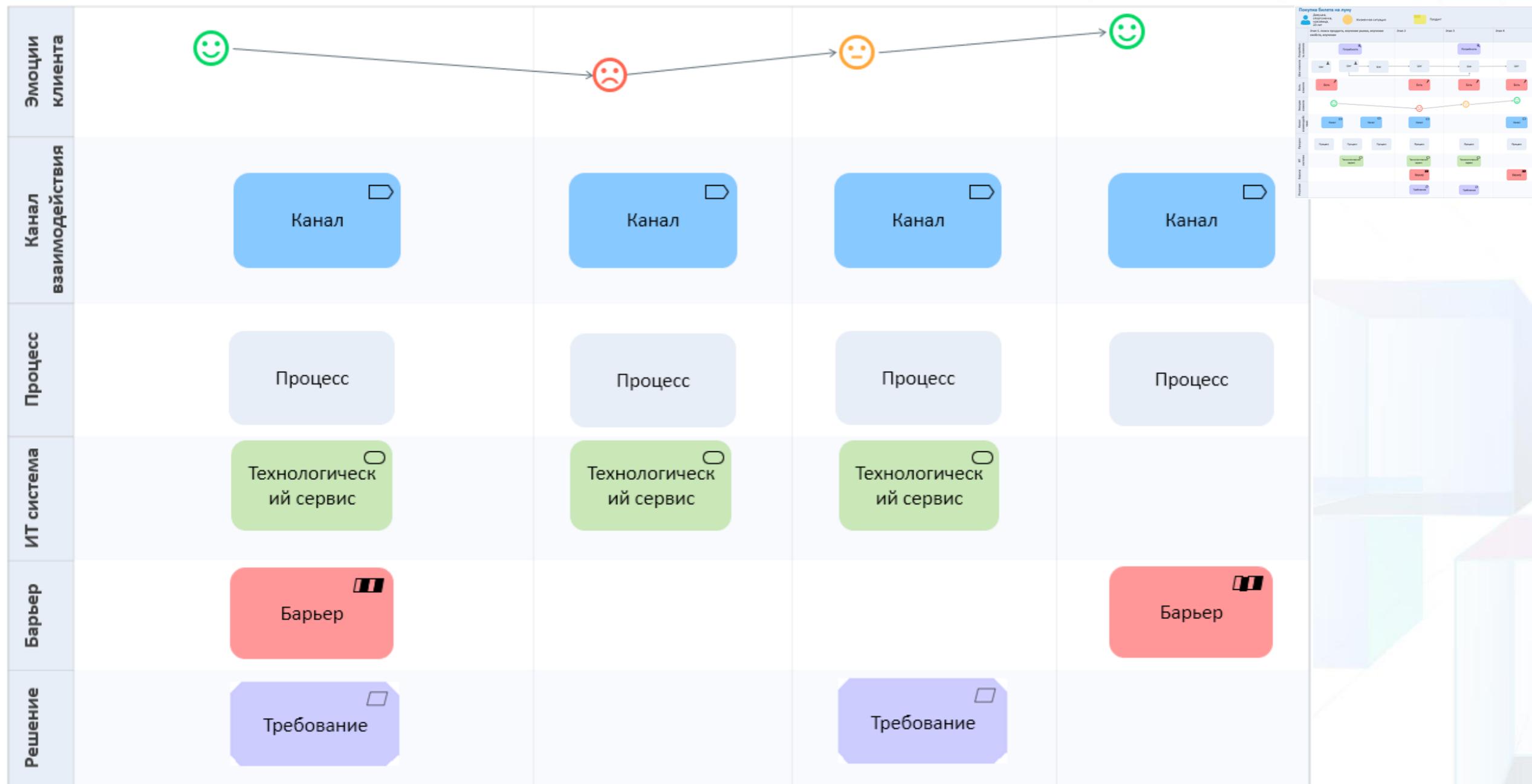
	Формирование потребности	Поиск решения	Выбор	Заказ	Доставка	Использование	Рекомендация // Отзыв
Рекламное сообщение (посыл/слоган): что мы должны сообщить клиенту, чтобы достичь маркетинговых целей	«Новинки художественной литературы — советуем прочитать» «Новая книга от Сьюзен Коллинз»	«Новый удобный формат бумажной книги — удобно взять в отпуск»	«Самые дешёвые книги у нас — мы покупаем их напрямую у издателя»				«Оставьте отзыв о книге на сайте, получите 100 баллов бонусов, которые можно использовать на следующую покупку»
Барьеры: что мешает клиенту решить задачу этапа	Не понимает, где читать о новинках	Электронные книги удобнее, скачать их проще	Цена книги Нет удобного формата	Форма заявки непонятная Неудобно выбирать свой адрес доставки	Нет удобного способа доставки Доставка дорогая	Шрифт в книге мелкий / крупный	Нет времени на написание отзыва
Важность этапа: насколько нам важно контролировать этот этап взаимодействия клиента с продуктом	3 — низкий приоритет	2 — средний приоритет	3 — низкий приоритет	1 — высокий приоритет	1 — высокий приоритет	3 — низкий приоритет	1 — высокий приоритет
Удовлетворённость клиента взаимодействием (максимум 5)		2	5	3	1	5	3
Решения (гипотезы): что можно улучшить на этапе, чтобы повлиять на рост конечной прибыли	Сделать коллаборации с блогерами	Реклама на форумах, коллаборация с блогерами	Понятные тексты с описанием книг на сайте, акции для высокого чека покупки	Оптимизировать форму заказа, улучшить поиск адреса пользователя	Найти новые службы и способы доставки	Найти новые издательства, посмотреть их продукцию	Акции: оставь отзыв — получи баллы

* <https://roistat.com/rublog/customer-journey-map>

Прототип CJM в Business Studio, часть 1\2

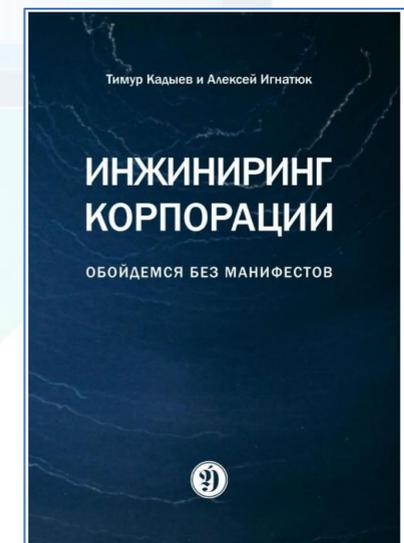
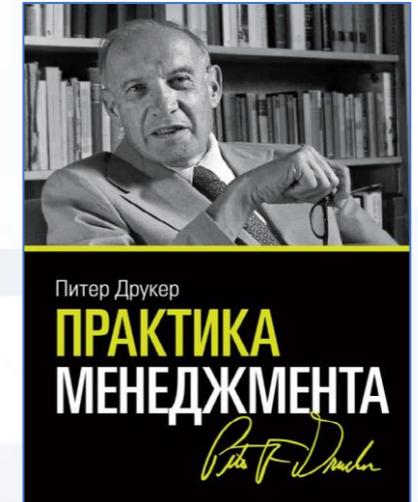


Прототип CJM в Business Studio, часть 2\2

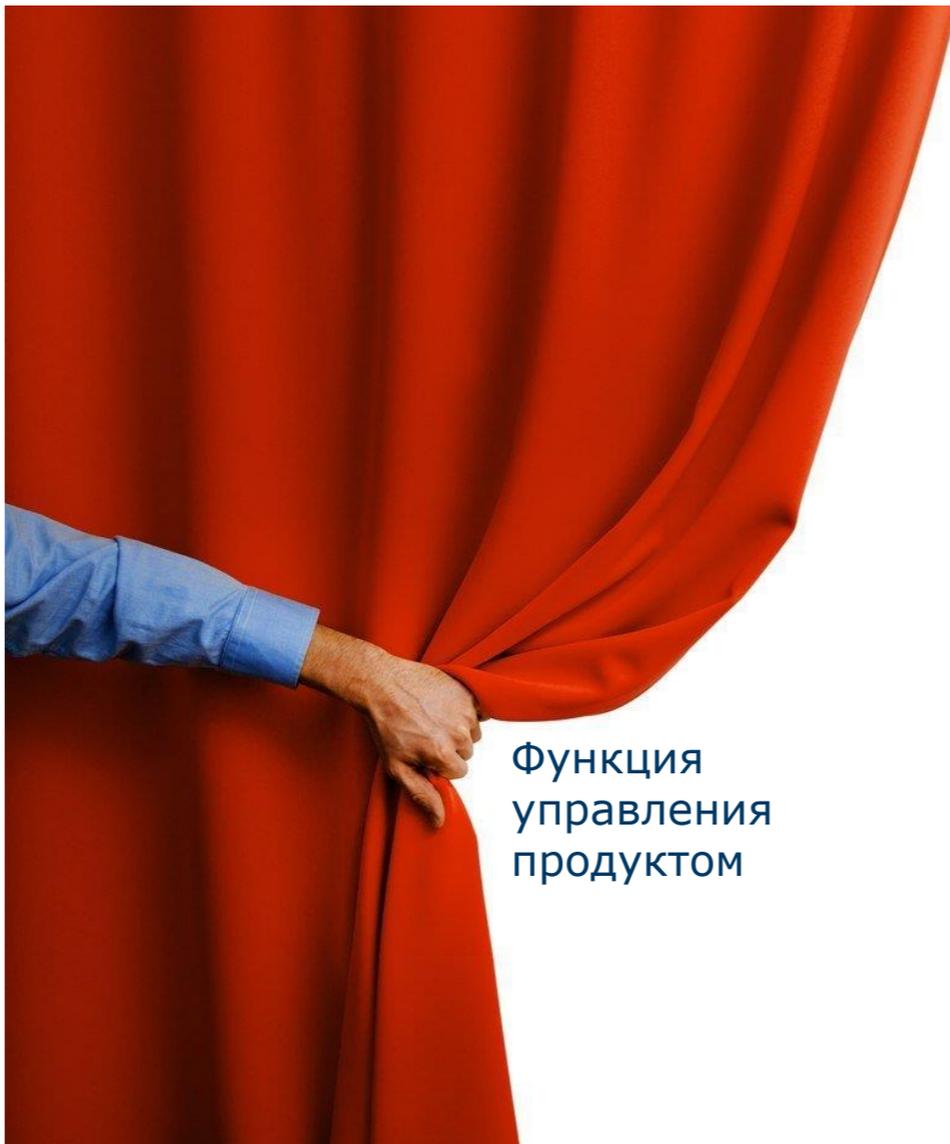


Что почитать

- CJM — карта пути клиента: что это и зачем нужно бизнесу (24.07.2023, sberbank.ru)
- Как Сбер изучает клиентские пути, при чём здесь наука (09.02.22, argumenti.ru)
- «Найдем решение для любой потребности клиента» (02.12.22, lenta.ru)
- Клиентский путь: анализируй это (06.03.22, bosfera.ru)
- Домен «Строительство»: пройти по цифровому маршруту вместе с клиентом (14.07.23, gge.ru)
- Построение верхнеуровневой модели деятельности компании на основе принципов системной инженерии. Д.Пинаев, 2022г, Businessstudio.ru
- Фреймворк проекта оптимизации сквозного бизнес-процесса. В.Репин, 2022, Businessstudio.ru
- Телеграмм канал «Клиентский опыт и качество» https://t.me/cx_quality



Что дальше?



Функция
управления
продуктом



Вопросы, предложения



Канал для предложений
по развитию продукта

