

# 1. Шаблон

- 1.1 Профиль потребителя 38
- 1.2 Карта ценности 54
- 1.3 Соответствие 68

# 2. Разработка

- 2.1 Прототипирование возможностей 102
- 2.2 Отправные точки 114
- 2.3 Понимание потребителя 132
- 2.4 Принятие решений 148
- 2.5 Поиск правильной бизнес-модели 170
- 2.6 Разработка предложений в давно существующих организациях 186



## 3. Тестирование

- 3.1 Что тестировать 216
- 3.2 Тестирование шаг за шагом 224
- 3.3 Библиотека экспериментов 242
- 3.4 Как связать все воедино 266

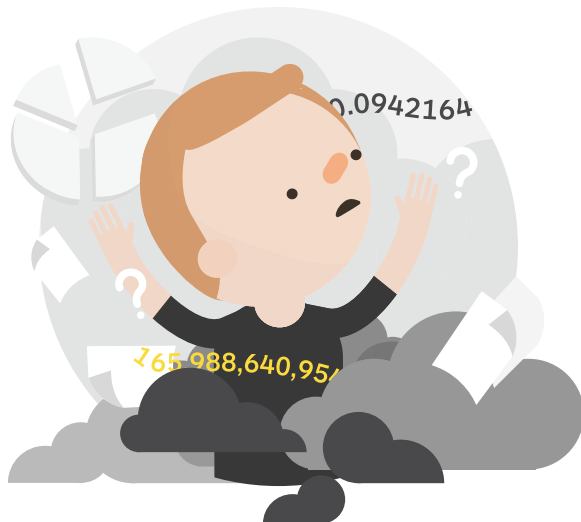
## 4. Развитие

- Создайте согласованную среду 288
- Оценивайте и отслеживайте 290
- Не прекращайте совершенствоваться 292
- Постоянно обновляйтесь 294
- Таобао: переосмысление (интернет-)бизнеса 296

- Словарь 304
- Наша команда 306
- Читатели-рецензенты 307
- Об авторах 308



# Вам очень пригодится «Разработка ценностных предложений», если...



## Задача создания подлинной ценности ставит вас в тупик

### Вы чувствуете, что...

- Должны существовать более эффективные инструменты создания ценности для клиентов и вашего бизнеса.
- Возможно, выбранное направление было неправильным, и теперь непонятно, что делать.
- Сложно понять, чего на самом деле хочет потребитель.
- Объем информации, полученной от (потенциальных) клиентов, слишком велик, и неизвестно, как лучше организовать ее.
- Трудно переключиться с конкретных продуктов и их свойств на получение более глубокого понимания процесса создания ценности для потребителя.
- Отсутствует масштабное видение, позволяющее сложить части головоломки в единое целое.



## Вы устали от непродуктивных совещаний и команд, в которых нет единства

### У вас опытные команды, но они...

- Страдают от отсутствия общего языка и общего понимания процесса создания ценности для потребителей.
- Погрязли в непродуктивных совещаниях и бесполезной болтовне.
- Работают, не имея ясных процессов и инструментов.
- Сосредоточены на технологиях, продуктах и их характеристиках, а не на потребителе.
- Проводят бесплодные совещания, отнимающие массу сил и времени.
- Действуют нескоординированно.




## Вы участвовали в блестящих смелых проектах, которые провалились

### Вы имели дело с проектами...

- На которые делались большие ставки, но обернувшиеся пустой тратой денег.
- Где в доводку бизнес-плана вкладывалось столько усилий, что возникала иллюзия его работоспособности.
- Где много времени уделялось построению сложных таблиц, которые в результате оказывались неверными.
- Где больше времени тратилось на разработку и обсуждение идей, чем на их тестирование с участием потребителей и заинтересованных лиц.
- Где субъективные мнения преобладали над фактами.
- Где не было ясных процессов и инструментов минимизации риска.
- Где использовались процессы, подходящие для управления бизнесом, но не для выработки новых идей.



## Сожаление о провале хорошей идеи

 *Получите постер «От неудачи к успеху»  
(From Failure to Success)*

# «Разработка ценностных предложений» поможет вам...



10

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



## Получить представление о путях создания ценности

Организуем информацию о потребностях потребителя предельно просто, чтобы ясно видеть пути создания ценности. Благодаря этому вы сможете более эффективно разрабатывать ценностные предложения и прибыльные бизнес-модели, ориентированные на самые насущные и важные задачи и потребности потребителей.

*Добейтесь ясности.*



## Максимально используйте опыт и способности своей команды

Сделайте все, чтобы ваша команда разговаривала на одном языке, если хотите избавиться от пустой болтовни, добиться конструктивного диалога, создать творческую атмосферу и обеспечить единство. Тогда ваши совещания станут более продуктивными, а внимание переключится с технологий, продуктов и их характеристик на создание ценности для потребителей и вашего бизнеса.

*Добейтесь единства команды.*



## Не тратьте время на идеи, которые не работают

Постоянно тестируйте основные гипотезы, на которых основаны ваши бизнес-идеи, чтобы свести риск неудачи к минимуму. Это позволит осуществлять самые смелые проекты без чрезмерных расходов. Процессы формирования новых идей будут соответствовать вашим задачам и дополнять существующие процессы управления бизнесом.

*Сведите к минимуму возможность провала.*



# Разрабатывайте, тестируйте и поставляйте то, что нужно потребителю

 Получите постер «От неудачи к успеху»

*(From Failure to Success)*



# Наше ценностное предложение для вас

Ссылки сбоку на каждой странице указывают на наши онлайн-ресурсы.

Ищите логотип Strategyzer и переходите по ссылкам к онлайн-упражнениям, инструментам/схемам, постерам и т. д.

Чтобы получить доступ к онлайн-частям «Разработки ценностных предложений», вы должны доказать, что являетесь владельцем книги. Держите ее под рукой, чтобы ответить на вопросы и доказать, что она у вас есть!



Книга + онлайн-ресурсы



Веб-приложение + онлайн-курсы

Профессиональные инструменты и курсы для желающих углубиться в тему

# Применение

Помогает оформлять идеи

Компьютерная методология

Общий язык для общения и сотрудничества

Делитесь с коллегами и учитесь у них

Информация изложена так, что запутаться невозможно

Инструкции для начинающих

Интеграция с другими бизнес-методами

Интеграция с шаблоном бизнес-модели

Помогает понять, что важно для потребителя

Минимизирует риск (крупной) неудачи

Испытанный и эффективный набор бизнес-инструментов

Доступ к новейшим материалам и знаниям

Использование интернет-контента

Практичный, наглядный и приятный формат

Позволяет практиковаться и проводить (само)оценку

Помогает создавать товары и услуги, нужные людям



# Успех!

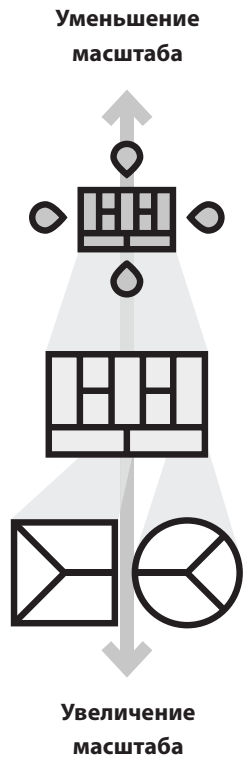
# Обучение



# Инструменты и процесс разработки ценностного предложения

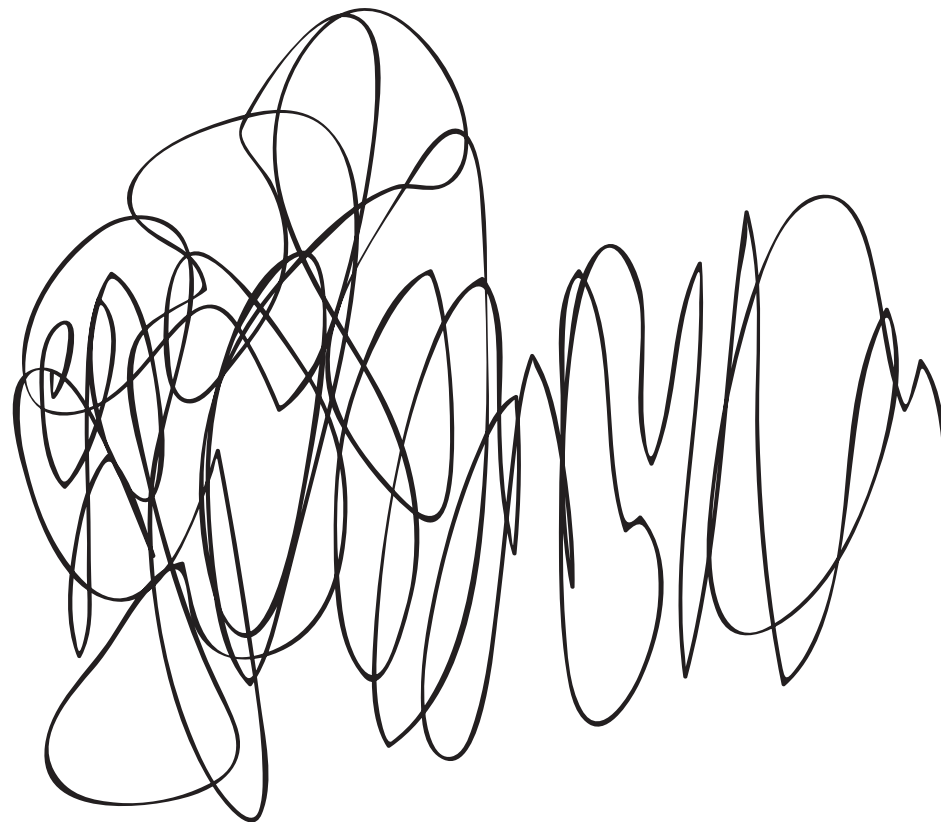
14

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



**Шаблон**

Инструменты



**Разработка / Тестирование**

Поиск

Центральной частью «Разработки ценностных предложений» является использование **инструментов** для **поиска** ценностных предложений, нужных потребителю, и поддержания их соответствия потребностям потребителя в процессе **последующего поиска**.

«Разработка ценностных предложений» показывает, как использовать **шаблон ценностного предложения** для **создания** и **тестирования** ценностных предложений в процессе постоянного поиска того, что нужно потребителю. Разработка ценностных предложений — это бесконечный процесс **развития** с целью поддержания актуальности.



## Прогресс

Управление сложным и нелинейным процессом разработки ценностных предложений и сокращение риска путем систематического применения правильных инструментов и процессов.

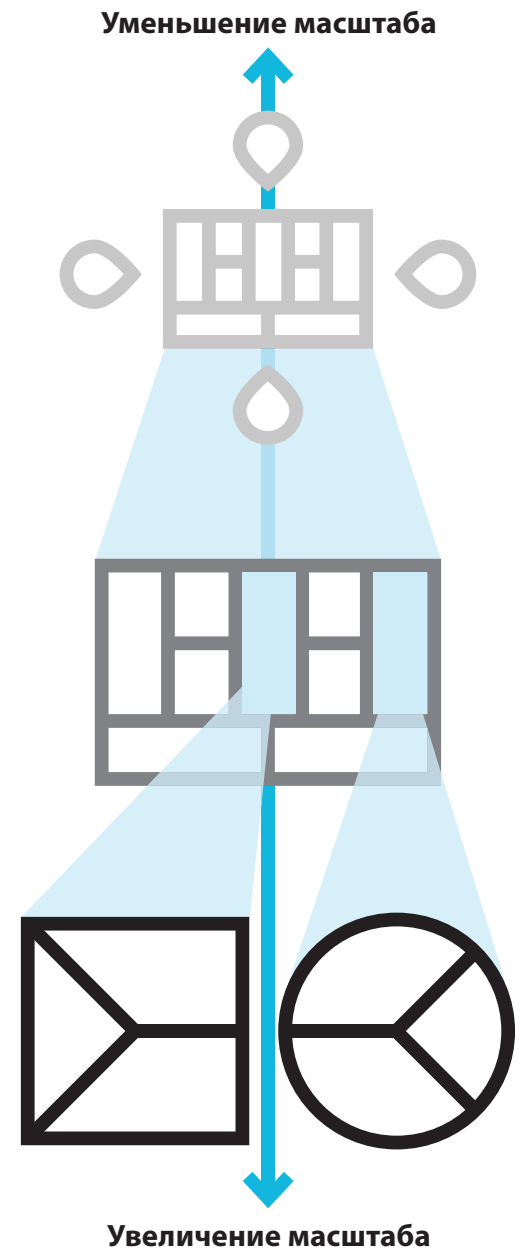
## Развитие

### Последующий поиск

# Интегрированный набор инструментов

Шаблон ценностного предложения — главный инструмент этой книги. Он делает ценностное предложение видимым и осязаемым, а значит, доступным для обсуждения и управления. Он прекрасно интегрируется с шаблоном бизнес-модели и схемой бизнес-среды, двумя инструментами, подробно описанными в книге «Построение бизнес-моделей»\*. В целом они составляют основу набора инструментов.

Шаблон ценностного предложения детализирует два структурных блока шаблона бизнес-модели.



\*Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблицер, 2015.

## **Схема бизнес-среды**

помогает *понять контекст,  
в котором вы разрабатываете предложение*

## **Шаблон бизнес-модели**

помогает  
*создавать ценность для вашего бизнеса*

## **The Value Proposition Canvas**

помогает  
*создавать ценность для потребителей*

# Напомним: шаблон бизнес-модели



18

Чтобы отобразить ценность для организации,стройте свое ценностное предложение в жизнеспособную бизнес-модель. Это можно сделать с помощью шаблона бизнес-модели — инструмента, который описывает, как ваша организация создает, поставляет и получает ценности. Шаблон бизнес-модели и шаблон ценностного предложения составляют единое целое, причем второй служит расширением для первого, позволяющим детально рассмотреть процесс создания ценности для потребителя.

Чтобы работать с этой книгой и создавать удачные ценностные предложения, достаточно основной информации о шаблоне бизнес-модели, представленной на этом развороте. Если вы хотите узнать больше, обратитесь к нашим интернет-ресурсам или приобретите книгу «Построение бизнес-моделей».

## **Потребительские сегменты —**

группы людей и/или организаций, для которых ваша компания или организация работает и создает ценности, формируя ценностные предложения.

## **Ценностные предложения**

основаны на совокупности товаров и услуг, представляющих ценность для потребительского сегмента.

## **Каналы сбыта**

определяют, как ценностное предложение доносится до потребительского сегмента через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.

## **Взаимоотношения с клиентами**

описывают тип отношений, который ваша компания устанавливает и поддерживает со всеми потребительскими сегментами, и объясняют, как привлекаются и удерживаются клиенты.

## **Потоки доходов**

возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных потребителю сегменту. Это результат получения

ценности организацией через установление цены, которую готовы платить покупатели.

## **Ключевые ресурсы —**

средства, необходимые для предложения и поставки ранее описанных элементов.

## **Ключевые виды деятельности —**

наиболее важные виды деятельности, необходимые для успешной работы организации.

## **Ключевые партнеры —**

сеть поставщиков и партнеров, которые приносят внешние ресурсы и виды деятельности.

## **Структура издержек**

отражает все издержки, связанные с функционированием бизнес-модели.

## **Прибыль**

*подсчитывается путем вычитания всех расходов в структуре издержек из общего потока доходов.*

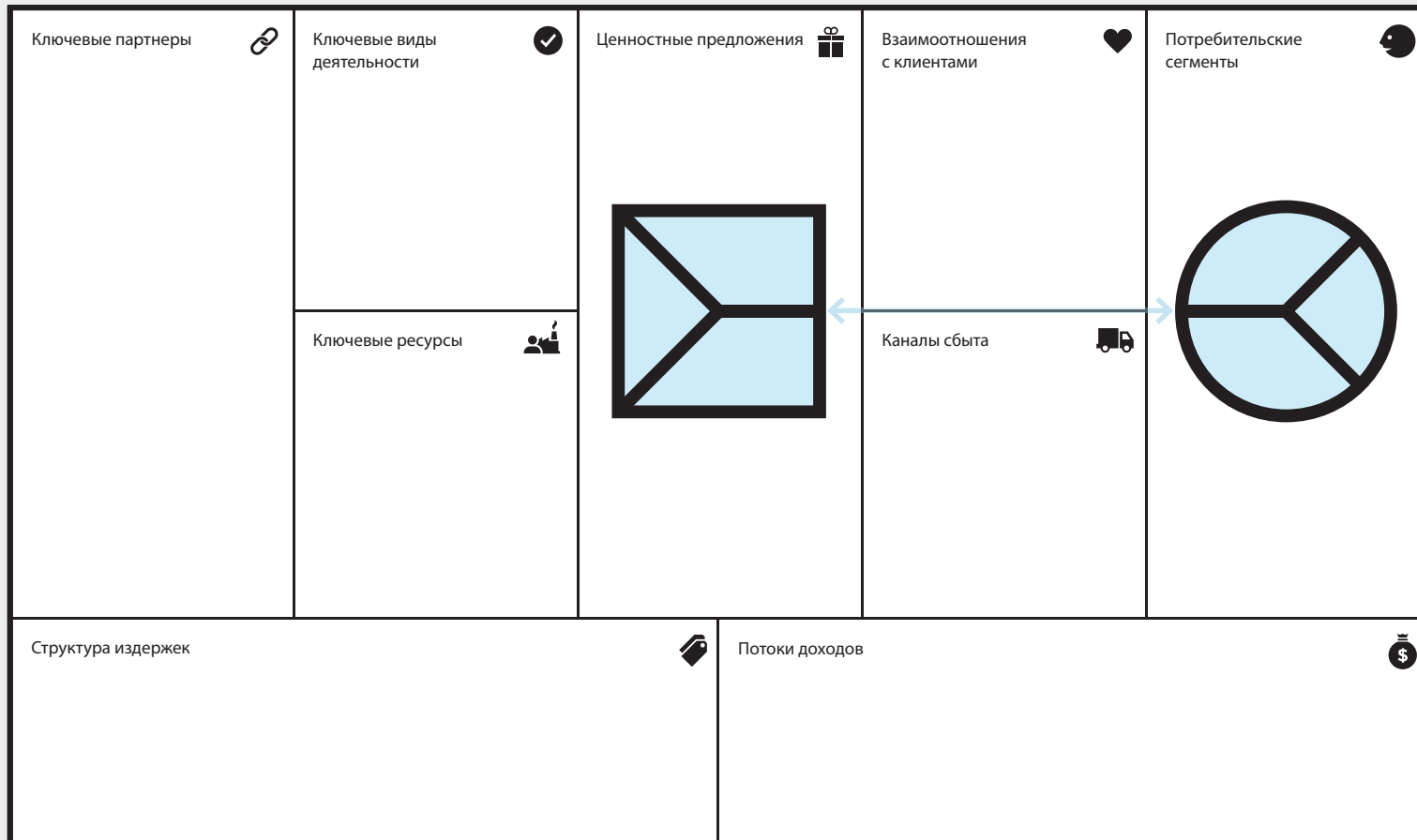
# Шаблон бизнес-модели

Разработан для:

Разработчик:

Дата:

Версия:



Designed by: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



19

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

# «Разработка ценностных предложений» ПОДХОДИТ ДЛЯ...

Вы создаете что-то с нуля или являетесь владельцем или сотрудником давно существующей организации? В зависимости от того, на каком поле вам приходится играть, что-то будет проще, а что-то, наоборот, сложнее.

Предприниматель, создающий стартап, сталкивается с иными проблемами, чем тот, кто начинает работу над новым проектом в давно существующей организации. Инструменты, предлагаемые в этой книге, подходят и для того, и для другого. В зависимости от отправной точки вы будете по-разному использовать их, чтобы оперировать преимуществами и преодолевать трудности.

## Основные трудности

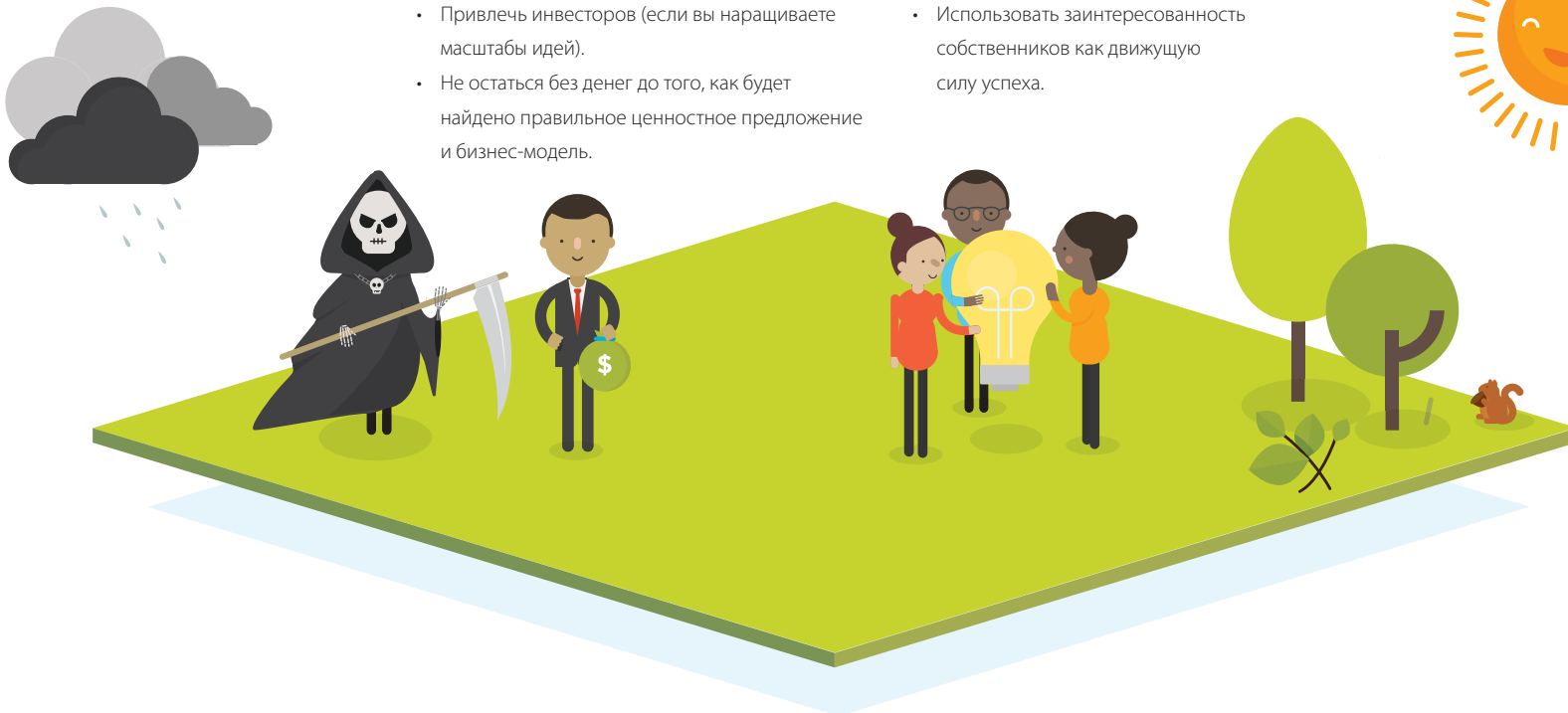
- Доказать, что вы сможете реализовать свои идеи в рамках ограниченного бюджета.
- Привлечь инвесторов (если вы наращиваете масштабы идей).
- Не остаться без денег до того, как будет найдено правильное ценностное предложение и бизнес-модель.

## Новые предприятия

Люди или команды, решившие создать хорошее ценностное предложение с нуля.

## Основные возможности

- Быстро принимать решения и демонстрировать гибкость.
- Использовать заинтересованность собственников как движущую силу успеха.



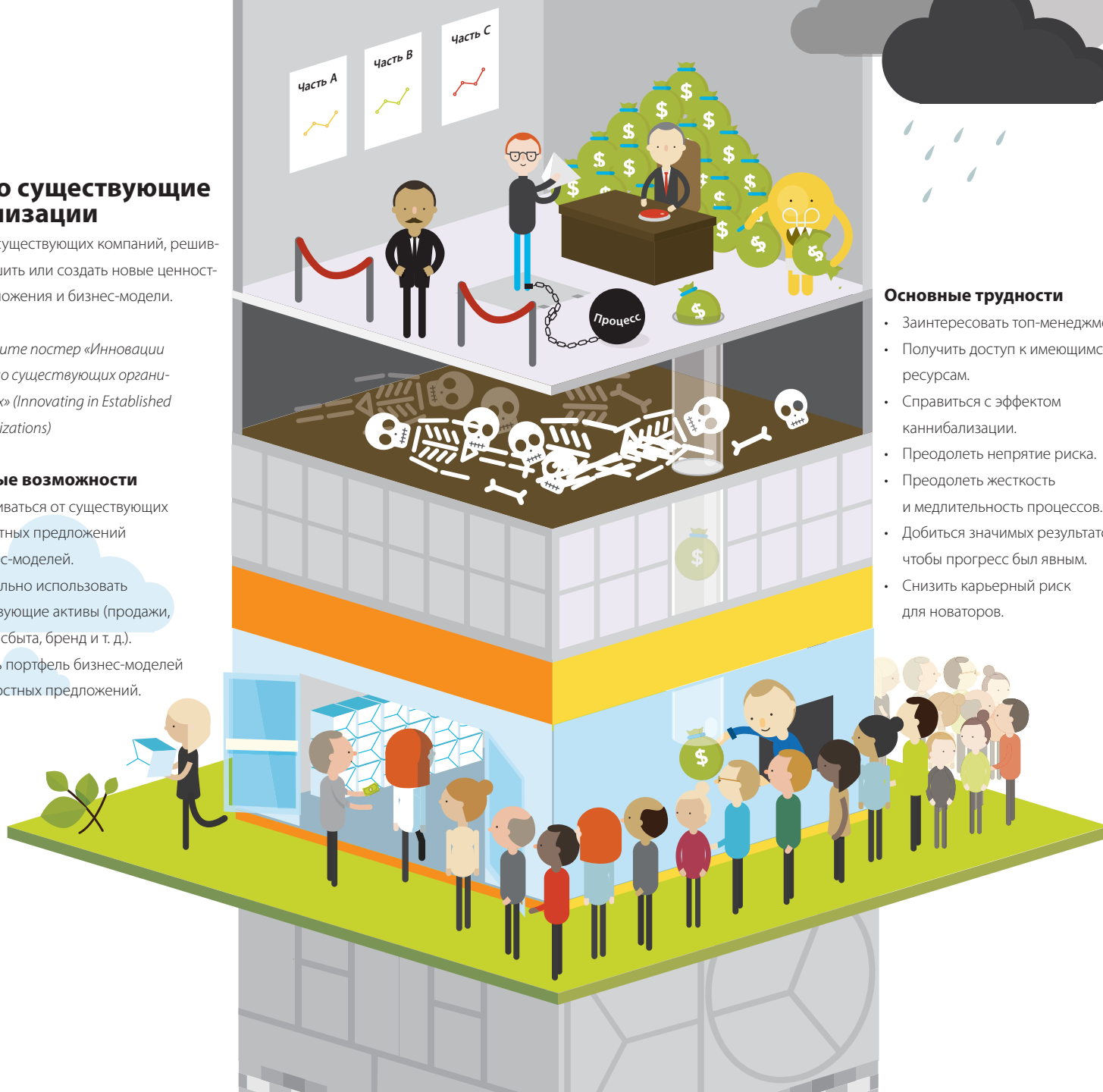
## Давно существующие организации

Команды существующих компаний, решившие улучшить или создать новые ценностные предложения и бизнес-модели.

📄 Получите постер «Инновации в давно существующих организациях» (*Innovating in Established Organizations*)

### Основные возможности

- Отталкиваться от существующих ценностных предложений и бизнес-моделей.
- Оптимально использовать существующие активы (продажи, каналы сбыта, бренд и т. д.).
- Создать портфель бизнес-моделей и ценностных предложений.



### Основные трудности

- Заинтересовать топ-менеджмент.
- Получить доступ к имеющимся ресурсам.
- Справиться с эффектом каннибализации.
- Преодолеть неприятие риска.
- Преодолеть жесткость и медлительность процессов.
- Добиться значимых результатов, чтобы прогресс был явным.
- Снизить карьерный риск для новаторов.





# Используйте «Разработку ценностных предложений» для...

разработки новых и совершенствования существующих ценностных предложений. Инструменты, с которыми мы познакомимся, пригодны как для обновления ценностных предложений (и бизнес-моделей), так и для создания новых. Выработайте на их основе общий язык создания ценности в своей организации. Используйте их для непрерывного создания и совершенствования ценностных предложений, отвечающих профилю потребителя.

22

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



## Изобретайте

Придумывайте новые ценностные предложения, нужные людям, используя бизнес-модели, которые работают.



## Улучшайте

Управляйте, оценивайте, проверяйте, улучшайте и обновляйте существующие ценностные предложения и бизнес-модели.



# Оцените свое умение разрабатывать ценностные предложения

Пройдите наш онлайн-тест и оцените, обладаете ли вы нужным настроем и навыками, необходимыми для систематического успеха в сфере разработки ценностных предложений. Пройдите тест до и после прочтения книги, чтобы оценить прогресс.

 *Пройдите тестирование онлайн*



## Предпринимательские навыки

Вам нравится пробовать новое. Вы не боитесь неудач, а видите в них возможность для обучения и совершенствования. Вы легко находите баланс между стратегией и тактикой.



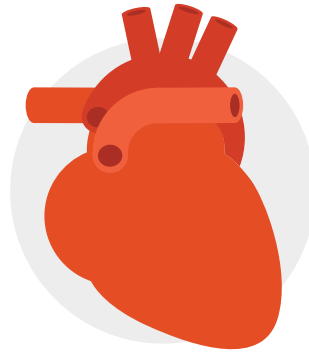
## Работа с инструментами

Вы систематически используете шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели, а также другие инструменты и методики для поиска удачных ценностных предложений и бизнес-моделей.



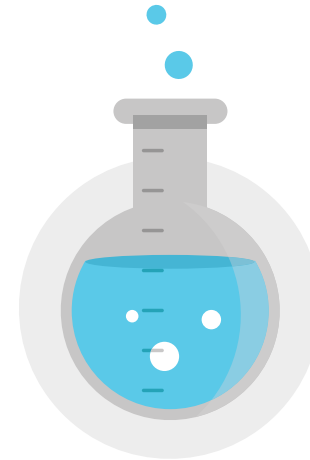
## Дизайн-мышление

Прежде чем выбрать и уточнить определенное направление, вы изучаете весь спектр возможностей. Вы с готовностью принимаете нелинейный и итеративный характер процесса создания ценности.



## Понимание потребителя

Вы рассматриваете все с точки зрения потребителей, и вам удастся прислушаться к ним даже лучше, чем осуществлять продажи.



## Экспериментаторские способности

Вы заняты систематическим поиском подтверждения идей и тестированием своего видения. Вы экспериментируете на самых ранних стадиях процесса, чтобы узнать, что работает, а что — нет.



# Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений



Меня...

...беспокоит, что мы концентрируемся на продуктах и их характеристиках, а не на создании ценности для потребителей.

...поражает несоординированность действий отделов разработки продукции, продаж и маркетинга, когда дело доходит до создания новых ценностных предложений.

...беспокоит отсутствие у нас методологии отслеживания прогресса в развитии нового ценностного предложения и бизнес-модели.

...удивляет, как часто мы выпускаем продукцию, которая никому не нужна, несмотря на хорошие идеи и благие намерения.

...просто убило обилие разговоров о ценностных предложениях и бизнес-моделях на последнем совещании и отсутствие реальных результатов.

...потрясла невразумительность последней презентации нового ценностного предложения и бизнес-модели.

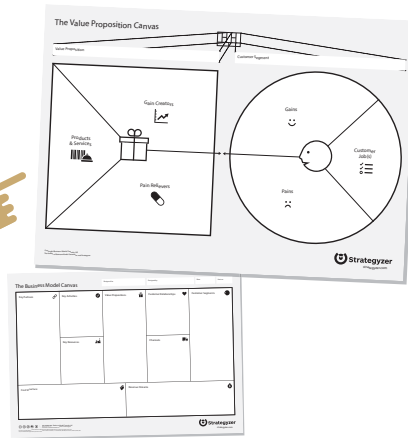
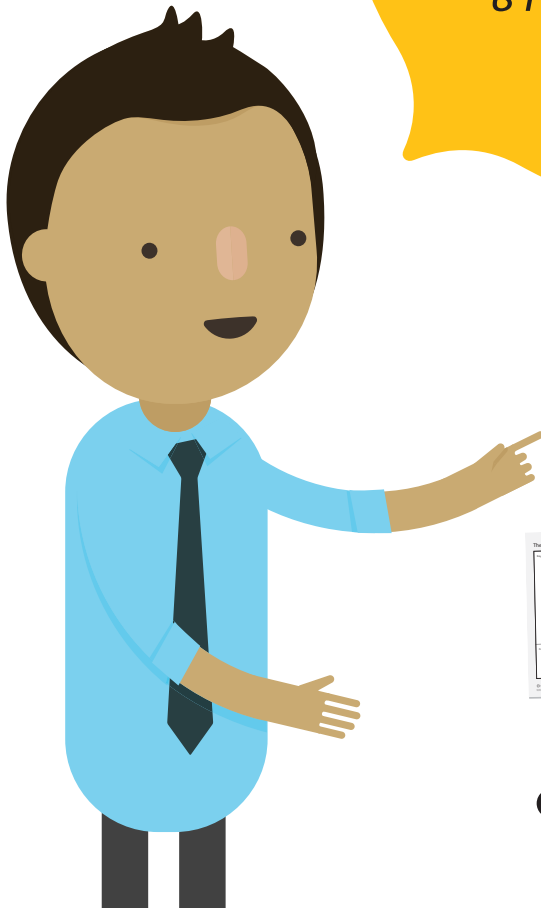
...поразило, как много ресурсов мы выбросили на ветер, когда пытались реализовать ту замечательную идею из последнего бизнес-плана, а она провалилась потому, что не была протестирована.


...беспокоит то, что в нашем процессе разработки продуктов не используется методология ориентации на потребителя.

...удивляет, что мы вкладываем так много средств в исследование и разработку, однако практически ничего не выделяем на развитие хороших ценностных предложений и бизнес-моделей.

...беспокоит отсутствие в нашей команде общего понимания того, что на самом деле является хорошим ценностным предложением.

Так, может,  
попробуем использовать  
**шаблон ценностного  
предложения**  
(и шаблон бизнес-модели)  
в нашем следующем  
проекте?



 Получите макет презентации с 10 аргументами для использования вместе с шаблонами ценностного предложения и бизнес-модели.



**шаб**

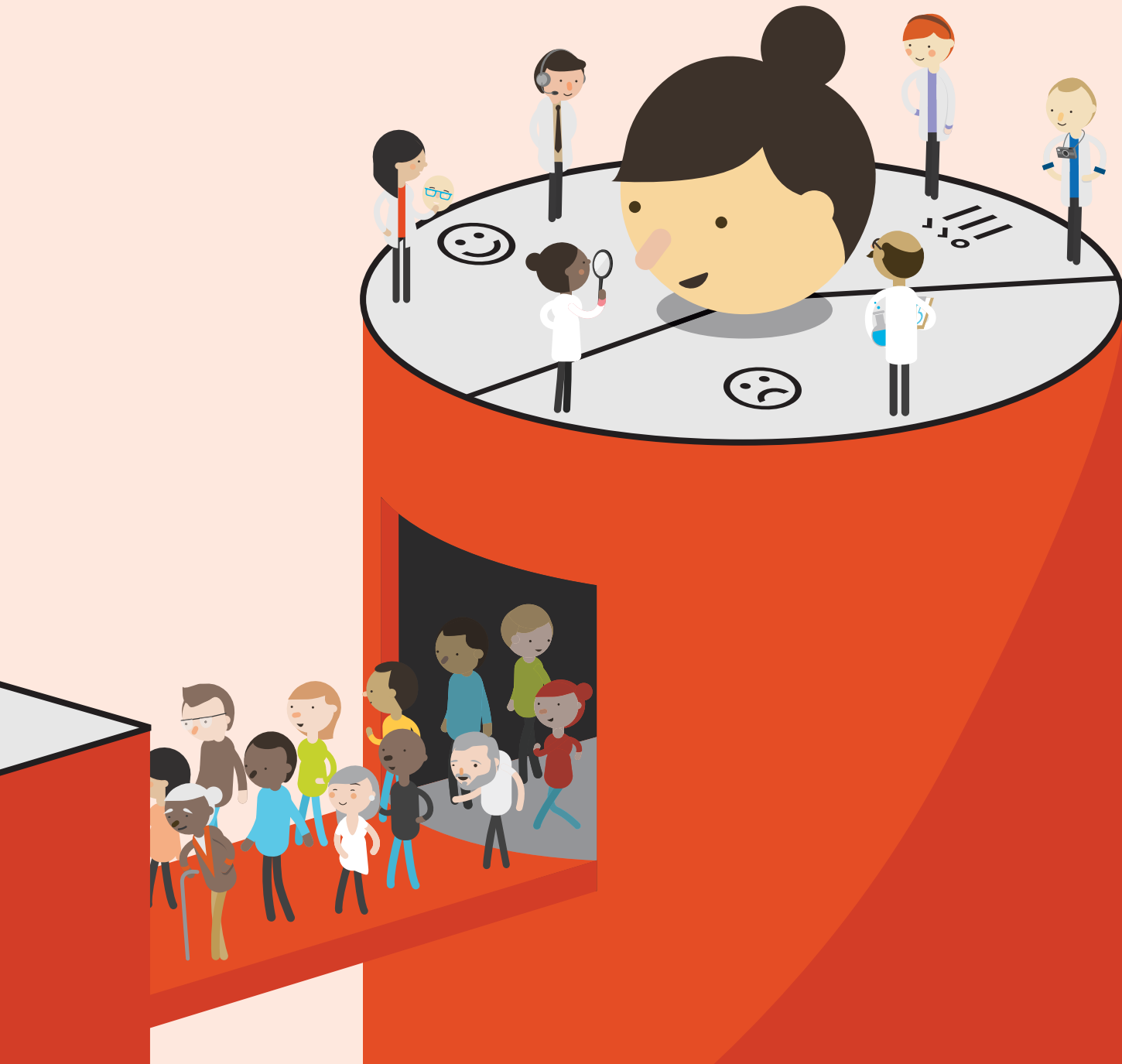
**ЛОН**

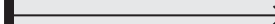


1

У шаблона ценностного предложения есть две стороны. С помощью профиля потребителя <sup>с. 38</sup> вы уточняете свое понимание потребителя. Карта ценности <sup>с. 54</sup> показывает, как вы намерены создавать ценность для этого потребителя. Вы достигаете соответствия <sup>с. 68</sup>, если обе стороны согласованы друг с другом.





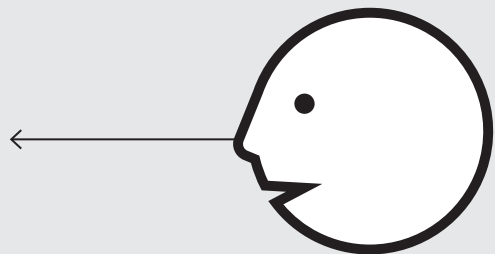


# Создайте ценность

Набор **преимуществ**, которые вы **создаете** для привлечения потребителей.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ** **ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

*Описывает преимущества, которые ваши товары  
и услуги дают потребителю.*



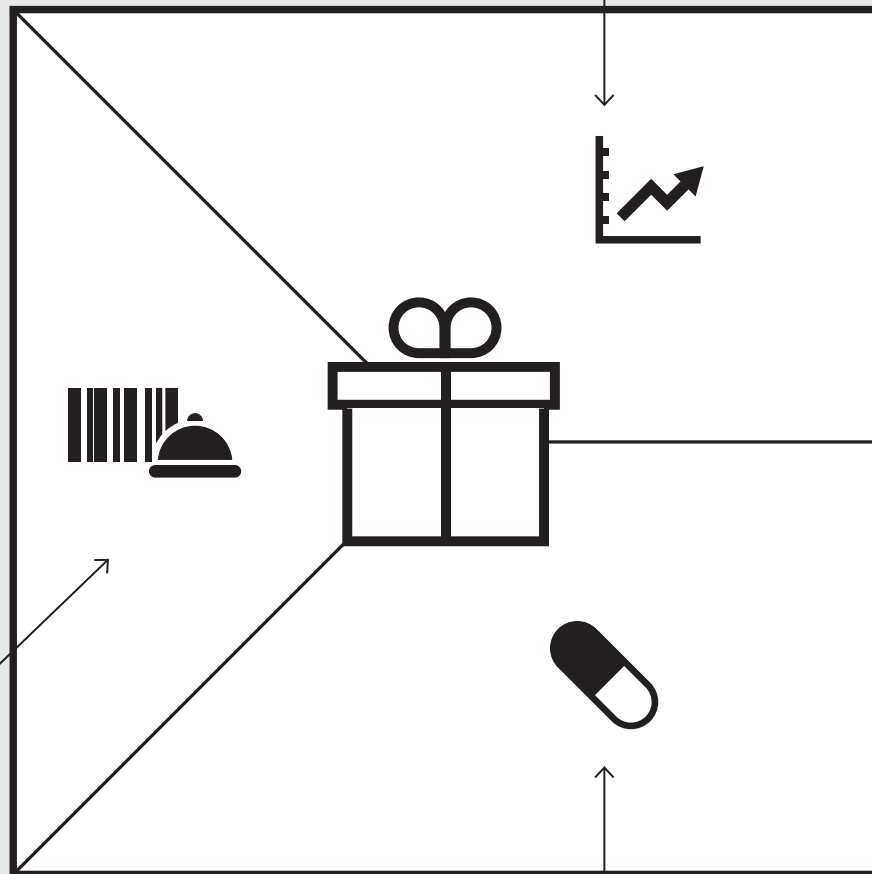
# Изучите потребителя

Набор **характеристик**, которыми вы **наделяете** потребителя, а затем **наблюдаете и проверяете** в рыночных условиях.

# Карта ценности

Карта ценности более структурированно и подробно отражает особенности конкретного ценностного предложения в вашей бизнес-модели. Она разбивает ценностное предложение на товары и услуги, факторы помощи и факторы выгоды.

Это перечень всех **товаров и услуг**, на основе которых строится ваше ценностное предложение.



**Факторы выгоды** — описание того, как потребители могут получать выгоду от ваших товаров и услуг.

**Факторы помощи** — описание того, как ваши товары и услуги помогают решить проблемы потребителей.