

Как создавать товары и услуги,  
которые захотят купить потребители.  
Ваш первый шаг...

EDITOR'S  
CHOICE

# Разработка ценностных предложений

[strategyzer.com/ru/vpd](http://strategyzer.com/ru/vpd)

Авторы:

Алекс Остервальдер  
Ив Пинье  
Грег Бернарда  
Алан Смит

Дизайн:

Триш Пападакос

 альпина  
ПАБЛИШЕР



Модели менеджмента ведущих  
корпораций (Альпина Паблишерз)

Ив Пинье

**Разработка ценностных  
предложений. Как создавать  
товары и услуги, которые  
захотят купить потребители.  
Ваш первый шаг...**

«Альпина Диджитал»

2015

## **Пинье И.**

Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / И. Пинье — «Альпина Диджитал», 2015 — (Модели менеджмента ведущих корпораций (Альпина Паблишерз))

ISBN 978-5-9614-4110-9

В основе любой бизнес-модели лежит ценностное предложение, описывающее преимущества, которые ваши товары и услуги дают потребителю. Новый инструмент, разработанный авторами этой книги, – шаблон ценностного предложения, позволит рассмотреть все аспекты сложного процесса разработки и тестирования новых продуктов и прийти к такому варианту предложения, который выведет ваш бизнес в лидеры рынка. В книге приводится огромное число примеров разработки и анализа ценностных предложений от лучших мировых компаний, что делает ее предельно практичным инструментом для бизнеса из любой сферы. Книга адресована предпринимателям и руководителям, которые хотят держать руку на пульсе потребительского рынка и чутко реагировать на его изменения.

ISBN 978-5-9614-4110-9

© Пинье И., 2015

© Альпина Диджитал, 2015

## Содержание

Вам очень пригодится «Разработка ценностных предложений», если...	7
Задача создания подлинной ценности ставит вас в тупик	7
Вы устали от непродуктивных совещаний и команд, в которых нет единства	9
Вы участвовали в блестящих смелых проектах, которые провалились	10
Сожаление о провале хорошей идеи	11
«Разработка ценностных предложений» поможет вам...	12
Получить представление о путях создания ценности	12
Максимально используйте опыт и способности своей команды	14
Не тратьте время на идеи, которые не работают	15
Разрабатывайте, тестируйте и поставляйте то, что нужно потребителю	16
Наше ценностное предложение для вас	17
Инструменты и процесс разработки ценностного предложения	20
Интегрированный набор инструментов	21
Напомним: шаблон бизнес-модели	24
«Разработка ценностных предложений» подходит для...	26
Новые предприятия	27
Давно существующие организации	28
Используйте «Разработку ценностных предложений» для...	30
Изобретайте	31
Улучшайте	32
Оцените свое умение разрабатывать ценностные предложения	33
Предпринимательские навыки	34
Работа с инструментами	35
Дизайн-мышление	36
Понимание потребителя	37
Экспериментаторские способности	38
Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений	39
1. Шаблон	41
1.1 Профиль потребителя	44
Задачи потребителя	44
Проблемы потребителя	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **Ив Пинье, Александр Остервальдер, Грег Бернарда, Алан Смит Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг...**

Переводчик *Мария Кульнева*

Редактор *Вячеслав Ионов*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda, and Patricia Papadacos

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

**\* \* \***

Книга абсолютно практична: уже через пару часов ты можешь применять ее модели к любой своей задаче. Логика всех книг Остервальдера доступна, строга и наглядна. Ты быстро получаешь блиц-бизнес-план, легко выделяешь для себя сильные и слабые стороны, внешние и внутренние факторы, управляемые и не очень. «Разработка ценностных предложений» позволяет взглянуть на свой проект с точки зрения придирчивого клиента, которому важно, как твой продукт сможет ему помочь, как он оформлен и какие возможности дает.

*Андрей Шаронов,*

*ректор Московской школы управления СКОЛКОВО*

Увы, далеко не все авторы книг, обещающих научить нас чему-то новому, умеют быть интересными, понятными и небанальными. Но к Алексу Остервальдеру и Триш Пападакос это не относится. Из довольно

распространенного набора идей о том, как сделать продукт востребованным и желанным, они смогли создать познавательные комиксы, которые точно не усыпят и, вполне возможно, вдохновят на подвиги. Однако совершить эти подвиги вам все-таки придется самостоятельно.

*Андрей Лапшин,  
обозреватель журнала Forbes*

Проведя десятки воркшопов по созданию уникальных ценностных предложений, я четко осознаю, что способность компаний выделиться на фоне конкурентов определяется всего тремя правильными действиями. Авторы исчерпывающе и наглядно показывают именно эти факторы успеха. Это на 100 % подтверждает, что книга написана практиками для практиков. Очень жалею, что она не появилась у меня лет пять назад, тогда бы не пришлось проходить долгий путь проб и ошибок, создавая собственную методологию.

*Владислав Завадский,  
основатель компании «Лаборатория бизнес-инноваций»,  
ведущий российский эксперт в области создания ценностных предложений*

Я бы заставляла читать эту книгу всех, кто отправляет презентацию нового продукта инвестору или топ-менеджеру. Авторы объясняют, как донести ценность до клиентов (или вовремя понять, что ее нет). Системный подход всегда побеждает интуицию. Кейсы Taobao, Uber, Swatch, Nespresso. Сотни схем и картинок. Я отмечаю полезные идеи в книге цветными стикерами – здесь таких «находок» около сотни.

*Елена Масолова,  
основатель Eduson.tv, Groupon.ru*

## **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*)  
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO](http://STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO)

## «Разработка ценностных предложений» поможет вам...



### **Получить представление о путях создания ценности**

Организуйте 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*)  
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO](https://strategyzer.com/ru/vpd/intro)



## Наше ценностное предложение для вас

Ссылки в конце страниц указывают на наши онлайн-ресурсы.

Ищите логотип



Strategyzer и переходите по ссылкам к



онлайн-упражнениям,



инструментам/схемам,



постерам и т. д.



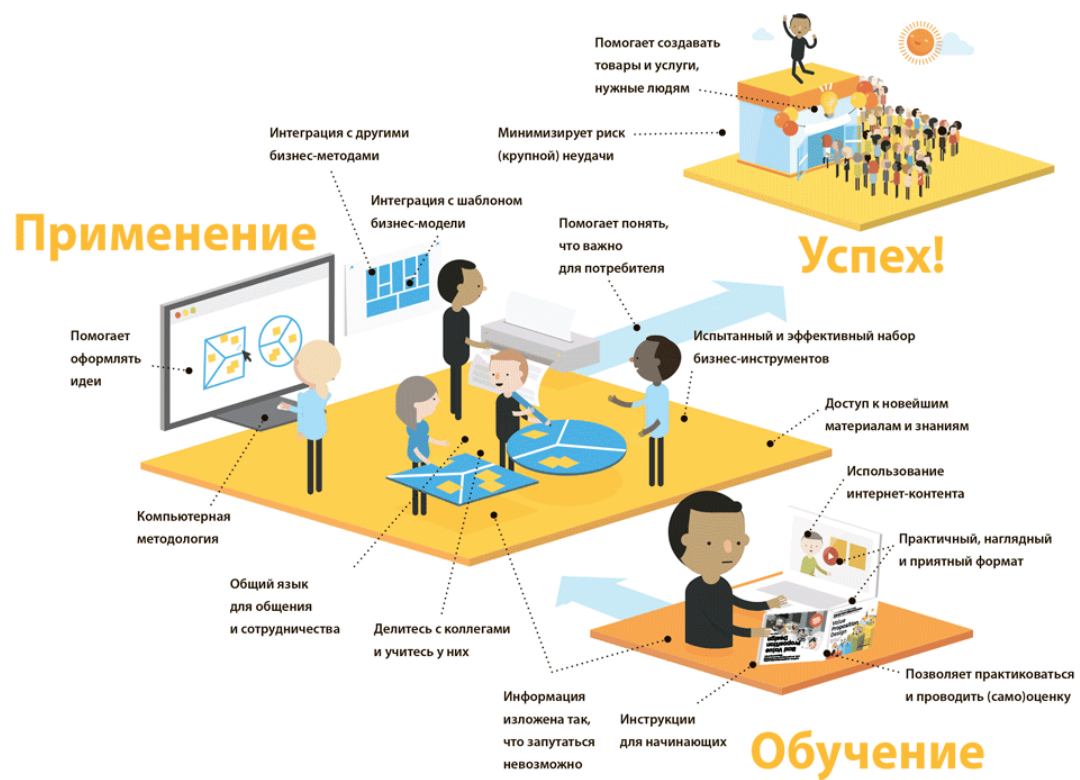
## Книга + онлайн-ресурсы



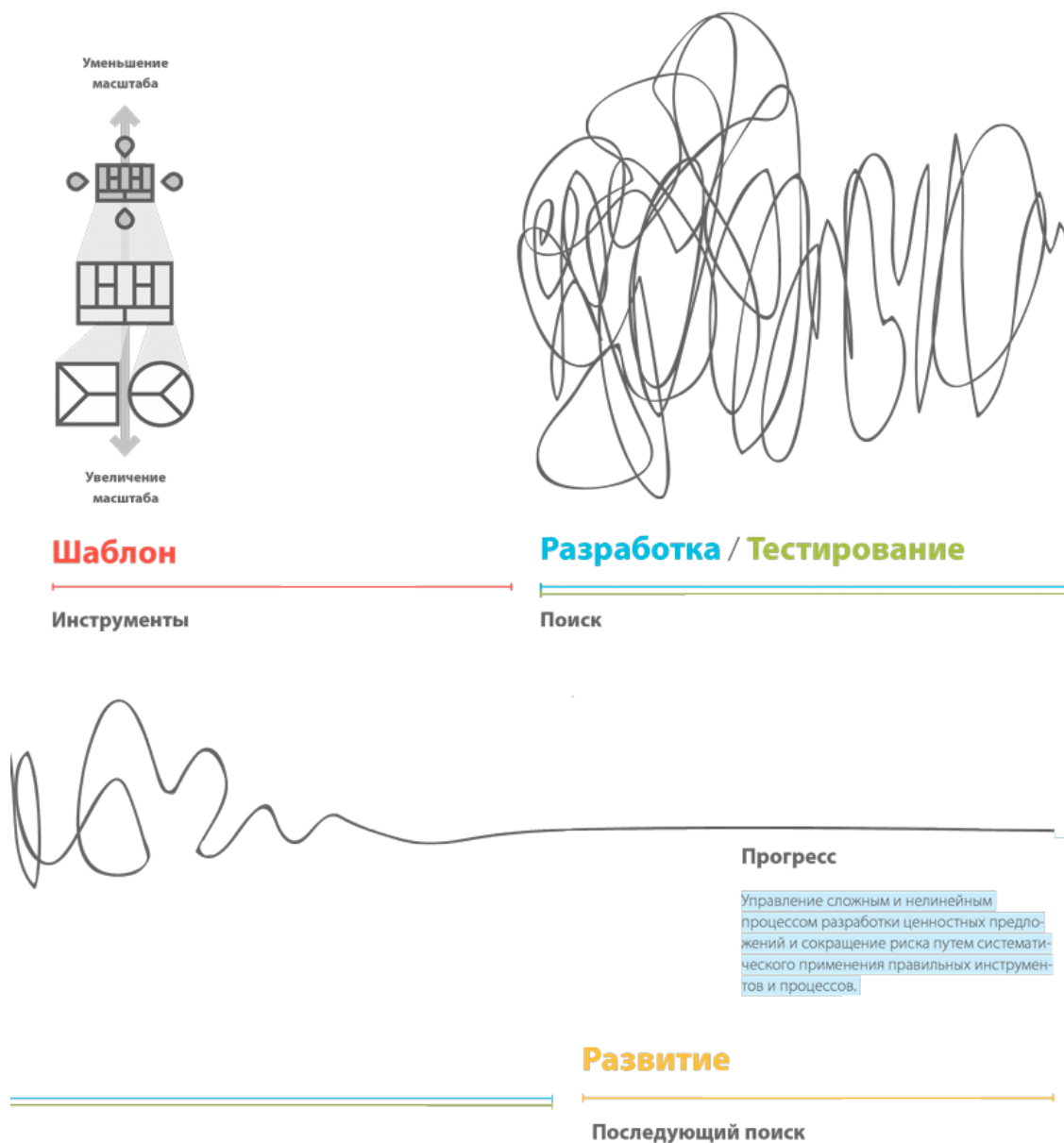
## Веб-приложение + онлайн-курсы

Профессиональные инструменты и курсы для желающих углубиться в тему

*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!*



## Инструменты и процесс разработки ценностного предложения



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

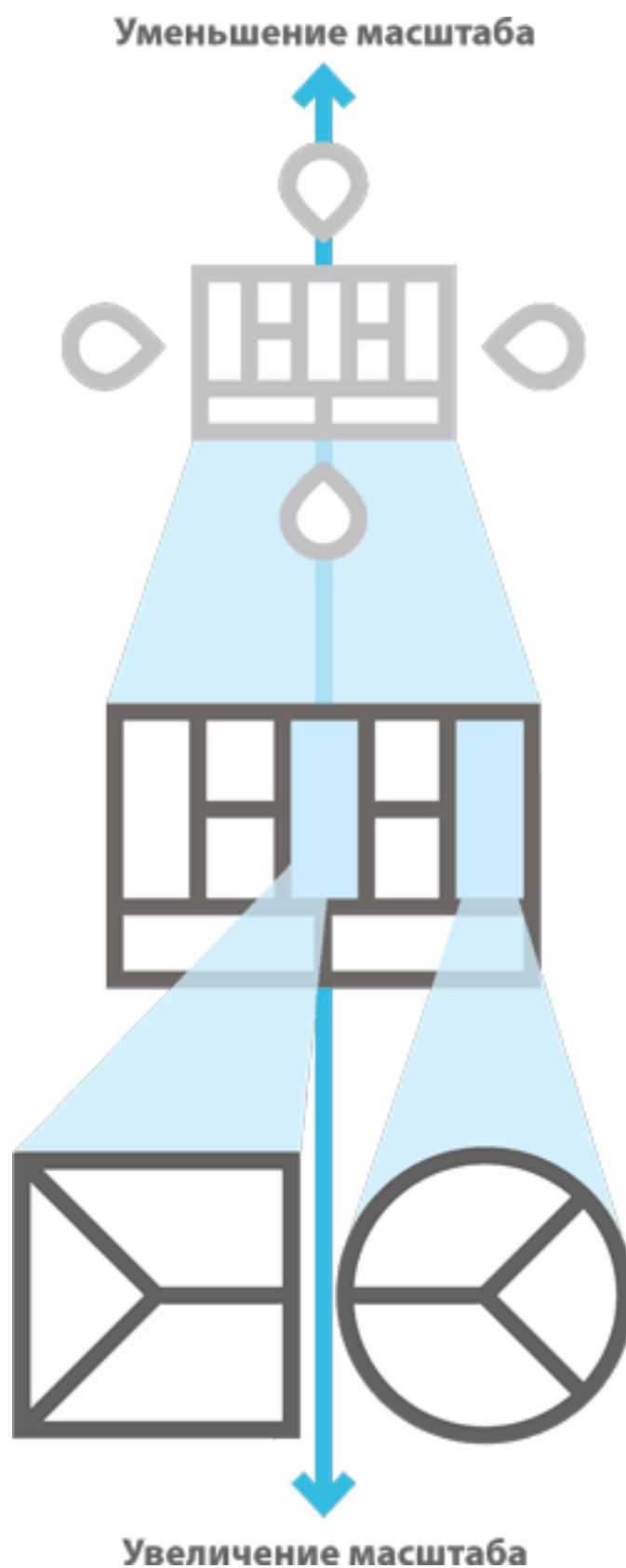
«Разработка ценностных предложений» показывает, как использовать **шаблон ценностного предложения** для **создания** и **тестирования** ценностных предложений в процессе постоянного поиска того, что нужно потребителю. Разработка ценностных предложений – это бесконечный процесс **развития** с целью поддержания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

## **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»<sup>1</sup>. В целом они составляют основу набора инструментов.

---

<sup>1</sup> Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2015



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

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**

**Чтобы отобразить ценность для организации, встройте свое ценностное предложение в жизнеспособную бизнес-модель. Это можно сделать с помощью шаблона бизнес-модели – инструмента, который описывает, как ваша организация создает,ставляет 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**

обрисовывают 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.

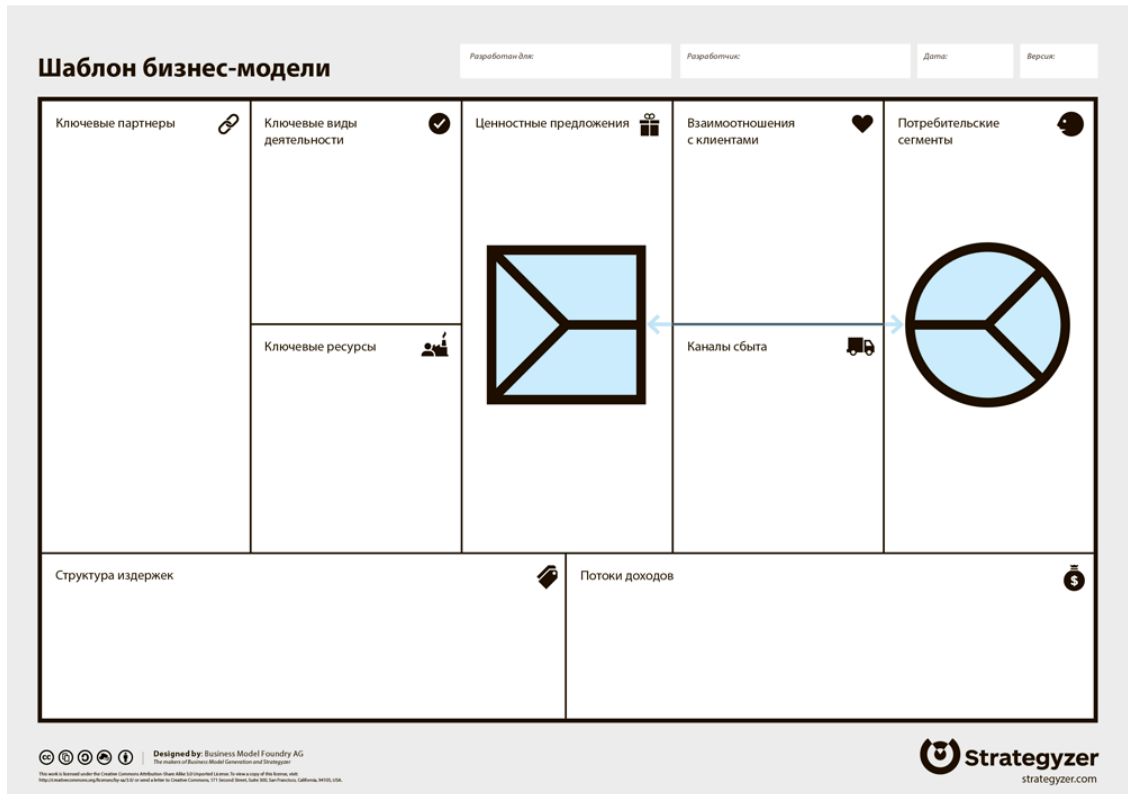
### **Структура издержек**



отражает все издержки, связанные с функционированием бизнес-модели.

## Прибыль

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



Скачайте подробные комментарии к шаблону бизнес-модели и шаблон бизнес-модели в pdf-формате.

[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO](http://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.

## Новые предприятия

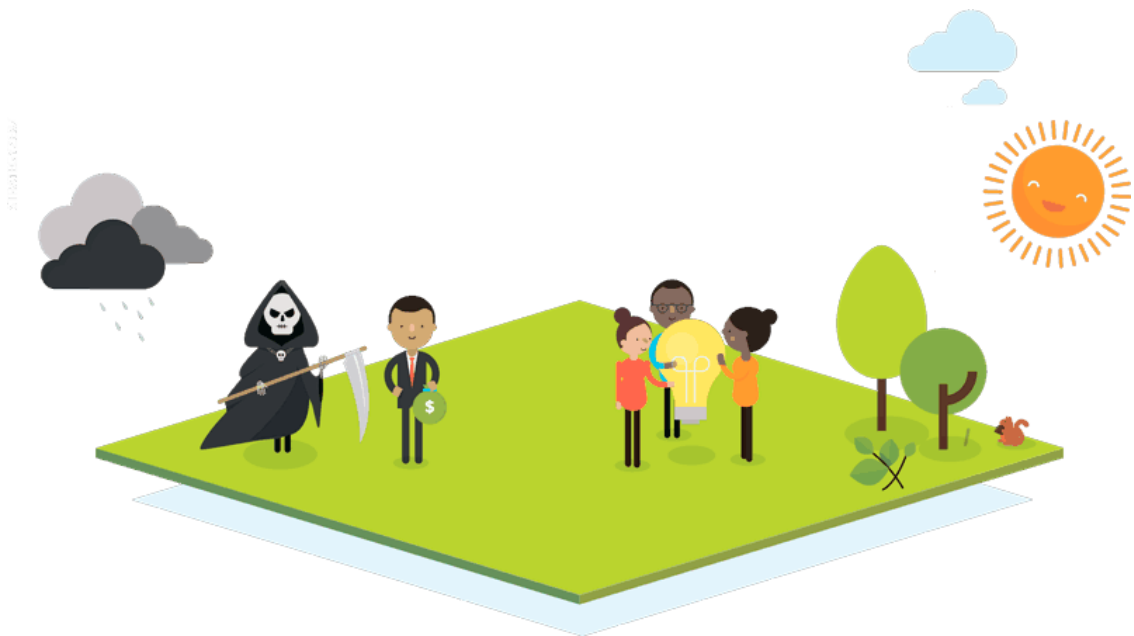
Люди или команды, решившие создать хорошее ценностное предложение с нуля.

### 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.

### 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.


### 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.



 *Получите постер «Инновации в давно существующих организациях» (Innovating in Established Organizations)*  
***STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO***

## **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.



## 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.



## **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 прислушиваться 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.




*Пройдите тестирование онлайн*  
*STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO*

## Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений



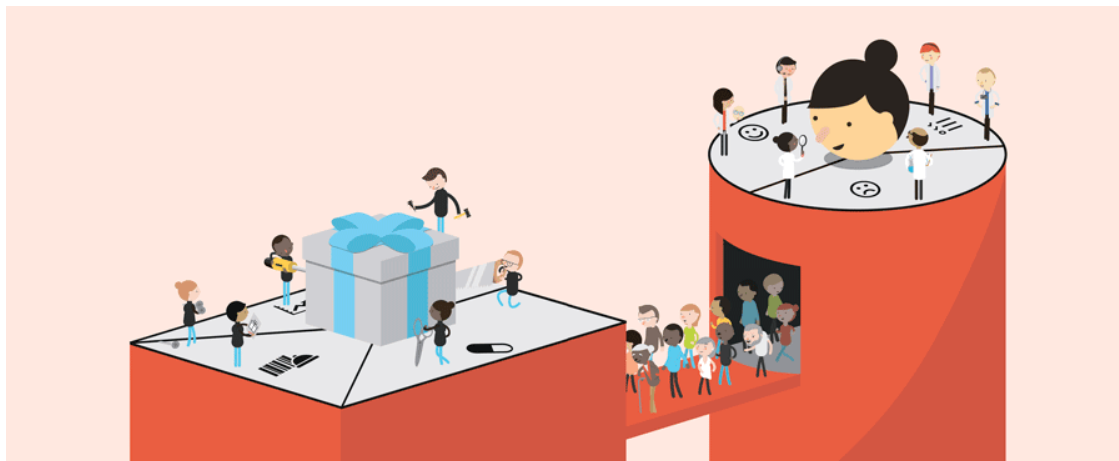


 Получите макет презентации с 10 аргументами для использования вместе с шаблонами ценностного предложения и бизнес-модели.  
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO](https://strategyzer.com/ru/vpd/intro)



## 1. Шаблон

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



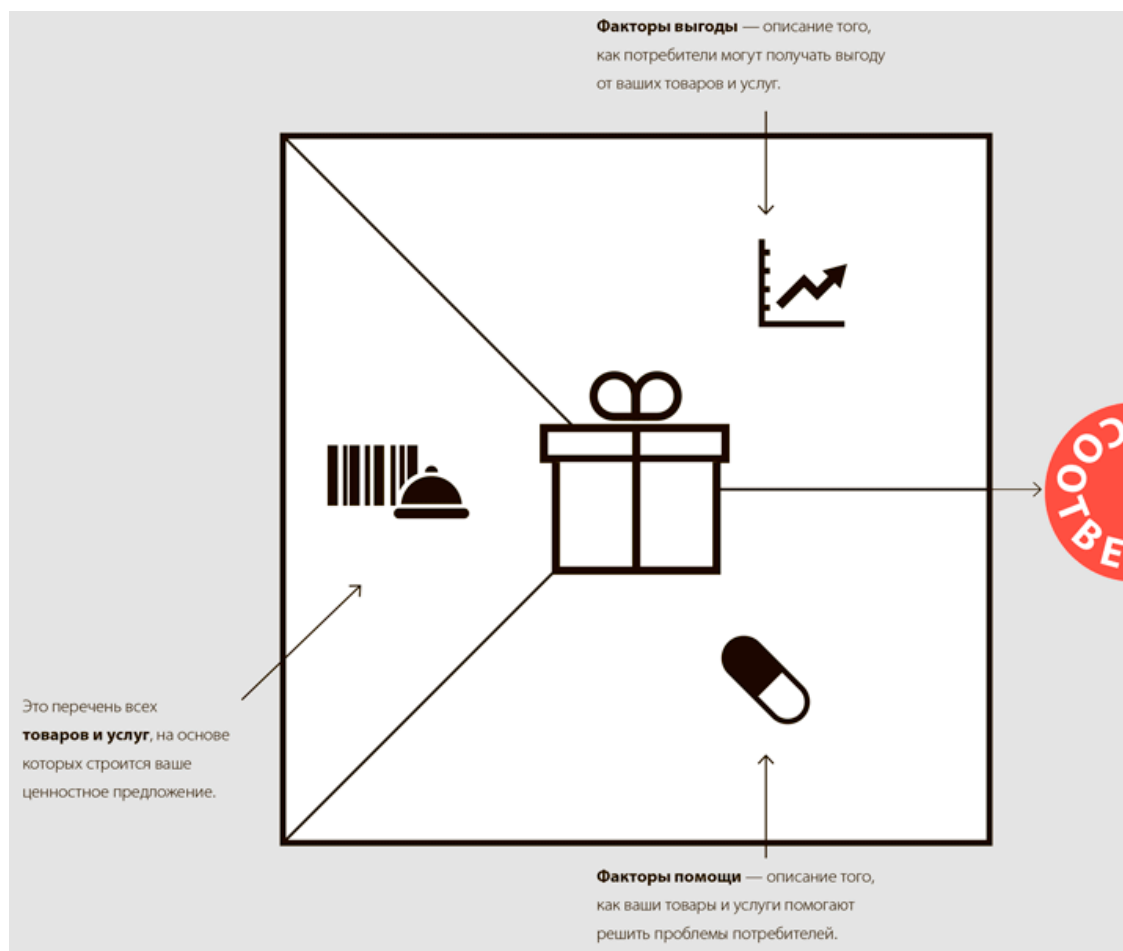
### ОПРЕДЕЛЕНИЕ

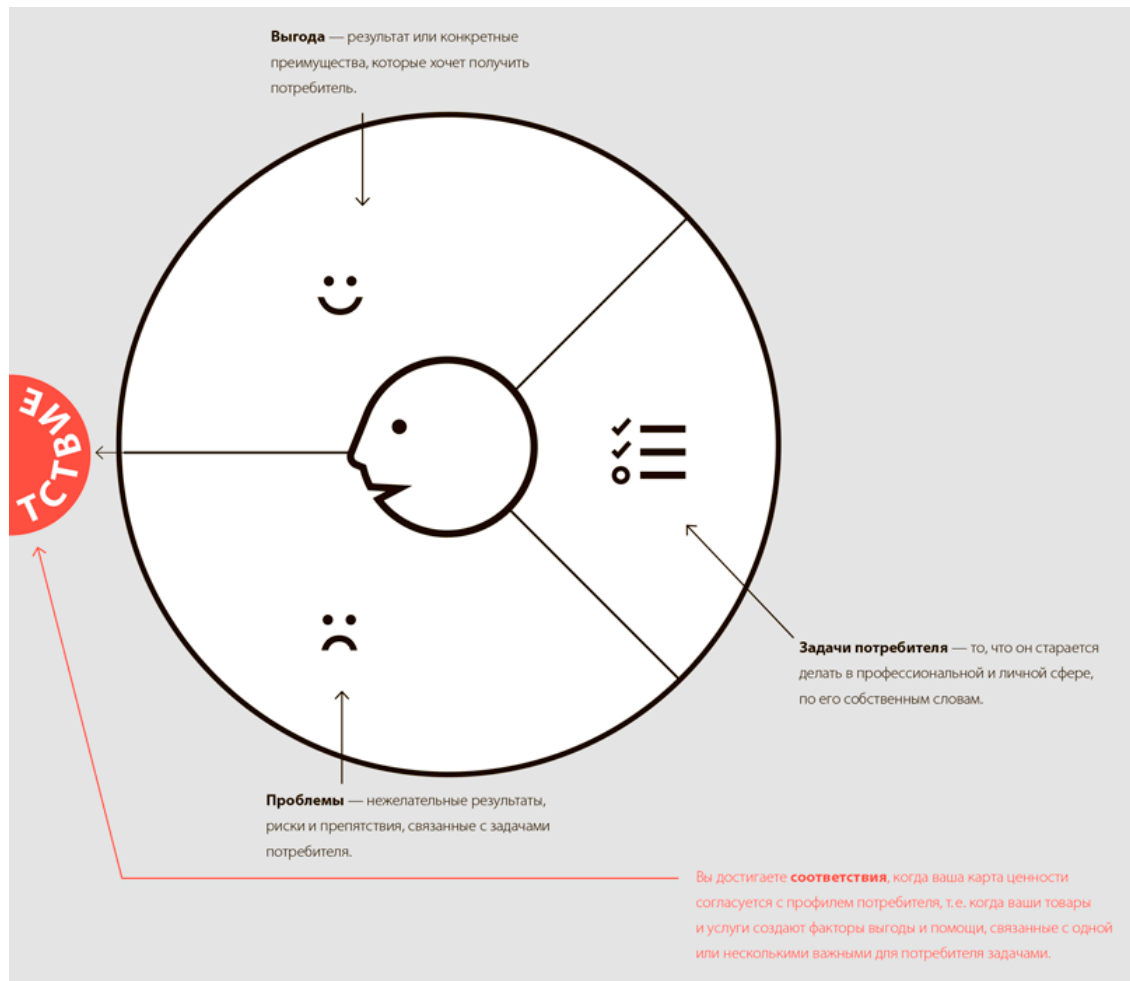
### ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

### 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.

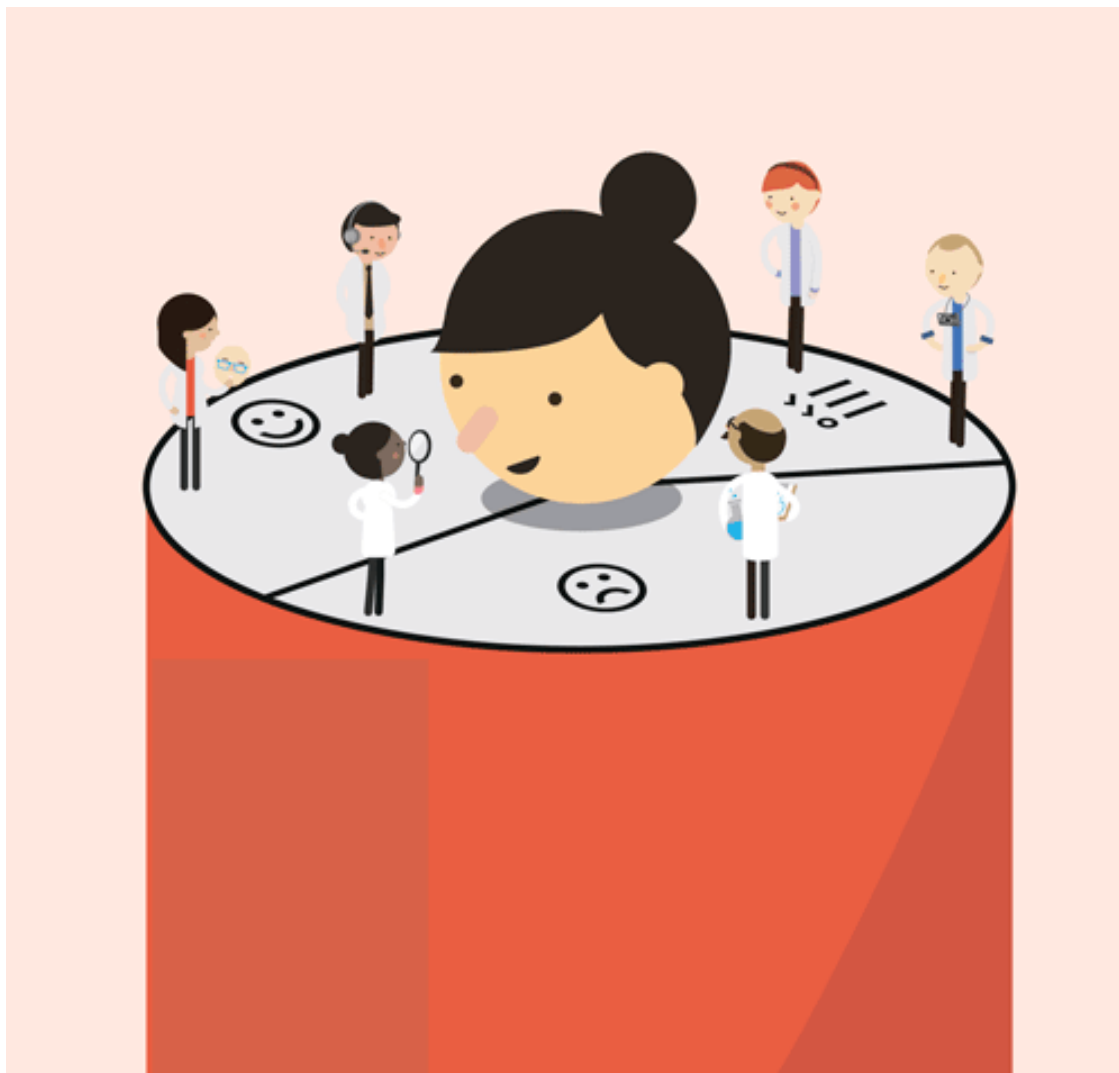




## Профиль потребителя

Профиль потребителя (потребительского сегмента) более структурированно и подробно описывает конкретный потребительский сегмент в вашей бизнес-модели. В нем выделяются задачи, проблемы и выгоды потребителя.

## 1.1 Профиль потребителя



### ❏ Задачи потребителя

К задачам относится то, что потребители хотят осуществить в своей профессиональной или личной жизни. Это могут быть проекты, которые они стремятся осуществить, проблемы, которые они пытаются разрешить, или желания, которые они хотят удовлетворить. При исследовании задач потребителей необходимо встать на их место. То, что кажется важным для вас, вовсе не обязательно будет той задачей, которую стремятся выполнить ваши клиенты<sup>2</sup>.

Существует три основных типа задач потребителя, а также дополнительные задачи.

#### **Функциональные задачи**

Когда потребители стараются выполнить конкретное задание или решить конкретную проблему, например подстричь лужайку, правильно питаться, написать отчет или оказать своим клиентам профессиональную помощь.

---

<sup>2</sup> Концепция выполняемых задач независимо разработана несколькими теоретиками бизнеса, в том числе Энтони Ульвиком из консалтинговой фирмы Strategyn, консультантами Риком Педи и Бобом Моэста и профессором Дениз Ниттерхауз из Университета Де Пола. Она была популяризирована Клейтоном Кристенсеном и его консалтинговой фирмой Innosight, а также фирмой Strategyn Энтони Ульвика.

### **Социальные задачи**

Когда потребители стараются хорошо выглядеть, добиться влияния или определенного статуса в обществе. Эти задачи связаны с формированием образа человека в глазах окружающих, например образа ультрамодного потребителя или заслуживающего уважения профессионала.

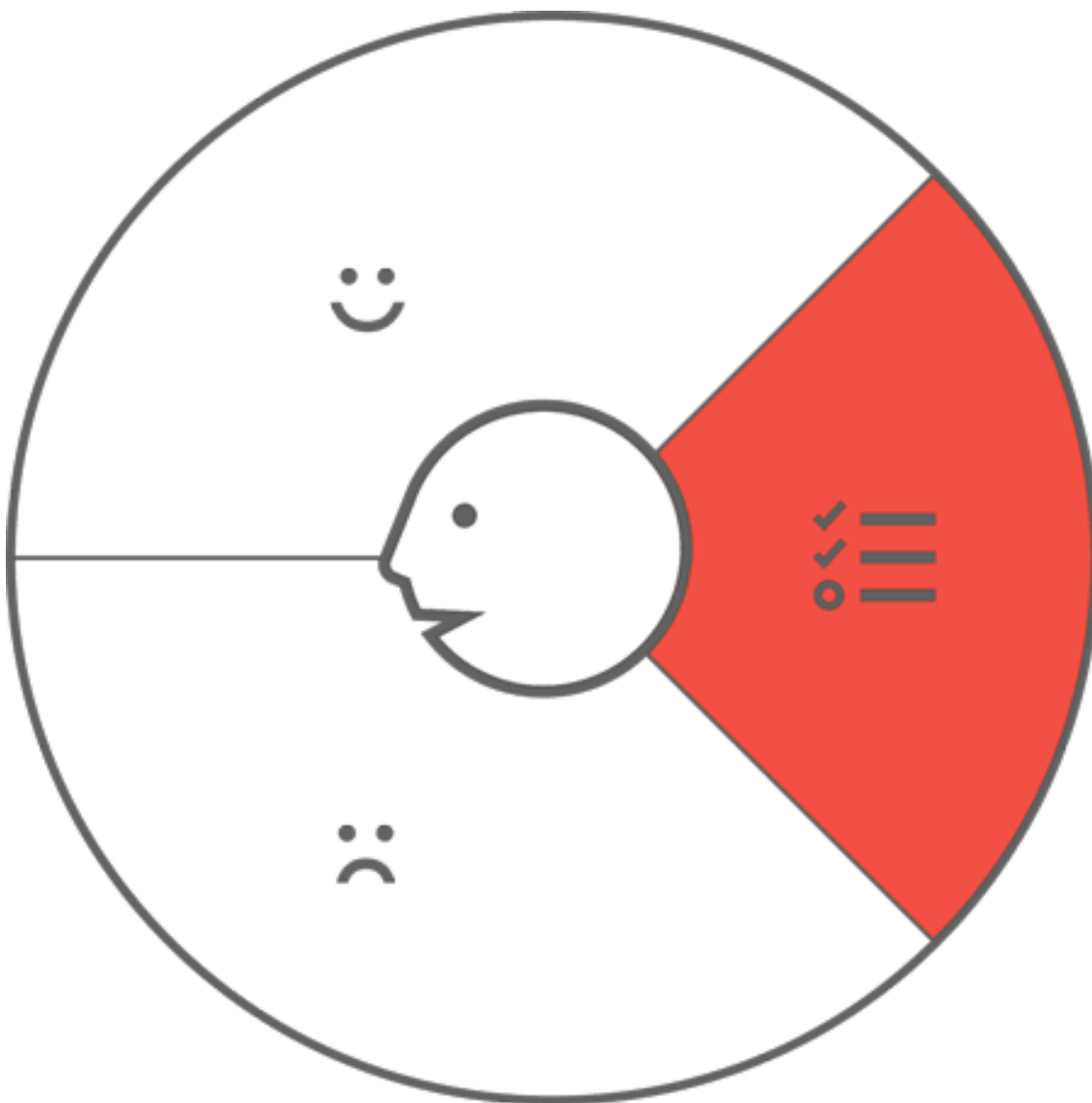
### **Личностные/эмоциональные задачи**

Когда потребители стремятся к достижению определенных эмоциональных состояний, таких как чувство спокойствия и безопасности, например стараясь убедиться в надежности своих инвестиций или получить гарантию занятости.

### **Дополнительные задачи**

Потребители также решают дополнительные задачи, связанные с приобретением и потреблением ценностей в качестве покупателей или профессионалов. Потребитель может выступать здесь в трех ролях:

- **ПОКУПАТЕЛЬ ЦЕННОСТИ.** Задачи, связанные с приобретением ценности, такие как сравнение предложений, принятие решения о покупке, ожидание в очереди, оплата покупки или получение товара или услуги.
- **ПАРТНЕР ПО СОЗДАНИЮ ЦЕННОСТИ.** Задачи, связанные с участием в создании ценности вашей организацией, например публикация обзоров или отзывов на товары или даже участие в разработке товара или услуги.
- **ЛИЦО, ПЕРЕДАЮЩЕЕ ЦЕННОСТЬ.** Задачи, связанные с конечным этапом жизненного цикла ценностного предложения, – отмена подписки, утилизация товара, передача его другим лицам, перепродажа и т. д.




### **Контекст задачи**

Задачи потребителя часто зависят от контекста, в котором они выполняются. Контекст может накладывать определенные ограничения. Например, в поезде вы будете пользоваться сотовым телефоном иначе, чем за рулем автомобиля, а поход в кино с детьми отличается от похода в кино с партнером.

### **Важность задачи**

*Следует понимать, что не все задачи одинаково важны для потребителя. Одни имеют большее значение для его личной или профессиональной жизни, и их невыполнение может повлечь за собой серьезные последствия. Другие не так важны. Иногда потребитель считает задачу важной потому, что ему приходится часто сталкиваться с ней, или потому, что она приносит желательный или нежелательный результат.*



 Скачайте наводящие вопросы, которые помогут определить задачи потребителя.  
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.1](https://strategyzer.com/ru/vpd/canvas/1.1)

## Проблемы потребителя

Это всё, что волнует потребителя до, во время и после выполнения задачи или просто мешает ее выполнить. К проблемам также относятся риски, т. е. возможность неудачного исхода, связанного с тем, что задача выполнена плохо или вовсе не выполнена.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.