

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

EDITOR'S
CHOICE

Разработка ценностных предложений

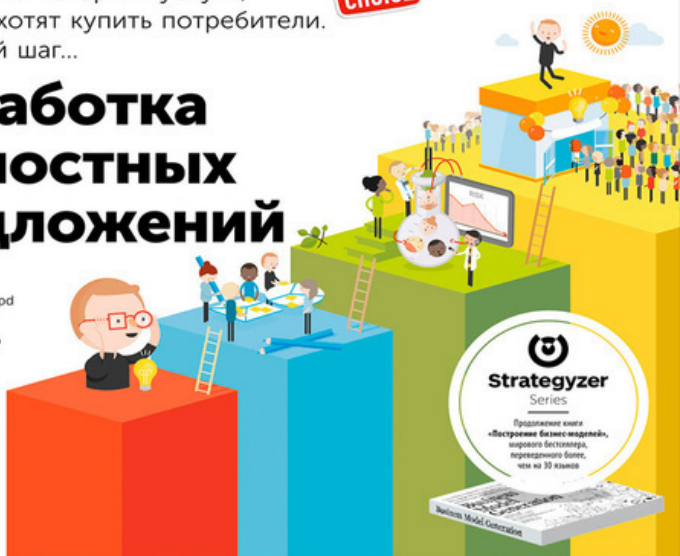
strategyzer.com/ru/vpd

Авторы:

Алекс Остервальдер
Ив Пинье
Грег Бернарда
Алан Смит

Дизайн:

Триш Пападакос



Алан Смит

Грег Бернарда

Ив Пинье

Александр Остервальдер

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

**Серия «Модели менеджмента ведущих
корпораций (Альпина Паблишерз)»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14363291

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

Альпина Паблишер; Москва; 2015

ISBN 978-5-9614-3998-4

Аннотация

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.

Содержание

Вам очень пригодится «Разработка ценностных предложений», если...	20
Задача создания подлинной ценности ставит вас в тупик	21
Вы устали от непродуктивных совещаний и команд, в которых нет единства	23
Вы участвовали в блестящих смелых проектах, которые провалились	25
Сожаление о провале хорошей идеи	27
«Разработка ценностных предложений» поможет вам...	28
Получить представление о путях создания ценности	29
Максимально используйте опыт и способности своей команды	31
Не тратьте время на идеи, которые не работают	33
Разрабатывайте, тестируйте и поставляйте то, что нужно потребителю	35
Наше ценностное предложение для вас	36
Инструменты и процесс разработки ценностного предложения	39
Интегрированный набор инструментов	41

Напомним: шаблон бизнес-модели	44
«Разработка ценностных предложений»	48
подходит для...	
Новые предприятия	49
Давно существующие организации	51
Используйте «Разработку ценностных	53
предложений» для...	
Изобретайте	54
Улучшайте	55
Оцените свое умение разрабатывать ценностные	56
предложения	
Предпринимательские навыки	57
Работа с инструментами	58
Дизайн-мышление	59
Понимание потребителя	60
Экспериментаторские способности	62
Как убедить коллег в необходимости разработки	63
ценностных предложений	
1. Шаблон	65
1.1 Профиль потребителя	69
Задачи потребителя	69
Проблемы потребителя	74
Выгоды потребителя	79
Профиль «читателя книги о бизнесе»	84
Иерархия задач, проблем и выгод	86
УПРАЖНЕНИЕ	88

Полезные советы по составлению профиля потребителя	95
× Типичные ошибки	95
√ Полезные советы	95
1.2 Карта ценности	100
Товары и услуги	101
Факторы помощи	104
Факторы выгоды	109
Карта ценности для книги «Разработка ценностных предложений»	111
УПРАЖНЕНИЕ	114
Полезные советы по составлению карты ценности	123
× Типичные ошибки	123
√ Полезные советы	124
1.3 Соответствие	125
Соответствие	125
Добились ли вы соответствия?	128
УПРАЖНЕНИЕ	132
Три типа соответствия	136
На бумаге	138
На рынке	139
В банке	140
Профили потребителя в сегменте B2B	140
Разделение на примере семьи	145
Многостороннее соответствие	145

Поход в кинотеатр	148
Один потребитель, разный контекст	150
Один потребитель, разные решения	155
Повторение пройденного	159
Профиль потребителя	159
Карта ценности	159
Соответствие	160
Разработка, тестирование, повторение	161
2. Разработка	163
Сформулируйте идеи	164
Идеи, отправные точки и ценная информация	164
Прототипирование возможностей	164
Понимание потребителя	165
10 признаков удачного ценностного предложения	167
2.1 Прототипирование возможностей	175
Что такое прототипирование?	175
Наброски на салфетке	177
Бланки с пропусками	178
Шаблоны ценностных предложений	179
Представление ценностного предложения	180
Минимально жизнеспособный продукт	181
10 принципов прототипирования	182
ПРОЦЕСС	193

УПРАЖНЕНИЕ	199
ПРОЦЕСС	201
2.2 Отправные точки	204
Откуда начинать	204
ПРОЦЕСС	206
Сервитизация	207
Бритва и лезвия	209
Создание направлений моды	210
Низкозатратные перевозки	213
Платформа	214
ПРОЦЕСС	216
Пуш и пул	221
Стратегия «пуш» применительно к технологии	222
Стратегия «пул» применительно к рынку	224
УПРАЖНЕНИЕ	225
Пул: идентификация задач высокой ценности	228
Значимы	229
Осязаемы	230
Не решены	231
Прибыльны	232
Задачи высокой ценности	233
УПРАЖНЕНИЕ	234
Шесть путей обновления на основании профиля потребителя	237

Можете ли вы...	238
Охватить больше задач?	238
Переключиться на более важные задачи?	239
Не ограничиваться функциональными задачами?	240
Помочь значительно большему числу потребителей в выполнении их задач?	241
Облегчить потребителю выполнение его задач?	242
Помочь потребителю принципиально улучшить выполнение его задач?	243
2.3 Понимание потребителя	245
Шесть методов получения представления о потребителе	245
Детективный метод: начните с существующей информации	255
УПРАЖНЕНИЕ	261
Основные правила интервьюирования	263
Антропологический метод: погрузитесь в мир потребителя	269
УПРАЖНЕНИЕ	275
ПРОЦЕСС	278
Пример обобщения: обобщенный профиль бизнесмена-читателя	280
Найдите своего ранневангелиста	281
2.4 Принятие решений	284

УПРАЖНЕНИЕ	285
ПРОЦЕСС	295
Понимание контекста	298
Иллюстрация: интерактивное ТВ	300
«Разработка ценностных предложений»	301
против конкурентов	
УПРАЖНЕНИЕ	305
Не совершайте «когнитивного убийства»	310
ради обратной связи	
Совершенствуйте искусство критики	314
Люди, обладающие культурой обратной	315
связи...	
ПРОЦЕСС	318
ПРОЦЕСС	322
ПРОЦЕСС	325
2.5 Поиск правильной бизнес-модели	331
Создавайте ценность для потребителя	332
и своего бизнеса	
Azuri (Eight19): превращение солнечной	333
энергетики в жизнеспособный бизнес	
Итак...	337
УПРАЖНЕНИЕ	341
Стресс-тестирование с цифрами: пример	343
из сферы медицинских технологий	
УПРАЖНЕНИЕ	347
2.6 Разработка предложений в давно	352

существующих организациях	
Правильное отношение к изобретениям и усовершенствованиям	352
Промежуточный вариант: расширение	354
Бизнес-книга будущего	355
Обновление путем перехода от товаров к услугам	358
Как организовать семинар	363
План семинара	366
Повторение пройденного	370
3. Тестирование	373
Поэкспериментируйте, чтобы снизить риск	374
Бизнес-план или эксперименты?	375
10 принципов тестирования	377
Знакомство с процессом развития потребителей	387
Поиск и исполнение	389
Внедрение принципов бережливого стартапа	391
Применение цикла «создать – оценить – научиться»	393
3.1 Что тестировать	398
Тестирование круга	399
Прежде чем сфокусироваться на том, как помочь потребителю (квадрат), соберите факты, показывающие, что для него действительно важно	399

(круг).	
Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...	401
Тестирование квадрата	401
Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...	402
Получите доказательства того, что потребителям действительно интересно, как ваши товары и услуги могут помочь им справиться с проблемами и получить выгоды.	403
Тестирование прямоугольника	404
Получите доказательства того, что ваш способ создания, распространения и получения ценности работоспособен.	404
Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...	406
3.2 Тестирование шаг за шагом	407
Обзор процесса тестирования	408
Сформулируйте гипотезы: что должно подтвердиться, чтобы ваша идея сработала?	409
Установите приоритет гипотез: что может уничтожить ваш бизнес?	411
Разработайте эксперименты с помощью карточки тестирования	412
Зафиксируйте полученные знания	414

на карточке обучения	
Насколько быстро вы учитесь?	416
Инструменты обучения	419
Чем быстрее цикл итерации, тем больше вы узнаете и тем быстрее достигаете успеха.	421
Пять ловушек, которых нужно избегать	421
Ложно-положительная ловушка	422
Ложно-отрицательная ловушка	424
Ловушка «локального максимума»	425
Ловушка «исчерпанного максимума»	426
Ловушка неверных данных	426
3.3 Библиотека экспериментов	431
Набор экспериментов	431
Сбор доказательств с помощью призыва к действию	434
Используйте эксперименты, чтобы протестировать...	438
Отслеживание переходов по рекламной ссылке	439
Отслеживание переходов по уникальной ссылке	443
Каталог MVP	445
Иллюстрации, комиксы и сценарии	455
Полномасштабные эксперименты	461
Целевая страница	466

Сплит-тестирование	471
Сплит-тест названия этой книги	477
Инновационные игры®	479
Моторная лодка	481
Коробка для продукта	483
Купите характеристику	485
Имитация продаж	487
Предварительная продажа	492
3.4 Как связать все воедино	495
Процесс тестирования	496
Оцените свой прогресс	497
Панель прогресса	499
Owlet: устойчивый прогресс при систематических разработке и тестировании	501
Повторение пройденного	506
4. Развитие	509
Создайте согласованную среду	510
Добейтесь согласованности среди заинтересованных лиц в своей компании и за ее пределами	511
Оценивайте и отслеживайте	516
Не прекращайте совершенствоваться	519
Постоянно обновляйтесь	522
Постоянно спрашивайте себя...	523
Taobao: переосмысление (интернет-) бизнеса	526

Повторение пройденного	531
Заключение	533
Словарь	533
Наша команда	539
Читатели-рецензенты	540
Об авторах	543

**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 Papadakos

© 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

 **«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

Наше ценностное предложение для вас

Ссылки в конце страниц указывают на наши онлайн-ресурсы.

Ищите логотип



Strategyzer и переходите по ссылкам к



онлайн-упражнениям,



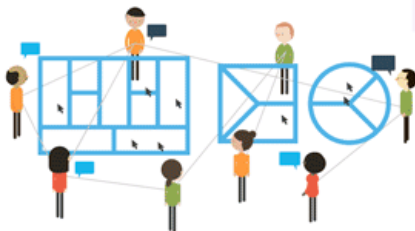
инструментам/схемам,



постерам и т. д.



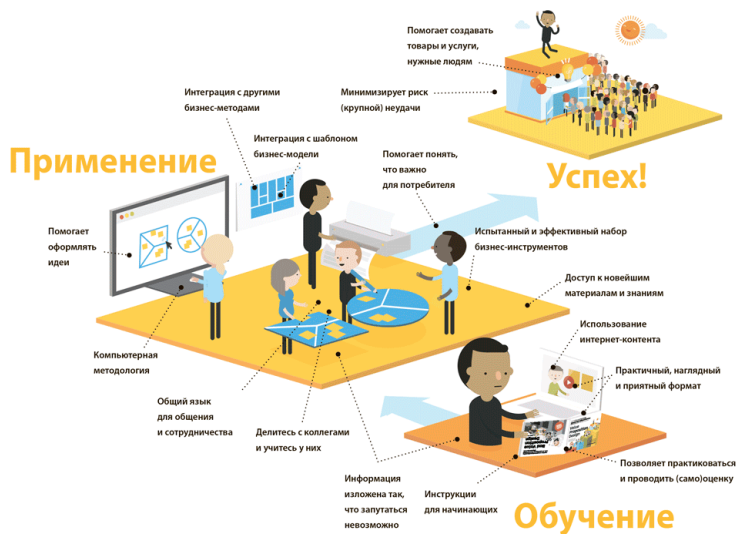
**Книга
+
онлайн-ресурсы**



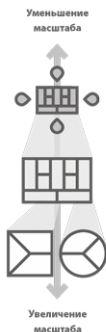
Веб-приложение + онлайн-курсы

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



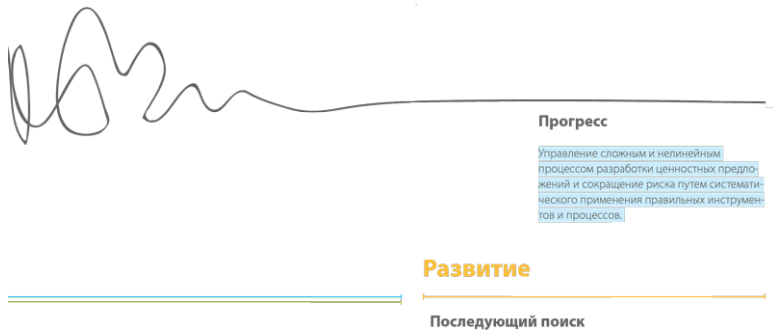
Шаблон

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**.

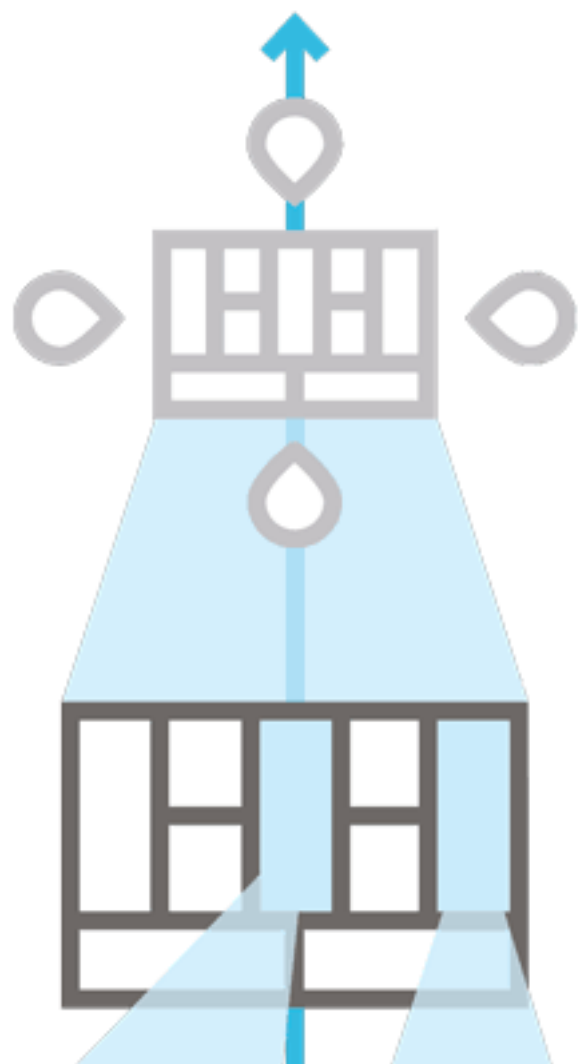
«Разработка ценностных предложений» показывает, как использовать **шаблон ценностного предложения** для **создания** и **тестирования** ценностных предложений в процессе постоянного поиска того, что нужно потребителю. Разработка ценностных предложений – это бесконечный процесс **развития** с целью поддержания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

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»¹. В целом они составляют основу набора инструментов.

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

Уменьшение масштаба



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,стройте свое ценностное предложение в жизнеспособную бизнес-модель. Это можно сделать с помощью шаблона бизнес-модели – инструмента, который описывает, как ваша организация создает, предоставляет 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.

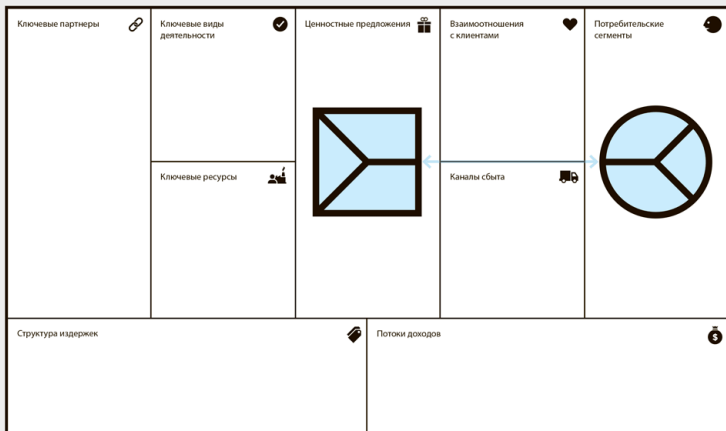
Шаблон бизнес-модели

Разработано в:

Разработано:

Дата:

Версия:



© 2014 Strategyzer AG
The future of Business Model Innovation and Design
This is a proprietary document. It contains confidential information and is not to be distributed outside the company.
This document is the property of Strategyzer AG. It is not to be used, copied, or distributed without the written permission of Strategyzer AG.

 **Strategyzer**
strategyzer.com



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

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 придется 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

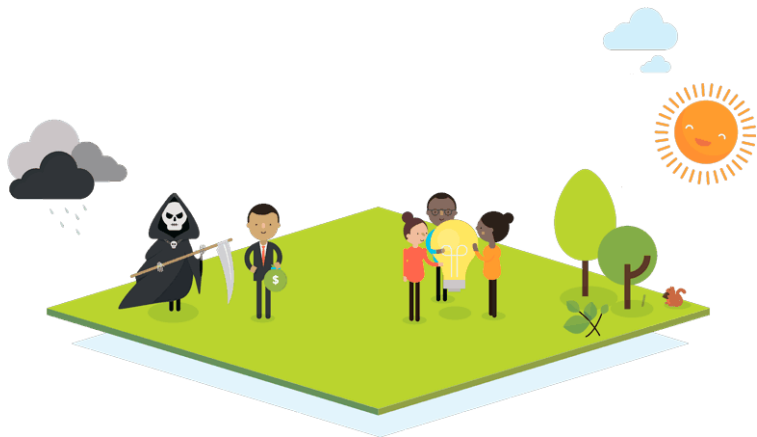
Люди или команды, решившие создать хорошее ценностное предложение с нуля.

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](https://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.

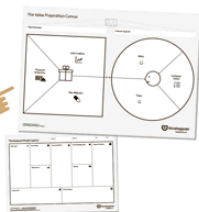


Пройдите тестирование онлайн
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/INTRO

Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений



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

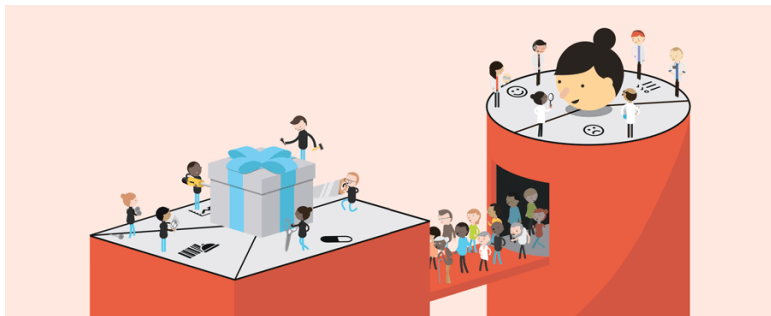


Получите макет презентации с 10 аргументами
для использования вместе с шаблонами ценностного пред-
ложения и бизнес-модели.

[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.



Создайте ценность

Набор преимуществ, которые вы создаете для привлечения потребителей.



Изучите потребителя

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

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

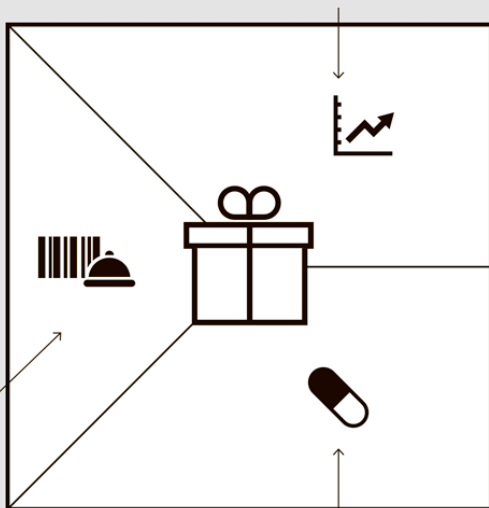
Описывает преимущества, которые ваши товары и услуги дают потребителю.

Карта ценности

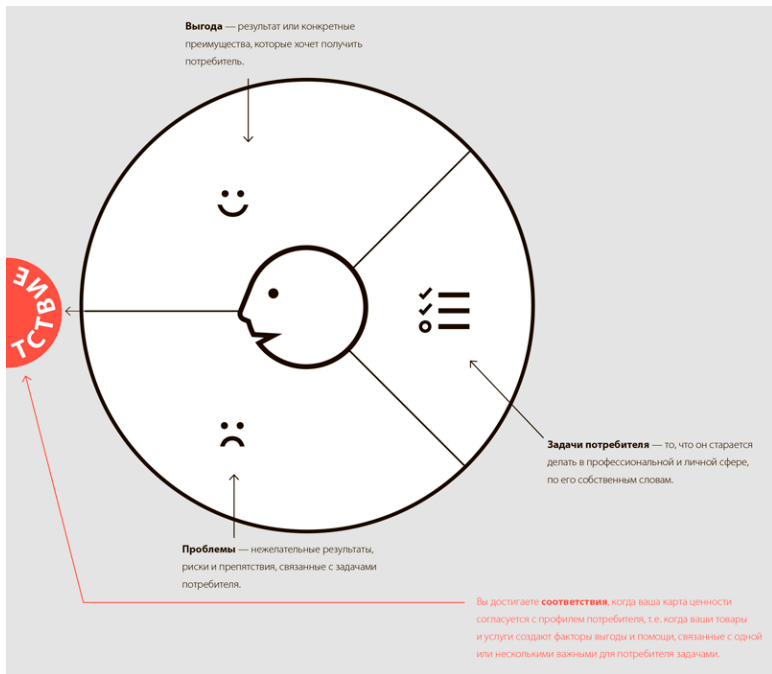
Карта ценности более структурированно и подробно отражает особенности конкретного ценностного предложения в вашей бизнес-модели. Она разбивает ценностное предложение на товары и услуги, факторы помощи и факторы выгоды.

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

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



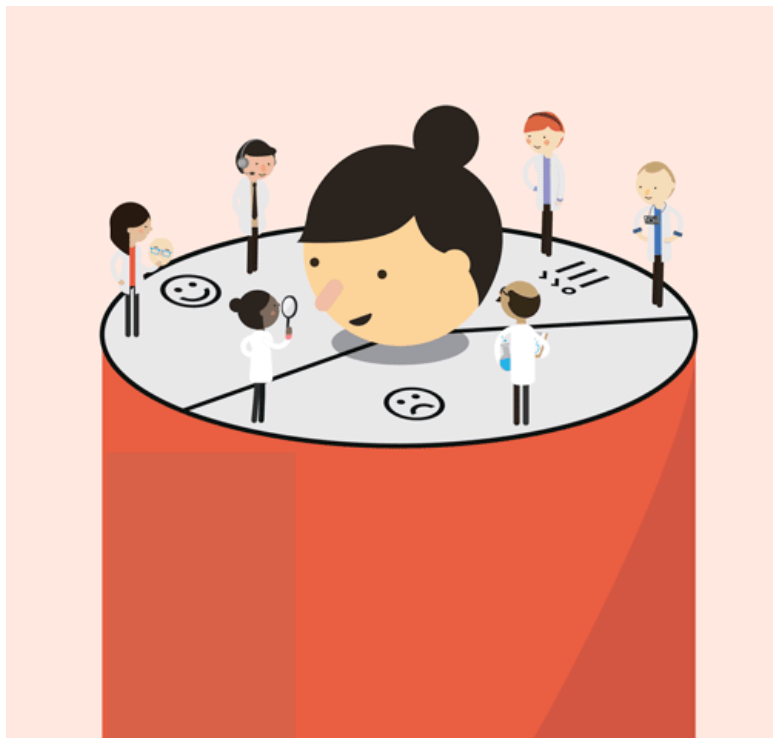
Факторы помощи — описание того, как ваши товары и услуги помогают решить проблемы потребителей.



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 осу-

существовать 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 клиенты².

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.

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

² 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.

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.

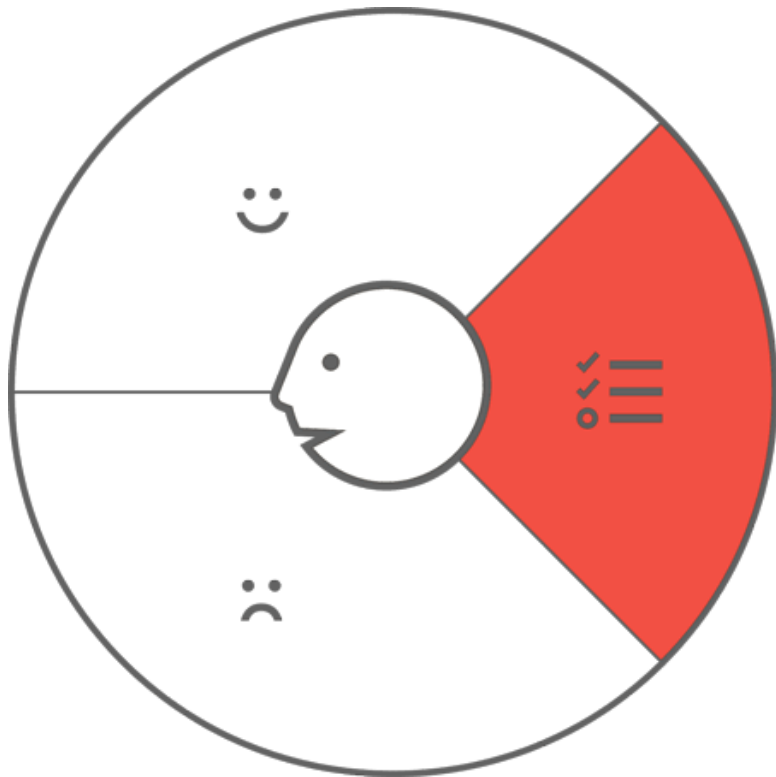
Дополнительные задачи

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 парт-

нером.

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

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.

Существует три типа потребительских проблем, серьезность которых может быть различной.

Нежелательные результаты и свойства

Проблемы могут быть функциональными (например, решение, которое не работает, работает плохо или имеет отрицательные побочные эффекты), социальными («когда я это делаю, я выгляжу плохо»), эмоциональными («когда я это делаю, я чувствую себя плохо») или сопутствующими («меня раздражает, что нужно идти за этим в магазин»). К ним также могут относиться неприятные для потребителя свойства («скучно заниматься на тренажере “беговая дорожка”» или «у этой вещи уродливый дизайн»).

Препятствия

То, что не дает потребителю приступить к выполнению задачи или замедляет ее выполнение (например, «мне не хватает времени выполнить работу аккуратно» или «ни один

из этих вариантов мне не по карману»).

Риски (возможность нежелательного исхода)

То, что может пойти не так и иметь серьезные отрицательные последствия (например, «если я это сделаю, то могу потерять доверие» или «если в нашей системе защиты окажутся брешы, это будет для нас катастрофой»).

Серьезность проблем

Подобно тому, как задачи потребителя бывают важными либо маловажными, проблемы могут быть серьезными либо умеренными.



Совет: точно определяйте проблемы.

Чтобы четко разграничивать задачи, проблемы и выгоды, описывайте их как можно конкретнее. Например, если потребитель говорит, что «ожидание в очереди – это потеря времени», выясните, через сколько минут он начинает воспринимать это время как потерянное. Это позволит определить проблему как «потеря более x минут в очереди». Поняв, насколько именно серьезна та или иная проблема с точки зрения потребителя, вы сможете включить в ценностное предложение наиболее подходящие факторы помощи.



Эти наводящие вопросы помогут вам продумать потенциальные проблемы потребителя:

- Что такое, с точки зрения потребителя, «слишком затратно»? То, что отнимает много времени, слишком дорого стоит или требует больших усилий?
- Что заставляет потребителей чувствовать себя плохо?

Что их разочаровывает, раздражает или вызывает головную боль?

- Почему существующие ценностные предложения не устраивают потребителей? Чего им не хватает? Какие особенности продукта раздражают их, на какие недостатки они указывают?

- С какими основными проблемами сталкиваются потребители? Понимают ли они, как все устроено, есть ли у них трудности с выполнением того или иного действия или они по определенным причинам не хотят выполнять какую-либо задачу?

- С какими негативными социальными последствиями сталкиваются или боятся столкнуться потребители? Чего они боятся: потерять лицо, влияние, доверие или статус?

- Какие риски имеют значение для потребителей? Их пугают потенциальные финансовые, социальные или технические риски? Задают ли они себе вопрос, что может пойти не так?

- Что мешает потребителям спокойно спать? Каковы их главные проблемы, источники переживаний, причины для беспокойства?

- Какие ошибки чаще всего допускают потребители? Может быть, они неправильно используют предлагаемые решения?

- Что мешает потребителям принять ценностное предложение – необходимость предоплаты, отсутствие нужных зна-

ний или какие-то иные препятствия?



Скачайте наводящие вопросы.

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.1



Выгоды потребителя

Выгода – это результаты и преимущества, которые желает получить потребитель. Выгода бывает необходимой, ожидаемой или желательной для потребителя, но может оказаться и неожиданной. К выгодам относятся функциональное удобство, социальные преимущества, положительные эмоции и сокращение затрат.

Выгоды потребителя можно разделить на четыре категории с точки зрения результатов и преимуществ.

Необходимая выгода

Это свойство, без которого решение не будет работать. Например, покупая смартфон, потребитель рассчитывает на то, что с его помощью можно как минимум позвонить.

Ожидаемая выгода

Это довольно существенные преимущества, которые ожидает получить потребитель, хотя в принципе может обойтись и без них. Например, покупая iPhone, потребитель ожидает, что он будет удобным и стильным, как и другая продукция Apple.

Желательная выгода

Это выходящая за рамки ожиданий выгода, от которой потребитель не отказался бы. О таких выгодах покупатель обычно начинает говорить, когда его расспрашивают. Например, желательно, чтобы новый смартфон был совместим с другими устройствами.

Неожиданная выгода

Это преимущества, не относящиеся к категории желаемых или ожидаемых. Потребитель может даже не догадываться о них. Пока Apple не предложила пользователям сенсорные экраны и не запустила App Store, никто не подозревал, что они могут быть частью телефона.

Значимость выгоды

Выгоды, подобно проблемам, могут оцениваться потребителем как серьезные и умеренные.



Совет: точно определяйте выгоду.

Как и в случае проблем, необходимо описывать выгоду предельно конкретно, чтобы четко разграничивать задачи, проблемы и выгоды. Если потребитель требует «улучшить эксплуатационные качества», спросите его, что именно он ожидает или желает. Это позволит определить выгоду как «повышение той или иной характеристики сверх x». Поняв, как потребитель измеряет выгоду (т. е. результаты и преимущества), вы сможете включить в ценностное предложение наиболее подходящие факторы выгоды.



Эти наводящие вопросы помогут вам продумать потенциальные выгоды потребителя:

- Что наиболее ценно для потребителей с точки зрения времени, денег и усилий?
- Какой уровень качества они ожидают получить и чего они хотят в большей или меньшей степени?

- Чем существующее ценностное предложение привлекает потребителей? Какие именно его аспекты их радуют? Каких эксплуатационных характеристик и уровня качества они ожидают?
- Что облегчает жизнь или работу потребителям? Можно ли упростить процесс освоения продукта, предоставить больше услуг или снизить стоимость владения?
- Каких положительных социальных эффектов ожидают потребители? Что позволяет им хорошо выглядеть? Что укрепляет их положение или повышает статус?
- На что потребители обращают внимание в первую очередь – дизайн, гарантию, конкретные характеристики или количество функций?
- О чем мечтают потребители? Чего им хотелось бы достичь или что оказало бы им большую помощь?
- Как потребители измеряют успех и неудачи? Каковы их критерии оценки достижений или затрат?
- Что может сделать ваше ценностное предложение более привлекательным для потребителей? О чем они мечтают – о снижении стоимости, уменьшении вложений, снижении риска или повышении качества?



Скачайте наводящие вопросы.

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.1

Профиль «читателя книги о бизнесе»

Мы решили проиллюстрировать процесс создания профиля потребителя на примере потенциальных читателей этой книги. Мы намеренно вышли за рамки задач, проблем и выгод, связанных просто с чтением книг, поскольку хотим разработать инновационное и более глобальное ценностное предложение для бизнесменов в целом.

Профиль потребителя, приведенный на следующей странице, составлен на основании ряда проведенных нами опросов и тысяч бесед с участниками семинаров. Впрочем, во все не обязательно отталкиваться от существующих знаний о потребителе. Можно начать с наброска примерного профиля потребителя на основании ваших представлений о нем. Это отличная отправная точка для подготовки опросов потребителей и тестирования ваших предположений относительно задач, проблем и выгод потребителей.



убедитесь, что вы хорошо понимаете потребителя. Если у вас в профиле всего лишь несколько заметок, это, скорее всего, свидетельствует о недостаточном понимании. Выявите как можно больше задач, проблем и выгод. Не ограничивайтесь только тем, что прямо связано с вашим ценностным предложением.



Рассматривайте не только те задачи, проблемы и выгоды, которые непосредственно связаны с вашим ценностным предложением. Помимо них (например, затраты о бизнесе слишком длительные), идентифицируйте и другие серьезные проблемы потребителей (например, нехватка времени) или «привлечение внимания (босса)».

Для разработки ценностного предложения, ориентированного на реальные потребности потребителя, необходимо четко представлять иерархию его задач, проблем и выгод. Несомненно, разобраться, что действительно имеет наиболь-

шее значение, не всегда легко, однако ваше понимание будет улучшаться с каждым диалогом с потребителями и с каждым экспериментом.

Построение иерархии можно начать с предположений о том, что важно для потенциальных потребителей. Главное – тестировать ее до тех пор, пока она не будет точно отражать реальные приоритеты.



Важность задачи

Постройте иерархию задач в зависимости от их важности для потребителя.



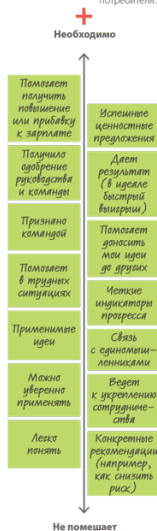
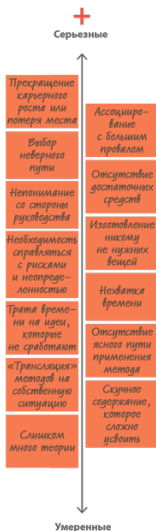
Серьезность проблемы

Расставьте проблемы по порядку согласно их серьезности с точки зрения потребителя.



Значимость выгоды

Расположите выгоды в иерархическом порядке согласно их значимости с точки зрения потребителя.





УПРАЖНЕНИЕ

Поставьте себя на место потребителя

ЦЕЛЬ

Визуализация в понятном формате того, что важно для потребителей.

РЕЗУЛЬТАТ

Профиль потребителя на одной странице, на основании которого можно действовать.

Насколько хорошо вы понимаете задачи, проблемы и выгоды потребителей? Составьте профиль потребителя.

Инструкции

Составьте для тренировки профиль одного из существующих потребительских сегментов. Если разрабатывается новая идея, обрисуйте потребительский сегмент, для которого вы намереваетесь создать ценность.

1. Скачайте шаблон профиля потребителя.
2. Возьмите блок маленьких стикеров.
3. Составьте профиль потребителя.



1

Выберите потребительский сегмент

Выберите потребительский сегмент, профиль которого вы хотите составить.



2

Определите задачи потребителей

Спросите у потребителей, какие задачи они выполняют. Запишите каждую задачу на отдельном стикере.



3

Определите проблемы потребителей

С какими проблемами сталкиваются потребители? Запишите все, которые придут вам в голову, в том числе препятствия и риски.



4

Определите выгоды потребителей

Какие результаты и преимущества хотят получить потребители? Запишите все, что сможете придумать.



5

Ранжируйте задачи, проблемы и выгоды

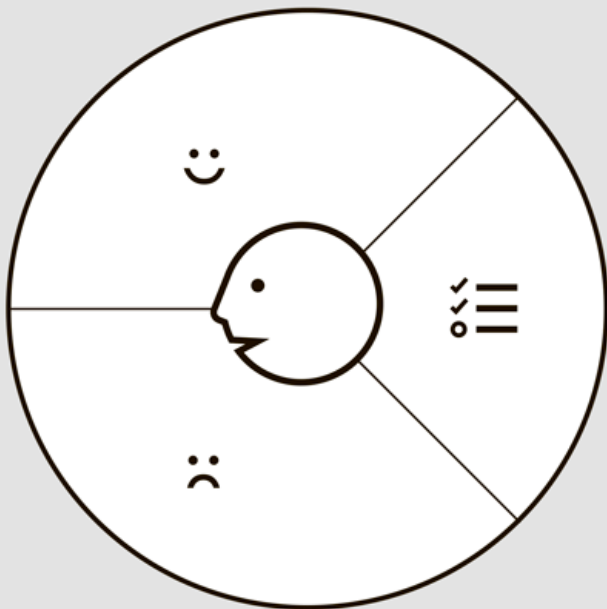
Расположите стикеры с задачами, проблемами и выгодами в три столбца, так, чтобы наиболее важное было наверху, а наименее существенное – внизу столбцов.



Выполните это упражнение онлайн.

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.1

Профиль потребителя



 **Strategyzer**

Copyright Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



Скачайте профиль потребителя в pdf-формате.

Полезные советы по составлению профиля потребителя

При составлении профиля потребителя старайтесь избегать часто встречающихся ошибок. В этом вам помогут наши полезные советы.

× Типичные ошибки

Включение нескольких потребительских сегментов в один профиль.

Смешивание задач и результатов.

Концентрация на функциональных задачах в ущерб социальным и эмоциональным.

Необъективное перечисление задач, проблем и выгод с прицелом на собственное ценностное предложение.

Идентификация слишком малого количества задач, проблем и выгод.

Слишком расплывчатые описания проблем и выгод.

√ Полезные советы

Составьте шаблон ценностного предложения для каждого потребительского сегмента. Если вы работаете с компания-

ми, задайтесь вопросом: нет ли в каждой из этих компаний разных типов потребителей (например, пользователей и покупателей)?

Задачи – это работа, которую выполняют потребители, проблемы, которые они стремятся решить, или потребности, которые они пытаются удовлетворить. Выгоды – это конкретные результаты, которых они хотят достичь – или в случае проблем избежать или устранить.

Иногда социальные или эмоциональные задачи оказываются важнее лежащих на поверхности функциональных задач. Задача «хорошо выглядеть в глазах окружающих» может быть важнее задачи поиска удачного технического решения, позволяющего более эффективно выполнять работу.

Изучая потребителей, нужно действовать подобно этнологу и на время забыть о том, что вы предлагаете. Так, издатель бизнес-литературы не должен замыкаться на тех задачах, проблемах и выгодах, которые связаны с книгами, поскольку у читателя есть выбор между книгами, консультантами, видео на YouTube или даже обучением по программе MBA. Выходите за рамки задач, проблем и выгод, на которые направлено ваше ценностное предложение.

Хороший профиль потребителя должен быть заполнен стикерами с надписями, потому что большинство потребителей сталкиваются со множеством проблем и хотят получать разнообразные выгоды. Занесите в профиль все важные задачи, серьезные проблемы и необходимые выгоды (потен-

циального) потребителя.

Обозначенные в профиле проблемы и выгоды должны быть реальными и конкретными. Вместо того чтобы вписывать в графу выгод расплывчатое «повышение зарплаты», укажите, к какой именно сумме стремится потребитель. Перечисляя проблемы, не пишите «занимает слишком много времени», выясните, что для потребителя значит «слишком много» в данном случае. Это позволит понять, как потребители измеряют успех и неудачи.



Проблемы и выгоды

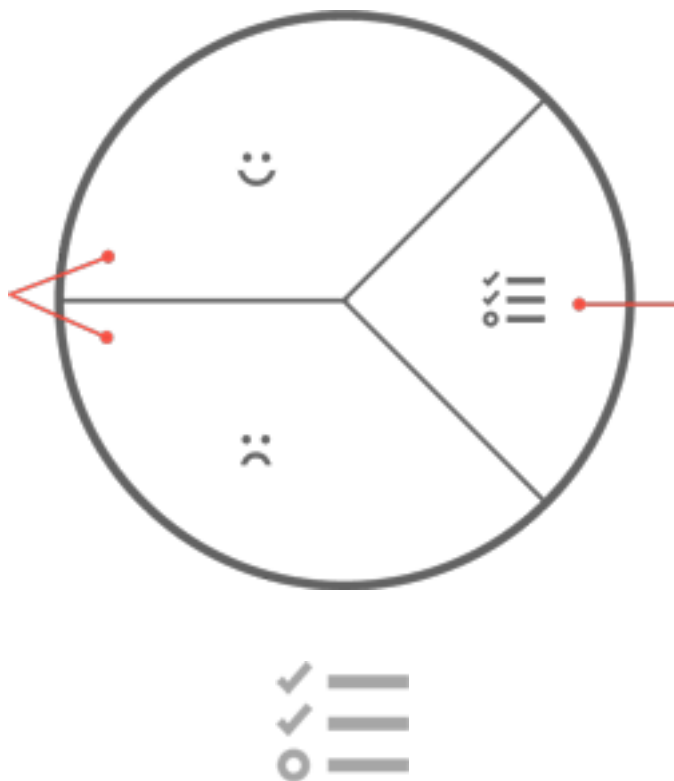
Начиная составлять профиль потребителя, проблемы и выгоды вы можете обозначать с помощью взаимно противоположных формулировок. Например, если одной из задач потребителя является «заработать больше денег», то в раздел выгод можно включить «повышение зарплаты», а в раздел проблем – «уменьшение зарплаты».

Вот как это делается:

- Определите точно, какую прибавку к заработку потребитель будет воспринимать как выгоду и какую потерю в заработке он воспримет как проблему.
- В разделе проблем укажите препятствия, которые меша-

ют выполнению задачи. В нашем примере это может быть «работодатель не дает прибавки».

- Также в разделе проблем укажите риски, связанные с невыполнением задачи. Например, «я не смогу оплатить обучение ребенка в колледже».



Задавайте вопрос «зачем?» многократно, пока не поймете точно, какие задачи стоят перед потребителем.

Еще одна опасность, с которой вы можете столкнуться, начиная составлять профиль потребителя, – поверхностное понимание его задач. Чтобы избежать этого, задайтесь вопросом, зачем потребителю нужно выполнить ту или иную задачу.

Например, зачем потребителю учить иностранный язык? Возможно, чтобы улучшить свое резюме. Зачем ему улучшать резюме? Возможно, для того, чтобы зарабатывать больше.

Задавайте вопросы до тех пор, пока вы по-настоящему не поймете те задачи, которые движут потребителями.

1.2 Карта ценности





Товары и услуги

Это перечень того, что вы предлагаете. Представьте товары и услуги в виде набора предметов, которые покупатель может увидеть в вашей витрине: именно на них строится ценностное предложение. Такой

набор помогает потребителям выполнять их функциональные, социальные или эмоциональные задачи или удовлетворять основные потребности. Очень важно учитывать, что товары и услуги создают ценность не вообще, а только применительно к конкретному сегменту потребителей и их задачам, проблемам и выгодам.

Перечень товаров и услуг может включать дополнительные статьи, которые помогают потребителям исполнять роли покупателя (сравнивать предложения, принимать решение и совершать покупки), партнера (участвовать в разработке ценностного предложения) и передающего лица (утилизировать товар).

Ваше ценностное предложение, скорее всего, будет включать в себя товары и услуги разных типов.

Материальные/осязаемые

Товары, например промышленные.

Нематериальные

Продукты, например авторские права или услуги, такие как послепродажное обслуживание.

Цифровые

Продукты, например скачиваемая музыка или услуги, такие как онлайн-консультирование.

Финансовые

Продукты, например инвестиционные фонды и страхование, или услуги, такие как потребительское кредитование.

Значимость

Важно понимать, что не все товары и услуги одинаково значимы для потребителя. Одни из них необходимы для ценностного предложения, другие не мешают, но не обязательны.





Факторы помощи

Факторы помощи – это описание того, как именно ваши товары и услуги помогают потребителям справиться с конкретными проблемами. Они должны яс-

но показывать, как вы намерены смягчать или устранять проблемы, которые возникают у потребителя до, во время или после выполнения его задач или которые не позволяют приступить к выполнению задач.

Хорошие ценностные предложения ориентированы на значимые для потребителя проблемы и в первую очередь на самые серьезные из них. Нет необходимости изобретать факторы помощи для всех без исключения проблем, идентифицированных в профиле потребителя, – это нереально ни для какого ценностного предложения. Удачные ценностные предложения обычно сфокусированы лишь на нескольких проблемах, с которыми они справляются исключительно хорошо.

Приведенные ниже наводящие вопросы позволяют рассмотреть разные подходы к оказанию потребителям помощи в преодолении проблем.

Задайтесь вопросом, способны ли ваши товары и услуги...

- Обеспечить потребителям экономию времени, денег или усилий?
- Помочь потребителям чувствовать себя более уверенно – избавлять от разочарований, раздражающих факторов и неприятностей?
- Устранить недостатки существующих решений – предложить новые свойства, улучшить рабочие характеристики

или повысить качество?

- Положить конец проблемам, возникающим у потребителей, – облегчить деятельность или устранить препятствия?
- Исключить отрицательные социальные последствия, с которыми потребители сталкиваются или боятся столкнуться, – потерю лица, влияния, доверия или статуса?
- Устранить риски (финансовые, социальные, технические) или возможность неблагоприятного развития событий?
- Обеспечить потребителям более спокойную жизнь – справиться с серьезными трудностями, уменьшить опасения или устранить тревоги?
- Ограничить или устранить типичные ошибки потребителей – помочь правильно использовать то или иное решение?
- Устранить барьеры, которые мешают потребителям принять ценностное предложение, – снизить или аннулировать начальные затраты, упростить освоение нового или ликвидировать другие препятствия?

Значимость

Факторы помощи могут иметь разную ценность для потребителя. Научитесь разделять необходимые факторы и те, которые не помешают. Первые способствуют решению, часто радикальному, самых насущных проблем потребителя и имеют для него высокую ценность. Вторые помо-

гают решать менее серьезные проблемы.



Необходимо



Не помешает





Скачайте наводящие вопросы
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.2](https://strategyzer.com/ru/vpd/canvas/1.2)



Факторы выгоды

Факторы выгоды – это описание того, какую выгоду дают потребителю ваши товары и услуги. Они должны ясно показывать, как вы намерены обеспечить результаты и преимущества, которые являются для потребителя ожидаемыми, желательными или неожиданными, включая функциональную полезность, социальные преимущества, положительные эмоции и экономию средств.

Как и в случае факторов помощи, нет необходимости предоставлять потребителю все идентифицированные в профиле выгоды. Фокусируйтесь на наиболее значимых выгодах и тех, которые явно связаны с вашими товарами и услугами.

Приведенные ниже наводящие вопросы позволяют рассмотреть разные подходы к предоставлению потребителям необходимых, ожидаемых, желательных или неожиданных выгод.

Задайтесь вопросом, способны ли ваши товары и услуги...

- Обеспечить потребителям видимую экономию времени, денег или усилий?
- Дать результаты, которых ожидают потребители, а может, и превзойти ожидания по уровню качества или другим

показателям?

- Превзойти существующие ценностные предложения и удивить потребителей особенностями, функциями или качеством?
- Облегчить личную или профессиональную жизнь потребителей посредством большего удобства, доступности, увеличения количества услуг или снижения стоимости владения?
- Создать положительный социальный эффект для потребителей – улучшить их внешний вид или обеспечить повышение статуса или влияния?
- Дать потребителям нечто такое, что они ищут, – передовой дизайн, гарантии, специфические функции или повышение функциональности?
- Исполнить желания потребителей – помочь воплотить мечты или выбраться из трудной ситуации?
- Дать положительные результаты с точки зрения потребительских критериев успеха и неудачи – улучшить эксплуатационные характеристики или уменьшить расходы?
- Подтолкнуть к принятию вашего ценностного предложения благодаря более низкой стоимости, уменьшению расходов, снижению риска, повышению качества и эффективности, улучшению дизайна?

Значимость

Аналогично факторам помощи факторы выгоды могут иметь разную ценность для потребителей. Научитесь раз-

делять необходимую выгоду и ту, которая не мешает.



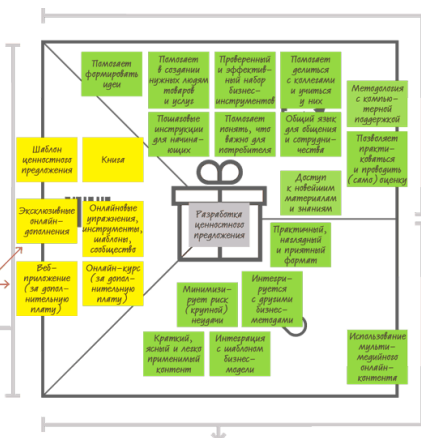
Скачайте наводящие вопросы
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.2

Карта ценности для книги «Разработка ценностных предложений»

Удачные ценностные предложения ориентированы на значимые для потребителя задачи, проблемы и выгоды и выполняют свою функцию исключительно хорошо. Напомним, не нужно пытаться охватить все проблемы и выгоды потребителей. Сфокусируйтесь на наиболее значимых.

Несколько ценностных предложений можно объединить в одно.

«Большой» перечень товаров и услуг, на которых строится ценностное предложение для определенного потребительского сегмента.



Факторы выгоды — это описание того, какую именно выгоду дает потребителю ваш товар и услуги. Каждый фактор выгоды ориентирован на одну или несколько выгод или проблем. Не исключайте сюда товары или услуги.

Карта наших представлений о том, как товары и услуги, связанные с этой книгой, создают ценность для потребителей

Факторы помощи — это описание того, как именно ваш товар и услуги помогают устранить проблемы потребителя. Каждый фактор помощи ориентирован на одну или несколько проблем или выгод. Не исключайте сюда товары или услуги.



УПРАЖНЕНИЕ

Составьте карту того, как ваши товары и услуги создают ценность

ЦЕЛЬ

Точно описать,
как ваши товары
и услуги создают
ценность.

РЕЗУЛЬТАТ

Карта создания
ценности на одной
странице.

Инструкции

Набросайте карту ценности для одного из существующих ценностных предложений. Можете взять предложение для того потребительского сегмента, профиль которого вы составляли в предыдущем упражнении. Легче начать с существующего ценностного предложения. Однако, если у вас его нет, попробуйте представить на этой карте, как вы намерены создавать ценность с новой идеей. Разработку новых ценностных предложений мы рассмотрим более подробно позднее.

А сейчас:

1. Возьмите составленный профиль потребителя.
2. Скачайте карту ценности.
3. Запаситесь блоком маленьких стикеров.
4. Составьте карту того, как вы намерены создавать ценность для потребителей.

Карта ценности





Скачайте карту ценности в pdf-формате
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.2



1

Составьте список товаров и услуг

Перечислите все товары и услуги, входящие в существующее ценностное предложение.



2

Перечислите факторы помощи

Опишите, как ваши товары и услуги в настоящее время помогают потребителям преодолевать проблемы, устраняя нежелательные результаты, препятствия или угрозы. Описывайте каждый фактор на отдельном стикере.



3

Перечислите факторы выгоды

Объясните, как ваши товары и услуги в настоящее время создают ожидаемые или желательные результаты и преимущества для потребителей. Описывайте каждый фактор на отдельном стикере.



4

Ранжируйте по значимости

Расположите ваши товары и услуги, факторы помощи и выгоды в соответствии с их значимостью для потребителей.



Выполните это упражнение онлайн
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.2



Факторы помощи и факторы выгоды

И факторы помощи, и факторы выгоды создают ценность для потребителя, но разными путями. Разница в том, что первые ориентированы на проблемы в профиле потребителя, а вторые – на выгоды. Некоторые из них могут быть направлены одновременно и на проблемы, и на выгоды. Основное назначение этих двух блоков – ясно представить процесс создания потребительской ценности вашими товарами и услугами.



?

Чем факторы помощи и выгоды отличаются

от проблем и выгод в профиле потребителя?

Факторы помощи и выгоды имеют четкое отличие от проблем и выгод. Если первые вы можете контролировать, то вторые нет. Вы решаете (т. е. вырабатываете подход), как создавать ценность, исходя из конкретных задач, проблем и выгод. Вы не можете определять задачи, проблемы и выгоды потребителя. При этом отдельно взятое ценностное предложение не может быть ориентировано сразу на все задачи, проблемы и выгоды. Самые удачные предложения направлены на то, что имеет наибольшую значимость для потребителя, и достигают своих целей исключительно хорошо.

Полезные советы по составлению карты ценности

× Типичные ошибки

Перечисление всех товаров и услуг, а не тех, что ориентированы на определенный потребительский сегмент.

Включение товаров и услуг в поля для факторов помощи и выгоды.

Предложение факторов помощи и выгоды, не имеющих отношения к проблемам и выгодам из профиля потребителя.

Нереалистичные попытки учесть все проблемы и выгоды потребителя.

✓ Полезные советы

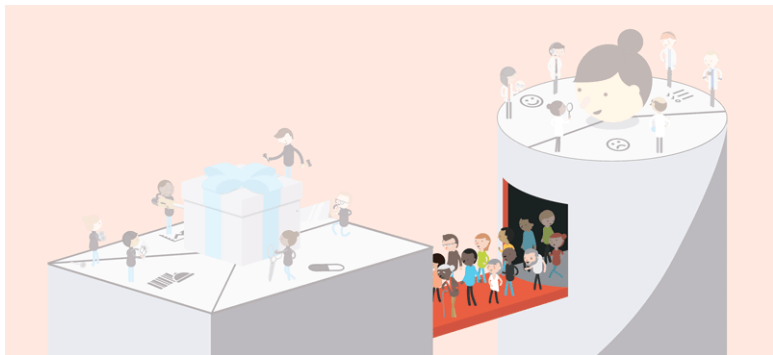
Товары и услуги создают ценность только для определенного потребительского сегмента. Включайте в карту ценности только те товары и услуги, которые в совокупности формируют ценностное предложение для этого сегмента.

Факторы помощи и выгоды – это аспекты, которые прямо указывают на ценности, создаваемые вашими товарами и услугами. Например, «помогает сэкономить время» или «имеет хороший дизайн».

Помните о том, что товары и услуги не создают ценность вообще. Они должны иметь отношение к задачам, проблемам и выгодам потребителя.

Чтобы ценностное предложение было хорошим, необходимо решить, какими задачами, проблемами и выгодами вы будете заниматься, а какие оставите в покое. Ни одно ценностное предложение не может быть ориентировано на все сразу. Если ваша карта ценности показывает именно это, возможно, вы были не слишком честны при определении задач, проблем и выгод в профиле потребителя.

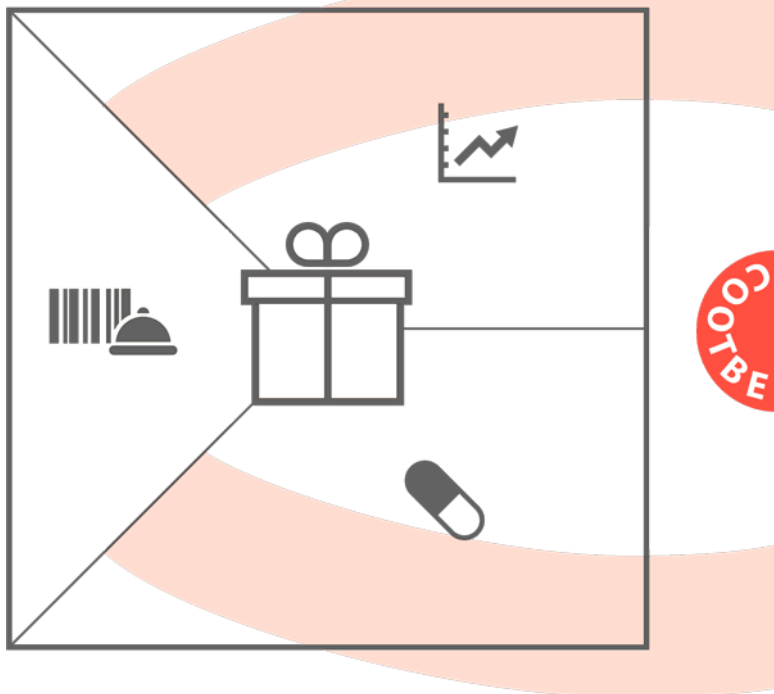
1.3 Соответствие



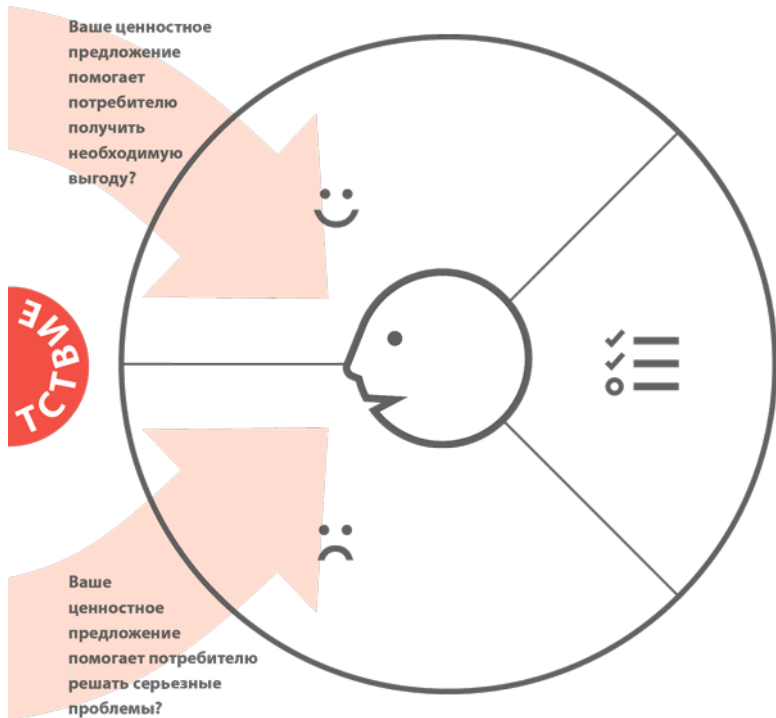
Соответствие

Соответствие достигается, когда ваше ценностное предложение приводит потребителей в восторг, а это происходит, если учитываются важные задачи, предлагается помощь в решении серьезных проблем и создаются необходимые выгоды. Как мы еще не раз покажем в этой книге, достичь и поддерживать соответствие нелегко. В достижении соответствия и состоит суть разработки ценностного предложения.

Потребители ждут от товаров и услуг многого, однако и они понимают, что нельзя получить все сразу. Сосредоточиться на наиболее значимых выгодах.



У потребителей много проблем. Ни одна организация не способна разрешить их все. Сосредоточиться на тех, которые представляются потребителям наиболее серьезными и которым уделяется недостаточное внимание.



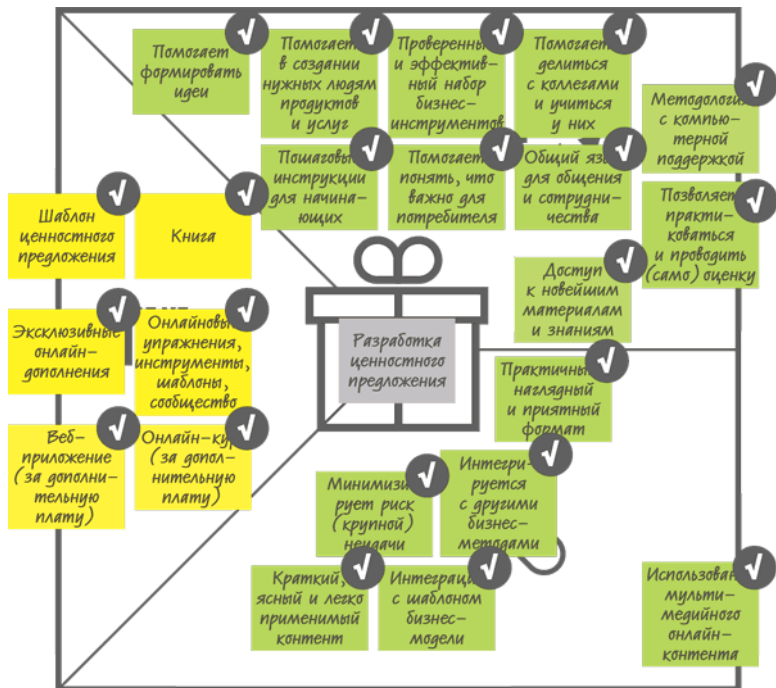
Потребители – это судьи, присяжные заседатели и исполнители приговора для вашего ценностного предложения. Если вы не достигнете соответствия, не ждите от них жалости!

Добились ли вы соответствия?

В процессе разработки ценностного предложения для этой книги мы стремились выявить наиболее важные задачи, проблемы и выгоды потенциального потребителя, которым уделяется недостаточное внимание в существующих форматах бизнес-литературы.



Галочки означают, что товары и услуги помогают потребителю решать проблемы и получать выгоды и прямо направлены на его конкретные задачи, проблемы и выгоды.





Крестики показывают, какие задачи, проблемы и выгоды не учитываются ценностным предложением.





УПРАЖНЕНИЕ

Проверьте соответствие

ЦЕЛЬ

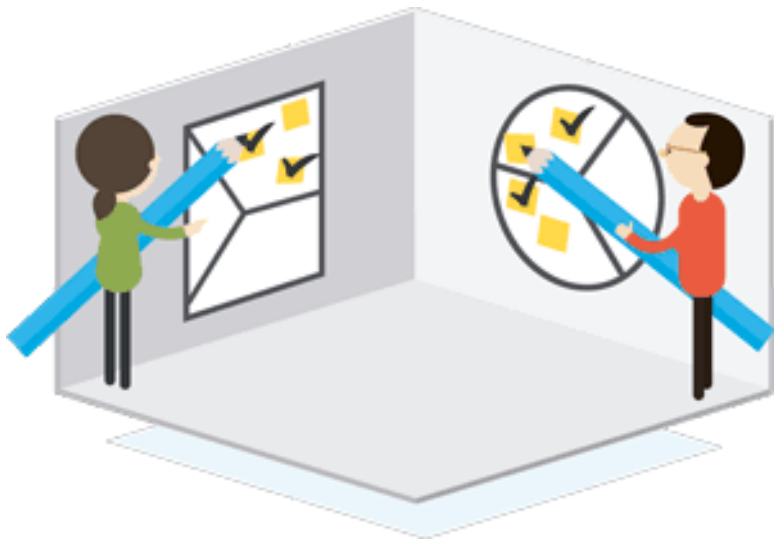
Убедиться, что вы учитываете важные для потребителя аспекты.

РЕЗУЛЬТАТ

Связь между вашими товарами и услугами и задачами, проблемами и выгодами потребителя.



Выполните это упражнение онлайн
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.3

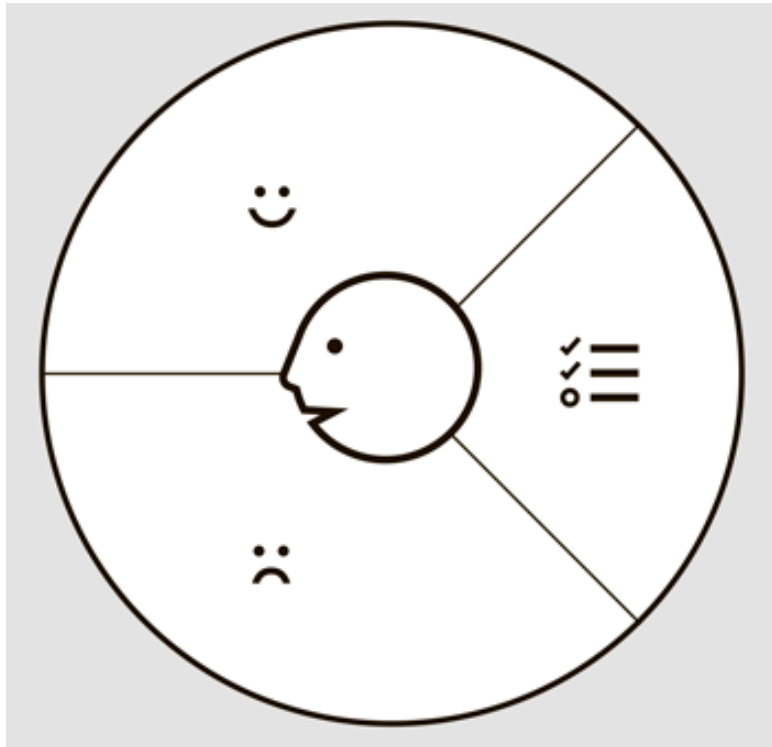


1

Инструкции

Возьмите карту ценности и профиль потребительского сегмента, составленные ранее. Просмотрите все факторы помощи и выгоды один за другим и оцените, соответствуют ли они задачам, проблемам и выгодам потребителя. Те, которые соответствуют, отметьте галочкой.





2

Результат

Если фактор помощи или выгоды не соответствует ни одной из перечисленных в профиле задач, проблем или выгод потребителя, то он, возможно, не создает потребительскую

ценность. Не беспокойтесь, если вы отметили галочками не все проблемы/выгоды – удовлетворить их все невозможно. Задайтесь вопросом: насколько хорошо ваше ценностное предложение соответствует потребностям клиентов?



Скачайте шаблон ценностного предложения в pdf-формате

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.3



Три типа соответствия

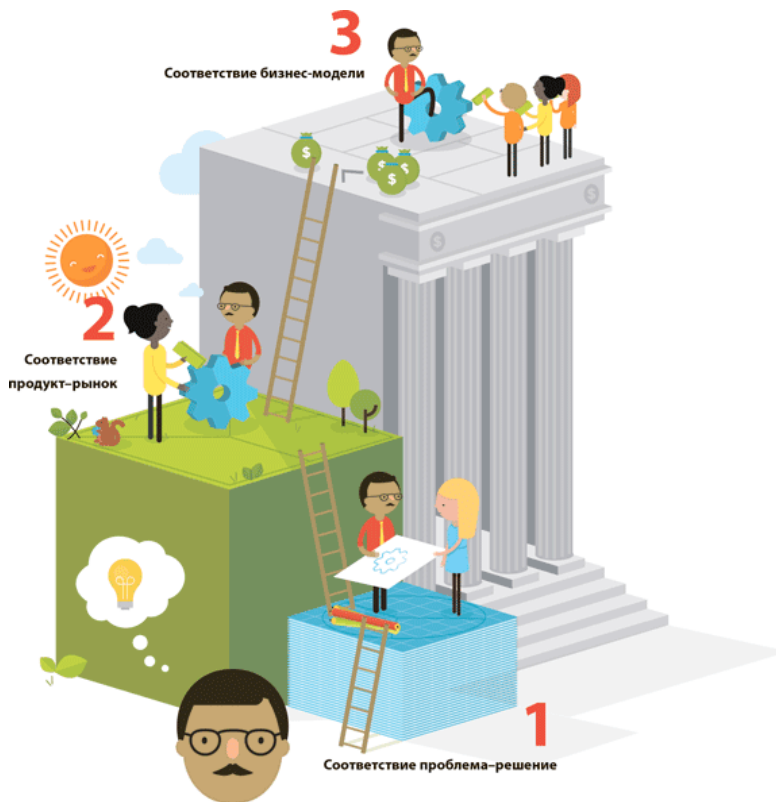
Поиск соответствия – это процесс разработки ценностного предложения на основе ваших товаров и услуг, отвечающих задачам, проблемам и выгодам, реально значимым для потребителя. Соответствие между тем, что предлагает компания, и тем, чего хочет потребитель, – первостепенное требование для успешного ценностного предложения.

Соответствие достигается в три стадии. Первая – это идентификация задач, проблем и выгод потребителя, на которые может быть ориентировано ценностное предложение. Вторая – положительная реакция потребителя на ваше предложение и его продвижение на рынок. В сфере стартапов эти две стадии называют соответствиями проблема – решение и продукт – рынок. Третья стадия наступает, когда вы находите

масштабируемую и прибыльную бизнес-модель.



Получите постер «Соответствие» (Fit)
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.3





На бумаге

1. Соответствие проблема – решение

Такое соответствие достигается, когда:

- у вас есть факты, подтверждающие наличие у потребителей определенных задач, проблем и выгод;
- вы разработали ценностное предложение, ориентированное на эти задачи, проблемы и выгоды.

На этой стадии отсутствуют доказательства того, что потребителей интересует ваше ценностное предложение.

Вы определяете наиболее важные для потребителей задачи, проблемы и выгоды и создаете на их основании ценностное предложение. Вам нужно разработать несколько прототипов ценностных предложений и выбрать из них те, где достигается наилучшее соответствие. Соответствие пока не подтверждено фактами и существует только на бумаге. Следующий шаг – получение доказательств того, что ваше ценностное предложение интересно для потребителей, или разработка нового предложения.



На рынке

2. Соответствие продукт – рынок

Такое соответствие достигается, когда:

- у вас есть факты, подтверждающие, что ваши товары и услуги, факторы помощи и выгоды реально создают потребительскую ценность и начинают продвигаться на рынок.

На этой стадии нужно подтвердить или опровергнуть предположения, лежащие в основе вашего ценностного предложения. Вы неизбежно убедитесь в том, что многие начальные идеи не приводят к созданию ценности для потребителя (т. е. неинтересны ему), и нужно работать над разработкой новых ценностных предложений. Достижение второго типа соответствия – длительный и сложный процесс, его не завершить за один день.



В банке

3. Соответствие бизнес-модели

Такое соответствие достигается, когда:

- у вас есть факты, подтверждающие, что ваше ценностное предложение может быть встроено в прибыльную и масштабируемую бизнес-модель.

Удачное ценностное предложение без хорошей бизнес-модели может не принести желаемого финансового успеха или вообще привести к провалу. Ни одно ценностное предложение – каким бы прекрасным оно ни было – не может существовать без работоспособной бизнес-модели.

Поиск соответствия бизнес-модели включает в себя трудоемкий процесс взаимоувязки разработки предложения, создающего ценность для потребителей, и поиска бизнес-модели, создающей ценность для вашей организации. У вас не будет соответствия бизнес-модели до тех пор, пока вы не сможете с помощью своего ценностного предложения генерировать доход, превышающий затраты на его (или их – в случае многосторонних платформ с несколькими взаимосвязанными ценностными предложениями) создание и распространение.

Профили потребителя в сегменте B2B

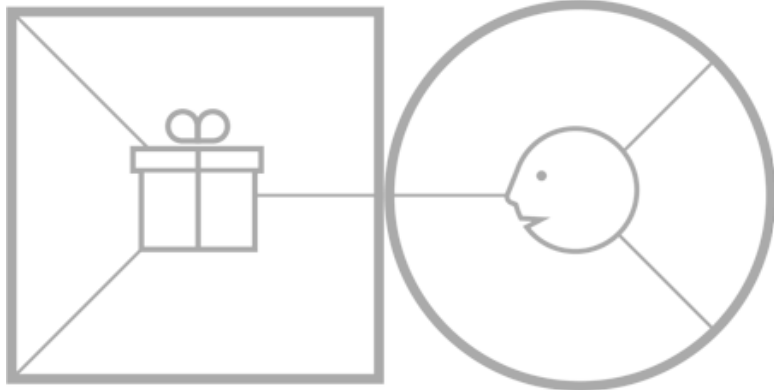
Ценностные предложения в сделках сегмента «бизнес-бизнес» (B2B) обычно ориентированы на несколько заинтересованных сторон, участвующих в поиске, оценке, покупке и использовании товара или услуги. У каждой из них – свой профиль со своими задачами, проблемами и выгодами. Заинтересованные стороны могут склонять чашу весов при принятии решения о покупке в ту или иную сторону. Определите наиболее значимых игроков и составьте шаблон ценностного предложения для каждого из них.

Профили могут различаться в зависимости от сектора экономики и размера организации, но, как правило, они включают в себя следующие роли.

Интегрированное

Ценностное предложение

Бизнес-сегмент



По материалам книги Стива Бланка «Четыре шага к озарению».*

* Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. — М.: Альпина Пабlishер, 2014.

+ Индивидуальные

ценностные предложения заинтересованным лицам *внутри* компании

Авторитеты Советники Хозяйственники Управленцы Конечные пользователи Противники



Организации — это интегрированные клиенты, состоящие из различных (групп) заинтересованных лиц, имеющих разные задачи, проблемы и выгоды. Создайте шаблон ценностного предложения для каждой из этих групп.

Авторитеты

Люди или группы, к чьему мнению прислушиваются, в том числе управленцы, пусть и неформальным образом.

Советники

Люди, осуществляющие поиск и оценку и предлагающие официальные рекомендации в пользу или против покупки.

Хозяйственники

Люди или группы, контролирующие бюджет организации и непосредственно осуществляющие закупки. Главное внимание, как правило, обращают на финансовую эффективность и экономию средств.

В некоторых случаях покупатели могут находиться вне организации (например, правительство, оплачивающее базовое медицинское оборудование в домах престарелых).

Управленцы

Человек или группа, несущая ответственность за окончательный выбор товара/услуги и заключение сделки. Обычно обладают правом контроля бюджета.

Конечные пользователи

Те, кто в конечном итоге получает товар или услугу. Конечные пользователи в случае интегрированного бизнес-клиента могут находиться как внутри (производитель покупает программное обеспечение для своих конструкторов), так и вне организации (производитель устройств покупает микросхемы для смартфонов, которые продает потребителю). Конечные пользователи могут быть пассивными и активными в зависимости от того, какую роль они играют в принятии решений и процессе покупки.

Противники

Люди или группы, препятствующие процессам поиска, оценки и приобретения товара или услуги.

Управленцы обычно находятся внутри организации, в то

время как авторитеты, советники, хозяйственники, конечные пользователи и противники могут находиться как внутри организации, так и вне ее.

Разделение на примере семьи

В ценностных предложениях для потребителя также могут учитываться различные заинтересованные лица, участвующие в поиске, оценке, покупке и использовании товара или услуги. Например, рассмотрим семью, которая хочет приобрести игровую приставку. В ней можно найти хозяйственника, авторитета, управленца, пользователей и противников. Есть смысл составить шаблон ценностного предложения для каждого из них.

Многостороннее соответствие

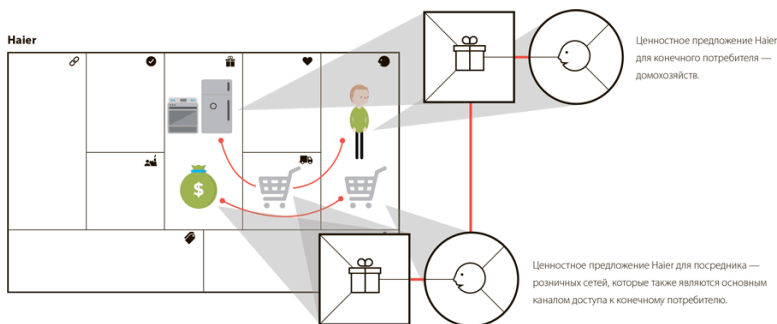
Некоторые бизнес-модели работают только с комбинацией нескольких ценностных предложений и потребительских сегментов. В таких ситуациях, чтобы бизнес-модель работала, нужно достичь соответствия каждого ценностного предложения своему потребительскому сегменту.

Типичной иллюстрацией многостороннего соответствия являются бизнес-модели *посреднического типа* и *платформы*.

Посредническая бизнес-модель

Когда компания продает товар или услугу через посредника, ей необходимо удовлетворить двух потребителей – конечного пользователя и посредника. Если она не создаст ясного ценностного предложения для посредника, продукт может вообще не достичь конечного потребителя или как минимум результат будет ниже ожидаемого.

Китайская фирма Haier продает бытовую технику и электронику потребителям по всему миру. В основном она делает это через ретейлеров, таких как Carrefour, Walmart. Чтобы добиться успеха Haier нужно создать привлекательное ценностное предложение как для конечных покупателей, так и для посредников-дистрибьюторов.

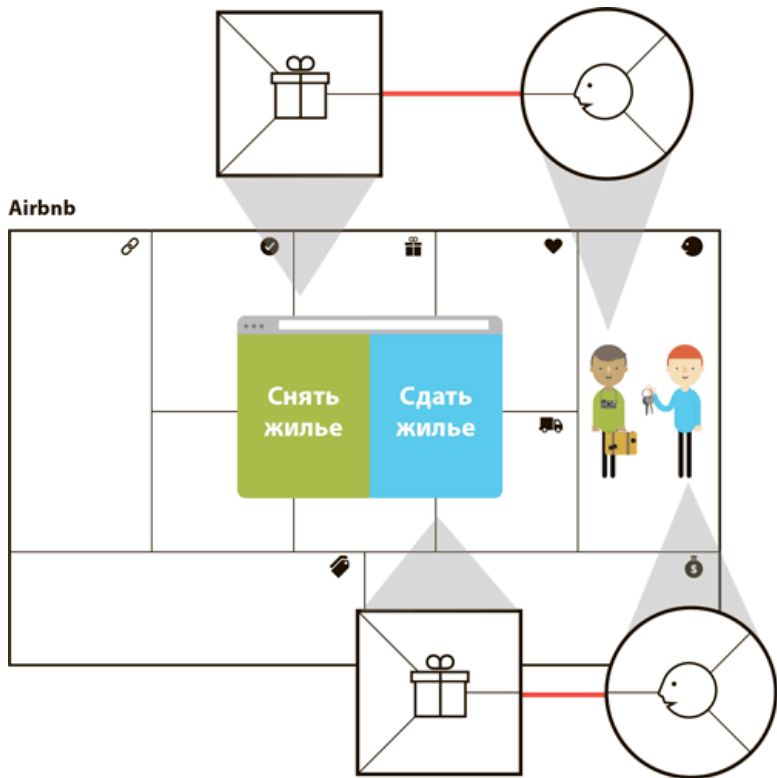


Платформы

Главная особенность платформ – наличие двух или более сторон, которые взаимодействуют друг с другом и получа-

ют ценность в рамках одной бизнес-модели. Платформы бывают двусторонними, когда участников всего двое, и многосторонними, когда их больше двух. Платформа может существовать только при наличии в бизнес-модели всех этих сторон.

Airbnb – пример двусторонней платформы. Это веб-сайт, соединяющий местных жителей, имеющих свободную жилплощадь, которую они хотели бы сдать в аренду, и приезжих, которые ищут альтернативу гостиницам. В этом случае бизнес-модель должна включать в себя два ценностных предложения: одно – для местных жителей (хозяев) и второе – для приезжих.



Поход в кинотеатр

Рассмотрим концепцию шаблона ценностного предложения на другом простом примере. Представьте себе владельца сети кинотеатров, который хочет разработать новое ценностное предложение для посе-

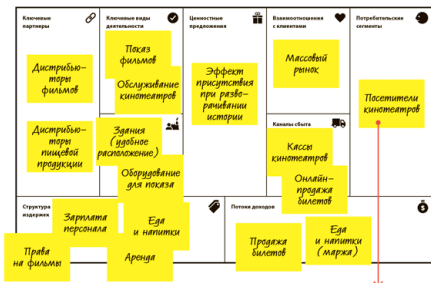
тителей.

Он может начать с деталей ценностного предложения и расписывать широкоформатные экраны, новейшие технологии показа, закуски, социальные мероприятия, городские события и т. д. Но все это, естественно, имеет значение только в случае заинтересованности посетителей. Поэтому ему нужно лучше понять, что им действительно нужно.

Традиционно строят психолого-демографические профили потребительских сегментов. Но наш владелец решил дополнить эту схему потребительскими профилями, освещающими задачи, проблемы и выгоды.

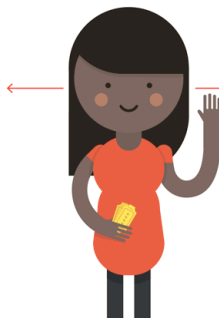
Что движет посетителем кинотеатра?





Новый подход: концентрация на задачах, проблемах и выгодах, движущих потребителем

Составляя профиль потребителя, нацеливайтесь не на описание его социально-экономических характеристик, а на выявление того, что им в действительности движет. Попробуйте узнать, чего он хочет добиться, внутренние мотивы, цели и то, что отталкивает его. Это расширяет горизонт и помогает найти новые или лучшие возможности для удовлетворения потребителя.



Традиционный подход: психолого-демографический профиль

При построении традиционных психолого-демографических профилей потребители объединяются в группы со сходными социально-экономическими характеристиками.

ЗРИТЕЛЬНИЦА ДЖЕЙН Поведение в кинотеатре:
 20–30 лет
 Верхний сегмент среднего класса
 Зарабатывает \$100 000 в год
 Замужем, двое детей

- Предпочитает жанр экшн
- Не любит стоять в очереди
- Покупает билеты в Интернете
- Ходит в кино раз в месяц

Один потребитель, разный контекст

Приоритеты меняются в зависимости от потребительского контекста. Прежде чем приступить к разработке ценностного предложения для потребителя, вы должны принять во внимание его контекст.

Опираясь на метод выполняемых задач, вы раскрываете мотивацию различных потребительских сегментов. Однако в зависимости от контекста одни задачи могут становиться

более или менее важными, чем другие.

Контекст, в котором находится человек, часто меняет природу задач, которые он стремится выполнить.

Например, посетители ресторанов обычно пользуются совершенно разными критериями при оценке впечатлений о посещении в обеденное и в вечернее время. Точно так же владелец мобильного телефона предъявляет к своему устройству разные требования в зависимости от того, пользуется он им в машине, на совещании или дома, так как в разной обстановке перед ним стоят разные задачи. Следовательно, особенности вашего ценностного предложения должны быть разными в зависимости от контекста, на котором вы хотите сконцентрироваться.



В нашем примере контекст, в котором находится зрительница, влияет на то, какие задачи являются

для нее более или менее значимыми.

Если необходимо, добавьте в составленный профиль потребителя контекстуальные элементы. В дальнейшем они могут послужить ограничениями при разработке ценностного предложения.



Доступно
для группы

Безопасная
обстановка

2 часа =
нужная

Дети
свободны

Занять



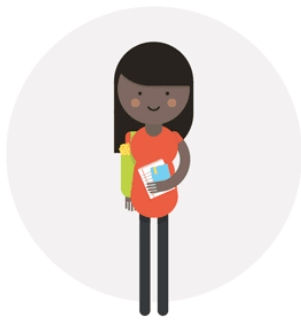
Свидание

Когда? В субботу вечером.

Где? Вне дома.

С кем? С партнером.

Ограничения? Кто-то должен присмотреть за детьми (если они есть).



Персональное исследование

Когда? В любое время.

Где? Вне дома.

С кем? В одиночестве.

Ограничения? Необходимость вести записи.

Один потребитель, разные решения

В современном высококонкурентном мире потребителей

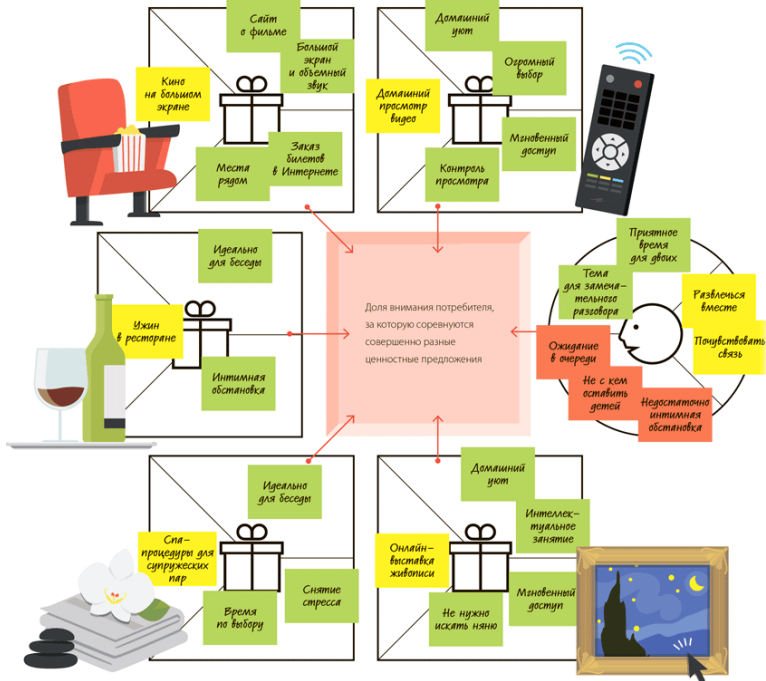
окружает океан заманчивых ценностных предложений, соперничающих между собой за ограниченное внимание.

На одни и те же задачи, проблемы и выгоды могут быть ориентированы совершенно разные ценностные предложения. Например, наша сеть кинотеатров конкурирует за внимание потребителя не только с другими кинотеатрами, но и широким спектром альтернативных предложений: просмотром фильмов дома, походом в ресторан, посещением спа-салона или даже онлайн-визитом на художественную выставку в 3D-очках.

Старайтесь понять, что действительно интересно потребителю. Исследуйте его задачи, проблемы и выгоды за пределами того, к чему прямо апеллирует ваше ценностное предложение, это позволит придумать нечто совершенно новое или значительно улучшить существующее.

Понимание потребителя должно выходить за рамки вашего конкретного решения. Чтобы улучшить ценностное предложение или придумать новое, изучайте все значимые для потребителя задачи, проблемы и выгоды.





Повторение пройденного



Профиль потребителя

Используйте профиль потребителя для визуализации того, что для него важно. Определите его задачи, проблемы и выгоды. Распространите представленный на одной странице профиль в своей организации, чтобы поделиться пониманием потребителя. Сверяйтесь с профилем при встречах с реальными потребителями, чтобы проверить, совпадают ли предполагаемые задачи, проблемы и выгоды с теми, что действительно важны для них.

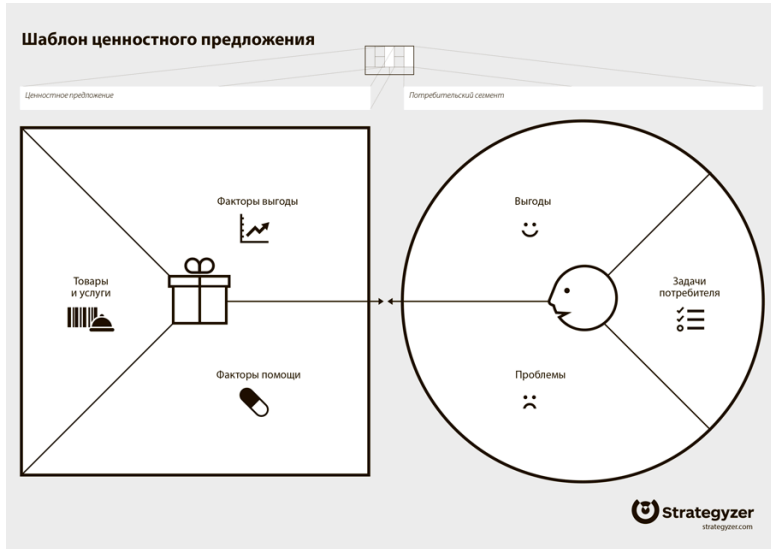
Карта ценности

Используйте карту ценности для изложения понимания

того, как ваши товары и услуги решают проблемы и создают выгоды. Распространите представленную на одной странице карту в своей организации, чтобы поделиться пониманием путей создания ценности. Сверяйтесь с картой при тестировании продуктов на реальных потребителях, чтобы проверить, действительно ли они выполняют свои функции.

Соответствие

Соответствие проблема – решение: доказательства того, что для потребителя действительно важны те задачи, проблемы и выгоды, на которые вы ориентируете ценностное предложение. Соответствие продукт – рынок: доказательства того, что потребителю нужно ваше ценностное предложение. Соответствие бизнес-модели: доказательства того, что вы нашли масштабируемую и прибыльную бизнес-модель для своего ценностного предложения.



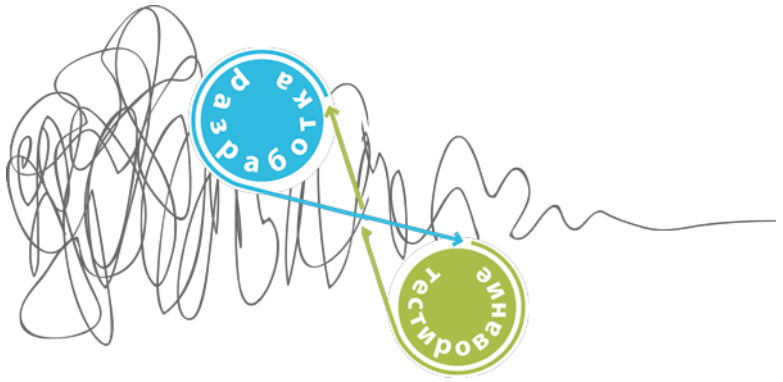
Скачайте шаблон ценностного предложения в pdf-формате

[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/CANVAS/1.3](https://strategyzer.com/ru/vpd/canvas/1.3)

Разработка, тестирование, повторение

Поиск ценностного предложения, соответствующего задачам, проблемам и выгодам потребителя, – это бесконечный переход от конструирования прототипов к тестированию и обратно. Это итеративный, а не последовательный процесс. Цель разработки цен-

ностного предложения – как можно быстрее тестировать идеи, чтобы учиться на своих ошибках, улучшать предложение и тестировать его снова.



2. Разработка



Начните разработку ценностного предложения с прототипирования возможностей в качестве одной из отправных точек. Сформулируйте ценностные предложения на основе понимания потребителя, а затем выберите те, которые стоит исследовать с целью принятия решений и поиска правильной бизнес-модели. Если ваша компания не только что создана, узнайте о специфике разработки ценностных предложений в давно существующих организациях.

Сформулируйте идеи

Разработка – это процесс превращения идей в прототипы ценностных предложений. Это повторяющийся цикл прототипирования, исследования потребителей и трансформирования идей. Создавать предложение можно начинать с прототипирования или с определения круга потребителей. Затем наступает этап тестирования, который мы рассмотрим в следующем разделе (см. часть 3 «Тестирование»).

Идеи, отправные точки и ценная информация

Отправной точкой для создания нового или улучшенного ценностного предложения может служить все что угодно. Она может появиться из ценной информации от потребителей, исследования прототипов или из каких-то других источников. Не увлекайтесь первоначальными идеями, поскольку они неизбежно радикально трансформируются в ходе прототипирования, исследований потребителя и тестирования.

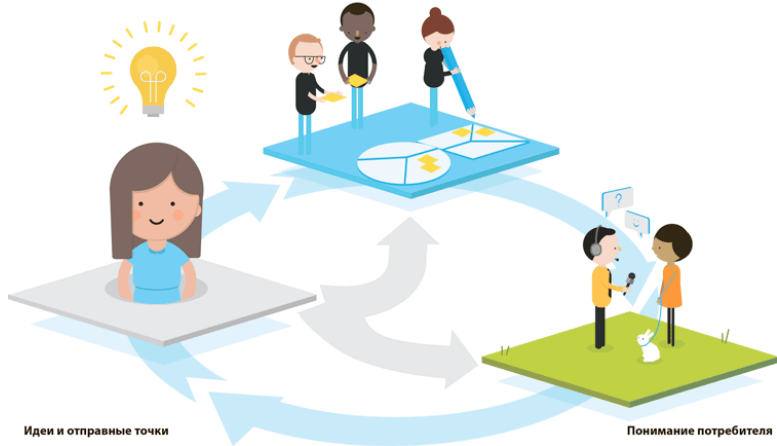
Прототипирование возможностей

Сформулируйте идеи и представьте их в виде простых

прототипов. Сделайте их осязаемыми с помощью наброска на салфетке, бланка с пропусками или шаблона ценностного предложения. Не привязывайтесь слишком сильно к начальным прототипам. Прототипы должны быть не громоздкими, а такими, которые можно исследовать, легко отбросить и выбрать лучшие путем тщательного тестирования на потребителях.

Понимание потребителя

Оттачивайте идеи и прототипы с помощью предварительных исследований потребителей. Проштудуйте имеющиеся данные, побеседуйте с потребителями и погрузитесь в их среду. Не спешите знакомить потребителя с прототипами ценностных предложений. Используйте предварительное исследование для углубления представлений о задачах, проблемах и выгодах потенциальных клиентов. Выясните, что для них действительно значимо, и создайте прототипы таких ценностных предложений, которые выдержат тщательное тестирование.



10 признаков удачного ценностного предложения

Прежде чем рассказывать о том, как создать удачное ценностное предложение, остановимся на минутку и рассмотрим его основные характеристики. Мы предлагаем вам 10 отличительных признаков, но вы вполне можете добавить к ним свои. Итак, удачное ценностное предложение...

 *Получите постер «10 признаков удачного ценностного предложения» (10 Characteristics of Great Value Propositions)*

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.0



1

Является частью удачной бизнес-модели



2

Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые наиболее значимы для потребителя



3

Ориентировано на нереализованные задачи, нерешенные проблемы и нереализованные выгоды



4

Охватывает небольшое число задач, проблем и выгод, но делает это исключительно хорошо



5

Не ограничивается функциональными задачами и учитывает эмоциональные и социальные задачи



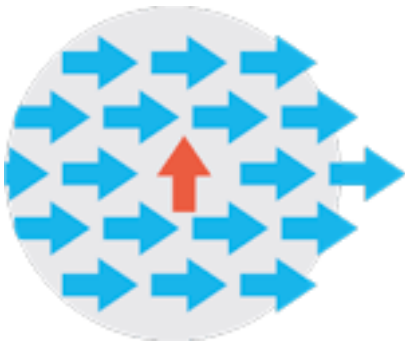
6

Соответствует пониманию успеха потребителем



7

Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые значимы для многих людей или за которые некоторые готовы платить большие деньги



8

Решает задачи потребителей существенно лучше, чем предложения конкурентов



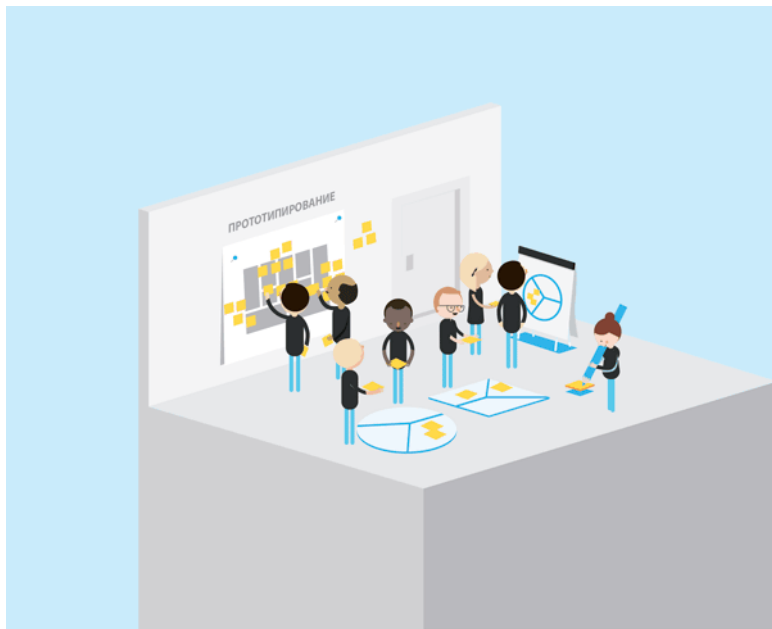
9

Превосходит предложения конкурентов как минимум по одному аспекту



Плохо поддается копированию

2.1 Прототипирование возможностей



Что такое прототипирование?

Чтобы исследовать альтернативы, сформировать ценностные предложения и найти наилучшие возможности, создавайте простые исследовательские модели. Прототипирование – это обычный аспект де-

ятельности разработчиков материальных объектов. Мы применяем аналогичный метод к ценностным предложениям, так как он позволяет быстро исследовать возможности до начала тестирования и создания реальных товаров и услуг.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Прототипирование

Построение простых, недорогих и грубых моделей для изучения привлекательности, реализуемости и жизнеспособности альтернативных ценностных предложений и бизнес-моделей.

Прежде чем начать развивать идею в одном из направлений, проведите быстрое исследование всех возможных вариантов.



Наброски на салфетке

Сделайте альтернативы осязаемыми с помощью набросков на салфетках. Отражайте каждую вариацию идеи на отдельном листке.

Наш  помогает ,

которые хотят  с помощью 

и . (В отличие от .)

Бланки с пропусками

Покажите, как альтернативы могут создавать ценность, заполнив пропуски в коротких бланках.



Шаблоны ценностных предложений

Визуализируйте возможные направления развития идей с помощью шаблонов ценностных предложений. Выясните, на какие задачи, проблемы и выгоды ориентировано каждое альтернативное предложение.



Представление ценностного предложения

Помогите потребителям и партнерам оценить потенциальные ценностные предложения, представив их полные модели.



Минимально жизнеспособный продукт

Создайте минимальный набор характеристик, при котором можно воплотить ваше ценностное предложение в жизнь, и дайте протестировать его потребителям и партнерам.

Более подробно см. часть 3 «Тестирование»

Советы

- *Не тратьте больше 5–15 минут на наброски первоначальных прототипов.*
- *Держите перед глазами таймер, чтобы не выходить*

за рамки заранее определенного времени.

- Не тратьте слишком много времени на обсуждение возможных направлений. Быстро создайте несколько прототипов, а затем сравните их.

- Помните, что прототипирование – это исследовательский инструмент. Не тратьте время на детальную проработку прототипа, который наверняка сильно изменится впоследствии.

10 принципов прототипирования

Раскройте мощь прототипирования. Не поддавайтесь искушению заняться детальной проработкой какого-то одного направления. Лучше исследуйте альтернативы, применяя представленные здесь принципы. Это позволит вам узнать больше и найти оптимальные ценностные предложения.



Получите постер «10 принципов прототипирования» (10 Prototyping Principles)

[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.1](https://strategyzer.com/ru/vpd/design/2.1)



1

Сделайте прототипы наглядными и осязаемыми

Такие прототипы стимулируют обсуждение и обучение.
Не опускайтесь до бесплодной болтовни.



2

Начинайте с нуля

Создайте прототип того, «чего не может быть». Подходите к процессу со свежим взглядом. Не дайте имеющимся у вас знаниям помешать освоению нового.



3

Не влюбляйтесь в первые идеи – создавайте альтернативы

Детальная проработка идей на начальном этапе мешает придумывать и исследовать альтернативы. Не влюбляйтесь слишком быстро.



4

Не бойтесь «состояния текучести»

На ранней стадии процесса определить верное направление сложно. Все находится в «состоянии текучести». Пусть это вас не пугает. Не старайтесь сразу же придать идеям жесткую форму.



5

Начинайте с приблизительных прототипов, последовательно улучшайте и прорабатывайте их

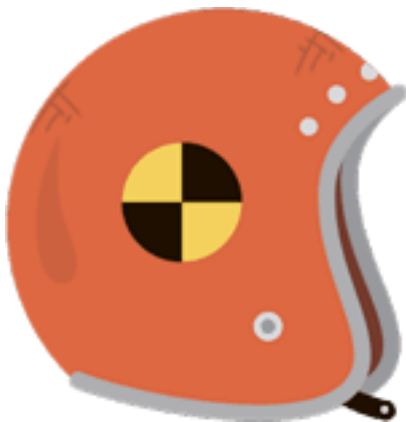
Чем тщательнее проработан прототип, тем труднее от него отказаться. Старайтесь, чтобы прототипы были грубыми, простыми и дешевыми. Время заняться детализацией настанет, когда вы лучше поймете, что работает, а что нет.



6

Делитесь результатами – пусть вас критикуют

Старайтесь как можно раньше и чаще получать отклики на ваши идеи. Не принимайте критику близко к сердцу – она очень нужна для совершенствования прототипов.



7

Делайте ошибки на ранней стадии, они обойдутся дешево и ускорят процесс обучения

Страх потерпеть неудачу часто мешает людям проводить исследования. Вы можете преодолеть его, составляя простые, грубые прототипы, провал которых обойдется дешево и ускорит процесс обучения.



8

Используйте креативные методики

Для исследования революционных прототипов используйте креативные методики. Не бойтесь выходить за рамки привычного для вашей компании или отрасли.



9

Создавайте «страшные модели»

«Страшные модели» – это экстремальные или скандальные прототипы, которыми вы, скорее всего, никогда не воспользуетесь. Однако они прекрасно стимулируют дискуссии и обучение.



10

Регистрируйте все, что освоено, понято и достигну-
то

Сохраняйте информацию обо всех альтернативных прототипах; о том, что вы узнали и поняли. Она может пригодиться впоследствии.

ПРОЦЕСС

Визуализация идей с помощью набросков на салфетках

ЦЕЛЬ

Быстрая визуализация идей для ценностных предложений.

РЕЗУЛЬТАТ

Альтернативные прототипы в виде набросков на салфетках.

Наброски на салфетках — это грубое представление ценностного предложения или бизнес-модели, где обозначается лишь ключевая идея, а не то, как она будет работать. Они должны быть достаточно просты, чтобы уместиться на салфетке, но вместе с тем передавать суть идеи. Их можно использовать в начале процесса прототипирования для исследования и обсуждения альтернатив.

Что такое набросок на салфетке?

С помощью наброска на салфетке можно с минимальными затратами сделать идею более осязаемой и доступной для обсуждения. В ней нет деталей того, как идея будет работать, и это позволяет не застрять в проблемах реализации.

Для чего это нужно?

Вы можете использовать наброски на салфетках для быстрого представления и оценки своих идей на ранней стадии разработки ценностного предложения. Они должны быть простыми и грубыми, чтобы вы могли легко расстаться с ними и перейти к исследованию других возможностей. Их мож-

но применять для получения первых потребительских откликов.

Оговорка

Ваши собеседники должны понимать, что наброски на салфетках – это исследовательский инструмент. В процессе прототипирования и тестирования многие предварительные идеи будут отвергнуты или радикально изменены.

Лучшие наброски на салфетках...

Содержат лишь одну ключевую идею или направление (позже возможно объединение идей).

Объясняют только суть идеи, а не то, как она будет работать (пока никаких процессов или бизнес-моделей!).

Достаточно просты, чтобы восприниматься с первого взгляда (детали оставьте для более поздних прототипов).

Можно создать за 10–30 секунд.

Магазин
самообслуживания



Наши клиенты приобретают все
в разобранном виде и потом сами
собирают изделия.



1

Мозговой штурм · 15–20 минут

Используя различные методы мозгового штурма, например наводящие вопросы или вопросы «Что, если?..», постарайтесь придумать как можно больше направлений для интересных ценностных предложений. На этом этапе количество важнее, чем качество. Это всего лишь предварительные гру-

бые прототипы, которые неизбежно претерпят изменения.

2

Графическое представление · 12–15 минут

Участники разбиваются на рабочие группы, каждая из которых быстро выбирает по три альтернативных идеи для ценностных предложений. Они делают набросок для каждой из идей в презентационном блокноте. Возможность сделать более одного наброска увеличивает разнообразие и уменьшает риск бесконечных споров.

3

Презентация · 30 секунд на группу

Один участник каждой группы кратко представляет наброски. Каждое представление должно занимать не более 30 секунд – этого достаточно, чтобы вкратце объяснить суть идеи без углубления в то, как она работает. Убедитесь, что идеи групп достаточно разнообразны, в противном случае отправьте их обратно к презентационным блокнотам.

4

Выставка

Сделайте из листов с набросками своего рода галерею. Теперь у вас должно быть достаточное разнообразие альтернативных направлений.

5

Голосование · 10–15 минут (лучше всего во время перерыва)

Раздайте участникам по 10 стикеров для голосования за понравившиеся идеи. Стикеры можно отдать одной идее или нескольким. Это не процесс принятия решений. Здесь просто выделяются идеи, которые показались участникам наиболее интересными.

6

Прототипирование

Далее каждая группа составляет шаблон ценностного предложения для той идеи, которая набрала наибольшее количество голосов. Можно распределить наброски, получившие наибольшее число стикеров, между разными группами.



УПРАЖНЕНИЕ

Быстрое представление возможностей с помощью бланков с пропусками

ЦЕЛЬ

Быстрое определение направлений развития потенциальных ценностных предложений.

РЕЗУЛЬТАТ

Альтернативные прототипы в форме стандартных фраз.

Бланки с пропусками — заставляют точно сформулировать, как именно вы намерены создавать ценность. Составьте прототипы трех-пяти направлений развития ценностных предложений, заполнив пропуски в предлагаемом ниже бланке.



Скачайте шаблон бланка

[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.1](https://strategyzer.com/ru/vpd/design/2.1)

Наш



товар или услуга

помогает



потребительский сегмент

,

которые хотят



выполняемая задача

, тем, что



ваши определение действия
(например, снижает, избавляет)

и



определение действия
(например, увеличивает, позволяет)

.

(Подсказка:
добавьте в начале
или конце предложения

в отличие от



конкурирующее ценностное предложение

.)

Наша

книга

помогает

профессиональным
бизнесменам

,

которые хотят

улучшить
бизнес
или создать
новый

, тем,

что

позволяет
избегать
выпуска того,

что никому
не нужно

, и

предлагает
инициативы

для
измерения
прогресса

.

ПРОЦЕСС

Визуализация идей с помощью шаблонов ценностных предложений

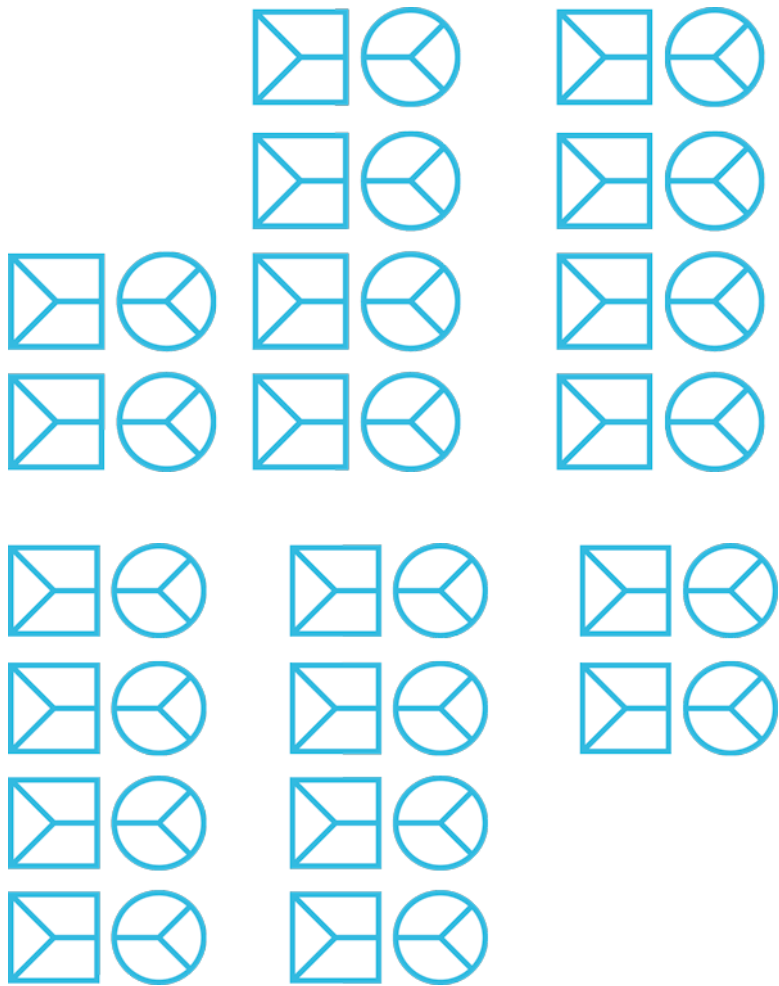
ЦЕЛЬ

Описание того, как разные идеи создают ценность для потребителя.

РЕЗУЛЬТАТ

Альтернативные прототипы в форме шаблонов ценностных предложений.

Шаблоны ценностных предложений, как и два описанных выше метода, служат для быстрого представления альтернативных прототипов. Шаблон можно использовать не только для окончательной проработки удачных идей, но и как исследовательский инструмент в поиске правильного направления.



Не бойтесь радикальных вариантов, даже если вы увере-

ны, что не будете их использовать. Изучайте и учитесь.

Держите перед глазами таймер, чтобы следить за временем работы над каждым прототипом. Помните, что первые прототипы должны быть кратки.



2.2 Отправные точки



Откуда начинать

Вопреки распространенному мнению, источником удачных новых ценностных предложений не всегда является потребитель. Однако в конечном итоге они

всегда направлены на значимые для него задачи, проблемы и выгоды.

На этом развороте представлены 16 сфер, с которых вы можете начать разработку нового или улучшение существующего ценностного предложения. Это могут быть потребитель, существующие ценностные предложения, ваша бизнес-модель, ваша среда или же бизнес-модели и ценностные предложения из других отраслей и секторов экономики.



Получите постер «Отправные точки инноваций» (Innovation Starting Points)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.2

Можете ли вы...

Уменьшение масштаба



- Скопировать и «импортировать» революционную модель из другого сектора или отрасли?
- Создать ценность, основываясь на новых технологиях, или извлечь пользу из новых нормативных актов?
- Придумать новое ценностное предложение, которое конкуренты не смогут скопировать?
- Создать новое ценностное предложение, основываясь на новых партнерских взаимодействиях?
- Воспользоваться уже имеющимися процессами и ресурсами, в том числе патентами, инфраструктурой, навыками, клиентской базой?
- Серьезно изменить структуру издержек для того, чтобы значительно снизить цены?
- Создать новый фактор выгоды для данного потребительского сегмента?
- Придумать новый товар или услугу?
- Создать новый фактор помощи для данного потребительского сегмента?

Среда бизнес-модели



Адаптировать свое ценностное предложение для нового или неудовлетворенного сегмента на новых рынках, например для набирающего силу среднего класса в развивающихся странах?

Разработать ценностное предложение с учетом новых макроэкономических тенденций, например повышение стоимости медицинского обслуживания в Западной Европе?

Существующая бизнес-модель



Использовать существующие взаимоотношения с клиентами и каналы сбыта, чтобы сделать новое ценностное предложение для потребителей?

Распространить свой основной продукт бесплатно или уменьшить цены в несколько раз?



Ваше ценностное предложение

Сосредоточиться на самых значимых unrealized выгодах потребителей?

Найти новую несовершенную задачу?

Помочь потребителям справиться с самой серьезной проблемой?

Увеличение масштаба



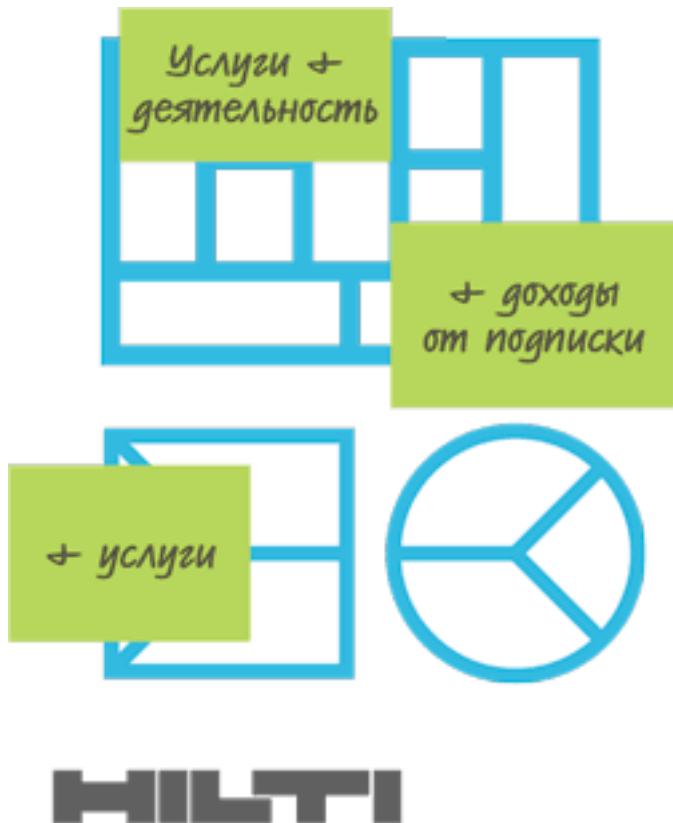
ПРОЦЕСС

Ограничения как источник идей

Используйте ограничения, чтобы заставить людей задуматься об инновационных ценностных предложениях в удачных бизнес-моделях. Мы демонстрируем такие ограничения на примере пяти компаний, чьи ценностные предложения и бизнес-модели можно скопировать и адаптировать. Вы, конечно же, можете отталкиваться и от своих собственных идей.

ЦЕЛЬ
Заставить себя
выйти за рамки.

РЕЗУЛЬТАТ
Идеи, отличающиеся
от «обычных» ценностных
предложений
и бизнес-моделей.

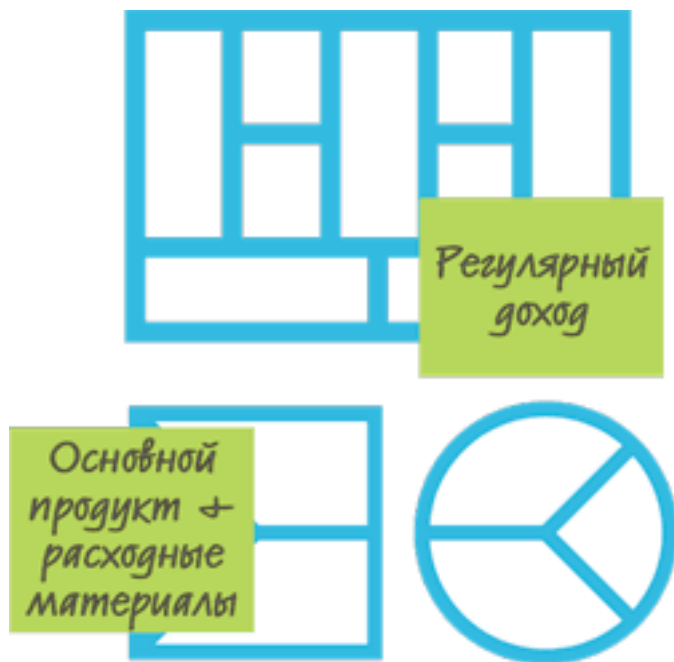


Сервитизация

Ограничение: переход от ценностного предложения, основанного на продукте, к предложению, основанному на услуге, которое генерирует доход с помощью модели под-

ПИСКИ.

Hilti перешла с продажи оборудования строителям к предоставлению услуг по управлению парком техники менеджерам строительных компаний.



NESPRESSO®

Бритва и лезвия

Ограничение: разработка ценностного предложения на базе основного продукта и расходных материалов, обеспечивающих постоянный доход.

Nespresso превратила продажи кофе из бизнеса отдельных сделок в бизнес с регулярным доходом за счет продажи капсул для кофемашин.



swatch[®] 

Создание направлений моды

Ограничение: превращение технологии (инновации)

в модную тенденцию.

Swatch покорила мир, превратив пластмассовые наручные часы, дешевизна которых объяснялась небольшим количеством деталей и инновационной технологией производства, в тенденцию мировой моды.



Снижение
издержек

Ценностное
предложение
на основе
низких
затрат

Новый
чувстви-
тельный
к цене
потребитель

Ценностное
предложение
на основе
дополни-
тельных
продаж



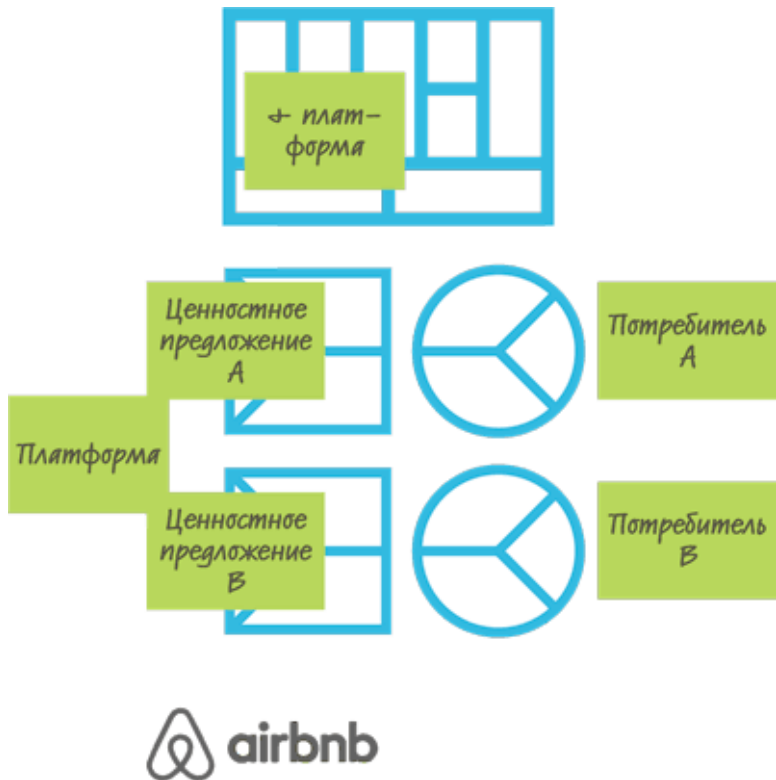
Затраты



Низкозатратные перевозки

Ограничение: сократить основное ценностное предложение до базовых составляющих, предложить неохваченному или плохо охваченному потребительскому сегменту низкую цену и продавать все остальное за дополнительную плату.

Southwest стала первой низкозатратной авиакомпанией, сведя свое ценностное предложение к минимуму, перелету из пункта А в пункт Б за низкую цену. Она открыла услуги воздушного транспорта новому сегменту.



Платформа

Ограничение: построение платформы, объединяющей несколько сторон с конкретным ценностным предложением для каждой из них.

Airbnb сделала частные дома по всему миру доступными-

ми для туристов, связав их с людьми, заинтересованными в краткосрочной сдаче в аренду части своего жилья.

Советы

- Если у вас есть возможность, установите для рабочих групп разные ограничения. Это позволит параллельно исследовать альтернативы.*
- Подбирайте ограничения, соответствующие проблемам, существующим вашей сфере деятельности, например бесплатное ценностное предложение, снижение маржи.*



Скачайте карточки с ограничениями
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.2

ПРОЦЕСС

Идеи из книг и журналов

ЦЕЛЬ

Расширение горизонтов
и генерирование
свежих идей.

РЕЗУЛЬТАТ

Идеи, основанные
на актуальных темах
и новейших тенденциях.

Для создания новых и инновационных ценностных предложений и бизнес-моделей можно использовать популярные современные книги и журналы. Это быстрый и эффективный метод погружения в разнообразие актуальных тем и знакомства с существующими тенденциями.

Принести на рабочий семинар книги – все равно что пригласить на мозговой шторм лучшие умы человечества. Это позволит за короткое время почерпнуть максимум информации.

Выбор книг

Подготовьте ряд книг и журналов, посвященных новейшим тенденциям, важным темам или интересным идеям, и разложите их на большом столе. Попросите участников семинара выбрать по одному изданию.

Рост значения
интернет-
торговли

Проблема изменения
климата влияет
на поведение
потребителей

Развитие
«экономики
совместного
использования»

Массовое сотрудни-
чество изменяет
процесс создания
ценности

Удовлетворение
и превышение
минимальных
потребностей
каждого человека
на Земле

Как живет
«цифровое поколение»

Всплеск движения
творцов





2

Просмотр и выписки

Участники просматривают свои книги и выписывают лучшие идеи на стикерах (45 минут).

Советы

- *Выбирайте книги об обществе, технологиях и окружающей среде, которые выталкивают участников из привычной сферы.*

- *Избегайте сложных теорий и методов бизнеса.*
- *Включите в программу видео с выступлениями авторов.*
- *Используйте наброски на салфетках для обмена идеями ценностных предложений.*

3

Обмен мнениями и обсуждение

Участники делятся тем, что узнали, в группах по четыре-пять человек и помещают свои записи на доску (20 минут).

4

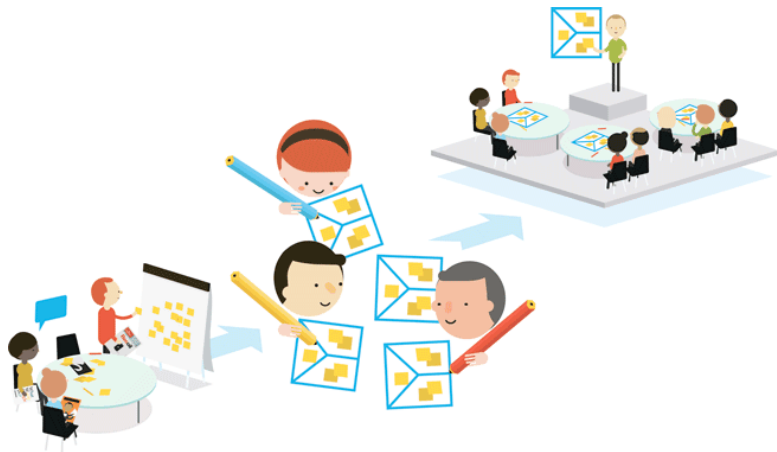
Мозговой штурм

Каждая группа выдвигает три идеи новых ценностных предложений на основании обсуждения (30 минут).

5

Презентация

Каждая группа представляет свои ценностные предложения участникам других групп.



Скачайте «Список книг с интересными идеями» (*Big Idea Book List*)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.2

Пуш и пул

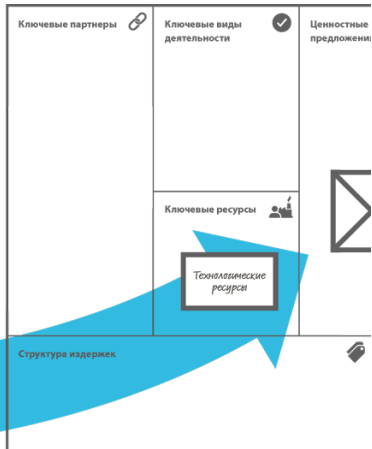
Споры между сторонниками стратегий «пуш» и «пул» ведутся давно. В случае стратегии «пуш» отправной точкой для разработки ценностного предложения служит технология или инновация, которой вы владеете. В стратегии «пул» все начинается с определения задач, проблем и выгод потребителя. Это две типичные отправные точки, разнообразие которых

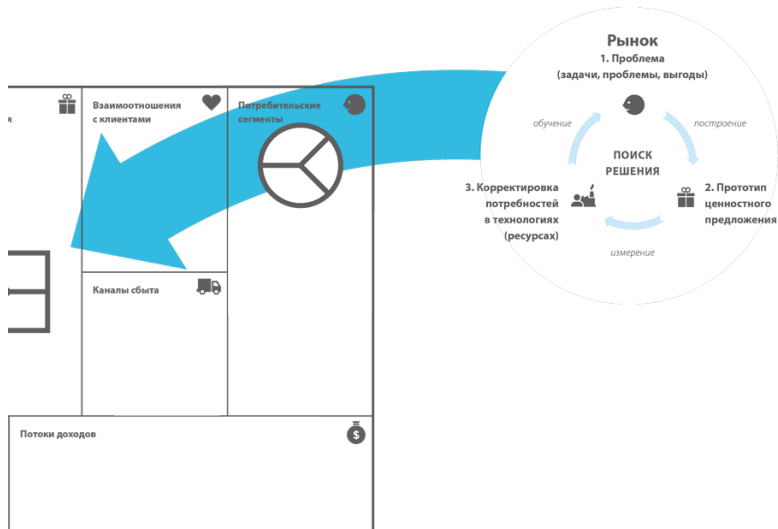
мы рассматривали ранее. Используйте и ту, и другую в зависимости от своих предпочтений и контекста.

Стратегия «пуш» применительно к технологии

Начните с изобретения, инновации или (технологического) ресурса, на основе которого вы создаете ценностное предложение, ориентированное на задачи, проблемы или выгоды потребителя. Проще говоря, это поиск проблемы для существующего решения.

Протестируйте прототипы ценностных предложений, основанных на изобретении, инновации или технологическом ресурсе, на потенциально заинтересованных потребительских сегментах. Дополняйте карту ценности для каждого сегмента до тех пор, пока не достигнете соответствия проблема – решение. Более подробно о цикле построения, измерения и обучения читайте в разделе 3.





Стратегия «пул» применительно к рынку

Начните с определения задачи, проблемы или выгоды потребителя, для которой вы будете разрабатывать ценностное предложение. Проще говоря, это поиск решения для существующей проблемы.

Выясните, какие технологические и прочие ресурсы необходимы для каждого из прототипов ценностных предложений. Корректируйте карту ценности и подбирайте ресурсы, пока не найдете жизнеспособного решения, соответствующего задачам, проблемам и выгодам потребителей. Более подробно о цикле построения, измерения и обучения читайте

УПРАЖНЕНИЕ

Пуш: определите задачи, проблемы и выгоды в увязке с технологией

ЦЕЛЬ

Отработка безрискового подхода, основанного на технологии.

РЕЗУЛЬТАТ

Совершенствование навыков.



Отправной точкой в этом упражнении служит решение

1

Разработка

Создайте ценностное предложение на основе технологии, описанной в этом отрывке из пресс-релиза Федерального института технологий Швейцарии в Лозанне (EPFL), определив потребительский сегмент, который может быть заинтересован в применении этой технологии.

2

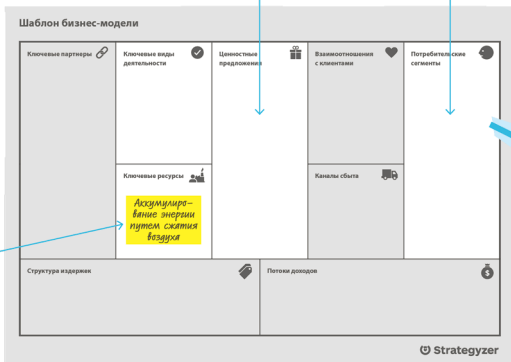
Формулирование идеи

Придумайте идею ценностного предложения для систем аккумуляции энергии путем сжатия воздуха.

3

Сегмент

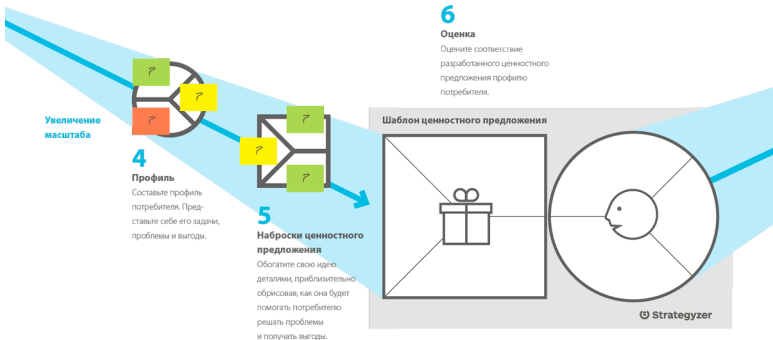
Выберите потребительский сегмент, который может заинтересоваться этим ценностным предложением и готов заплатить за него.



6

Оценка

Оцените соответствие разработанного ценностного предложения профилю потребителя.



«Солнце и ветер в будущем могут стать главными источниками для производства электроэнергии... Однако периоды пиковой мощности этих источников обычно не совпа-

дают с периодами пикового потребления. Отсюда вытекает необходимость разработки способа аккумулирования и последующего использования аккумулированной энергии.

EPFL более 10 лет занимается разработкой оригинальной системы аккумулирования энергии, основанной на сжатии воздуха. Наилучшие результаты дает гидравлический поршневой компрессор... Сжатый под высоким давлением воздух можно безопасно и без потерь хранить в баллонах, пока не возникнет необходимость получения электроэнергии путем расширения газа. Одно из достоинств нашей системы состоит в том, что для ее создания не требуются редкие материалы.

Для развития этой идеи и создания установок для аккумулирования и извлечения электроэнергии было создано новое предприятие. В 2014 г. предполагалось запустить пилотную установку мощностью 25 кВт на солнечной электростанции в кантоне Юра... В будущем планируется установка систем мощностью от 250 до 2500 кВт».

Советы:

- *Добавьте в упражнение ограничения. Возможно, ваша организация не хочет взаимодействовать с определенными потребительскими сегментами, например B2B, B2C (модель «бизнес-потребитель»), отдельными регионами. Или же вы предпочитаете определенные стратегические направления, например лицензирование, а не строительные решения.*
- *Выбрав потенциально заинтересованный сегмент, пе-*

переходите от предположений к исследованию потребителя и поиску доказательств.

Пул: идентификация задач высокой ценности



Создатели удачных ценностных предложений концентрируются на наиболее значимых для потребителя задачах, проблемах и выгодах. Как определить, на каких задачах, проблемах и выгодах сосредоточиться? Идентифицируйте задачи высокой ценности по таким признакам, как важность, осязаемость, нерешенность и прибыльность.

Задачи высокой ценности характеризуются проблемами и выгодами, которые...



Значимы

Когда успех или неудача потребителя в выполнении задачи приводит, соответственно, к значительной выгоде или серьезным проблемам.

- Приводит ли неудача в выполнении задачи к серьезным проблемам?
- Приводит ли неудача в выполнении задачи к потере существенной выгоды?



Осязаемы

Когда проблемы или выгоды, связанные с выполнением задачи, ощущаются сразу же или часто, а не спустя дни или недели.

- Сталкиваетесь ли вы с проблемой?
- Видите ли вы выгоду?



Не решены

Когда существующие ценностные предложения не помогают потребителю адекватно справляться с проблемами или получать желаемые выгоды или таких предложений вообще нет.

- Есть ли у вас нерешенные проблемы?
- Есть ли у вас нереализованные выгоды?



Прибыльны

Когда многие имеют задачу, связанную с проблемами и выгодами, или небольшая группа потребителей готова заплатить высокую цену.

- Много ли потребителей имеют такую задачу, проблемы и выгоды?
- Есть ли группа потребителей, готовая заплатить больше?

=



Задачи высокой ценности

Сосредоточьтесь на задачах наиболее высокой ценности и связанных с ними проблемами и выгодами.

Основано на разработках Innosight.

УПРАЖНЕНИЕ

Пул: выбор задачи

ЦЕЛЬ

Определить
потребительские задачи
высокой ценности,
на которых можно
сосредоточиться.

РЕЗУЛЬТАТ

Ранжирование
задач потребителя
по важности, с вашей
точки зрения.



Отправной точкой в этом
упражнении служит потребитель.

Представьте, что ваши потребители —
ИТ-директора предприятий и вы должны
понять, какие задачи имеют для них наи-
большее значение. Прodelайте это упраж-
нение, чтобы ранжировать задачи по важно-
сти или включить полученную информацию
в один из профилей потребителя.

Советы

- Это упражнение помогает составить иерархию задач с точки зрения потребителя. Не обязательно ориентировать ценностное предложение на самые значимые из них, это может оказаться просто не в ваших силах. Однако предложение в любом случае должно быть направлено на задачи, имеющие достаточно высокую значимость для потребителя.
- Создатели удачных ценностных предложений обычно выбирают для них лишь несколько задач, проблем и выгод, но достигают очень высокого соответствия.
- Дополните это упражнение полевыми исследованиями потребителей и экспериментальным получением доказательств.

Профиль потребителя

Обобщенный профиль ИТ-директора





- Приводит ли неудача в выполнении задачи к серьезным проблемам?
- Приводит ли неудача в выполнении задачи к потере существенной выгоды?



- Стакивается ли вы с проблемой?
- Видите ли вы выгоды?



- Есть ли у вас нерешенные проблемы?
- Есть ли у вас нереализованные выгоды?



- Много ли потребителей имеют те же самые задачи, проблемы и выгоды?
- Есть ли потребители, готовые платить за ваше решение большие деньги?



Сосредоточьтесь на задачах наивысшей ценности и связанных с ними проблемах и выгодах.

Задачи	Важность	Осязаемость	Нерешенность	Прибыльность	Задачи высокой ценности
Создание ценности для компании	...	•	...	..	= 9
Разработка ИТ-стратегии	..	•	..	..	= 7

Шкала оценки: от • (низкая) до ... (высокая)

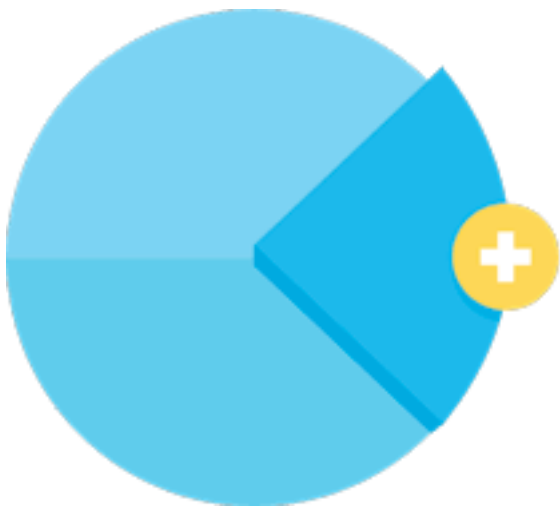
Основано на разработках Innosight.



Шесть путей обновления на основании профиля потребителя

Вы составили профиль потребителя. Что делать дальше? Вот шесть подсказок, которые помогут сделать следующий шаг в разработке ценностного предложения.

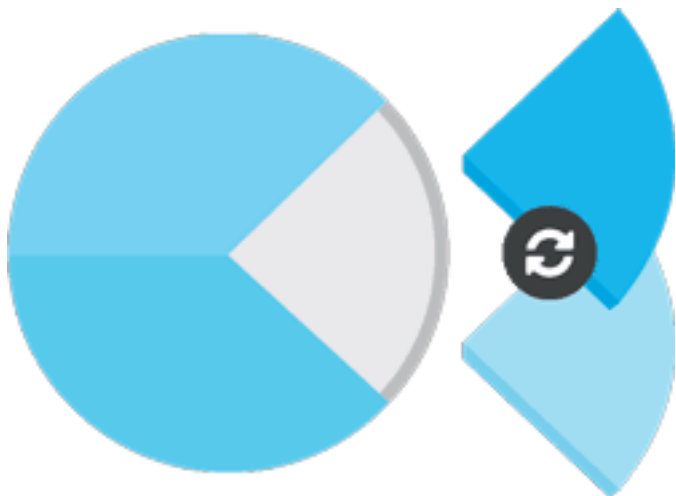
Можете ли вы...



Охватить больше задач?

Попробуйте охватить своим предложением более полный набор задач, в том числе родственные и вспомогательные задачи.

Создав iPhone, Apple не только переосмыслила образ мобильного телефона, но и объединила в одном устройстве возможности хранения информации, прослушивания музыки и поиска в Интернете.



Переключиться на более важные задачи?

Помогите потребителю в выполнении задач, не охваченных большинством существующих ценностных предложений.

Hilti, компания, производящая строительное оборудование, понимала, что менеджерам строительных компаний необходимо не только обеспечивать бурение отверстий, но и придерживаться графика, чтобы избегать штрафов. Их предложение по управлению парком техники охватило первую из этих задач в дополнение ко второй.



Не ограничиваться функциональными задачами?

Выходите за рамки функциональных задач и создавайте новую ценность, помогая потребителю в выполнении важных социальных и эмоциональных задач.

Mini Cooper создала автомобиль, который из средства передвижения превратился в средство самоутверждения.



Помочь значительно большему числу потребителей в выполнении их задач?

Помогите большему числу людей выполнить задачу, которая иначе была бы слишком сложной или слишком затратной.

Веб-хранилища данных и компьютерные мощности высшего класса ранее были доступны только крупным компаниям с большим ИТ-бюджетом. Amazon.com сделала их доступными для компаний любого размера и бюджета, создав Amazon Web Services.



Облегчить потребителю выполнение его задач?

Помогите потребителю лучше справиться с его задачей через внесение в существующее ценностное предложение серии микроулучшений.

Немецкая машиностроительная и электронная компания Bosch улучшила широкий спектр характеристик циркулярной пилы, что оказалось для потребителей действительно важно и позволило обойти конкурентов.



Помочь потребителю принципиально улучшить выполнение его задач?

Создайте новый рынок, разработав такое ценностное предложение, которое на порядок превзойдет старые способы оказания помощи потребителю в выполнении его задач.

Первая в мире электронная таблица VisiCalc не только создала новый рынок для подобных инструментов, но и открыла новый мир возможностей для отраслей, нуждающихся в осуществлении простых и наглядных расчетов.



Скачайте наводящие вопросы

2.3 Понимание потребителя



Шесть методов получения представления о потребителе

Понимание взглядов потребителя крайне важно для разработки удачного ценностного предложения. Мы предлагаем шесть методов, которые помогут в этом. Не ограничивайтесь каким-то одним из них – только их сочетание позволит по-настоящему понять потребителя.



Детективный метод

Представляет собой (кабинетное) исследование имеющейся информации. Отчеты о вторичных исследованиях и данные о потребителях, которые у вас уже есть, могут стать прекрасной основой для начала работы. Также можно воспользоваться данными из других отраслей, изучить аналогичные, противоположные и смежные предложения.

Уровень сложности: 1.

Преимущества: прекрасная база для дальнейших исследований.

Недостатки: статичные данные из другого контекста.



Журналистский метод

Беседы с (потенциальными) клиентами прекрасно помогают понять их точку зрения. Это старый и проверенный метод. Однако потребитель может сказать вам одно, а в реальности повести себя иначе.

Уровень сложности: 2.

Преимущества: быстрый и дешевый способ получения начальной информации и представлений.

Недостатки: потребители не всегда знают, чего они на самом деле хотят, и в жизни могут поступать иначе, чем утверждали в интервью.



Антропологический метод

Чтобы понять, как (потенциальные) потребители ведут себя в реальной жизни, наблюдайте за ними в естественной среде. Изучите задачи, на которых они сосредоточены, и что они делают для их выполнения. Обратите внимание на про-

блемы, которые их беспокоят, и выгоды, которые они стремятся получить.

Уровень сложности: 3.

Преимущества: полученные данные позволяют раскрыть реальное поведение потребителей.

Недостатки: сложно узнать представления потребителей в отношении новых идей.



Метод имитатора

Станьте потребителем сами и активно пользуйтесь товарами и услугами. Проведите день или даже больше «в шкуре» потребителя. Сделайте выводы из своего (неудачного) потребительского опыта.

Уровень сложности: 2.

Преимущества: вы непосредственно получаете представление о задачах, проблемах и выгодах.

Недостатки: не всегда возможно применить, может быть нерепрезентативным.



Партнерский метод

Подключите потребителей к процессу создания ценности, чтобы учиться у них. Работайте вместе с ними над исследованием и развитием новых идей.

Уровень сложности: 5.

Преимущества: близость к потребителю может дать наиболее глубокое понимание.

Недостатки: не всегда можно обобщить результаты для всех потребителей и сегментов.



Научный метод

Пусть потребители (осознанно или неосознанно) участвуют в вашем эксперименте. Сделайте выводы из полученных результатов.

Уровень сложности: 4.

Преимущества: дает подкрепленное фактами понимание реального поведения, особенно хорошо подходит для иссле-

дования новых идей.

Недостатки: бывает сложно применить в существующих организациях из-за жесткой (клиентской) политики и установок.

Детективный метод: начните с существующей информации

Никогда еще у творцов не было более легкого и удобного доступа к информации как внутренней, так и внешней. Чтобы начать процесс получения представления о потребителях, воспользуйтесь доступными источниками.



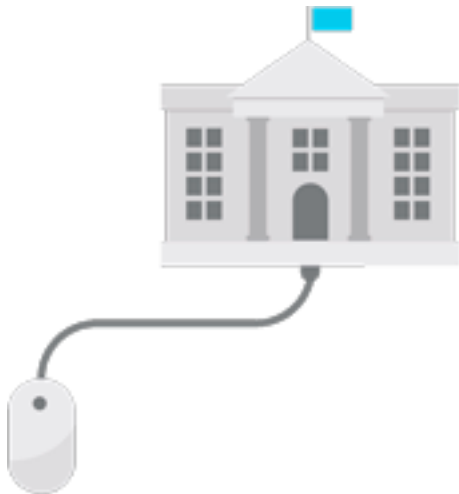
Google Trends

Сравните три поисковых запроса в отношении трех различных тенденций, имеющих отношение к вашей идее.



Google Keyword Planner

Найдите пять самых частых поисковых запросов, имеющих отношение к вашей идее, и узнайте, что наиболее популярно у потенциальных потребителей. Какова частота этих запросов?



Данные переписи населения, Всемирного банка, МВФ и других организаций

Найдите общедоступные (правительственные) данные, имеющие отношение к вашей идее.



Чужие отчеты об исследованиях

Найдите три доступных исследовательских отчета других компаний, которые могут послужить отправной точкой для ваших собственных исследований потребителей и ценностных предложений.

Анализ социальных сетей

Существующие компании и бренды должны:

- идентифицировать тех, кто подрывает или продвигает их бренды в соцсетях;

- отметить 10 наиболее частых негативных и позитивных отзывов о них.

Клиентская служба (CRM)

- Определите три наиболее частых вопроса, жалобы или запроса, полученных от потребителей (например, поддержка).

Наблюдение за потребителями через свой сайт

- Определите три главных пути, которыми потребители попадают на ваш сайт (поиск, ссылки и т. д.)
- Найдите 10 наиболее и наименее популярных страниц на своем сайте.

Интеллектуальный анализ данных

Существующие компании должны проводить анализ накопленных данных, чтобы:

- определить три тенденции, которые могут быть полезными при разработке новой идеи.



Источник: Siegel & Davenport. Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die. 2013

УПРАЖНЕНИЕ

Журналистский метод: опросите потребителей

ЦЕЛЬ

Лучше понять потребителя.

РЕЗУЛЬТАТ

Предварительный профиль
потребителя.

Побеседуйте с потребителями, чтобы получить сведения, важные для вашей работы. Для подготовки к интервью и упорядочивания собранной информации используйте шаблон ценностного предложения.



1

Постройте профиль потребителя

Примерно определите задачи, проблемы и выгоды, которые, на ваш взгляд, характеризуют потенциального потребителя. Ранжируйте эти задачи, проблемы и выгоды по важности.

2

Составьте план интервью

Подумайте, что бы вы хотели узнать у потребителя. Источником вопросов должен стать профиль потребителя. Спрашивайте о наиболее значимых задачах, проблемах и выгодах.



≈ 10

5

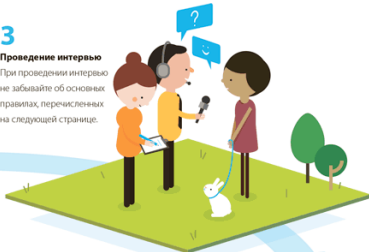
Пересмотрите список вопросов

Оцените на основании того, что вы узнали, нужно ли изменять вопросы интервью.

3

Проведение интервью

При проведении интервью не забывайте об основных правилах, перечисленных на следующей странице.



7

Обобщение

Составьте отдельный обобщенный профиль потребителя для каждого сегмента, выявленного в ходе интервью. Самые важные находки и открытия запишите на стикерах.



4

Фиксация данных

Запишите задачи, проблемы и выгоды, о которых вы узнали, в пустой профиль потребителя. Зафиксируйте также и то, что вы узнали о бизнес-моделях.

Запишите свои наиболее важные соображения.



6

Ищите закономерности

Обнаружили ли вы сходные задачи, проблемы и выгоды? Какие из них наиболее выделяются? Что общего и непохожего было в разных

интервью? Почему они похожи или непохожи? Можете ли вы определить конкретный (повторяющийся) контекст, влияющий на задачи, проблемы и выгоды?

Совет

Фиксируйте важнейшие моменты всех проведенных интервью.

**Основные правила интервьюирования**

Только правильно проведенное интервью может дать сведения, необходимые для разработки ценностного предложения. Не подсказывайте (потенциальным) потребителям решения, а фокусируйтесь на том, что действительно важно для них. Чтобы интервью

оказались удачными, следуйте правилам с этого разворота.



Правило 1

Начните с чистого листа

Выслушивайте собеседника внимательно и избегайте субъективных интерпретаций. Особое внимание уделяйте неожиданным для вас задачам, проблемам и выгодам.

Правило 2

Больше слушайте, чем говорите

Ваша цель – не информировать, впечатлить или внушить что-то потребителю, а выслушать его. Не теряйте время, которое можно потратить на получение знаний, на изложение собственной точки зрения.

Правило 3

Выясняйте факты, а не мнения

Не спрашивайте: «Не хотели бы вы...?»

Спрашивайте: «Когда вы в последний раз...?»

Правило 4

Задавайте вопрос «почему?», чтобы узнать об ис-

тинной мотивации

Спросите: «Почему вы хотите...?»

«Почему ____ для вас важно?»

«Почему ____ представляет для вас серьезную проблему?»

Правило 5

Цель беседы с потребителем – не продажа (даже если о ней идет речь), а обучение

Не спрашивайте: «Купите ли вы то, что мы предлагаем?»

Спрашивайте: «На основании каких критериев вы принимаете решение о покупке...?»

Правило 6

Не упоминайте о своих решениях (т. е. о прототипе ценностного предложения) слишком рано

Не объясняйте: «Наше решение может...»

Спросите: «Какие проблемы сейчас для вас наиболее существенны?»

Правило 7

Подготовьте почву для последующего сотрудничества

Попросите у собеседника контактные данные, чтобы впоследствии можно было задать ему еще вопросы или протестировать

стировать прототипы.

Правило 8

В конце интервью создавайте возможности для дальнейшего движения

Спросите: «С кем еще мне следовало бы поговорить?»

Советы

- *Интервьюирование – отличная отправная точка для выяснения мнения потребителей, однако обычно оно не дает достаточно исчерпывающей и достоверной информации, необходимой для принятия важных решений. Дополняйте интервью другими методами исследования, как это делает хороший журналист, который докапывается до реальной истории, скрывающейся за рассказами. Понаблюдайте за потребителями в реальном мире, проведите эксперименты, дающие точные данные.*

- *Возьмите на интервью напарника. Решите заранее, кто будет задавать вопросы, а кто – делать заметки. Если возможно, используйте записывающие устройства (фото, видео и другие), но учтите, что запись может повлиять на ответы собеседника.*



Получите постер «Основные правила интервьюирования» (Ground Rules for Interviewing)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.3

Fitzpatrick, The Mom Test, 2013.

Антропологический метод: погрузитесь в мир потребителя

Окунитесь в мир (потенциальных) потребителей, чтобы лучше понять их задачи, проблемы и выгоды. То, что люди делают в повседневной жизни в реальных обстоятельствах, не всегда совпадает с тем, что они думают о своей деятельности, и с тем, что они говорят во время интервью, опросов или в фокусной группе.



B2C: поживите в семье

Останьтесь в гостях у одного из потенциальных потребителей на несколько дней и поживите в его семье. Поучастуйте в повседневных делах. Узнайте, что движет этим человеком.



В2В: совместная работа / консультации

Поработайте совместно или рядом с (потенциальным) потребителем (например, в качестве консультанта). Понаблюдайте. Что мешает ему спокойно спать по ночам?





B2B/B2C?

Как погрузиться в реальную жизнь (потенциальных) потребителей? Проявите креативность! Не бойтесь выходить за рамки обыденного.



B2C: наблюдение за покупателями

Пойдите в магазин, куда ходят (потенциальные) потребители, и понаблюдайте за ними в течение 10 часов. Можете ли вы выделить какие-то общие закономерности?



B2C: следуйте за потребителем в течение дня

Станьте тенью (потенциального) потребителя и следуйте за ним в течение целого дня. Записывайте все замеченные вами задачи, проблемы и выгоды. Отмечайте время. Обобщайте. Накапливайте знания.



УПРАЖНЕНИЕ

Журнал наблюдений

«один день из жизни»

ЦЕЛЬ

Детальное понимание среды потребителя.

РЕЗУЛЬТАТ

Описание дня потребителя.

Отмечайте самые важные задачи, проблемы и выгоды человека, за которым вы наблюдаете.

Советы

- *Наблюдайте и делайте заметки. Воздерживайтесь от интерпретации на основе собственных впечатлений. Сохраняйте объективность! Будьте ученым-антропологом, пусть ваш взгляд остается свежим, а разум – открытым.*
- *Обращайте внимание и на то, что вы видите, и на то, чего не видите.*
- *Отмечайте не только то, что вы видите, но и то, о чем не говорят, т. е. чувства и эмоции.*
- *Чтобы исследование дало хороший результат, развивайте в себе эмпатию к потребителю.*

Время	Действие (что я вижу)		Замечания (что я думаю)
19.00	Дети чистят зубы перед сном		Родители недовольны тем, что все залито водой
			
			
			
			
			
			
			
			
			
			



Скачайте журнал наблюдений «Один день из жизни» (A Day in the Life)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.3

ПРОЦЕСС

Найдите закономерности в информации о потребителях

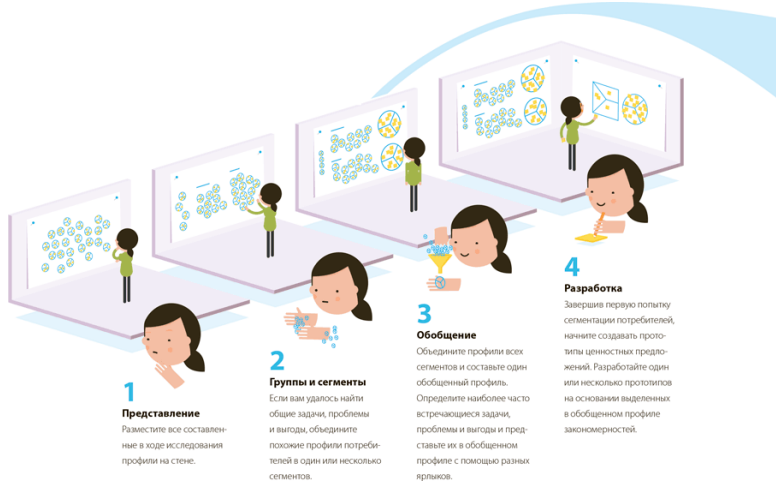
ЦЕЛЬ

Точное представление о потребителе.

РЕЗУЛЬТАТ

Обобщенный профиль (профили)
потребителя.

Собрав достаточно информации о потребителях, проанализируйте данные и попытайтесь выделить закономерности. Сформируйте группы потребителей, которых волнуют одни и те же задачи, проблемы и выгоды, и составьте для них отдельные профили.



1

Представление

Разместите все составленные в ходе исследования профили на стене.

2

Группы и сегменты

Если вам удалось найти общие задачи, проблемы и выгоды, объедините похожие профили потребителей в один или несколько сегментов.

3

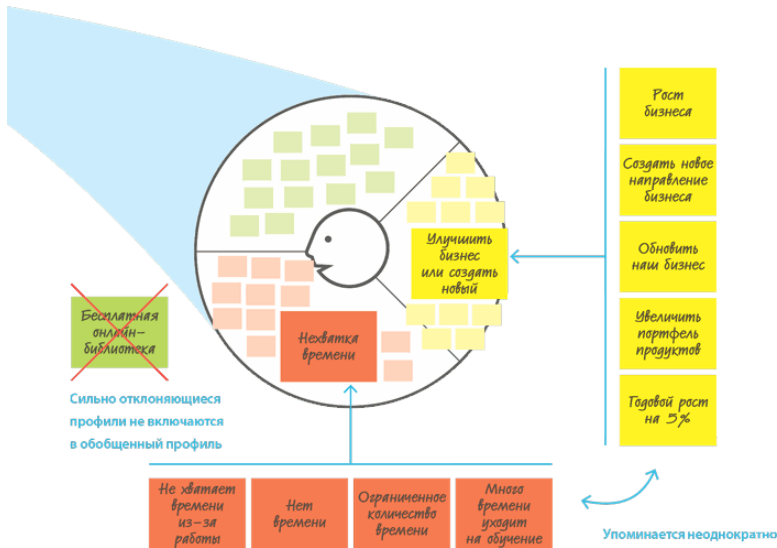
Обобщение

Объедините профили всех сегментов и составьте один обобщенный профиль. Определите наиболее часто встречающиеся задачи, проблемы и выгоды и представьте их в обобщенном профиле с помощью разных ярлыков.

4

Разработка

Завершив первую попытку сегментации потребителей, начните создавать прототипы ценностных предложений. Разработайте один или несколько прототипов на основании выделенных в обобщенном профиле закономерностей.



Пример обобщения: обобщенный профиль бизнесмена-читателя

Для составления обобщенного профиля читателя мы рассмотрели задачи, проблемы и выгоды различных потребителей, определенные в ходе интервью. Наиболее часто встречающиеся были объединены в обобщенный профиль с помощью ярлыков.

Советы

- *Обращайте особое внимание на профили, которые сильно отклоняются от обобщенного. Они могут быть не важ-*

ны для вас сейчас, но нести ценную информацию. Иногда самые удачные открытия лежат на границах.

- *Задайтесь вопросом: не является ли исключенный из обобщения профиль законодателем моды и предвестником будущих перемен, на которые стоит обратить внимание? Или же эти исключения представляют собой позитивные отклонения? Не исключено, что это лучшее решение для задач, проблем и выгод.*

Найдите своего ранневангелиста

Исследуя потенциальных потребителей и отыскивая закономерности, обращайтесь внимание на «ранневангелистов». Этот термин изобрел Стив Бланк³ для обозначения потребителей, которые готовы и могут принять риск, связанный с новым товаром или услугой. Ранневангелисты помогут создать плацдарм на рынке и сформировать ценностное предложение путем экспериментов и обучения.

³ Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя, – М.: Альпина Паблишер, 2014.

1

У него есть проблема или потребность

Иными словами, у потребителя есть задача для выполнения.



2

Он осознает проблему

Потребитель понимает, что у него есть проблема или задача.



3

Он активно ищет решение

Потребитель ищет решение, и у него есть план поиска.



4

Он формирует решение из разрозненных частей

Задача настолько важна для потребителя, что он пытается найти для нее хотя бы временное решение.

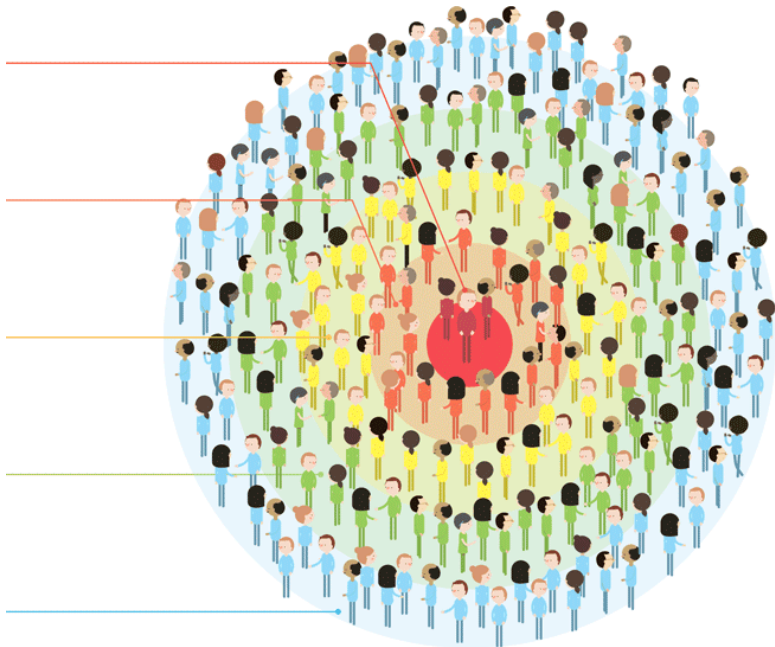


5

Он имеет или может получить средства

У потребителя есть средства для покупки решения, или он может найти их.





2.4 Принятие решений





УПРАЖНЕНИЕ

10 вопросов для оценки ценностного предложения

ЦЕЛЬ

Раскрыть возможности для
усовершенствования ценностного
предложения.

РЕЗУЛЬТАТ

Оценка ценностного предложения.

Необходимо постоянно оценивать ценностные предложения, используя в качестве критериев 10 признаков удачного ценностного предложения, рассмотренные ранее. На основании этих оценок вы сможете решить, какие прототипы стоит разрабатывать далее и тестировать на потребителях. Интегрируйте в них то, что вы узнали о потребителях на предыдущем этапе.



Прodelайте это упражнение онлайн
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.4



1

Является ли оно частью удачной бизнес-модели?



2

Ориентировано ли оно на самые важные задачи, самые серьезные проблемы и самые необходимые выгоды?





3

Ориентировано ли оно на невыполненные задачи, нерешенные проблемы и неполученные выгоды?





4

Сконцентрировано ли оно на нескольких факторах помощи и выгоды и реализуются ли эти факторы исключительно эффективно?

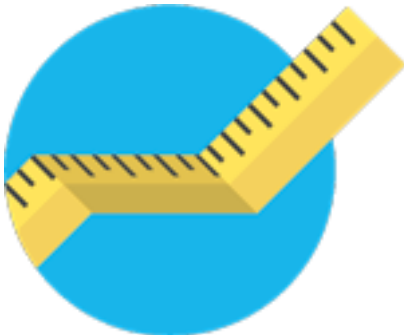




5

Охватывает ли оно, помимо функциональных, эмоциональные и социальные задачи?





6

Соответствует ли оно тому, как понимает успех потребитель?

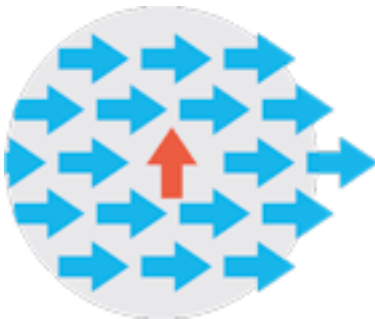




7

Ориентировано ли оно на те задачи, проблемы и выгоды, которые свойственны большому числу потребителей, или на те, за решение которых некоторые готовы платить большие деньги?





8

Имеет ли оно принципиальные отличия от предложений конкурентов?





9

**Превосходит ли оно предложения конкурентов
в значительной мере хотя бы по одному параметру?**





10

Сложно ли его скопировать?



ПРОЦЕСС

Смоделируйте голос потребителя

ЦЕЛЬ

Провести стресс-тестирование ценностного предложения «в переговорной».

РЕЗУЛЬТАТ

Усовершенствование ценностного предложения перед испытанием его «на рынке».

В ролевой игре смоделируйте поведение потребителя и других заинтересованных лиц, прежде чем тестировать ценностное предложение в реальном мире.

Успех ценностного предложения обычно зависит от нескольких заинтересованных сторон. Очевидно, что одной из них являются потребители, однако существуют и другие (например, заинтересованные лица в вашей компании). Выберите наиболее важные стороны и проведите ролевую игру с целью стресс-тестирования ценностного предложения с их участием.

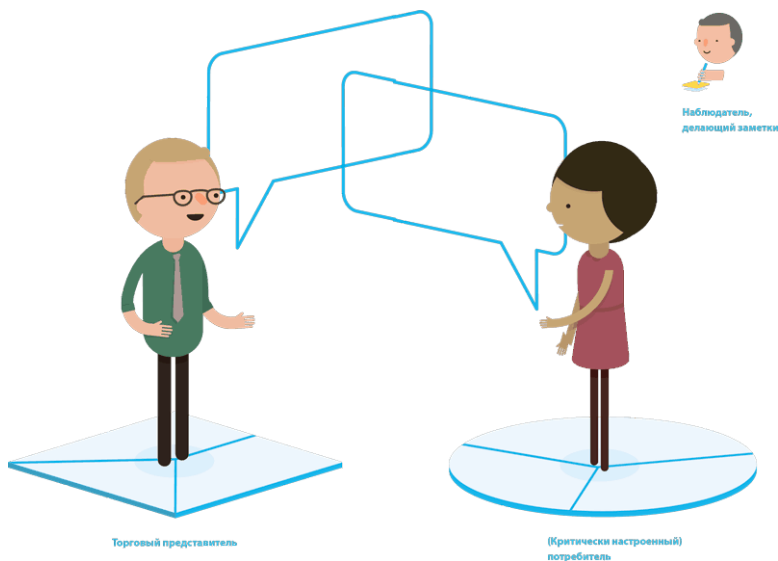
Советы

- *Тщательно выбирайте людей, представляющих разные стороны. Кто лучше всего способен воспроизвести поведение потребителя? Это может быть продавец, сотрудник службы поддержки, монтажник или кто-то еще, по роду занятий близкий к потребителю.*

- *Ролевая игра не заменяет тестирования ценностного предложения в реальном мире на потребителях и заинтересованных лицах, но помогает развить идеи с учетом точки зрения основных игроков.*

- *Ролевые игры эффективны после глубокого анализа поведения потребителей.*

Два участника семинара разыгрывают сценку, в которой один выступает в роли торгового представителя компании, а другой – в роли заинтересованного лица, например клиента. Третий участник делает заметки.



Ролевая игра с участием основных заинтересованных сторон позволяет быстро оценить идеи

Потребители

Встаньте на место потребителя и сосредоточьтесь на его задачах, проблемах и выгодах, а также на конкурирующих ценностных предложениях. В B2B-контексте учитывайте мнение конечных пользователей, авторитетов, хозяйственников, управленцев и противников.

Генеральный директор, топ-менеджеры и члены правления

Встаньте на место руководства компании (например, генерального директора, финансового директора, исполнительного директора). Играйте роль, опираясь на философию, направления развития и стратегию компании.

Прочие внутренние игроки

Чьей еще поддержкой в компании нужно заручиться, чтобы ваше предложение имело успех? Имеет ли оно отношение к производственному отделу? Нужно ли убеждать отдел продаж или маркетинга?

Стратегические партнеры

Ценностное предложение может опираться на сотрудничество со стратегическими партнерами. Предлагаете ли вы им какую-либо ценность?

Чиновники

Какую роль играет государство? Можете ли вы ожидать от него содействия или, наоборот, противодействия?

Инвесторы/акционеры

Будут ли они поддерживать ваши идеи или противиться им?

Местное сообщество

Затрагивают ли ваши идеи местных жителей?

Наша планета!

Как ценностное предложение влияет на окружающую среду?

Понимание контекста

Разработка ценностных предложений и бизнес-моделей всегда происходит в определенном контексте. Необходимо оценить и описать среду, в которой вы создаете прототипы и принимаете решение о том, какие из них отбросить, а какие сохранить. Среда состоит из конкурентов, технологических перемен, законодательных ограничений, изменения предпочтений потребителя и прочих элементов. Узнайте об этом больше из иллюстрации на этом развороте и книги «Построение бизнес-моделей»⁴.

⁴ Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2015.



**Уменьшение
масштаба**

Отраслевые факторы

Основные игроки на вашем поле, например конкуренты, участники цепочки создания стоимости и поставщики технологий.

Макроэкономические факторы

Общие тенденции, такие как условия глобального рынка, доступ к ресурсам и цены на сырье.



**Увеличение
масштаба**

Ключевые тенденции

Тенденции, формирующие ваше бизнес-пространство, например технологические инновации, законодательные ограничения и социальные тенденции.

Рыночные факторы

Основные факторы вашей среды, связанные с потребителями: растущие сегменты, затраты на переключение, изменение задач, проблем и выгод и т. д.

Интерактивное телевидение

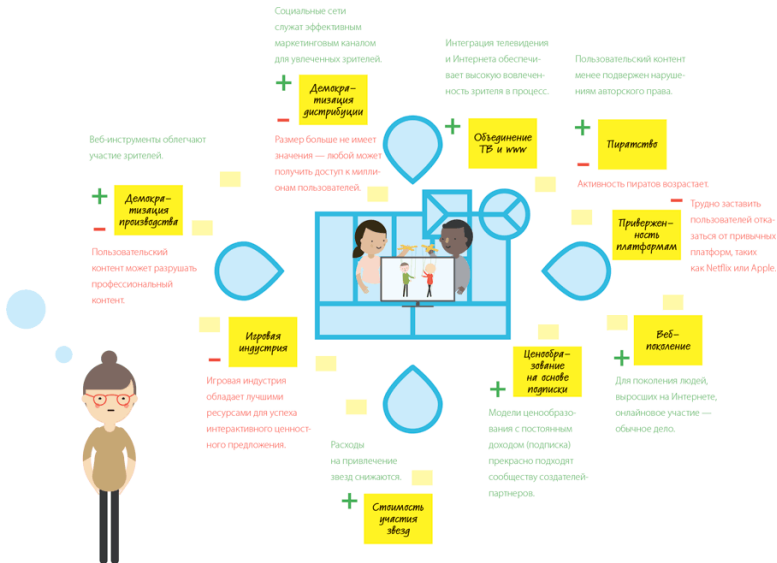
Представьте, что вы трудитесь в сфере кинопроизводства. До сих пор вы выпускали кинофильмы и телесериалы с участием ведущих актеров для зрителей всего мира. Однако вы не прочь исследовать новые возможности.

Новаторы в вашей компании предлагают более детально изучить одну из новых идей: интерактивное ТВ, в котором зрители могут принимать участие в развитии сюжета телесериала.

Иллюстрация: интерактивное ТВ

Составьте карту своей среды и подумайте, какие элементы являются...

- возможностями, подкрепляющими ваше ценностное предложение (отмечены **зеленым**);
- угрозами или препятствиями, создающими для него помехи или ограничения (отмечены **красным**).



«Разработка ценностных предложений» против конкурентов

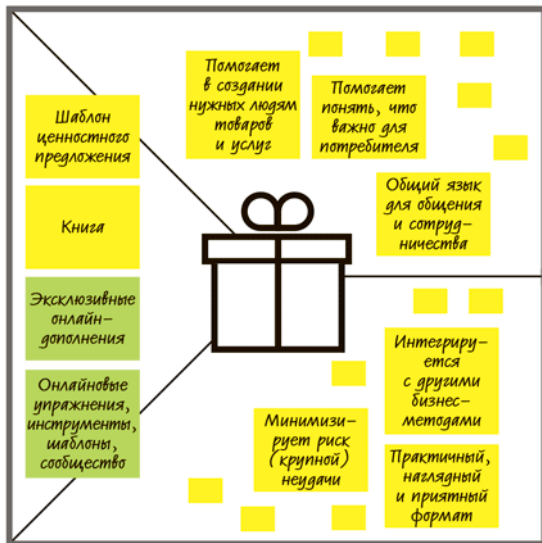
Рассмотрим один из элементов вашей среды конструирования и принятия решений: конкурентов. Сравним свое ценностное предложение с предложениями конкурентов с помощью стратегической канвы, графического инструмента из книги «Стратегия голубого океана»⁵. Это простой, но действенный спо-

⁵ Ким Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов (аудиокнига). — М.: Альпина Па-

соб визуализации и сравнения «преимуществ» ценностного предложения.

На этом развороте мы сравниваем «Разработку ценностных предложений» с программами обучения руководителей и массовыми открытыми онлайн-курсами (МООС). Мы делаем это с помощью стратегической канвы, где на оси x размещаются конкурентные факторы, а на оси y откладывается эффективность использования этих факторов конкурентами. Конкурентные факторы взяты из нашей карты ценности, а также карт ценности конкурентов.

Разработка ценностных предложений

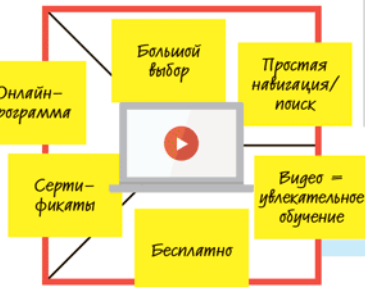


Выберите наиболее важные характеристики своего ценностного предложения для использования в стратегической канве в качестве конкурентных факторов.

Обучение руководителей

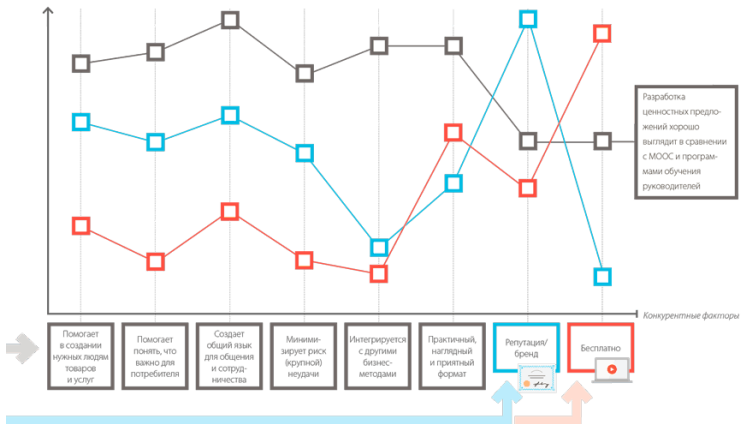


МООС



Стратегическая канва

Сравнение ценностного предложения этой книги с предложениями программ обучения руководителей и MOOC



УПРАЖНЕНИЕ

Сравните свое ценностное предложение с предложениями конкурентов

ЦЕЛЬ

Понять, насколько вы эффективны по сравнению с конкурентами.

РЕЗУЛЬТАТ

Наглядное сравнение с конкурентами.

Для сравнения своего ценностного предложения с предложениями конкурентов используйте стратегическую канву из книги «Стратегия голубого океана». Чтобы увидеть отличия, сопоставьте получившиеся графики.

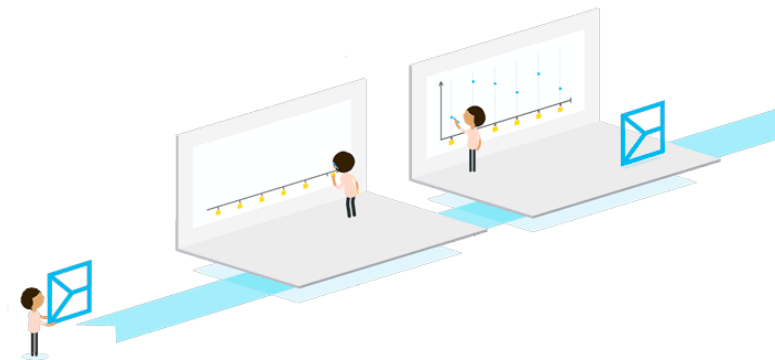
Инструкции

Шаг за шагом постройте стратегическую канву и сравните свое ценностное предложение с предложениями конкурентов.

1. Подготовьте или выберите одну из существующих карт ценности.
2. Возьмите большой лист бумаги или используйте доску

для рисования.

3. Прodelайте следующие шаги.



1

Выберите ценностное предложение

Выберите ценностное предложение (прототип) для сравнительной оценки.



2

Выберите конкурентные факторы

Начертите горизонтальную ось (ось x). Выберите факторы помощи и выгоды, которые вы хотите сравнить с тем, что предлагают конкуренты. Поместите их на оси. Это конкурентные факторы в вашей стратегической канве.

Совет

Вы также можете расположить на оси x проблемы и выгоды, если считаете, что они лучше отражают важные конкурентные факторы.

3

Оцените свое ценностное предложение

Начертите вертикальную ось (ось y), на которой будет представлена эффективность ценностных предложений. Нанесите на ось шкалу от 0 до 10. Отметьте эффективность каждого фактора на оси x (т. е. каждого из выбранных факторов помощи и выгоды).



4

Нанесите на стратегическую канву ценностные предложения конкурентов

Выбирайте те, которые наиболее характерны для существующей в вашей среде конкуренции. Если нужно, добавьте другие факторы помощи и выгоды из этих предложений к факторам, которые вы поместили на оси х.

Совет

Рассмотрите ценностные предложения конкурентов, выходящие за традиционные рамки вашей отрасли. Не обязательно сравнивать только те предложения, которые основаны на сходных товарах и услугах.

5

Оцените конкурирующие ценностные предложения

Нанесите на график точки, соответствующие успешности конкурирующих ценностных предложений по отобранным факторам.

Совет

Эту же методику можно использовать для сравнения ваших альтернативных прототипов.

6

Проанализируйте свои недостатки и преимущества

Проанализируйте графики и откройте новые возможности. Выясните, отличается ли ваше предложение от предложений конкурентов, и если да, то чем именно.

Совет

Выбранные для сравнения конкурентные факторы должны соответствовать наиболее значимым задачам, проблемам и выгодам в профиле потребителя – это правило, поскольку факторы помощи и выгоды разрабатываются именно для таких задач, проблем и выгод.

Не совершайте «когнитивного убийства» ради обратной связи

Чтобы получить обратную связь, заинтересовать нужных людей и дополнить существующую «аналитическую оценку» и эксперименты, описанные в следующей главе, нужно представить ценностное предложение.

Чтобы получить максимум пользы от презентации идей, их необходимо разъяснить как можно проще и предельно связно. Если вы вложите все силы в разработку замечательных новых предложений, но не сможете в нужный момент правильно представить их, то лишь потеряете время.

Четкое и зримое представление идей и шаблонов имеет критическое значение в процессе разработки. Чтобы заинтересовать важных игроков, представьте ранние прототипы до их тщательной проработки. Более подробную презентацию оставьте на потом.

При презентации ценностных предложений крайне важно не забывать о задачах, проблемах и выгодах потребителя. Не ограничивайтесь рассказом о характеристиках своего предложения; делайте акцент на том, как оно помогает потребителю выполнить важные задачи, справиться с серьезными проблемами и получить существенные выгоды.

Плюсы и минусы презентации

✓ ДА

✗ НЕТ

Простая

Сложная

Конкретная

Абстрактная

Представление только того,
что важно

Представление всего,
что вы знаете

Ориентированная
на потребителя

Ориентированная
на особенности предложения

Последовательное
представление

Вся информация сразу

Наглядные материалы

Нет визуальных дополнений

Связное повествование

Несвязный поток информации

Чтобы идеи
были осязаемыми,
используйте
грубые
прототипы



В ходе презентации
постоянно обращайтесь
к задачам, проблемам
и выгодам потребителя



1. Начните с пустого шаблона. Убедитесь, что слушатели имеют хотя бы общее представление о том, что это такое.
2. Начните презентацию с того, что кажется наиболее логичным. Можно начать с продуктов или с задач потребителей.
3. Последовательно помещайте на шаблоне стикеры с надписями, объясняя, в чем состоит предложение. Не совершайте когнитивного убийства слушателей! Слова должны быть связаны с наглядными материалами. Расскажите о создании ценности, соединяя товары и услуги с задачами, проблемами и выгодами потребителя.



Что и когда представлять

Представляйте разные виды прототипов в зависимости от того, на какой стадии разработки и тестирования вы находитесь.

Совершенствуйте искусство критики

Чтобы идеи развивались, старайтесь получить обратную связь. Искусством конструктивной критики должны овладеть как те, кто представляет идеи, так и те, кто дает на них отклик.

Учитесь у специалистов по дизайну, у которых принято представлять идеи на ранних этапах, и у профессиональных критиков, которые умеют давать конструктивные замечания. Они отличаются от тех, кто высказывает мнение в бизнесе, где отклики приходят в основном от руководителей из управляющих советов и консультативных комитетов, которые привыкли принимать решения, а не давать конструктивные отклики. Если они не могут быстро найти решение, то нередко начинают нервничать и высказывать недовольство.

Научите тех, от кого вы ждете обратной связи, помогать идеям развиваться (а не выносить решения по ним). Они должны понять, что прототипы ценностных предложений еще не проработаны детально и развиваются в процес-

се разработки и тестирования. Прототипы могут радикально изменяться, в частности, из-за реалий рынка, которые имеют большее значение, чем мнения критиков.

Объясните тем, кто получает критические замечания, что взгляд потребителя важнее, чем мнения экспертов, какой бы властью последние ни обладали. Если вы будете прислушиваться к ним более внимательно, чем к потребителю, это лишь на какое-то время отсрочит провал.



Получите постер «Совершенствуйте искусство критики» (Master the Art of Critique)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.4

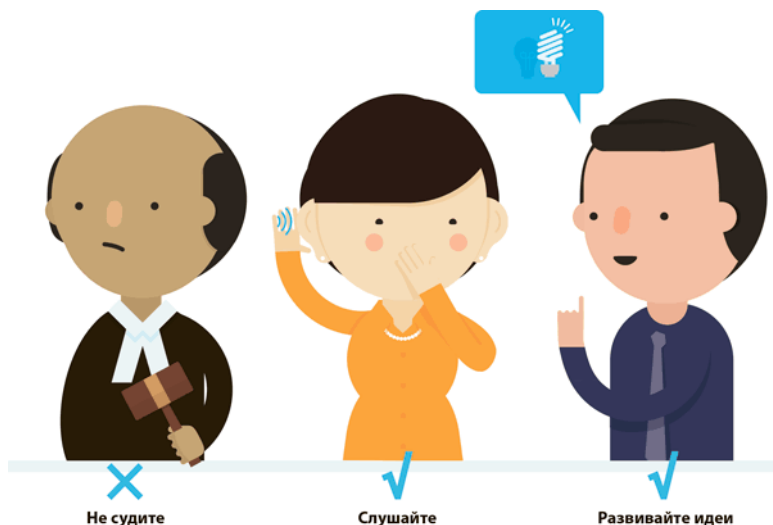
Люди, обладающие культурой обратной связи...

Нормально относятся к представлению (смелых) новых идей на раннем этапе и знают, что они могут существенно измениться в будущем.



Раннее представление

Лидеры и те, кто принимает решения, должны уметь давать отклики на первоначальные идеи, чтобы помогать им развиваться. Они должны понимать, что их мнение может быть опровергнуто рыночными фактами, и нормально относиться к этому.



Три типа откликов		+	-
МНЕНИЕ	«Мне кажется, если добавить ____, то это сработает лучше.»	Логическое обоснование помогает совершенствовать идеи.	Может заставить развивать идеи, которые нравятся тем, кто обладает властью.
ОПЫТ	«Когда мы сделали ____, в последнем проекте, то поняли, что...»	Прошлый опыт дает ценные знания, которые помогают предотвратить дорогостоящие ошибки.	В разных контекстах результаты могут быть совершенно разными.
(РЫНОЧНЫЕ) ФАКТЫ	«Мы опрашивали людей и узнали, что ____ процентов испытывают трудности с...»	Вклад, снижающий неопределенность и (рыночный) риск.	Использование неверных данных может помешать заметить удачную возможность.

Что не делать ✗	Осаживать людей с новыми (смелыми) идеями.	Представлять руководству только тщательно проработанные идеи.	Вести хаотичные, неуправляемые дискуссии, отнимающие много времени.	Допускать господство одного мнения.	Создавать контекст, в котором политика и личная заинтересованность мешают созданию ценности.	Создавать негативную атмосферу, разрушающую позитивную творческую энергию.	Создавать культуру, в которой критика разрушает большие идеи из-за того, что их трудно реализовать.	Просто спрашивать «почему?».
Что делать ✓	Создавать безопасную среду, где люди свободно смогут представлять (смелые) идеи.	Создавать культуру ранней обратной связи по развивающимся идеям.	Организовывать эффективный и структурированный процесс обратной связи.	Обеспечивать обратную связь на основе опыта или (рыночных) фактов.	Поощрять ориентированную на потребителя обратную связь, нейтрализующую политические интересы.	Делать процесс обратной связи легким и продуктивным.	Видеть разницу между тем, что трудно сделать, и тем, что стоит делать.	Спрашивать «Почему бы нет?», «Что, если?» и «Что еще?».

ПРОЦЕСС

Соберите полезные отклики с помощью шляп де Боно

Соберите отклики на свои идеи, ценностные предложения и бизнес-модели с помощью шляп мышления, придуманных Эдвардом де Боно. Это очень эффективный метод, особенно в больших группах, который помогает не тратить время на бесконечные дискуссии.

ЦЕЛЬ
Эффективно собрать отзывы и избежать длительных дискуссий.

РЕЗУЛЬТАТ
Понимание, что хорошо и что плохо в идеях и как их улучшить.

Участники семинара надевают символические разноцветные шляпы, означающие разные типы мышления. Эта методика позволяет быстро собрать разные типы откликов и избежать уничтожения идеи исключительно по политическим соображениям. Для наших целей подойдут четыре из шести шляп де Боно.



1

Представление

3–15 минут в зависимости от стадии развития идеи

Команда разработчиков представляет свою идею и шаблон ценностного предложения и/или бизнес-модели.

2

Белая шляпа

Информация и данные; нейтральные и объективные

2–5 минут в зависимости от стадии развития идеи

«Аудитория» задает уточняющие вопросы, чтобы хорошо понять идею.

3а

Черная шляпа

Трудности, слабые стороны, опасности; отмечаем риски

1 минута на запись

Участники записывают на стикерах, почему идея кажется им неудачной.

3b

3 минуты на сбор откликов

Ведущий быстро помещает отклики по очереди в презентационный блокнот, когда участники зачитывают их вслух.



4a

Желтая шляпа

Положительные, удачные черты; почему идея полезна

1 минута на запись

Участники записывают на стикерах, почему идея кажется им удачной.

4b

3 минуты на сбор откликов

Ведущий быстро помещает отклики по очереди в презентационный блокнот, когда участники зачитывают их вслух.

5

Зеленая шляпа

Идеи, альтернативы, возможности; решения для проблем черной шляпы

5–15 минут общей дискуссии

Площадка открыта для дискуссии. Участники предлагают варианты развития представленных идей.

6

Развитие

Команда, представляющая идею, развивает ее, используя обратную связь, полученную от белой, черной, желтой и зеленой шляп.

Советы

- Это упражнение требует хороших организаторских способностей. Проследите за тем, чтобы люди не высказывали

мнение, когда белая шляпа должна задавать уточняющие вопросы.

- Проследите за тем, чтобы независимо от отношения человека к идее он обязательно примерил все четыре шляпы.
- Желтая шляпа должна следовать за черной – это поможет нейтрализовать наиболее негативно настроенных участников. После того как они выскажутся, их настрой может даже стать позитивным.
- Шляпы де Боно также можно применять индивидуально или в небольших группах, чтобы помочь людям перечислить все возможные причины провала или успеха идеи.

Эдвард де Боно «Шесть шляп мышления» (*Edward de Bono, Six Thinking Hats, 1985*).

ПРОЦЕСС

Наглядное голосование с помощью стикеров

ЦЕЛЬ

Визуализировать предпочтения группы и избежать длительных дискуссий.

РЕЗУЛЬТАТ

Быстрый отбор идей.

Голосование с помощью стикеров, или так называемая «дотмократия», позволяет быстро визуализировать предпочтения группы, особенно в ходе крупных семинаров. Это простой и быстрый метод определения приоритетных направлений при рассмотрении альтернатив ценностных предложений и бизнес-моделей, помогающий избежать затяжных дискуссий.

1

Галерея идей

Идеи или шаблоны размещаются на стене в виде галереи возможностей.



2

Стикеры

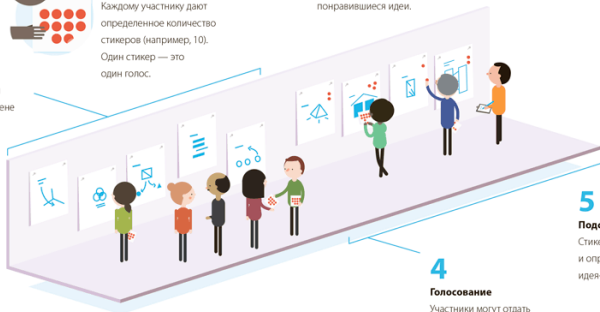
Каждому участнику дают определенное количество стикеров (например, 10). Один стикер — это один голос.



3

Критерии

Определяются критерии голосования. Например, участникам предлагают отдать голоса за наиболее понравившиеся идеи.



4

Голосование

Участники могут отдать все свои стикеры одной идее или распределить их по своему усмотрению.

5

Подсчет

Стикеры подсчитываются, и определяется идея-победитель.

Ценностные предложения

ИДЕИ

РОСТ

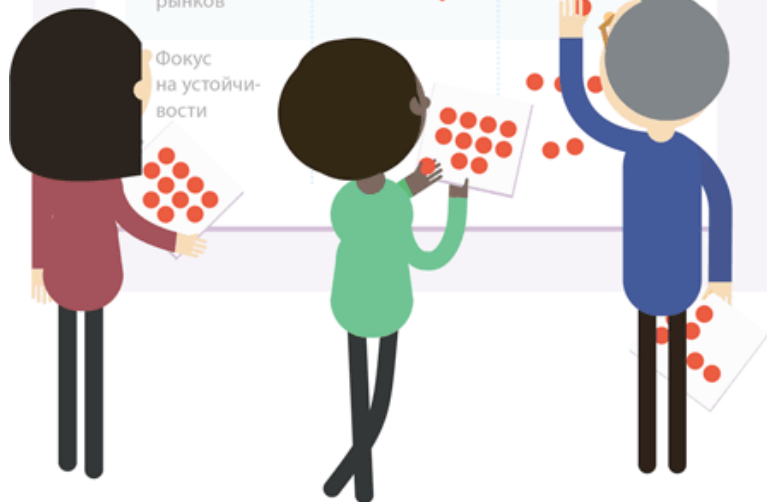
РИСК

- Бесплатно

- Партнерство с поставщиками

- Стратегия «пуш» для новых рынков

Фокус на устойчивости



Множественные критерии

Если вы хотите применить несколько критериев для выбора одного из альтернативных ценностных предложений или бизнес-моделей, используйте таблицу.

Голосование с помощью стикеров применяется для выбора идей на основании внутренних критериев, таких как потенциал роста, риск или потенциал дифференциации. Этот метод можно использовать в процессе разработки предложений для выбора наиболее удачных альтернатив перед тем, как протестировать их в реальном мире.

ПРОЦЕСС

Определение критериев и выбор прототипов

ЦЕЛЬ

Выбрать лучшие из ряда альтернатив.

РЕЗУЛЬТАТ

Ранжирование прототипов.

Выберите наиболее важные для вас и вашей организации критерии, по которым вы будете оценивать ценностные предложения и бизнес-модели. Необходимо найти лучшие из (надеемся, привлекательных) альтернатив.

Используйте следующие критерии в качестве отправной

точки для выбора собственных.

Конкуренция и среда

Как идея позволяет компании позиционироваться по отношению к конкурентам.



Связь с существующей бизнес-моделью

Как идея поддерживает или подрывает существующую бизнес-модель.



Финансы и рост

Какие потенциальные выгоды от идеи в отношении роста и финансов.



Реализация

Насколько сложно довести идею от этапа разработки до рынка.



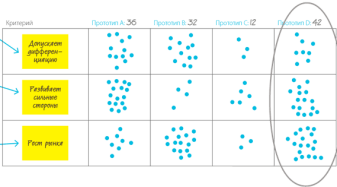
Соответствие стратегии

Насколько идея соответствует общему направлению деятельности вашей компании.



Соответствие представлениям о потребителе

Насколько идея подходит к тому, что мы узнали о потребителе в ходе первичного маркетингового исследования.





1

Мозговой штурм для выбора критериев

Придумайте как можно больше критериев для оценки привлекательности ваших прототипов.



2

Выбор критериев

Выберите те критерии, которые наиболее важны для вашей команды и организации.



3

Оценка прототипов (от 0 до 10)

Оцените каждую идею по выбранным критериям.



4

Усовершенствование и испытание прототипа на рынке

Усовершенствуйте свой прототип (на основании полученной оценки) и протестируйте его на рынке, чтобы узнать, оправдывает ли он ожидания.

2.5 Поиск правильной бизнес-модели



Создавайте ценность для потребителя *и* своего бизнеса



Дело, которое приносит меньше средств, чем потребляет, обречено на провал даже при самом успешном ценностном предложении. В этом разделе мы покажем, что подбор правильной бизнес-модели и ценностного предложения — это процесс последовательного приближения к идеальному балансу между ними.

Создаете ли вы ценность для своего бизнеса?

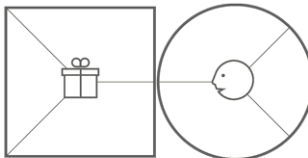
Шаблон бизнес-модели помогает ясно увидеть,
как вы создаете и получаете ценность для своего бизнеса.



Чтобы понять, можете ли вы прибыльно создавать, поставлять и получать ценность с помощью ценностного предложения для конкретного клиента, необходимо уменьшить масштаб и посмотреть на более общую картину.

-Масштаб

+Масштаб



Чтобы понять, имеет ли ценностное предложение в вашей бизнес-модели реальную ценность для потребителя, необходимо увеличить масштаб и получить более детальную картину.

Создаете ли вы ценность для потребителя?

Шаблон ценностного предложения позволяет ясно увидеть, как вы создаете ценность для потребителя.

Azuri (Eight19): превращение солнечной энергетики в жизнеспособный бизнес

1,6 млрд человек на Земле до сих пор живут без электричества. Могут ли инновационные ценностные предложения и бизнес-модели, основанные на новой технологии, решить эту проблему?

Саймон Брэнсфилд-Гарт основал компанию Eight19 по развитию технологии производства пластиковых солнечных батарей на основе изобретения Кембриджского университета. Эта технология позволяет выпускать дешевые фо-

топреобразователи. В 2012 г. была создана компания Azuri с целью вывода технологии на коммерческий уровень и обеспечения электроэнергией потребителей в сельских районах развивающихся стран.

Подобрать правильные ценностные предложения и бизнес-модели для такого контекста непросто. На следующих страницах мы проиллюстрируем этот итеративный процесс.

Пример разработан по согласованию с Azuri.

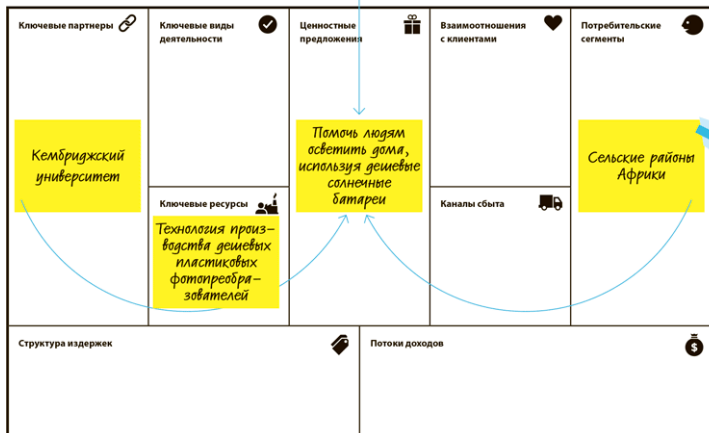
1

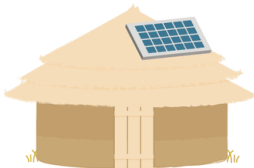
Первоначальная идея

Возможность

Разработка дешевой технологии преобразования солнечной энергии и обеспечение электроэнергией людей с низким доходом.

Бизнес-модель Azuri: версия 0





Увеличение масштаба



2 Наблюдения

Ценовой барьер

«Крестьянин, зарабатывающий \$3 в день, пытается приобрести солнечную установку ценой \$70».



3 Разработка

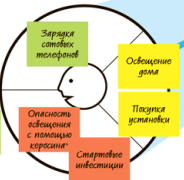
Что, если?..

Предоставить солнечные батареи бесплатно для устранения препятствия в виде стартовых инвестиций.

Ценностное предложение Azizi: версия 0



Африканские крестьяне



*Альтернатива солнечным батареям — керосин, дрова, лампы и лампы.

4

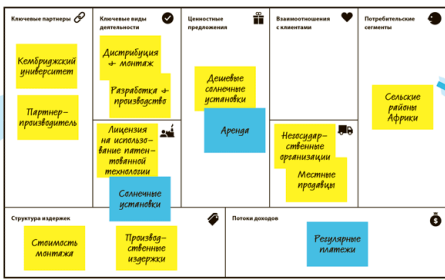
Вторая итерация

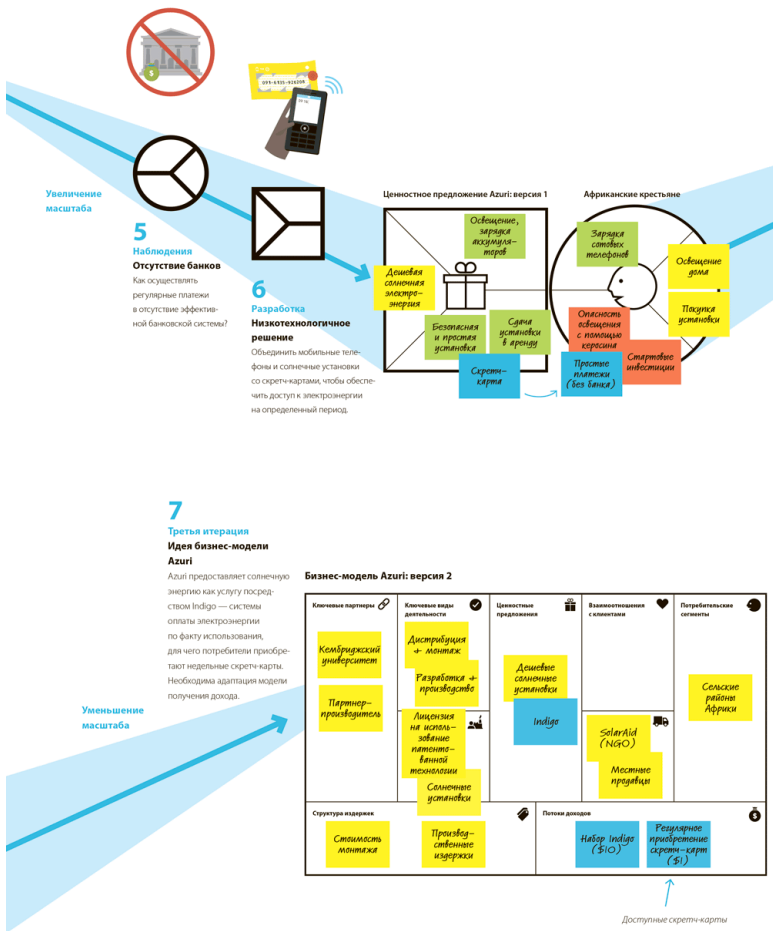
Идея бизнес-модели

Сдавать солнечные установки в аренду и получать регулярную плату — этот вариант прекрасно работает с обычными солнечными батареями; найти ресурсы и партнеров для финансирования установки.

Уменьшение масштаба

Бизнес-модель Azizi: версия 1





Итак...

Как ценностное предложение Indigo привлекает потребителей?



\$10

Покупка набора Indigo (солнечная батарея, светильники, зарядное устройство).



\$1

Покупка скретч-карт, использование СМС в мобильном телефоне, ввод полученного пароля и использование установки на протяжении определенного периода (обычно неделя).



Бесплатно

Получение установки в собственность после покупки 80 скретч-карт, или...



Апгрейд

...переход на более мощную систему и получение большего количества энергии; продолжение покупки скретч-карт.

УПРАЖНЕНИЕ

От ценностного предложения к бизнес-модели и обратно

ЦЕЛЬ

Безопасная практика
взаимоувязки
ценностного
предложения
и бизнес-модели.

РЕЗУЛЬТАТ

Совершенствование
навыков.

Часть А

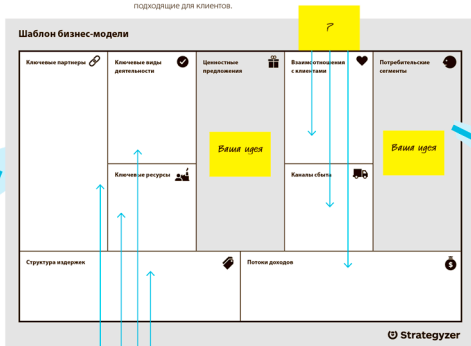
Конструирование полной бизнес-модели

В разделе 2.2, в главе "Пуш: определите задачи, проблемы и выгоды в увязке с технологией" вы вырабатывали ценностное предложение для коммерциализации инновационной технологии аккумуляирования энергии с использованием сжатого воздуха. Сейчас нужно дополнить шаблон остальными элементами бизнес-модели и дать примерные оценки (часть А).

A1

Первый шаг

Создайте прототип модели получения дохода, выберите каналы сбыта и определите взаимоотношения, подходящие для клиентов.



A2

Второй шаг

Добавьте ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и партнеров, необходимых для работы модели, и оцените с ее помощью структуру издержек.

A3

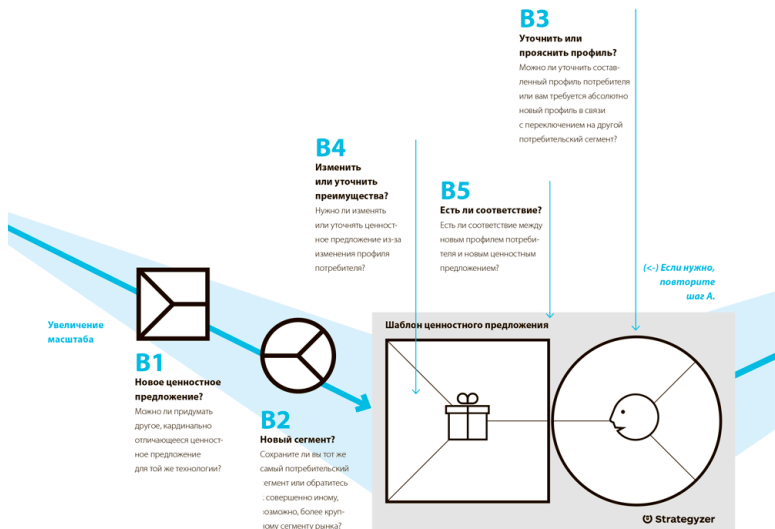
Оценка

Оцените прототип и найдите возможные слабые стороны бизнес-модели.

Часть В

Пересмотр ценностного предложения

Оцените слабые стороны первого полного прототипа бизнес-модели (из части А). Подумайте, как можно улучшить или изменить первоначальное ценностное предложение, например, обратившись к совершенно иному потребительскому сегменту. Для этого рассмотрите следующие вопросы.



Совет

Уточните свое понимание нового потребителя с помощью исследований и сбора доказательств.

Стресс-тестирование с цифрами: пример из сферы медицинских технологий

Каким бы удачным ни было ваше ценностное предложение, оно вряд ли даст результат без финансово

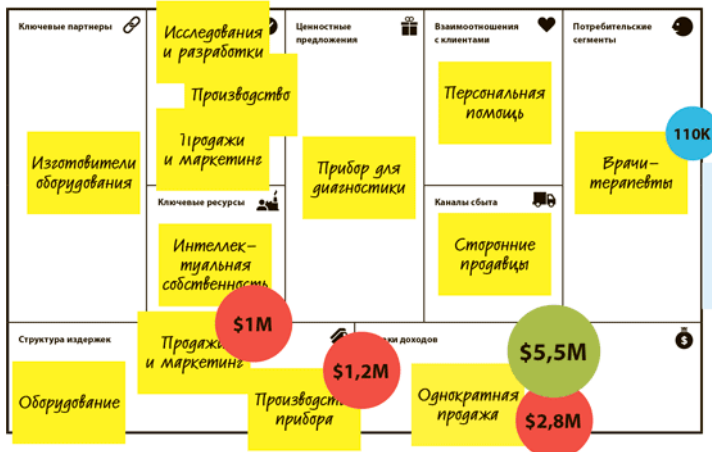
устойчивой бизнес-модели. В худшем случае вас ждет провал, потому что бизнес-модель будет потреблять больше, чем генерировать. Но даже работающие бизнес-модели могут давать совершенно разные результаты.

Попробуйте поиграть с разными бизнес-моделями и финансовыми допущениями и выберите лучший вариант. Продемонстрируем этот процесс на примере из сферы медицинских технологий. Мы взяли две модели, основанные на одной и той же технологии, которая позволяет выпускать дешевое средство диагностики.

Прототип 1 генерирует доход \$5,5 млн и прибыль \$0,5 млн. Прототип 2 при той же технологии приносит доход \$30 млн и прибыль \$23 млн благодаря другому ценностному предложению и бизнес-модели.

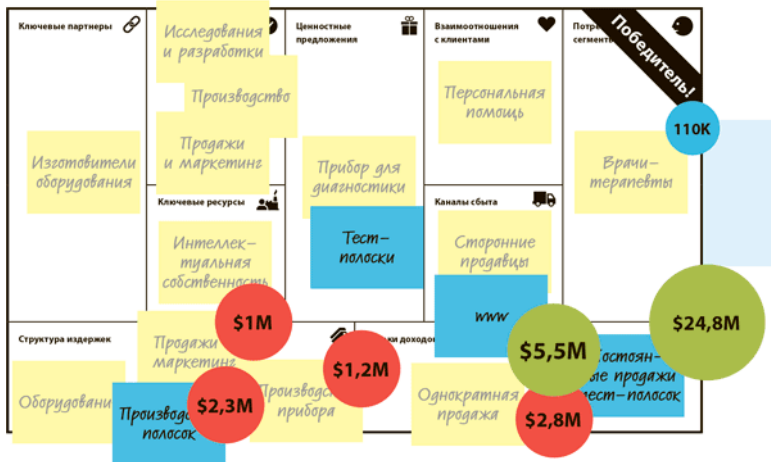
Только рынок окончательно определяет, будет ли модель работать, но лучше заранее изучить и протестировать варианты.

Медтех: прототип 1



ПРОТИВ

Медтех: прототип 2



\$0,5M

Модель 1: продажа диагностического прибора

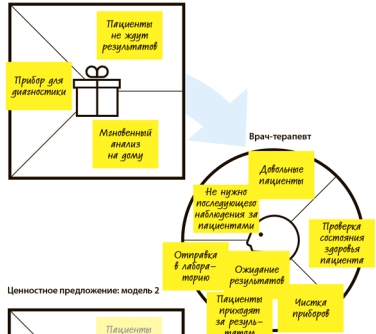
- Однократная продажа прибора врачам-терапевтам в США по цене \$1000.
- 5%-ная доля рынка.
- Продажи через сторонних продавцов: комиссия 50%.
- Переменные издержки на один прибор \$225.
- Постоянные расходы на маркетинг \$1 млн.

Издержки, \$	Доходы, \$
Производство прибора 1,2 млн	Продажи прибора 5,5 млн
Продажи и маркетинг 1 млн	
Комиссия продавцам 2,8 млн	
Прибыль \$0,5 млн	

Прибыль

Быстрые подсчеты показывают, что эта модель не слишком прибыльна, поэтому стоит вернуться назад и рассмотреть варианты изменения бизнес-модели.

Ценностное предложение: модель 1



Модель 2: постоянные доходы от одноразовых тест-полосок

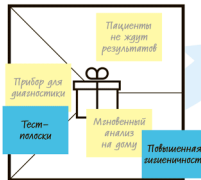
- Для каждого анализа нужна одноразовая тест-полоска.
- Постоянные доходы от продажи в среднем 5 полосок в месяц на один прибор по цене \$75 за штуку.
- Переменные издержки производство одной полоски \$7.

Издержки, \$	Доходы, \$
Производство прибора 1,2 млн	Продажи прибора 5,5 млн
Продажи и маркетинг 1 млн	Продажи тест-полосок 24,8 млн
Комиссия продавцам 2,8 млн	
Производство полосок 2,3 млн	
Прибыль \$23 млн	

Прибыль

Та же самая технология с другой бизнес-моделью может принести гораздо большие прибыли. Хотя приведенные здесь цифры не проверены на практике, этот прототип явно более интересен и заслуживает дальнейшего тестирования.

Ценностное предложение: модель 2



\$23M



УПРАЖНЕНИЕ

Семь вопросов для оценки бизнес-модели

ЦЕЛЬ

Раскрыть возможности для
усовершенствования бизнес-модели.

РЕЗУЛЬТАТ

Оценка бизнес-модели.

Удачные ценностные предложения должны быть встроены в удачные бизнес-модели. Более удачные бизнес-модели дают лучший финансовый результат, труднее поддаются копированию и обеспечивают конкурентное преимущество.

Оцените свою бизнес-модель, ответив на следующие семь вопросов.



Скачайте «Семь вопросов для оценки бизнес-модели» (*Seven Questions to Assess Your Business Model*)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.5



1. Стоимость переключения

Насколько сложно потребителям переключиться на товары или услуги другой компании?

Потребители привязаны к нам на несколько лет.

10



0

Ничто не мешает потребителям отказаться от нашей продукции.

2. Регулярный доход

Требует ли каждая продажа новых усилий или она дает определенную гарантию последующих продаж и доходов?

100 продаж автоматически ведут к получению регулярного дохода.

10



0

100 продаж являются однократными сделками.



3. Доходы и издержки

Вы получаете доход до или после того, как возникают издержки?



4. Революционная структура издержек

Ваша структура издержек иная и принципиально лучше, чем у конкурентов?

Мы получаем 100% дохода до возникновения издержек, связанных с продажами.

10



0

Мы несем 100% издержек, связанных с продажами, до получения дохода.

Наши издержки как минимум на 30% ниже, чем у конкурентов.

10



0

Наши издержки как минимум на 30% выше, чем у конкурентов.



5. Перекалывание работы на другие стороны

Позволяет ли ваша бизнес-модель потребителям и третьим сторонам бесплатно создавать ценность для вашей компании?



6. Масштабируемость

Легко ли вы можете расти, не сталкиваясь с препятствиями, например связанными с инфраструктурой, поддержкой потребителей, наймом персонала?



7. Защищенность от конкуренции

Хорошо ли бизнес-модель защищает вас от конкурентов?

Вся ценность в нашей бизнес-модели создается бесплатно внешними сторонами.

10



0

Мы сами несем все расходы, связанные с созданием ценности в нашей бизнес-модели.

У нашей бизнес-модели практически нет ограничений для роста.

10



0

Рост с нашей бизнес-моделью требует значительных ресурсов и усилий.

Наша бизнес-модель создает барьеры, которые трудно преодолеть.

10



0

Наша бизнес-модель очень уязвима для конкуренции.

Большая часть ценности в бизнес-модели Facebook создается за счет контента, бесплатно предоставляемого более чем миллиардом пользователей. Аналогичным образом продавцы и покупатели в магазинах бесплатно создают ценность для компаний, выпускающих кредитные карты.

Прекрасно масштабируются лицензирование и франчайзинг, а также платформы типа Facebook или WhatsApp, обслуживающие миллионы пользователей с помощью всего нескольких работников. Касается это и компаний, выпускающих кредитные карты.

С устойчивыми бизнес-моделями обычно трудно конкурировать. У IKEA крайне мало подражателей. Аналогично платформенные модели, такие как App Store компании Apple, создают серьезные барьеры для конкурентов.

2.6 Разработка предложений в давно существующих организациях



Правильное отношение к изобретениям и усовершенствованиям

Существующие организации должны активно улучшать имеющиеся ценностные предложения и создавать новые. Приступая к очередному проекту, необходимо понимать, на каком краю спектра вы находи-

тесь, поскольку от этого зависят подход и процесс. В успешных компаниях всегда есть сбалансированный портфель проектов, охватывающих весь спектр – от усовершенствований до изобретений.



Изобретение ←

Цель Разработка нового ценного предложения независимо от потенциальных ограничений, накладываемых существующими ценностными предложениями и бизнес-моделями (хотя руководство может наложить и другие ограничения).

- Помогает**
- Заглянуть в будущее.
 - Преодолеть кризис.
 - Приспособиться к появлению новой технологии, закона и т. п.
 - Ответить на революционное ценностное предложение конкурентов.

Финансовые цели Как минимум 50%-ный годовой рост доходов (может быть разным в зависимости от компании)

Риск и неопределенность Высокие

Знание потребителя Низкое, возможно, отсутствует

Бизнес-модель Требуется серьезная адаптация и изменения

Отношение к провалу На ошибках нужно учиться

Настрой Открытость для новых возможностей

Подход к разработке Радикальное/революционное изменение ценностного предложения (и бизнес-модели)

Основные виды деятельности Поиск, тестирование и оценка

Примеры Amazon Web Services

Разработка нового ценностного предложения для ИТ-инфраструктуры, ориентированного на новый потребительский сегмент. Строится на существующих ключевых ресурсах и видах деятельности, но требует значительного расширения бизнес-модели Amazon.com



Усовершенствование

Улучшить существующее ценностное предложение, не подвергая радикальным изменениям существующую бизнес-модель.

- Обновить устаревшие товары и услуги.
- Укрепить или поддержать соответствие.
- Повысить потенциал прибыли или улучшить структуру издержек.
- Сохранить темпы роста.
- Ответить на жалобы потребителей.

Годовой рост доходов 0–15% и более (может быть разным в зависимости от компании)

Низкие

Хорошее

Изменяется не сильно

Не рассматривается

Концентрация на улучшении одного или нескольких аспектов

Постепенное изменение и корректировка существующего ценностного предложения

Уточнение, планирование и исполнение

Amazon Prime

Членство с особыми преимуществами, предлагаемое частым пользователям Amazon.com

Промежуточный вариант: расширение

Нередко требуется найти новые источники роста без значительных изменений существующей бизнес-модели. Для этого, как правило, необходимы ин-

вестиции в существующие модели и платформы.

Цель здесь – найти новые ценностные предложения, позволяющие значительно расширить существующую бизнес-модель без изменения слишком большого числа ее составляющих.

Например, создав Kindle, Amazon получила новый канал для продвижения своего предложения цифровых услуг. Хотя это ценностное предложение было новым для потребителей, оно в значительной степени вписывалось в рамки успешной и хорошо отлаженной бизнес-модели.

Совет

Успешные компании формируют портфель ценностных предложений и бизнес-моделей, которые покрывают весь спектр – от изобретения до усовершенствования и облегчают выявление аспектов, связанных с синергией и конфликтами. Эти компании действуют с упреждением на пике успеха, не дожидаясь наступления кризиса.

Бизнес-книга будущего

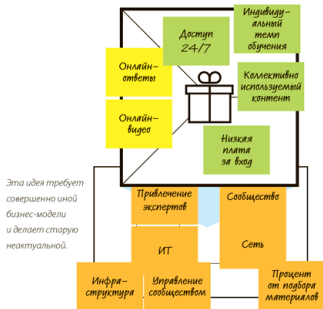
Представьте, что вы – издатель бизнес-литературы. Можно ли улучшить существующее предложение и изобрести книгу будущего, которая (не исключено) даже не будет книгой? Предлагаем три идеи из спектра изобретение-усовершенствование.



Изобретение

YouTube для бизнес-образования

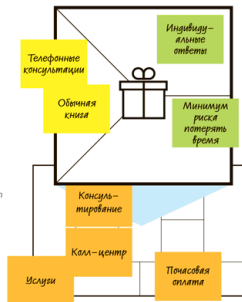
Онлайн-платформа, предоставляющая видеоматериалы от экспертов бизнеса потребителям, которые ищут решение для своих проблем. Требует существенного расширения или пересмотра бизнес-модели издания книг.



Горячая линия «1-800-Бизнес-книга»

Номер горячей линии, расширяющей возможности бизнес-литературы и предлагающей ответы по запросам. Сервис может быть построен на основе существующей бизнес-модели, но требует расширения от модели продаж до модели оказания услуг.

Дополнительные услуги добавляют к бизнес-модели новый слой, но не меняют ее принципиально.





Усовершенствование

Практическое руководство по бизнесу

Усовершенствование книг о бизнесе путем придания им большей наглядности и практической применимости без принципиального изменения бизнес-модели.

Усовершенствования дополняют ценностное предложение, но требуют лишь незначительной корректировки бизнес-модели.



Чем ближе вы к тому концу спектра, на котором находится изобретение, тем больше новое ценностное предложение отличается от существующих. Изобретение новых ценностных предложений создает возможность для более точного

обращения к действительно важным для потребителя задачам (в данном случае получению ответов на связанные с бизнесом вопросы).

Наше трехуровневое ценностное предложение состоит из бумажной книги, практических онлайн-дополнений и продвинутого онлайн-курса. Это наша попытка раздвинуть границы бизнес-обучения и деятельности.

Ценностное предложение этой книги в сочетании с онлайн-упражнениями и материалами Strategyzer.com направлено на то, чтобы облегчить потребителям решение задач, которые мы считаем значимыми для них.

Обновление путем перехода от товаров к услугам

Производитель строительного оборудования компания Hilti обновила свое ценностное предложение и бизнес-модель, перейдя от товаров к услугам. Переход от продажи инструментов к обеспечению гарантированного своевременного доступа к ним потребовал серьезного пересмотра не только ценностного предложения, но и бизнес-модели. Рассмотрим, как Hilti осуществила это.

Многие организации стремятся получить конкурентное преимущество путем превращения из производителя товаров в поставщика услуг. Это требует

значительного обновления.

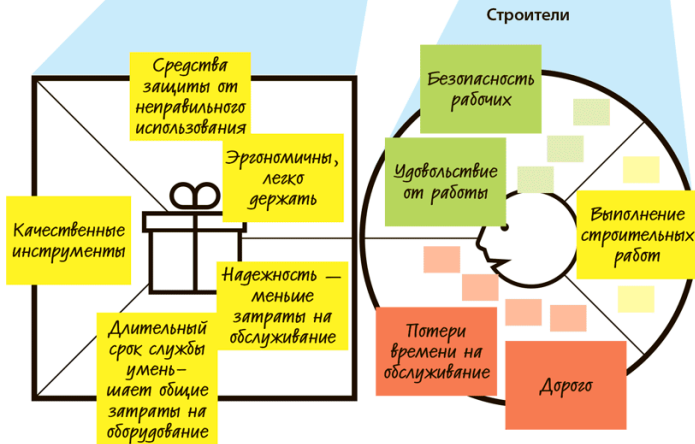
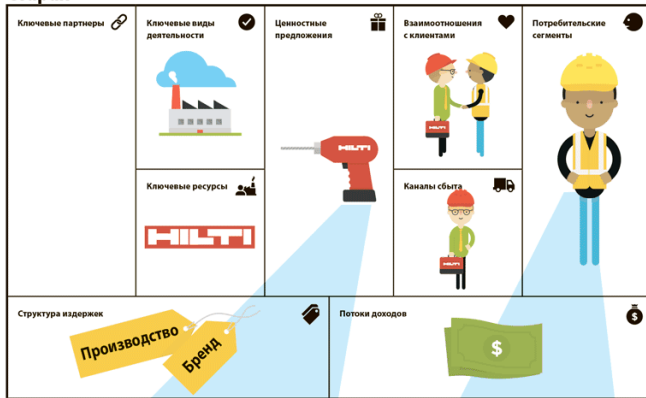
Старая модель

Старая модель Hilti была основана преимущественно на прямых продажах качественного оборудования строителям. Оно было популярно, поскольку реже ломалось, дольше работало и в целом снижало затраты благодаря сокращению потерь времени. Инструменты Hilti также считались особо безопасными и удобными в работе.

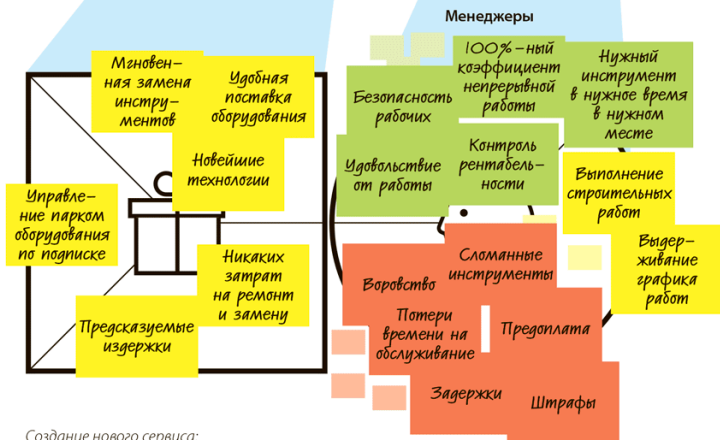
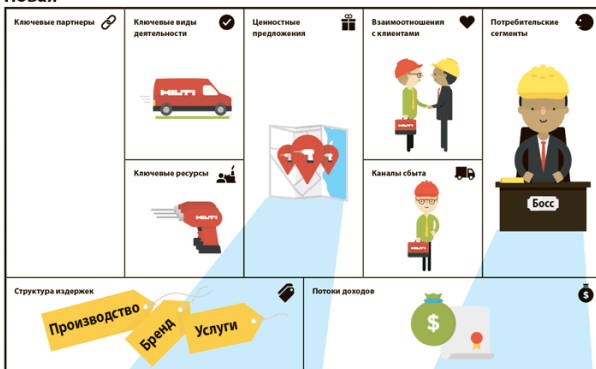
К сожалению, старая модель постепенно становилась все менее прибыльной и испытывала усиливающееся конкурентное давление со стороны производителей более дешевого оборудования.

Подробнее о Hilti см. в книге Johnson, Seizing the Whitespace, 2010.

Старая



Новая



Создание нового сервиса:
управление парком оборудования
на основе месячной подписки.

«Новый» потребитель,
определена более важная задача:
выполнение работы в срок!

В Hilti поняли, что их инструменты связаны с более важной задачей потребителей: им нужно выполнять работу в срок во избежание штрафов. Выяснилось, что поломки, неполадки или кража инструментов могут привести к задержке сроков и штрафам. Поэтому Hilti решила сосредоточиться на этой задаче, создав новое ценностное предложение: услуги, связанные с оборудованием.

Новое начало

Новое основанное на услугах ценностное предложение Hilti позволило создавать более значимую ценность для строительных компаний путем предоставления нужных инструментов в нужном месте в нужное время. Это помогало строительным компаниям сделать издержки более предсказуемыми и сохранить прибыльность.

Влияние на бизнес-модель

Переход от товаров к услугам может показаться простым и очевидным изменением ценностного предложения, однако он требует серьезной перестройки бизнес-модели. Hilti пришлось добавить к производству совершенно новые ресурсы и виды деятельности, связанные с оказанием услуг. Но это стоило сделать. Благодаря новому ценностному предложению Hilti достигла более высоких прибылей, получила источник регулярных доходов и возможности для своей дифференциации.

Как организовать семинар

Семинары – важная часть разработки ценностных предложений в давно существующих организациях. Удачно проведенный семинар может серьезно повлиять на процесс разработки и обеспечить лучший результат. Приведенные ниже вопросы помогут правильно организовать и провести семинар.

Кто должен участвовать?

Пригласите людей с разным опытом и положением, особенно если знаете, что предстоят серьезные изменения бизнес-модели. Вам необходима поддержка на самых разных уровнях. Пусть знаниями поделятся те, кто непосредственно работает с потребителями. Помощь самих потребителей или партнеров также будет весьма полезна для оценки ценностных предложений.

Какой формат выбрать?

Как правило, на ранних стадиях разработки ценностного предложения лучше иметь как можно больше точек зрения. При 10 или более участниках вы сможете параллельно исследовать несколько альтернатив, работая в группах по пять человек. При меньшем количестве участников альтернативы придется изучать последовательно. На более поздних стадиях развития и уточнения ценностного предложения предпочтительнее небольшая команда.

Чтобы надписи были видны издали,
пользуйтесь толстыми маркерами.

Для представления грандиозных идей поль-
зуйтесь постерами размером со стену.

Для свободного переме-
щения идей пользуйтесь
стикерами, лучше разно-
цветными.



Как использовать пространство в качестве инстру- мента?

На пространство как таковое часто не обращают внима-
ния, хотя при правильной организации оно может стать заме-
чательным инструментом, помогающим достичь исключи-
тельных результатов. Выберите достаточно просторное по-
мещение с большой площадью стен или рабочими зонами.
Обстановка должна способствовать творчеству, сотрудниче-
ству и продуктивной работе. Чтобы получить наилучшие

результаты, выберите для проведения семинара необычное и способствующее созданию творческой атмосферы место.

Какие инструменты и материалы понадобятся?

Подготовьте зону самообслуживания для участников, где они смогут сами взять все, что может понадобиться для работы, – постеры, стикеры, бумагу, липучки, маркеры и т. д.



Воспользуйтесь доступными материалами для семинаров

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/DESIGN/2.6

Галерея промежуточных результатов / стена вдохновения

Выделите зону для представления шаблонов и других материалов, находящихся в процессе создания. Создайте «стену вдохновения», заполнив ее материалами, от которых участники смогут отталкиваться, — базовые модели, примеры, модели конкурентов.

Проектор и экран

Предназначены для показа слайдов или видеоматериалов, связанных с потребителями. Экран должен быть хорошо виден всем.

Небольшие рабочие зоны для групп

Здесь осуществляется работа. Оптимальная численность группы 4–5 человек. Стулья и столы лучше не ставить, если только они не требуются для какой-то задачи. Для поддержания высокого уровня активности на семинаре лучше, если группы будут работать в одном помещении, а не в отдельных.

Контрольный пункт

Отдельное рабочее место для ведущего и команды организаторов с доступом к компьютеру, акустической системе, Wi-Fi и, возможно, принтеру.

Стены

Большие вертикальные поверхности, передвижные или стационарные, просто необходимые. Они должны быть пригодны для развешивания больших постеров, стикеров и презентационных блокнотов.

Размеры, внешний вид и атмосфера места

Площадь помещения должна примерно составлять 50 м² на 10 участников. Отдавайте предпочтение вдохновляющей обстановке, а не скучным конференц-залам в гостиницах.

Место для заседаний

Оно должно позволять всем участникам собраться для общих презентаций и обсуждений. В нем можно поставить столы, а можно обойтись и без них.

План семинара

Хорошо проведенный семинар дает реальные и применимые результаты. Опираясь на методики и процессы, описанные в этой книге, вы можете составить примерный план семинара, способного дать отличный результат.

Принципы подготовки успешного семинара

- Составьте программу семинара, которая ясно покажет

участникам, как будут появляться новые или усовершенствованные ценностные предложения и бизнес-модели.

- Пригласите участников в путешествие, состоящее из многих этапов, фокусируйтесь в каждый момент времени на одной простой задаче (модуле).
- Избегайте пустой болтовни, структурируйте взаимодействие с помощью инструментов и процессов (шаблоны, шляпы мышления).
- Чередуйте работу в группах (4–6 человек) и общие заседания (презентации, интеграция).
- Строго выдерживайте время, отведенное для каждого модуля, особенно для прототипирования. Установите видимый всем участникам таймер.
- Программа должна представлять собой серию итераций для отработки каждого ценностного предложения (или бизнес-модели). Разработка, критика, корректировка и все сначала.
- Не допускайте потери темпа после обеда.

День 1

9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	

День 2

9:00	
10:00	
11:00	
12:00	
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	
17:00	



Составьте программу, выбрав нужные из приведенных ниже модулей.

Перед семинаром

Выполните «домашнюю работу» и соберите информацию о потребителе.

После семинара

Протестируйте свои ценностные предложения и биз-

нес-модели в реальном мире.

Получите в онлайн-овых дополнениях:

- Примеры программ
- Шаблоны и инструкции
- Наборы материалов

Прототипирование возможностей

Наводящие вопросы

Карта потребительского сегмента

Карта ценностного предложения

Наброски на салфетках

Бланки с пропусками

Детализация идей с помощью шаблона ценностного предложения

Ограничения

Новые идеи из книг

Пуш/пул

Шесть путей обновления

Принятие решений

Иерархия задач, проблем и выгод

Проверка соответствия

Выбор задачи

10 вопросов

Голос потребителя

Среда

Отличия от конкурентов

Шляпы де Бона

Голосование с помощью стикеров

Выбор прототипа

Метод последовательных приближений применительно к бизнес-модели

Итеративный процесс

Примерные расчеты

Семь вопросов по бизнес-модели

Подготовка к тестированию

Вычленение гипотез

Приоритет гипотез

Разработка теста

Набор экспериментов

План тестирования

Перерывы

Обед

Кофе-брейк

Повторение пройденного



Прототипирование возможностей

Составьте краткие прототипы альтернативных ценностных предложений и бизнес-моделей. Не влюбляйтесь в первоначальные идеи. Ранние модели должны быть грубыми, чтобы вы могли без сожаления расстаться с ними и пойти дальше по пути развития и совершенствования.

Понимание потребителя

Представляйте, наблюдайте и понимайте потребителя. Встаньте на его место. Попробуйте узнать, чего он хочет добиться в профессиональной и личной жизни. Разберитесь,

что мешает ему успешно выполнять его задачи. Поймите, к каким результатам он стремится.

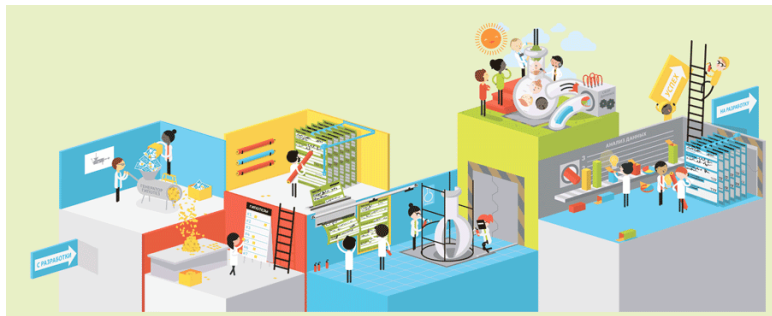
Поиск правильной бизнес-модели

Ищите правильное ценностное предложение, встроенное в правильную бизнес-модель, поскольку для каждого товара, услуги и технологии возможны разные модели. Даже лучшее ценностное предложение без устойчивой бизнес-модели может привести к провалу. Правильная бизнес-модель может уберечь от неудачи и обеспечить успех.



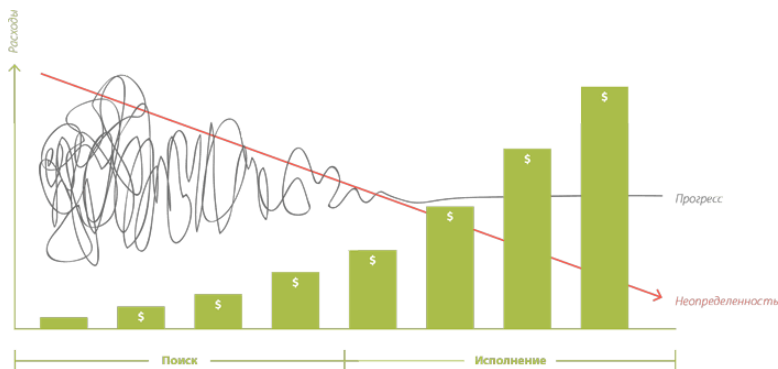
3. Тестирование

Сократите риск и неопределенность своих идей по созданию новых и совершенствованию существующих ценностных предложений, определив, что тестировать. Затем проведите тестирование шаг за шагом, опираясь на библиотеку экспериментов. И, наконец, свяжите все воедино и оцените прогресс.



Поэкспериментируйте, чтобы снизить риск

Когда вы приступаете к исследованию новых идей, вас обычно окружает полная неопределенность. Неизвестно, будут ли они работать. Превращение их в бизнес-план не повышает шансы на успех. Лучше протестировать идеи с помощью недорогих экспериментов, чтобы оценить ситуацию и снизить уровень неопределенности. После этого можно постепенно увеличивать затраты на эксперименты, прототипы и пилотные версии. Протестируйте все части шаблонов ценностных предложений и бизнес-модели и все пути от потребителей к партнерам (например, по сбыту).



Бизнес-план или эксперименты?

Считалось, что первым шагом в создании любого предприятия должна быть подготовка бизнес-плана. Однако это не так. Бизнес-план – прекрасный инструмент в знакомой среде с достаточным уровнем определенности. К несчастью, созданию новых предприятий часто сопутствует очень высокая неопределенность. Таким образом, систематическое тестирование идей для выяснения, что работает, а что нет, является гораздо более предпочтительным вариантом. Можно даже сказать, что план увеличивает риск. Его точность и отполированность создает ощущение того, что при правильном исполнении вряд ли что-то может пойти не так. Однако идеи радикально изменяются на пути от зарождения до коммерческого воплощения, а многие из них вообще не доживают до стадии реализации. Вам необходимо эксперимен-

тировать, учиться и адаптироваться, чтобы управлять этими переменами и постепенно снижать риск и неопределенность. Экспериментальный процесс, который мы рассмотрим на последующих страницах, называют развитием потребителей и бережливым стартапом.



Бизнес-планирование

Эксперименты

Для новых предприятий

Мы знаем	Отношение	Знают потребители и партнеры
Бизнес-план	Инструменты	Шаблоны бизнес-модели и ценностного предложения
Планирование	Процесс	Развитие потребителей и бережливый стартап
В офисе	Где	За пределами офиса
Выполнение плана	Фокус	Эксперименты и обучение
История прошлых успехов	Основание для решений	Факты и данные экспериментов
Адекватно не рассматривается	Риск	Минимизируется путем обучения
Избегается	Неудача	Возможность для обучения и совершенствования
Маскируется подробным планом	Неопределенность	Признается и снижается с помощью экспериментов
Подробные документы и таблицы	Детальность	Зависит от уровня полученных доказательств
Предположения	Цифры	Основаны на результатах экспериментов

10 принципов тестирования

Начиная тестировать идеи ценностных предложений в серии экспериментов, руководствуйтесь этими 10 принципами. Правильно построенный экспериментальный процесс покажет, что работает, а что нет, а также позволит изменять ценностные предложения и бизнес-модели, систематически снижая риск и неопределенность.



Получите постер «10 принципов тестирования» (10 Testing Principles)

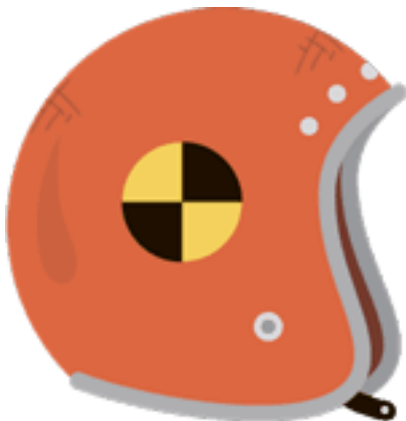
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.0](https://strategyzer.com/ru/vpd/test/3.0)



1

Доказательства более весомы, чем мнения

Независимо от того, что думаете вы, ваше руководство, ваши инвесторы или кто-то еще, (рыночные) доказательства перевешивают все.



2

Учитесь быстрее и уменьшайте риск, максимально используя неудачи

Тестирование идей сопряжено с неудачами. Однако неудачи на раннем этапе обходятся не так дорого и приносят

знания, что помогает снизить риск.



3

Тестируйте рано, уточняйте позже

Накапливайте данные и знания с помощью недорогих экспериментов на раннем этапе, прежде чем продумывать и описывать детали.



4

Эксперименты $\neq$ реальность

Не забывайте о том, что эксперименты – это линза, через которую вы пытаетесь разглядеть реальность. Они служат прекрасным индикатором, однако отличаются от самой реальности.



5

Достигайте гармонии между знаниями и концепцией

Интегрируйте результаты тестов, не забывая об общем замысле.



6

Определите, что убивает идеи

Начните с тестирования самых важных предположений о том, что может уничтожить вашу идею.



7

Главное – понимание потребителей

Прежде чем тестировать то, что вы можете предложить потребителю, протестируйте его задачи, проблемы и выгоды.



8

Результаты должны быть измеримыми

Правильно проведенные тесты дают измеримый результат, на основании которого можно действовать.



9

Не все факты одинаково значимы

Потребитель может сказать в интервью одно, а поступить по-другому. Подумайте о достоверности полученных доказательств.



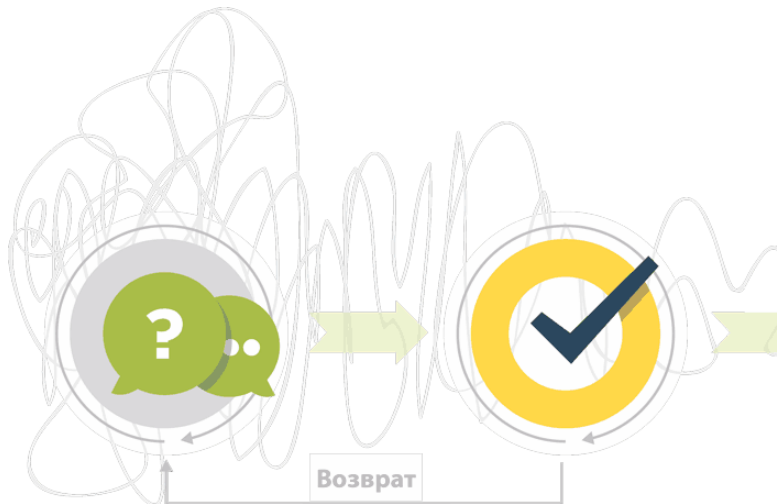
10

Бесповоротные решения тестируйте в два раза тщательнее

Решения, которые нельзя отменить, необходимо особенно хорошо подкреплять фактами.

Знакомство с процессом развития потребителей

Развитие потребителей – это четырехступенчатый процесс, разработанный Стивом Бланком, предпринимателем, который стал писателем и преподавателем. Его смысл в том, что в офисе компании нет фактов, поэтому, прежде чем приступить к воплощению идей, их необходимо протестировать на потребителях и заинтересованных лицах (например, на партнерах по сбыту и других ключевых партнерах). Здесь мы используем процесс развития потребителей для тестирования предположений, лежащих в основе шаблонов бизнес-модели и ценностного предложения.



Выявление потребителей

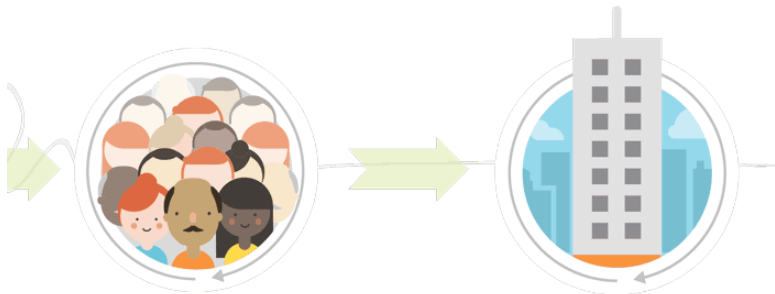
Выходите из офиса и выясняйте задачи, проблемы и выгоды потребителей. Узнайте, что вы можете предложить им для преодоления проблем и получения выгод.

Верификация потребителей

Проведите эксперименты, чтобы узнать, как оценивают потребители способность ваших товаров и услуг помогать в преодолении проблем и получении выгод.

Поиск





Расширение клиентской базы

Начните формировать пользовательский спрос. Привлекайте потребителей к своим каналам продаж и начинайте масштабировать бизнес.

Выстраивание компании

Переход от временной организации, созданной для поиска и эксперимента, к структуре, сфокусированной на воплощении протестированной модели в жизнь.

Исполнение



Поиск и исполнение

Цель стадии поиска – эксперимент и получение знаний о том, какое ценностное предложение может обеспечить продажи и какая бизнес-модель будет работать. На этой стадии шаблоны постоянно изменяются и развиваются в процессе тестирования всех интересных гипотез. Только после подкрепления идей фактами можно переходить к ис-

полнению. На ранних этапах процесса шаблоны меняются очень быстро; с получением знаний из экспериментов они стабилизируются⁶.

Совет

Фиксируйте каждую гипотезу, все, что тестируется, и все, чему вы научились. Используйте шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели для отслеживания прогресса от начальных идей и отправных точек до жизнеспособных ценностных предложений и бизнес-моделей. Эти записи и доказательства помогут вам вернуться назад при необходимости.

⁶ Бланк С., Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

Внедрение принципов бережливого стартапа

Эрик Рис основал движение «бережливый стартап», опираясь на процесс развития потребителей Стива Бланка. Идея состоит в исключении неопределенности из процесса развития продукта путем последовательного построения, тестирования и обучения в итеративном процессе. Здесь мы применяем три ступени цикла Риса в сочетании с шаблонами и концепцией развития потребителей для тестирования идей, предположений и так называемых минимально жизнеспособных продуктов (MVP).





Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

Применение цикла «создать – оценить – научиться»

Цикл бережливого стартапа можно применять не только к товарам и услугам. По той же трехступенчатой схеме (разработка/создание, тест/оценка, обучение) развиваются все артефакты, построение которых мы рассматривали в этой книге. Вы можете применить этот цикл к своим...

Концептуальным прототипам



Создайте простые концептуальные прототипы, чтобы оформить идеи, выяснить, что может сработать, и определить, какие гипотезы должны быть правильными, чтобы достичь успеха. Эти прототипы послужат для прояснения, отслеживания, последовательного совершенствования и представления идей и гипотез.

Гипотезам



Разработайте эксперименты для проверки гипотез, правильность которых необходима для успеха. Начните с самых важных гипотез, которые способны похоронить вашу идею.

Товарам и услугам



Протестируйте ценностные предложения с помощью так называемых MVP (минимально жизнеспособных продуктов). Это прототипы с минимальным набором характеристик, разработанные в первую очередь для обучения, а не для продажи.

Разработка/ создание	Оценка	Обучение
Оформление идей с помощью шаблонов бизнес-модели и/или ценностного предложения	Эффективность концептуального прототипа: соответствие между профилем потребителя и картой ценности, приближенные расчеты, оценка с помощью семи вопросов для бизнес-модели	Нужна ли адаптация вашим концептуальным прототипам и почему? Предполагаемые финансовые показатели бизнес-модели. Предполагаемое соответствие. Какие гипотезы нужно тестировать
Интервью, наблюдения и эксперименты для тестирования первоначальных предположений о ценностном предложении и бизнес-модели, основанных на концептуальном прототипировании	Сравнение реальных результатов экспериментов с первоначальными предположениями (т.е. гипотезами)	Нуждаются ли какие-то структурные блоки вашей бизнес-модели или ценностного предложения в изменениях и почему?
MVP, обладающие преимуществами и свойствами, которые вы хотели бы протестировать	Действительно ли ваши товары и услуги помогают потребителям справиться с проблемами и получить выгоду	Нуждаются ли в изменениях товары и услуги в ценностном предложении и почему? Какие факторы помощи и выгоды работают, а какие — нет?



Я придумал шрек-модели, на идиш это означает то, что заставляет людей нервничать.

Фрэнк Гери, архитектор



В офисе нет никаких фактов... Так что идите, черт побери, на улицу, и поговорите с потребителями.

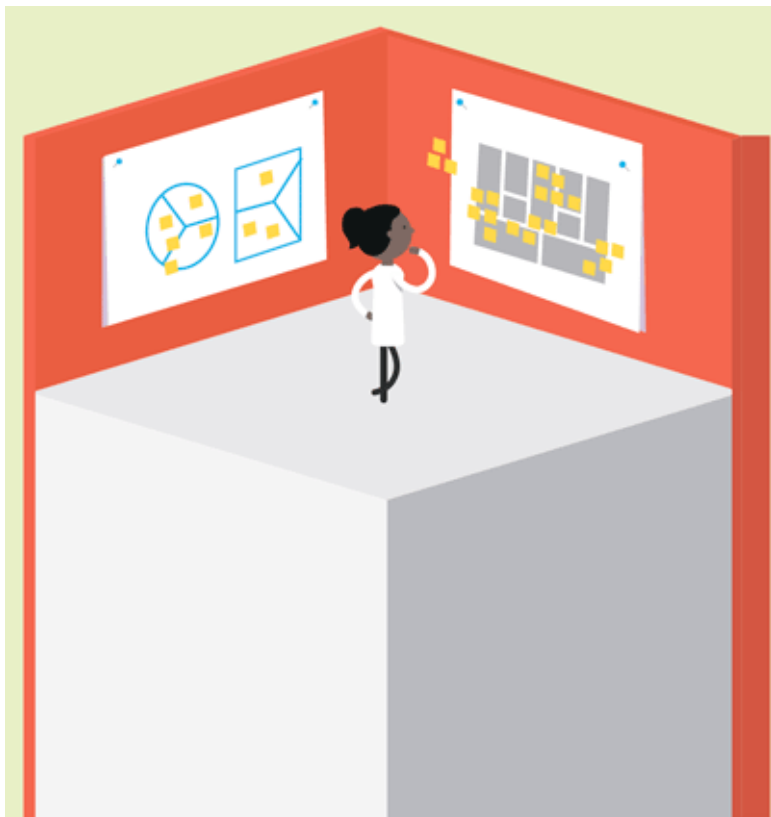
Стив Бланк, предприниматель и преподаватель



Чем раньше вы потерпите неудачу, тем быстрее достигнете успеха.

Дэвид Келли, дизайнер

3.1 Что тестировать



Тестирование круга

Выясните на фактах, какие задачи, проблемы и выгоды имеют наибольшее значение для потребителей, проведя эксперименты в дополнение к ранним исследованиям потребителей. Только после этого можно начинать работу с ценностным предложением. Это позволит избежать траты времени на товары и услуги, которые не нужны потребителю.

Прежде чем сфокусироваться на том, как помочь потребителю (квадрат), соберите факты, показывающие, что для него действительно важно (круг).

Начните с задач, проблем и выгод

В разделе, посвященном разработке, был рассмотрен ряд методов, позволяющих углубить понимание потребителей. В этом разделе мы сделаем следующий шаг. Цель «тестирования круга» – подтвердить фактами то, что наброски профилей, первоначальные исследования, наблюдения и результаты интервью были верны. Необходимо определить с большей достоверностью, какие задачи, проблемы и выгоды действительно значимы для потребителей.

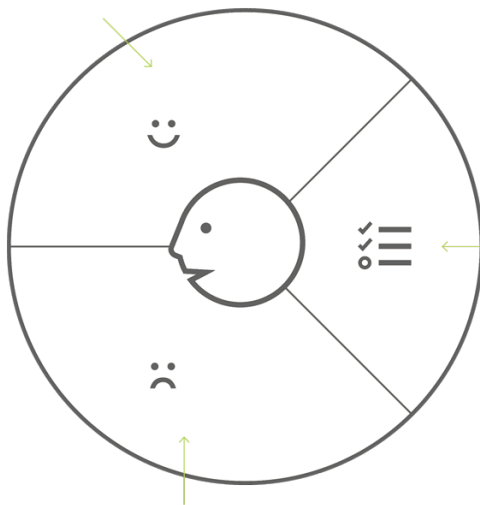
Очень важно собрать доказательства до начала работы

над ценностным предложением. Если начать с тестирования ценностного предложения, вы будете действовать вслепую, не зная, не отвергнут ли его потребители, не сконцентрировались ли вы на малозначимых задачах, проблемах и выгодах. Такой вариант менее вероятен, когда есть доказательства, указывающие на то, какие задачи, проблемы и выгоды значимы для потребителей.

С учетом того, что, пока вы не используете MVP, необходимо найти иные творческие способы тестирования предпочтений потребителей. Мы покажем, как сделать это с помощью инструментов из библиотеки тестов.

Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...

- Какие выгоды значимы для потребителей?
- Какие из выгод они считают необходимыми?



- Какие задачи потребители считают важными?
- Какие из них наиболее важны?

- Какие проблемы значимы для потребителей?
- Какие из них наиболее серьезны?

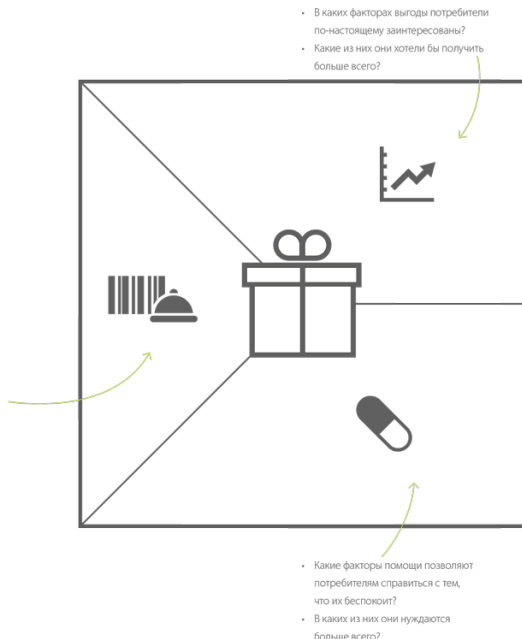
Тестирование квадрата

Узнайте, интересует ли потребителей то, как вы намерены помочь им. Разработайте эксперименты, дающие доказательства того, что ваши товары и услу-

ги помогают потребителям преодолевать серьезные проблемы и получать значимые выгоды.

Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...

- Какие из ваших товаров и услуг интересны потребителям?
- Какие из этих товаров и услуг имеют для них наибольшее значение?



**Получите доказательства того,
что потребителям действительно
интересно, как ваши товары и услуги
могут помочь им справиться
с проблемами и получить выгоды.**

Искусство тестирования ценностных предложений

Тестирование интереса потребителей к вашему ценностному предложению – это искусство, поскольку процесс должен быть предельно дешевым и быстрым без полной реализации ценностного предложения.

Необходимо протестировать отношение потребителей к каждому из предлагаемых вами факторов помощи и выгоды по очереди, разработав такие эксперименты, которые дают измеряемые результаты, помогают получить ценную информацию и позволяют учиться и совершенствоваться.

На основе результатов экспериментов необходимо понять, какие аспекты ваших товаров и услуг интересны потребителям, чтобы не предлагать ничего бесполезного. Иными словами, отбросьте все аспекты и усилия, которые не вносят прямого вклада в обучение.

Обязательно найдите простой, быстрый и дешевый способ тестирования факторов помощи и выгоды, прежде чем начать прототипирование товаров и услуг.

Тестирование прямоугольника

Протестируйте самые важные предположения, лежащие в основе бизнес-модели, в которую встроено ваше ценностное предложение. Помните, что даже самые хорошие ценностные предложения – пустое место без устойчивой бизнес-модели. Получите доказательства того, что ваша бизнес-модель будет работать, генерировать прибыль и создавать ценность не только для потребителей, но и для вашей компании.

Получите доказательства того, что ваш способ создания, распространения и получения ценности работоспособен.

Не забудьте протестировать бизнес-модель

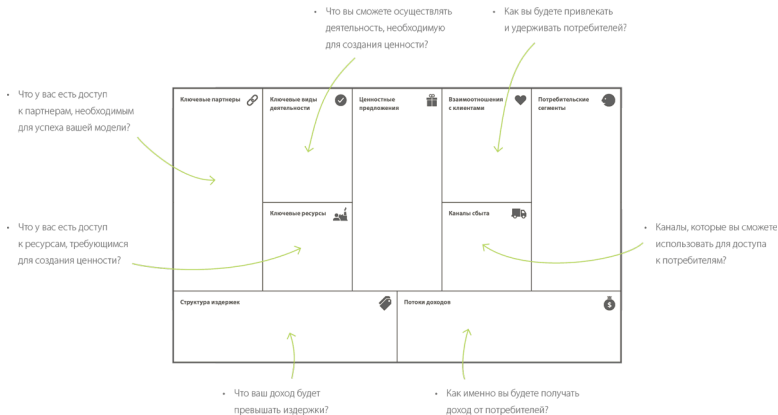
Даже с хорошим ценностным предложением можно потерпеть неудачу, если доход, генерируемый вашей бизнес-моделью, не будет покрывать затраты. Многие творцы настолько увлекаются созданием и тестированием товаров и услуг, что забывают об очевидном уравнении (прибыль = доходы – издержки), которое следует из структурных блоков шаблона бизнес-модели.

Ценностное предложение, нужное потребителям, не сто-

ит и ломаного гроша, если вы не найдете такие каналы сбыта, которые будут удобны и привлекательны для них. Аналогично бизнес-модель, в которой на привлечение клиентов тратится больше денег, чем они приносят, долго не протянет. А если затраты на ресурсы и деятельность, необходимые для создания ценности, окажутся больше, чем сама эта ценность, компания, естественно, прогорит. На некоторых рынках может понадобиться доступ к таким ключевым партнерам, которые не обязательно захотят сотрудничать с вами.

Необходимо разработать такие эксперименты, охватывающие самые важные аспекты, обеспечивающие работоспособность бизнес-модели. Проверка важнейших предположений поможет предотвратить провал хорошего ценностного предложения, действительно нужного потребителям.

Есть ли у вас доказательства, демонстрирующие...

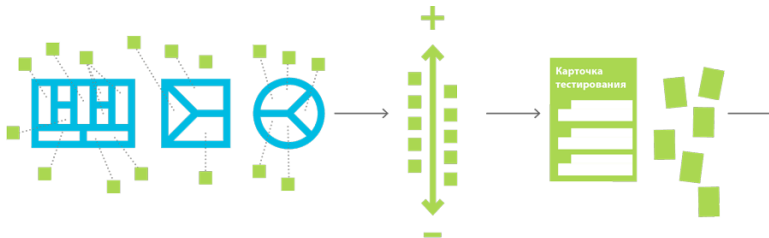


3.2 Тестирование шаг за шагом





Обзор процесса тестирования



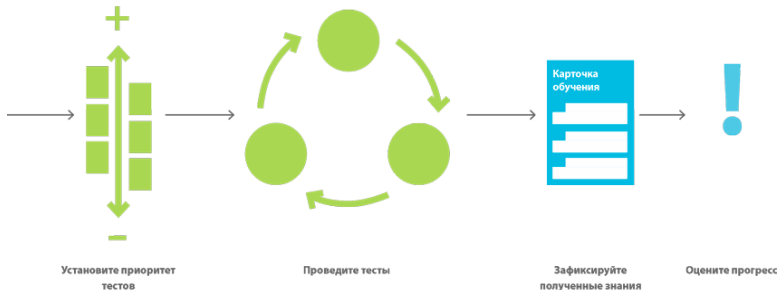
Сформулируйте гипотезы

Установите приоритет гипотез

Разработайте тесты

■ Разработка

■ Тестирование



Установите приоритет тестов

Проведите тесты

Зафиксируйте полученные знания

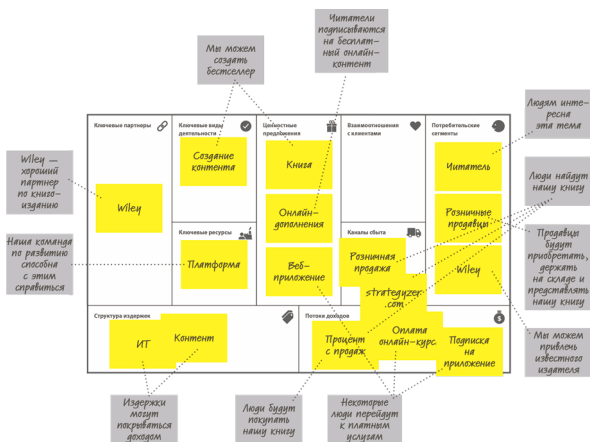
Оцените прогресс



Получите постер «Обзор процесса тестирования» (Testing Process Overview)

Наша команда по развитию способна с этим справиться

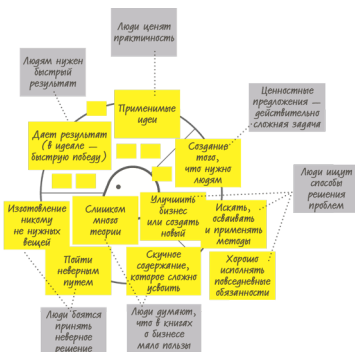
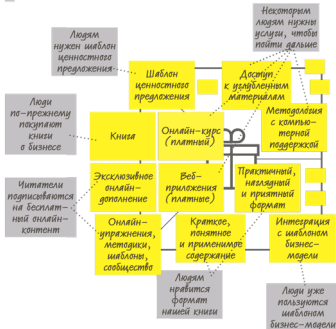
Прежде чем «выйти на улицу», определите с помощью шаблонов ценностного предложения и бизнес-модели, что вы будете тестировать. Выявите наиболее важные моменты, которые должны подтвердиться, чтобы ваша идея сработала.



**Чтобы достичь
успеха, выясните, что
должно быть правдой
в отношении...**

...вашей бизнес-модели?

Гипотезы



→ ...вашего ценностного предложения? → ...вашего потребителя? →

ОПРЕДЕЛЕНИЕ Бизнес-гипотеза

То, что должно быть правдой для обеспечения работы идеи в полной мере или частично, но пока что не имеющее подтверждения.



Прodelайте это упражнение онлайн
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.2](https://strategyzer.com/ru/vpd/test/3.2)

Установите приоритет гипотез: что может уничтожить ваш бизнес?

Не все гипотезы имеют одинаковое значение. Одни способны уничтожить ваш бизнес, другие важны только в том случае, если правильны основные гипотезы. Выясните, что критически важно для выживания, и определите приоритеты.

Определите потенциальных убийц вашего бизнеса. Это гипотезы, которые критически важны для выживания вашей идеи. Их необходимо протестировать в первую очередь!



Ранжируйте гипотезы по их значимости для выживания и процветания вашей идеи:

У нашей идеи нет оснований, если люди не принимают неправильных решений или не боятся сделать ошибку (в частности, в отношении товаров и услуг), или если они не ищут помощи в решении таких проблем.

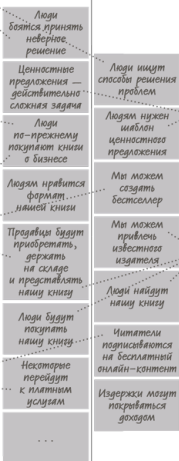
~~Люди интересны эта идея~~

Дублирование гипотезы — снимите один из стикеров

У нашей идеи нет оснований, если люди перестают покупать книги о бизнесе и мы не можем создать бестселлер в формате, который им понравится.

Для нас принципиально важно, чтобы люди пользовались сайтом **strategizer.com**, тогда мы сможем предлагать им платные услуги.

Критически важно для выживания



Если разработка ценностного предложения не будет сложной задачей, то люди не увидят пользы в шаблоне и мы лишимся возможности предлагать свои идеи.

Критически важно, чтобы людям понравилась наша книга, но это лишь начало. Если они не смогут найти ее или не будут о ней знать, у них не будет возможности купить книгу, даже если она и понравилась бы.

Менее важно для выживания

Каковы главные приоритеты?



Разработайте эксперименты с помощью карточки тестирования

Эта простая карточка тестирования поможет вам структурировать эксперименты. Начните с тестирования приоритетных гипотез.



Скачайте карточку тестирования (Test Card) и сделайте упражнение онлайн

1

Разработка эксперимента

Опишите гипотезы, которые вы хотите проверить.

Опишите эксперимент, который вы собираетесь провести, чтобы выяснить, правы ли ваши гипотезы или нуждаются в пересмотре.

Определите, какие параметры вы хотите измерить.

Установите пороговое значение, в соответствии с которым будете определять правильность или неправильность гипотезы. Предупреждение: для повышения определенности проведите дополнительные эксперименты.

Как научиться?

Карточка тестирования

Strategyzer

Кампания с использованием сервиса AdWords	1 мая 2014 г.
Наталья Хенигу	2 недели

шаг 1: гипотеза

Мы считаем, что

бизнесменам нужны методы, позволяющие разрабатывать удачные ценностные предложения.

Важность:   

шаг 2: тест

Чтобы подтвердить это, мы

запускаем кампанию с помощью сервиса Google AdWords с поисковым запросом «ценностные предложения».

Затраты на тест: 

Достоверность данных:  

шаг 3: измерение

И оцениваем

эффективность рекламной кампании по количеству переходов по ссылке.

Затраченное время:   

шаг 4: выводы

Мы правы, если

сможем достичь показателя CTR (числа переходов по ссылке, деленное на общее число ее отображений) как минимум 2%.

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Дайте тесту название, укажите срок исполнения и ответственное лицо.

Укажите, насколько данная гипотеза важна для того, чтобы идея работала.

Укажите затраты на проведение теста.

Укажите, насколько достоверны полученные данные.

Укажите время, затраченное на получение результатов.

**2****Разработайте серию экспериментов для наиболее важных гипотез****Совет**

Наиболее важные гипотезы могут потребовать проведения нескольких экспериментов. Начните с самых дешевых и быстрых тестов. Затем, если необходимо, проведите более сложные и надежные тесты. Таким образом, у вас может получиться несколько карточек тестирования для одной и той же гипотезы.

Повторите.**4****Проведите эксперименты**

Начните проводить эксперименты в порядке приоритета.

Предупреждение: если ранние гипотезы не подтверждаются первыми экспериментами, то следует вернуться к доске и переосмыслить идеи. После этого оставшиеся карточки тестирования могут оказаться ненужными.

3**Ранжируйте карточки тестирования**

Ранжируйте карточки по приоритетности. Первыми должны идти наиболее важные гипотезы, но в начале, когда неопределенность максимальна, следует проводить дешевые и быстрые тесты. По мере роста определенности можно переходить к более дорогим экспериментам, которые дают наиболее достоверные результаты и глубокое понимание ситуации.

+
Критически важно для выживания**Менее важно для выживания****Где можно быстро узнать как можно больше?**

Зафиксируйте полученные знания на карточке обучения

Структурируйте все, что удалось узнать, с помощью простой карточки обучения.



Скачайте карточку обучения (Learning Card)
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.2

Карточка обучения

Strategyzer

Потребность в методе ценностного предложения

1 мая 2014 г.

Наталья Хенишу

шаг 1: гипотеза

Мы считаем, что

бизнесменам нужны методы,

помогающие разрабатывать удачные ценностные предложения.

Опишите протестированную гипотезу.

шаг 2: наблюдения

Мы увидели

большую потребность в них.

Об этом говорят семинары и 2,5%-ный показатель CTR при проведении кампании Google Adwords.

Достоверность данных



Кратко опишите результаты эксперимента. В одной карточке обучения можно объединить наблюдения из разных карточек тестирования.

шаг 3: полученные знания

Отсюда мы узнали, что

эта тема вызывает

большой интерес.

Требуемые действия:



Поясните, какие выводы сделаны из результатов теста.

шаг 4: решения и действия

Таким образом, мы хотим

запустить кампанию

в LinkedIn для изучения интереса по сегментам (например, среди менеджеров по производству).

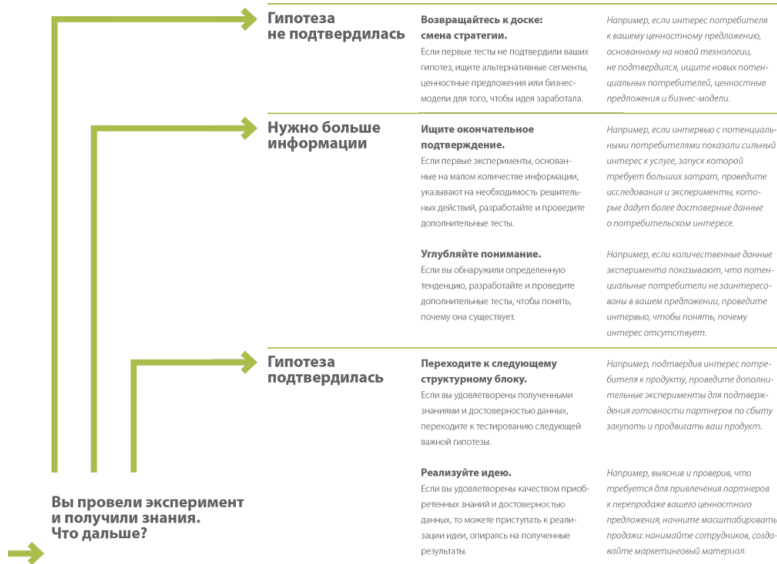
Укажите изучаемый вопрос, дату получения результата и ответственное лицо.

Отметьте, насколько достоверны полученные данные.

Укажите, насколько радикальными должны быть меры, исходя из того, что вы узнали.

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer



Насколько быстро вы учитесь?

Единственное, что отделяет вас от выяснения действительных желаний потребителей и партнеров, — это длительность цикла разработка/создание, тестирование/оценка и обучение. Ее называют временем цикла.

Скорость обучения крайне важна, особенно на ранних этапах разработки ценностного предложения. В начале процесса неопределенность максимальна. Пока еще не известно, важны ли для потребителей те задачи, проблемы и вы-

годы, которые вы намерены охватить, не говоря уже о том, сможет ли заинтересовать их ваше ценностное предложение.

Крайне важно провести первые эксперименты как можно быстрее и получить как можно больше знаний, чтобы иметь возможность быстро адаптироваться. Именно поэтому подготовка бизнес-плана или проведение крупного маркетингового исследования с привлечением третьих сторон не подходит для начального этапа, хотя в дальнейшем это может иметь смысл.



Быстрое обучение



УЛЬТРАБЫСТРОЕ



**Наброски
на салфетках**



**Шаблоны бизнес-
модели и ценност-
ного предложения**



**Интервью с потреби-
телями, партнерами
и заинтересованными
лицами**



**Библиотека
экспериментов**



МЕДЛЕННОЕ

Бизнес-план

Инструменты обучения

Быстрое формирование идей, которые можно обсуждать, испытывать и совершенствовать, и генерирование гипотез для тестирования.

Быстрое получение первых знаний о рынке. Проводите исследования сами, чтобы информация была свежей и нужной и чтобы вы могли быстрее двигаться вперед и действовать на основании полученных сведений.

Используйте весь спектр экспериментов из библиотеки. При высоком уровне неопределенности начинайте с самых быстрых. Получив подтверждение правильности выбранного направления, переходите к более надежным и медленным тестам.

Бизнес-план – это более подробный и обычно более статичный документ. Занимайтесь им только после того, как получите твердые доказательства и подойдете к стадии исполнения.

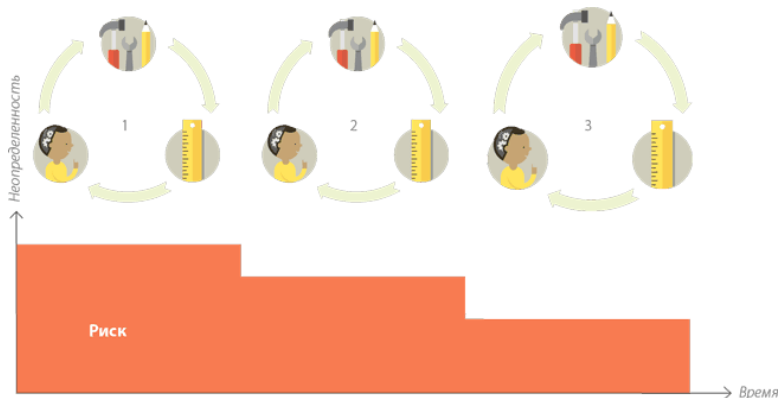
Маркетинговые исследования часто дороги и медленны. Они не являются оптимальным инструментом поиска, так как не позволяют быстро адаптироваться к обстоятельствам. Они наиболее полезны в контексте постепенного изменения ценностного предложения.

Пилотные исследования часто применяются для тестирования идей внутри компании. Однако им должны предше-

ствовать более быстрые и дешевые методы, так как они по большей части опираются на довольно проработанные ценностные предложения, требующие значительных временных и финансовых затрат.



Шесть кратких циклов итерации, основанных на простых экспериментах, дают больше знаний, чем три длинных цикла, основанных на более медленных и сложных экспериментах. Быстрый подход ускоряет получение знаний и, следовательно, более существенно снижает риск и неопределенность.



Чем быстрее цикл итерации, тем больше вы узнаете и тем быстрее достигаете успеха.

Не теряйте времени!

Представьте, что вы потратили неделю, месяц или больше на уточнение и совершенствование идеи. Все это время вы размышляли над тем, что нужно сделать для достижения высоких показателей роста, а потом вдруг обнаружили, что потребителей и партнеров ваше предложение не интересует. Сколько времени ушло впустую!

Пять ловушек, которых нужно избегать

Критическое отношение к полученным данным помогает избежать провала. Эксперименты дают цен-

ные доказательства, которые можно использовать для снижения риска и неопределенности, однако они не в состоянии дать стопроцентную гарантию успеха. К тому же можно просто сделать неверные выводы из полученных данных. Чтобы обеспечить успешное тестирование идей, избегайте следующих ловушек.

Ложно-положительная ловушка

Опасность: увидеть то, чего на самом деле нет.

Когда возникает: когда вы неверно заключаете на основе имеющихся данных, что, например, потребитель испытывает проблему, но на самом деле ее не существует.

Советы

- Вначале тестируйте круг, а затем – квадрат. Необходимо понять, что важно для потребителей, и не тратить время на изучение положительных сигналов, не имеющих отношения к вашему ценностному предложению.*
- Прежде чем принимать важные решения, разработайте несколько экспериментов для одной и той же гипотезы.*

**Вы
не беременны**

РЕАЛЬНОСТЬ

Истинно

Точная оценка



ОЦЕНКА/ВОСПРИЯТИЕ

Истинно

Ложно

**Вы
беременны**

Точная оценка

Ложно



Ложно-отрицательная ловушка

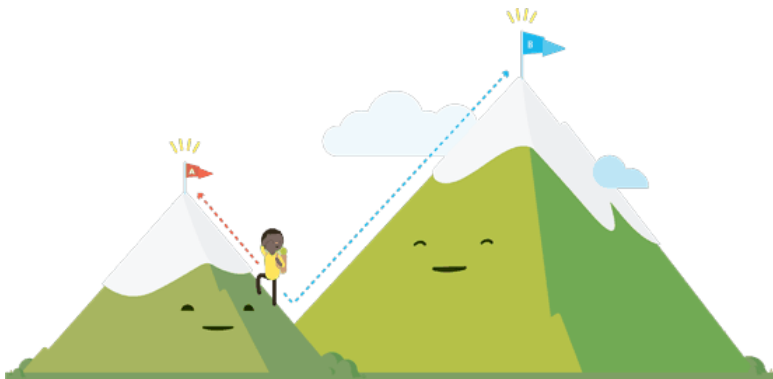
Опасность: не увидеть то, что есть.

Когда возникает: когда вам не удастся в ходе эксперимента выявить, например, задачу потребителя, хотя на самом деле она существует.

Совет

Убедитесь в адекватности разработанного теста. Перед запуском файлообменного сервиса Dropbox разработчики вначале протестировали потребительский интерес с помощью Google AdWords. Они решили, что их гипотеза не подтверждается, поскольку по рекламным ссылкам было мало обращений. Но на самом деле причина была не в отсутствии интереса, а в новизне рынка.

Ловушка «локального максимума»



Опасность: не заметить истинного потенциала.

Когда возникает: если проведенные эксперименты ориентированы на локальный максимум и игнорируют более крупную возможность. Например, положительные результаты теста могут привести к тому, что вы остановитесь на менее прибыльной модели, хотя существует другая, более прибыльная.

Совет

Главным должна быть не оптимизация, а обучение. Если вы получили положительный результат, но есть подозрение, что цифры могут быть лучшие (например, более крупный рынок, большие выручка, выше прибыль), не бойтесь вернуться назад, к разработке более выгодных альтернатив.

Ловушка «исчерпанного максимума»

Опасность: не заметить ограничений (например, рынка).

Когда возникает: когда вы считаете возможность более значимой, чем на самом деле. Например, если кажется, что вы тестируете выборку из крупной популяции, а на самом деле тестируется вся популяция.

Совет

Разрабатывайте такие тесты, которые указывают на потенциал и за пределами объекта исследования.

Ловушка неверных данных

Опасность: поиск не в том месте.

Когда возникает: при отказе от возможности из-за того, что рассматриваются не те данные. Например, вы можете отказаться от идеи по той причине, что тесты не выявили интереса у определенной группы потребителей, однако существуют люди, которым это интересно.

Совет

Прежде чем окончательно сдаться, вернитесь назад и попробуйте рассмотреть альтернативы.

Название теста

Дата окончания

Исполнитель

Продолжительность

ШАГ 1: ГИПОТЕЗА

Мы считаем, что

Важность:



ШАГ 2: ТЕСТ

Чтобы подтвердить это, мы

Затраты на тест:



Достоверность
данных:



ШАГ 3: ИЗМЕРЕНИЯ

И оцениваем

Затраченное время:



ШАГ 4: КРИТЕРИИ

Мы правы, если



Скачайте карточку тестирования (*Test Card*)
STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.2

Изученный вопрос

Дата получения
результата

Ответственное лицо

ШАГ 1: ГИПОТЕЗА

Мы считали, что

ШАГ 2: НАБЛЮДЕНИЯ

Мы увидели

Достоверность
данных:



ШАГ 3: ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ

Отсюда мы узнали, что

Требуемые действия:



ШАГ 4: РЕШЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ

Таким образом, мы хотим



Скачайте карточку обучения (*Learning Card*)
[STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.2](https://strategyzer.com/ru/vpd/test/3.2)

3.3 Библиотека экспериментов



Набор экспериментов

У каждого эксперимента есть свои сильные и слабые стороны. Одни из них просты и дешевы, но дают менее достоверные результаты. Другие более надежны, но требуют больше времени и средств на проведение.

Разрабатывая систему экспериментов, примите во внимание затраты, достоверность данных и требу-

емое время. В начале, когда неопределенность велика, проводите дешевые тесты, а затем, по мере ее снижения, увеличивайте затраты.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Эксперимент

Процедура подтверждения или неподтверждения гипотезы ценностного предложения или бизнес-модели, дающая доказательства.

Подберите серию тестов, опираясь на нашу библиотеку экспериментов или собственное воображение. Составляя свой набор, не забывайте две вещи:

Потребители могут говорить одно, а делать другое.

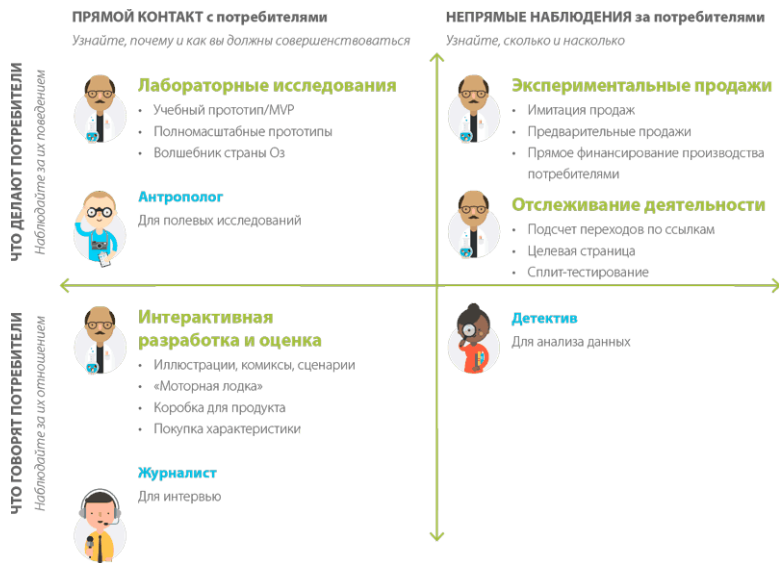
В качестве отправной точки используйте эксперименты, дающие словесные свидетельства от потребителей. Однако для получения более веских доказательств необходимо вовлечь их в деятельность (например, во взаимодействие с прототипом).

В вашем присутствии и без вас потребители могут вести себя по-разному.

При прямом контакте с потребителями вы можете узнать, почему они говорят или делают что-либо, и использовать их мнение для улучшения ценностного предложения. Однако ваше присутствие может изменить их поведение.

Косвенное наблюдение за потребителями (например,

в Сети) позволяет приблизиться к реальной ситуации, не искаженной вашим влиянием. Вы сможете собрать численные данные и проследить, сколько потребителей вовлекаются в предлагаемую им деятельность.



Совет

Используйте эти методы, чтобы понять, как потребители взаимодействуют с вашими прототипами. Затраты на такие эксперименты обычно выше, однако они обеспечивают конкретную и практически полезную обратную связь.

Совет

Эти методы следует использовать на ранних этапах процесса разработки, так как они дешевы и дают быстрый результат.

Совет

С помощью этих методов выясните, что на самом деле имеют в виду потребители. Соберите доказательства того, что названные задачи, проблемы и выгоды реальны и что потребители всерьез заинтересованы в ваших товарах и услугах.

Основано на работах Кристиана Ронера по удовлетворенности клиентов.

Сбор доказательств с помощью призыва к действию

Эксперименты помогут понять, интересуются ли потребители вашими идеями, какие у них предпочтения и готовы ли они платить за то, что вы предлагаете. Их можно вовлечь в деятельность и проверить, что работает, а что нет, используя так называемый призыв к действию (call to action – СТА).

Чем больше вложения потребителя в ответ на ваш призыв к действию, тем сильнее доказательство реальной заинтере-

сованности. Нажатие на кнопку, участие в опросе, личное письмо или совершение предварительного заказа – это разные уровни вложений. Для них необходимо подобрать соответствующие эксперименты.

Для начальной стадии разработки ценностного предложения подходят СТА с низким уровнем вложений. Те, которые требуют более значительных затрат, лучше оставить для более позднего этапа.

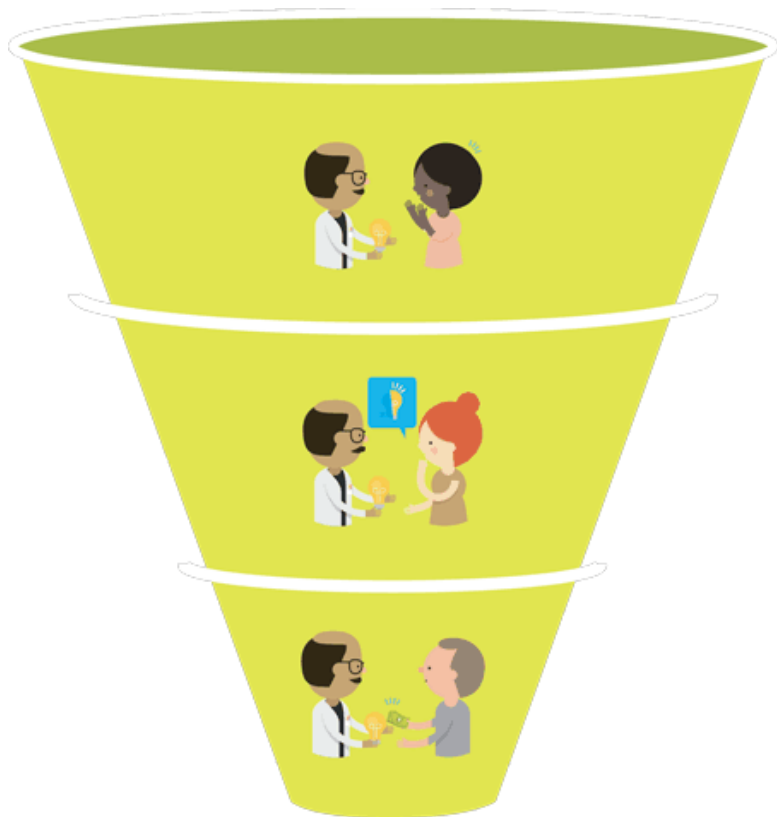


ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Призыв к действию (СТА)

Побуждает потребителя совершить какое-либо действие; используется в экспериментах для тестирования одной или нескольких гипотез.

**Используйте эксперименты,
чтобы протестировать...**



...Интерес и актуальность

Докажите, что потребители и партнеры по-настоящему заинтересованы, а не просто говорят об этом. Покажите, что ваши идеи актуальны для них настолько, что они, помимо словесных обещаний, готовы предпринять какие-то действия (например, подписаться на рассылку, встретиться с руководителями и инвесторами, подписать соглашение о намерениях).

...Приоритеты и предпочтения

Покажите, какие задачи, проблемы и выгоды имеют для ваших потенциальных потребителей и партнеров наибольшее значение, а какие – наименьшее. Соберите доказательства, показывающие, какие характеристики вашего ценностного предложения предпочтительны для них. Подтвердите, что для них действительно важно, а что – нет.

...Готовность платить

Соберите доказательства того, что потенциальные потребители заинтересованы в вашем ценностном предложении настолько, что готовы за него заплатить. Подтвердите фактами, что они голосуют за ваше предложение не только на словах, но и кошельком.

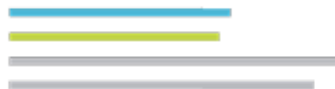
Отслеживание переходов по рекламной ссылке

Для изучения задач, проблем, выгод и интереса – или его отсутствия – потребителей используйте ре-

кламные объявления. Это давно принятый на вооружение метод эффективности рекламы. Он позволяет изучать потребительский интерес еще до формирования ценностного предложения.



Google



Протестируйте интерес потребителей с помощью Google Adwords

Мы использовали для демонстрации процесса Google AdWords, поскольку этот сервис особенно хорошо подходит для тестирования на основе поисковых запросов для рекламы (другие сервисы, например LinkedIn и Facebook, также дают хорошие результаты).

1. Выберите ключевые слова Выберите ключевые слова, которые лучше всего отражают то, что вы хотите протестировать (например, наличие задачи, проблемы или выгоды потребителя или интерес к ценностному предложению).

2. Разработайте рекламу/тест Разработайте тестовое рекламное объявление с заголовком, ссылкой и текстом. Оно должно правильно отражать то, что вы хотите протестировать.

3. Запустите кампанию Определите бюджет тестовой рекламной кампании и запустите ее. Платите только за те переходы по рекламной ссылке, которые представляют потребительский интерес.

4. Подсчитайте количество переходов Узнайте, сколько людей щелкнули по вашей рекламной ссылке. Отсутствие переходов может означать отсутствие интереса.

Где применять?

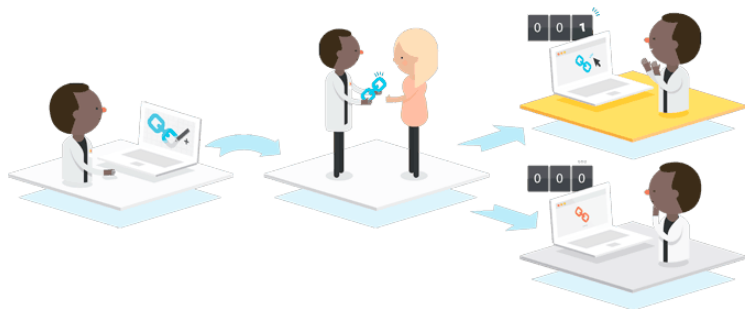
Тестируйте интерес на раннем этапе процесса, чтобы узнать, действительно ли у потребителей существуют задачи, проблемы, выгоды и интерес к вашему ценностному предложению.

Отслеживание переходов по уникальной ссылке

Организуйте отслеживание переходов по уникальной ссылке для подтверждения интереса потребителей или партнеров независимо от того, что они говорят при встречах, во время интервью или опросов. Это очень простой метод оценки реального интереса.

Где применять?

Это работает везде, но особенно хорошо в тех отраслях, где сложно создать минимально жизнеспособный продукт, например в сфере производства промышленного или медицинского оборудования.



1

«Придумайте» уникальную ссылку

Создайте уникальную ссылку на детальную информацию о своей идее (например, ссылку для скачивания или целевую страницу) с помощью такого сервиса, как goo.gl.

2

Представьте и отслеживайте

Объясните свою идею потенциальному потребителю или партнеру. Во время или после контакта (например, по электронной почте) дайте этому человеку уникальную ссылку и скажите, что там он сможет найти более подробную информацию.

Оцените интерес

Проследите, воспользуется ли потребитель ссылкой. Если ссылка оказалась не использована, это может свидетельствовать об отсутствии интереса или о наличии более важных задач, проблем и выгод, чем те, на которые ориентирована ваша идея.

Каталог MVP

MVP – минимально жизнеспособный продукт. Эта идея получила популярность благодаря движению бережливого стартапа и позволяет эффективно тестировать интерес к продукту до его выпуска в окончательном виде. Мы не стали придумывать новое название и использовали это уже привычное понятие для тестирования ценностных предложений.

Что такое MVP в этой книге?

Представление или прототип ценностного предложения, разработанный специально для подтверждения одной или нескольких гипотез/предположений.

Цель – сделать все как можно быстрее, дешевле.

ле и эффективнее. MVP используется в основном для изучения интереса потенциальных потребителей и партнеров.

Совет

Начинайте с дешевых тестов даже в крупной компании с большим бюджетом. Например, прежде чем приглашать команду профессионалов и проводить расширенный тест, вы можете сами сделать видео на смартфоне и показать его, чтобы проверить реакцию.

Сделайте свое ценностное предложение «реальным»

Еще до создания чего-то реального ценностное предложение можно сделать видимым и осязаемым с целью тестирования на потенциальных потребителях и партнерах. Воспользуйтесь для этого следующими методами.



Спецификация

Описание и технические характеристики воображаемого ценностного предложения.

Что нужно: текстовый редактор.



Брошюра

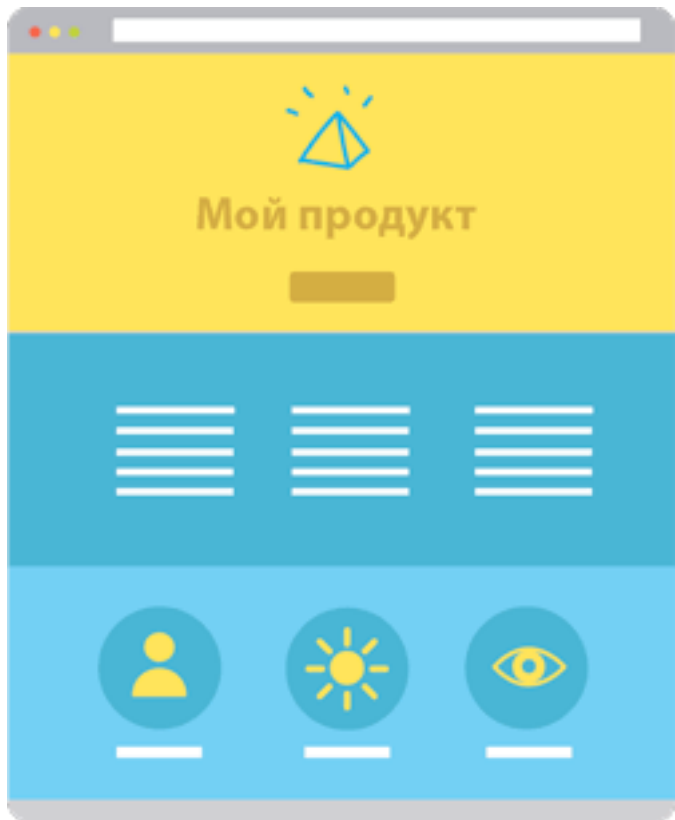
Специальная брошюра о воображаемом ценностном предложении. *Что нужно: текстовый редактор и дизайнерские навыки.*



Комикс

Иллюстрации к потребительскому сценарию, представляющему воображаемое ценностное предложение.

Что нужно: художник.



Целевая страница

Веб-сайт с описанием воображаемого ценностного предложения (преимущественно с призывами к действиям).

Что нужно: веб-дизайнер.



Коробка для продукта

Прототип упаковки для воображаемого ценностного предложения.

Что нужно: дизайнер упаковки и создание прототипа.



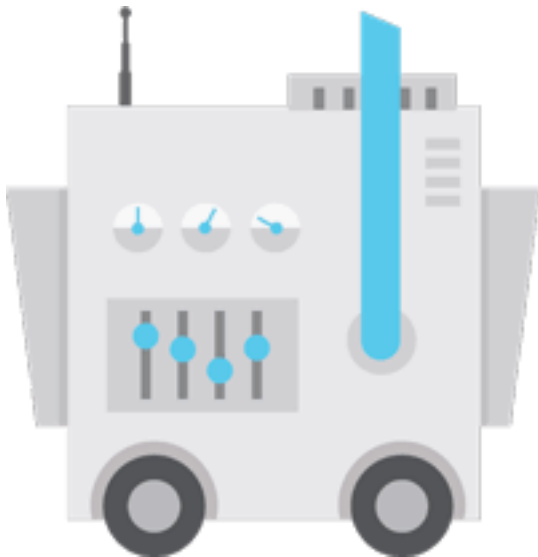
Видео

Видео с презентацией воображаемого ценностного предложения или описанием его работы.

Что нужно: съемочная команда.

Получайте информацию с помощью функциональных MVP

Пользуйтесь прототипами, специально разработанными для получения знаний из экспериментов с потенциальными потребителями и партнерами.



Учебный прототип

Рабочий прототип ценностного предложения с основным набором характеристик, достаточных для получения нужных данных.

Что нужно: разработка продукта.



Волшебник страны Оз

Создайте макет, который будет выглядеть как реально работающее ценностное предложение, и выполняйте вручную все функции товара или услуги, которые в норме должны быть автоматизированы.

Что нужно: выполнить черную работу.

Иллюстрации, комиксы и сценарии

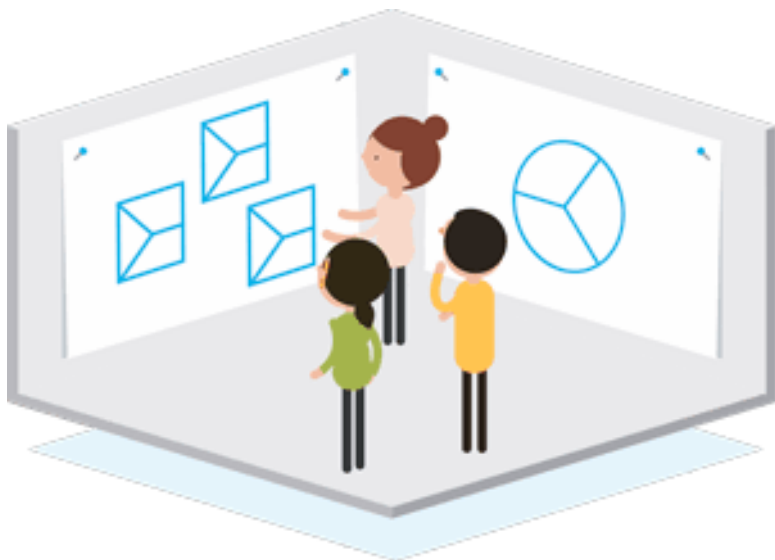
Покажите иллюстрации, комиксы и сценарии, связанные с вашим ценностным предложением, потенциальным потребителям и узнайте, что для них действительно важно. Такое наглядное представление не требует больших затрат и делает даже самые сложные ценностные предложения осязаемыми.

Советы

- В сфере B2B подумайте о ценностных предложениях для каждого важного потребительского сегмента, например для пользователей, распорядителей бюджета и руководства.*
- В уже действующих организациях включайте в процесс сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, чтобы заручиться их поддержкой и получить прямой доступ к потребителю для представления иллюстраций.*
- Дополните иллюстрации специально созданными спецификациями, брошюрами или видео, чтобы сделать идеи более осязаемыми.*
- Проведите A/B-тестирование с несколькими сценариями, чтобы выяснить, какой вариант наиболее притягателен.*
- Для получения хорошей обратной связи обычно достаточно четырех-пяти встреч с потребителями на каждый*

сегмент.

- *Используйте службу связи с потребителями и повторите процесс позже с более сложными прототипами.*



1

Прототипируйте альтернативные ценностные предложения

Придумайте альтернативные прототипы для одного и того же потребительского сегмента. Стремитесь к разнообразию (8–12 радикально отличающихся ценностных предложений)

ний) и изменчивости (слегка различающиеся альтернативы).



2

Придумайте сценарии

Сделайте словесные и художественные наброски сценариев, описывающих использование потребителями ваших ценностных предложений в реальных условиях.



3

Создайте убедительные художественные образы

Привлеките художника, который сможет объединить ваши наброски в убедительное единое повествование, реалистично представляющее удовлетворенность потребителя. Каждое ценностное предложение может быть представлено одной иллюстрацией или целым комиксом.

О чем спрашивать потребителей?

Какие ценностные предложения реально значимы для вас?

Какие предложения стоит сохранить и продвигать, а от каких – отказаться?

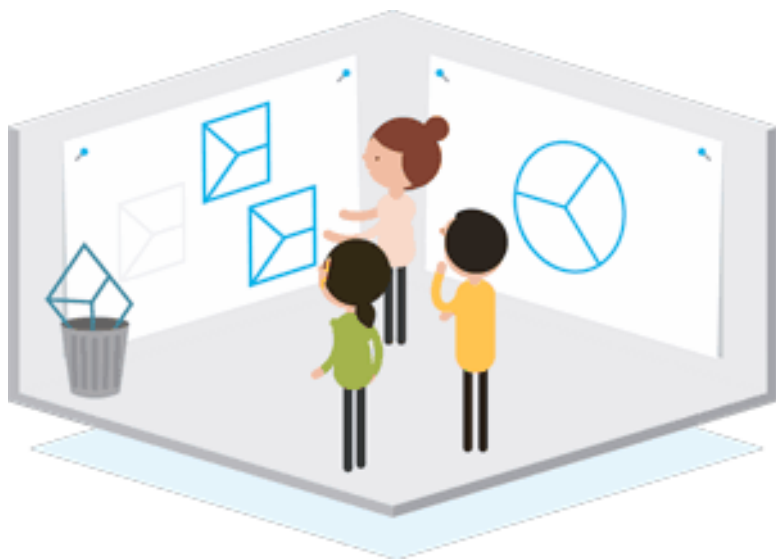
Углубитесь в детали каждого ценностного предложения; обратите внимание на задачи, проблемы и выгоды и постарайтесь выяснить:

- Чего не хватает?
- От чего лучше отказаться?
- Что следует добавить?
- Что нужно сократить?
- Чтобы получить качественные отклики, всегда задавайте вопрос «почему?».



Протестируйте на потребителях

Устройте встречу с потребителями и покажите им различные иллюстрации, сценарии и комиксы. Они помогут начать разговор, вызвать реакцию и узнать, что действительно нужно людям. Попросите потребителей ранжировать ценностные предложения по их полезности.



Выслушайте мнения и внесите изменения

Используйте информацию, полученную на встречах с потребителями, чтобы решить, какие ценностные предложения исследовать далее, от каких отказаться, а какие изменить.

На основе работ Кристиана Долла, bicdo.de.

Полномасштабные эксперименты

Дайте потребителям возможность взаимодействия с полномасштабными прототипами товаров и имитацией настоящих услуг. Несмотря на более сложные условия, по-прежнему придерживайтесь принципов быстрого и дешевого прототипирования, чтобы получить от потребителей нужные знания. Для оценки интереса дополните эксперимент призывом к действию.



Концепт-кары и полномасштабные прототипы

Концепт-кары создаются для презентации нового дизайна и технологий. Они нужны для изучения реакции потребителей, а не для прямого запуска в массовое производство.

Компания Lit Motors использовала принципы бережливого стартапа для прототипирования и тестирования на потребителях полностью электрического двухколесного транспортного средства с гиростабилизатором. Из-за абсолютной новизны идеи Lit Motors нужно было понять, как потребители воспримут ее с самого начала.

Кроме того, Lit Motors добавила к своему эксперименту

СТА, чтобы оценить потребительский интерес помимо первоначального взаимодействия с прототипом. Потребители могли сделать предварительный заказ, внося задаток в размере \$250–\$10 000. Задатки хранились на депозитном счете до тех пор, пока заказ не исполнялся, при этом более крупный задаток перемещал потребителя ближе к началу очереди.



Пространства для прототипирования

Это места для разработки товаров или услуг с участием потребителей и/или наблюдения за их поведением с це-

люю получения новых знаний. Вы можете предложить потенциальным потребителям самим создать идеальный продукт. В качестве помощников в создании и тестировании новых идей пригласите отраслевых специалистов.

Сеть гостиниц Marriott обустроила в подвале своей штаб-квартиры экспериментальное пространство, которое получило название Underground. Туда приглашаются гости и эксперты для совместной разработки услуг – проектирования и оборудования гостиничных номеров и других помещений. Гости могут выбирать мебель, электроприборы и другие предметы интерьера для помещений, конфигурация которых легко изменяется.

Советы

- *Обязательно оценивайте полномасштабные прототипы и предлагаемые услуги с помощью СТА. В процессе прототипирования потребители всегда стремятся к обеспечению идеальной удовлетворенности, но могут оказаться не готовы платить за нее в реальной жизни.*
- *Прежде чем приступать к созданию полномасштабных прототипов и реальных аналогов услуг, используйте более простые и дешевые методы оценки.*
- *Не выпускайте из-под контроля стоимость такого прототипирования. Придерживайтесь по возможности принципов быстрого и дешевого прототипирования при создании условий, максимально приближенных к реальности.*

Целевая страница

Типичный MVP целевой страницы – это простой веб-сайт с описанием ценностного предложения или каких-то его особенностей. Посетителю сайта предлагается СТА, позволяющий организатору теста оценить одну или несколько гипотез. Основным инструментом получения информации от MVP целевой страницы – отношение числа посетителей, откликнувшихся на СТА (например, подписавшихся на рассылку, имитировавших покупку), к общему числу посетителей.

«Назначение MVP целевой страницы состоит в подтверждении одной или нескольких гипотез, а не в получении электронных писем или продажах, которые являются лишь полезным побочным продуктом эксперимента»

Когда?

Проводите тестирование и выясняйте на раннем этапе, достаточно ли важны задачи, проблемы и выгоды, которые вы намерены охватить, и/или ваше ценностное предложение, чтобы потребители предприняли какие-либо действия.

Варианты

Чтобы выяснить предпочтения потребителей или наиболее удачные альтернативы, объедините MVP целевой страницы со сплит-тестированием. Измеряйте активность пользователей с помощью цветовых карт, они подскажут, что именно интересует посетителей на вашем сайте.

В создании заголовка и текста на целевой странице с описанием ценностного предложения поможет карта ценности.

Test Card

 Strategyzer

Test Name

Deadline

Assigned to

Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Critical:





STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost:





Data Reliability:





STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:





STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Разработайте страницу, пути генерирования трафика и СТА, основываясь на своих целях обучения.

Трафик

Генерируйте переходы на вашу страницу с помощью рекламных объявлений, соцсетей или иных имеющихся каналов. Обращайтесь только к тем потребителям, которых вы хотите изучить, а не ко всем подряд.

Заголовок

Придумайте заголовок, который обращен к потенциальным потребителям и представляет ваше ценностное предложение.

Ценностное предложение

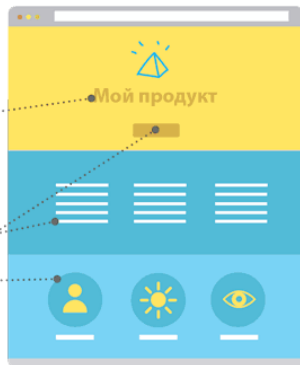
С помощью описанных ранее методов сделайте ценностное предложение ясным и осязаемым для потенциальных потребителей.

Призыв к действию

Предложите посетителям сайта совершить какое-либо действие, которое поможет получить необходимую информацию (например, подписка на рассылку, участие в опросе, имитация покупки, предварительный заказ). Чтобы оптимизировать обучение, ограничьте число СТА.

Продолжение взаимодействия

Обратитесь к людям, которые ответили на ваш призыв к действию, и узнайте, какие причины побудили их сделать это. Выясните, какие у них задачи, проблемы и выгоды. Естественно, для этого в составе СТА должно содержаться предложение оставить контактную информацию.





Какой процент людей заинтересовался настолько, чтобы посетить вашу страницу?

Какой процент людей заинтересовался настолько, чтобы выполнить какое-либо действие?

Какой процент людей готов потратить свое время на разговор с вами?

Советы

- *Старайтесь создать такой MVP целевой страницы, который будет формировать у посетителей впечатление, что ваше ценностное предложение реально существует, даже если на самом деле это не так. Информация от более близкого к реальности СТА (например, имитация продаж) даст более реалистичные доказательства, чем, например, подписка на будущее ценностное предложение или предварительный заказ.*
- *По завершении эксперимента, если вы, например, «сфальсифицировали» существование ценностного предложения, будьте честны с потенциальными потребителями. Возможно, следует предложить им вознаграждение за участие в эксперименте.*
- *MVP целевой страницы может представлять собой отдельную страницу или быть частью существующего веб-сайта.*

Сплит-тестирование

Сплит-тестирование, или A/B тестирование, — это сравнение двух или более вариантов. В нашей книге мы применяем этот метод для сравнения альтернативных ценностных предложений или для получения более глубоких знаний о задачах, проблемах и выгодах

потребителя.



Контроль



Предложите разные варианты, которые вы хотите протестировать, одинаковому количеству людей.



Альтернатива



Сравните эффективность вариантов по СТА.

Проведение сплит-тестов

Самая распространенная форма сплит-тестирования – тестирование двух или более вариантов веб-страницы (например, отличающихся по дизайну или описывающих немного различающиеся или совершенно разные ценностные предложения). Этот метод был популяризован такими компаниями, как Google и LinkedIn, а также предвыборной кампанией президента Обамы в 2008 г. Сплит-тесты можно проводить и в материальном мире. Метод основан на сравнении долей пользователей, откликнувшихся на СТА для различных альтернатив.

Что тестировать?

Вот некоторые элементы, которые удобно изучать с помощью А/В тестирования:

- Альтернативные характеристики
- Цены
- Скидки
- Текст
- Упаковка
- Дизайн веб-сайта
- ...

Призыв к действию

Сколько субъектов тестирования откликнулись на СТА?

- Покупка

- Подписка
- Нажатие кнопки
- Опрос
- Выполнение любого другого задания

Сплит-тест названия этой книги

Работая над книгой, мы несколько раз проводили сплит-тестирование. Например, мы перенаправили трафик с businessmodelgeneration.com для тестирования трех вариантов названия книги. За пять недель в нашем исследовании приняли участие более 120 000 человек.

Мы предложили пользователям несколько СТА. Первый заключался в простом нажатии на кнопку «Узнайте больше». Затем люди могли подписаться на электронную рассылку информации о книге. В последнем СТА мы просили ответить на ряд вопросов, чтобы узнать больше о задачах, проблемах и выгодах потенциальных читателей. В качестве небольшого вознаграждения мы показали видеоролик с объяснением смысла шаблона ценностного предложения.

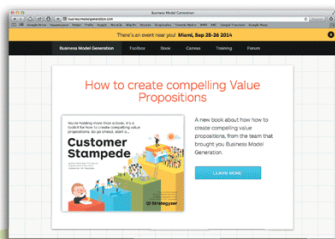
Советы

- Если вы хотите точно определить, что дает лучший результат, тестируйте альтернативы по одной.*
- Если вы хотите протестировать несколько комбинаций элементов, чтобы выяснить, какая из них наиболее эффективна, используйте так называемые мультивариант-*

ные тесты.

- Для привлечения участников тестирования используйте Google AdWords или другие сервисы.
- Следите за тем, чтобы статистическая значимость была более 95 %.
- Такие инструменты, как Google Website Optimizer и Optimizely, облегчат проведение сплит-тестирования.

Показатель эффективности:



**Разработка
ценностных предложений**
8,51%



**Привлечение
потребителей**
6,62%

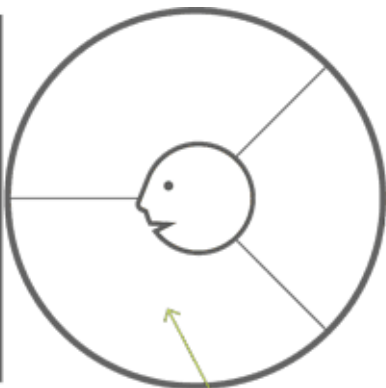


**Методики разработки
ценностных предложений**
8,21%

Инновационные игры®

Инновационные игры – это популяризованная Люком Хоманном методология, которая помогает разрабатывать более успешные ценностные предложения путем коллективной игры с (потенциальными) потребителями. В такие игры можно играть онлайн или при физическом присутствии игроков. Мы предлагаем познакомиться с тремя из них.

Все три инновационные игры, которые мы представляем, можно использовать по-разному. Мы опишем три задачи, связанные с шаблоном ценностного предложения и гипотезами, в выполнении которых они могут помочь вам.



**Купите
характеристику**

Задача: определить, какие характеристики нужны потребителям больше всего.

**Коробка
для продукта**

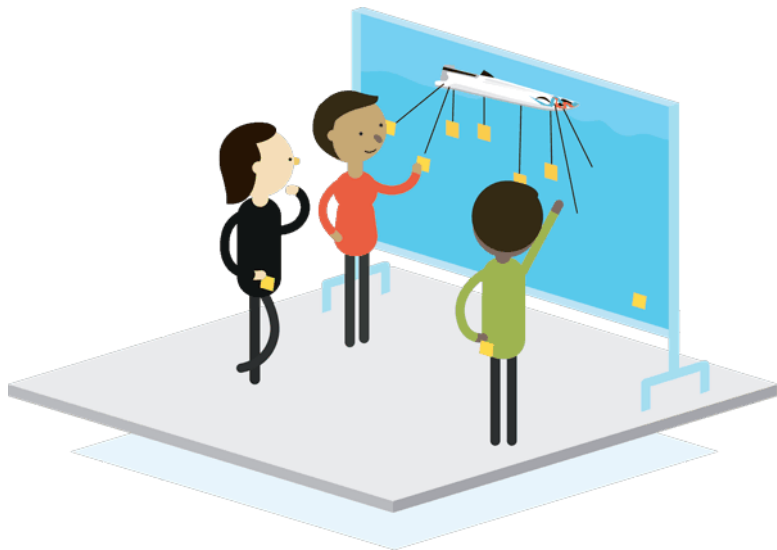
Задача: определить задачи, проблемы и выгоды потребителей и ценностные предложения, которые могут им понравиться.

«Моторная лодка»

Задача: определить наиболее серьезные проблемы, которые мешают потребителям выполнять их задачи.

Моторная лодка

Это простая, но полезная игра, которая помогает подтвердить понимание проблем потребителя. Попросите потребителей сформулировать, какие проблемы, препятствия и риски мешают им успешно выполнять задачи, при помощи аналогии с лодкой, которую удерживают якоря.



1

Подготовка

Приготовьте большой плакат с изображением лодки, плывущей по морю.

2

Идентификация проблем

Предложите потребителям назвать проблемы, препятствия и риски, которые мешают успешно выполнять задачи. Пусть они выпишут эти проблемы на отдельных больших стикерах. Попросите разместить стикеры на месте якорей, удерживающих лодку: чем глубже находится якорь, тем серьезнее проблема.

3

Анализ

Сравните результаты игры со своим прежним мнением о том, что мешает потребителям выполнять задачи.

Советы

- *Это упражнение можно применять на стадии разра-*

ботки для определения проблем потребителей или на стадии тестирования для проверки правильности существующих представлений.

- Если вы хотите одновременно проанализировать проблемы и выгоды, добавьте лодке еще и паруса. Паруса символизируют то, что заставляет лодку (потребителя) двигаться вперед, а якоря – то, что мешает.*

Коробка для продукта

В этой игре вы предлагаете потребителям разработать дизайн коробки для продукта, отражающий ценностное предложение, которое они хотели бы получить от вас. Вы узнаете, что важно для потребителей и какие характеристики продукта для них наиболее привлекательны.

1

Дизайн

Пригласите потребителей на семинар. Дайте им картонную коробку и попросите в буквальном смысле создать упаковку для продукта, который они хотели бы купить. На коробке должны быть представлены ключевые маркетинговые послания, основные характеристики продукта и главные преимущества, которых ждет потребитель от вашего ценностно-

го предложения.

2

Презентация

Попросите потребителей представить, что они продают ваш продукт на выставке. Вы будете изображать скептически настроенного покупателя, а потребители должны представить вам продукт в упаковке.

3

Запись результатов

Понаблюдайте и отметьте, какие послания, характеристики и преимущества отметили на упаковке потребители и какие именно аспекты они подчеркнули в своей презентации. Определите их задачи, проблемы и выгоды.



Купите характеристику

Это достаточно сложная игра, цель которой – определить приоритеты в перечне определенных (но пока не существующих) характеристик ценностного предложения. Потребителям выдается ограниченная сумма игровых «денег» для покупки характеристик, которые им нравятся. Их цену устанавливаете вы на основании реальных факторов.

Характеристики	Цена	 \$35	 \$35	 \$35	Недостает	Купили?
	\$35	20	0	10	-5	Нет
	\$20	5	0	0	-45	Нет
	\$70	10	35	25	0	Да

1

Выберите характеристики и назначьте цену

Выберите характеристики предложения, для которых вы хотели бы определить потребительские предпочтения. Назначьте цену для каждой из них на основании стоимости разработки, рыночных цен или других важных для вас факторов.

2

Определите бюджет

Участники покупают характеристики коллективно, но у каждого из них есть личный бюджет, которым можно распоряжаться по своему усмотрению. Личный бюджет должен заставлять участников объединять ресурсы, а общий – делать сложный выбор нужных им характеристик.

3

Покупка

Предложите участникам распределить свой бюджет между характеристиками, которые они хотели бы иметь. Объясните необходимость сотрудничества друг с другом, чтобы приобрести больше характеристик.

4

Проанализируйте результаты

Проанализируйте, какие характеристики оказались наиболее привлекательными, и какие были куплены, а какие – нет.

Имитация продаж

Замечательный способ протестировать подлинность потребительского интереса – устроить имитацию продажи еще до того, как ценностное предложение будет сформировано. Цель – убедить потребителей в том, что они совершают настоящую покупку. Это легко сделать в Интернете, но можно осуществить и в реальном мире.

Онлайн

Протестируйте уровни готовности потребителя к покупке с помощью трех экспериментов.

Узнайте о наличии потребительского интереса, подсчитав, сколько человек нажмет на кнопку «Купить сейчас».

КУПИТЬ СЕЙЧАС



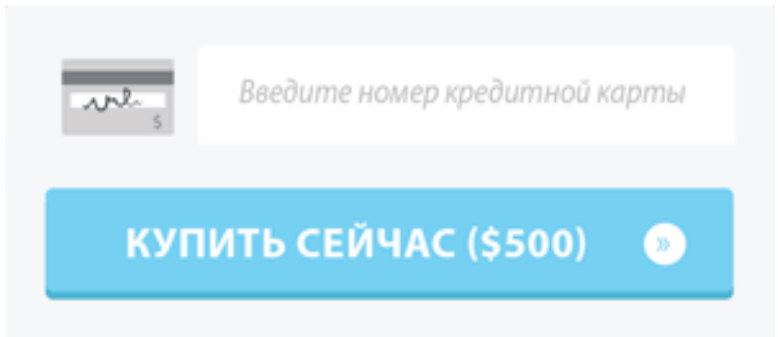
Узнайте, как влияет цена на потребительский интерес. Одновременно проведенное А/В-тестирование поможет узнать больше об эластичности спроса и оптимальной цене.

КУПИТЬ СЕЙЧАС (\$500)



Соберите наиболее достоверные данные, симитировав

операцию с затребованием информации о кредитной карте клиента. Это наиболее сильный показатель спроса (см. советы по управлению потребительским восприятием).



В реальном мире

Не обязательно ограничивать имитацию продаж Интернетом. Вот что делают продавцы для изучения потребительского интереса и ценообразования в реальном мире:

- предлагают продукты, которых еще не существует, в ограниченном количестве каталогов (для заказа по почте);



- продают продукт в одной торговой точке на протяжении ограниченного времени (в отличие от пилотной продажи, которая обычно покрывает весь рынок).



Советы

Не бойтесь, что имитация продажи заставит потребителей отвернуться от вас и негативно повлияет на бренд. Грамотно организованная имитация может дать преимущество. Опирайтесь на следующие принципы:

- После того как клиент совершит «покупку», объясните, что вы проводили тест.*
- Честно сообщите, какую информацию вы сохраните,*

а какую – удалите.

- *Обязательно стирайте информацию о кредитных картах.*
- *Предложите вознаграждение за участие в тесте (например, сладости, скидки).*

Если вы будете правильно управлять потребительским восприятием, участники вашего теста не только не отвернутся от вас, но, напротив, станут адвокатами вашего бренда.

Внимание

Помните, что успешные предварительные продажи – это всего лишь индикатор. Оуа, игровая приставка на системе Android, собрала миллионы на Kickstarter, но позже не смогла привлечь достаточную клиентскую базу или стать основой для удачной бизнес-модели.

Предварительная продажа

Основная цель такого типа предварительных продаж – изучение потребительского интереса, а не собственно продажа. Потребители соглашаются осуществить покупку, зная, что ваше ценностное предложение еще не существует в реальности. В случае отсутствия интереса заказ отменяется и деньги возвращаются покупателю.



ЗАКАЖИТЕ СЕЙЧАС



Онлайн

Предварительные продажи стали популярны благодаря таким платформам, как Kickstarter. Они позволяют пропрекламировать продукт, и, если он нравится, потребители могут вложить в него деньги. Проекты получают финансирование, только если достигается заранее определенная цель.

Если вы хотите построить необходимую инфраструктуру, то также можете запустить процесс предварительных продаж.



Реальный мир

Публичные обещания, соглашения о намерениях и подписи хотя и не являются юридически обязательными, тем не менее представляют собой действенный инструмент тестирования готовности потенциальных потребителей к покупке. Легче применять такие методы в контексте B2B.

3.4 Как связать все воедино



Процесс тестирования

С помощью всех методик, с которыми вы познакомились, опишите, что нужно протестировать и как для превращения идеи в реальность.



Что тестировать

Используя шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели, вы описали свои представления о пути идеи к успеху. Это позволяет сформулировать гипотезы, необходимые для превращения успеха в реальность. Начните с тестирования наиболее важных гипотез, проведя серию экспериментов.



Как тестировать

Заполняя карточку тестирования, вы описываете, как именно будете подтверждать наиболее важные гипотезы и что именно хотите оценить. По завершении одного или нескольких экспериментов вы заносите полученные знания в карточку обучения и определяете, нужно ли узнать больше, повторить тест, вернуться назад или перейти к исследованию другой важной гипотезы.



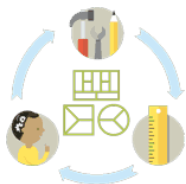
Что делать дальше

Не выпускайте приз из виду и следите за прогрессом. Проверьте, продвигаетесь ли вы от первоначальной идеи в направлении прибыльного и масштабируемого бизнеса через соответствие проблема-решение, соответствие продукт-рынок и соответствие бизнес-модели.

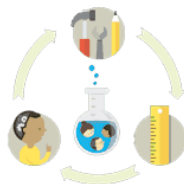


Скачайте «Индикаторы прогресса» (Progress Indicators)

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.4



Идея сформулирована



Предположения
о потребителе подтверждены
Соответствие проблема-решение



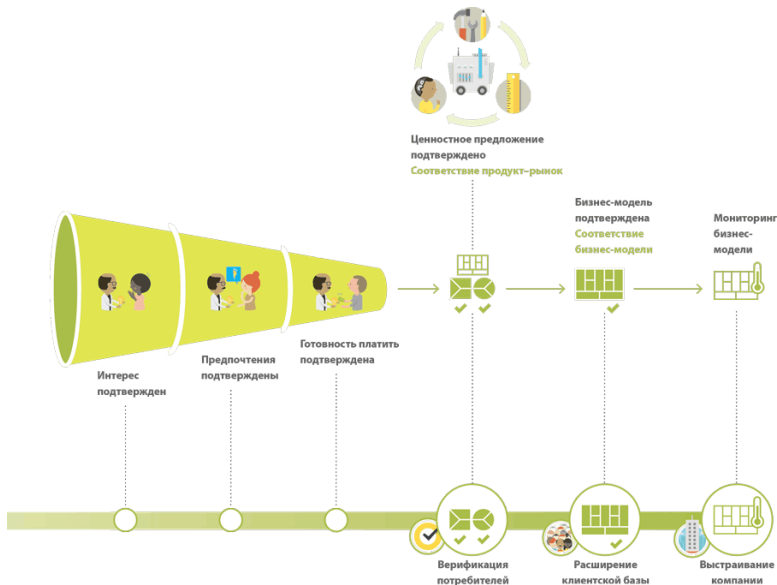
Бизнес-модель
и ценностное предложение
прототипированы



Оценены в сравнении
с конкурентами



Выявление
потребителей



Blank, Investment Readiness Thermometer, 2013/
<http://steveblank.com/2013/11/25/its-time-to-play-moneyball-the-investment-readiness-level/>.

Панель прогресса

С помощью панели прогресса можно управлять и следить за тестами, а также оценивать, насколько вы приблизились к успеху.



Получите постер «Панель прогресса» (Progress Board)



Что уже
протестировано?

Используйте шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели для слежения за тем, какие элементы протестированы, подтверждены или не подтверждены.



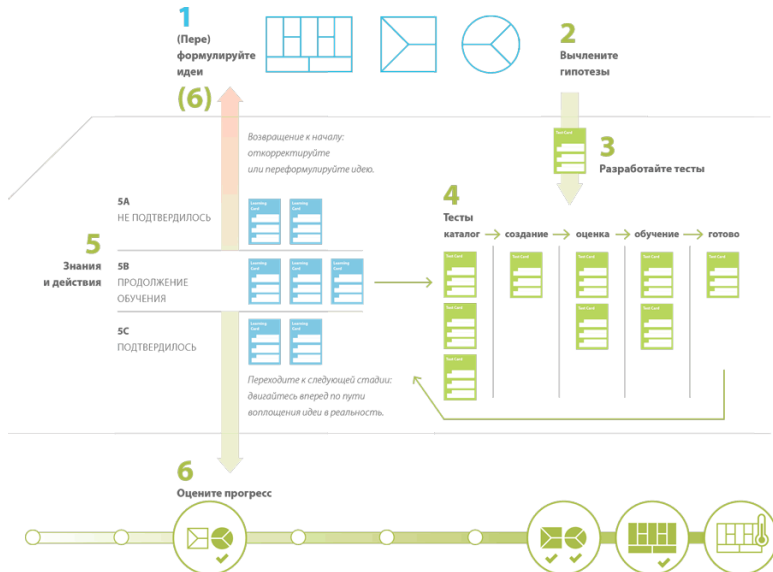
Что тестируется,
и чему
я научился?

Следите за тестами, которые вы планируете, разрабатываете, измеряете и систематизируете, чтобы получить знания и разобраться, что делать дальше.



Какого
прогресса
я добился?

Оценивайте, насколько вы продвинулись вперед.



Owlet: устойчивый прогресс при систематических разработке и тестировании

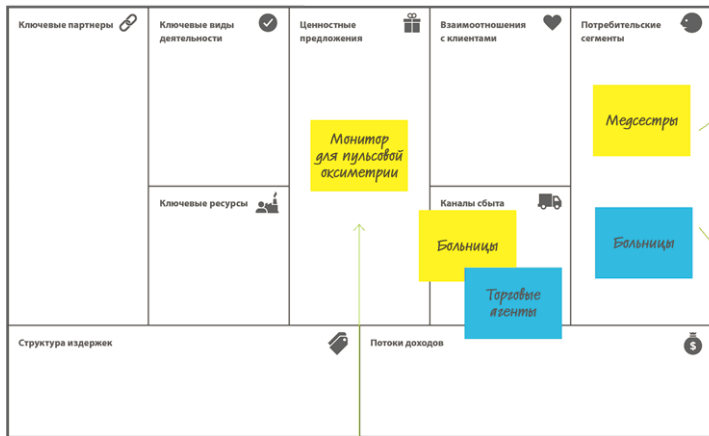
Беспроводной мониторинг содержания кислорода в крови, частоты сердцебиения и параметров сна у маленьких детей⁷.

⁷ Кейс компании Owlet, победителя International Business Model Competition 2013.



Посмотрите презентацию Owlet онлайн STRATEGYZER.COM/RU/VPD/TEST/3.4

Бизнес-модель Owlet: версия 0



1

Первоначальная идея

Возможность

Монитор для пульсовой оксиметрии был бы удобнее без провода, соединяющего измерительный блок с дисплеем.





Тест 1А: опрос медсестер

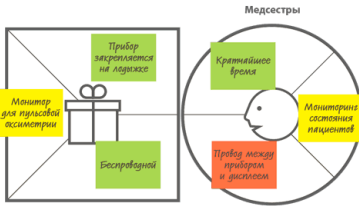
ГИПОТЕЗА: беспроводная оксиметрия более удобна.

ПОКАЗАТЕЛЬ: процент положительных отзывов.

ТЕСТ: опрос медсестер.

ДАННЫЕ: из 58 опрошенных медсестер 93% предпочли беспроводной мониторинг.

Подтверждено: 1 неделя, \$0.



Тест 1В: опрос администраторов больниц

ГИПОТЕЗА: беспроводная оксиметрия более удобна.

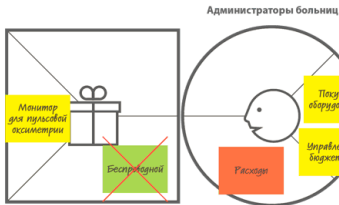
ПОКАЗАТЕЛЬ: процент положительных отзывов.

ТЕСТ: опросы администраторов.

ДАННЫЕ: 0% готовы платить больше за беспроводные устройства.

«Главное — не неудобство, а сокращение расходов».

Не подтверждено: 1 неделя, \$0.



Смена стратегии:
Изменить потребительский сегмент



Бизнес-модель Owlet: версия 2



ДАННЫЕ: синдром внезапной смерти во сне занимает первое место среди причин гибели младенцев.

первая смена стратегии через неделю

Смена стратегии:

Изменение потребительского сегмента: вместо медсестер и больниц — обеспокоенные родители.

2

Итерация

Спокойствие родителей

Беспроводной монитор, передающий данные о частоте сердцебиения, уровне кислорода в крови и характере сна ребенка через Bluetooth в смартфон родителям с предупредительной сигнализацией; продается в магазинах детских товаров.





детский монитор и пользоваться им.

ПОКАЗАТЕЛЬ: процент согласных родителей.

ТЕСТ: опрос матерей.

ДАНЫЕ: в группе из 105 матерей идея беспроводного монитора понравилась в 96% случаев.

«Это здорово! Хочу купить его прямо сейчас!»

Подтверждено.



ГИПОТЕЗА: ботиночек с микропроцессором удобно

надевать и легко использовать для мониторинга.

ПОКАЗАТЕЛЬ: число положительных комментариев.

ТЕСТ: MVP, с видео на сайте.

ДАННЫЕ: 17 000 просмотров, 5500 поделились на Facebook, 500 положительных комментариев от родителей, дистрибьюторов и исследовательских организаций.

Подтверждено, 2 недели, \$220.



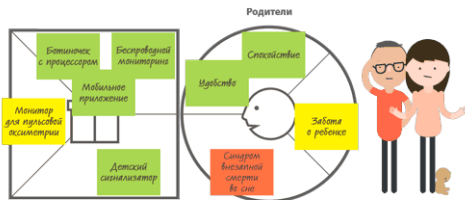
ГИПОТЕЗА: сдача в аренду или продажа по \$200 и более.

ПОКАЗАТЕЛЬ: процент проголосовавших за цену.

ТЕСТ: A/B-тест, три цикла, на сайте.

ДАННЫЕ: 1170 участников, лучшая цена — \$299.

Подтверждено, 8 недель, \$30.



Выглядело
многообещающе,
но...





после 24 недель и \$1150,
потраченных на тесты,
в том числе техническую экспертизу

Экономичность
По экспертным оценкам,
на получения разрешения
FDA на производство детского
сигнализатора потребуется
один год и \$120 000–\$200 000.

3

Итерация

Комфорт, но для менее беспокойных родителей

Более простой, менее рискованный продукт — датчик показателей здоровья ребенка (частота сердцебиения, уровень кислорода и характер сна), но без предупредительных сигналов, для другого потребительского сегмента: менее беспокойных родителей.

Нуждается в пересмотре...



Тест 5: интервью/предложение: «Альтернатива Owlet»

ГИПОТЕЗА: менее беспокойные родители готовы покупать и пользоваться беспроводным монитором состояния здоровья без сигнализации.

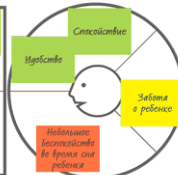
ПОКАЗАТЕЛЬ: процент родителей, согласных пользоваться прибором.

ТЕСТ: интервью в магазинах, предложение выбрать между датчиком Owlet и другими похожими системами (видео, звуковыми, датчиками движения).

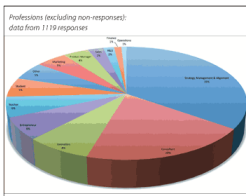
ДАННЫЕ: в группе из 81 человек идея датчика Owlet понравилась в 20% случаев.

Подтверждено, 2 недели, \$0.

Менее беспокойные родители



Owlet решила начать с датчика,
а потом, после получения разрешения FDA,
выпустить и монитор с сигнализацией.



Повторение пройденного

Тестирование шаг за шагом

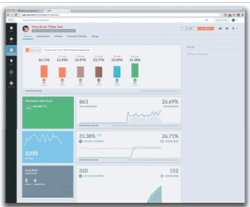
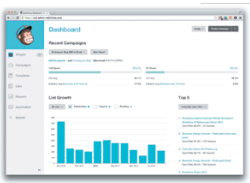
Потребители – это судьи, присяжные заседатели и исполнители приговора для вашего ценностного предложения, так что выходите на улицу и тестируйте идеи согласно принципам развития потребителей и бережливого стартапа. На первом этапе, когда неопределенность максимальна, используйте простые и дешевые эксперименты для проверки предположений, лежащих в основе идей.

Библиотека экспериментов

То, что говорят потребители, может сильно отличаться от того, что они делают в реальности. Поэтому, помимо опросов, необходимо провести ряд экспериментов, побуждающих их к действиям. Это позволяет получить твердые факты, касающиеся интереса, предпочтений и готовности платить.

Связывание воедино

Реализация идей без тестирования – самообман. Тестирование без реализации – не более чем трата времени. Воплощение проверенных идей может изменить вашу судьбу как предпринимателя. На пути от идеи к реальному делу постоянно, шаг за шагом, оценивайте свой прогресс.



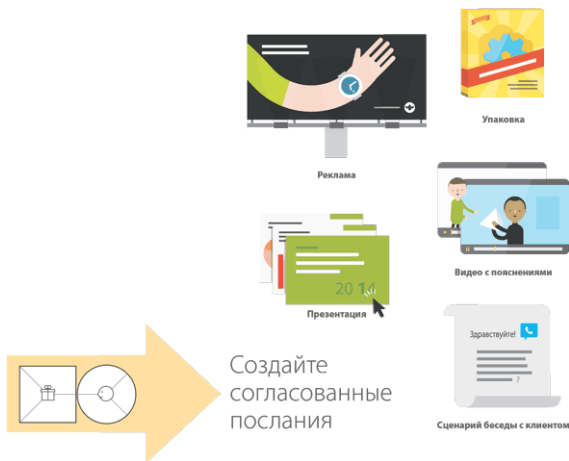
4. Развитие

Шаблоны бизнес-модели и ценностного предложения должны стать общим языком, обеспечивающим создание согласованной среды в вашей компании в процессе ее развития. Необходимо постоянно оценивать и отслеживать ценностные предложения и бизнес-модели, чтобы не прекращать совершенствоваться и постоянно обновляться.



Создайте согласованную среду

Шаблон ценностного предложения – великолепный инструмент для достижения согласованности. Он помогает показать всем заинтересованным лицам, на каких задачах, проблемах и выгодах потребителей вы фокусируетесь, и объяснить, как именно ваши товары и услуги должны помогать в преодолении проблем и получении выгоды.



Добейтесь согласованности среди заинтересованных лиц в своей компании и за ее пределами



Партнеры (по сбыту)

Заручитесь поддержкой партнеров, объяснив им, в чем состоит ваше ценностное предложение. Помогите им понять, почему потребители должны полюбить ваши товары и услуги, акцентировав внимание на факторах помощи и выгоды.



Торговые представители

Помогите продавцам понять, на какие сегменты вы ориентируетесь и в чем состоят задачи, проблемы и выгоды потребителей. Объясните, какие аспекты вашего ценностного предложения обеспечат его коммерческий успех, помогая потребителям бороться с проблемами и получать выгоды. Создайте согласованные сценарии бесед с клиентами и презентаций.



Маркетинг

Все маркетинговые обращения, от рекламы до упаковки, должны основываться на задачах, проблемах и выгодах потребителя и выдерживаться в едином ключе. Укажите, на каких факторах помощи и выгоды нужно сосредоточиться.



Сотрудники

Помогите всем сотрудникам компании понять, на какого потребителя вы ориентируетесь и к каким задачам, проблемам и выгодам обращаетесь. Объясните, как именно ваши товары и услуги создают ценность для потребителей. Покажите, что ваше ценностное предложение соответствует бизнес-модели.



Акционеры

Объясните акционерам, как именно вы намерены создавать ценность для потребителей. Проясните, как (новое или усовершенствованное) ценностное предложение усилит вашу бизнес-модель и создаст конкурентные преимущества.

Оценивайте и отслеживайте

После выхода на рынок используйте шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели для создания индикаторов успеха и слежения за ними. Постоянно оценивайте успех своей бизнес-модели и ценностного предложения, а также удовлетворенность потребителей.



**Успех
бизнес-модели**



**Успех ценностного
предложения**

*(количественные
показатели)*



**Удовлетворенность
потребителей**

(восприятие)

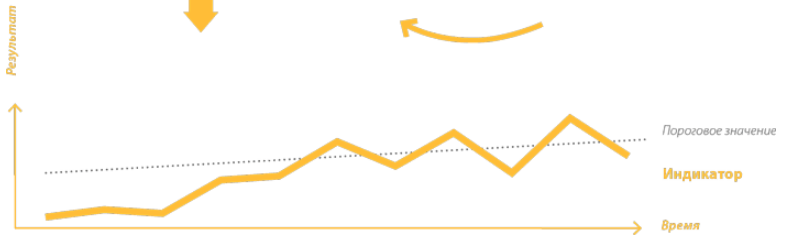
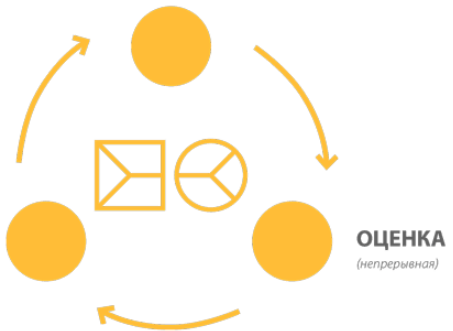
СОЗДАНИЕ

индикаторов

Исследуйте
Меняйте

Δ **МОНИТОРИНГ**
индикатор/целевой показатель

Следите



Целевой показатель



Индикатор

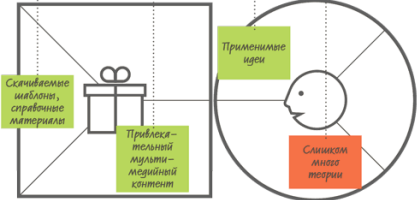
Процент скачавших материалы к семинарам из числа читателей, зарегистрировавшихся на сайте

Процент превращения читателей книги в подписчиков сайта

Рейтинг на Amazon.com

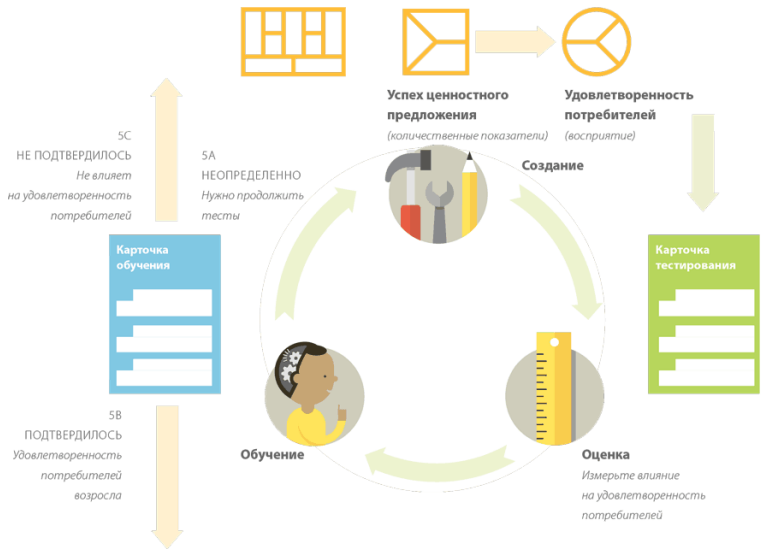
Процент читателей, довольных соотношением теории и практики

Структурный блок



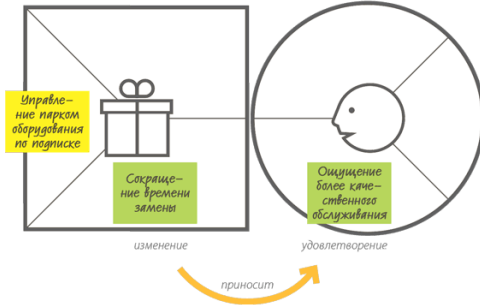
Не прекращайте совершенствоваться

И после выхода ценностного предложения на рынок продолжайте совершенствовать его, используя те же методы и процессы тестирования и мониторинга. Продолжайте рассматривать сценарии «Что, если?..» и измерять их влияние на удовлетворенность потребителей.



Hilti

Строительные компании



Карточка тестирования ©Strategyzer

Новая идея	Дополнительная
Исполнимость	Пригодность

идея 1: гипотеза

Мы считаем, что **если скрывать время замены инструментов, то у потребителя появится ощущение более качественного обслуживания.** Важность ▲▲▲

идея 2: тест

Чтобы подтвердить это, мы **скрыли время замены в среднем на 25%.** Запрос на тест Достоверность данных

И оценили **удовлетворенность клиентом до и после эксперимента.** Загруженные отзывы

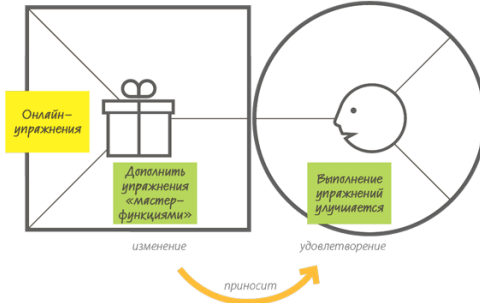
идея 4: гипотеза

Мы правы, если **удовлетворенность клиентом возросла на 30%.**

Copyright Business Model Foundry, LLC. The Business Model Canvas and Strategyzer

Разработка ценностных предложений

Читатели



Карточка тестирования ©Strategyzer

Новая идея	Дополнительная
Исполнимость	Пригодность

идея 1: гипотеза

Мы считаем, что **если увеличить количество мастер-функций, то больше людей смогут выполнить упражнения.** Важность ▲▲▲

идея 2: тест

Чтобы подтвердить это, мы **добавили мастер-функцию в одно из упражнений.** Запрос на тест Достоверность данных

идея 3: гипотеза

И оценили, **действительно ли больше людей смогли выполнить это упражнение.** Загруженные отзывы

идея 4: гипотеза

Мы правы, если **число выполненных возросло на 30%.**

Copyright Business Model Foundry, LLC. The Business Model Canvas and Strategyzer

Постоянно обновляйтесь

Успешные компании встраивают ценностные предложения, которые обеспечивают продажи, в работоспособные бизнес-модели. Выдающиеся компании делают это постоянно. Они создают новые ценностные предложения и бизнес-модели, не дожидаясь, пока старые перестанут приносить успех.

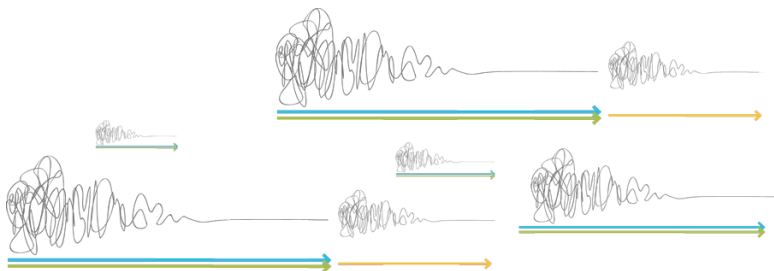
Современное предприятие должно быть гибким и иметь то, что профессор Школы бизнеса Колумбийской университета Рита Макграт в своей книге «Конец конкурентного преимущества» (The End of Competitive Advantage) называет «мгновенными», или «непродолжительными», преимуществами. По ее мнению, постоянное изменение и своевременное обращение к новым возможностям оказываются сегодня значительно более выгодными, чем поиск долговременных конкурентных преимуществ.

Методы и инструменты «Разработки ценностных предложений» позволяют постоянно обновляться и создавать новые ценностные предложения, встроенные в удачные бизнес-модели.

Что необходимо для создания мгновенных преимуществ:

- Относитесь к исследованию новых ценностных предложений и бизнес-моделей так же серьезно, как и к реализации существующих.

- Вместо того чтобы делать крупные ставки на неопределенность, вкладывайте средства в постоянные эксперименты с новыми ценностными предложениями и бизнес-моделями.
- Обновляйтесь, пока вам сопутствует успех; не ждите, когда кризис заставит сделать это.
- Новые идеи и возможности должны быть для вас не рискованным предприятием, а средством побуждения к действию и мобилизации сотрудников и потребителей.
- Эталоном для оценки новых идей и возможностей должно быть не мнение менеджеров, стратегов или специалистов, а эксперименты потребителями.



Постоянно спрашивайте себя...



Какие элементы вашей среды меняются? Какое значение для ваших ценностных предложений и бизнес-моделей имеют изменения рыночных, технологических, законодательных, макроэкономических или конкурентных факторов? Служат ли эти перемены поводом для исследования новых возможностей или они могут стать угрозой?



Не теряет ли силу ваша бизнес-модель? Не нужно ли добавить к ней новые ресурсы или виды деятельности? Позволяют ли существующие ресурсы и виды деятельности расширить вашу бизнес-модель? Можно ли как-то усовершенствовать существующую бизнес-модель или нужно создавать совершенно новую? Подходит ли ваш портфель бизнес-моделей для будущего?



Современное предприятие должно быть гибким и иметь

то, что профессор Школы бизнеса Колумбийского университета Рита Макграт в своей книге «Конец конкурентного преимущества» называет мгновенными, или непродолжительными, преимуществами. По ее мнению, постоянное изменение и своевременное обращение к новым возможностям оказываются сегодня значительно более выгодными, чем поиск долговременных конкурентных преимуществ.

Таобао: переосмысление (интернет-) бизнеса

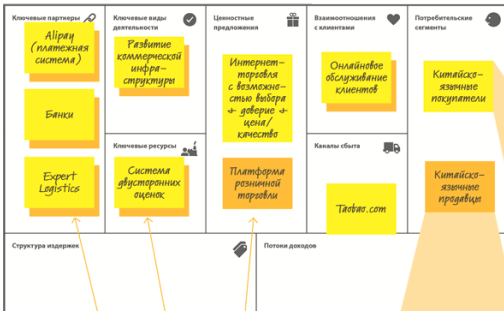
Таобао – китайский феномен электронного бизнеса, подразделение Alibaba Group. Считается, что именно эта компания инициировала новую волну в китайском бизнесе, создав с помощью Интернета доверительную среду для совершения коммерческих сделок. За 10 лет ее модель трижды претерпевала изменения. Компания активно реагировала на перемены, происходящие в ее платформе и в китайской экономике в целом, и обращала их себе на пользу.



Подробнее об истории Таобао вы можете прочесть в Интернете

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/EVOLVE





2

Создание надежной платформы

Совместный с партнерами запуск платежной и логистической инфраструктуры для облегчения коммерческих операций и доставки товаров.

Создание нового ценностного предложения для покупателей и продавцов.

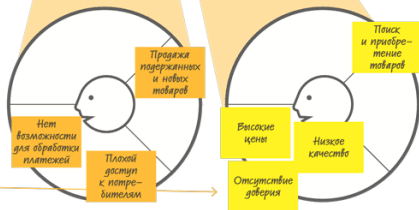
Система оценок создает атмосферу доверия со стороны покупателей и продавцов, отсутствующую в обычной экономике.

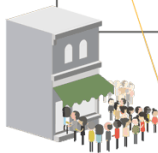
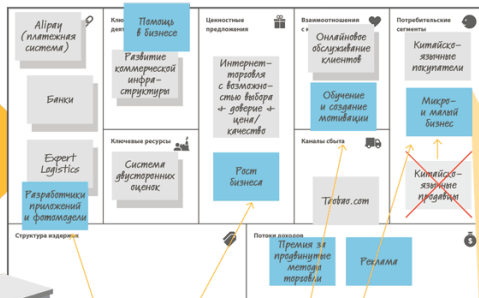
1

Препятствия для коммерции в китайской экономике

Отсутствие инфраструктуры для ведения бизнеса.

Потребителей отпугивают высокие цены, низкое качество и отсутствие доверия.





Включение внешних поставщиков услуг для усиления ценностного предложения.

2

Переориентация на сегмент микропредпринимателей

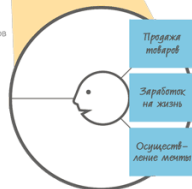
Таобао сменила фокус, сосредоточившись на удовлетворении нужд микропредпринимателей.

«Университет Таобао» помогает предпринимателям управлять платформой и получать знания о бизнесе.

1

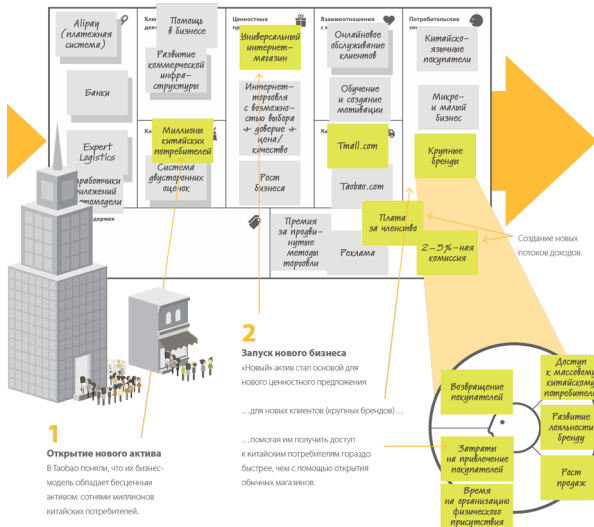
Рождение микропредпринимательства

Платформа Taobao стала настолько популярной, что миллионы продавцов увидели в ней возможность стать микропредпринимателями.



2008

Taobao: крупный бизнес — потребитель (B2C)



За 10 лет Taobao прошла путь от простой платформы интернет-бизнеса до комплексной экосистемы. Ей удалось сделать это благодаря постоянному совершенствованию и обновлению ценностных предложений и бизнес-моделей. Однако, учитывая постоянные инновации в области мобильной связи, индустрии игр, передачи сообщений и т. д., компания не может почитать на лаврах. Постоянное давление заставляет Taobao продолжать развиваться.

Повторение пройденного

Создайте согласованную среду

Шаблоны бизнес-модели и ценностного предложения служат превосходными инструментами обеспечения согласованности. Пользуйтесь ими как общим языком для обеспечения более эффективного взаимодействия разных частей вашей организации. Помогите всем заинтересованным сторонам понять, как именно вы намерены создавать ценность для потребителей и своего бизнеса.

Оценивайте, отслеживайте, совершенствуйтесь

Следите за успешностью ценностного предложения во времени, чтобы создавать ценность для потребителей в постоянно изменяющихся условиях. Используйте для совершенствования ценностных предложений те же самые инструменты и методики, которые вы применяли при их разработке.

Обновляйтесь, не дожидаясь неудачи

Не опаздывайте с обновлением ценностных предложений и бизнес-моделей. Не дожидайтесь, пока рыночные условия заставят сделать это, иначе будет поздно. Создавайте организационные структуры, которые позволят совершенствовать существующие ценностные предложения и бизнес-модели и одновременно изобретать новые.

Заключение



Словарь

Бережливый стартап (lean start-up)

Подход, предложенный Эриком Рисом на основании процесса развития потребителей, который исключает непродуктивные расходы и неопределенность при разработке продукта путем постоянно повторяющегося цикла построения, тестирования и обучения.

Бизнес-гипотеза

То, что должно быть истинным для обеспечения работоспособности идеи, но пока не имеющее подтверждения.

Бизнес-модель

Основные принципы создания, распространения и получения ценности организацией.

Выгоды потребителя

Результаты и преимущества, которые потребитель должен, ожидает, хочет или мечтает получить.

Выполняемые задачи

То, чего потребителю нужно достичь, чего он хочет и о чем мечтает в профессиональной и личной жизни.

Доказательство

Подтверждение или неподтверждение (бизнес-)гипотезы, информации о потребителе или мнения о ценностном предложении, бизнес-модели или среде.

Карта среды

Инструмент стратегического прогнозирования, отражающий контекст, в котором разрабатываются ценностные предложения и бизнес-модели и осуществляется управление ими.

Карта ценности

Бизнес-инструмент, составляющий левую сторону шаблона ценностного предложения. Объясняет, как именно товары и услуги создают ценность, помогая преодолевать проблемы и получать выгоды.

Карточка обучения

Стратегический инструмент обучения, предназначенный для фиксирования знаний, полученных в ходе исследований и экспериментов.

Карточка тестирования

Стратегический инструмент тестирования, предназначенный для разработки и структурирования исследований и экспериментов.

Развитие потребителей

Четырехступенчатый процесс, предложенный Стивом Бланком. Служит для снижения риска и неопределенности в предпринимательстве путем постоянного тестирования на потребителях и заинтересованных лицах гипотез, лежащих в основе бизнес-модели.

Минимально жизнеспособный продукт (MVP)

Модель ценностного предложения, разработанная специально для подтверждения одной или нескольких гипотез.

Панель прогресса

Инструмент стратегического управления, предназначенный для контроля и мониторинга процесса разработки бизнес-модели и ценностного предложения, а также оценки прогресса на пути к успеху.

Призыв к действию (call to action – CTA)

Предлагает потребителю совершить какое-либо действие; используется в экспериментах для тестирования одной или нескольких гипотез.

Проблемы потребителя

Негативные результаты, риски и препятствия, которых потребитель хотел бы избежать, в первую очередь потому, что они мешают выполнению задач.

Товары и услуги

То, на чем основано ваше ценностное предложение, или, иначе говоря, то, что потребитель видит у вас на витрине.

Прототипирование

Построение кратких и недорогих предварительных исследовательских моделей для изучения привлекательности, выполнимости и жизнеспособности альтернативных ценностных предложений и бизнес-моделей.

Профиль потребителя

Бизнес-инструмент, занимающий правую сторону шаблона ценностного предложения. Представляет задачи, проблемы и выгоды потребительского сегмента (или заинтересованной стороны), для которого вы намерены создавать ценность.

Разработка ценностного предложения

Процесс разработки, тестирования, построения и управления ценностным предложением на протяжении его жиз-

ненного цикла.

Соответствие

Состояние, в котором элементы карты ценности совпадают с задачами, проблемами и выгодами потребительского сегмента, и значительное число потребителей используют ваше ценностное предложение для решения своих задач, преодоления проблем и получения выгоды.

Факторы выгоды

То, как ваши товары и услуги помогают потребителям получать выгоды и достигать требуемых, ожидаемых или желательных результатов и преимуществ, способствующих выполнению задач.

Факторы помощи

То, как ваши товары и услуги помогают потребителям преодолевать проблемы путем устранения или смягчения негативных результатов, рисков и препятствий при выполнении задач.

Ценностное предложение

Описывает преимущества, которые потребитель может ожидать от ваших товаров и услуг.

Шаблон бизнес-модели

Стратегический инструмент, предназначенный для разработки, тестирования, развития и управления (прибыльными и масштабируемыми) бизнес-моделями.

Шаблон ценностного предложения

Инструмент стратегического управления, предназначенный для разработки, тестирования, развития и управления товарами и услугами. Полностью интегрирован с шаблоном бизнес-модели.

Эксперимент/тест

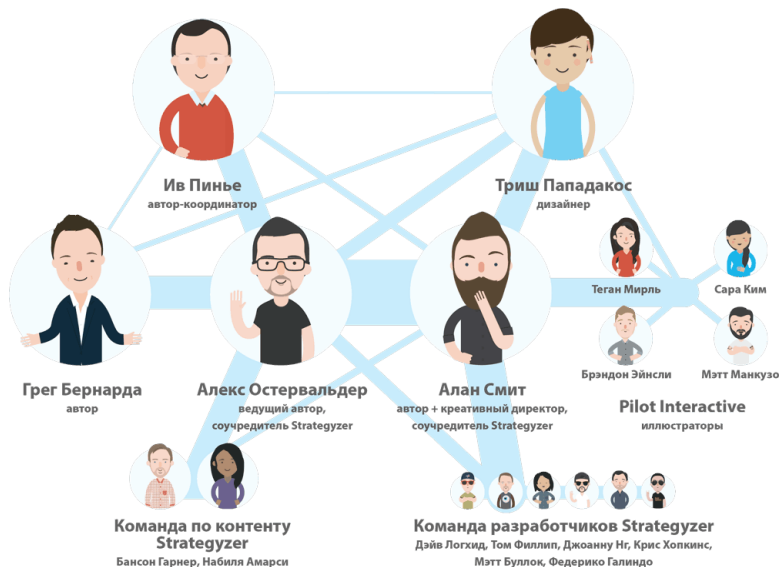
Процедура подтверждения или неподтверждения гипотезы ценностного предложения или бизнес-модели, дающая доказательства.



Скачайте словарь в pdf-формате

STRATEGYZER.COM/RU/VPD/AFTERWORD

Наша команда



Читатели-рецензенты

Прежде чем применять на практике наши учебные программы и идеи, мы обязательно тестируем их. Более 100 человек со всего мира стали читателями-рецензентами первых вариантов рукописи. Более 60 из них приняли активное участие в создании книги, поделившись мнением по поводу ее идей и оформления. Они вносили предложения, дотошно проверяли каждое слово и безжалостно указывали на недочеты и нестыковки. Мы неоднократно консультировались с нашими рецензентами относительно вариантов названия книги, прежде чем протестировать их на рынке.

Габриэль Бенефи

Фил Блейк

Джаспер Бусма

Фредерик Бриге

Карл Бурроу

Мануэль Хосе Карваяль

Пел Дал

Кристиан Долл

Джозеф Доуэрти

Тодд Данн

Рейнхард Эматингер
Свен Гакстаттер
Йонас Джианнини
Клаус Гладисзак
Борис Голоб
Дейв Грей
Готе Хагеруп
Наташа Хеншоу
Крис Хилл
Люк Хохманн
Джей Джейараман
Шиам Джха
Грег Джуделман
Джеймс Кинг
Ханс Кок
Риута Коно
Йенс Корте
Ян Кихнау
Майкл Лачапелль
Ронна Лихтенберг
Джастин Локитц
Ранджан Малик
Бебора Миллз-Скофилд
Натан Монк
Марио Моралес
Фабио Нунес

Жан Ондрус
Алоис Остервальдер
Матти Пагуай
Оливер Перес Кеннеди
Джоан Рапп
Кристиан Саклир
Андреа Шрик
Григорий Серикофф
Арон Соломон
Петер Зондереггер
Ларс Спикер Олесен
Мэтт Террелл
Джеймс Томас
Парис Томас
Патрик ван дер Пийл
Эмануэла Вартоломей
Маурисио
Райнер Вальтер
Мэтт Уанат
Лу Ванг
Марк Вебер
Джудит Уиммер
Шин Ямамото

Об авторах



Алекс Остервальдер

Доктор Александр Остервальдер – ведущий автор мирового бестселлера «Построение бизнес-моделей»⁸, увлеченный предприниматель и востребованный лектор. Один из основателей Strategyzer – компании, создающей программное обеспечение, предназначенное для стратегического управления и обновления. Доктор Остервальдер является изобретателем шаблона бизнес-модели, стратегического инструмента для разработки, тестирования, построения и управле-

⁸ Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

ния бизнес-моделями. Этим инструментом пользуются такие компании, как Coca Cola, GE, P&G, Mastercard, Ericsson, Lego и 3М. Он часто выступает с докладами и лекциями в ведущих мировых компаниях и университетах по всему миру, включая Стэнфорд, Беркли, MIT, IESE и IMD. Вы можете следить за его деятельностью онлайн: @alexosterwalder.



Ив Пинье

Доктор Ив Пинье – соавтор «Построения бизнес-моделей», профессор менеджмента и информационных систем Лозаннского университета. Читал лекции в разных учебных заведениях США, Канады и Сингапура. Часто выступает с докладами о бизнес-моделях в университетах, крупных компаниях, на встречах предпринимателей и международных конференциях.



Грег Бернарда

Грег Бернарда – мыслитель, творец и координатор, работающий с людьми, командами и организациями в области стратегии и инноваций. Помогает неравнодушным лидерам строить будущее, которое работники компаний, потребители и сообщества смогут воспринимать как свое. Осуществлял совместные проекты с такими компаниями и организациями, как Colgate, Volkswagen, Гарвардская школа бизнеса и Cargemini. Часто выступает с лекциями; участвовал в организации ряда совещаний по устойчивому развитию в Пекине и является консультантом в парижской фирме Utopies. До этого в течение восьми лет выступал с инициативами по решению глобальных проблем на Всемирном

экономическом форуме. Имеет степень MBA (Оксфордская школа бизнеса) и сертификат тренера по бизнес-моделированию Strategyzer.



Алан Смит

Алан Смит посвятил себя разработке новых методов дизайна и бизнеса в киноиндустрии, на телевидении, в печати, в сфере мобильных систем и Интернете. Является одним из основателей The Movement, международного дизайн-агентства, имеющего отделения в Лондоне, Торонто и Женеве. Помогал Алексу Остервальдеру и Иву Пинье в разработке шаблона ценностного предложения и в создании революционного дизайна книги «Построение бизнес-моделей». Он один из основателей Strategyzer, где сов-

местно с потрясающей командой единомышленников работает над методиками и контентом, помогает бизнесменам создавать то, что нужно потребителю. Следите за его идеями и работами онлайн: @thinksmith.



Триш Пападакос

Триш – дизайнер, фотограф и предприниматель. Получила степень магистра дизайна в колледже искусств Сентрал Сент-Мартинс, Лондон, и степень бакалавра дизайна в колледже Шеридан, Торонто. Преподает дизайн в своей альма-матер; работала в ведущих агентствах, основала несколько компаний и уже в третий раз сотрудничает с командой Strategyzer. Ее фотографии можно увидеть в Instagram: @trishpapadakos.

Не тратьте время, силы и деньги на создание товаров и услуг, которые никому не нужны, – переверните книгу!