

1. Шаблон

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

2. Разработка

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



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

3. Тестирование

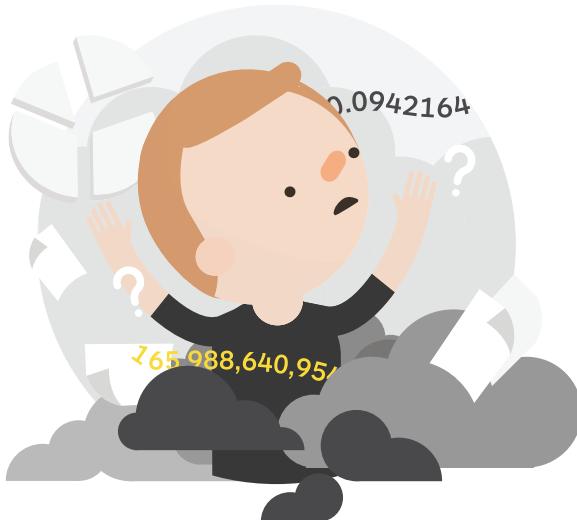
- 3.1 Что тестировать** 216
 - 3.2 Тестирование шаг за шагом** 224
 - 3.3 Библиотека экспериментов** 242
 - 3.4 Как связать все воедино** 266

4. Развитие

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



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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



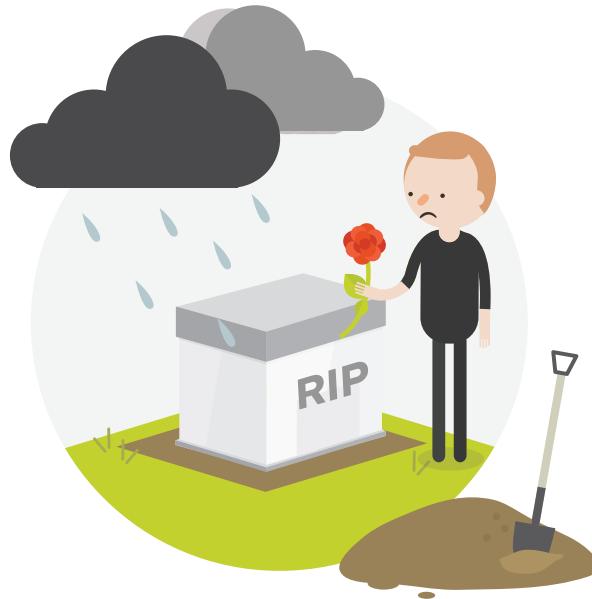
9



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)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

«Разработка ценностных предложений» поможет вам...



10

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



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.



11



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 дополнить 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)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Наше ценностное предложение для вас

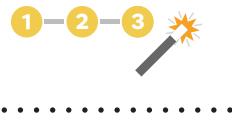
Ссылки сбоку на каждой странице указывают на наши онлайн-ресурсы.

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

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



**Книга +
онлайн-ресурсы**



Веб-приложение + онлайн-курсы

Профессиональные инструменты и курсы для желающих углубиться в тему

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Применение



Обучение

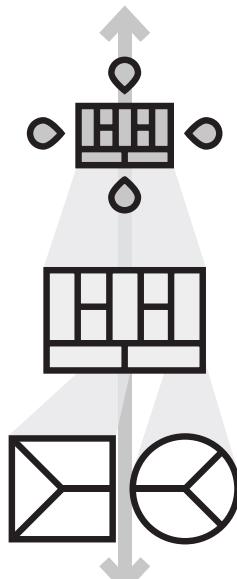
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Инструменты и процесс разработки ценностного предложения

14

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

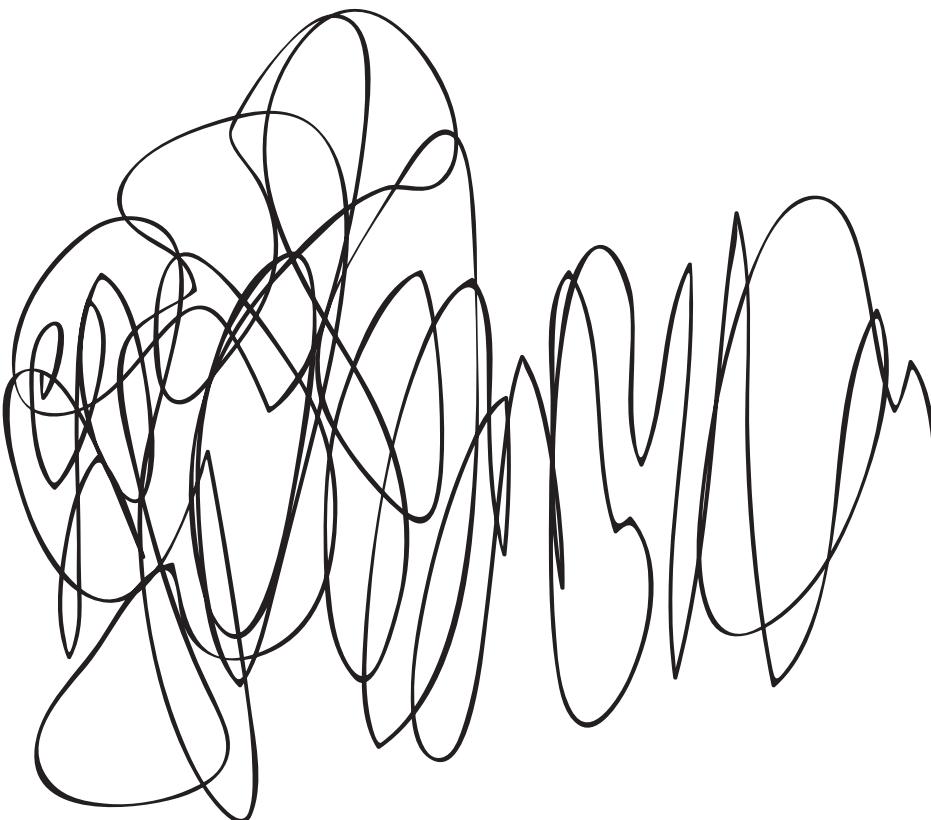
Уменьшение
масштаба



Увеличение
масштаба

Шаблон

Инструменты



Разработка / Тестирование

Поиск



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

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

Прогресс

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

Развитие

Последующий поиск

Design Squiggle adapted from Damien Newman, Central

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Интегрированный набор инструментов

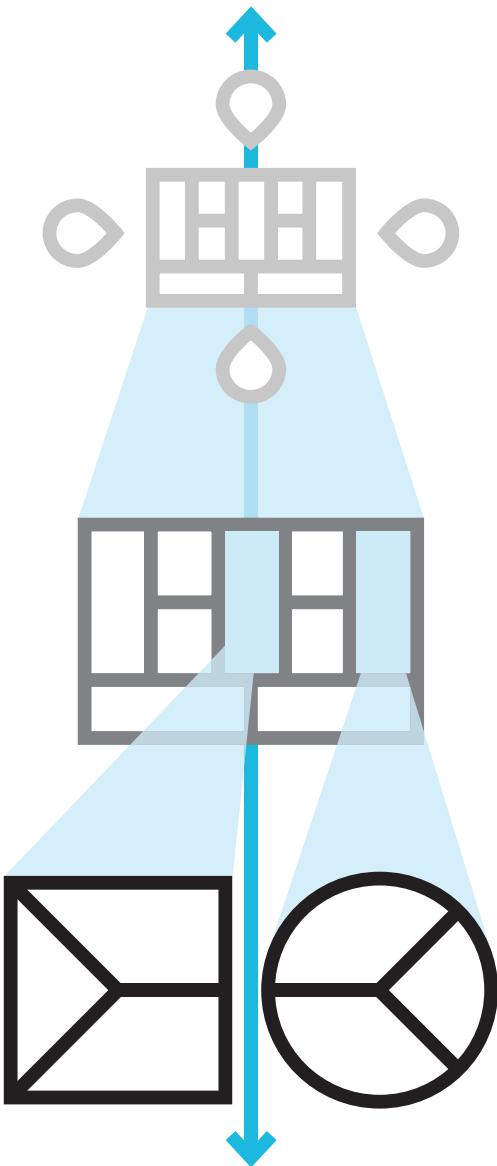
16

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

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

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

Уменьшение масштаба



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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Схема бизнес-среды

помогает понять контекст,
в котором вы разрабатываете предложение

Шаблон бизнес-модели

помогает
создавать ценность для вашего бизнеса

The Value Proposition Canvas

помогает
создавать ценность для потребителей



Напомним: шаблон бизнес-модели

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

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

Потребительские сегменты —

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

Ценностные предложения

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

Каналы сбыта

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

Взаимоотношения с клиентами

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

Потоки доходов

возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных потребительскому 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 привносят 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.



19

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

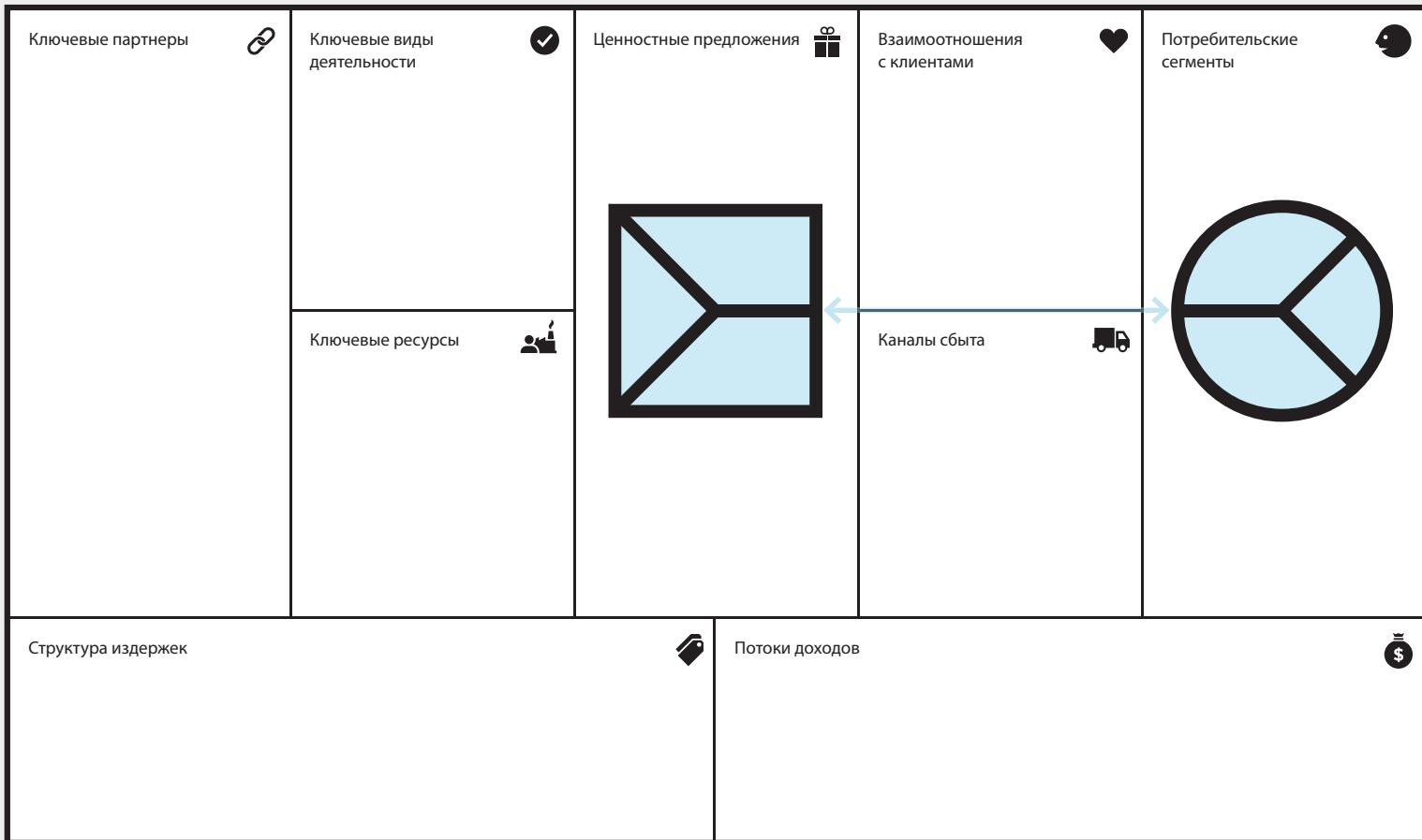
Шаблон бизнес-модели

Разработан для:

Разработчик:

Дата:

Версия:



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

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94103, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

«Разработка ценностных предложений» подходит для...



20

INTRO

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

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



Основные трудности

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

Новые предприятия

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



Основные возможности

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



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



21

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

Давно существующие организации

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

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

Основные возможности

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



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Используйте «Разработку ценостных предложений» для...

22

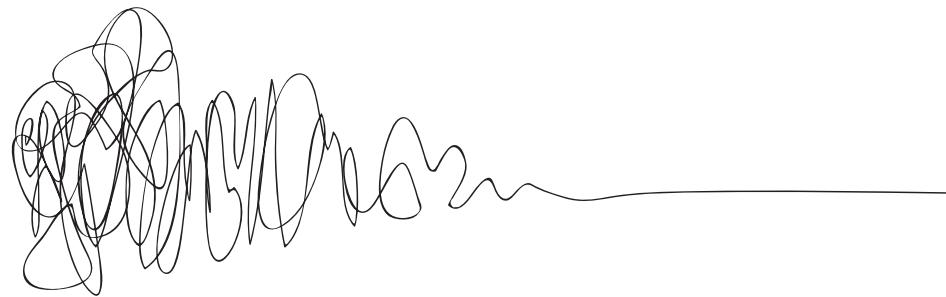
STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



Изобретайте

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



Улучшайте

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



24

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

Оцените свое умение разрабатывать ценностные предложения

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

[Пройдите тестирование онлайн](#)



Предпринимательские навыки

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

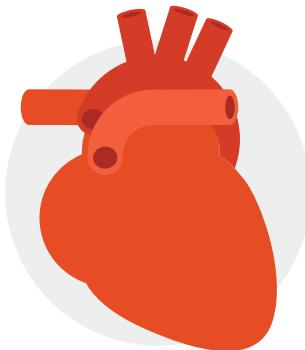
Работа с инструментами

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



25



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 удается 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.

Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений



26

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

Меня...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

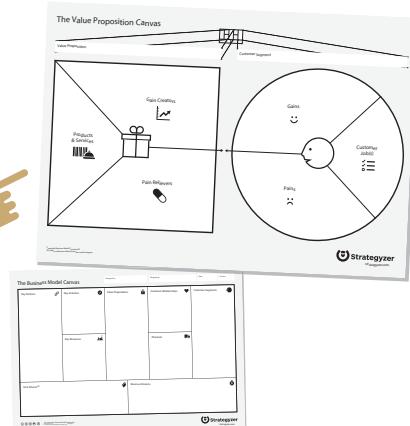
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



27

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO

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



© Получите макет презентации с 10 аргументами для использования вместе

с шаблонами ценностного предложения и бизнес-модели.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

шаб

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

лон

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

1

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

У шаблона ценностного предложения есть две стороны. С помощью профиля потребителя вы уточняете свое понимание потребителя. ^{с. 38}

Карта ценности ^{с. 54} показывает, как вы намерены создавать ценность для этого потребителя.

Вы достигаете соответствия ^{с. 68}, если обе стороны согласованы друг с другом.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



Создайте ценность

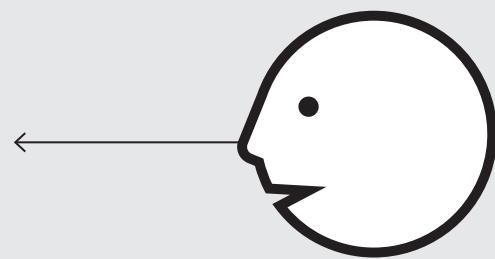
Набор преимуществ, которые вы **создаете для привлечения потребителей**.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)



Изучите потребителя

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)