

1. Шаблон

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

2. Разработка

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



3. Тестирование

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

4. Развитие

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

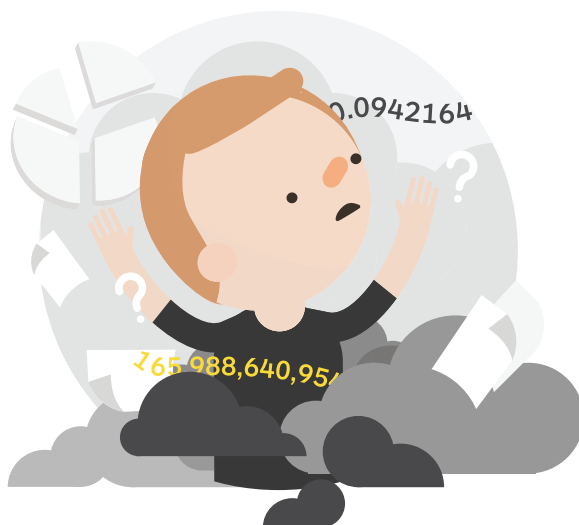
- Словарь 304
- Наша команда 306
- Читатели-рецензенты 307
- Об авторах 308



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



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.

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




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 >>>](http://kniga.biz.ua)



«Разработка ценностных предложений» поможет вам...



10

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



Получить представление о путях создания ценности

Организуите 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.

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



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)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://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 онлайн-частям «Разработки ценностных предложений», вы должны доказать, что являетесь владельцем книги. Держите ее под рукой, чтобы ответить на вопросы и доказать, что она у вас есть!



Книга
+
онлайн-ресурсы



Веб-приложение + онлайн-курсы

Профессиональные инструменты и курсы для желающих углубиться в тему

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Применение

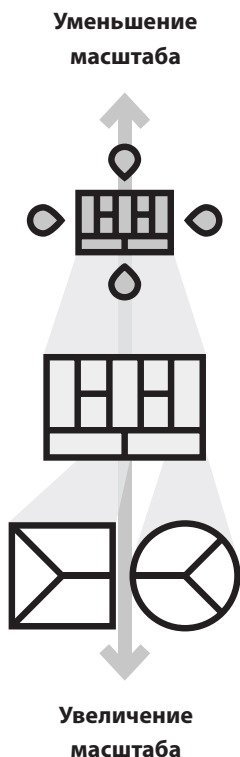


Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Инструменты и процесс разработки ценностного предложения

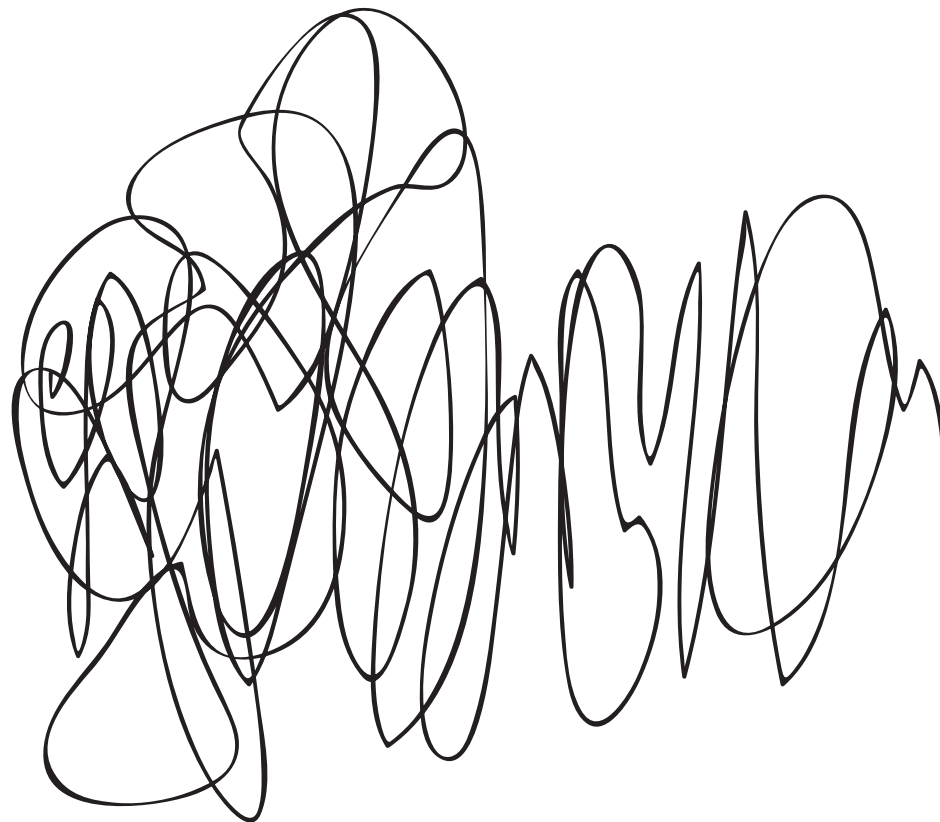
14

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO



Шаблон

Инструменты



Разработка / Тестирование

Поиск

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

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

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

Интегрированный набор инструментов

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

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

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

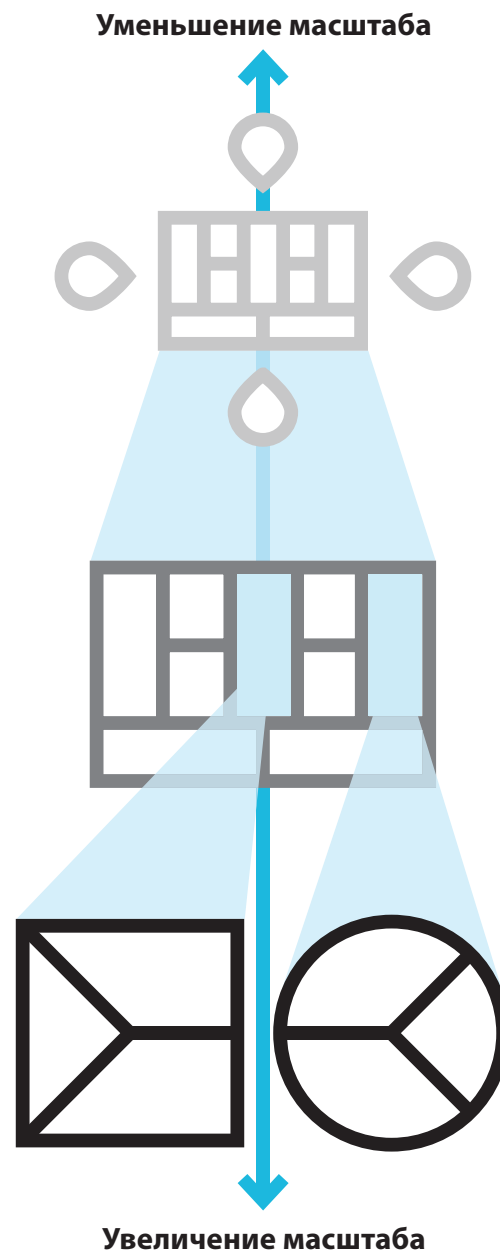


Схема бизнес-среды

помогает *понять контекст,
в котором вы разрабатываете предложение*

Шаблон бизнес-модели

помогает
создавать ценность для вашего бизнеса

The Value Proposition Canvas

помогает
создавать ценность для потребителей



Напомним: шаблон бизнес-модели

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, дистрибьюторские и торговые сети.

Взаимоотношения с клиентами

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

Потоки доходов

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

ценности организацией через установление цены, которую готовы платить покупатели.

Ключевые ресурсы —

средства, необходимые для предложения и поставки ранее описанных элементов.

Ключевые виды деятельности —

наиболее важные виды деятельности, необходимые для успешной работы организации.

Ключевые партнеры —

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

Структура издержек

отражает все издержки, связанные с функционированием бизнес-модели.

Прибыль

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



19

STRATEGYZER.COM / RU / VPD / INTRO










Шаблон бизнес-модели

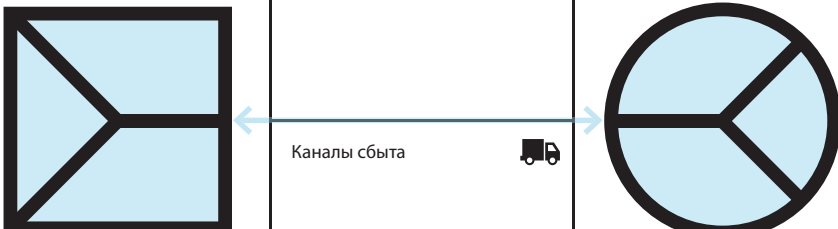
Разработан для:

Разработчик:

Дата:

Версия:


Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки доходов 		



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

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

 **Strategyzer**
strategyzer.com

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

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



«Разработка ценностных предложений» ПОДХОДИТ ДЛЯ...

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

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

Основные трудности

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

Новые предприятия

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

Основные возможности

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



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

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.

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.

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



Улучшайте

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

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

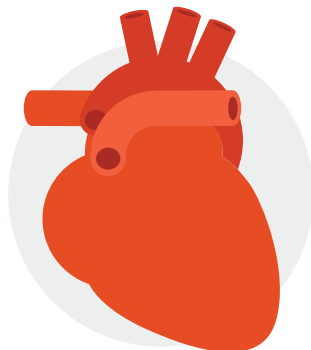
Вы систематически используете шаблоны ценностного предложения и бизнес-модели, а также другие инструменты и методики для поиска удачных ценностных предложений и бизнес-моделей.

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



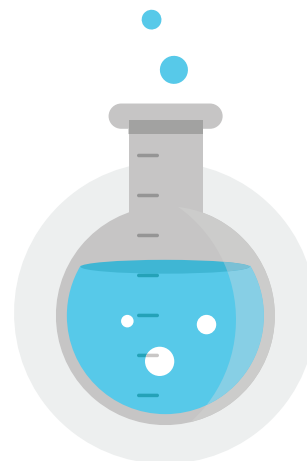
Дизайн-мышление

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.

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





Как убедить коллег в необходимости разработки ценностных предложений

Меня...

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

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

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

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

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

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

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

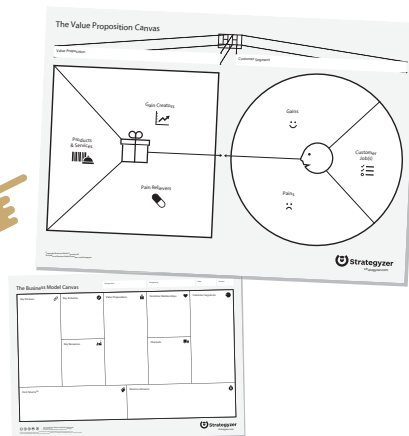
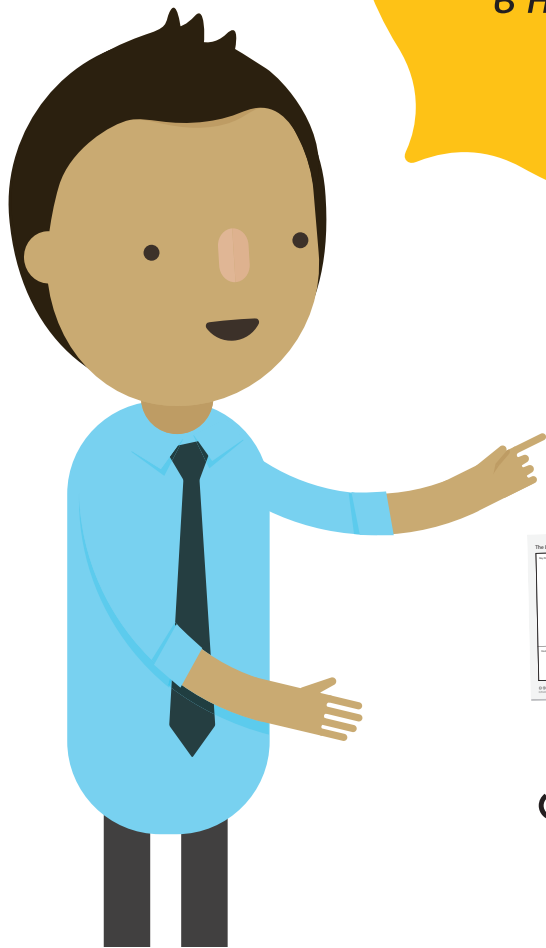
...беспокоит то, что в нашем процессе разработки продуктов не используется методология ориентации на потребителя.

...удивляет, что мы вкладываем так много средств в 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 >>>](http://kniga.biz.ua)

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

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

лон

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

1

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

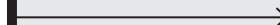
У шаблона ценностного предложения есть две стороны. С помощью профиля потребителя ^{с. 38} вы уточняете свое понимание потребителя. Карта ценности ^{с. 54} показывает, как вы намерены создавать ценность для этого потребителя. Вы достигаете соответствия ^{с. 68}, если обе стороны согласованы друг с другом.



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



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



Создайте ценность

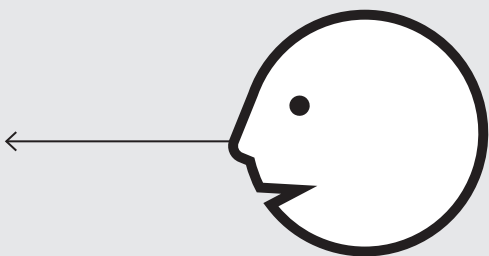
Набор **преимуществ**, которые вы **создаете** для привлечения потребителей.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Описывает преимущества, которые ваши товары и услуги дают потребителю.

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