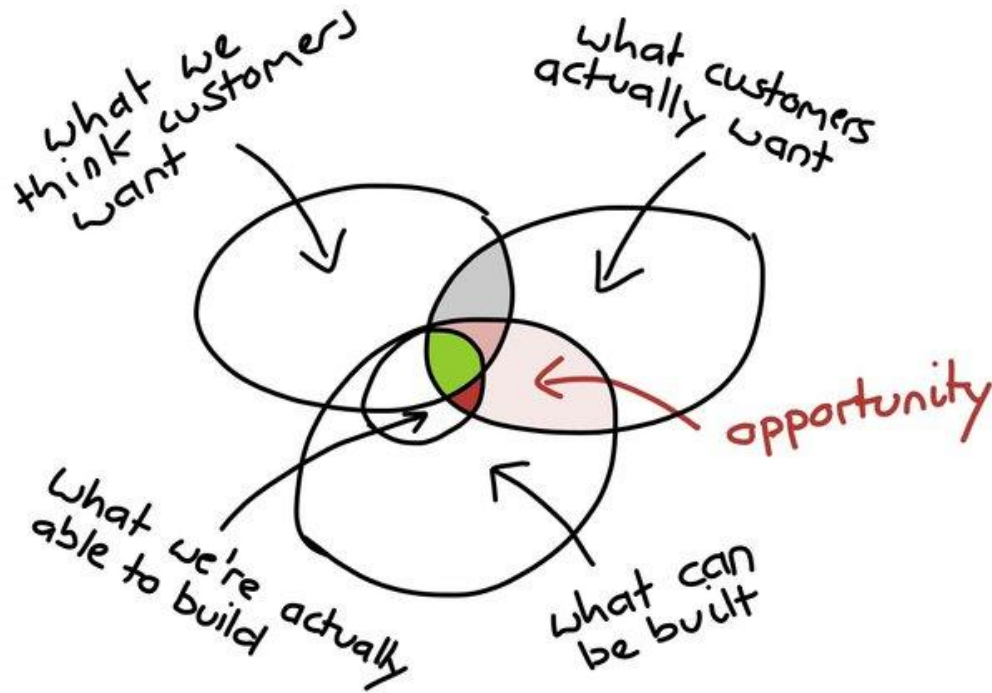


РАЗРАБОТКА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДПОЖЕНИЯ



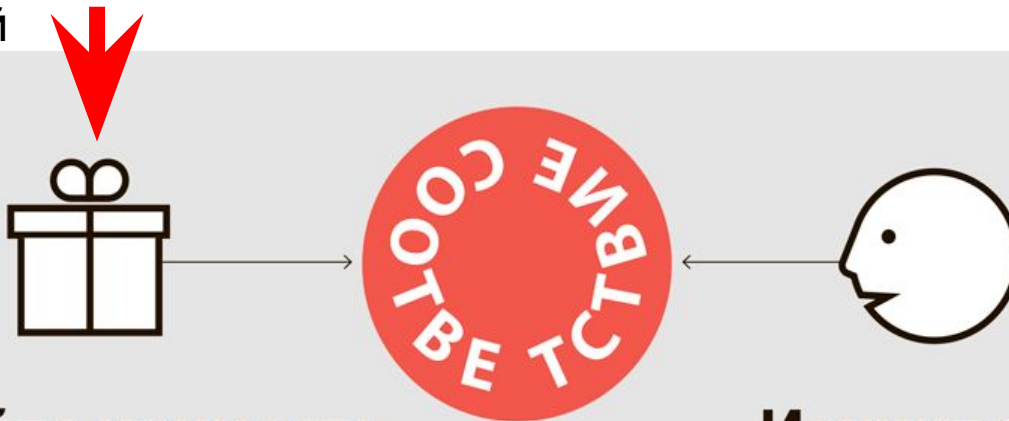
Способность создавать то, что хотят клиенты, является критически важной задачей

ОПРЕДЕЛЕНИ

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Описывает преимущества, которые ваши товары или услуги дают потребителю

Набор преимуществ, которые создаете для привлечения потребителей

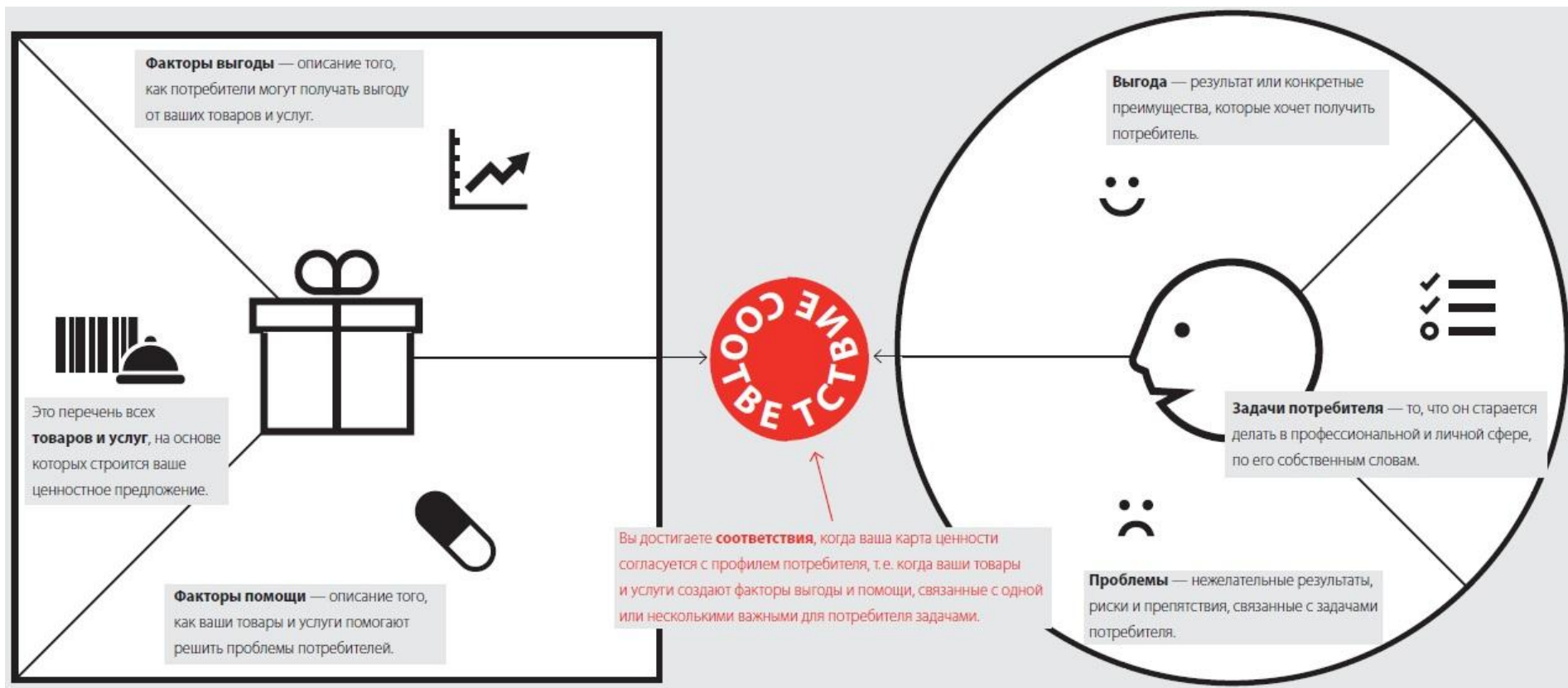


Создайте ценность

Изучите потребителя

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

ШАБЛОН ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

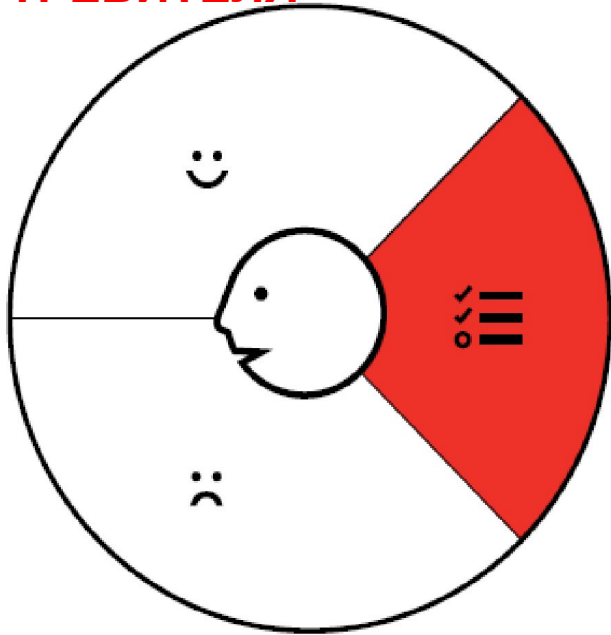


У шаблона ценностного предложения есть две стороны.
С помощью **профиля потребителя** вы уточняете свое понимание потребителя.

Карта ценности показывает, как вы намерены создавать ценность для этого потребителя. Вы достигаете соответствия, если обе стороны согласованы друг с другом.

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

ПРОФИЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ



Профиль потребителя (потребительского сегмента) более структурированно и подробно описывает конкретный потребительский сегмент в вашей бизнес-модели.

В нем выделяются задачи, проблемы и выгоды потребителя.

Задачи потребителя

К задачам относится то, что потребители хотят осуществить в своей профессиональной или личной жизни. При исследовании задач потребителей необходимо встать на их место. То, что кажется важным для вас, вовсе не обязательно будет той задачей, которую стремятся выполнить ваши клиенты.

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

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.

ЗАДАЧИ

ПОТРЕБИТЕЛЯ

Дополнительные задачи

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

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

Контекст задачи

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

Важность задачи

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



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»).

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 брешки, это будет для нас катастрофой»).

Серьезность проблем

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

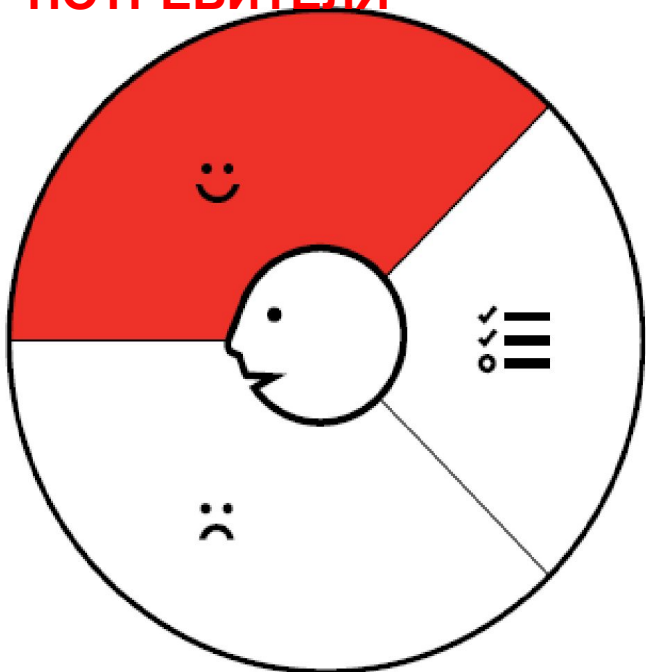


ПРОБЛЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

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 знаний или какие-то иные препятствия?

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.



ВЫГОДЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

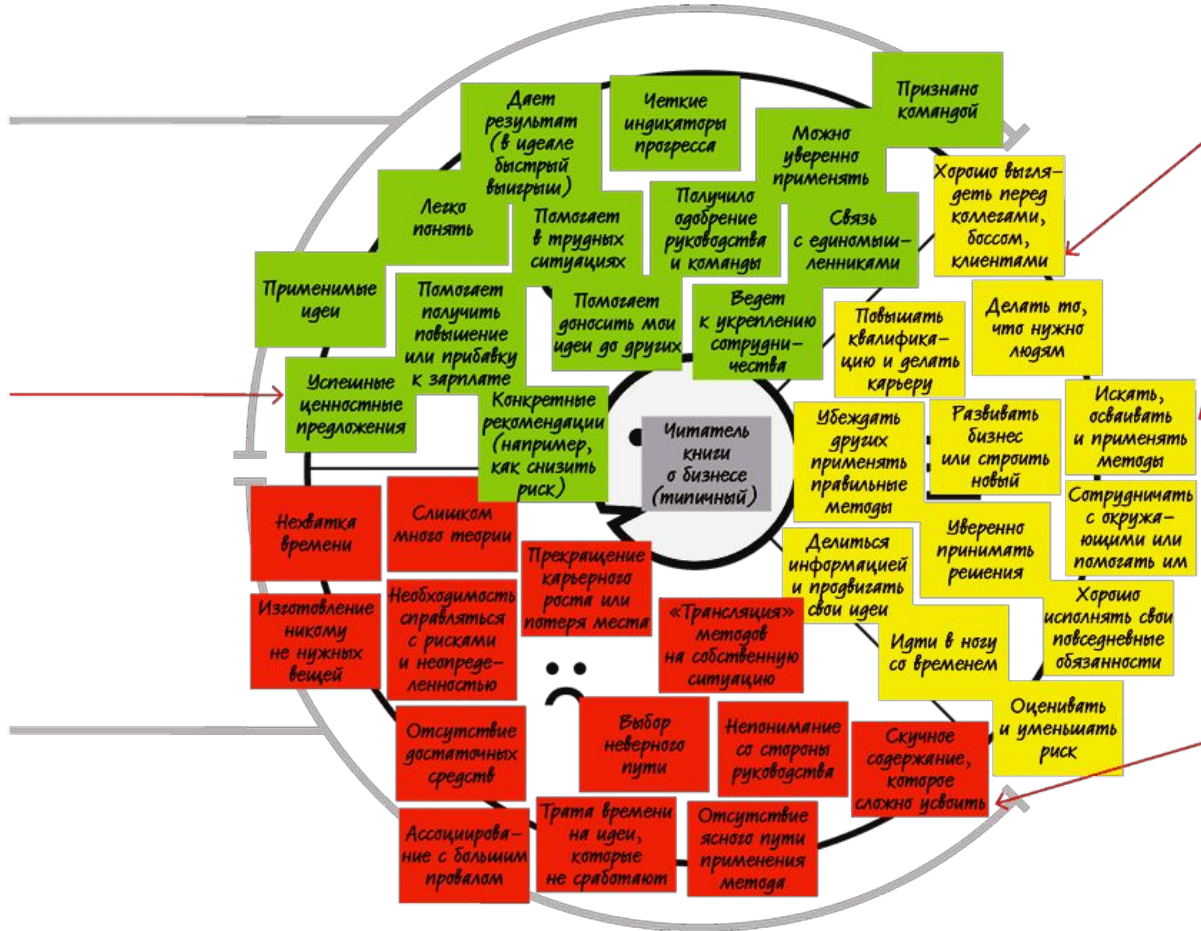
Эти наводящие вопросы помогут вам продумать потенциальные выгоды потребителя:

- 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

Выгоды — это преимущества, результаты и свойства, которые необходимы или желательны для потребителя. Это результат выполнения задачи или желательных особенностей ценностного предложения, которые помогают потребителю выполнить ее.

Чем более четко и конкретно вы определите проблемы и выгоды, тем лучше. Так, «примеры из моей сферы деятельности» — это более конкретно, чем «имеет отношение к контексту моей задачи». Спросите потребителей, по каким критериям они оценивают выгоды и проблемы. Поймите, как они измеряют успех или неудачу при выполнении своих задач.

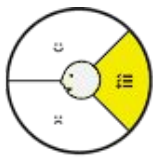
Убедитесь, что вы хорошо понимаете потребителя. Если у вас в профиле всего лишь несколько заметок, это, скорее всего, свидетельствует о недостаточном понимании. Выявите как можно больше задач, проблем и выгод. Не ограничивайтесь только тем, что прямо связано с вашим ценностным предложением.



Помимо функциональных задач потребителей, которые обычно проще всего определить, вы должны иметь представление об их социальных и эмоциональных задачах.

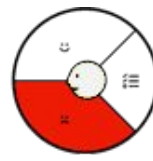
Не ограничивайтесь поверхностным пониманием задач. Зачем потребителям «овладевать новыми знаниями»? Возможно, они хотят внедрить новые методы работы в своей организации. Чтобы выделить наиболее важные для потребителя задачи, задайте вопрос «зачем?» несколько раз.

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



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.

1 Выберите потребительский сегмент

Выберите потребительский сегмент, профиль которого вы хотите

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.

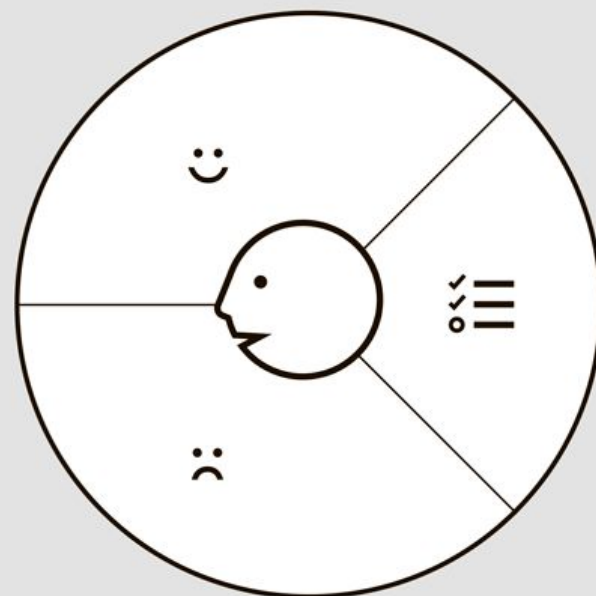
4 Определите выгоды потребителей

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.

Профиль потребителя



ТОВАРЫ И УСЛУГИ

Представьте товары и услуги в виде набора предметов, 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.

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.

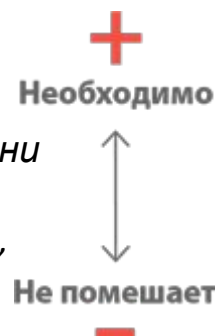
Финансовые

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

КАРТА ЦЕННОСТИ

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 справляться с конкретными проблемами.

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 помогают решать менее серьезные проблемы.



ФАКТОРЫ ВЫГОДЫ

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

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

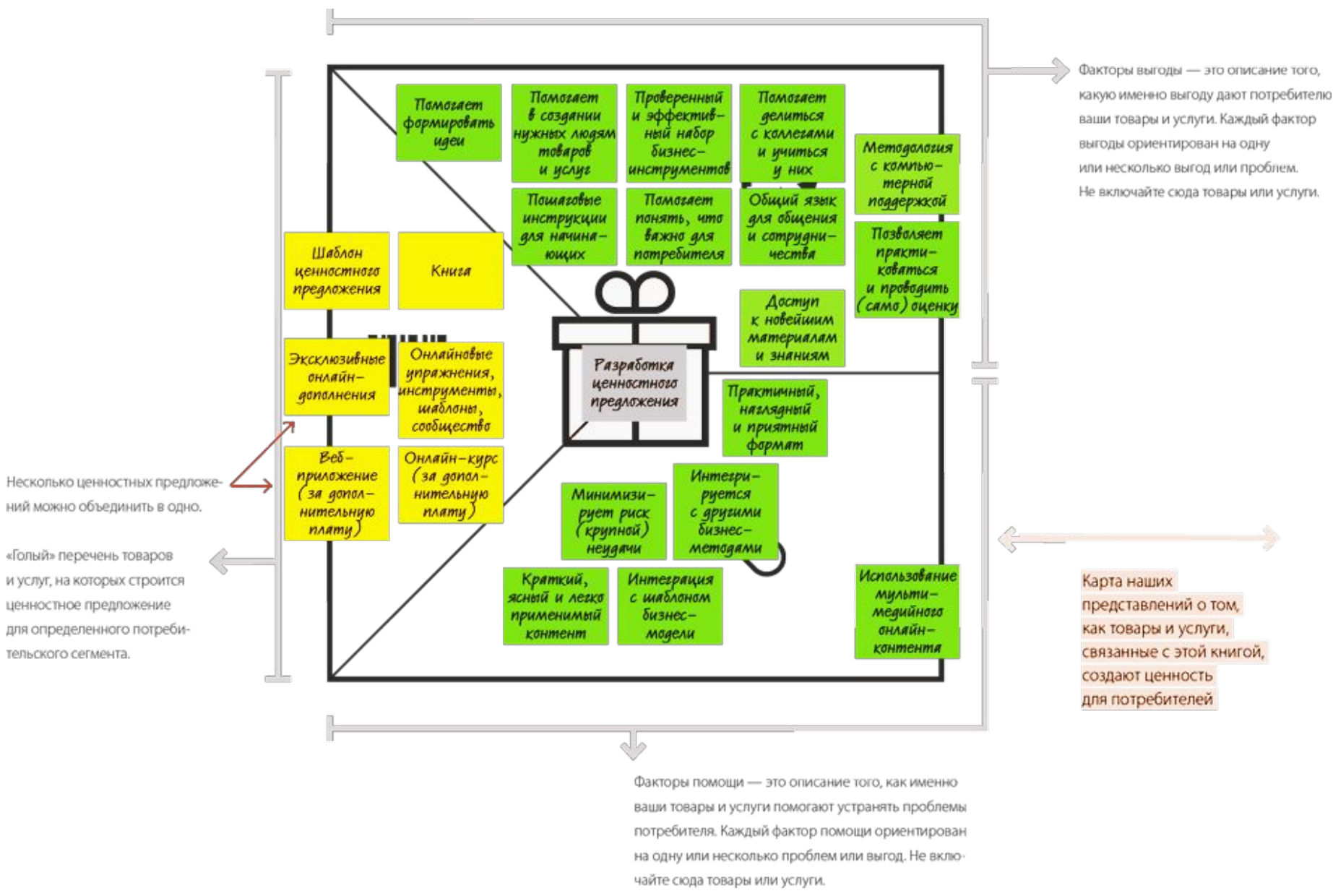
Задайтесь вопросом, способны ли ваши товары и услуги...

- 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 разделять
необходимую выгоду и ту,
которая не помешает*





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

Несколько ценностных предложений можно объединить в одно.

Факторы выгоды — это описание того, какую именно выгоду дают потребителю ваши товары и услуги. Каждый фактор выгоды ориентирован на одну или несколько выгод или проблем. Не включайте 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 ваши товары и услуги помогают устранять проблемы потребителя. Каждый фактор помощи ориентирован на одну или несколько проблем или выгод. Не включайте сюда товары или услуги.

УПРАЖНЕНИЕ

Составьте карту того, как ваши товары и услуги создают ценность

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.

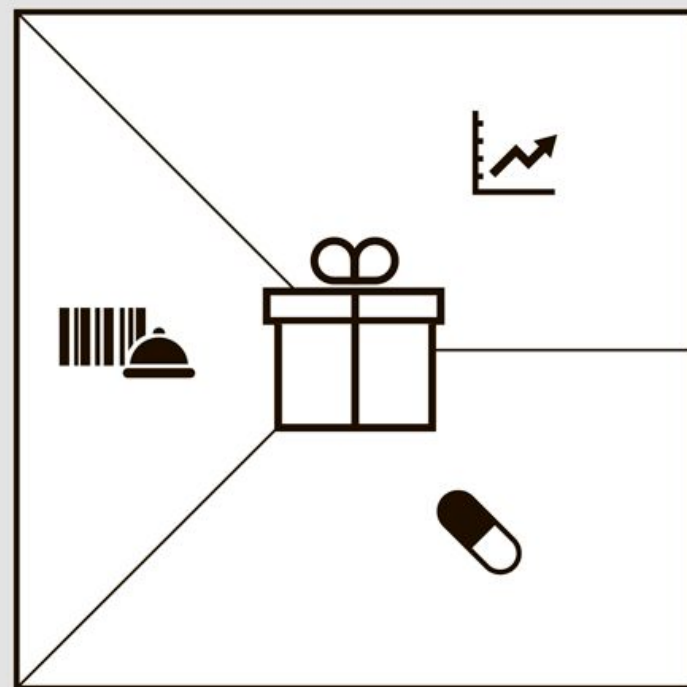
ЦЕЛЬ

Точно описать, как ваши товары и услуги создают ценность.

РЕЗУЛЬТАТ

Карта создания ценности на одной странице.

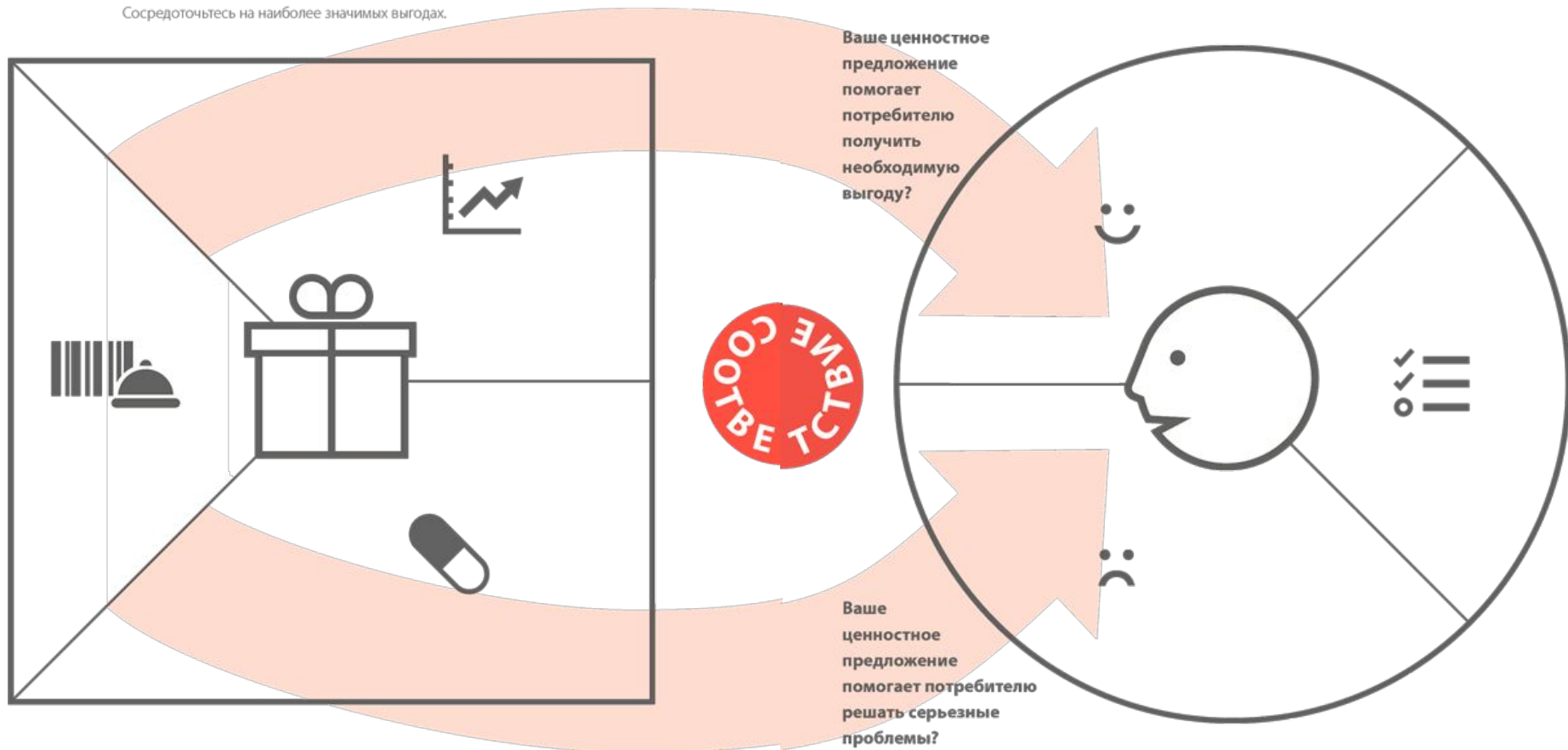
Карта ценности



СООТВЕТСТВИЕ

ВНЕ 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. 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. Сосредоточьтесь на наиболее значимых выгодах.



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

УПРАЖНЕНИЕ

Проверьте соответствие

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?

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.

ЦЕЛЬ

Убедиться, что вы учитываете важные для потребителя аспекты.

РЕЗУЛЬТАТ

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



ТРИ ТИПА СООТВЕТСТВИЯ

На бумаге

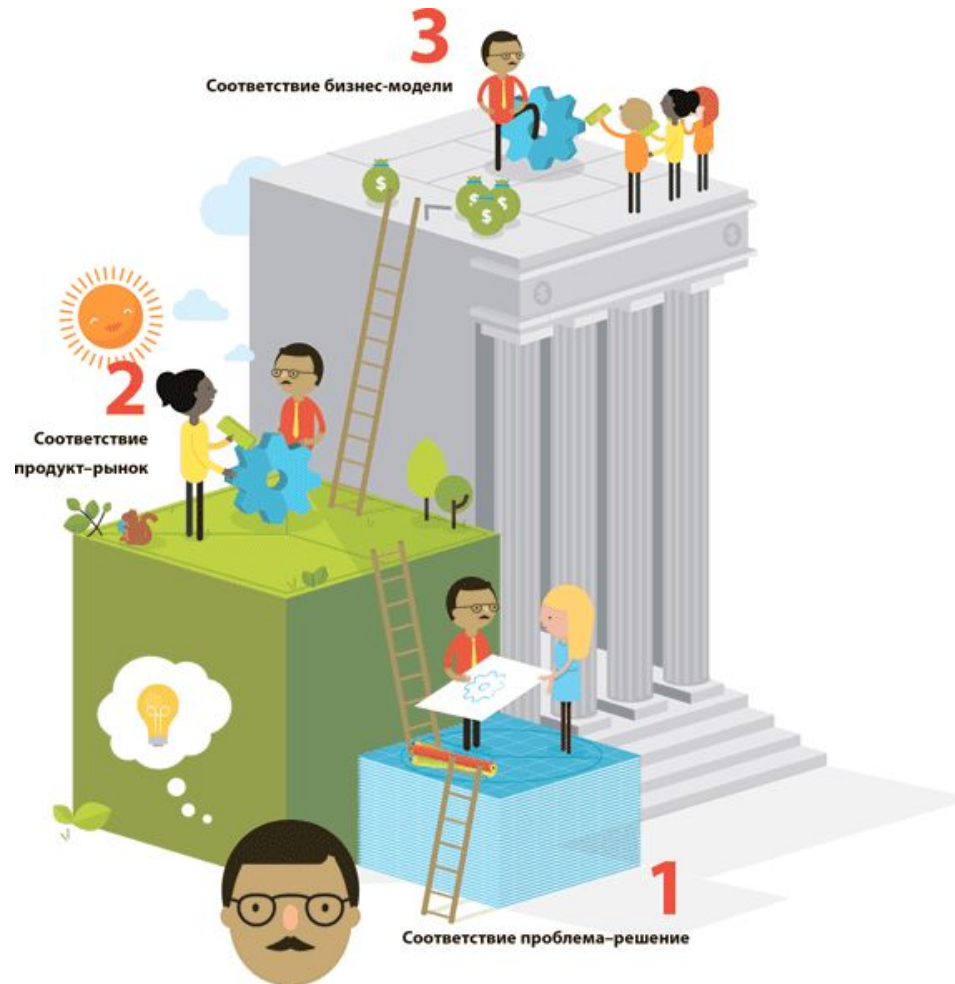
1. Соответствие проблема – решение

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.

Наш  помогает ,

которые хотят  с помощью 

и . (В отличие от .)

**РАЗРАБОТКА, ТЕСТИРОВАНИЕ,
ПОВТОРЕНИЕ**