

УДК 658:001.891.5

Цалкович Егор Александрович

аспирант, департамент менеджмента,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

MrTsalkovich@yandex.ru

Egor A. Tsalkovich

Graduate student (3rd course),

Department of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation

MrTsalkovich@yandex.ru

Использование итерационной модели при формировании ценностного предложения компании

Iteration model used in formation of company's value proposition

Аннотация: В статье приводятся подробное описание итерационной модели, сформулированной Д.Пиндером, С.Барнсом и Х.Блейком и используемой для формирования эффективного ценностного предложения компании. Указаны основные составные блоки данной модели, к каждому из них приведена характеристика, показывающая, какие действия следует предпринять руководству компании и иным лицам, ответственным за формирование ценностного предложения компании, для определения ключевой ценности, которую необходимо предоставить целевому сегменту клиентов. Проведена авторская оценка достоинств и недостатков данной модели в контексте формирования ценностного предложения компании.

Ключевые слова: ценность, ценностное предложение, стратегия.

Abstract: The article provides a detailed description of the iterative model formulated by D. Pinder, S. Barnes and H. Blake and used to form the effective value proposition of the company. The main constituent blocks of this model are indicated, each of which contains a characteristic showing what actions should be taken by the company's management and other persons responsible for forming the company's value proposition in order to determine the key value that must be provided to the target customer segment. The author's assessment of the advantages and disadvantages of this model in the context of the formation of the value proposition of the company is also provided.

Keywords: value, value proposition, strategy.

В зарубежной теории и практике стратегического менеджмента в 2000–2010 гг. был сформирован ряд моделей обеспечения эффективности ценностного предложения компании. Так, одним из наиболее известных подходов к обеспечению эффективности ценностного предложения

является т.н. итерационная модель обеспечения эффективности ценностного предложения (рис. 1).



Рис. 1. Итерационная модель обеспечения эффективности ценностного предложения Д.Пиндера, С.Барнса и Х.Блейка

В рамках первого этапа приведенной выше модели компании необходимо детально проанализировать целевые рынки, начиная с самого высокого (стратегического) уровня и заканчивая работой с конкретными типами клиентов и заинтересованных лиц.

В рамках же второго этапа (оценки опыта, связанного с ценностью) актуальными являются такие качественные методы исследования как наблюдение и интервью. В результате проведенного анализа компания должна сформировать рациональное, эмоциональное и политическое понимание того, как заинтересованные стороны воспринимают ценность, предоставляемую компанией, на данный момент, а также того, какую реакцию должна вызывать сформулированная в будущем ценность.

На третьем этапе Д.Пиндер, С.Барнс и Х.Блейк предлагают использовать в качестве дополнения еще один инструмент – “пирамиду” ценностного предложения (рис. 2).



Рис. 2. Т.н. “пирамида” формирования ценностного предложения Д.Пиндера, С.Барнса и Х.Блейка [1]

Под компонентами в контексте представленного выше инструмента понимается «индивидуальные продукты, выставленные компанией на продажу». Предложение включает в себя «несколько компонентов (т.е. продуктов и/или услуг), объединённых или включенных в набор с целью выполнения конкретной операционной задачи». Следующее за предложением решение представляет собой «группу предложений, в рамках которых предоставляется решение конкретной проблемы клиента». Следует подчеркнуть, что у компании должны быть способна измерить степень улучшения, которое произошло по итогам внедрения решения. На вершине пирамиды находится совместно созданная ценность (ССЦ), которая определяется учеными как «кастомизированное (персонализированное) решение, совместно созданное с клиентом».

Следует отдельно отметить, что в зависимости от методики продаж, применяемой в компании, акцент на конкретных элементах пирамиды может быть различным. Так, в случае транзакционных продаж (в рамках которых продавец не выявлял потребностей клиента, а просто принял его позицию за основу для подготовки коммерческого предложения) фокус внимания должен находиться на компонентах, предложении и, в некоторых случаях, на решении, тогда как при консультативных продажах (в рамках которых у клиента еще нет решения проблемы) наиболее значимыми являются такие блоки как решение и ССЦ. Помимо всего прочего, в результате проведенного на третьем этапе исследования компания может скорректировать стратегию ценообразования, изменить позиционирование или наполнение предложения с целью предоставить клиенту инновационное решение при низких затратах [2].

В рамках четвертого этапа (оценка преимуществ) компании предлагается сформулировать основную услугу (core service), приоритетность выгод (ожидаемых и дополняющих) на основании анализа рынка, описания клиентского опыта и определения возможных продуктов и услуг, являющихся основой предложения.

Говоря о сути пятого этапа, Д.Пиндер, С.Барнс и Х.Блейк отмечают, что основная борьба компаний между собой разворачивается на уровне ценностных предложений друг друга. При этом ученые подчеркивают, что

при оценке альтернатив необходимо понимать, что варианты поведения клиента «сделать самому» и «ничего не делать» также являются альтернативами и должны учитываться при анализе.

Последним этапом при построении ценностного предложения является формирование для клиента надежного и правдоподобного сообщения, являющегося обоснованием сути ценностного предложения.

На наш взгляд, основными недостатками представленной выше модели являются следующие тезисы:

- не вполне ясна процедура оценки такого стратегически значимого параметра, как “опыт клиентов, связанный с ценностным предложением”;

- не представлены количественные характеристики эффективности ценностного предложения как для компании, так и для клиентов;

- не рассматриваются возможные ситуации, в рамках которых оценки компании и потребителей по поводу содержания и перспектив ценностного предложения не совпадают; считается, что процесс формирования ценностного предложения по данному параметру является сбалансированным, а возможные конфликтные ситуации между компанией и потребителями игнорируются.

Литература:

1. Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. PA: Kogan Page Limited. P.31.

2. Aure, Patrick Adriel. (2015). *Social business model canvas: Reconciling commercial and social value propositions of social enterprises*. DLSU Business Notes and Briefings. P.3.

Literature:

1. Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. PA: Kogan Page Limited. P.31.

2. Aure, Patrick Adriel. (2015). *Social business model canvas: Reconciling commercial and social value propositions of social enterprises*. DLSU Business Notes and Briefings. P.3.