

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,

Department of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation

MrTsalkovich@yandex.ru

Обзор шаблонов, используемых при формировании ценностного предложения компании

Overview of templates used in formation of company's value proposition

Аннотация: В статье приводятся примеры наиболее эффективных шаблонов, используемых при формировании ценностного предложения компании. Особое внимание уделяется шаблону «Люди. Ценность», сформулированного авторским коллективом под руководством С. Вильдевуура. Данный шаблон позволяет сформировать эффективное ценностное предложение на ранних этапах инновационного процесса, что, по мнению автора, является актуальным аспектом современной экономической действительности. Автором приводится краткое описание каждого представленного шаблона, описываются ключевые достоинства и недостатки, сопряженные с использованием данных инструментов на практике.

Ключевые слова: ценность, ценностное предложение, стратегия.

Abstract: The article provides examples of the most effective templates used in the formation of the company's value proposition. Special attention is paid to the “People-Value” canvas, which was formulated by a team of authors under the leadership of S. Wildevuur. This template allows to create an effective value proposition in the early stages of the innovation process, which, according to the author, is a relevant aspect of modern economic reality. The author provides a brief description of each template presented, describes the key advantages and disadvantages associated with the use of these tools in practice.

Keywords: value, value proposition, strategy.

В зарубежной теории и практике управления в 2000-2010 г.г. был сформирован ряд моделей обеспечения эффективности ценностного предложения. Практически во всех моделях уровень использования количественных характеристик ценностного предложения был

незначительным. В связи с этим в научной среде возникла потребность в эффективных шаблонах, с помощью которых можно сформировать ценностное предложение. Наиболее часто используемыми из них стали шаблон А.Остервальдера и шаблон С.Вильдевуура. Рассмотрим их.

На ранних этапах инновационного процесса для формулировки нового ценностного предложения можно использовать шаблон «Люди. Ценность» С.Вильдевуура (табл. 1).

Таблица 1. Шаблон ценностного предложения (подход С. Вильдевуура)

(3) Характеристики	(2) Потребности	(1) Люди	(6) Технологии	(8) Опыт
(4) Мотивация			(7) Процессы	
(5) Контекст			(9) Эффект	

Главная идея в рамках этого инструмента заключается в том, что продукт или услуга могут предоставить дополнительную ценность, если они отвечают потребностям пользователей и отражают их мотивацию. С одной стороны, шаблон помогает структурировать потребности и предпочтения пользователей в зависимости от контекста и эффекта. С другой стороны, в нем описывается, как предлагаемое компанией решение соответствует тем самым пользовательским критериям [1, с. 132].

Первые шесть блоков представляют собой инсайты пользователей, полученные в результате этнографических исследований и интервью в рамках изучения возможности совместного создания ценности.

В рамках первого блока («Люди») представляется портрет целевого потребителя продукта или услуги – такой подход служит средством эмпатии, идентификации и представления определенного сегмента рынка. Дальнейшая информация о потребителе представляется в следующих четырех блоках. Такая логика построения шаблона обусловлена влиянием идеи «результатирующих инноваций», разработанной Э.Ульвиком. Ученый сформулировал следующие тезисы своей концепции: а) потребители приобретают продукт или услугу, чтобы облегчить процесс выполнения своей работы; б) клиенты вынуждены постоянно решать новые задачи и, следовательно, находить продукты или услуги, которые облегчили бы им жизнь; в) компании получают возможность создать востребованный товар или услугу только в том случае, если они стремятся помочь потребителям сделать их работу удобнее [1, с. 134].

В рамках второго блока («Потребности») описывается, насколько хорошо продукт или услуга обеспечивает выполнение имеющейся у потребителя работы. Содержание блока «Характеристики» не ограничивается описанием основных атрибутов выбранных потребительских групп. В рамках этого этапа необходимо определить, какие мечты, страхи, опасения есть у потребительских групп, каким образом данные группы связаны между собой, в каких случаях проявляют активность, а в каких – нет. Под «контекстом» в рамках представленной

выше модели понимаются повседневные условия жизни пользования (место проживания, доступ к ресурсам и т.п.).

В правой части шаблона акцент перемещается на основные проблемы, связанные с принимаемыми пользователями решениями. Анализ технологических аспектов предлагаемого решения (шестой блок), в частности, позволяет установить, какие технологические решения будут актуальными для выполнения «работы» клиента, а также то, как будет чувствовать себя пользователь в рамках этих технологий. Блок «Процессы» связан с глубинным пониманием компанией процесса выполнения «работы» с точки зрения потребителя. Под «опытом» в рамках данной модели понимается ценность, возникающая при использовании продукта или услуги, при работе с поставщиками услуг, другими пользователями. Накопление положительного опыта и создание прочных взаимодействий с потребителем ведет к долгосрочным положительным эффектам (девятый блок шаблона).

По нашему мнению, основным недостатком модели С. Вильдевуура является то, что в ее рамках недостаточно четко определены взаимосвязи между отдельными блоками формирования ценностного предложения.

В 2012 году А.Остервальдером была разработана еще одна описательная модель обеспечения эффективности ценностного предложения. В общем виде шаблон ценностного предложения представляет собой декомпозицию двух элементов шаблона бизнес-модели – блока «Ценностное предложение» и блока «Сегмент потребителей». Целью инструмента является обеспечение помощи в поиске соответствия между предложением ценности, которое предоставляет продукт или услуга, и тем, в чем нуждается покупатель [2, с. 26].

Первым этапом заполнения данного шаблона является определение функциональных, социальных и эмоциональных «работ», которые клиенты пытаются выполнить, а также основных потребностей, которые клиенты пытаются удовлетворить. В рамках некоторых из заданий клиенты просто являются покупателями (buy), в рамках некоторых – являются совместными создателями ценности (co-create), в рамках других – передают ценность (transfer). Каждая работа оценивается в соответствии с ее значимостью, описывается частота реализации работ [2, с. 45].

Далее акцент при исследовании делается на «боли» клиента: отрицательные эмоции, нежелательные затраты, риски, которые испытывают или могут испытывать клиенты до, во время и после выполнения работы. Боли оцениваются в соответствии с интенсивностью их действия клиентов, в то время как частота их возникновения также подвергается анализу [2, с. 57].

Третий этап анализа сегмента клиентов – это идентификация и оценка всех преимуществ, которые клиент ожидает и желает получить.

Создание ценностного предложения начинается с перечисления всех продуктов и услуг предприятия, которые помогают заказчику выполнить

функциональную, социальную или эмоциональную работу или помочь в удовлетворении основных потребностей. Болеутолители показывают, как продукты и услуги предприятия смягчают «боль» клиентов, а генераторы выгоды описывают, как продукты и услуги создают выгоды для клиентов.

Таким образом, успешное прохождение всех стадий формирования ценностного предложения с использованием указанных шаблонов будет означать достижение соответствия продукта и рынка, что позволяет утверждать, что ценность действительно отвечает потребностям клиентов.

Литература:

1. *Wildevuur, S.E., Dijk, D. van, 2011. Scottie: design for social connectedness in healthcare. CoDesign 7, 131-138.*

2. *Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley, 2010.*

Literature:

1. *Wildevuur, S.E., Dijk, D. van, 2011. Scottie: design for social connectedness in healthcare. CoDesign 7, 131-138.*

2. *Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley, 2010.*