

УДК 33 DOI: 10.14451/1.238.439

Проектирование ценностного предложения

© 2024 **Удальцова Наталья Леонидовна**

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Ключевые слова: ценность продукта, ценностное предложение, уникальное торговое предложение.

В статье рассматриваются основные элементы ценностного предложения, которые формируют ценность продукта, способного удовлетворить запросы потребителя наилучшим образом. Автор уделяет внимание проектированию уникального конкурентного предложения, торгового предложения и эффективной маркетинговой стратегии как основных ключевых направлений, на которые опирается ценностное предложение. Также в статье рассмотрены варианты построения ценностного предложения на примере разных компаний.

Введение

Ценностное предложение (Value Proposition, VP) – это ключевой элемент, который кратко и ясно объясняет покупателю, почему следует выбрать именно этот продукт среди прочих вариантов. В нем подчеркиваются конкретные преимущества для клиента, которые подтверждаются фактами и аргументами. VP также помогает снять возможные сомнения и возражения, облегчая процесс принятия решения. Его основная цель – выделить уникальные характеристики продукта, опираясь на конкретные доводы, избегая при этом расплывчатых заявлений вроде «мы лучшие». Важно, чтобы ценностное предложение предоставляло исчерпывающую информацию, избавляя клиента от необходимости задавать дополнительные вопросы и устраняя возможную неуверенность перед покупкой.

Основная часть

Когда покупатель приходит в магазин, его основная цель – найти решение своих проблем или облегчить повседневные задачи. Однако далеко не

всегда есть возможность сразу оценить товар на месте, поэтому компания должна чётко и убедительно представить ценность своего продукта, опираясь на факты и конкретные доказательства. Это и является сутью ценностного предложения.

Ценностное предложение должно акцентировать внимание на ключевых преимуществах продукта, подчёркивая его уникальные особенности и показывая, как он удовлетворяет потребности клиентов. Оно представляет собой обещание, основанное на чётких, измеримых результатах. Общие фразы вроде «кратчайшие сроки» и «высшее качество» не дают ясности покупателю, поэтому их лучше избегать. Гораздо важнее чётко и лаконично объяснить, какие конкретные выгоды получит клиент, чтобы ему было проще принять решение в пользу покупки.

Ценностное предложение компании играет важнейшую роль в понимании клиентом трех аспектов, какую проблему решает продукт? в чем заключается деятельность компании и чем её предложение превосходит конкурентов? Возь-

мём в пример компанию Apple и её популярный продукт – iPhone.

Apple формулирует своё ценностное предложение так: «Каждый iPhone отражает наши ключевые ценности. Мы считаем, что телефон – это не просто набор функций. Он должен быть интуитивным, удобным и обладать привлекательным дизайном. Это позиционирование помогает iPhone выделяться на фоне конкурентов не только функциональностью, но и эстетикой, что делает устройство приятным и легким в использовании».

Компания делает акцент на балансе между простотой, дизайном и практичностью. Это обеспечивает пользователям удобство и эффективность в ежедневном взаимодействии с устройством, значительно облегчая его использование в повседневной жизни.

Многие путают позиционирование компании с её ценностным предложением, хотя эти элементы маркетинговой стратегии имеют разные функции. Позиционирование определяет, какую роль компания играет на рынке, тогда как ценностное предложение описывает уникальные преимущества конкретных продуктов или услуг в рамках этого позиционирования, но не дублирует его.

Возьмём, например, вегетарианское кафе, которое фокусируется на клиентах, предпочитающих здоровое питание. Его позиционирование строится вокруг концепции сбалансированной и полезной еды. При этом ценностное предложение для каждого блюда может подчёркивать его пищевые преимущества – содержание белков, жиров, углеводов и витаминов. С другой стороны, служба доставки, ориентированная на скорость, с девизом «Доставим быстрее всех» формирует своё ценностное предложение вокруг скорости и удобства для клиентов.

Эффективное ценностное предложение должно опираться на три ключевых элемента: уникальное конкурентное преимущество, мощное торговое предложение и тщательно продуманную маркетинговую стратегию. Если хотя бы один из этих компонентов отсутствует, предложение

теряет свою силу и становится менее привлекательным для целевой аудитории [2].

Уникальное конкурентное преимущество (УКП) – это важная особенность продукта или услуги, которая помогает компании выделяться среди конкурентов. Оно должно отражать ключевые ценности бренда и соответствовать ожиданиям целевой аудитории. К примеру, преимущества могут быть удобное расположение торговых точек, широкий ассортимент или обширная сеть филиалов.

Хотя термин «уникальное» подразумевает исключительность, добиться её на современном рынке сложно. Продукты часто выполняют одинаковые функции: все смартфоны позволяют общаться, фотографировать и использовать приложения, а стулья, вне зависимости от формы, предназначены для сидения.

Таким образом, успешные компании концентрируются не на создании полностью новых товаров, а на улучшении характеристик, которые важны для их клиентов, но недооцениваются конкурентами.

Уникальное торговое предложение (УТП) является ключевым элементом, позволяющим компании выделяться среди конкурентов и эффективно привлекать целевую аудиторию. Главная задача УТП – предоставить клиентам решение, которое наилучшим образом удовлетворяет их потребности. Для разработки убедительного УТП стоит пройти несколько важных этапов:

1. Проанализируйте, чем ваше предложение отличается от аналогичных на рынке, и выделите ключевые преимущества, которые делают его уникальным.
2. Чем глубже вы поймёте потребности клиентов, тем точнее сможете предложить решение, которое эффективно отвечает их запросам.
3. Демонстрируйте, как ваши уникальные характеристики помогают покупателям решать их задачи и получать конкретные результаты.
4. Важно, чтобы потенциальные клиенты сразу поняли, какие выгоды они получают, обратившись к вам.

Следуя этим шагам, вы сможете создать УТП, которое не только заинтересует аудиторию, но и укрепит позиции вашего бизнеса на рынке.

Чтобы эффективно продвигаться на рынке, компаниям необходимо чётко и привлекательно формулировать своё УТП, делая его понятным для целевой аудитории. Ключевым моментом является способность выделиться на фоне конкурентов и заинтересовать потенциальных покупателей. Если УТП похоже на предложения других компаний, оно не принесёт значимые результаты ни для бизнеса, ни для его клиентов. При этом создание эффективного УТП не всегда подразумевает разработку принципиально нового продукта. Важнее найти те качества товара или услуги, которые выделяют его на рынке, но остаются незамеченными конкурентами. Именно они могут стать определяющими для потребителя при выборе.

В 2010 году Бургер Кинг вышел на российский рынок, начав конкурировать с Макдональдс. В рамках стратегии привлечения клиентов сеть предложила специальные обеденные комплексы, в которые входили бургер, картофель и напиток по сниженной стоимости. Несмотря на то, что схожие акции были доступны и в других заведениях, нередко по более выгодной цене, многие посетители предпочли именно Бургер Кинг. Его предложение выглядело наиболее выгодным и привлекало внимание, что позволило сети выделиться на фоне конкурентов.

Расширение ценностного предложения подразумевает усиление уникального торгового предложения (УТП) с помощью убедительных доказательств, которые повышают его надёжность и привлекательность для целевой аудитории. Основная задача этого процесса – показать, как компания разработала и обосновала свое УТП. В качестве подтверждения могут использоваться факты, документы или другие материалы, хотя их наличие не всегда строго необходимо. Например, если в УТП утверждается: «Мы создадим крупнейшую базу контактов на основе уникальных алгоритмов отслеживания», – то уже само упоминание таких алгоритмов может служить доказательством данного обещания.

Модель Value Proposition Canvas, созданная Александром Остервальдером [3], помогает анализировать ценностное предложение компании. Шаблон включает два основных элемента: «Сегмент клиентов» (Customer Segment) и «Предложение ценности» (Value Proposition) [2]. Клиенты представлены в виде круга, а ценностное предложение – в форме квадрата. Каждый из этих элементов разделен на три блока, которые детализируют ключевые аспекты, связанные с потребностями клиента или характеристиками предлагаемого продукта.

Клиентский сегмент представляет собой группу людей, объединённых общими потребностями, проблемами и целями. Такие группы формируются естественным образом, поскольку люди склонны объединяться на основе схожих интересов и мотивов. Основная задача бизнеса – не создавать новый сегмент, а находить уже существующие группы, которые разделяют одинаковые запросы и интересы.

Анализ клиентского сегмента помогает понять, почему покупатели предпочитают определённый продукт среди множества альтернатив. Этот анализ позволяет ответить на важный вопрос: что побуждает клиента выбрать конкретный товар? В рамках исследования рассматриваются три ключевых аспекта:

1. Потребности (jobs) – задачи, которые клиент хочет решить.
2. Боли и страхи (pains) – проблемы, которых клиент старается избежать.
3. Ожидаемые выгоды (gains) – то, что клиент надеется получить от приобретения товара.

Идеальная структура сегмента возникает на пересечении всех этих факторов – потребностей, выгод и проблем. Однако если полная картина клиента неясна, можно начать с анализа одного из аспектов, например, с его потребностей. Такой подход позволит сосредоточиться на решении конкретных задач, с которыми сталкиваются покупатели. В результате получится сегмент, включающий людей с похожими запросами и потребностями.

Таким образом, правильное понимание особенностей клиентского сегмента даёт возможность

глубже понять мотивацию покупателей и лучше настроить предложение под их требования [1].

Несоответствие между потребностями клиентов и предлагаемыми продуктами представляет собой серьезную проблему для многих компаний. Причина заключается в том, что производитель не всегда способен удовлетворить все запросы целевой аудитории. Вопрос о том, с чего следует начинать создание ценностного предложения – с конкретной идеи (круга) или более абстрактной концепции (квадрата), не имеет универсального ответа. Оптимальный подход зависит от того, насколько полна информация, доступная на этапе разработки. Если у компании имеется достаточно данных, процесс становится значительно проще. Тем не менее, зачастую формирование ценностного предложения начинается уже на стадии зарождения бизнес-идеи, когда необходимая информация еще может отсутствовать.

Существует четыре основных метода разработки продуктов, каждый из которых зависит от стадии идеи и особенностей рынка.

1. Когда у компании уже есть ясная бизнес-идея, но целевая аудитория еще не определена, стартовым этапом становится формирование конкретного видения продукта. Лишь после этого подбирается подходящий сегмент клиентов, которым этот продукт будет наиболее полезен.
2. Если идея находится на начальной стадии и требует доработки, используется подход круга. Сначала адаптируют концепцию под запросы потенциальных клиентов, уточняя детали и улучшая продукт, чтобы он соответствовал ожиданиям и потребностям целевой аудитории.
3. Для зрелых рынков с установленными стандартами снова применяется подход квадрата. Здесь начинается с разработки базовой версии продукта, а затем она дополняется уникальными характеристиками, которые повышают ценность и отличают продукт от конкурентов.
4. В условиях нестабильного рынка и быстро меняющихся предпочтений клиентов акцент делается на анализ потребностей покупателей.

Процесс начинается с создания стандартного предложения, аналогичного конкурентам, а затем добавляется уникальное торговое предложение (УТП), чтобы продукт выгодно выделялся на фоне остальных.

Таким образом, выбор подхода к разработке продукта зависит от готовности идеи и специфики рынка, что позволяет компании наиболее эффективно адаптироваться к запросам клиентов и условиям конкуренции.

Применение этих стратегий помогает бизнесу оперативно реагировать на изменения рынка и предлагать востребованные решения.

Для того чтобы ценностное предложение максимально отвечало потребностям целевой аудитории, важно пройти три ключевых этапа:

1. Первым шагом является тщательное исследование потребностей и проблем, с которыми сталкиваются клиенты. Продукт должен разрабатываться с учётом этих факторов, чтобы предлагать решения, которые действительно важны для аудитории. Успех этого этапа измеряется тем, насколько продукт способен эффективно устранять основные затруднения потребителей.
2. После создания продукта его необходимо протестировать в реальных условиях и собрать отзывы от целевой аудитории. Положительные отклики означают, что продукт соответствует ожиданиям потребителей и находит свою нишу на рынке. Это помогает подтвердить его востребованность и готовность к выходу на рынок.
3. Финальный шаг включает внедрение продукта в устойчивую и масштабируемую бизнес-модель. Для достижения успеха модель должна приносить прибыль и обеспечивать долгосрочное развитие компании.

После прохождения этих этапов продукт будет полностью готов к успешному запуску на рынке и удовлетворению ожиданий потребителей, одновременно способствуя росту и развитию бизнеса.

После выявления соответствий следующим этапом становится создание ценностного предло-

жения, ориентированного на клиента. Этот метод сосредоточен на восприятии продукта с позиции потребителя, принимая во внимание его потребности и интересы. Важным аспектом является не то, что компания хочет продать и в какие сроки, а то, что действительно важно для самого клиента. Основная цель – продемонстрировать, как товар или услуга могут эффективно решить значимые для покупателя задачи и устранить его текущие проблемы.

Пример. Сеть онлайн-кинотеатров по подписке. Для компании, предлагающей подписку на фильмы и сериалы с ограниченным по времени доступом, ценностное предложение может быть сформулировано следующим образом.

Ключевые потребности (Jobs):

- процесс подписки максимально упрощен, с автоматическим списанием оплаты, исключающим дополнительные действия со стороны пользователя;
- уникальные фильмы и сериалы, которые нельзя найти на других платформах;
- удобная система навигации, позволяющая легко ориентироваться в контенте по жанрам, странам или производителям;
- возможность пользоваться сервисом на различных гаджетах, что делает его комфортным для всех членов семьи;
- специальные предложения для совместного использования подписки, что особенно удобно для семей и пар.

Такое предложение подчеркивает важные аспекты – удобство использования, гибкость и доступность, что делает сервис привлекательным для широкой аудитории.

Проблемы (pains):

- сеансы часто не соответствуют их расписанию, особенно это касается ночных показов, которые редки, а общее расписание слишком строго;
- дорогие билеты в пиковые часы ограничивают доступ к кинотеатрам, делая посещение менее доступным для широкой аудитории;
- узкий выбор фильмов, небольшие залы и неудобное расположение кинотеатров

затрудняют комфортное и регулярное посещение;

- общение с персоналом или другими зрителями может создавать дискомфорт и неудобства.

Выгоды и преимущества для пользователей:

1. При просмотре фильмов и сериалов пользователи могут видеть разнообразные рекламные предложения от партнеров, что добавляет новые элементы в их взаимодействие с платформой.
2. Доступен широкий выбор подписочных планов, включая экономичные годовые пакеты и более короткие варианты – месячные, трехмесячные и полугодовые.
3. Пользователи могут выбирать между покупкой, арендой на короткий срок, разовым просмотром или скачиванием фильмов и сериалов с возможностью офлайн-доступа на срок до 30 дней.
4. При отмене подписки предусмотрен возврат денег, что гарантирует пользователям уверенность в своих расходах.

Цель платформы – обеспечить простой и удобный доступ к нужному контенту, делая процесс просмотра максимально комфортным.

Продукты и услуги созданы с акцентом на комфорт и удобство пользователей. С помощью нашего простого и функционального приложения вы можете как смотреть видео в режиме онлайн, так и загружать их на любые устройства, включая мобильные и стационарные. Предлагаем огромную библиотеку фильмов и сериалов в высоком разрешении, а также доступ к онлайн-трансляциям различных телеканалов.

Сервисы работают круглосуточно, без перерывов на технические работы, что позволяет наслаждаться контентом в любое время. Полная автоматизация системы гарантирует удобство, так как вы можете смотреть любимые шоу и фильмы прямо из дома, без необходимости взаимодействия с другими людьми.

Оплата производится бесконтактно, с возможностью использования банковских карт. Стоимость подписки значительно ниже по сравнению

с аналогами и подходит для любых устройств, независимо от их производителя.

Преимущества нашего продукта:

1. Мы предоставляем возможность выбрать различные тарифные планы, включая годовую подписку, что позволяет получить полный доступ к нашим услугам по привлекательной цене.
2. Все фильмы можно скачивать в формате Full HD без потери качества, что сохраняет оригинальное изображение.
3. Для удобства поиска фильмов и сериалов на нашем сервисе доступны разные фильтры: по жанру, режиссерам, названиям, цитатам и отзывам, что значительно ускоряет процесс поиска.
4. У вас есть возможность бесплатно просматривать фильмы и сериалы, вышедшие до 2020 года.

Подключиться к нашему сервису просто – воспользуйтесь удобным приложением или сайтом для оформления подписки и мгновенного доступа к обширной библиотеке фильмов и сериалов. Сервис доступен 24/7, что позволяет наслаждаться просмотром в любое время.

Создание ценностного предложения – это ключевой элемент при разработке и совершенствовании бизнес-модели любого продукта или услуги. Данный инструмент универсален и может быть успешно использован как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе. Особенно важна его роль в условиях изменяющейся экономической ситуации.

Современная экономика отличается глобализацией, внедрением новых технологий и расширением возможностей внешних рынков. Влияние

инноваций, глобальных цепочек поставок и новых методов управления подчеркивает необходимость уделять внимание разработке ценностного предложения.

На фоне растущей конкуренции на мировом рынке, где представлено множество товаров и услуг, именно ценностное предложение помогает компании эффективно выделяться и удовлетворять запросы клиентов. Это не только привлекает покупателей и формирует их желание приобрести продукт, но и помогает оптимизировать внутренние бизнес-процессы, повышая качество предоставляемых услуг и продукции [4].

Одним из главных достоинств этого инструмента является его способность учитывать не только функциональные характеристики продукта или услуги, но и эмоциональное восприятие потребителей. Это играет важную роль, так как часто именно эмоции, а не рациональные доводы, определяют выбор покупателя. Множество существующих методов не способны в полной мере охватить этот аспект. В этом контексте канва ценностных предложений выступает как мощный инструмент, позволяющий анализировать продукт с точки зрения его значимости для клиента. Важно отметить, что метод ориентирован на потребности покупателей, что повышает его социальную значимость и делает процесс разработки более целенаправленным.

Заключение

Ключевым преимуществом использования этого инструмента при разработке продукта является ориентация на потребности клиентов и адаптация бизнес-процессов под запросы целевой аудитории. Такой подход позволяет существенно увеличить ценность продукта для пользователей, что позитивно отражается на общей стоимости компании.

Библиографический список

1. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей : учебник / пер. с англ. Л. К.-М. Е. Колотвина. – 10-е изд. – М. : Питер, 2007. – 943 с.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. Business models and their elements / Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland. – 2002. – URL: https://www.researchgate.net/figure/Osterwalder-and-pigneur-s-business-model-canvas-44_fig1_260764171 (visited on 09/03/2024).
4. Ries E. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. – Crown Currency, 2011. – 336 p. – ISBN 978-0307887894.

УДК 33 DOI: 10.14451/1.238.445

Стратегическая трансформация бизнес-модели компании

© 2024 **Удальцова Наталья Леонидовна**

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

Ключевые слова: бизнес-модель, экосистема, эффективность бизнеса, элементы Индустрии 4.0, цифровизация, планирование, трансформация, конкурентное преимущество, стратегия, потребительская ценность.

В статье рассматриваются основные элементы, которые способствуют созданию эффективных бизнес-моделей, а также преобразованию экосистем для повышения эффективности компаний. Особое внимание уделено рекомендациям по снижению затрат при изменении бизнес-моделей как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Кроме того, анализируются стратегии, помогающие крупным компаниям успешно масштабировать свою деятельность как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Эти методы основаны на рыночных исследованиях, проведённых Майклом Портером и американским исследователем Ф. Р. Дэвидом. Основное внимание учёные уделили тому, какие конкурентные преимущества продукты и услуги могут предложить потребителям, поэтому их подходы продолжают оставаться актуальными и востребованными в современных реалиях.

Введение

Бизнес-модель можно определить по-разному, но в целом она описывает, как компания создаёт и поддерживает ценность для своих клиентов [1, с. 4]. Основой любой бизнес-модели является ценностное предложение, которое компания предлагает своим клиентам, способы формирования цены, а также внутренняя структура организации и её партнёрская сеть, помогающая достигать поставленные цели. Важнейшую роль в бизнес-модели играет цепочка поставок, обеспечивающая доставку ценности конечному потребителю и поддерживающая жизненный цикл продукта или услуги. В итоге бизнес-модель объединяет ключевые функции компании, обеспечивая их эффективное взаимодействие для

достижения успеха.

Основная часть

В каждой бизнес-сфере со временем меняются ключевые модели. Когда рынок функционирует без серьёзных перекосов, такие модели демонстрируют наиболее продуктивные способы распределения и использования ресурсов. Несмотря на то что многие инновации в моделировании не получают широкого распространения, иногда нововведения удаётся внедрить благодаря развитию технологий. Если новая модель начинает доминировать на рынке, вытесняя конкурентов или применяясь конкурентами, это указывает на серьёзные изменения в отрасли.

Однако перестроить устоявшуюся модель быва-