

## 2.4. Собираем проект: этап II

Важный навык, которому стоит учиться, — это смотреть на свою работу через призму ценности, которую мы будем предоставлять.

### Ценность

Давайте сперва вспомним, что такое ценность.

**Ценность** — это возможная или реализованная значимость, полезность или стоимость чего-либо для заинтересованных лиц, удовлетворение их потребностей в конкретной ситуации (контексте). Ведь краеугольный камень работы аналитика и вся суть результата, который он будет демонстрировать, — это поставка ценности. Поэтому хорошим вопросом для нас будет: «Как именно мы можем предоставить ценность?» Давайте постараемся ответить на этот вопрос.

### Ценностное предложение

Впервые термин «ценностное предложение» использовали Майкл Ланнинг и Эдвард Майклз в 1988 году в документе «Бизнес — это система доставки стоимости». В их трактовке **ценностное предложение** — это четкое, простое изложение преимуществ как материальных, так и не материальных, которые компания предоставит. Но в данной трактовке была и вторая составляющая, связанная с ценой, которую будет готов заплатить клиент. Поскольку мир динамично развивается, вторую часть этого определения мы уже не рассматриваем.

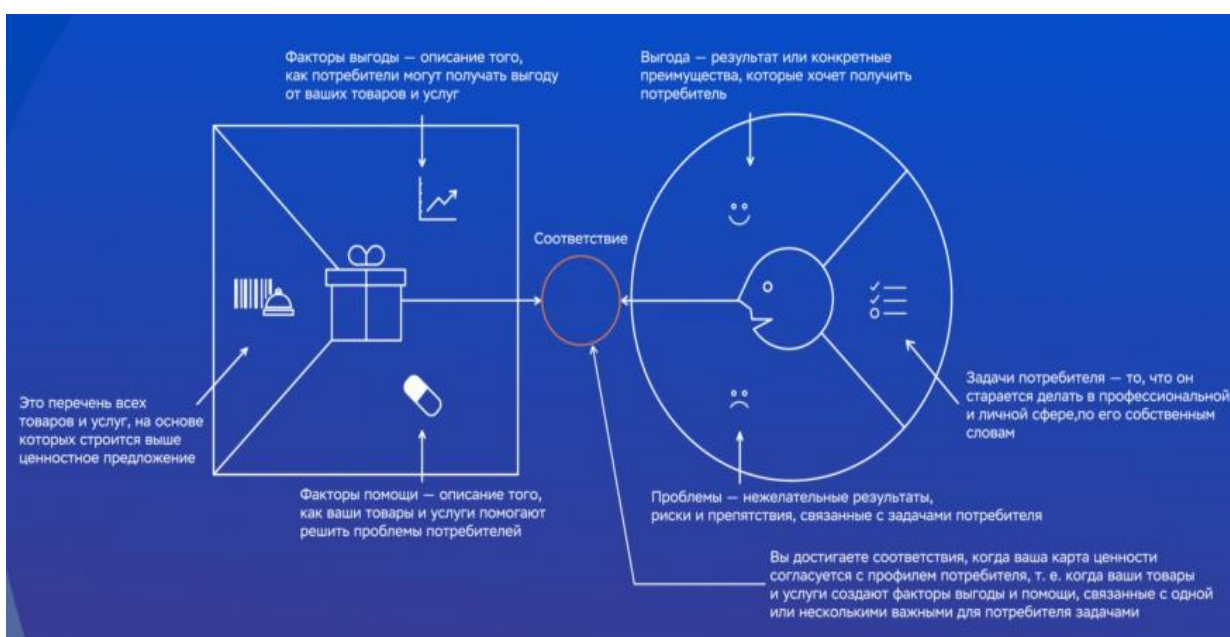
Можно сформулировать данное определение более простыми словами: **ценностное предложение** — объяснение того, как результат решает проблему. Обычно это одно или несколько предложений, понятных любому человеку, который их увидит.



В принципе, ценностное предложение можно составить по выверенной формуле:  $\text{ценностное предложение} = (\text{проблема} + \text{решение}) / \text{результат}$ .

В 2012 году Александр Остервальдер вместе с командой выпустили «Проектировщик ценностного предложения». Позже «проектировщик» станет шаблоном ценностного предложения, который мы сегодня и рассмотрим.

Нам важно понимать, что в создании ценности всегда есть две стороны: ценность, которую мы предоставим, и желания заинтересованного лица. И нам нужно детально изучить каждую из этих сторон. Ведь только так мы сможем найти соответствие между сторонами и согласие в той ценности, которую мы можем предоставить. Есть определенный шаблон, который может нам в этом помочь.



Шаблон, или карта ценностного предложения, более структурированно и подробно отражает особенности конкретного ценностного предложения в нашей модели. Она разбивает ценностное предложение на товары и услуги, факторы помощи и факторы выгоды. Как же нам заполнить карту ценности? Давайте пройдемся по шагам.

Первым шагом будет «Определение потребительского сегмента». Здесь мы отвечаем на вопрос: «На каком потребительском сегменте мы фокусируемся?»

Затем следует шаг «Персона». В идеале с нашим потребительским сегментом должна быть связана персона. Это переход от абстрактного сегмента к описанию конкретного его представителя. Им может быть как реальный человек (тогда мы получим его описание, например, из глубинного интервью), так и воображаемая, собранная личность. Но так или иначе нам стоит узнать профессию, возраст и другие атрибуты персоны. Важно понять, кем она является: покупателем, конечным пользователем или другим видом заинтересованного лица.

Далее следует шаг «Задачи потребителя». Какие задачи выполняет потребитель в своей личной жизни и на работе? Какие у него есть базовые потребности? Нам важно помнить, что задачи бывают функциональные, социальные и личностные.

Далее мы определяем проблемы, или так называемые боли: что беспокоит и раздражает потребителя; какие препятствия встают перед ним в ходе выполнения задач; что усложняет ему жизнь? Чем подробнее мы ответим на эти вопросы, тем легче нам будет потом.

Затем следует выгода: что делает потребителя счастливым; на какой результат он рассчитывает и как превзойти его ожидания? Нам нужно думать о чего социальных, эмоциональных и финансовых выгодах. Однако стоит понимать, что выгода — это не противоположность боли. Выгода — это скрытые человеческие амбиции и желания.

Вторая половина шаблона относится к предоставляемому нами сервису или продукту. И следующим шагом будет «Продукты и сервис». Здесь вначале стоит определить, что такого мы можем предложить потребителю, что поможет ему в выполнении его задачи; сможет ли это стать панацеей.

Далее мы определяем «болеутоляющие», или факторы помощи, т. е. то, как наш результат решает проблему потребителя. Эти факторы должны ясно показывать, как мы намерены смягчать или устранять проблемы, которые возникнут у потребителя до, во время или после выполнения его задачи. Хорошие ценностные предложения ориентированы на значимые для потребителя проблемы, в первую очередь, на самые серьезные из них.

Далее следуют факторы выгоды, т. е. то, как результат нашей деятельности способен удовлетворить амбиции потребителя. Факторы выгоды — это хорошее описание того, какую выгоду дает потребителю наш результат.

В конце нам нужно ответить на вопрос «Почему?» и провести связь между потребителем и продуктом. Найти соответствие нам поможет ответ на этот вопрос. Почему именно наш продукт поможет решить еще не решенные задачи потребителя? Наш путь должен быть уникален и при этом востребован.

## **Формирование ценностного предложения**

В конце нас ждет серьезный и ответственный шаг по формированию ценностного предложения. Здесь мы определяем наиболее сильные и убедительные ценности, которые предоставляет наш результат. Эти ценности и станут нашими ценностными предложениями. Соответствие между заинтересованным лицом и результатом будет достигаться, когда будут учтены важные задачи; когда заинтересованному лицу будет предложена помощь в решении серьезных проблем; когда создаются необходимые выгоды.

Если мы говорим о ценностном предложении, нам не нужно пытаться решить все проблемы заинтересованного лица, ведь, как правило, это почти невозможно. Нам нужно выбрать несколько или даже одно ценностное предложение, но оно должно быть достаточно четким, емким, интересным и действительно приносить пользу.