

**Väärtus-
pakkumise
disain**

Originally published: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

Cover image: Pilot Interactive

Cover design: Alan Smith and Trish Papadakos

Copyright © 2014 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Greg Bernarda, and Patricia Papadakos.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Tõlkinud Aet Süvari

Toimetanud Mari-Epp Tirkkonen

Korrektuuri lugenud Terje Tammearu

Eestikeelne küljendus Janek Saareoja

Konsulteenud Rasmus Pedanik, Enn Saar, Monika Prits ja Ruth-Helene Melioranski

Trükitud Tallinna Raamatutrükikojas

Infot Äripäeva raamatuklubi raamatute kohta saate aadressil raamatuklubi.aripaev.ee või

pood.aripaev.ee/raamatud

ning telefonil 667 0400.

© AS Äripäev, 2019. Kõik õigused kaitstud.

ISBN 978-9949-624-70-6 (köide)

ISBN 978-9949-624-71-3 (epub)

Kuidas luua tooteid ja teenuseid,
mida kliendid tahavad.
Teile on abiks...

Väärtus- pakkumise disain

strategyzer.com/vpd

Autorid:

Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Greg Bernarda
Alan Smith

Kujundus:

Trish Papadakos

1. Tahvel 26

- 1.1 Kliendiprofiil 36
- 1.2 Väärtuskaart 52
- 1.3 Sobivus 66

2. Disain 90

- 2.1 Prototüübi loomise võimalused 100
- 2.2 Lähtekohad 112
- 2.3 Klientide mõistmine 130
- 2.4 Valikute tegemine 146
- 2.5 Õige ärimudeli leidmine 168
- 2.6 Disainiprotsess sisetöötatud organisatsioonides 184



3. Testimine 198

3.1 Mida testida 214

3.2 Sammhaaval testimine 222

3.3 Katsetekogumik 240

3.4 Kuidas see kõik omavahel kokku siduda 264

4. Areng 280

Kooskõla saavutamine 286

Möötmine ja jälgimine 288

Järjepidev parandamine 290

Pidev uuenemine 292

Taobao: (E-)kaubanduse ümber mõtestamine 294

Sõnaseletused 302

Tuumikmeeskond 304

Nõuandjad 305

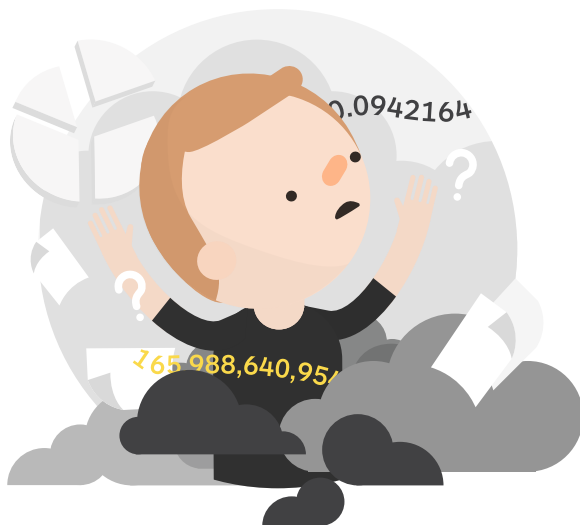
Eluloolist 306



„Väärtuspakkumise disain“ hakkab teile meeldima, kui olete kunagi...



6



Näinud kurja vaeva tõelise väärtuse loomisega

Olete vahel mõelnud, et

- väärtuse loomiseks klientidele ning teie ettevõttele võiksid olla paremad meetodid;
- võibolla tegelete valede ülesannetega ning tunnete end järgmiste käikude suhtes ebakindlalt;
- teil on raske mõista, mida kliendid tegelikult tahavad;
- kogu (võimalikelt) klientidelt saadav info ja andmetulv matab teid enda alla ja te ei tea, kuidas seda paremini hallata;
- teel kliendiväärtuse sügavama mõistmiseni on raske näha toodetest ja detailidest kaugemale;
- te ei näe suurt pilti, kus kõik pusletükid kokku sobituvad.



Tundnud, et viljatud koosolekud ja ebakõlad töörühmades ajavad teid närvi

Olete puutunud kokku töörühmadega,

- kes ei suuda kliendiväärtuse loomise osas ühist keelt ega arusaama leida;
- kes takerduvad viljatutesse koosolekutesse, kus aetakse palju tühja loba;
- kelle töös puuduvad selge kord ja õiged meetodid;
- kes keskenduvad peamiselt tehnoloogiale, toodetele ja tootedetailidele, mitte klientidele;
- kelle koosolekud on kurnavad ning seal ei jõuta selgete tulemusteni;
- kus valitsevad ebakõlad.



Osalenud ambitsioonikates ja uhketes projektides, mis on läbi kukkunud

Olete tegelenud projektidega,

- mis olid suured, ambitsioonikad ettevõtmised, kuid mis ebaõnnestusid ja kus lasti tuulde hulk raha;
- milles äriplaani lihvimisele ja viimistlemisele kulutati nii palju energiat, et tekkis illusioon, nagu võikski see päriselt edukaks osutuda;
- kus kulutati tohutult aega, et koostada üksikasjalikke tabeleid, mille andmed olid laest võetud ja osutused ekslikeks;
- kus ideede arendamisele ja nende üle arutlemisele kulus rohkem aega kui nende katsetamisele klientidel ja huvigruppides;
- kus arvamusel oli rohkem kaalu kui asjakohastel faktidel;
- kus polnud kindlat korda ega meetodeid, mis oleks aidanud riske maandada;
- kus lähtuti moodustest, mis sobivad ettevõtte juhtimiseks, mitte uute ideede välja arendamiseks.



Tundnud pettumust hea idee läbikukkumise pärast

 *Laadige alla plakat „Ebaõnnestumisest eduni“.*

„Väärtuspakkumise disain“ aitab teil edukalt...



8



Mõista väärtusloome erinevaid mustreid

Tooge klientide soove puudutav info välja võimalikult lihtsalt, see muudab väärtusloome mustrid kergemini märgatavaks. Nii hakkate tõhusamalt disainima väärtuspakkumisi ja looma tulusaid ärimudeleid, mis keskenduvad otseselt teie klientide kõige pakilisematele ja tähtsamatele ülesannetele, probleemidele ja kasule.

Looge selgust.



Mõjutada oma meeskonna kogemusi ja oskusi

Leidke oma meeskonnas ühine keel. Et vältida tühja loba, muutke vestlused eesmärgipärasemaks, tehke koos tiimiga loovaid harjutusi ja leidke kooskõla. Koosolekud muutuvad nauditavamaks, energilisemaks ja viivad käegakatsutavate tulemusteni. Selmet keskenduda tehnoloogiale, toodetele ja kõikvõimalikele üksikasjadele, hakkate liikuma klientidele ja ettevõttele tegeliku väärtuse loomise suunas.

Leidke oma meeskonnas kooskõla.



Vältida aja raiskamist teostamatutele ideedele

Ebaõnnestumise riski vähendamiseks testige järjepidevalt oma äriidee aluseks olevaid põhihüpoteese. Sel moel võite suuri ja ambitsioonikaid plaane teha ka eelarvet lõhki ajamata. Nii leiate sobivaid mooduseid, millega lihvida uusi ideid ning täiustada neid, mille abil juba praegu oma ettevõtet juhite.

Muutke läbikukkumise risk minimaalseks.



Disainida, testida ja toota seda, mida kliendid tahavad

 Laadige alla plakat „Nurjumisest saab edu“.



Meie väärtuspakkumine teile

10

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Lingid, mida lehekülgede servas näete, osundavad materjalidele meie veebilisas.

Otsige  Strategyzeri logo ning kasutage linki selleks, et pääseda ligi veebis asuvatele  harjutustele,  tööriistadele/mudelitele,  plakatitele ja muudele materjalidele.

Märkus. Selleks, et pääseda ligi „Väärtuspakkumise disaini“ eksklusiivsele veebisile, tuleb teil tõestada, et olete raamatu omanik. Hoidke raamat käepärast, et otsida sealt vastuseid salaküsimustele, millega omanikustatust tõestada.



**VPD raamat
+
VPD veebilisa**



Veebirakendus + e-kursused

Professionaalsed meetodid ja kursused edasijõudnutele

Rakendage

Aitab ideid visandada

Tarkvaratoega meetodid

Suhtlemise ja koostöö ühine keel

Jagage teadmisi kolleegidega ja õppige neilt

Lühike, selge ja käepärane sisu aitab vältida segadust

Lõimub teiste ärimetoditega

Seotud ärimodeli tahvliga

Aitab mõista, mis on kliendile oluline

Kindlad ja tõhusad ärimetodid

Juurdepääs põhjalikumale sisule ja teabele

Huvitav multimeedia sisu veebis

Praktiline, visuaalne + meeldiv formaat

Võimaldab harjutada ja ennast hinnata

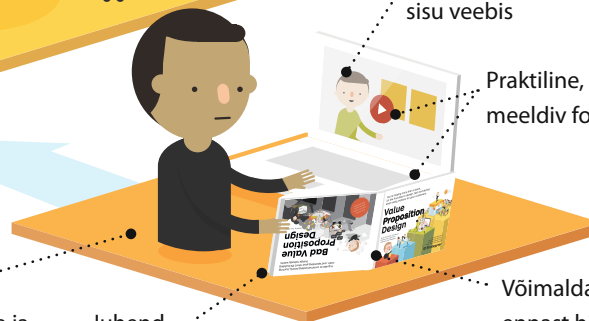
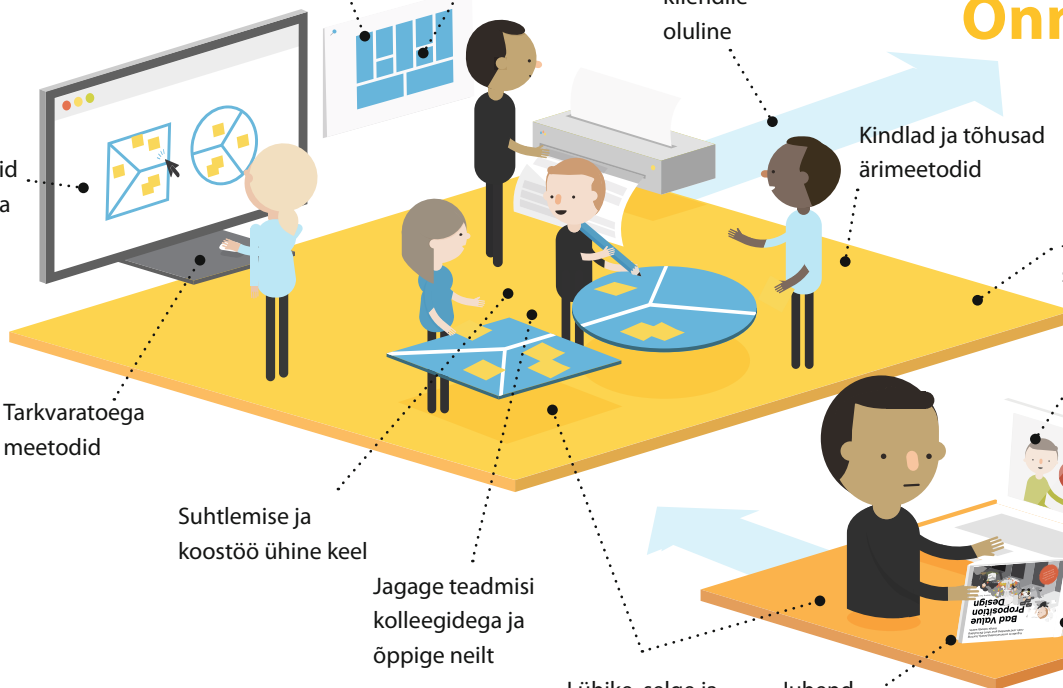
Aitab luua tooteid ja teenuseid, mida inimesed tahavad

Vähendab (suure) ebaõnnestumise riski

Õnnestuge!

Õppige

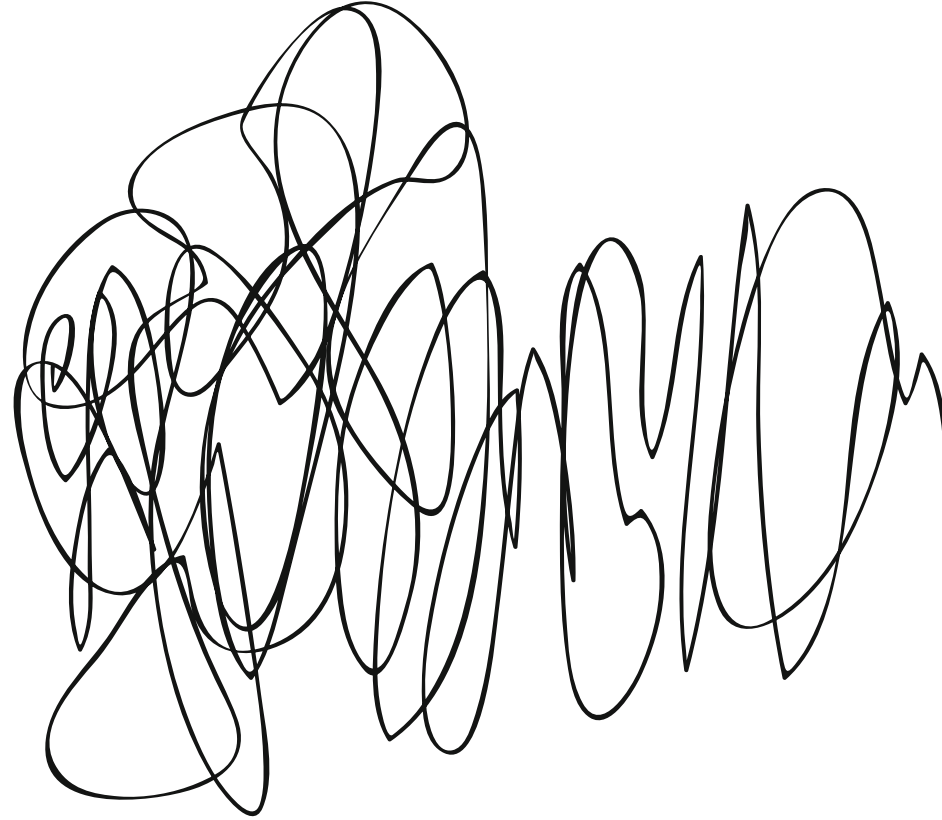
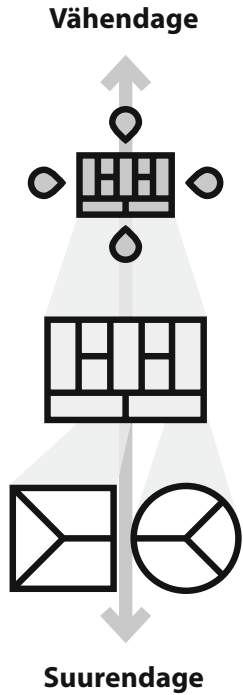
Juhend alustamiseks



„Väärtuspakkumise disaini“ tööriistad ja protsess

12

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO



Tahvel

Tööriistad

Disainige / testige

Otsing

„Väärtuspakkumise disaini“ keskne idee on näidata, kuidas kasutada **tööriistu** leidmaks väärtuspakkumiste kaootilistes **otsingutes** üles see, mida kliendid tõeliselt soovivad ja kuidas saavutada kooskõla sellega, mida kliendid **pärast otsingut** tahavad.

„Väärtuspakkumise disaini“ näitab, kuidas **väärtuspakkumise tahvli** abil suurepäraseid pakkumisi **disainida** ja **testida**, pidades järjepidevalt silmas seda, mida kliendid soovivad. Väärtuspakkumise disain on lõputu protsess, mille käigus peate pakkumist pidevalt edasi **arendama**, et see vastaks klientide ootustele.



Progress

Hoidke väärtuspakkumise disaini kaootilist ja mitmetahulist protsessi kontrolli all ning maandage riske, kasutades süsteemselt selleks sobivaid tööriistu ja mooduseid.

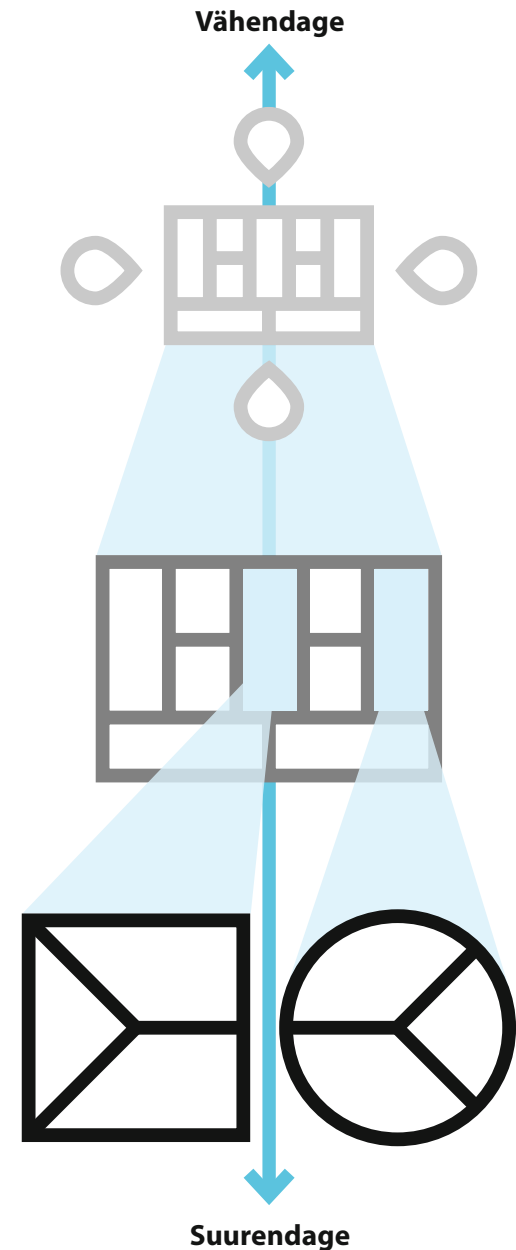
Arenege

Pärast otsingut

Integreeritud tööriistakomplekt

Selle raamatu keskne tööriist on väärtuspakkumise tahvel, mis muudab väärtuspakkumised silmaga nähtavaks ja käega katsutavaks. See omakorda tähendab, et neid on lihtsam analüüsida ja kergem hallata. See sobitub täiuslikult kokku ärimudeli tahvli ja keskkonnakaardiga, kahe tööriistaga, millest on üksikasjalikult juttu selle raamatu eelkäijas „Ärimudeli generatsioon“*. Koos panevad need aluse ärimetodite komplektile.

Väärtuspakkumise tahvel võtab luubi alla kaks ärimudeli tahvli komponenti.



*„Ärimudeli generatsioon“, Osterwalder ja Pigneur, 2014.

Keskonnakaart

aitab teil mõista konteksti,
milles teie *tooteid luuakse*.

Ärimudeli tahvel

aitab teil luua väärtust
oma ettevõttele.

Väärtuspakkumise tahvel

aitab teil luua väärtust
oma klientidele.



Mälu värskenduseks: ärimudeli tahvel

Muutke oma väärtuspakkumine osaks elujõulisest ärimudelist, et väärtust ettevõtte sees talletada. Selle jaoks võite kasutada ärimudeli tahvlit – tööriista, mis aitab sõnastada, kuidas teie ettevõttes väärtust luuakse, edastatakse ja talletatakse. Ärimudeli ja väärtuspakkumise tahvlid sobituvad täiuslikult kokku, seejuures saab teist esimese juures kasutada lisavahendina, et väärtusloome üksikasjalikumalt luubi alla võtta.

Ärimudeli tahvli meeldetuletusest siin leheküljel piisab, et selle raamatuga töötada ja häid väärtuspakkumisi koostada. Kui tahate ärimudelist rohkem teada saada, tutvuge materjalidega veebis või hankige endale selle raamatuga eelkäija „Ärimudeli generatsioon“*.

Kliendisegmendid

on inimrühmad ja/või organisatsioonid, kelleni ettevõtte või organisatsioon jõuda soovib ja kellele soovitakse suunatud väärtuspakkumisega väärtust luua.

Väärtuspakkumised

põhinevad toodete ja teenuste paketil, millega kliendisegmendile väärtust luuakse.

Kanalid

näitavad, milliste kommunikatsiooni-, turustus- ja müügikanalite kaudu väärtuspakkumisi kliendisegmendile edasi antakse ja ellu viiakse.

Kliendisuhted

kirjeldavad iga kliendisegmendiga loodavaid suhteid ja seda, kuidas neid hoitakse. Lisaks selgitavad need, kuidas kliente juurde hankida ja enda juures hoida.

Tuluallikad

tekivad kliendisegmendile edukalt esitatud väärtuspakkumistest. Nendest nähtub, kuidas organisatsioonis väärtust talletatakse ning millist hinda on kliendid valmis maksta.

Põhiressursid

on kõige tähtsamad vahendid, mille abil eespool kirjeldatud elemente välja töötada ja ellu viia.

Peamised tegevused

on kõige tähtsamad tegevused, mida organisatsioon vajab edukaks toimimiseks.

Peamised partnerid

moodustavad tarnijate ja partnerite võrgustiku, mis abistab väliste ressursside ja tegevustega.

Kulustruktuur

näitab kõiki kulutusi, mida ärimudeli käigus hoidmine endaga kaasa toob.

Kasum

tekib, kui lahutada kõigist tuluallikatest saadud lõppsummast maha kulustruktuuri lõppsumma.

**Ärimudeli generatsioon“, Osterwalder ja Pigneur, 2014.

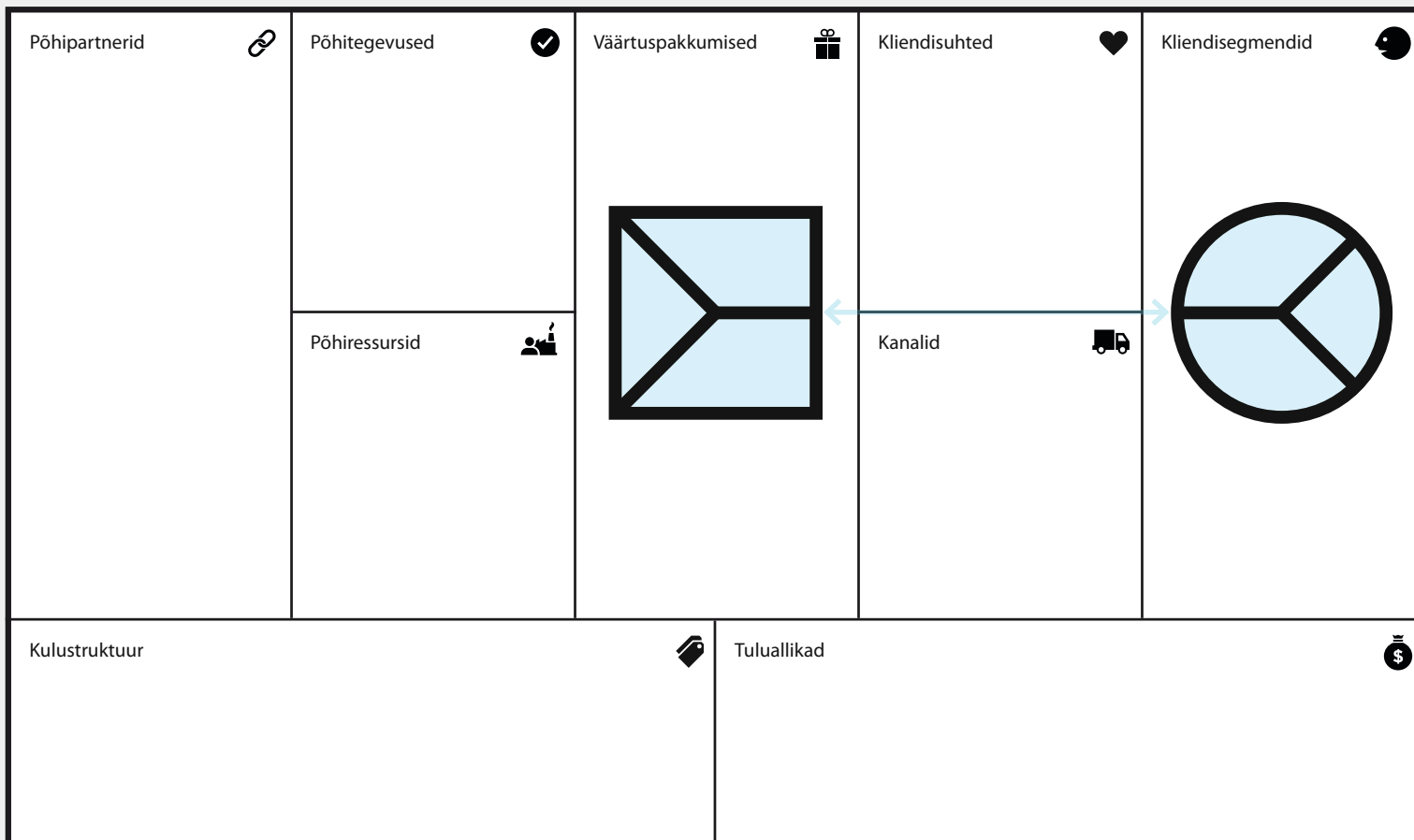
Ärimudeli tahvel

Möeldud (kelle jaoks):

Koostatud (kelle poolt):

Kuupäev:

Versioon:



Kujundus: Business Model Foundry AD

„Ärimudeli generatsiooni“ autorid, Strategyzeri asutajad

See töö on litsentseeritud Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported litsentsiga. Selle koopia vaatamiseks külastage veebilehte: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> või saate kiri aadressil Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



17

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

„Väärtuspakkumise disain“ aitab...



18

STRATEGYZER.COM / VPD / INTRO

Kas üritate luua midagi omapäi tühja koha pealt või kuulute juba tegutsevasse ettevõttesse? Sõltuvalt sellest, milline on teie strateegiline mänguväljak, on osa asju teie jaoks kergemad, osa raskemad.

Idufirma asutaja seisab silmitsi teistsuguste takistustega, kui end juba sisse töötanud organisatsioonis uut ettevõtmist vedav projektijuht. Siin raamatus tutvustatud tööriistad sobivad aga mõlemale. Oma lähtekohast sõltuvalt saate neid rakendada eri moel, et rõhutada erinevaid tugevusi ning ületada erinevaid takistusi.

Põhilised raskused

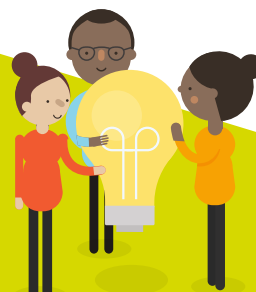
- Kuidas tõestada, et teie ideid saab edukalt rakendada ka piiratud eelarvega.
- Kuidas investorite osalust kontrolli all hoida (kui idee edasi areneb).
- Kuidas vältida riski, et raha lõpeb otsa enne, kui leiate õige väärtuspakkumise ja ärimudeli.

Uutes ettevõtmistes

Inimesed või meeskonnad, kes alustavad uute väärtuspakkumiste ja ärimudelite loomisega nullist.

Põhilised võimalused

- Lõigake kasu kiirest otsustusprotsessist ja paindlikkusest.
- Kasutage edu saavutamiseks ära oma omanikustaatus.



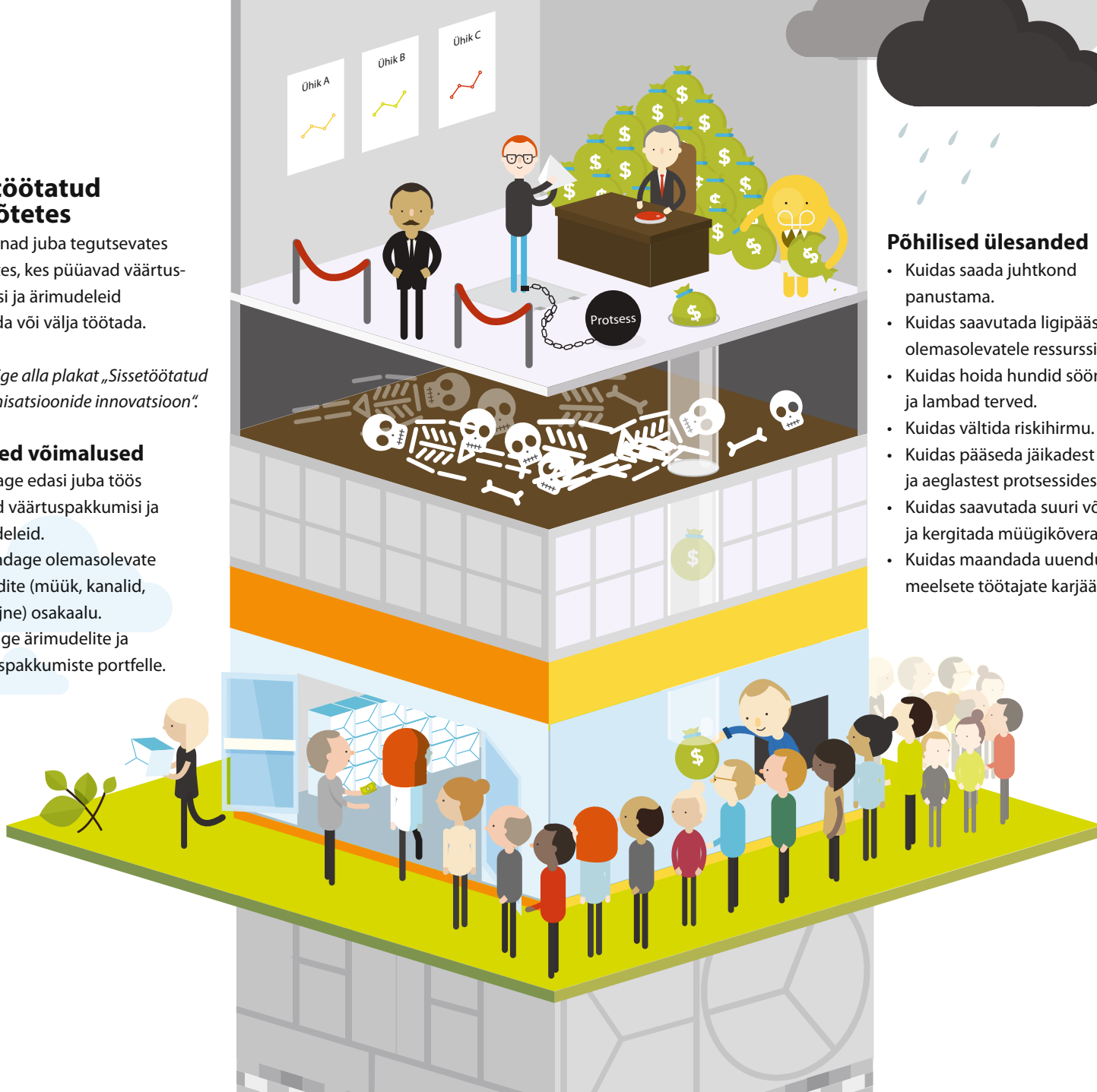
Sissetöötatud ettevõtetes

Meeskonnad juba tegutsevas ettevõtetes, kes püüavad väärtuspakkumisi ja ärimudeleid parandada või välja töötada.

☺ Laadige alla plakat „Sissetöötatud organisatsioonide innovatsioon“.

Põhilised võimalused

- Arendage edasi juba töös olevaid väärtuspakkumisi ja ärimudeleid.
- Suurendage olemasolevate vahendite (müük, kanalid, bränd jne) osakaalu.
- Koostage ärimodelite ja väärtuspakkumiste portfelle.



Põhilised ülesanded

- Kuidas saada juhtkond panustama.
- Kuidas saavutada ligipääs olemasolevatele ressurssidele.
- Kuidas hoida hundid söönud ja lambad terved.
- Kuidas vältida riskihirmu.
- Kuidas pääseda jäikadest ja aeglastest protsessidest.
- Kuidas saavutada suuri võite ja kergitada müügikõverat.
- Kuidas maandada uuendusmeelsete töötajate karjääririski.



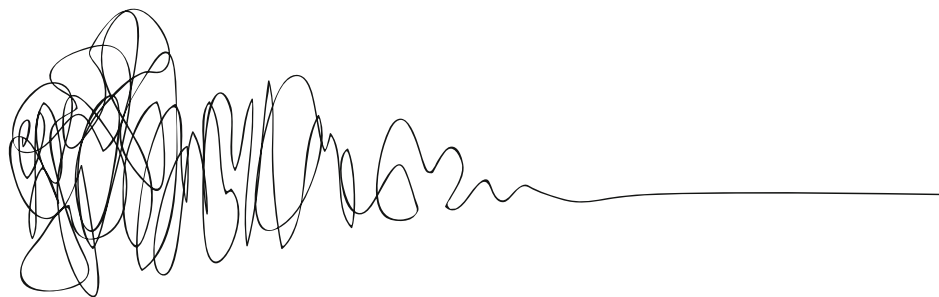
Kasutage „Väärtuspakkumise disaini“ ...

väärtuspakkumiste välja mõtlemiseks ja parendamiseks. Raamatus käsitletavat meetodid sobivad niihästi väärtuspakkumiste (ja ärimodelite) haldamiseks ja uuendamiseks kui ka uute väljatöötamiseks. Kasutage väärtuspakkumisi ja ärimudelit oma organisatsiooni sees ühise väärtusloome keele leidmiseks. Kasutage neid pidevalt kliendiprofiiliga sobivate väärtuspakkumiste väljatöötamiseks ja edendamiseks. See on töö, mis ei lõpe iial.



Leiutage

Leiutage toimivaid ärimudeleid, järgides uusi klientide vajadustele vastavaid väärtuspakkumisi.



Edendage

Juhtige, mõõtk, kaaluge, edendage ja uuendage oma olemasolevaid väärtuspakkumisi ja ärimudeleid.