

## ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

**А. Б. Георгиевский<sup>1</sup>**

НИУ «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

УДК: 334, 338.46, 339.138, 339.37

### **КОМПОНЕНТЫ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ОСНОВАННОГО НА ПРОДАЖЕ РЕШЕНИЙ В ЭКОСИСТЕМЕ РЕТЕЙЛЕРОВ**

*Статья посвящена изучению подходов к определению ценностного предложения и построению экосистемного ценностного предложения в сфере розничной торговли. Целью данной работы является определение компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. Объектом исследования является ценностное предложение, основанное на продаже решений в экосистеме ретейлеров, а предметом исследования — его компоненты. В качестве метода исследования использован метаанализ академических и консалтинговых работ, посвященных формированию ценностного предложения. В работе рассмотрены подходы к определению ценностного предложения, определены компоненты ценностного предложения, проведена их классификация на основе степени универсальности и используемого подхода (организационный, отношенческий и клиентский). Проведена классификация существующих моделей ценностного предложения на основе доли универсальных компонентов в модели. Выявлены компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. Компоненты объединены в группы: особенности использования решения, направленность на достижение цели, взаимодействие с клиентами, охват решения и его персонализация. Предложенные классификации и рассмотренные компоненты создают основу для формирования моделей ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров.*

**Ключевые слова:** экосистема, ретейл, ценностное предложение, компоненты, решения, продажа решений.

Цитировать статью: Георгиевский, А. Б. (2021). Компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (3), 158–200. <https://doi.org/10.38050/01300105202138>.

---

<sup>1</sup> Георгиевский Антон Борисович — аспирант, НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: 1520789@mail.ru, ORCID: 0000-0002-1216-2168.

**A. B. Georgievskiy**

NRU Higher School of Economics (Moscow, Russia)

JEL: D23, D46, M10, M31, L10, L22, L81

## **COMPONENTS OF A VALUE PROPOSITION BASED ON SELLING SOLUTIONS IN THE ECOSYSTEM OF RETAILERS**

*The article is devoted to studying approaches to determining a value proposition and creating an ecosystem value proposition in the retail sector. The aim of this paper is to identify the components of a value proposition based on selling solutions in the ecosystem of retailers. The object of the research is the value proposition based on selling solutions in the ecosystem of retailers, and the subject of the research is its components. A meta-analysis of academic and consulting works devoted to the creation of a value proposition was used as a research method. The paper considers approaches to defining the value proposition, defines the components of the value proposition, classifies them based on the degree of universality and the approach used (organizational, relationship and client). The study classifies existing value proposition models on the basis of the share of universal components in the model. The paper identifies the components of the value proposition based on selling solutions in the ecosystem of retailers. The components are combined into groups: features of using the solution, focus on achieving the goal, interaction with customers, coverage of the solution and its personalization. The proposed classification and considered components form the basis for creating value proposition models based on selling solutions in the ecosystem of retailers.*

**Keywords:** ecosystem, retail, value proposition, components, solutions, selling solutions.

To cite this document: Georgievskiy, A. B. (2021). Components of a value proposition based on selling solutions in the ecosystem of retailers. *Moscow University Economic Bulletin*, (3), 158–200. <https://doi.org/10.38050/01300105202138>.

### **Введение**

В настоящее время российская экономика сталкивается с последствиями пандемии COVID-19. Несмотря на существующие трудности, российские ретейлеры получают новые возможности для развития и создания конкурентных преимуществ. В этих условиях формирование убедительного ценностного предложения становится особенно важным (NielsenIQ, 2021).

Большой потенциал для развития бизнеса заложен в предоставлении клиенту не отдельных товаров и услуг, а решений, которые наиболее полно удовлетворяют потребности клиента (Restuccia & Legoux, 2019). В данной работе под продажей решения понимается предоставление клиенту комбинации продуктов, услуг и знаний, направленной на создание результата

для клиента. Перспективным способом предоставления решений являются экосистемы (Adner, 2016). Они позволяют объединять усилия множества участников и создавать ценностные предложения, которые они не смогли бы создать, работая по отдельности (Senyo et al., 2019). Важным этапом разработки ценностного предложения является определение его компонентов. Они акцентируют внимание компании на ключевых элементах, необходимых для создания ценности.

Несмотря на возрастающий интерес российских компаний (Bloomchain, 2019) и исследователей к экосистемам (Раменская, 2019), в российской академической литературе отсутствуют работы, посвященные формированию ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. Данная тематика также получила мало внимания в зарубежной литературе. В настоящее время предложено несколько моделей ценностного предложения в сфере розничной торговли (Condi et al., 2018; Helbling et al., 2011; Lindič, Marques da Silva, 2011; Murray, 2021). Они рассматривают формируемую ценность преимущественно с позиции физических товаров, а не формируемых решений. Кроме того, данные модели фокусируются на одной организации, что затрудняет их использование для формирования ценностного предложения в экосистеме, которая предполагает объединение усилий многих партнеров. Цель данной статьи — определение компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров.

Для достижения поставленной цели в работе будут рассмотрены подходы к определению ценностного предложения, выявлены и классифицированы основные компоненты ценностного предложения, существующие модели ценностного предложения. Также в работе будут определены компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров.

Статья включает три раздела. В первом разделе рассматриваются подходы к определению ценностного предложения. Во втором — существующие модели ценностного предложения, проводится классификация моделей и компонентов ценностного предложения. В третьем разделе определяются компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров.

## **Теоретические подходы к определению ценностного предложения**

Формирование ценностного предложения является необходимым шагом для построения эффективной стратегии организации. Несмотря на то что концепция ценностного предложения предложена более 30 лет назад, она по-прежнему регулярно обсуждается в академической и бизнес-среде (Payne et al., 2017).

Концепция ценностного предложения была предложена в 1985 г. в работе М. Бауэра и Р. А. Гарда (Bower, Garda, 1985). В трактовке авторов, ценностное предложение рассматривалось как однонаправленное маркетинговое предложение или обещание, которое компания стремилась донести до клиента, при этом в состав ценностного предложения входили как выгоды клиента, так и его затраты, связанные с использованием данного предложения (Bower, Garda, 1985). В определении Бауэра и Гарда (1985) приоритетное значение отводилось производителю, а клиент выступал в роли пассивного получателя ценности.

С развитием идей сервисно-доминирующей логики значительное внимание при разработке ценностного предложения стало уделяться процессу взаимодействия между компанией и клиентом с подчеркнутой ролью совместного создания ценности. Данный подход кардинально отличается от распространенного ранее продуктового подхода, который акцентировал внимание на возможностях ценностного предложения для позиционирования компании и дифференциации ее предложения (Frow et al., 2014).

В настоящее время предложено множество определений ценностного предложения, которые обращают внимание на разные стороны данного понятия. Этот факт послужил основой для разработки классификации (Frow et al., 2014), выделяющей ряд подходов к определению ценностного предложения. В основе классификации лежат понятия, с помощью которых исследователи описывают ценностные предложения. Для обозначения подходов авторы предлагают использовать шесть метафор: обещание, предложение, приглашение к участию; инструмент, объединяющий участников; козырь, движение к цели. Каждая группа соотносится с уровнем, на котором происходит взаимодействие участников в соответствии с концепцией вложенных структур (Mars et al., 2012). В табл. 1 представлены определения ценностного предложения и их классификация.

Таблица 1

### Определения ценностного предложения

Подход	Авторы, год	Определение	Уровень
Ценностное предложение как обещание	Lanning & Michaels, 1988	Заявление о выгодах, предлагаемых группе покупателей, и цена, за которую они готовы их приобрести.	Микроуровень
	Gattorna, 2003	Обещание, которое компания дает клиентам, о предоставляемых преимуществах по заданной цене.	
	Grönroos & Voima, 2012	Обещание, что клиенты смогут извлечь выгоду из предложения.	

Подход	Авторы, год	Определение	Уровень
Ценностное предложение как предложение клиенту	Ballantyne & Varey, 2006	Предложение ценности, где ожидается взаимность.	Микроуровень
	Holttinen et al., 2011	Предложение, показывающее, как клиенты могут извлекать выгоду из интеграции данного предложения с другими ресурсами.	
	Payne & Frow, 2014	Предложение для клиентов, которое увеличивает ценность или решает проблему лучше, чем другие аналогичные конкурентные предложения.	
Ценностное предложение как приглашение к участию	Lusch & Webster, 2011	Приглашение для потенциальных покупателей и партнеров участвовать в процессе создания ценности, которая превосходит предложения конкурентов.	Мезоуровень
	Chandler & Lusch, 2014.	Приглашение от одного актора другому участвовать в обслуживании.	
	Tronvoll & Edvardsson, 2020	Приглашение от одной стороны (ключевого актора или совокупности акторов) другим участникам объединить усилия для совместного создания ценности.	
Ценностное предложение как инструмент, объединяющий участников	Ballentyne et al., 2011	Коммуникационная практика, которая связывает деятельность по обмену, развитию отношений и обновлению знаний.	Мезоуровень
	McClure, 2013	Движение к выстраиванию отношений как со стороны компании, так и со стороны клиента.	
	Karlsson & Skåln, 2015	Конфигурация ресурсов, направленных на поддержание процесса создания ценности клиентом в использовании.	
Ценностное предложение как козырь	Payne et al., 2017	Стратегический инструмент, который используется компанией, чтобы обозначить, как она планирует предоставлять ценность клиенту.	Макроуровень
	Lipiäinen & Kokkonen, 2020	Стратегический инструмент, позволяющий определить, выразить и создать ценность для клиента в экосистеме.	

Подход	Авторы, год	Определение	Уровень
Ценностное предложение как движение к цели	Pricewaterhouse Coopers, 2008	Ценностное предложение описывает путешествие, которое требует подробной и тщательно сформулированной дорожной карты, позволяющей направить деятельность организации к заданной цели.	Макроуровень
	Bocken et al., 2014	Предложение продукта или услуги, генерирующее экономическую прибыль, а также экологическую и социальную ценность.	

*Источник:* составлено автором.

На микроуровне организации находятся две группы ценностных предложений: «ценностное предложение как обещание» (Gattorna, 2003; Grönroos, Voima, 2012; Lanning, Michaels, 1988) и «ценностное предложение как предложение клиенту» (Ballantyne, Varey, 2006; Holttinen et al., 2011; Payne, Frow, 2014). Данные группы связаны с интеграцией ресурсов, осуществляемой множеством участников для получения выгод. Ключевой задачей для таких ценностных предложений является обеспечение взаимодействия между участниками рынка. Ценностные предложения, рассматриваемые как обещания, имеют односторонний характер (Grönroos, 2011), клиент может принять или отвергнуть такое предложение, однако его роль остается пассивной. Ценностные предложения, рассматриваемые как предложения клиенту, напротив, подразумевают наличие диалога и взаимности между активными участниками (Ballantyne, Varey, 2006), которые желают произвести справедливый обмен ценностями (Frow et al., 2014).

Ценностные предложения в рамках подходов «ценностное предложение как приглашение к участию» (Chandler, Lusch, 2014; Lusch, Webster, 2011; Tronvoll, Edvardsson, 2020) и «ценностное предложение как инструмент, объединяющий участников» (Ballantyne et al., 2011; Karlsson, Skälén, 2015; McClure, 2013) ориентированы на мезоуровень. Данные группы предполагают взаимную адаптацию и привлечение ресурсов для совместного формирования ценностного предложения и его последующей реализации множеством участников. При этом клиент может принимать участие как в формировании ценностного предложения, так и в последующем совместном производстве ценности. Ценностное предложение, рассматриваемое как приглашение, направлено на вовлечение участников в совместную деятельность, а ценностное предложение, рассматриваемое как инструмент, объединяющий участников, фокусирует внимание на вы-

страивании ценностного предложения как связи между тем, что может предложить компания, и тем, что желает приобрести клиент.

Группы «ценностное предложение как козырь» (Lipiiäinen, Kokkonen, 2020; Payne et al., 2017) и «ценностное предложение как движение к цели» (Bocken et al., 2014; PricewaterhouseCoopers, 2008) содержат ценностные предложения, расположенные на макроуровне. Оба подхода отражают стратегическую перспективу, ориентированную на определение пути развития компании (Frow et al., 2014). Ценностные предложения, рассматриваемые как козырь, направлены на поиск перспективных способов формирования ценности. Ценностные предложения, рассматриваемые как движение к цели, требуют наличия дорожной карты, описывающей путь компании к желаемому результату. Данная работа поддерживает поток исследований, рассматривающих ценностное предложение как козырь. Под ценностным предложением в данной работе понимается «стратегический инструмент, позволяющий определить, выразить и создать ценность для клиента в экосистеме» (Lipiiäinen, Kokkonen, 2020).

Таким образом, в литературе существует множество определений ценностного предложения, которые можно классифицировать на основании ключевой идеи, заложенной в данное понятие. Подходы к определению ценностного предложения фокусируются на интеграции ресурсов, взаимной адаптации партнеров для достижения синергетического эффекта и перспективных направлениях развития бизнеса. Рассмотренные вместе, данные подходы позволяют сформировать комплексное представление о понятии ценностного предложения.

## **Определение компонентов ценностного предложения**

В настоящее время экосистемы становятся все более популярными благодаря их возможностям по формированию повышенной ценности для клиентов. Экосистема представляет собой совокупность субъектов с разной степенью многосторонней, неуниверсальной взаимодополняемости в отсутствие полного иерархического контроля (Jacobides et al., 2018). Под экосистемой ретейлеров понимается экосистема, выстроенная главным образом компаниями, работающими в сфере розничной торговли.

Формирование ценностного предложения в экосистеме является трудоемким процессом, требующим взаимодействия множества участников. Одним из ключевых этапов данного процесса выступает определение компонентов, которые будут входить в состав ценностного предложения.

Большинство моделей, затрагивающих создание ценностного предложения в экосистеме, фокусируются на ее структуре (Talmar et al., 2020) и не уделяют достаточного внимания процессу формирования ценностного предложения и составляющим его компонентам. Кроме того, ценностные предложения в сфере продажи решений распространены меньше,

чем ценностные предложения в сферах продажи товаров и услуг, при этом продажа решений на B2C-рынках получила намного меньше внимания, чем на B2B-рынках.

Учитывая неполноту существующей информации и большой потенциал для развития данной области, исследование компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров, выглядит перспективным. Исследование проведено в два этапа. На первом этапе на основе академической и консалтинговой литературы определены компоненты ценностных предложений из разных сфер бизнеса. На втором этапе выделены компоненты, которые в наибольшей степени отражают особенности продажи решений в экосистеме ретейлеров.

Для определения компонентов ценностного предложения был проведен метаанализ. Поиск академических статей, рецензируемых в научных журналах, произведен с использованием баз научного цитирования Web of Science и Scopus и поискового сервиса Google Scholar, поиск книг произведен по базе ProQuest Ebook Central, консалтинговые статьи отобраны с использованием поисковой системы Google. Поиск происходил по следующим ключевым словам: «solution», «customer value proposition», «components», «value proposition», «ecosystem», «service», «model», «ecosystem value proposition», «elements», «retail» в различных сочетаниях.

В результате поиска академических работ по ключевым словам для более детального изучения было отобрано 45 статей, имеющих цитирования. Затем был проведен более детальный анализ, который включал несколько критериев отбора. Во-первых, в аннотации должна была идти речь именно о формировании модели или набора компонентов ценностного предложения. Во-вторых, статьи должны фокусироваться на ценностном предложении для клиента, а не для сотрудников, стейкхолдеров или поставщиков. В-третьих, работы должны быть посвящены коммерческому сектору. В-четвертых, рассматриваемые в работах сферы бизнеса не должны быть очень узкими, а названия компонентов очень специфическими. В результате проведенного анализа было отобрано восемь статей. К полученному списку было добавлено шесть книг на основе указанных выше принципов отбора. Также к рассмотрению добавлены две консалтинговые статьи, посвященные формированию ценностного предложения. Одна из работ фокусируется на формировании ценностного предложения на основе концепции jobs to be done, которая непосредственно связана с продажей решений, а другая работа описывает формирование ценностного предложения в розничной торговле. Таким образом, для проведения следующего этапа исследования отобрано 16 работ.

После этого в каждой из рассматриваемых работ были выделены модели, содержащие компоненты ценностного предложения. На их основе был составлен список компонентов ценностного предложения, для которого был проведен частотный анализ. Сначала было подсчитано количе-

ство моделей, в которых встречается каждый компонент. Затем каждый компонент сопоставлялся с описанием каждой рассматриваемой модели. Данный шаг позволил компенсировать разную степень детализации моделей посредством учета компонентов, которые не включены автором в модель, однако из ее описания становится понятно, что автор подразумевал их наличие. В приложении приведены рассматриваемые модели ценностного предложения с описанием каждого компонента, частотой их упоминания и долей универсальных компонентов в каждой модели (Приложение 1).

Модели в значительной степени различаются по количеству присутствующих компонентов. Ряд моделей ценностного предложения содержит всего несколько компонентов (Bocken et al., 2014; Dennis, 2018; Lafley & Johnson, 2010; Richardson, 2008), в то время как в моделях (Condi et al., 2018; Fox, 2020) присутствует десять и более компонентов. Данные различия во многом связаны со степенью детализации данных моделей. Компоненты, которые содержатся в более чем четырех моделях, можно считать универсальными в силу их широкой распространенности в работах исследователей. Частота упоминания универсальных компонентов варьируется в диапазоне от 5 до 12. В то же время некоторые компоненты упоминаются всего в 1–4 работах, что указывает на их меньшую сферу применения и позволяет их считать специфическими. Специфические компоненты упоминаются в работах от 1 до 4 раз. В табл. 2 представлены компоненты ценностного предложения, расположенные по количеству упоминаний в моделях авторов.

Таблица 2

**Компоненты ценностного предложения,  
ранжированные по количеству упоминаний в работах**

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
<b>Универсальные компоненты ценностного предложения</b>			
Конкурентные преимущества	Описание ключевых особенностей товара по сравнению с предложениями конкурентов.	12	Dennis, 2018
Цена	Продажа товара по низкой цене и регулярные скидки.	11	Helbling et al., 2011
Удобство	Предоставление клиенту лучшего опыта взаимодействия.	10	Helbling et al., 2011
Целевые сегменты	Указывает на то, кому компания собирается продавать свою продукцию.	8	Richardson, 2008

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Эффективность для клиента	Решения, предоставляемые компанией, снижают затраты клиента, позволяют ему достигать лучших результатов и повышают производительность.	7	Doligalski, 2014
Ассортимент	Широкий выбор товаров и услуг разной стоимости и качества.	6	Helbling et al., 2011
Выгоды	Преимущества, которые облегчают жизнь клиента, доставляя ему удовольствие или решая его проблему. Выгоды товара представляют собой ядро ценностного предложения.	6	Osterwalder et al., 2014
Выполнение работы	Описывает то, как продукт помогает клиенту в достижении его цели.	6	Fox, 2020
Затраты клиента	Затраты (материальные и нематериальные), связанные с использованием продукта.	6	Condi et al., 2018
Качество	Быстрое и надежное обслуживание, выполнение обещаний.	6	Parente et al., 2015
Новизна	Используется для высокотехнологичных продуктов и компаний, которые выводят на рынок товар с функциями, ранее не предложенными конкурентами.	6	Fox, 2020
Поиск продукта	Легкий поиск продукта и информации о нем.	6	Helbling et al., 2011
Сервис	Предоставление клиенту качественного сервиса.	6	Carlos Fandos Roig et al., 2006
Альтернативы и дифференциация	Понимание отличительных особенностей продукта компании.	5	Barnes et al., 2009
Брендинг	Позволяет наделять товар качествами, привлекательными для определенного сегмента потребителей.	5	Fox, 2020

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Впечатления	Передают чувства, которые испытывает человек от обладания товаром.	5	Osterwalder et al., 2014
Информация	Легкое и доступное получение информации о продукте и существующих альтернативах.	5	Condi et al., 2018
Кастомизация	Использование современных технологий для предоставления клиенту предложения, созданного специально для него.	5	Fox, 2020
Отношения с клиентами	Способность поддерживать существующие отношения с клиентами и устанавливать новые.	5	Bocken et al., 2014
Потребности	Представляют стремления к определенному результату. Зачастую люди не знают о наличии той или иной потребности.	5	Osterwalder et al., 2014
Предложение	Продукты и услуги, предлагаемые компанией.	5	Barnes et al., 2009
Продуктовые инновации	Мероприятия, направленные на регулярную поставку новых продуктов разных категорий.	5	Condi et al., 2018
Простота использования	Определяет, насколько клиент уверен в том, что использование продукта компании не потребует значительных усилий.	5	Lindič & Marques da Silva, 2011
Снижение риска	Позволяет увеличить вероятность совершения покупки. Важность снижения риска возрастает по мере увеличения уровня затрат клиента.	5	Fox, 2020
Социальные ценности	Использование товаров и услуг данной компании положительно воспринимается социальным окружением потребителя.	5	Carlos Fandos Roig et al., 2006
<b>Специфические компоненты ценностного предложения</b>			
Взаимодействие	Связано с управлением взаимоотношениями с клиентами, основанными на предоставлении ценного для потребителя опыта.	4	Murray, 2021

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Гибкость	Способность фирмы корректировать свои стратегии, процессы и ресурсы в меняющихся условиях.	4	Lindič & Marques da Silva, 2011
Дизайн	Позволяет выделить товар среди конкурентов, обеспечить удобство его использования и установить на него более высокую цену.	4	Fox, 2020
Доступность	Позволяет сделать ранее недоступный продукт или услугу доступными для клиентов.	4	Fox, 2020
Компетентность	Предоставление полезных рекомендаций клиенту, уровень образования и профессионализма персонала.	4	Smith, 2016
Надежность	Способность продукта работать в соответствии с указанными характеристиками.	4	Lindič & Marques da Silva, 2011
Ориентация на клиента	Выстраивание деятельности компании в интересах клиента.	4	Smith, 2016
Представление	Описывает процесс работы организации для наилучшего обслуживания клиентов.	4	Lindič & Marques da Silva, 2011
Уникальность	Предложение решений, которые нелегко найти на данном рынке. Позволяет устанавливать высокие цены на товары.	4	Doligalski, 2014
Эмоциональные ценности	Приятный в общении персонал и комфортная атмосфера.	4	Carlos Fandos Roig et al., 2006
Атрибуты магазина	Включают атрибуты, относящиеся к услуге (например, персонализированная, быстрая), магазину (местоположение, удобство, дизайн), продукту (качество, происхождение, экологичность).	3	Condi et al., 2018
Воспринимаемая ценность	Определяет, в какой степени клиент считает продукт или услугу компании полезной для себя.	3	Barnes et al., 2009

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Выбор	Правильное сочетание продуктов, которое требует опыта в осуществлении закупок, постоянного отслеживания тенденций в товарах и в управлении категориями.	3	Murray, 2021
Доверие	Клиент хорошо знает компанию и доверяет ее качеству.	3	Helbling et al., 2011
Доказательства	Подтверждение возможностей компании и эффективности ее предложения.	3	Barnes et al., 2009
Дополнительные услуги	Предоставление информации о компании и ее продукции; услуг, связанных с покупками (например, карты лояльности), услуг по доставке (например, доставка на дом, бесплатная доставка), предоставление интегрированных решений с другими компаниями (например, магазины подарков, банкоматы) и обеспечение взаимодействия с профессионалами (например, кулинарные мастер-классы).	3	Condi et al., 2018
Изложение целей клиента	Описание целей, которые необходимо достигнуть клиенту.	3	Dennis, 2018
Персонал	Предоставление клиенту полезной и актуальной информации относительно ассортимента компании.	3	Carlos Fandos Roig et al., 2006
Продукт	Характеристики продукта и его социальная значимость для клиента.	3	Condi et al., 2018
Распространение	Наличие нескольких каналов распространения, интеграция онлайн- и офлайн-торговли.	3	Condi et al., 2018
Среда	Местоположение магазина, его формат, атмосфера, элементы дизайна и применяемые технологии.	3	Murray, 2021

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Стратегии и процессы	Позиционирование магазина, сегментация клиентов, определение целевой аудитории, коммуникационной и маркетинговой стратегии, знание клиентов и их потребностей.	3	Condi et al., 2018
Стратегия	Действия по завоеванию клиентов и обеспечению конкурентного преимущества.	3	Richardson, 2008
Функциональная ценность	Услуги и товары компании выполняют возложенные на них функции.	3	Condi et al., 2018
Бесплатные преимущества	Получение бесплатной поддержки и доставки, пробной версии продукта.	2	Doligalski, 2014
Комплексность	Продажа клиенту широкого спектра связанных товаров.	2	Doligalski, 2014
Политика возврата товара	Легкий процесс возврата товара.	2	Helbling et al., 2011
Программа лояльности	Наличие ценной для клиента программы лояльности.	2	Helbling et al., 2011
Стоимость доставки	Низкая стоимость доставки.	2	Helbling et al., 2011
Характеристики	Описание работы продукта и пользы, которую от этого получает клиент.	2	Osterwalder et al., 2014
Гедонистическая ценность	Учитывает удовольствие человека при взаимодействии с компанией, ее товарами и услугами.	1	Condi et al., 2018
Желания	Движущая сила принятия решений, которая определяет, что человек хочет получить.	1	Osterwalder et al., 2014
Коммуникация	Персонализированная реклама, мерчандайзинг, маркетинговые кампании, традиционная реклама, взаимодействие через социальные сети, участие в мероприятиях в рамках корпоративной и социальной ответственности.	1	Condi et al., 2018

Компонент	Описание	Количество упоминаний	Авторы, год
Краткое предложение	Краткая формулировка предложения, ориентированного на достижение целей клиента.	1	Dennis, 2018
Передача права собственности	Включает заказ, погрузку, отгрузку и условия платежа.	1	Condi et al., 2018
Репутация	Хорошая репутация, надежность и безопасность взаимодействия.	1	Parente et al., 2015
Символическая ценность	Отражает личную значимость товара или услуги для конкретного потребителя, способствует самовыражению и одобрению в обществе.	1	Condi et al., 2018
Совместное создание ценности	Вовлечение клиента в процесс персонализации ценностного предложения или в совместное создание ценности, ориентированной на других пользователей (например, обзоры продуктов).	1	Doligalski, 2014
Страхи	Опасения клиентов совершать покупку в силу каких-либо причин. Часто выступают скрытым источником желаний и потребностей.	1	Osterwalder et al., 2014

*Источник:* составлено автором.

Наиболее распространенными компонентами ценностного предложения являются конкурентные преимущества, цена и удобство. Такая популярность данных компонентов связана с тем, что демонстрация особенностей товара или услуги, установление приемлемой для клиента цены и обеспечение удобства клиента при взаимодействии с компанией являются одними из наиболее важных задач любого ценностного предложения.

Необходимо отметить, что между компонентами «конкурентные преимущества» и «цена» существует различие относительно их использования в моделях. Компонент «цена» присутствует в шести рассматриваемых моделях в явном виде, в то время как самый часто встречающийся компонент «конкурентные преимущества» явно присутствует всего в одной модели. Это связано с тем, что компонент «конкурентные преимущества» часто входит в состав других компонентов модели, отвечая за формирование особенностей ценностного предложения.

На следующем этапе анализа предложенные компоненты были классифицированы на основании трех выделенных подходов: организационный, отношенческий и клиентский. Организационный подход ориентирован на компоненты, в которых главную роль играет организация. Компания в значительной степени способна контролировать эти компоненты и наполнять их содержанием по своему усмотрению. Клиентский подход, напротив, сосредотачивает внимание на компонентах, которые находятся на стороне потребителя. Отличительной особенностью данного подхода является эмоциональная нагруженность компонентов и их субъективный характер. Данные компоненты особенно сложны в управлении, поэтому им необходимо уделять повышенное внимание. К отношенческому подходу отнесены компоненты, которые занимают промежуточное положение между организационным и клиентским подходами. В реализации таких компонентов обе стороны принимают активное участие, поэтому приоритетное значение в рамках данного подхода занимает выстраивание взаимовыгодных отношений между компанией и клиентом.

На основе степени универсальности компонентов ценностного предложения (универсальная, специфическая), а также подхода к определению компонентов (организационный, отношенческий, клиентский) предложена классификация, включающая шесть групп компонентов ценностного предложения (Приложение 2). Самой многочисленной является группа компонентов, сформированная в рамках организационного подхода. Это может быть связано с тем, что компании в первую очередь используют компоненты, которые им в наибольшей степени подконтрольны. Это позволяет им снизить существующую неопределенность и использовать проверенные методы работы. Можно предположить, что с развитием цифровых технологий все указанные группы будут развиваться и оказывать взаимное влияние друг на друга, при этом группы клиентского и отношенческого подходов будут догонять по количеству компонентов группу организационного подхода в силу возрастания роли клиента в формировании ценностных предложений и наличия тенденции на развитие отношений между компанией и клиентом.

На основе проведенной классификации компонентов ценностного предложения можно выделить две группы моделей ценностного предложения: универсальные и специфические. Учитывая, что среди рассмотренных моделей только две полностью состоят из универсальных или специфических компонентов (Bocken et al., 2014; Lafley, Johnson, 2010), было решено относить модели к той или иной группе на основе доли универсальных компонентов, присутствующих в модели. Значение, равное или превышающее 0,5, указывает на то, что половина или более компонентов в модели являются универсальными, как и сама модель. Значение меньше 0,5 позволяет отнести модель к специфическим. Классификация моделей ценностного предложения представлена в табл. 3.

**Классификация моделей ценностного предложения**

	<b>Универсальные</b>	<b>Специфические</b>
Авторы, год	Carlos Fandos Roig et al., 2006; Richardson, 2008; Barnes et al., 2009; Lafley & Johnson, 2010; Helbling et al., 2011; Bocken et al., 2014; Osterwalder et al., 2014; Parente et al., 2015; Clauss, 2016; Fox, 2020.	Lindič & Marques da Silva, 2011; Doligalski, 2014; Smith, 2016; Condi et al., 2018; Dennis, 2018; Murray, 2021.
Описание	Как минимум половина компонентов модели относится к универсальному подходу	Большинство компонентов модели относятся к специфическому подходу
Сфера применения	Широкая	Узкая

*Источник:* составлено автором.

Как видно из табл. 3, из 16 моделей ценностного предложения 10 являются универсальными, а 6 специфическими. Универсальные модели позволяют формировать ценностные предложения для их применения в различных сферах бизнеса. Эти модели подходят большинству организаций. Они содержат наиболее распространенные компоненты ценностного предложения, которые разделяются многими авторами. Специфические модели являются лучшим вариантом для некоторых сфер бизнеса и включают в себя менее распространенные компоненты. Многим организациям придется корректировать данные модели, чтобы использовать их для формирования ценностного предложения.

В основном авторы в явном виде указывают в своих моделях разные наборы компонентов, однако некоторые модели являются схожими. Например, Дж. Ричардсон (Richardson, 2008), С. Барнс и соавт. (Barnes et al., 2009), А. Дж. Лафли и М. В. Джонсон (Lafley & Johnson, 2010), Н. Боскен и соавт. (Bocken et al., 2014), Т. Клаусс (Clauss, 2016) предложили модели, которые содержат от 3 до 6 компонентов, включают в себя компоненты «целевые сегменты» и «предложение», а также относятся к универсальному подходу. Близость данных моделей может быть связана с тем, что они были предложены в течение небольшого промежутка времени и оказали друг на друга взаимное влияние. Остальные модели имеют более разнообразный набор компонентов. Это связано с тем, что среди них встречаются специфические модели, содержащие редкие компоненты, а также модели, включающие большое количество компонентов. Важно отметить, что большинство моделей содержат как универсальные, так и специфиче-

ские компоненты, что позволяет установить между ними баланс и сформировать более полное ценностное предложение.

Предложенные классификации компонентов и моделей ценностного предложения позволяют компаниям и исследователям формировать новые модели ценностного предложения и корректировать существующие, сочетая как наиболее распространенные компоненты, так и компоненты, востребованные в рамках конкретной сферы бизнеса.

### **Компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров**

Выявленные на предыдущем этапе компоненты ценностного предложения были использованы для определения компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. Для отбора данных компонентов была использована литература, посвященная розничной торговле, а также концепциям ценностного предложения, экосистем, решений и сервитизации. На основе консалтинговой и академической литературы автором были выявлены ключевые тренды в развитии данных областей: необходимость дифференциации предложения и обеспечения его комфорта для клиента (Britt, 2020), потребность в ориентации решения на создание результата для клиентов (Apollo, 2020; Sheng, 2020; Tallentire, 2020), возрастающая роль построения долгосрочных взаимоотношений с клиентами (Schaarschmidt et al., 2017), расширение возможностей по персонализации предложения (Restuccia, Legoux, 2019). Тренды были отобраны так, чтобы они дополняли друг друга и позволяли создать законченную модель ценностного предложения. В результате анализа ранее предложенного списка компонентов было выявлено 12 компонентов, которые в наибольшей степени соответствуют выделенным трендам. Указанные компоненты были классифицированы на четыре группы: особенности использования решения, направленность на достижение цели, взаимодействие с клиентами, охват решения и его персонализация. Компоненты представляют все три ранее выявленных подхода (организационный, отношенческий и клиентский) и обе группы (универсальная и специфическая). Данные компоненты представлены в табл. 4.

*Таблица 4*

#### **Компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров**

Компонент	Описание	Авторы, год
<b>Особенности использования решения</b>		
Конкурентные преимущества	Описание ключевых особенностей товара по сравнению с предложениями конкурентов.	Dennis, 2018

Компонент	Описание	Авторы, год
Простота использования	Определяет, насколько клиент уверен в том, что использование продукта компании не потребует значительных усилий.	Lindič & Marques da Silva, 2011
Удобство	Предоставление клиенту лучшего опыта взаимодействия.	Helbling et al., 2011
<b>Направленность на достижение цели</b>		
Выполнение работы	Описывает то, как продукт помогает клиенту в достижении его цели.	Fox, 2020
Эффективность для клиента	Решения, предоставляемые компанией, снижают затраты клиента, позволяют ему достигать лучших результатов и повышают производительность.	Doligalski, 2014
Выгоды	Преимущества, которые облегчают жизнь клиента, доставляя ему удовольствие или решая его проблему. Выгоды товара представляют собой ядро ценностного предложения.	Osterwalder et al., 2014
<b>Взаимодействие с клиентами</b>		
Отношения с клиентами	Способность поддерживать существующие отношения с клиентами и устанавливать новые.	Bocken et al., 2014
Совместное создание ценности	Вовлечение клиента в процесс персонализации ценностного предложения или в совместное создание ценности, ориентированной на других пользователей (например, обзоры продуктов).	Doligalski, 2014
Компетентность	Предоставление полезных рекомендаций клиенту, уровень образования и профессионализма персонала.	Smith, 2016
<b>Охват решения и его персонализация</b>		
Комплексность	Продажа клиенту широкого спектра связанных товаров.	Doligalski, 2014
Дополнительные услуги	Предоставление информации о компании и ее продукции; услуг, связанных с покупками (например, карты лояльности), услуг по доставке (например, доставка на дом, бесплатная доставка), предоставление интегрированных решений с другими компаниями (например, магазины подарков, банкоматы) и обеспечение взаимодействия с профессионалами (например, кулинарные мастер-классы).	Condi et al., 2018
Кастомизация	Использование современных технологий для предоставления клиенту предложения, созданного специального для него.	Fox, 2020

*Источник:* составлено автором.

«Особенности использования решения» показывают клиенту особенности применения решения компании и его преимущества по сравнению с предложениями конкурентов. Решения по сравнению с продуктами и услугами имеют более широкий спектр возможностей по дифференциации предложения, что позволяет отстроиться от конкурентов и предложить клиенту уникальную ценность. «Направленность на достижение цели» отражает ориентацию решения на решение проблемы клиента посредством предоставления значимого для него результата. При этом ориентация на результат является необходимым свойством предоставляемого решения (Windler et al., 2017). «Взаимодействие с клиентами» направлено на выстраивание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами, что отражает идеи современной концепции маркетинга взаимодействия. «Охват решения и его персонализация» характеризуют охват предложения и возможности по его персонализированному расширению. Решения позволяют выйти за пределы существующих предложений и создать для клиента большую ценность (Bettencourt et al., 2014). Указанные группы компонентов опираются на создание ценности в экосистеме и предоставление клиенту наиболее полного решения, сформированного множеством участников.

Важно отметить, что выбранные компоненты играют важную роль при продаже решений как в экосистеме компании, работающей на рынке B2C, так и компании, работающей на рынке B2B. Данный факт обуславливается тенденцией на сближение компонентов ценностного предложения, свойственных обоим рынкам.

При продаже отдельных товаров и услуг существовало четкое разделение между продажами на рынках B2C и B2B, которое отражалось на компонентах формируемого ценностного предложения. Происходящая конвергенция данных типов продаж (Lucas, 2019) и развитие продажи решений в ретейле способствуют сближению компонентов ценностных предложений. Среди ключевых тенденций, способствующих развитию данных процессов, можно отметить: удлинение периода взаимодействия компании и клиента, растущая персонализация и более глубокое знание клиента. В то время как традиционно на рынке B2B взаимодействие было более длительным, чем на рынке B2C, продажа решений в экосистеме ретейлеров значительно увеличивает период взаимодействия компании и конечного потребителя, удлиняя циклы взаимодействия и увеличивая их количество. Персональный подбор предложения, который ранее был распространен на рынке B2B, в настоящее время становится нормой на рынке продаж конечному потребителю. Кроме того, благодаря развитию современных технологий, компании намного лучше знают своих клиентов и регулярно обмениваются с ними информацией, что позволяет клиенту постоянно находиться в экосистеме ретейлера.

Таким образом, при формировании ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров, большую значи-

мость приобретают компоненты, фиксирующие внимание на особенностях использования решения, направленности на достижение цели, взаимодействии с клиентами, охвате решения и его персонализации.

### **Обсуждение результатов и заключение**

В данной работе были рассмотрены подходы к определению ценностного предложения и определены компоненты ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. Было установлено, что в академической литературе нет единого определения ценностного предложения, а существующие определения могут быть классифицированы на несколько групп, которые позволяют сформировать комплексное представление о данном понятии.

Для выявления компонентов ценностного предложения был проведен метаанализ литературы, включающий как академические, так и консалтинговые работы. По его итогам был составлен список компонентов ценностного предложения. Затем при проведении частотного анализа каждый компонент был сопоставлен со всеми рассматриваемыми работами. В результате была определена частота упоминания каждого компонента ценностного предложения. На основании проранжированного по частоте упоминания списка компонентов были выделены универсальные и специфические компоненты ценностного предложения. Наибольшее количество рассматриваемых компонентов являлись специфическими, что свидетельствовало об их невысокой распространенности в различных моделях. Затем выделенные компоненты были классифицированы на основании организационного, отношенческого и клиентского подходов. Группа компонентов, сформированная в рамках организационного подхода, содержала больше всего компонентов, что может быть связано с желанием компаний включать в состав ценностного предложения факторы, которые они в наибольшей степени могут контролировать. Несмотря на то что группы отношенческого и клиентского подходов содержат меньше компонентов, они имеют хороший потенциал для развития в силу возрастающей роли клиента и существующей тенденции на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений между компанией и клиентом. В результате объединения классификации, основанной на степени универсальности компонента, и классификации, основанной на используемом подходе, было сформировано шесть групп компонентов ценностного предложения. Приведенная классификация позволяет компаниям и исследователям создавать новые модели ценностного предложения и изменять существующие.

На основе доли универсальных компонентов, содержащихся в моделях, была проведена классификация моделей ценностного предложения. В результате большинство моделей были признаны универсальными,

что указывает на их широкую применимость. Несмотря на меньшую распространённость специфических моделей, их использование может быть наилучшим решением для конкретных сфер бизнеса.

Сформированный список компонентов ценностного предложения послужил основой для определения компонентов ценностного предложения, основанного на продаже решений в экосистеме ретейлеров. В результате было сформировано четыре группы компонентов: особенности использования решения, направленность на достижение цели, взаимодействие с клиентами, охват решения и его персонализация. В работе отмечено, что концепция решений, традиционно популярная на B2B-рынках, становится все более востребованной на B2C-рынках, что способствует снижению различий между компонентами ценностного предложения на данных рынках.

Дальнейшие направления исследований связаны с изучением компонентов ценностных предложений, сформированных в первую очередь в рамках клиентского и отношенческого подходов. Также заслуживает внимания исследование наиболее распространенных специфических компонентов для разных сфер бизнеса.

## Список литературы

Блумчейн (2019, Апрель 30). *Время разбрасывать камни: кого и зачем покупают российские банки*. <https://bloomchain.ru/detailed/vremya-razbrasyvat-kamni-kogo-i-zachem-pokupayut-rossijskie-banki/>

Нильсен, I. Q. (2021, Апрель 13). *Мир после COVID-19: 5 трендов потребления*. <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2020/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya/>

Раменская, Л. А. (2019). Обзор подходов к исследованию экосистем бизнеса. *Вестник Алтайской академии экономики и права*, 2(12), 153–158. <https://doi.org/10.17513/vaael.890>

Adner, R. (2016). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

Apollo, B. (2020, May 19). *Should we be selling “solutions” or outcomes?* Inflection Point. <https://www.inflection-point.com/blog/should-we-be-selling-solutions-or-outcomes>

Ballantyne, D., & Varey, R. (2006). Introducing a Dialogical Orientation to the Service Dominant Logic of Marketing. In R. Lusch & S. Vargo (Eds.), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* (pp. 224–235). M. E. Sharpe.

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>

Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit* (1st ed.). Kogan Page.

Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A Service Lens on Value Creation: Marketing’s Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*, 57(1), 44–66. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.57.1.44>

Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, *65*, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bower, M., & Garda, R. A. (1985). The role of marketing in management. *The McKinsey Quarterly*, (3), 34–46.

Britt, P. (2020, July 31). *Customers Expect Convenience and Safety: Will Brands Deliver?* CMSWire.Com. <https://www.cmswire.com/customer-experience/customers-expect-convenience-and-safety-will-brands-deliver/>

Carlos Fandos Roig, J., Sanchez Garcia, J., Angel Moliner Tena, M., & Llorens Monzonis, J. (2006). Customer perceived value in banking services. *International Journal of Bank Marketing*, *24*(5), 266–283. <https://doi.org/10.1108/02652320610681729>

Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2014). Service Systems. *Journal of Service Research*, *18*(1), 6–22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>

Clauss, T. (2016). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, *47*(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>

Condi, P. R., Lima-filho, D. D. O., Finocchio, C. P. S., & Quevedo-silva, F. (2018). Value proposition: application of value creation activities model in the supermarket (vcam-s). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *19*(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180028>

Dennis, L. (2018). *Value Propositions that SELL: Turning Your Message into a Magnet that Attracts Buyers*. Wordzworth Publishing.

Doligalski, T. (2014). *Internet-Based Customer Value Management: Developing Customer Relationships Online (Management for Professionals)* (2015th ed.). Springer.

Fox, G. (2020, December 9). *Business Model Value Proposition: Learn How to Create Value*. Gary Fox. <https://www.garyfox.co/business-model/value-proposition/>

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, *14*(3), 327–351.

Gattorna, J. (2003). *Gower Handbook of Supply Chain Management* (5th ed.). Routledge.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, *11*(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>

Grönroos, C., & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>

Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, *36*(3), 325–349. <https://doi.org/10.1108/03090560210417156>

Helbling, J., Leibowitz, J., & Rettaliata, A. (2011, May 11). *The value proposition in multichannel retailing*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-value-proposition-in-multichannel-retailing>

Holtinen, H., Meibom, P., Orths, A., Lange, B., O'Malley, M., Tande, J. O., Estanqueiro, A., Gomez, E., Söder, L., Strbac, G., Smith, J. C., & van Hulle, F. (2011). Impacts of large amounts of wind power on design and operation of power systems, results of IEA collaboration. *Wind Energy*, *14*(2), 179–192. <https://doi.org/10.1002/we.410>

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, *39*(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

Karlsson, J., & Skälén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, *49*(9/10), 1346–1365. <https://doi.org/10.1108/ejm-10-2012-0568>

Lafley, A. G., & Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press.

Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). *A business is a value delivery system*. Staff paper, McKinsey & Company.

Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694–1708. <https://doi.org/10.1108/00251741111183834>

Lipiäinen, N., & Kokkonen, K. (2020). Value Proposition with the Relevant Business Ecosystem: The Moderating Role of Customer's Business Change. *Marketing Opportunities and Challenges in a Changing Global Marketplace*, 631–643. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2\\_259](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39165-2_259)

Lucas, S. (2019, July 11). *The Convergence of B2B and B2C: How to Create Epic Experiences in an Experience-driven Economy*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/336631>

Lusch, R. F., & Webster, F. E. (2011). A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134. <https://doi.org/10.1177/0276146710397369>

Mars, M. M., Bronstein, J. L., & Lusch, R. F. (2012). The value of a metaphor. *Organizational Dynamics*, 41(4), 271–280. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.08.002>

McClure, P. (2013, March 28). *How to Connect Your Unique Value Proposition (UVP) With Style*. Customerthink. [https://customerthink.com/how\\_to\\_connect\\_your\\_unique\\_value\\_proposition\\_with\\_style/](https://customerthink.com/how_to_connect_your_unique_value_proposition_with_style/)

Murray, K. (2021). *The Retail Value Proposition: Crafting Unique Experiences at Compelling Prices*. Rotman-UTP Publishing.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (The Strategyzer Series)* (1st ed.). Wiley.

Parente, E. S., Costa, F. J., & Leocádio, A. L. (2015). Conceptualization and measurement of customer perceived value in banks. *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 494–509. <https://doi.org/10.1108/ijbm-04-2014-0051>

Payne, A., & Frow, P. (2014). Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 237–270. <https://doi.org/10.1108/ejm-09-2011-0504>

Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

PricewaterhouseCoopers. (2008). *Retail & Consumer Outlook | Australia 2008 | New Choices*. [https://www.pwc.com.au/industry/retail-consumer/assets/rcoutlook\\_jun08.pdf](https://www.pwc.com.au/industry/retail-consumer/assets/rcoutlook_jun08.pdf)

Restuccia, M., & Legoux, R. (2019). B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. *Industrial Marketing Management*, 76, 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.012>

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5–6), 133–144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>

Schaarschmidt, M., Walsh, G., & Evanschitzky, H. (2017). Customer Interaction and Innovation in Hybrid Offerings. *Journal of Service Research*, 21(1), 119–134. <https://doi.org/10.1177/1094670517711586>

Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47, 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>

Sheng, M. (2020, August 21). *Outcome Selling: Don't Sell the Product, Sell the Outcome*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/sales/outcome-selling>

Smith, T. A. (2016). Customer value proposition, corporate transformation and growth in Caribbean financial firms. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 885–903. <https://doi.org/10.1108/ijbm-05-2015-0072>

Tallentire, K. (2020). *The Product Marketing Problem You Didn't Know You Had*. MetaCX. <https://metacx.com/blog/the-product-marketing-problem-you-didnt-know-you-had/>

Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsyna, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53(4), 101850. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>

Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2020). Explaining how Platforms Foster Innovation in Service Ecosystems. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.198>

Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S., & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.004>

## References

Bloomchain. (2019, April 30). *Time to scatter stones: who and why are Russian banks buying*. <https://bloomchain.ru/detailed/vremya-razbrasyvat-kamni-kogo-i-zachem-pokupayut-rossijskie-banki/>

NielsenIQ. (2021, April 13). *The World after COVID-19: 5 consumption trends*. <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2020/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya/>

Ramenskaya, L. (2019). Overview of approaches to research of business ecosystems. *Journal of Altai Academy of Economics and Law*, 2(12), 153–158. <https://doi.org/10.17513/vaael.890>

Частота упоминания компонентов в моделях ценностного предложения

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
Carlos Fandos Roig et al., 2006	Представление	Описывает процесс работы организации для наилучшего обслуживания клиентов.	4	0,50
	Персонал	Предоставление клиенту полезной и актуальной информации относительно ассортимента компании.	3	
	Сервис	Предоставление клиенту качественного сервиса.	6	
	Цена	Продажа товара по низкой цене и регулярные скидки.	11	
	Эмоциональные ценности	Приятный в общении персонал и комфортная атмосфера.	4	
	Социальные ценности	Использование товаров и услуг данной компании положительно воспринимается социальным окружением потребителя.	5	
Richardson, 2008	Целевые сегменты	Указывает на то, кому компания собирается продавать свою продукцию.	8	0,67
	Предложение	Описывает то, что компания продает клиентам.	5	
	Стратегия	Действия по завоеванию клиентов и обеспечению конкурентного преимущества.	3	
Barnes et al., 2009	Целевые сегменты	Указывает на то, кому компания собирается продавать свою продукцию.	8	0,67
	Воспринимаемая ценность	Определяет, в какой степени клиент считает продукт или услугу компании полезной для себя.	3	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Предложение	Продукты и услуги, предлагаемые компанией.	5	
	Выгоды	Преимущества, которые облегчают жизнь клиента, доставляя ему удовольствие или решая его проблему.	6	
	Альтернативы и дифференциация	Понимание отличительных особенностей продукта компании.	5	
	Доказательства	Подтверждение возможностей компании и эффективности ее предложения.	3	
Lafley & Johnson, 2010	Целевые сегменты	Группа клиентов или сегмент рынка, которым фирма продает или планирует продавать в будущем свои продукты или услуги.	8	1
	Выполнение работы	Описывает то, как продукт помогает клиенту в достижении его цели.	6	
	Предложение	Продукт, услуга или их комбинация по доступной цене.	5	
Helbling et al., 2011	Цена	Продажа товара по низкой цене и регулярные скидки.	11	0,50
	Удобство	Предоставление клиенту лучшего опыта взаимодействия.	10	
	Доверие	Клиент хорошо знает компанию и доверяет ее качеству.	3	
	Ассортимент	Широкий выбор товаров и услуг разной стоимости и качества.	6	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Политика возврата товара	Легкий процесс возврата товара.	2	
	Поиск продукта	Легкий поиск продукта и информации о нем.	6	
	Стоимость доставки	Низкая стоимость доставки.	2	
	Программа лояльности	Наличие ценной для клиента программы лояльности.	2	
Lindić & Marques da Silva, 2011	Представление	Описывает процесс работы организации для наилучшего обслуживания клиентов.	4	0,40
	Простота использования	Определяет, насколько клиент уверен в том, что использование продукта компании не потребует значительных усилий.	5	
	Надежность	Способность продукта работать в соответствии с указанными характеристиками.	4	
	Гибкость	Способность фирмы корректировать свои стратегии, процессы и ресурсы в меняющихся условиях.	4	
Boeckel et al., 2014	Впечатления	Чувства и эмоции, возникающие у клиента при взаимодействии с компанией и использовании ее продуктов или получении услуг.	5	1
	Предложение Целевые сегменты	Продукты и услуги, предлагаемые компанией. Группа клиентов или сегмент рынка, которым фирма продает или планирует продавать в будущем свои продукты или услуги.	5 8	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
Doligalski, 2014	Отношения с клиентами	Способность поддерживать существующие отношения с клиентами и устанавливать новые.	5	0,20
	Эффективность для клиента	Решения, предоставляемые компанией, снижают затраты клиента, позволяют ему достигать лучших результатов и повышают производительность.	7	
	Бесплатные преимущества	Получение бесплатной поддержки и доставки, пробной версии продукта.	2	
	Комплектность	Продажа клиенту широкого спектра связанных товаров.	2	
	Уникальность	Предложение решений, которые нелегко найти на данном рынке. Позволяет устанавливать высокие цены на товары.	4	
	Совместное создание ценности	Вовлечение клиента в процесс персонализации ценностного предложения или в совместное создание ценности, ориентированной на других пользователей (например, обзоры продуктов).	1	
	Osterwalder et al., 2014	Выгоды	Преимущества, которые облегчают жизнь клиента, доставляя ему удовольствие или решая его проблему. Выгоды товара представляют собой ядро ценностного предложения.	
	Характеристики	Описание работы продукта и пользы, которую от этого получает клиент.	2	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Впечатления	Передают чувства, которые испытывает человек от обладания товаром.	5	
	Желания	Движущая сила принятия решений, которая определяет, что человек хочет получить.	1	
	Страхи	Опасения клиентов совершать покупку в силу каких-либо причин. Часто выступают скрытым источником желаний и потребностей.	1	
	Потребности	Представляют стремления к определенному результату. Зачастую люди не знают о наличии той или иной потребности.	5	
	Parente et al., 2015	Репутация	Хорошая репутация, надежность и безопасность взаимодействия.	1
	Качество	Быстрое и надежное обслуживание, выполнение обещаний.	6	
	Удобство	Удобство расположения компании и легкость взаимодействия с ней.	10	
	Затраты клиента	Справедливая стоимость основных и дополнительных услуг.	6	
Claus, 2016	Предложение	Определяет, что компания предлагает для решения проблем своих клиентов или удовлетворения их потребностей новыми или лучшими способами.	5	0,75

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели	
	Целевые сегменты	Группа клиентов или сегмент рынка, которым фирма предлагает или планирует предлагать свои продукты или услуги.	8		
	Распространение	Каналы доставки ценности клиентам.	3		
	Отношения с клиентами	Способность компании развивать существующие или устанавливать новые отношения с клиентами.	5		
Smith, 2016	Ориентация на клиента	Выстраивание деятельности компании в интересах клиента.	4	0,43	
	Доверие	Уровень комфорта клиента, его уверенность в безопасности, надежности и честности компании.	3		
	Цена	Уровень цены, устанавливаемой за товар.	11		
	Качество	Включает качество товара, качество обслуживания и качество деятельности организации.	6		
	Гибкость	Удобство взаимодействия клиента с компанией, индивидуальная настройка продукта под клиента, наличие нескольких каналов сбыта.	4		
	Брендинг	Бренд, имидж компании и экспозиционность ее предложений.	5		
	Компетентность	Предоставление полезных рекомендаций клиенту, уровень образования и профессионализма персонала.	4		

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
Condi et al., 2018	Продукт	Характеристики продукта и его социальная значимость для клиента.	3	0,29
	Информация	Легкое и доступное получение информации о продукте и существующих альтернативах.	5	
	Взаимодействие	Характер взаимосвязей клиента с компанией и ее сотрудниками.	4	
	Среда	Комфорт и атмосфера магазина, внимательность и профессионализм персонала.	3	
	Передача права собственности	Включает заказ, погрузку, отгрузку и условия платежа.	1	
	Атрибуты магазина	Включают атрибуты, относящиеся к услуге (например, персонализированная, быстрая), магазину (местоположение, удобство, дизайн), продукту (качество, происхождение, экологичность).	3	
	Цена	Установление соотношения цены и качества, сопоставление с ценами конкурентов, предоставление скидок.	11	
	Ассортимент	Широкий ассортимент, комбинированные товары. Предоставление продуктов, связанных с атрибутами благополучия (например, органические), культурными атрибутами (например, местные) и практическими атрибутами (например, полуфабрикаты).	6	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Продуктовые инновации	Мероприятия, направленные на регулярную поставку новых продуктов разных категорий.	5	
	Дополнительные услуги	Предоставление информации о компании и ее продукции; услуг, связанных с покупками (например, карты лояльности), услуг по доставке (например, доставка на дом, бесплатная доставка), предоставление интегрированных решений с другими компаниями (например, магазины подарков, банкоматы) и обеспечение взаимодействия с профессионалами (например, кулинарные мастер-классы).	3	
	Стратегии и процессы	Позиционирование магазина, сегментация клиентов, определение целевой аудитории, коммуникационной и маркетинговой стратегии, знание клиентов и их потребностей.	3	
	Распространение	Наличие нескольких каналов распространения, интеграция онлайн- и офлайн-торговли.	3	
	Коммуникация	Персонализированная реклама, мерчандайзинг, маркетинговые кампании, традиционная реклама, взаимодействие через социальные сети, участие в мероприятиях в рамках корпоративной и социальной ответственности.	1	
	Затраты клиента	Затраты (материальные и нематериальные), связанные с использованием продукта.	6	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Функциональная ценность	Услуги и товары компании выполняют возложенные на них функции.	3	
	Гедонистическая ценность	Учитывает удовольствие человека при взаимодействии с компанией, ее товарами и услугами.	1	
	Символическая ценность	Отражает личную значимость товара или услуги для конкретного потребителя, способствует самовыражению и одобрению в обществе.	1	
Dennis, 2018	Изложение целей клиента	Описание целей, которые необходимо достигнуть клиенту.	3	0,33
	Краткое предложение	Краткая формулировка предложения, ориентированного на достижение целей клиента.	1	
	Конкурентные преимущества	Описание ключевых особенностей товара по сравнению с предложениями конкурентов.	12	
Fox, 2020	Новизна	Используется для высокотехнологичных продуктов и компаний, которые выводят на рынок товар с функциями, ранее не предложенными конкурентами.	6	0,70
	Представление	Описывает характеристики продукта и уровень его производительности.	4	
	Кастомизация	Использование современных технологий для предоставления клиенту предложения, созданного специального для него.	5	

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Выполнение работы	Описывает то, как продукт помогает клиенту в достижении его цели.	6	
	Дизайн	Позволяет выделить товар среди конкурентов, обеспечить удобство его использования и установить на него более высокую цену.	4	
	Брендинг	Позволяет наделить товар качествами, привлекаемыми для определенного сегмента потребителей.	5	
	Цена	Определяет, сколько клиент должен заплатить за товар или услугу.	11	
	Затраты клиента	Затраты (материальные и нематериальные), связанные с использованием продукта.	6	
	Снижение риска	Позволяет увеличить вероятность совершения покупки. Важность снижения риска возрастает по мере увеличения уровня затрат клиента.	5	
	Доступность	Позволяет сделать ранее недоступный продукт или услугу доступными для клиентов.	4	
	Mitrova, 2021	Среда	Местоположение магазина, его формат, атмосфера, элементы дизайна и применяемые технологии.	
	Выбор	Правильное сочетание продуктов, которое требует опыта в осуществлении закупок, постоянного отслеживания тенденций в товарах и в управлении категориями.	3	

Окончание прил. 1

Авторы, год	Компонент	Описание	Упоминание в моделях	Доля универсальных компонентов в модели
	Взаимодействие	Связано с управлением взаимоотношениями с клиентами, основанном на предоставлении ценного для потребителя опыта.	4	
	Цена	На рассмотренные компоненты устанавливаются различные цены для достижения баланса между созданием и получением ценности.	11	

Источник: составлено автором.

Классификация компонентов ценностного предложения

Подход	Тип компонента			
	Универсальный		Специфический	
	Компонент, авторы, год	Описание	Компонент, авторы, год	Описание
Организационный подход	Конкурентные преимущества Dennis, 2018	Описание ключевых особенностей товара по сравнению с предложениями конкурентов.	Гибкость Lindić & Marques da Silva, 2011	Способность фирмы корректировать свои стратегии, процессы и ресурсы в меняющихся условиях.
	Цена Helbling et al., 2011	Продажа товара по низкой цене и регулярные скидки.	Дизайн Fox, 2020	Позволяет выделить товар среди конкурентов, обеспечить удобство его использования и установить на него более высокую цену.
	Целевые сегменты Richardson, 2008	Указывает на то, кому компания собирается продавать свою продукцию.	Доступность Fox, 2020	Позволяет сделать ранее недоступный продукт или услугу доступными для клиентов.
	Ассортимент Helbling et al., 2011	Широкий выбор товаров и услуг разной стоимости и качества.	Компетентность Smith, 2016	Предоставление полезных рекомендаций клиенту, уровень образования и профессионализма персонала.
	Качество Parente et al., 2015	Быстрое и надежное обслуживание, выполнение обещаний.	Надежность Lindić & Marques da Silva, 2011	Способность продукта работать в соответствии с указанными характеристиками.
	Новизна Fox, 2020	Используется для высокотехнологичных продуктов и компаний, которые выводят на рынок товар с функциями, ранее не предложенными конкурентами.	Представление Lindić & Marques da Silva, 2011	Описывает процесс работы организации для наилучшего обслуживания клиентов.

		Тип компонента		
		Универсальный		Специфический
Подход	Компонент, авторы, год	Описание	Компонент, авторы, год	Описание
Организационный подход	Поиск продукта Helbling et al., 2011	Легкий поиск продукта и информации о нем.	Уникальность Doiigalski, 2014	Предложение решений, которые нелегко найти на данном рынке. Позволяет устанавливать высокие цены на товары.
	Сервис Carlos Fandos Roig et al., 2006	Предоставление клиенту качественного сервиса.	Атрибуты магазина Condi et al., 2018	Включают атрибуты, относящиеся к услуге (например, персонализированная, быстрая), магазину (местоположение, удобство, дизайн), продукту (качество, происхождение, экологичность).
	Альтернативы и дифференциация Barnes et al., 2009	Понимание отличительных особенностей продукта компании.	Выбор Murgau, 2021	Правильное сочетание продуктов, которое требует опыта в осуществлении закупок, постоянного отслеживания тенденций в товарах и в управлении категориями.
	Информация Condi et al., 2018	Легкое и доступное получение информации о продукте и существующих альтернативах.	Доказательства Barnes et al., 2009	Подтверждение возможностей компании и эффективности ее предложений.

Подход	Тип компонента		Компонент, авторы, год	Описание	Описание
	Универсальный	Специфический			
Организационный подход	Компонент, авторы, год	Описание	Компонент, авторы, год	Описание	Описание
	Кастомизация Fox, 2020	Использование современных технологий для предоставления клиенту предложения, созданного специального для него.	Дополнительные услуги Condi et al., 2018	Предоставление информации о компании и ее продукции; услуг, связанных с покупками (например, карты лояльности), услуг по доставке (например, доставка на дом, бесплатная доставка), предоставление интегрированных решений с другими компаниями (например, магазины подарков, банкоматы) и обеспечение взаимодействия с профессионалами (например, кулинарные мастер-классы).	
	Предложение Barnes et al., 2009	Продукты и услуги, предлагаемые компанией.	Продукт Condi et al., 2018	Характеристики продукта и его социальная значимость для клиента.	
	Продуктовые инновации Condi et al., 2018	Мероприятия, направленные на регулярную поставку новых продуктов разных категорий.	Распространение Condi et al., 2018	Наличие нескольких каналов распространения, интеграция онлайн- и офлайн-торговли.	
	Простота использования Lindić & Marques da Silva, 2011	Определяет, насколько клиент уверен в том, что использование продукта компании не потребует значительных усилий.	Среда Murtagh, 2021	Местоположение магазина, его формат, атмосфера, элементы дизайна и применяемые технологии.	

Подход	Тип компонента		Описание	Специфический	
	Компонент, авторы, год	Универсальный		Компонент, авторы, год	Описание
Организационный подход	Снижение риска Fox, 2020	Позволяет увеличить вероятность совершения покупки. Важность снижения риска возрастает по мере увеличения уровня затрат клиента.	Стратегии и процессы Condi et al., 2018	Позиционирование магазина, сегментация клиентов, определение целевой аудитории, коммуникационной и маркетинговой стратегии, знание клиентов и их потребностей.	
			Стратегия Richardson, 2008	Действия по завоеванию клиентов и обеспечению конкурентного преимущества.	
			Функциональная ценность Condi et al., 2018	Услуги и товары компании выполняют возложенные на них функции.	
			Бесплатные преимущества Doligalski, 2014	Получение бесплатной поддержки и доставки, пробной версии продукта.	
			Комплектность Doligalski, 2014	Продажа клиенту широкого спектра связанных товаров.	
			Политика возврата товара Helbling et al., 2011	Легкий процесс возврата товара.	
			Программа лояльности Helbling et al., 2011	Наличие ценной для клиента программы лояльности.	

		Тип компонента		Специфический	
		Универсальный			
Подход	Компонент, авторы, год	Описание	Компонент, авторы, год	Описание	Описание
Организационный подход			Стоймость доставки Helbling et al., 2011	Низкая стоймость доставки.	
			Характеристики Osterwalder et al., 2014	Описание работы продукта и пользы, которую от этого получает клиент.	
			Краткое предложение Dennis, 2018	Краткая формулировка предложения, ориентированного на достижение целей клиента.	
			Передача права собственности Condi et al., 2018	Включает заказ, погрузку, отгрузку и условия платежа.	
Отношенческий подход	Удобство Helbling et al., 2011	Предоставление клиенту лучшего опыта взаимодействия.	Взаимодействие Murgau, 2021	Связано с управлением взаимоотношениями с клиентами, основанным на предоставлении ценного для потребителя опыта.	
	Выполнение работы Fox, 2020	Описывает то, как продукт помогает клиенту в достижении его цели.	Ориентация на клиента Smith, 2016	Выстраивание деятельности компании в интересах клиента.	
	Затраты клиента Condi et al., 2018	Затраты (материальные и нематериальные), связанные с использованием продукта.	Изложение целей клиента Dennis, 2018	Описание целей, которые необходимо достигнуть клиенту.	
	Брендинг Fox, 2020	Позволяет наделить товар качествами, привлекающими для определенного сегмента потребителей.	Персонал Carlos Fandos Roig et al., 2006	Предоставление клиенту полезной и актуальной информации относительно ассортимента компании.	

Подход	Тип компонента		Компонент, авторы, год	Описание	Компонент, авторы, год	Специфический Описание
	Компонент, авторы, год	Универсальный				
Отношенческий подход	Отношения с клиентами Vosken et al., 2014	Способность поддерживать существующие отношения с клиентами и устанавливать новые.	Коммуникация Condi et al., 2018	Персонализированная реклама, мерчандайзинг, маркетинговые кампании, традиционная реклама, взаимодействие через социальные сети, участие в мероприятиях в рамках корпоративной и социальной ответственности.		
			Репутация Ragente et al., 2015	Хорошая репутация, надежность и безопасность взаимодействия.		
Клиентский подход	Эффективность для клиента Doligalski, 2014	Решения, предоставляемые компанией, снижают затраты клиента, позволяя ему достигать лучших результатов и повышают производительность.	Совместное создание ценности Doligalski, 2014	Вовлечение клиента в процесс персонализации ценностного предложения или в совместное создание ценности, ориентированной на других пользователей (например, обзоры продуктов).		
	Выгоды Osterwalder et al., 2014	Преимущества, которые облегчают жизнь клиента, доставляя ему удовольствие или решая его проблему. Выгоды товара представляют собой ядро ценностного предложения.	Эмоциональные ценности Carlos Fandos Roig et al., 2006	Приятный в общении персонал и комфортная атмосфера.		Определяет, в какой степени клиент считает продукт или услугу компании полезной для себя.

		Тип компонента		Специфический	
		Универсальный		Компонент, автор, год	Описание
Подход	Компонент, автор, год	Описание	Компонент, автор, год	Описание	
Клиентский подход					
	Впечатления Osterwalder et al., 2014	Передают чувства, которые испытывает человек от обладания товаром.	Доверие Helbling et al., 2011	Клиент хорошо знает компанию и доверяет ее качеству.	
	Потребности Osterwalder et al., 2014	Представляют стремления к определенному результату. Зачастую люди не знают о наличии той или иной потребности.	Гедонистическая ценность Condi et al., 2018	Учитывает удовольствие человека при взаимодействии с компанией, ее товарами и услугами.	
	Социальные ценности Carlos Fandos Roig et al., 2006	Использование товаров и услуг данной компании положительно воспринимается социальным окружением потребителя.	Желания Osterwalder et al., 2014	Движущая сила принятия решений, которая определяет, что человек хочет получить.	
			Символическая ценность Condi et al., 2018	Отражает личную значимость товара или услуги для конкретного потребителя, способствует самовыражению и одобрению в обществе.	
			Страхи Osterwalder et al., 2014	Опасения клиентов совершать покупку в силу каких-либо причин. Часто выступают скрытым источником желаний и потребностей.	

Источник: составлено автором.