

Vytvořte si vlastní Lean Canvas

Dejte svému byznys plánu podobu přenosného jednostránkového diagramu.

Lean Canvas je perfektní formát pro zvažování možných byznys modelů. Určuje, kde začít, a zachycuje postupně nabytá zjištění.

Nejlepším způsobem, jak ukázat správné použití Canvasu, je názorný příklad. Popíši myšlenkový postup, který vedl k vytvoření mého prvního produktu CloudFire, při něm jsem tuto metodologii použil.

Promyslete možné zákazníky

Když začínáte, máte jakési ponětí o možném problému, snad i o možném řešení a možná o zákaznickém segmentu. Pokud budete s řešením spěchat, může to skončit plýtváním. Stejně tak může dopadnout předčasné ukotvení v nějakém segmentu nebo výběr byznys modelu. Nebezpečí spočívá v tom, že takto „upřednostněná volba“ nebyla otestována a může mít za důsledek suboptimalizovaný byznys model nebo dosažení pouze lokálního maxima.

Gradientní algoritmus a problém lokálního maxima

V počítačové vědě je gradientní algoritmus (hill climbing) matematickou optimalizační technikou. Je to iterativní algoritmus, který začíná náhodným řešením problému. Poté se snaží najít lepší řešení tím, že postupně mění jeden prvek řešení. Pokud změna přinese lepší řešení, je nové řešení opět postupně měněno a celý proces se opakuje, dokud již žádného zlepšení dosáhnout nelze.

Gradientní algoritmus je dobrý pro nalezení lokálního optima (řešení, které nelze zlepšit zvažováním sousední konfigurace), ale nezaručuje nalezení nejlepšího možného řešení (globálního optima) ze všech možných řešení (stavového prostoru).

Zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing

Neexistuje způsob, jak se dokonale vyhnout problému lokálního maxima. Své šance na nalezení lepšího řešení nicméně zvýšíte, když budete od začátku otevření zkoumání, a dokonce i paralelnímu testování různých modelů.

Začněte tím, že se pokusíte zamyslet nad všemi možnými zákazníky, kteří by mohli chtít váš produkt.

Rozlišujte mezi zákazníky a uživateli.

Pokud váš produkt zahrnuje různé uživatelské role, určete, kdo je zákazník.

Zákazník je někdo, kdo za váš produkt platí. Uživatel neplatí.

Rozdělte širší zákaznické segmenty na užší.

Pracoval jsem se startupy, u nichž panoval dojem, že problém je tak univerzální, že se bude vztahovat na všechny.

Nelze efektivně navrhnout, vytvořit a uvést produkt pro všechny.

Možná je vaším záměrem vytvořit mainstreamový produkt, přesto musíte začít u konkrétního zákazníka. Dokonce i Facebook, který má nyní přes 500 milionů uživatelů, byl na počátku určen velice konkrétnímu uživateli: studentům na Harvardu.

Nejprve запиšte všechny zákazníky do stejného Canvasu.

Pokud vytváříte něco, co má mít více aspektů, může se stát, že budete muset nastínit různé problémy, kanály a hodnotu pro jednotlivé segmenty trhu. Já doporučuji začít s jediným přehledem a jednotlivé zákaznické segmenty značit odlišnými barvami. To pomůže lépe vše vizualizovat na jediné stránce. Pak je rozdělte, je-li potřeba.

Načrtněte Lean Canvas pro každý zákaznický segment.

Jak brzy zjistíte, prvky vašeho byznys modelu se mohou (a budou) výrazně lišit v závislosti na zákaznickém segmentu. Doporučuji začít se dvěma nebo třemi segmenty zákazníků, o nichž jste přesvědčeni, že jim rozumíte nejlépe, anebo do nich vkládáte největší naději.

CloudFire

Okolnosti:

Před CloudFirem jsem uvedl aplikaci pro sdílení souborů s názvem BoxCloud, která zjednodušovala sdílení rozměrných souborů. Používala proprietární p2web (peer-to-web) systém, který jsem vytvořil.

Unikátní hodnota BoxCloudu spočívala v tom, že umožňoval přímé sdílení souborů a složek z počítače, aniž by se soubory musely někam nahrávat. Příjemci přistupovali ke sdíleným souborům a složkám přímo z prohlížeče a nemuseli instalovat žádný další software.

BoxCloud cílil primárně na profesionální uživatele, používali ho grafici, advokáti, účetní a další majitelé malých firem.

Zajímala mě další možná využití p2web systému, zejména ta, která by se týkala sdílení médií (fotografií, videí a hudby). Proto nakonec vznikl CloudFire.

Skutečně široká kategorie:

Každý, kdo sdílí velké množství mediálního obsahu.

Konkrétnější potenciální zákazníci:

- Fotografové
- Autoři videí
- Spotřebitelé médií (řešení mé vlastní potřeby)
- Rodiče

Zpočátku jsem pomýšlel na to, že vytvořím něco pro spotřebitelský segment (jehož prvotním představitelem jsem byl já sám). Jenže pak se ze mě stal rodič a zažil jsem všechny ty problémy kolem sdílení fotografií a videí. Rodiče se tedy stali segmentem, který jsem modeloval jako první.

Prvotní nástin Lean Canvasu

V této části popíšete proces prvotního návrhu Lean Canvasu.

Canvas načrtněte v rámci jediného sezení.

Je sice lákavé donekonečna kreslit na tabuli, ale první přehled by ve skutečnosti měl vzniknout dosti rychle. Za méně než patnáct minut. Canvas slouží k tomu, abyste zaznamenali, co se vám zrovna honí hlavou, posléze přešli k určení nejrizikovějších aspektů a nakonec šli za zákazníky a pokusili se otestovat svůj model na někom jiném, než jste vy sami.

Je v pořádku nevyplnit některé kolonky.

Než abyste se snažili vymýšlet a probírat „správné“ odpovědi, ponechte raději část přehledu prázdnou. Když ponecháte určitou část prázdnou, bude zřejmé, kde spočívají nejvyšší rizika a kde začít váš model testovat. Určení některých prvků, jako je například „nespravedlivá výhoda“, si vyžádá delší dobu a momentální správná odpověď, která je rovněž přijatelná, může znít: „Teď nevím.“ Canvas je živým dokumentem, který se časem vyvíjí.

Budte struční.

Je snazší něco popsat odstavcem než jedinou větou. Prostorová omezení Canvasu představují skvělý způsob, jak vydestilovat skutečnou podstatu byznys modelu. Cílem je, aby se Canvas vešel na jedinou stránku.

Myslete v přítomném čase.

Byznys plány se usilovně snaží předvídat budoucnost, což je nemožné. Přehled sestavujte s odhodláním „tak s tím teď pohneme“. Který další soubor hypotéz, v závislosti na fázi, v níž se nyní nacházíte, a na vědomostech, které jste získali, potřebujete otestovat, aby se produkt posunul vpřed?

Použijte zákaznický orientovaný přístup.

Alex Osterwalder ve své knize popsal několik metod přístupu k počátečnímu Business Model Canvasu. Štíhlé podnikání je extrémně zaměřeno na zákazníka, považují proto za vhodné se zpočátku orientovat na něj. Jak brzy zjistíme, správné zdokonalování zákaznického segmentu může zcela změnit byznys model.

Když jsem vytvářel své první Canvasy, dodržoval jsem pořadí znázorněné na obrázku 3.1, což je i pořadí, které budeme dodržovat ve zbytku kapitoly.

PROBLÉM/POTŘEBA 3 nejdůležitější problémy 1	ŘEŠENÍ 3 nejdůležitější funkčnosti 4	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY Jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé sdělení, které říká, v čem se lišíte a proč stojí váš produkt za zakoupení 3	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA Nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit 9	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Cíloví zákazníci 2
	KLÍČOVÉ METRIKY Klíčové aktivity, které měříte 8		KANÁLY Cesta k zákazníkům 5	
STRUKTURA NÁKLADŮ Náklady na získání zákazníka Distribuční náklady Hostování služeb Lidé atd. 7			TOKY PŘÍJMŮ Příjmový model Dlouhodobá hodnota Příjem Hrubý zisk 6	

Nástroj Lean Canvas je adaptován z nástroje The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) a spadá pod licenci Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Obrázek 3.1 *Lean Canvas*

Problém a zákaznické segmenty

Zjistil jsem, že dvojice „problém – zákaznický segment“ většinou určuje zbytek Canvasu, proto je řeším společně.

Uveďte jeden až tři hlavní problémy.

Popište jeden až tři hlavní problémy k řešení, které se týkají zákaznického segmentu, s nímž pracujete. Jiným způsobem, jak přemýšlet o problémech a potřebách, je přemýšlet o úkolech, s nimiž se zákazníci potřebují vypořádat:

Když lidé potřebují něco udělat, porídí si produkt anebo službu, která práci odvede za ně. Úlohou marketéra je pochopit, které úlohy se v životě zákazníka pravidelně opakují a kvůli kterým úlohám by si mohl chtít porýdit produkty jejich společnosti.

– Clayton M. Christensen

Vypište si přehled existujících alternativ.

Poznamenejte si, jak dnes podle vás prvotní uživatelé tyto problémy řeší. Pokud neřešíte zcela nový problém (což je nepravděpodobné), většina problémů již nějaké

řešení má. V mnoha případech tato řešení nemusejí pocházet od zjevných konkurentů.

Názorný příklad: nejrozšířenější alternativou k většině online nástrojů pro spolupráci není jiný takový nástroj, ale e-mail. Někdy je pro zákazníka alternativou i neudělat nic, pokud nepovažuje problém za dostatečně závažný.

Identifikujte ostatní uživatelské role.

Identifikujte další uživatelské role, které s daným zákazníkem budou interagovat.

Příklady:

- Co se blogovací platformy týče, je zákazníkem autor blogu, uživatelem je pak čtenář.
- V případě vyhledávače je zákazníkem inzerent reklamy, zatímco uživateli jsou osoby, které vyhledávají.

Zaměřte se co nejpřesněji na možné prvotní uživatele.

Když máte přehled problémů, zkuste co nejkonkrétněji specifikovat zákaznický segment. Zkuste také konkretizovat charakteristiky typického zákazníka.

Vaším cílem je definovat prvotního uživatele (early adopter), ne běžného zákazníka.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

CloudFire: Problém k řešení a zákaznické segmenty

Jakmile jsem se stal rodičem, setkal jsem se se „záplavou“ problémů, které mě začaly zajímat. Jejich výčet proto uvádím na obrázku 3.2:

- Počet fotografií (a především videí) výrazně narostl poté, co se dítě narodilo.
- Trpěli jsme nedostatkem spánku a stávající řešení byla časově náročná a někdy i obtížně použitelná.
- Poptávka po tomto obsahu ze strany rodiny (zejména babiček a dědečků) a přátel byla vysoká a často i netrpělivá.

PROBLÉM/POTŘEBA Sdílení hromady fotografií a videí je časově náročné. Rodiče nemají volný čas. Po tomto obsahu je velká externí poptávka. <i>Existující alternativy:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTA	NESPRÁVEDLIVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Rodiče (tvůrci) Rodina a přátelé (diváci) <i>Prvotní uživatel (early adopter):</i> Rodiče s malými dětmi
	KLÍČOVÉ METRIKY		KANÁLY	
STRUKTURA NÁKLADŮ		TOKY PŘÍJMŮ		

Nástroj Lean Canvas je adaptován z nástroje The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) a spadá pod licenci Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported.

Obrázek 3.2. CloudFire: problémy k řešení a zákaznické segmenty