

Lean Canvas

Bc. David Pokorný, xpokd00@vse.cz

4IT421 Zlepšování procesů budování IS
Vysoká škola ekonomická v Praze
ZS 2013/2014

Obsah

1	Metoda Lean Canvas	3
1.1	Perspektivy Lean Canvas	3
1.2	Kroky metody.....	6
2	Ukázka práce s Lean Canvas	8
2.1	Zákazníci a problém	8
2.2	Vyjádření jedinečné hodnoty	8
2.3	Řešení.....	9
2.4	Kanály	9
2.5	Zdroje výnosů a struktura nákladů.....	9
2.6	Klíčové metriky	10
2.7	Neférová výhoda	10
3	Služba www.leanstack.com	10
3.1	Popis služby	10
3.2	Popis ovládání.....	10
4	Lean Canvas vs. Business plán.....	13
5	Odvozené produkty od Lean Canvasu	14
5.1	Social Lean Canvas.....	14
6	Závěr.....	15
7	16
7.1	Citované zdroje.....	16
7.2	Ostatní zdroje.....	16
8	Přílohy	17
8.1	Příloha 1: Lean Canvas model pro webovou službu Lean Canvas	17
8.2	Příloha 2: Webová aplikace Lean Canvas z www.leanstack.com	18
8.3	Příloha 3: Social Lean Canvas z www.socialleancanvas.com	19

1 Metoda Lean Canvas

Lean Canvas je nástroj a metoda pro zachycení business modelu na jedinou stránku. Je zaměřen na modelování businessu startupů. Nejčastěji je metoda spojována se startupovým vývojem webových služeb, ale může být však použita i pro startupy z jiných odvětví. Často je používána jako součást metodiky Lean Startup od Erica Riese.

Jádrem nástroje Lean Canvas je jednoduchá tabulka, která zobrazuje základní perspektivy modelovaného businessu. Pomocí Lean Canvasu lze provádět brainstorming různých variant business modelů, prioritizaci zásadních vlastností produktu a sledování neustále probíhajícího vývoje. Lean Canvas je také nástrojem pro testování hypotéz. Předměty hypotéz mohou být jak jednotlivé perspektivy Lean Canvas, tak Business plán jako celek. Díky jeho jednoduchosti je snadné ho přepracovat a měnit hypotézy. Varianty business modelů jsou ověřovány u potencionálních zákazníků a iterativním přístupem se přibližuje produkt až k životaschopnému stavu.

Lean Canvas podporuje uvažování v souvislostech. Díky provázanosti perspektiv rozšiřuje pohled autorů na produkt na všechny podstatné pohledy. Pomáhá vyvíjet reálnou službu pro skutečné uživatele řešící jejich existující problém. Lean Canvas se zaměřuje se více na současný stav než na budoucí a je silně orientovaný na zákazníka.

Lean Canvas vychází z Business Model Canvasu od Business Model Generation [1], který byl pod licencí Common Creative 3.0 s uvedením zdroje upraven a dále publikován Ashem Mauryou.

1.1 Perspektivy Lean Canvas

Lean Canvas (viz příloha 1) obsahuje 9 perspektiv, které dohromady tvoří ucelený business plán. Všechny perspektivy do sebe zapadají a jedna na druhou navazuje.

Následující obecný popis perspektiv část vychází z vlastních zkušeností autora s prací s Lean Canvasem nabytých v kurzu Vysoké školy ekonomické v Praze 4IT445 Agilní vývoj webových aplikací [2], [3] a opírá se o návody, které jsou součástí webové aplikace www.leanstack.com [4].

1.1.1 Problém

Perspektiva Problém je rozdělena na dvě části. Vymezení problému a již existující řešení tohoto problému.

1.1.1.1 Vymezení problému

Hlavní část obsahuje věcné pojmenování problému, který navrhovaná služba vyřeší. Zásadním krokem je přesné naformulování problému v jednom i více

bodech. Problém musí reálně existovat a být pro cílovou skupinu potenciačních uživatelů dostatečně zásadní. To, že vychází ze skutečné potřeby cílové skupiny, je nutné předem zjistit přímým dotazováním.

1.1.1.2 Existující alternativy

V části Existující alternativy jsou uvedeny existující alternativy k vymezenému problému. Část odpovídá na otázku, jak může v současnosti zákazník řešit popsany problém. Uvažují se jak jeho obecná řešení (např. když uživatel vyřeší výpočet pomocí tužky a papíru místo v naší aplikaci Kalkulačka) i komerční řešení problému (uživatel místo naší Kalkulačky použije vestavěnou funkci v mobilu). Alternativou, která vždy stojí za zvážení je, že uživatel neudělá nic.

1.1.2 Řešení

V perspektivě řešení jsou uvedeny možné způsoby řešení problému. Řešení může být celá řada. Pro první verzi Lean Canvasu je vhodné vyjít z problémů a proti nim přímo položit nejvhodnější vlastnost naší služby. V dalších iteracích řešení může vycházet z požadavků konkrétních uživatelů.

Dle agilního přístupu je vhodné svazovat konkrétní pevné řešení s produktem co nejpozději. Během vývoje se totiž objevují stále další nové informace, které vývoj posunují vpřed a čím později bude pevné řešení nalezeno, tím více znalostí za ním bude stát.

1.1.3 Klíčová měřítka

Klíčová měřítka jsou důležitá při ověřování, jak si produkt stojí. Máme-li business model, od kterého si slibujeme 500 uživatelů během prvního měsíce, musíme pro to mít nastavena měřítka, pomocí kterých zjistíme, že jsme dosáhli stanoveného cíle. Měřítka by měla být vybrána tak, aby potvrdila úspěšnost služby. Počet uživatelů sám o sobě je snadno měřitelný, ale má nízkou vypovídací schopnost. Je třeba měřítka buď specifikovat - počet uživatelů, kteří aplikaci alespoň dvakrát úspěšně použili, nebo doplnit o zpřesňující měřítka - k celkovému počtu uživatelů přidat počet úspěšných použití aplikace a pod.

1.1.4 Vyjádření jedinečné hodnoty

1.1.4.1 Jedinečná hodnota

Úspěšná služba musí mít zvláštní přínosy oproti ostatním řešením. Perspektiva Vyjádření jedinečné hodnoty (v originále Unique Value Proposition, zkráceně UVP) obsahuje několik nejvýznamnějších jedinečných vlastností služby. Ukazuje důvody, proč by měl zákazník zvolit naše řešení problému místo jiného.

UVP má být vyjádřeno finálním stavem spokojeného uživatele služby. Ash Maurya uvádí v Running Lean [5] příklad se službou pro tvorbu designově povedených životopisů. Špatným příkladem UVP jsou "Profesionální šablony"

nebo "Krásné životopisy, které zaujmou." Správný přístup je "Dosáhněte vysněného zaměstnání.", kde je vyjádřen cílový stav, který uživatel po využití služby očekává.

Jedinečnou hodnotu formou sloganu můžeme propagovat spolu s názvem služby a tím jasně říci uživateli, co od ní má očekávat.

1.1.4.2 High-level koncept

High-level koncept je vize služby v jednom sloganu. Musí být jednoduchý, zapamatovatelný a co nejužitečněji vyjadřovat přínos služby a business.

1.1.5 Neférová výhoda

Každý business má podmínky, které ho vůči ostatním podnikům zvýhodňují. Může tím být výhodná lokalita, znalost prostředí, blízkost k zákazníkům. Google má nefér výhodu, že přes něj někdy vyhledával téměř každý, kdo byl na internetu.

Nejedná se o klíčový prvek business modelu, ale poznáním a využitím neférové výhody může produkt získat náskok před konkurencí.

1.1.6 Kanály

Kanály definují cesty, kterými se bude služba rozšiřovat mezi zákazníky a kterými se zákazníci o službě dozvědí informace. Patří sem distribuční, informační i marketingové kanály. Je třeba uvažovat všechny - kromě běžných elektronických jako např. Apple iTunes, Google Play, tak klasické jako telefon nebo dopis až k doporučení mezi zákazníky.

1.1.7 Zákazníci

Perspektiva Zákazníci se skládá ze dvou částí. Zákaznické segmenty a první uživatelé.

Úspěšné projekty mají vyhraněné cílové skupiny zákazníků. Ash Maurya upozorňuje, že i Facebook, který se z dnešního pohledu jeví jako masová služba, začínal s jasnou představou o cílové skupině - studenti Harvardu.

Nelze zasáhnout každého. Je třeba cílit, protože zacílené skupiny efektivněji oslovíme svým produktem. Pokud budeme mít při návrhu služby v hlavě jasný obraz našeho uživatele a zákazníka, je návrh služby jednodušší a výsledek kvalitnější.

Pokud má projekt více různorodých cílových skupin, je potřeba pro každou skupinu navrhnout samostatný Lean Canvas. Jednotlivé skupiny mají různé představy o produktu.

Zásadní je rozlišit mezi uživatelem a zákazníkem. Uživatel je člověk, který používá naši službu. Zákazník je člověk, který nám platí. V některých případech

je zákazník a uživatel jediná osoba - např. člověk, který sám sobě koupí prostor na online úložišti. V jiných případech však mohou být zákazník a uživatel různé osoby. V případě blogu jsou uživateli čtenáři, ale zákazníkem je autor, který bloguje a platí za službu.

1.1.7.1 Zákaznické segmenty

V této části se uvádějí hlavní segmenty, na které služba cílí. Segmenty by měly být úzce specifikovány tak, aby konkrétně popsaly jasně představitelnou skupinu osob. Vhodně nadefinovaným segmentem jsou například - "studenti technických vysokých škol". Špatně nadefinovaným segmentem pak "mladí lidé". Při segmentaci platí, že je třeba rozlišovat zákazníky podle řady oblastí - věku, vzdělání, pohlaví, zájmů, technických dovedností,...

1.1.7.2 První příjemci

V originále "Early Adopters" je malá skupina uživatelů, kterým se rozhodneme nabídnout službu jako prvním. Takoví uživatelé by měli být typickou cílovou skupinou našeho produktu. V případě zvolené cílové skupiny "studenti technických vysokých škol" by to mohla být skupina "druhý ročník bakalářského studia FIS na ČVUT". Podmínkou je, že na tuto skupinu musí mít vývojářský tým nadstandardní kontakty a je třeba, aby od takové skupiny přicházela silná zpětná vazba.

1.1.8 Struktura nákladů

Při vytváření business plánu jsou finance klíčovou záležitostí, na které projekt stojí a padá. Náklady můžeme členit podle různých hledisek. Z účetnictví známé členění účelové je pro toto použití vhodné. Náklady nemusí být vyjádřeny účetně přesně, ale měly by být uvedeny všechny významné náklady, které lze v souvislosti s businesssem očekávat. Vyskytnou se zde jak jednorázové, tak periodické náklady.

1.1.9 Zdroje výnosů

Protiváhou k nákladům jsou výnosy. Ve většině případů přicházejí výnosy přímo od zákazníků, kteří platí za užívanou službu nebo z reklamy, která se uživatelům zobrazuje. Zdroje výnosů je třeba důkladně zvažovat. Mohou se objevit i na první pohled nečekané zdroje, které se nemusí projevit přímo, ale zprostředkovaně.

1.2 Kroky metody

1.2.1 Brainstorming business modelu

Prvním krokem je provedení brainstormingu nad prvním Lean Canvasem. Zpočátku bývá myšlenka pro novou službu bez jasných rozměrů a nezasazená do pevného kontextu. V týmu může být diskutována a formována. Po prvním zápisu na papír vždy dojde k její deformaci. Lean Canvas zasazuje myšlenku do

relevantních souvislostí, které nemusí být na první dojem zřejmé a pomáhá ji jednoduše zformulovat.

Týmový brainstorming probíhá tak, že si každý člen týmu připraví svůj vlastní Lean Canvas, do kterého vyplní svoji představu business plánu. Tím je malá šance, že se členové budou vzájemně ovlivňovat a že dobrý nápad zapadne. Z jednotlivých canvasů je vytvořen první prototyp.

1.2.2 Prioritizace zásadních vlastností produktu

Vedle zápisu do canvasu je vhodné vymodelovat myšlenkovou mapu. Pomáhá při prioritizaci prvků služby. Nejprve jsou do myšlenkové mapy zaznamenány všechny nápady a následně jsou po úvaze vyškrtávány ty, bez kterých bude mít služba stále smysl. Až nebude možné žádnou další větev vyškrtnout, je nalezen tzv. minimální životaschopný produkt, který je jádrem canvasu.

Během brainstormingu vyplyne řada zajímavých nápadů. Lean Canvas je navržen tak, aby se jich do něj vešlo pouze několik. Tím je autor nucen vybrat pouze nejlepší nápady, které bude realizovat jako první.

1.2.3 Interview

Interview je nástroj pro testování hypotéz, které byly formulovány v Lean Canvasu. Každá verze Lean Canvasu podrobena interview s potenciálními nebo existujícími zákazníky.

Pro návrh otázek pro interview platí běžná pravidla. Tedy zásadně nenavádět respondenta k námi požadovaným odpovědím formou nevhodně položených otázek. Na otázku "Koupíte si tuto službu za 100Kč měsíčně?" se ANO odpovídá respondentovi daleko hůře, než na otázku "Myslíte si, že by stálo za to si službu koupit?".

V průběhu interview je třeba zaznamenávat všechny respondentovy pocity a dojmy. I malá poznámka či gesto napoví více o jeho postoji. Proto je vhodné provádět interview ve dvoučlenném týmu, kdy jeden člen interview vede a druhý pozoruje jeho průběh.

1.2.4 Zachycení vývoje

Díky zachycení vývoje ve verzích namodelovaného Canvasu je pak snadnější provádět retrospektivu - zpětné ohlédnutí za prací na projektu. Snadno dohledáme, že v počátcích se ubíral vývoj jiným směrem a důvody, které vedly ke změně směru.

2 Ukázka práce s Lean Canvas

Při modelování business modelu v Lean Canvasu je nutné všechny položky jasně a věcně pojmenovávat. Autor se musí vyvarovat obecných pravd a dlouhých definic. K tomu pomáhá omezený prostor tabulky canvasu. Perspektivy při modelování businessu mají pevně danou posloupnost. Počáteční perspektivou jsou zákazníci. Další posloupnost kroků odpovídá pořadí kapitol.

První Lean Canvas by měl být hotový během jediného sezení. Je možné nechávat v něm prázdná místa, pokud na ně ve chvíli modelování není známa jasná odpověď.

Ukázka práce s Lean Canvas je uvedena na příkladu případové studie vývoje nástroje Lean Canvas od Ashe Mauryi. Následující část vychází pouze z Running Lean [5]. Výsledný Lean Canvas, který vznikl při řešení této případové studie je uveden v příloze 1.

2.1 Zákazníci a problém

V případě Lean Canvasu byl vytypován zákaznický segment zakladatelů startupů. Tito zákazníci měli specifické potřeby jak plánovat business.

Zakladatelé startupů řeší tři základní problémy. Prvním je, že business plán musí být agilnější. Většina lidí složitým business plánům nerozumí do hloubky a je obtížné je při změnách aktualizovat. Druhým problémem je, že měření vývoje je náročná činnost. Navíc obsahuje mnoho měkkých metrik, které je třeba zpracovávat individuálně. Třetí identifikovaný problém byl ten, že proces učení se není dostatečně komunikován. Vývoj je spojený s neustálým učením a přesto v týmu a mimo tým často neprobíhá komunikace nových poznatků.

Existujícími alternativami pro Lean Canvas byly intuice podnikatele, business plán a pracovní listy.

Prvními příjemci byl vybrán okruh lidí, kteří mají blízko k lean startupům, zákaznickému vývoji a business model canvasu.

2.2 Vyjádření jedinečné hodnoty

Hlavní myšlenkou Lean Canvasu je být odlišný ve věcech, na kterých záleží. Hodnota cílí na první příjemce. Měla by stát nad věcí.

Pro Lean Canvas platí, že ulehčuje proces formování business modelu pro startupy. Na základě toho určíme jedinečnou hodnotu jako ukončený stav, tedy "Lean Canvas - Pomáhá startupům růst a vyvíjet úspěšné produkty". High-level concept je "Github¹ našel hlídače váhy pro business modely." a "Reportingová karta pro startup".

¹ Github je webová služba pro vývoj a sdílení kódu aplikací

2.3 Řešení

V první iteraci je těžké určit správné řešení. Ash Maurya proto doporučuje navrhnout zpočátku řešení přímo pro definované problémy a v dalších iteracích ho zlepšovat. Pro Lean Canvas bylo proti problému s rigidností business plánu navrhnout business model na jednu stránku, proti problému s měřením poskytnout jednoduchou cestu k "nástěnkovým" experimentům a proti nízké komunikaci činnosti učení se navrhnout sdílení nových poznatků.

2.4 Kanály

Při hledání vhodných kanálů je dle Ashe Mauryi potřeba zvážit různá hlediska.

Prvním je, zda bude kanál poskytovaný zdarma nebo za poplatek. Kanály poskytované zdarma (např. sociální média) vyžadují další náklady, jako osobní na obhospodařování, které je třeba brát v potaz. U placených kanálů pak Ash Maurya zvažoval cestu, kterou se vyhne velkým hráčům. Např. v PPC² reklamě je dnes přetlak velkých hráčů, kterým nelze rozpočtem startupu konkurovat. Proto je nutné zvážit, zda bude možné nalézt optimalizovanou cestu nebo zda není vhodnější zvolit jiný kanál.

Dalším dělením kanálů je na příchozí a odchozí. Příchozí znamenají, že si uživatel najde nás - např. po přečtení zajímavého blogu nebo shlédnutí online kurzu. Odchozí jsou takové, kdy uživatel je o službě informován přímo. Příkladem odchozích jsou reklamy, předváděcí akce nebo telemarketing.

Třetí dělení je na přímé a automatizované. Pro učení se je vhodné zvolit přímý kanál jako osobní interview. Naopak pro oslovení nových uživatelů je vhodné zvolit automatizované (nepřímé) cesty jako reklamu na sociálních médiích.

Kanály pro Lean Canvas byly zvoleny s ohledem na oslovení skupiny prvních příjemců a byly rozděleny do dvou skupin. První skupinou kanálů jsou blogy, knihy a workshopy. Tato skupina má zaujmout širší veřejnost. Druhou skupinou kanálů startupové akcelerátory a investoři, kteří jsou vhodnými prvními příjemci.

2.5 Zdroje výnosů a struktura nákladů

Ash Maurya poukazuje na problém určit stav produktu, od kterého je vhodné ho poskytovat za poplatek. Bezplatný produkt se rychleji rozšiřuje mezi uživateli. Přesto dochází k názoru, že je nejlepším řešením poskytovat od počátku produkt za poplatek, protože cena ovlivňuje očekávání zákazníka a charakteristickým znakem služby. Navíc díky tomu se business model hned zpočátku vypořádá s rizikovou oblastí, kterou cena služby je.

² PPC (Pay Per Click) = model reklamy s platbou za prokliknutí uživatele

Jako nejvhodnější zdroj výnosu byl určen jediný model placené služby z bezplatným 30-denním zkušebním obdobím.

Nákladová struktura pro Lean Canvas pak byla identifikována podle fází životního cyklu služby a nákladů na provoz. První fáze - poznávání problému a formování řešení, druhá fáze - vybudování minimálního životaschopného produktu. Vzhledem k tomu, že Lean Canvas je provozován na cloudovém hostingu, jediným nákladem na provoz jsou hostingové poplatky. Klíčovým parametrem je bod zvratu, který bude pro produkt dosažen při určitém počtu zákazníků.

2.6 Klíčové metriky

Pro Lean Canvas byly vybrány tři hlavní metriky. Kolik Lean Canvasů bylo kompletně vytvořeno, kolik lidí sleduje vývoj produktu a kolik uživatelů přizvalo další spolupracovníky.

2.7 Neférová výhoda

Ash Maurya zdůrazňuje, že řada startupů svoji neférovou výhodu nalezne až časem. Jeho vlastní neférovou výhodou při vývoji Lean Canvasu byla dobrá reputace a kontakty v prostředí startupů.

3 Služba www.leanstack.com

3.1 Popis služby

Služba Lean Canvas je dostupná na internetu na stránkách www.leanstack.com [4]. Jedná se o produkt Ashe Mauryi.

Je třeba dodat, že služba je pravidelně měněna a zdokonalována. Informace o službě jsou platné k datu vzniku seminární práce a postupem času se mohou rozcházet s aktuálním stavem služby.

Webová aplikace je uvedena větou, že s její pomocí vytvoří uživatel první business model do 20 minut.

3.2 Popis ovládání

3.2.1 Přístup ke službě

Před prvním použitím je nutné se ke službě registrovat. Registrace je zdarma. Pro uživatele z akademické sféry jsou k dispozici zvláštní tarify. Po vytvoření účtu je aplikace okamžitě připravena k použití.

3.2.2 Založení produktu

Trial verze umožňuje založení více produktů, každý s několika verzemi Lean Canvasu. Ke každému produktu je možné nadefinovat přístup dalších uživatelů. Přepínat a spravovat produkty je možné z horního menu webové aplikace.

3.2.3 Lean Canvas

Pohled na Lean Canvas je srdcem webové aplikace - viz příloha 2. V horní části pod názvem aktuálně upravovaného canvasu se ukrývají možnosti vytvoření nového canvasu, klonování canvasu a smazání canvasu. Duplikaci canvasu využijeme při vytváření alternativ a dalších verzí při iteracích.

Samotná tabulka Lean Canvas obsahuje 9 aktivních oblastí dle perspektiv. Jsou přehledně očíslovány podle pořadí, ve kterém mají být vyplňovány. Při najetí myši změní aktivní oblast barvu a zpřístupní se tlačítka nápovědy a možnost vkládání komentářů. Pod tlačítkem nápovědy se skrývá propracovaný popis perspektivy a příkladů vyplnění. Nápovědy perspektiv obsahují i dvacetiminutová videa s názorným tutorialem. Tlačítko pro vkládání komentářů vyvolá okno pro vložení komentáře, který se bude týkat přímo celé perspektivy. Po kliknutí do prostoru perspektivy se zobrazí textový vstup, do kterého vyplňujeme jednotlivé položky. Položky je možné po dokončení editace přesouvat a měnit jejich pořadí nebo je mazat.

Na pravém okraji Lean Canvasu jsou umístěny čtyři záložky. První z nich - spuštění prezentace, nabízí velmi užitečnou funkcionalitu, s jejíž pomocí může být canvas po částech odprezentován. Prezentaci se podrobněji věnuje podkapitola 3.2.4. Druhou záložkou je vložení komentáře. Na rozdíl od vkládání komentářů přímo u jednotlivých perspektiv si zde můžeme vybrat, zda okomentujeme celý canvas nebo jen určitou perspektivu. Třetí záložka umožňuje smazání canvasu. Poslední záložka je určena pro export vytvořeného canvasu do PDF souboru, který je možné pohodlně distribuovat a tisknout.

3.2.4 Prezentace Lean Canvasu

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, prezentace Lean Canvasu se spouští ze záložky na pravém okraji. Po spuštění je uživateli zobrazeno nové okno, které obsahuje pouze Lean Canvas. Prezentaci je možné ovládat myší - tlačítka vpřed, zpět a zavřít, nebo na klávesnici - šipky doprava a doleva. Místo klávesnice je možné použít dálkový ovladač pro prezentace. Ve výchozím stavu je zobrazen prázdný canvas. Při posunutí o krok vpřed se postupně odkrývají jednotlivé perspektivy, až vytvoří kompletní obraz - celý Lean Canvas.

Tento způsob prezentace - postupné odkrývání perspektiv, sleduje myšlenkový pochod při tvorbě business modelu, udržuje pozornost diváka a podporuje ho v přemýšlení.

3.2.5 Experimenty

Experimenty jsou novým prvkem služby, která je pojmenována Lean Stack. Umožňuje navrhnout a testovat vlastní hypotézy, vycházející z business modelu v Lean Canvasu. Jedná se o samostatně placenou službu, která posouvá Lean Canvas na další úroveň.

3.2.6 Tým

Výhodou webové služby je podpora týmové práce. Je možné přizvat další spolupracovníky. Stačí k tomu vyplnit jejich jméno a e-mail. Spolupracovníci mají přístup k existujícím objektům v rámci produktu, mohou je upravovat a vkládat komentáře.

Další funkcionalitou je tabulka s přehledem všech spolupracovníků včetně času, kdy naposledy přistoupili ke canvasu.

Velmi zajímavou možností konzultace vlastního Lean Canvasu s profesionálním týmem, který canvas zhodnotí a navrhne vylepšení. Plánování schůzek s profesionálním týmem probíhá přes Google Calendar. Členové týmu jsou specialisté, které vybírají tvůrci Lean Canvasu.

3.2.7 Help

V celé aplikaci je vlevo dostupná zelená záložka "Help", která poskytuje pomoc při řešení problémů s aplikací i s metodou Lean Canvas. V horní části nalezneme nejčastěji pokládané otázky, odkaz na komunitní fórum i přímý kontakt na podporu. Ve spodní části jsou uvedeny webináře k metodě Lean Canvas - Základní kurz Lean Canvas, kurz pro Lean Stack a kurz definice problému a jeho řešení.

3.2.8 Nastavení

Nastavení obsahuje kromě možnosti odhlášení uživatele a zobrazení produktů i informace o profilu uživatele, kde si může uživatel změnit profilový obrázek nebo heslo.

V části účet jsou uvedeny možné tarify služby. Od tarifu Ideate, který je zadarmo a umožňuje editovat s jedním spolupracovníkem jeden produkt Lean Canvas, přes tarif Bootstrapper či Startup za \$19 (\$29) měsíčně, které mají navíc neomezený počet spolupracovníků a možnost zachycování experimentů přes Lean Spark, až po plný tarif Pro za \$79 měsíčně až s deseti aktivními produkty. Dále jsou na stránce uvedeny informace o čerpání předplatného služby, o možnostech platby, či o proběhlých platbách. V závěru stránky je možnost smazání celého uživatelského účtu a všech uživatelských dat z webové aplikace, což je vstřícný krok čelem k ochraně soukromí uživatelů, který bohužel není u webových služeb samozřejmostí.

3.2.9 Trénink

Na první pohled nenápadný odkaz vpravo nahoře "Training" nabízí zajímavé možnosti. Přenesse nás do Lean Academy, která obsahuje pět lekcí, které provedou uživatele metodou Lean Canvas a čtyři lekce ze služby Lean Stack.

4 Lean Canvas vs. Business plán

Lean Canvas slouží ke stejnému účelu jako business plán. Proti business plánu vyniká jednoduchostí a snadnou upravitelností.

Zatímco sestavení tradičního business plánu může trvat několik dní i týdnů, Lean Canvas lze sestavit během jediného sezení během několika hodin.

Lean Canvas je určen od počátku k tomu, aby byl přepracováván. S přibývajícimi zkušenostmi a učením se je třeba business model upravovat v iteracích tak, aby vždy zohlednil aktuální poznatky. Tradiční business plán je o poznání rigidnější a nepočítá s častými úpravami. Vazby perspektiv nejsou tak zřejmé jako u Lean Canvasu a tak je jeho přepracování náročné.

Business plán modeluje budoucnost poměrně do detailu. Počítá i s návazností budoucích akcí. To je možné použít s úspěchem ve stabilním prostředí. Proti tomu Lean Canvas je určen do dynamického prostředí, kterému je třeba pravidelně plán přizpůsobovat. Místo toho, aby předvídal mnoho budoucích akcí, využívá aktuálního poznání a ověřuje jednoduché hypotézy založené na současném vývoji.

Lean Canvas je vhodné použít pro jednodušší nezralé projekty jako startupy, jejichž business model se často mění a profiluje dle aktuálních potřeb. Oproti tomu business plán je vhodný pro rozsáhlé a složité business modely v méně dynamickém prostředí zralých firem.

Rozdíly souhrnně zobrazuje následující tabulka:

	Lean Canvas	Business plán
Míra detailu	nízká	vysoká
Časová orientace	současnost, blízká budoucnost	budoucnost
Náročnost přepracování	nízká	vysoká
Doba pro vytvoření	hodiny	dny
Doba pro pochopení	krátká	dlouhá
Složitost businessu	nízká	vysoká
Orientace	startup, mladý business, dynamické prostředí	zaběhlý business, statické prostředí
Závaznost	nižší, počítá s učením se a přepracováním	často závazný

Tabulka 1: Porovnání Lean Canvas a Business plánu. Zdroj: autor

5 Odvozené produkty od Lean Canvasu

Jakožto Lean Canvas je založen na Business Model Canvasu [1], tak i řada dalších metod je založena na Lean Canvasu. Je to možné díky tomu, že Business Model Canvas byl vydán pod licencí Common Creative.

Jedním z odvozených nástrojů od Lean Canvasu je Social Lean Canvas.

5.1 Social Lean Canvas

Social Lean Canvas [6] je obdobně jako Lean Canvas nástroj metodiky Lean Startup. Stojí na stejných principech a slouží i stejnému účelu jako Lean Canvas. Hlavním rozdílem je, že Social Lean Canvas je určen pro business veřejně prospěšných projektů, které nemají za cíl profit, ale veřejné blaho.

Všechny perspektivy, kromě perspektivy Zdroje tržeb jsou stejné jako v Lean Canvasu. Zdroje tržeb jsou v Social Lean Canvasu nahrazeny dvěma perspektivami. Finanční udržitelností, ve které jsou zohledněny nejen tradiční tržby, ale i dotace a dary a Přínosy pro životní prostředí / sociální, ve kterých se má definovat skupina, která bude zasažena pozitivním efektem a přínosy pro tyto skupiny. Do perspektivy přínosů se zapisují také metriky, kterými tyto přínosy budou sledovány.

Social Lean Canvas je uveden v příloze 3.

6 Závěr

Lean Canvas je efektivním nástrojem pro tvorbu a profilování business modelu startupů, které využívají metodiku Lean Startup. Dále je ho možné úspěšně využít pro menší projekty, kdy pomáhá utřídit priority a sledovat vývoj. Umožňuje modelovat jakýkoliv jednoduchý business. Lean Canvas je silně orientovaný na komunikaci produktu se zákazníkem a na snadnou tvorbu, změnu i pochopitelnost business modelu.

O jeho kvalitách svědčí tisíce spokojených (a platících) uživatelů služby www.leanstack.com, která Lean Canvas poskytuje.

Lean Canvas není vhodné používat pro rozsáhlejší business, protože postihuje jen malou míru detailu.

7

7.1 Citované zdroje

- [1] Business Model Generation [online]. 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessmodelgeneration.com>
- [2] BENÁČOVÁ, Helena. Syllabus předmětu 4IT445 - Agilní vývoj webových aplikací: (FIS - ZS 2012/2013). Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. 2012, 10. 4. 2012 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?jazyk=1;predmet=85398>
- [3] BURKOŇ, Lukáš. 4IT445 Vývoj webových aplikací s využitím frameworků. 4IT445 na VŠE [online]. 2009, 12.2.2012 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://4it445.vse.cz/wp/>
- [4] Lean Stack [online]. 2013 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://www.leanstack.com>
- [5] MAURYA, Ash. *Running Lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012, xxviii, 207 s. The lean series. ISBN 978-1-449-30517-8.
- [6] Social Lean Canvas About. Social Lean Canvas [online]. 2013 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://socialleancanvas.com/about>

7.2 Ostatní zdroje

- [7] Business model canvas. Practice trumps theory: a blog on entrepreneurship by Ash Maurya [online]. 2009-2013 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://practicetrumpstheory.com/2010/08/businessmodelcanvas/>
- [8] Practice trumps theory: a blog on entrepreneurship by Ash Maurya [online]. 2009-2013 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z: <http://practicetrumpstheory.com/>

8 Přílohy

8.1 Příloha 1: Lean Canvas model pro webovou službu Lean Canvas

Problem Business Models need to be more portable Measuring progress is hard work Communicating learning is critical Existing alternatives: Intuition, business plan, spreadsheets	Solution Lean Canvas Progress Dashboard Sharing Learning	Unique Value Proposition Helps startups raise their odds of success. High level concept: Github Meets Weight-watchers for business models. Startup report card.	Unfair Advantage Personal Authority "Expert" endorsements	Customer Segments Startup Founders (Creators) Advisors/Investors (Collaborators) Early Adopter: Familiarity with Lean Startups, Customer Development, Business Model Canvas
	Key Metrics Create Lean Canvas Track Experiment Invite Collaborator		Channels 1. Blog/Book/Workshops 2. Startup Accelerators / Investors	
Cost Structure Hosting Costs - heroku (currently \$0) People Costs - 40hrs * \$65/hr = \$10K/month Break-even point: 743 customers		Revenue Streams 30-day Free Trial @ \$14/mo (1 private canvas / 3 collaborators)		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Zdroj: Running Lean [5]

8.2 Příloha 2: Webová aplikace Lean Canvas z www.leanstack.com

LeanStack Product 1 Business Model Experiments (NEW) Team Training

Test Canvas

PROBLEM List your top 1-3 problems 2	SOLUTION Outline a possible solution for each problem 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect 3	UNFAIR ADVANTAGE Something that can't be easily copied or bought 9	CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users 1
EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today	KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing 8	HIGH-LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	CHANNELS List your path to customers 5	EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs		REVENUE STREAMS List your sources of revenue		

Help

Zdroj: autor, screenshot z www.leanstack.com [4]

