

Lean Canvas Model



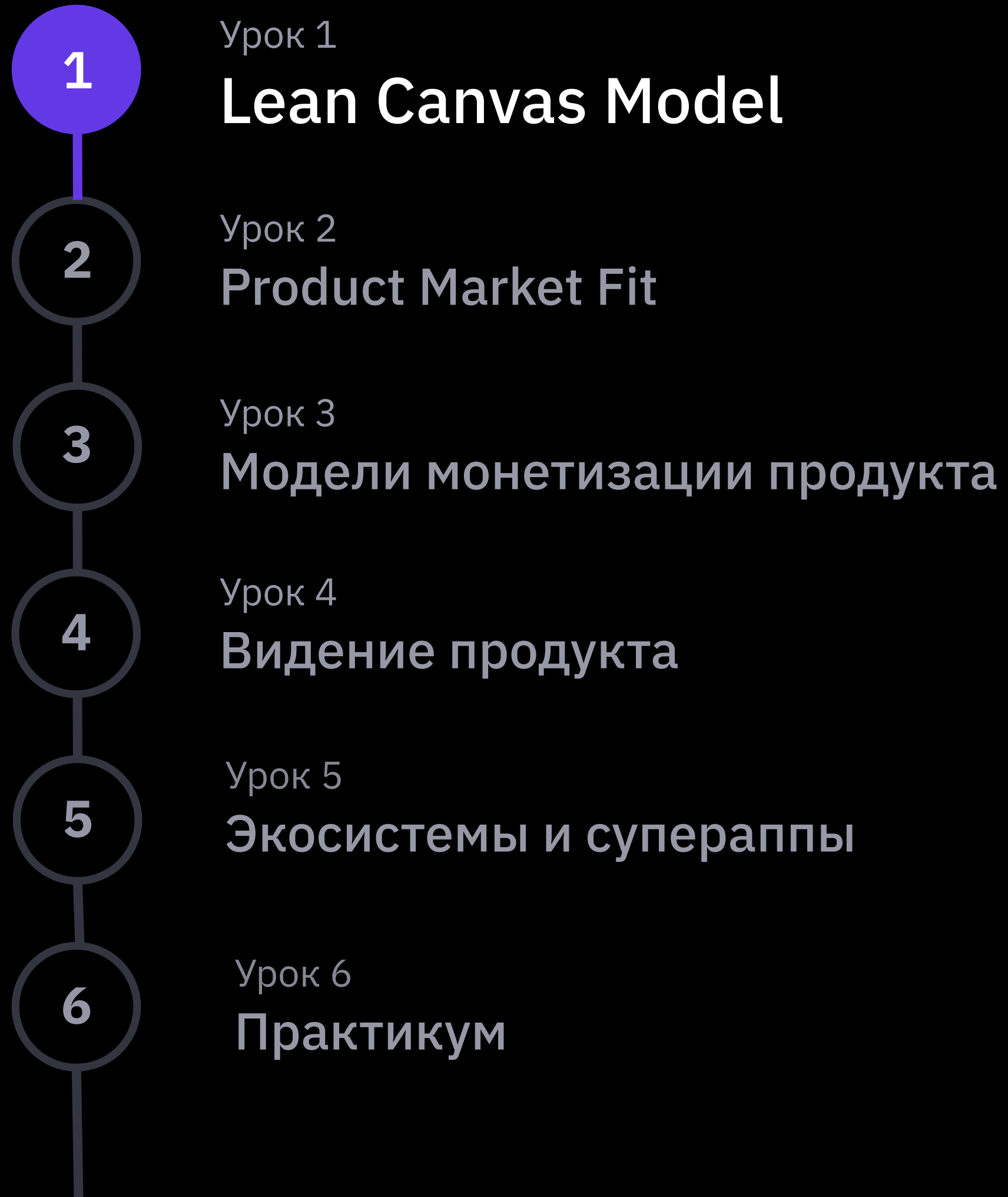


Галина Волкова

Growth Product Manager at Mail.ru Group

Отвечаю за рост аудитории Умного помощника Маруси и интеграции в сервисы экосистемы Mail.ru Group

- Евангелист Product-Led Growth
- ex: User Efficiency Product lead at Biglion
- ex: Product manager at MTS



1

Урок 1

Lean Canvas Model

Понятие Lean

Процесс создания Lean Canvas

Примеры Lean Canvas известных компании

2

Урок 2

Product Market Fit

3

Урок 3

Модели монетизации продукта

4

Урок 4

Видение продукта

5

Урок 5

Экосистемы и супераппы

6

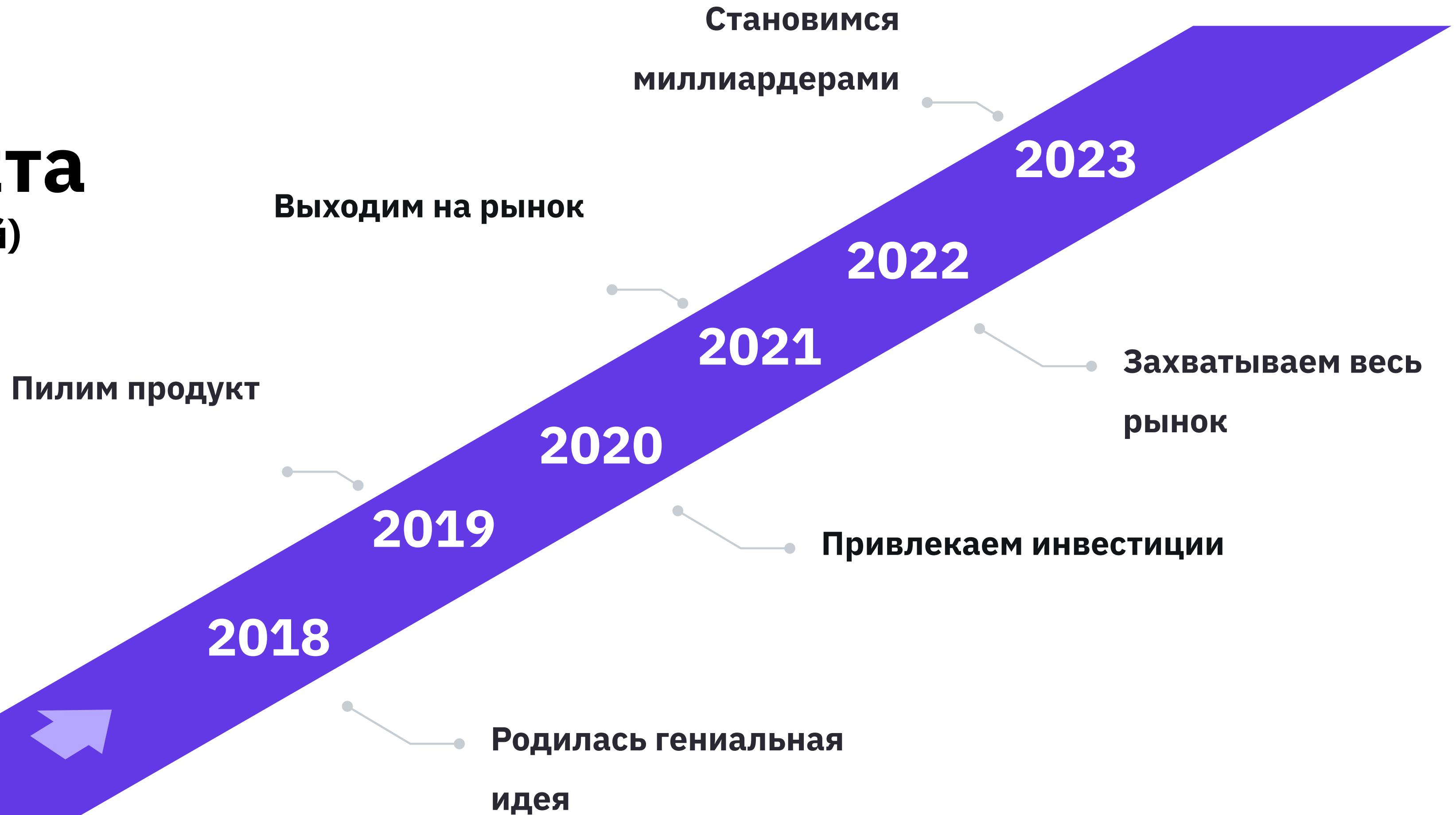
Урок 6

Практикум

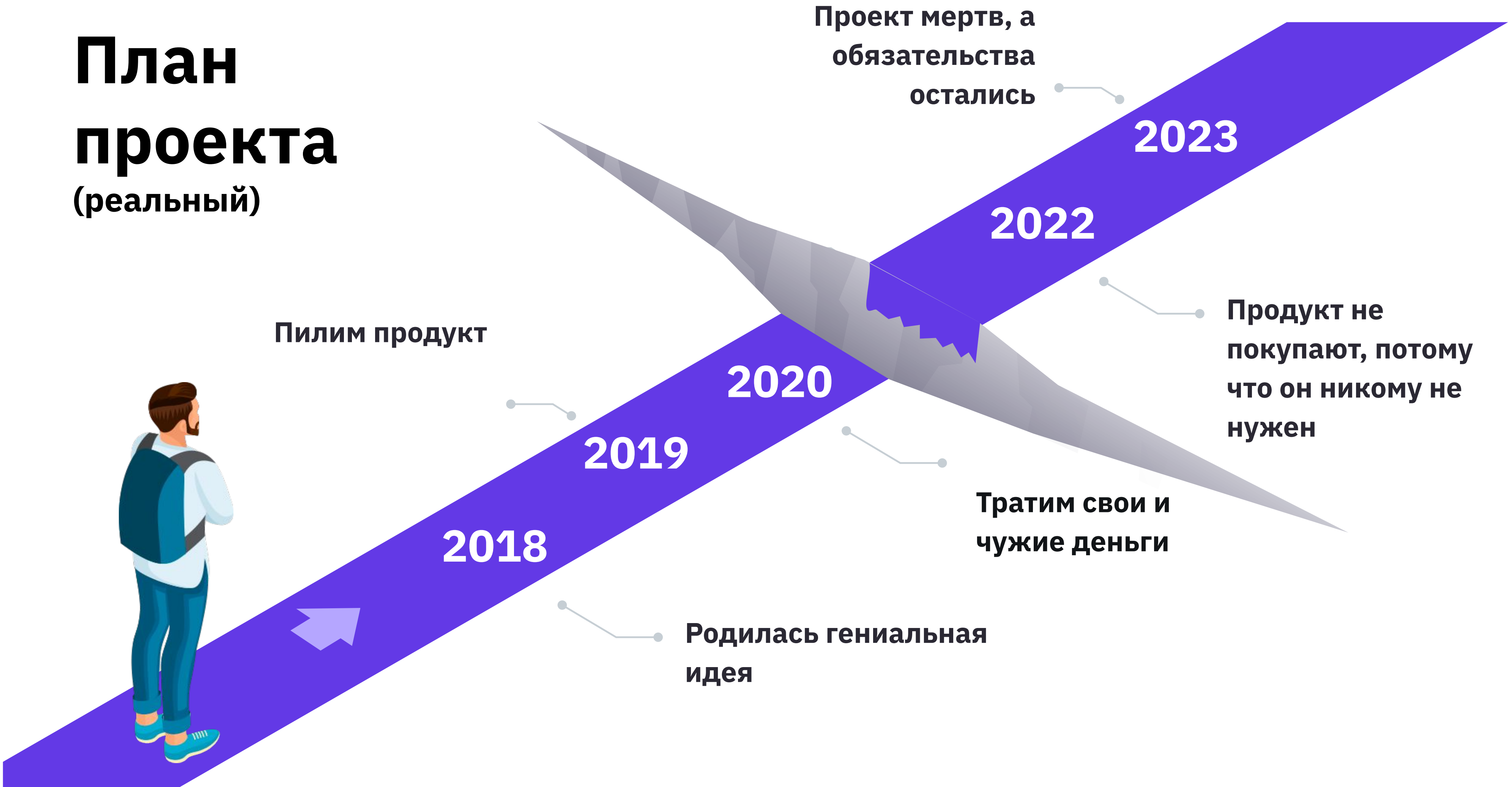
Понятие Lean (бережливый)



План проекта (идеальный)



План проекта (реальный)





Три стадии стартапа

1

Problem /Solution Fit

Поиск решения для проблемы

Вы убеждаетесь, что у людей действительно есть проблема, а у Вас есть решение.

2

Product /Market Fit

Поиск продукта для рынка

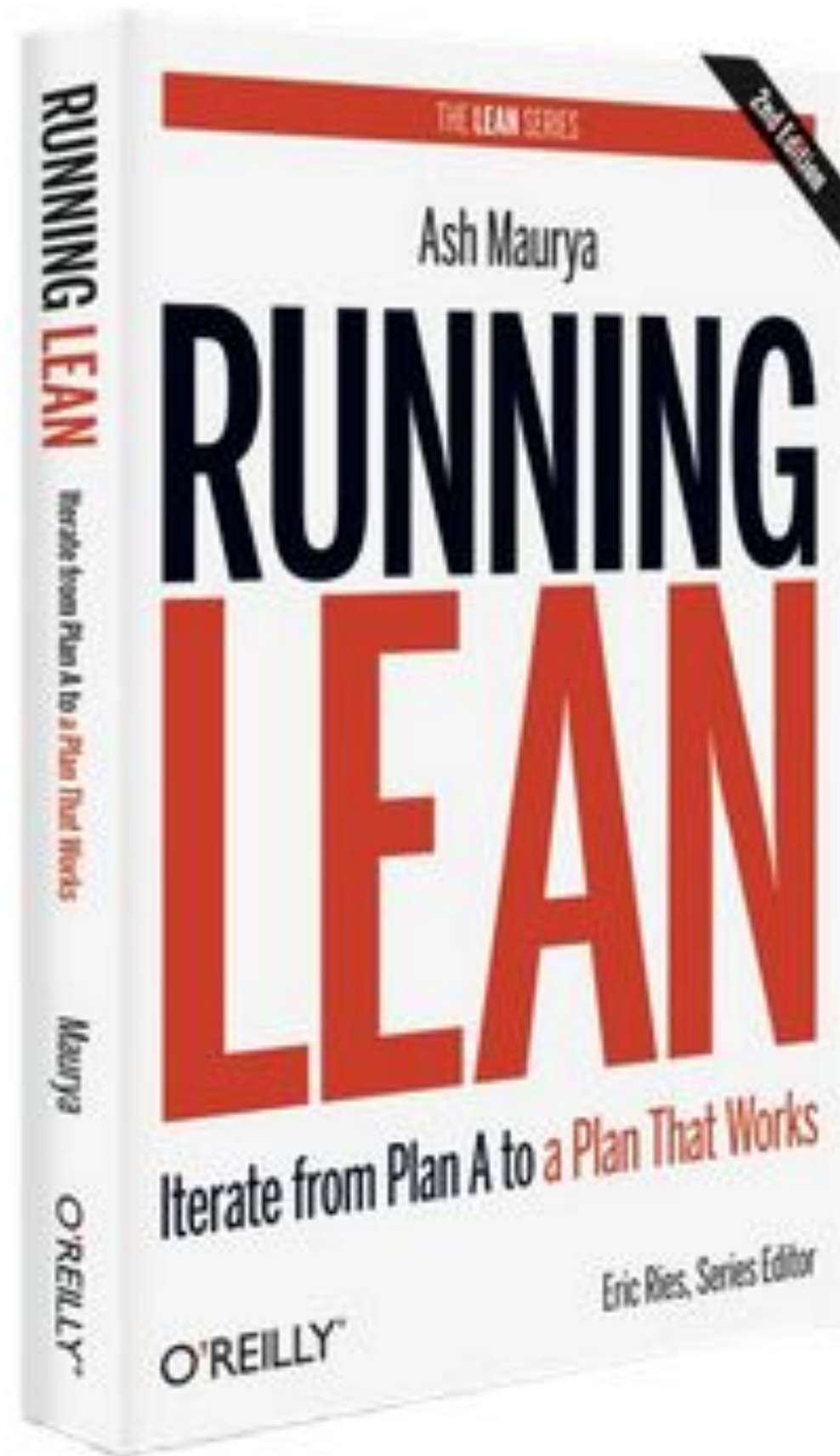
Вы убеждаетесь, что Ваше решение — это продукт, который клиенты готовы покупать.

3

Scale

Масштабирование

Вы увеличиваете масштаб Вашего бизнеса.



Running Lean — это систематический процесс построения плана прибыльного бизнеса; процесс, который приводит Вас от «Плана А» к плану, который работает, до того как Вы израсходуете все ресурсы.

В основе модели — **философия бережливого мышления** и методология Lean Startup, Lean Canvas помогает продуктовому менеджеру или владельцу продукта **быстро описать свою задумку.**



Lean Canvas — это шаблон для построения бизнес-модели. Это первый кейс документации бизнес-модели будущего стартапа, который потом будет постоянно изменяться. Он полезен для основателей бизнеса, потенциальных инвесторов и партнеров.

Lean Canvas опирается на 3 понятия:

- **Customer development**

методология непрерывного получения обратной связи от потребителя, параллельного процессу разработки продукта

- **Lean Startup**

методология использования коротких быстрых итераций для тестирования гипотез

- **Bootstrapping**

методология развития компании на ей же заработанные деньги

Процесс создания Lean Canvas



Цель Lean Canvas

Когда идея и концепция придуманы, цель любого проекта — **сформировать требования к MVP** (minimum viable product), понять, как будет выглядеть продукт на начальном уровне, на чем зарабатывать и т.д. В этом нам поможет Lean Canvas.

Правильный Lean-процесс **основан на постоянной обратной связи**. Вы что-то маленькое построили, показали это пользователям, получили обратную связь и поняли, куда двигаться дальше. Шаг за шагом вы строите продукт, а потом его усложняете.

Lean Canvas — часть этой философии, когда **не делается ничего лишнего**, а делается только минимально необходимое. То, что позволит лучше понять, как сделать следующий шаг.

Шаблон Lean Canvas

- Помогает создателю и менеджеру понять продукт со всех сторон.
- Помогает создателю и менеджеру объяснить свои идеи другим.

PROBLEM Top 3 problems 1	SOLUTION Top 3 features 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying 3	UNFAIR ADVANTAGE Can't be easily copied or bought 9	CUSTOMER SEGMENTS Target customers 2
	KEY METRICS Key activities you measure 8		CHANNELS Path to customers 5	
COST STRUCTURE Customer Acquisition Costs Distributing Costs Hosting People, etc. 7			REVENUE STREAMS Revenue Model Lifetime Value Revenue Gross Margin 6	



«Lean Canvas» по-русски: теория

<p>(2) Проблема клиента 3 самые важные проблемы клиента (формулируйте, как если бы вы сами были этим клиентом).</p>	<p>(4) Наше решение 3 самые классные фишки нашего решения (<i>рассматривая с точки зрения клиента</i>). Что-то хорошее, что есть у нас / что-то устаревшее, от чего мы избавились или помогаем избавиться (для начала достаточно сформулировать только для MVP).</p>	<p>(3) Уникальное торговое предложение Просто, чётко и ясно: чем мы лучше аналогов и конкурентов, почему нашим сервисом стоит пользоваться?</p>	<p>(9) Нечестное конкурентное преимущество Что-то такое, что другие команды (в т.ч. конкуренты) не смогут легко скопировать или купить (<i>например, инсайдерская инфа, личный авторитет, команда мечты, уже имеющееся сообщество, core values, понимание как обеспечить вирусный/сетевой эффект, и т.п.</i>).</p>	<p>(1) Сегменты клиентов (покупателей) Как можно более детально и чётко: какие группы пользователей должны стать нашими клиентами? Если вы делаете платформу — опишите клиентов с каждой из сторон.</p>
<p>Существующие альтернативы Если клиенты уже как-то решают эту проблему, напишите как (оффлайновые решения тоже; не забудьте про косвенных конкурентов).</p>	<p>(8) Ключевые метрики</p> <ul style="list-style-type: none"> LTV, CAC, ARPPU, \$млн выручки в год; DAU&MAU при рекламной модели; прогноз стоимости компании через 4 года; AARRR: Привлечение --> Активация --> Удержание --> Реферралы --> Доход. 	<p>Высокоуровневый концепт Описание в 140 символах, и/или формулировка в стиле аналогий с уже существующим и известным клиентам продуктом, например: «<i>Facebook — это как Friendster, сфокусированный только на студентах вузов/колледжей США</i>».</p>	<p>(5) Каналы выхода на клиентов: онлайн+оффлайн Каким способом о нас будут узнавать наши клиенты? Как выйти на первых ранних последователей? Кто наши ключевые партнёры? Возможен ли вирусный эффект? Orders of magnitude: 0–1–10–100–1000 и т.п., а не сразу от 1 до 1 млн. клиентов.</p>	<p>Ранние последователи Самые первые категории клиентов, которым вы будете продавать своё решение. Кто ваш идеальный первый клиент?</p>
<p>(7) Структура расходов Зарплата, хостинг, закупочные цены и др.</p>		<p>(6) Поток выручки: откуда будут поступать деньги? Кто и за что будет вам платить?</p> <p>Какая бизнес-модель:</p> <ul style="list-style-type: none"> месячная подписка (регулярные платежи), в т.ч. с PRO-аккаунтами. Каковы будут цены?; разовая оплата по факту оказания услуг; реклама медийная / контекстная / брендированная (сколько у нас пользователей, как быстро их число растёт, как долго они остаются на сайте и как часто на него заходят?); Комиссия за посредничество (плата за лидов). за продвижение (премиум-размещение, vip-статус, поднять в списке, выделение цветом) 		

Потребительские сегменты

Кто клиент?

Определите, кто будет покупать продукт, а кто — пользоваться им. Например, если вы делаете приложение или сервис для компаний, за выбор и оплату обычно отвечает руководитель, а за использование продукта — его сотрудники.

Кто первые пользователи?

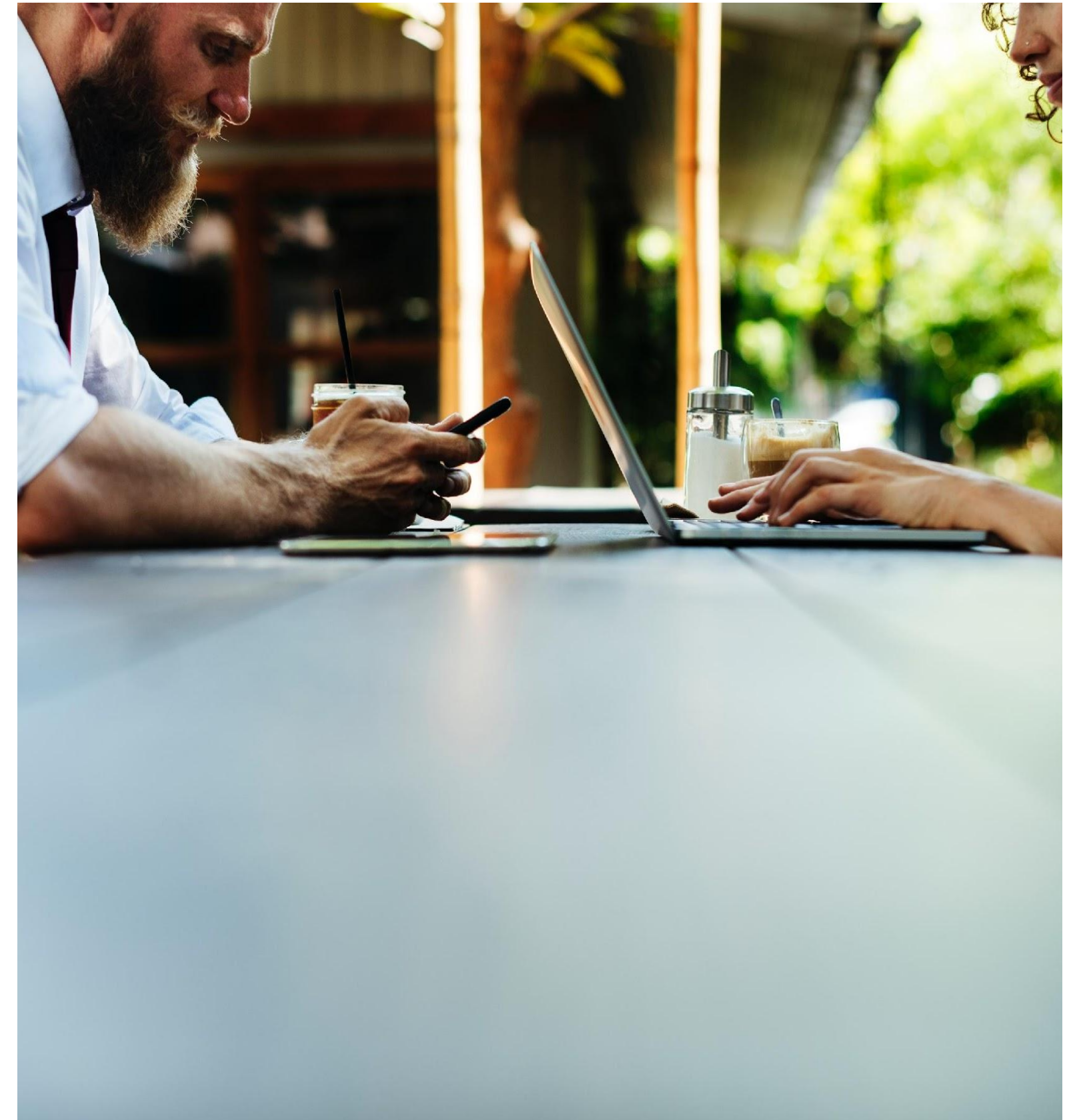
Соберите группу из нескольких представителей вашей целевой аудитории. Они будут участвовать в разработке и запуске продукта: помогать проверять гипотезы, первыми тестировать, что получилось, и давать обратную связь.



Выделите ранних последователей (early adopters)



Выделите потребителей, пользователей и все их роли





Проблема

Какая проблема есть у клиента?

Посмотрите на все сегменты покупателей из первого блока и сформулируйте, какую их потребность закрывает продукт. Например, вы придумали социальную сеть для нетворкинга. Её главная цель — познакомить специалистов из разных сфер. Такой продукт закрывает потребность клиента в общении и поиске профессиональных связей.

Кто уже решает эту проблему?

Выявите всех существующих конкурентов. Любую проблему уже кто-то решает, но кто — не всегда очевидно. Если ваш продукт — сервис вызова такси, и вы закрываете потребность в комфортном передвижении, то ваши конкуренты — не только аналогичные сервисы, но и компании, которые продают автомобили.

Перечислите три главные проблемы ваших клиентов и ранжируйте их по важности



Перечислите существующие альтернативы





Unique Value Proposition

UVP — суть Вашего продукта в нескольких словах, которые можно поместить в заголовок посадочной страницы (landing page).

Пропишите ценности продукта для клиента.

Чем продукт лучше остальных?

Ответ на этот вопрос поможет сформулировать уникальное торговое предложение (УТП).

Подумайте, чем ваш продукт лучше и почему клиенты захотят за него заплатить. Проверьте свои гипотезы на сформированной группе пользователей.

Отличайтесь. Сделайте ваше УТП ответом на проблему



В УТП отвечайте на вопросы: Что есть ваш продукт? Кто ваши клиенты? Зачем вашим клиентам ваш продукт?





Ценностное предложение

То, что решает проблему пользователя:

- Экономит деньги или время
- Позволяет заработать
- Удовлетворяет социальные потребности

Что вы делаете?

Как ваш продукт решает проблему и облегчает жизнь клиентам.

Какие выгоды несете?

Какие выгоды приобретает ваш покупатель.

Что вы делаете иначе?

Почему покупатель должен выбрать вас, а не конкурентов.

Ценностное предложение = Проблема + Решение/Продукт

Составляем
список
преимуществ

Определяем
выгоду для
покупателя

Составляем
портрет целевой
аудитории и
список отличий
от конкурентов



Шаблон ценностного предложения:

Проект <название>
это <сервис, моб. приложение, устройство...>
который помогает <описание клиентов>
решать <боль клиента>
и дает <выгода для клиента>
при помощи <описать решение и технологию>
в отличии от <описать конкурентов>

1

Продукт

Ответ на вопрос «что»

2

Целевая аудитория

Ответ на вопрос «кому»

3

Боль

Ответ на вопрос «какую»

4

Выгода

Ответ на вопрос «какую именно»

5

Решение

Ответ на вопрос «с помощью чего»

Пример ценностного предложения:

Проект Air BnB

это сервис **который помогает** самостоятельным путешественникам забронировать жилье в поездках по миру **и дает** возможность сэкономить и почувствовать себя местными в **при помощи** базы данных собственников жилья, которые сдают его посуточно по комнатам или целиком **в отличии** от Booking и других сервисов бронирования отелей





Основные ошибки:

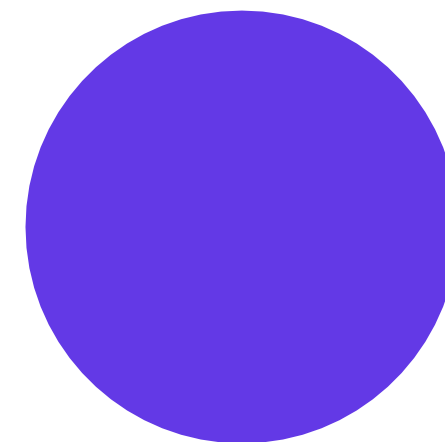
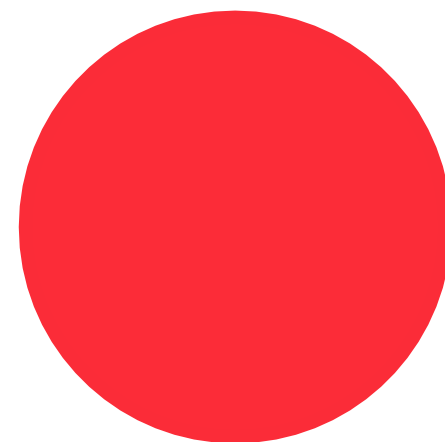
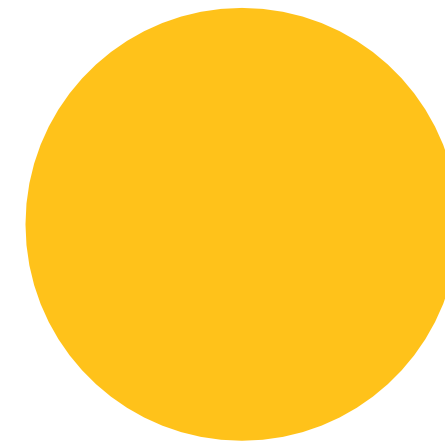
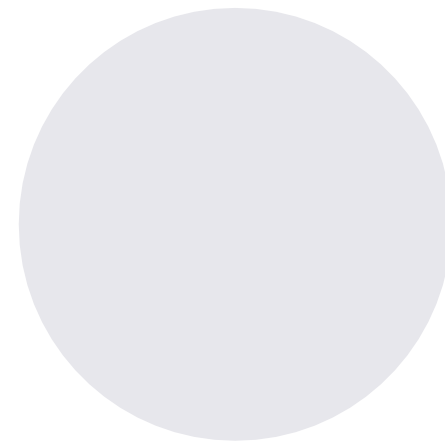
Не выявлена ЦА

Не получится составить ценностное предложение без понимания и изучения целевой аудитории.

Чтобы понять клиента надо встать на его место.

Слоган бренда

- это **НЕ** ценностное предложение



Не сегментирована ЦА

Чем под более узкий сегмент целевой аудитории вы делаете ЦП, тем выше конверсия клика, звонка, покупки.

Для каждого канала и сегмента - своё ценностное предложение.

Позиционирование

- это **НЕ** ценностное предложение

Многие компании в мире не занимаются оптимизацией ценностного предложения.

Они работают на рынке

**конкуренции
цены.**

Падение цены **10%**

Приводит на таких рынках к росту конверсии и продаж **любое, даже плохо** сформированное ЦП



**Ценность ≠
Цена**



Решение проблемы

Как продукт решит проблему пользователя?

Чтобы правильно ответить на этот вопрос, не основывайтесь только на своем видении. Подключите исследования, проведите интервью с группой пользователей, которых вы собрали для тестирования продукта.

Не все ваши гипотезы пройдут проверку, и это нормально. Зато после нескольких ошибочных идей вы найдёте лучшее решение.



Не спешите описывать решение. Довольно часто оно оказывается существенно изменено после первых интервью с потенциальными потребителями.





Каналы продвижения

Как и где лучше рассказать о продукте?

Ответ зависит не только от продукта, но и от его аудитории. Реклама в блогах, баннеры, анонсы на телевидении — не важно, главное — это рассказать о продукте тем способом, который лучше всего воспринимает целевая аудитория.

Если ваш продукт подходит только для программистов или дизайнеров, то и рекламировать его лучше на специальных площадках.

Каналы бывают:

- Inbound. Потребители находят Вас сами. (Блоги, SEO, Электронные книги, White papers, Вебинары...)
- Outbound. Вы находите потребителей. (SEM, Реклама, Выставки, Cold calling, Интервью...)

Не тратьте ресурсы на каналы второй группы (Outbound) до того как Вы протестировали бизнес-модель



Уделяйте сначала больше время прямым продажам, в которых у Вас есть личный контакт с потребителем. Это лучший источник обратной связи. («First sell manually, then automate.»)



Доходы

Здесь нужно подумать о прибыльности продукта.

Как продукт будет приносить деньги?

Если собираетесь распространять продукт бесплатно, подумайте, как будете на нём зарабатывать в дальнейшем. Платный же продукт должен иметь достаточную ценность, чтобы клиент захотел за него заплатить.

Учитывайте, что не все готовы покупать то, чем с удовольствием пользовались бы бесплатно. Например, клиент выбирает менеджер задач, чтобы планировать дела. Для личных целей ему подойдёт бесплатный продукт с базовыми функциями и простым интерфейсом. К программе для работы уже больше требований, поэтому за неё и больше согласятся платить.



Назначайте цену сразу, если Вы намереваетесь зарабатывать на продукте.



Рассчитывайте доход исходя из конверсии в платящего клиента для Freemium/Free Trial и учитывайте Churn Rate при расчете подписки





Расходы

Сюда нужно включить всё, на что вы планируете потратить деньги.

Сколько денег нужно, чтобы запустить продукт?

Чтобы создать продукт, который захотят купить, придётся вложиться в исследования. Нужно будет определить целевую аудиторию, выявить проблему и найти решения, а готовому продукту понадобятся сайт и реклама, чтобы о нем узнали.



Учитывайте расходы на ту версию продукта, которая будет достаточно зрелой, чтобы Вы могли за нее назначить цену.



Ключевые метрики

Как понять, что продукт успешен?

Определите ключевые метрики с помощью маркетинговой воронки AARRR. В ней учитываются основные этапы, которые проходит клиент, взаимодействуя с продуктом.

Привлечение (Acquisition) — доля клиентов (потенциальных), привлеченных через маркетинговые каналы, и обнаруживших заинтересованность в продукте (не сразу покинувших сайт).

Активация (Activation) — доля клиентов, получивших положительный опыт использования продукта.

Удержание (Retention) — доля клиентов, повторно использующих продукт.

Рекомендация (Referral) — доля клиентов, которые рекомендуют продукт (делятся ссылкой, высылают приглашения).

Доход (Revenue) — доля клиентов, которые платят за продукт.



Вы должны уметь проследить связь любых Ваших действий с результатами (например, изменения в посадочной странице с количеством регистраций)



Вы должны уметь дотянуться до людей за цифрами. (Например, написать по email всем, кто зарегистрировался, но не стал платить).



Уникальное преимущество



Этот блок поможет отстроиться от конкурентов и выделить продукт ещё сильнее.

В чем особенность продукта?

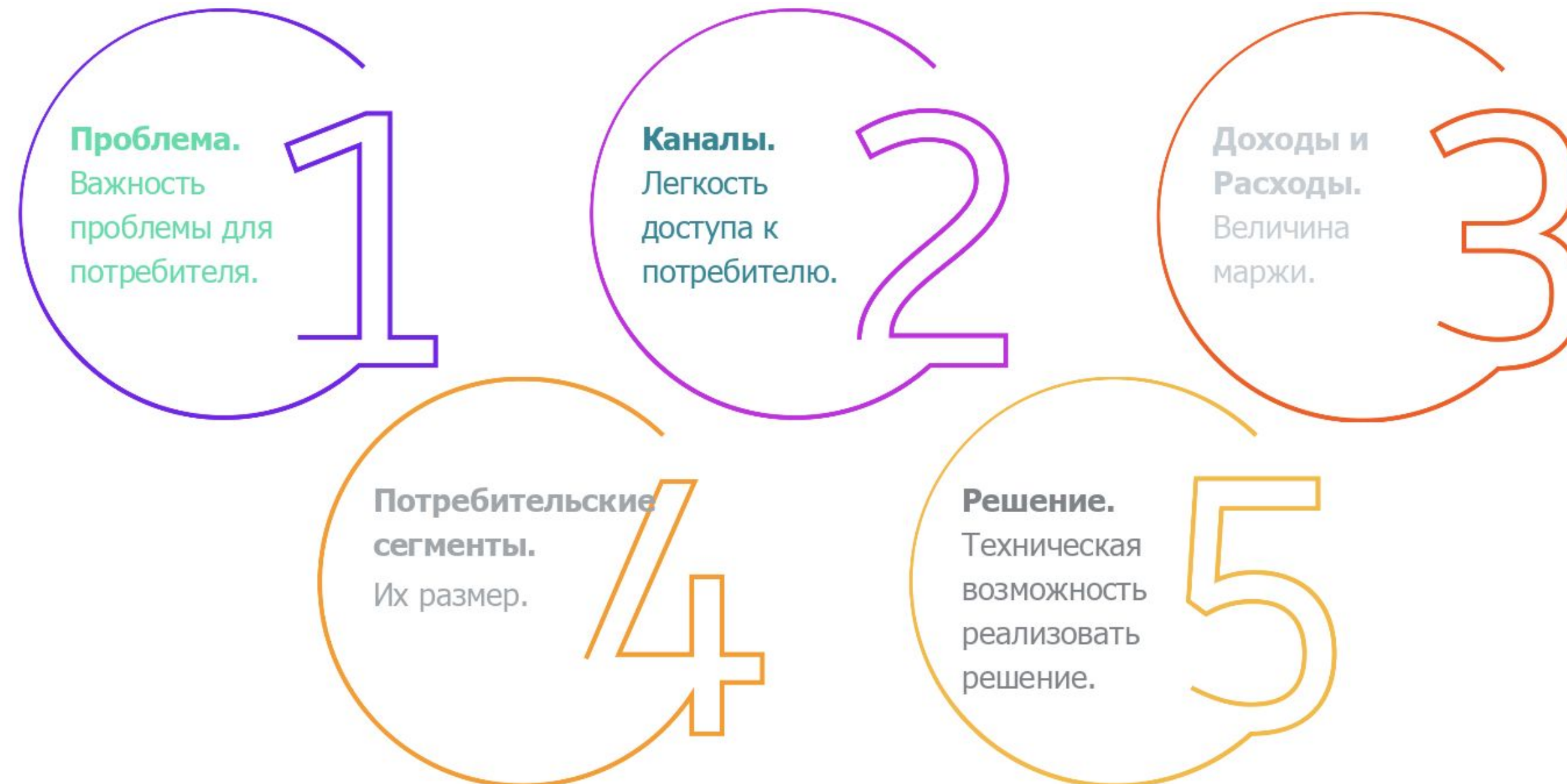
Подумайте, что есть в вашем продукте, но нет в других. Это должно быть сильное преимущество, которое сложно скопировать. Например, как продвигать продукт лучше остальных, или ваш секрет — команда талантливых программистов, или же — особая функция.

Например, инсайдерская информация, поддержка уникального эксперта, команда мечты, личный авторитет, сообщество, уже имеющиеся клиенты, высокие позиции в поисковой выдаче.

«Уникальное преимущество — это то, что не может быть легко скопировано или куплено.» (Jason Cohen, A Smart Bear blog).



Ранжирование рисков



Самая высокая величина риска ошибки в определении важности проблемы для пользователя: если Вы ошибетесь здесь, то все остальное не будет иметь значения.

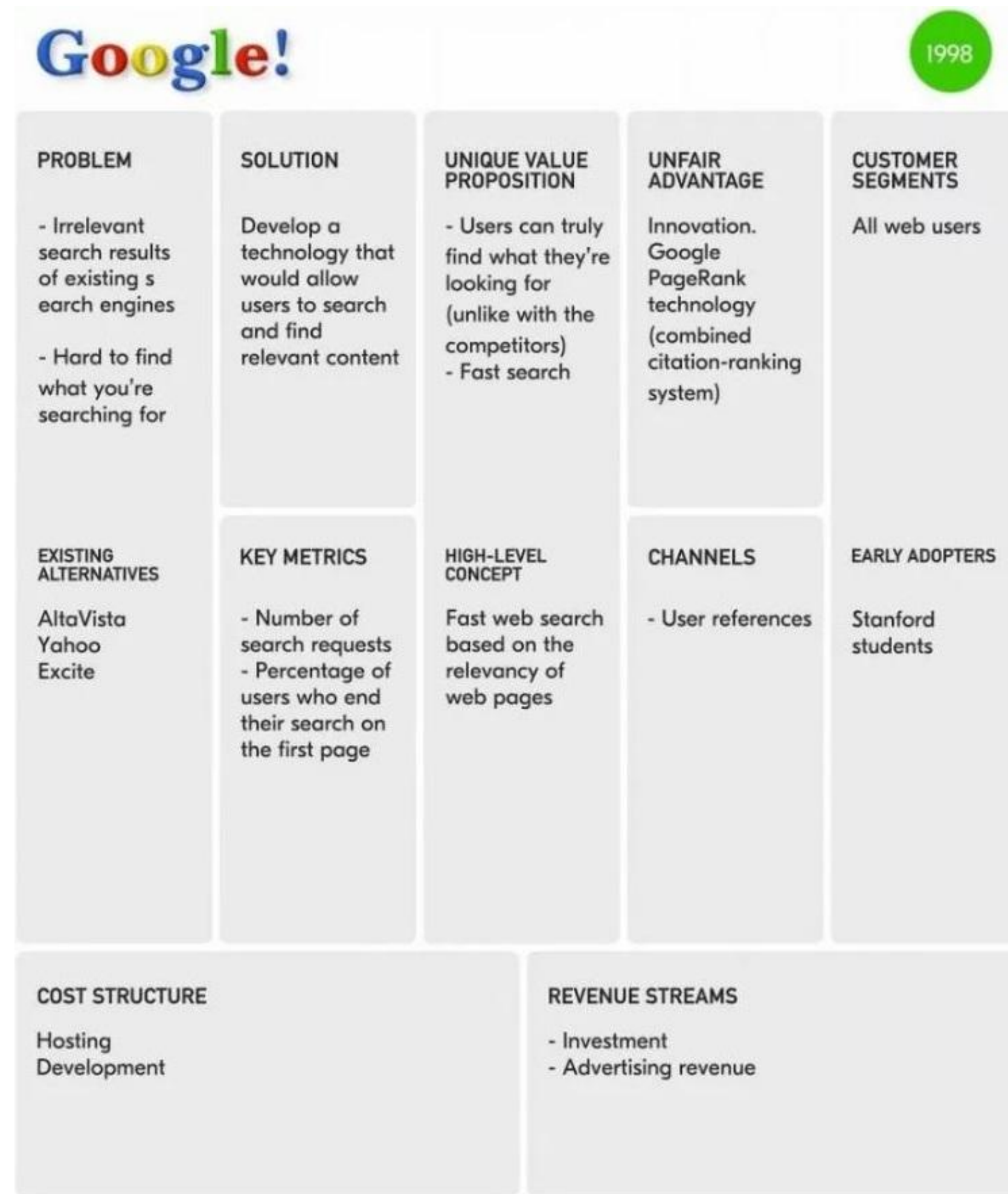
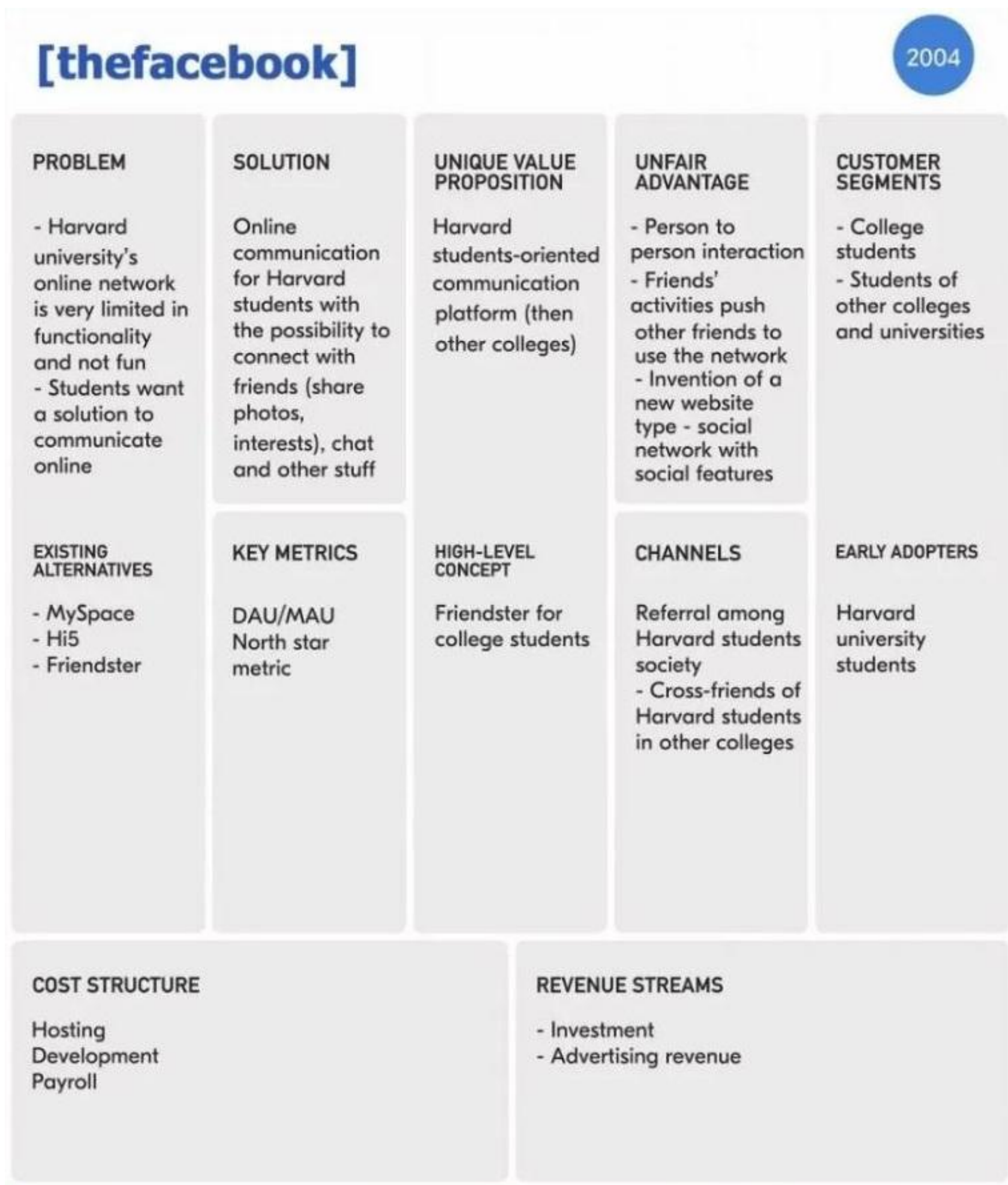
Примеры Lean Canvas известных компаний



Lean Canvas Model



<p>Problem</p> <p><i>Отсутствие места, где водитель и пассажир могли бы договориться о совместной поездке.</i></p> <p><i>Для владельцев автомобилей: не платить за бензин</i></p> <p><i>Для пассажиров: Добраться из пункта А в пункт Б по более низким ценам</i></p>	<p>Solution</p> <p><i>Онлайн-площадка, где водители могут предложить свободное место в автомобиле и найти пассажира, с которым разделить стоимость поездки</i></p>	<p>Unique Value Proposition</p> <p><i>Объединить водителей и пассажиров, которым по пути.</i></p> <p><i>Для водителей: больше не нужно платить за бензин</i></p> <p><i>Для пассажиров: поездка по цене бензина без давки в общественном транспорте</i></p>	<p>Unfair Advantage</p> <p><i>Сообщество лояльных пользователей.</i></p> <p><i>Пользователи и их взаимодействие — основной актив бизнеса.</i></p>	<p>Customer Segments</p> <p><i>Водитель, который едет в командировку.</i></p> <p><i>Водитель/пассажир, который едет к своей семье в другом городе.</i></p> <p><i>Молодая пара, которая, путешествует.</i></p> <p><i>Водитель/пассажир, который путешествует сам.</i></p>
<p>Cost Structure</p> <p><i>Зарботная плата сотрудникам компании</i></p> <p><i>Маркетинг и продвижение</i></p> <p><i>Затраты на хостинг (сервера)</i></p> <p>GeekBrains</p>		<p>Revenue Streams</p> <p><i>Комиссия с заключенной сделки</i></p>		





Модель Lean Canvas — это не окончательный бизнес план. Её суть в том, чтобы изложить на бумаге первые идеи и начать их тестировать, постепенно улучшая. Только так можно создать продукт, который будет отвечать реальным потребностям пользователей

Литература

1. Стив Бланк. «Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов»
2. Ash Maurya. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.
3. Эрик Рис. “Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели”.



Домашнее задание

- Выбрать продукт (можно работать со своей идеей или взять любой продукт, которым пользуетесь ежедневно)
- Составить Lean Canvas по предложенному шаблону (слайд 15 лекции)
- Описать возможные риски продукта в соответствии с их значимостью (проблемы пользователей, каналы, доходы и расходы, размер потребительских сегментов, техническая возможность решения).

Важно! Ценностное предложение должно быть по шаблону (слайд 21 лекции)

