

УДК 338.4:658

Н. М. Шведа, к.е.н., доц.; А. В. Поливода

(Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна)

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ LEAN CANVAS

N. Shveda Ph.D, Assoc. Prof.; A. Polyvoda

### LEAN CANVAS BUSINESS MODEL

Lean Canvas – це дуже корисний інструмент стратегічного управління, що дає змогу описати, сформулювати та перенести на папір бізнес-модель стартапу, проекту або наявної компанії. Цей інструмент не є чарівною паличкою, але він допомагає швидко намалювати на одному листку паперу ключові бізнес-процеси, а при виникненні проблем – легко вносити корективи. Придумав цю модель американський підприємець Еш Мауро. За основу була взята Business Model Canvas Олександра Остервальдера та адаптована до так званого ощадливого підходу, ціль якого – мінімізація будь-яких витрат і втрат.

Lean Canvas – це модель у формі таблиці, що складається з дев'яти блоків. Автор пропонує їх розташувати саме у такому порядку, як представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Шаблон Lean Canvas

Тепер детальніше розглянемо кожен блок моделі. У блоці 1 має бути подана інформація про користувачів послуг чи товарів бізнес-моделі (сегменти ринку). Перш за все, не варто писати "продукт підходить усім", бо це не так. Навпаки, краще визначити кілька груп споживачів і описати їх детально: стать, вік, освіта, рівень доходу, прибуток. Окрім того, може бути, що покупцем і користувачем можуть бути різні люди (наприклад, покупцями у дитячому магазині будуть батьки, а користувачі – діти). Заповнюючи цей блок, потрібно отримати відповіді на такі питання: Хто основний клієнт? Для кого створюється цінна пропозиція? Який сегмент аудиторії найбільш важливий?

Заповнюючи блок 2, потрібно вказати проблеми споживачів, які вирішують як продукт бізнесу, так і продукт конкурентів. Підприємці часто припускаються помилки, що вони дивляться на свій продукт з точки зору того, що він може робити, а не з точки зору того, наскільки він корисний. Щоб уникнути цієї помилки, потрібно зрозуміти, які проблеми користувачів вирішить продукт. Тут часто стає зрозумілим, що різні групи

покупців мають різні проблеми. Опісля варто подумати про те, хто вже вирішує подібну проблему – це як прямі конкуренти, так і виробники товарів-замінників.

У третьому блоці потрібно описати особливості продукту, яких немає у продуктів конкурентів. Що робить продукт кращим? Відповідь на це питання допоможе сформулювати унікальну торгову пропозицію. До переліку цінностей відносять новизну, надійність, зручність, ефективність, персоналізовані пропозиції, вартість, доступність та економію. При цьому цінність має стосуватися не лише самого продукту, а й інших елементів (комунікації, пакування, просування і т.д.). Варто відповісти на такі запитання: Яку цінність продукт надає клієнтам? Які проблеми клієнтів продукт допомагає вирішити? Які потреби клієнтів задовольняються?

У четвертому блоці варто пояснити, яким чином продукт вирішує потреби та проблеми клієнтів. Не варто покладатися лише на власну думку, краще провести дослідження та опитування клієнтів. Вони зможуть розповісти, які риси і властивості є зайвими, а які потрібно додати.

У наступному блоці потрібно визначити, яким чином буде просуватися продукт. Тут варто детально пояснити процеси та канали просування. При цьому мають бути враховані як особливості самого продукту, так і особливості груп споживачів, які обрані як цільові. Заповнюючи цей блок, потрібно відповісти на такі запитання: Якими каналами краще доставляти ціннісну пропозицію? Як клієнти отримують її зараз? Як канали інтегровані? Які канали є найбільш ефективними та рентабельними?

У шостому блоці потрібно деталізувати всі джерела прибутку, які генерує бізнес. Наприклад, Інтернет-магазини має кілька джерел доходу. Це не тільки прибуток від продажу товарів, а й партнерські програми та банерна реклама на сайті. Тут потрібно отримати відповідь на такі питання: За які переваги клієнти платять зараз і за які готові платити в майбутньому? Як вони платять зараз? Яка частка кожного джерела доходу в загальному доході?

У блоці 7 слід зосередитися на тому, на які дії, заходи, події та покупки витрачаються кошти, скільки грошей потрібно для реалізації проєктів, запуску стартапів тощо. Потрібно платити розробникам, дизайнерам та іншим фахівцям, платити за площі, технології, ресурси, сервери, інвестувати в маркетинг і рекламу. Для заповнення блоку треба мати відповіді на питання: Які витрати не можуть бути усунені досліджуваною бізнес-моделлю? Які ресурси є найдорожчими? Які види діяльності є найважливішими?

Після того, як продукт готовий, потрібно зрозуміти, наскільки він успішний. І саме у 8 блоці варто помістити інформацію про ключові метрики, задалегідь потрібно продумати, за якими ознаками будете оцінюватись продукт. Критерії мають бути кількісними, наприклад, трафік, завантаження, частка ринку та покупки.

Якщо продукт чи послуга будуть успішними, багато людей захочуть їх скопіювати. Саме тому у виробників повинен бути свій козир, про який варто вказати у 9 блоці. Наприклад, сильна команда або особливий метод просування, інноваційні технології, унікальна інтелектуальна власність, власні бізнес-контракти компанії, конкретні ліцензії або патенти. Так можна виділитися серед конкурентів.

Шаблон Lean Canvas виглядає дуже просто, але не варто поспішати заповнити його за 15-20 хвилин. Тут рекомендують зібратися із командою, провести мозковий штурм. Існують спеціальні додатки для малювання Lean Canvas, але краще намалювати діаграму на аркуші паперу або дошці. Ще ефективніше буде, якщо діаграму прикріплять на стіну, щоб час від часу перевіряти і щось змінювати або додавати.

Отже, Lean Canvas не є остаточним бізнес-планом. Сенса Lean Canvas в тому, щоб розвинути ідею самостійно і почати її впроваджувати та перевіряти. І в процесі, якщо буде зрозуміло, що ідея не дуже хороша і могла б бути кращою, можна її змінювати.