



THE LEAN CANVAS

*Til understøttelse af denne vejledning kan det tilhørende værktøj findes som skabelon og case på
Digitale-forretningsmodeller.dk*

Praktisk information

Afsæt 1-2 timer til analyse og beskrivelse af de ni elementer.

Det vil være en stor fordel at lade nøglemedarbejdere fra virksomhedens forskellige afdelinger deltage i denne analyse. For det første fordi forskellige mennesker bringer forskellige idéer og pointer i spil, desuden fordi medarbejdere i forskellige jobfunktioner tilsammen vil skabe et mere detaljeret og fuldstændigt analysebillede, og sidst – men ikke mindst – fordi selve analyseprocessen er en glimrende måde til at skabe en fælles forståelse af, hvilken udvikling virksomheden skal igennem samt hvorfor og hvordan.

Der skal bruges et print af værktøjet The Lean Canvas¹, en stak Post-Its og en pen til hver deltager. I princippet kan analysens resultater godt skrives direkte ind i et tomt dokument på computer, men det anbefales stærkt at gennemføre analysen på papir, da det er langt mere fleksibelt og i højere grad opfordrer til interaktion.

Vejledning trin-for-trin

1. Da vi allerede er godt på vej til at lave et løsningsforslag til en ny forretningsmodel via analysen i Kundebehov-Løsning i modulet servicedesign, kan vi starte med at indsætte de informationer, vi allerede har valgt eller analyseret os frem til:
2. Elementet ”kunder” kan udfyldes med det valgte kundesegment. Denne kan indledningsvist specificeres yderligere og eventuelt snævres ned til ”tidlige brugere”. Tidlige brugere er de personer, som har mest brug for løsningen og er mest oplagte købere/brugere. Forretningsmodellens tidlige succes er meget afhængig af, hvorvidt man formår at definere og effektivt ramme sine tidlige brugere optimalt.
3. Dernæst udfyldes elementet ”problem” ved at angive de tre vigtigste kundeudfordringer, som jeres valgte løsning løser. Hvis I har brugt værktøjet til at omsætte kundebehov til en løsning fra modulet Servicedesign, kan I overføre jeres løsningsidéer derfra. Der kan være færre end tre udfordringer, men forsøg ikke at finde på flere.



4. Hvis I ikke i den indledende analyse allerede har set dybere på rodproblemet ved at benytte De 5x Hvorfor (ved at stille spørgsmålet: "Hvorfor er dette et problem?" og for hvert svar gentage spørgsmålet fem gange), anbefales det at gøre det her. Det vil etablere en dybere forståelse af rodårsagen til problemet og dermed gøre det nemmere at finde en løsning på det.
5. Dernæst beskrives det hvilke alternative løsninger disse tidlige brugere lige nu benytter for at klare deres problemer.
6. Den næste komponent er "løsning", hvor en mulig løsning til et af de identificerede problemer nedskrives. Hvis I i en tidligere proces med at omsætte kundebehov til en mulig løsning (se modulet servicedesign) fandt flere løsninger, kan I med fordel lave et kanvas for hver af dem, for derefter at holde dem op mod hinanden. Selvom I måske allerede har en favoritløsning, skal I i denne fase undgå at låse jer fast på denne ene løsning.

Hermed har I bragt elementerne fra modulet servicedesign i spil og kan fortsætte med at udfylde resten af kanvaset baseret på jeres viden om kundesegmentet og jeres antagelser om løsningen. Den forretningsmodel, I her skitserer, vil selvfølgelig skulle gennemtestes og evalueres af flere omgange, så på nuværende tidspunkt er det okay at arbejde ud fra idéer og antagelser.

Analysen fortsættes derefter med:

7. Nu skal jeres "Unikke konkurrencefordel" fastlægges, hvilket er en grundlæggende beskrivelse af, hvordan I kan forsvare sig mod jeres konkurrenter. En unik konkurrencefordel er vanskelig at kopiere eller købe og kan eksempelvis være insider information, personlig autoritet, et kompetent team, stort netværk, patenter m.v. I skal med andre ord identificere dén eller de faktorer, der gør, at I vil have større succes med at producere, markedsføre, levere og tjene penge på løsningen, end andre ville have.
8. På baggrund af de identificerede løsninger kan jeres virksomheds "Salgsbudskab" fastlægges: Hvordan vil I beskrive over for kunderne, hvilken værdi jeres løsning leverer, så de får øje på den og får lyst til at bruge den? En måde at formulere jeres salgsbudskab på er at tage udgangspunkt i kundernes identificerede problemer og i salgsbudskabet slå på, hvordan jeres løsning præcis fjerner et eller flere af disse problemer. Salgsbudskabet skal kort og præcist beskrive den mest værdifulde og konkrete fordel, en kunde vil opleve med jeres løsning. Prøv at tænke på det som formuleringen af et slogan, der ikke beskriver produktet eller servicen, men den værdi man som kunde opnår på baggrund af at bruge løsningen.
9. Det er nu tid til at værdisætte løsningen. Her er komponenten "indtjening" forbundet til prissætning af jeres digitale løsning. Husk at prisen også er med til at definere virksomhedens produkter og services, samt at den har til formål at fange opmærksomheden hos de tidlige brugere.
10. Dernæst beskrives det i "Kanaler" hvordan I ønsker at indrette og benytte jeres salgs- og kommunikationskanaler i relation til den nye løsning.



11. Herefter skal der skabes overblik over, hvad det koster jer at producere, markedsføre og levere løsningen, og I skal forsøge at beregne et omtrentlig Break-Even-Punkt, hvor løsningen går fra at koste jer penge til at tjene jer penge.
12. Til at måle jeres succes med den nye løsning anvendes relevante "Målepunkter". Forsøg at identificere et par af de måleenheder, som har størst betydning (disse vil ændres i takt med løsningens udvikling). Et målepunkt, som næsten altid er relevant, er profit – hvor meget tjener I på løsningen? Antallet af solgte løsninger kan være relevant, men et højt antal er ikke nødvendigvis godt, hvis I overhovedet ikke tjener noget. Tilsvarende er det ikke sikkert, at kundetilfredshed er et relevant målepunkt, hvis I ikke tjener penge på at tilfredsstille jeres kunder.

¹ Oversat fra "The Lean Canvas" af Ash Maurya (2010) under licensen CC BY-SA 3.0. Denne er en videreudvikling af "Business Model Canvas" af Strategyzer.com under licensen CC BY-SA 1.0.