



JOBS-TO-BE-DONE

Bitwa na gary

Addendum prezentacji

Wojtek Ławniczak

Bitwa na gary, czyli nikt nie prosił, wszyscy potrzebowali.

Addendum prezentacji z konferencji I love
Marketing & Tech 2023

Wojtek Ławniczak

Konsument nie zachowuje się tak, jak mówi, nie mówi tego, co myśli i nie myśli tego, co czuje.

Dawid Ogilvy

Jobs-To-Be-Done

Koncepcja jobs-to-be-done (prace do wykonania) polega na tym, że klienci nie kupują produktów, ale zatrudniają je do wykonania konkretnych prac. Właściwe zrozumienie tych prac pozwala firmom na lepsze projektowanie produktów i usług, które będą się sprzedawać.

Koncepcja skupia się na kontekście potrzeb klientów - tłumaczy te potrzeby na parametry, zostawiając z boku samą ofertę produktową, co prowadzi do lepszych wyników biznesowych i większej lojalności klientów.

Na kolejnych stronach dzielę się kilkoma refleksjami na temat podejścia Jobs-to-be-done. Zerknij, co biorę pod uwagę w procesie tworzenia strategii dla usług (działają też z produktami).

Taktyki do rozważenia w ramach JTBD w usługach i produktach

Kiedy spojrzysz na swoją usługę, marketing i sprzedaż przez pryzmat zadań do wykonania (jobs to be done), wszystko wygląda inaczej:

- **Podstawą analizy** nie jest już klient ani produkt tylko praca, którą klient próbuje wykonać (ma do wykonania).
- **Rynek** nie jest **zdefiniowany** wokół produktów tylko **wokół grup ludzi** starających się wykonać jakieś (takie same) prace.
- **Segmenty klientów** nie są oparte na danych demograficznych ani psychograficznych. Opierają się one o to, w jaki sposób klienci sposób załatwiają zadania (zadania czyli prace).
- **Klienci to nie tylko kupujący**. To także wykonawcy zadań.
- Zdefiniowanie **potrzeb klientów to za mało**. **Potrzeby mają zbyt ogólną naturę i często są ukryte (ludzie nie wiedzą czego konkretnie potrzebują)**. **Prace w odróżnieniu do potrzeb są konkretne - mają parametry (czasu, wysiłku, odległości itp.) - są ubrane w konkretne wskaźniki używane przez klientów do mierzenia sukcesu podczas wykonywania prac**.
- **Twoi konkurenci to nie firmy mające usługi albo produkty takie jak Ty**. To firmy oferujące dowolne rozwiązania, których ludzie używają do wykonania danego konkretnego zadania (pracy).

Fundamenty JTBD do zapamiętania

Prace (zadania) rzadko zmieniają się w czasie (w przeciwieństwie do produktów i usług).

Zmienia się technologia i co za nią idzie - sposób dostarczania rozwiązania. Weźmy na przykład branżę muzyczną. Przez lata ludzie korzystali z wielu produktów pomagających im słuchać muzyki (praca do wykonania). Obejmuje to gramofony, odtwarzacze taśmowe i kasetowe, odtwarzacze płyt kompaktowych, pliki MP3 i usługi przesyłania strumieniowego. Dzięki tej trwającej od dziesięcioleci ewolucji drastycznie zmieniających się rozwiązań technologicznych, praca do wykonania pozostała taka sama. Praca jest stabilnym punktem odniesienia, wokół którego można tworzyć wartość dla klienta.

Praca nie ma granic geograficznych.

Ludzie mieszkający w Polsce, Niemczech, Chinach, czy Australii mają wiele wspólnych prac (zadań), które starają się wykonać. Rozwiązania, których używają do wykonywania tych prac, mogą się różnić w zależności od regionu geograficznego, ale praca sama w sobie jest taka sama. Stopień, w jakim pożądane wyniki klienta nie są zaspokajane, może się różnić w zależności od regionu geograficznego, w zależności od stosowanych przez niego rozwiązań, ale zestaw pożądanych wyników jest taki sam. W rezultacie wiedza o pracach do wykonania w jednym obszarze geograficznym może być wykorzystywana na całym świecie.

Prace (JOBS) są niezależne od produktów i usług, które zatrudniamy do ich realizacji.

Nie ma znaczenia, czy Twoja firma oferuje produkty, oprogramowanie lub usługi. Praca (zadanie) nie ma granic rozwiązań. Oznacza to, że dogłębne zrozumienie pracy (zadania) będzie podstawą do stworzenia rozwiązania łączącego komponenty sprzętowe, softwarowe i usługowe. Rynek będzie się zmieniał nadal wraz z dostępem do rozwiązań, które pozwolą ludziom lepiej realizować ich cele.

Kontekst jest bardzo ważny (czasem najważniejszy)!

Aby zrozumieć okoliczności musisz dowiedzieć się więcej na temat kontekstu, w którym klient zatrudnia produkt. Z kim był, co robił przed / po itd.? Tutaj konieczne jest, by oprócz kontekstu funkcjonalnego, uwzględnić kontekst społeczny i emocjonalny.

Zostaw demografię i psychografię na boku.

Jeśli podzielisz klientów ze względu na ich cechy demograficzne nie zauważysz, dlaczego zatrudniają konkretny produkt. Podziel klientów na segmenty według metodyki Jobs-to-Be-Done. Przekonasz się, że tę samą pracę (to samo zadanie) chcą wykonać osoby z wielu „segmentów”. Gdy będziesz określać segment klienta według Jobs-to-Be-Done, możesz odkryć konkurentów, którzy nie są w Twojej „typowej” kategorii produktów.

Postęp klienta w wykonaniu pracy (zadania) jest najważniejszy.

Aby określić pracę (zadanie) do wykonania (JOB), musisz zrozumieć postęp, jaki klient stara się osiągnąć w określonych okolicznościach. **Aby zrozumieć postęp, który klient stara się osiągnąć, dojdź do tego, jaki problem próbuje rozwiązać, jaką sytuację stara się poprawić, jaki cel chcą osiągnąć.** Na przykład jeżeli czytasz ten artykuł, tym postępowaniem będzie chociażby to, że rzeczywiście skończyłaś/aś i czujesz, że się czegoś nauczyłaś, np. dowiedziałaś się czegoś, co Ci się przyda w Twojej pracy.

Taktyki do rozważenia w ramach JTBD w usługach i produktach

Rozwiąż trzy kluczowe problemy klienta w procesie kupowania - pomóż mu kupować.

Dlaczego trzy? Wybierasz trzy kluczowe problemy, bo łatwiej będzie Ci się na nich skupić, ustalić priorytety dla poszczególnych działań i wdrożyć. Poza tym trójkąty są silne ;)

Masz usługę, z której korzystają klienci. Jeżeli przeanalizujesz proces i stwierdzisz, że na pewnych etapach spotykały go problemy (i zrozumiesz, które z nich były naprawdę bolesne), możesz zaproponować rozwiązania tych problemów. Tym samym masz szansę na zabranie klienta konkurencji, bo możesz pomóc klientowi pójść dalej - zrobić coś lepiej niż konkurencja.

Analizy wielu procesów projektowych pokazały, że sprzedaż B2B jest o wiele trudniejsza niż B2C. Stąd pokazuję Ci przykład z własnego podwórka.

W naszej agencji przygotowywano dla klientów (zarządzających firmami) naprawdę długie oferty. Zajmowało nam to wiele godzin i było uciążliwe. Była tam cała metodyka prac, która stanowiła naszą przewagę i z której byliśmy dumni (tak, uważaliśmy, że w projektowaniu usług jesteśmy mistrzami tej części Europy, hehe)! Tyle, że odkryliśmy, że ... klienci nie czytają całych ofert, a już na pewno rzadko wglębiają się w metodykę. Nam zależało, żeby czytali, bo uważaliśmy, że to właśnie metodyka odróżnia nas od konkurencji. Chcieliśmy konkurować metodyką, nie ceną!

Znaleźliśmy wyjście analizując JTBD. Zaczęliśmy rozmawiać z klientami. Z rozmów wyszło, że **klienci chcą zapoznać się z (1) ofertą i (2) naszym doświadczeniem** (w ramach zadania np. poprawić doświadczenie usługi), ale nie mają na to dużo czasu (problem). Niby banalne, prawda? A nie wpadliśmy na to wcześniej ...

Postanowiliśmy rozwiązać prosty problem w prosty sposób - w dwóch większych procesach ofertowych, zamiast przesłać slajdy, jak to miało miejsce do tej pory, postanowiliśmy nagrać klientowi kilkunastominutowy

film z przedstawieniem oferty i dołączyć tego 1 stronę z podsumowaniem w punktach i wyceną. Zadziałało :)

W efekcie - dziś wielu klientów ogląda tylko max 10 minut filmu, poznaje nas, zapoznaje się z metodyką i szybko dociera do ceny. My skróciliśmy czas ofertowania, polubiliśmy nagrywanie ofert, a z feedbacku od klientów widzimy, że oferta w formie wideo ułatwia podejmowanie decyzji - kupowanie. Element naszej usługi pomógł klientom **lepiej wykonać pracę (zadanie) w procesie kupowania** niż naszej konkurencji i więcej klientów było skłonnych, żeby zapłacić za naszą usługę więcej, co miało wpływ na nasze obroty i naszą marżę. Metoda JTBD skutecznie - tanio i szybko pozwoliła nam zwiększyć obroty.



Taktyki do rozważenia w ramach JTBD w usługach i produktach

Przykład 1: Zautomatyzuj część procesu w usłudze, ale tak, żeby Tobie dało to oszczędności, a klientowi pomogło lepiej wykonać pracę.

Kiedy dzięki Twojej usłudze klient będzie w stanie wykonać pracę (zadanie) lepiej i taniej - bo np. zautomatyzujesz część procesu - otwiera się worek z leadami. Lepiej działający, tańszy produkt spodoba się wszystkim klientom. Automatyzacja oznacza np., że część procesu klient będzie mógł wykonać samodzielnie (np. skonfigurować z menu i wycenić produkt czy usługę zanim przejdzie do dalszego etapu kupowania). Przykładem może też być StethoMe, które umożliwia domową diagnostykę.

Przykład 2: Rozbuduj usługę czy produkt o elementy towarzyszące głównej pracy.

Tutaj dobrym przykładem są sale-**poczekalnie na niektórych lotniskach**. W zasadzie można pomyśleć, że chodzi tam o luksus (no bo część nazywa się salkami VIP), ale przecież pasażerowie korzystają też z Wi-Fi, czytają gazety, chcą pracować na wygodnym siedzeniu, w ciszy. Każdy z tych elementów może być pobocznym outkmem, nad którym można popracować i na nim zarobić.

Przykład 3: Zdefiniuj outkomy, które są już zajęte przez inne produkty i usługi, ale zanedbują wybrane grupy docelowe.

Takie outkomy znajdziesz **poruszając się w dół i w górę łańcucha wartości** (czyli analizujesz, co musi zrobić klient przed skorzystaniem z Twojej usługi i po skorzystaniu z niej).

Możesz przy tym zaproponować tańsze rozwiązania (np. robią to wszyscy usługodawcy korzystający z software, za pomocą którego świadczą usługę - dietetycy korzystający z programu Dietetyk pro, graficy korzystający z software typu Canva albo Midjourney).

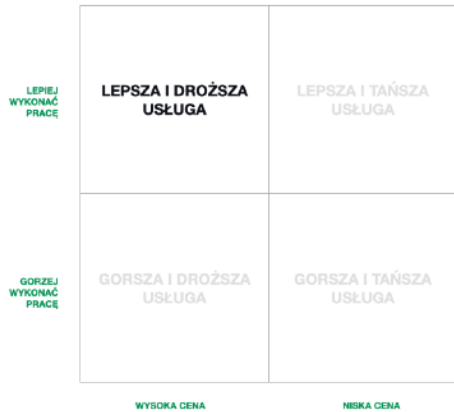


Strategie wykorzystujące JTBD

Droższa usługa będzie atrakcyjna tylko dla klientów, których obsługa jest niewystarczająca. To klienci, którzy mają **nieszaspokojone potrzeby i są gotowi zapłacić więcej, aby lepiej wykonać zadanie**. ten produkt możesz wykorzystać jako „okręt w koronie” Twojego brandu.

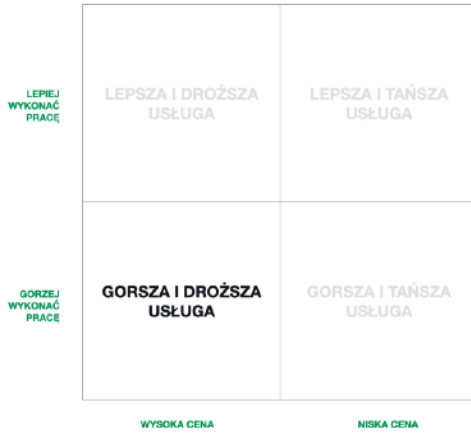
Przykład 1: Usługa lepsza, cena wyższa

Kiedy odkryjesz populację niedostatecznie obsłużonych konsumentów i skieruje do nich ofertę nowej usługi, dzięki której zadanie (lub wiele zadań) jest wykonywane znacznie lepiej, ale za znacznie wyższą cenę. Przykłady firm, które z powodzeniem zastosowały zróżnicowaną strategię, obejmują ekspresy do kawy i espresso firmy Nespresso, Zwykły robot i Thermomix, loty międzynarodowe linii lotniczych Emirates, odkurzacz Roomba. Jedna z usług w portfolio może być premium (w Uber był to Uber Black, którego nazwano „The Real Uber”).



Przykład 2: Usługa gorsza, cena wyższa

Strategia dyskretna: możesz ją zastosować, kiedy **skierujesz do populacji „ograniczonych” klientów** usługę/produkt, które ... gorzej wykonują swoją pracę, ale kosztują więcej. Ta strategia może działać **w sytuacjach, w których klienci są prawnie, fizycznie, emocjonalnie lub w inny sposób ograniczeni w sposobie wykonywania zadania.** Przykłady, które z powodzeniem wykorzystują dyskretną strategię, obejmują napoje sprzedawane na lotniskach w airside za punktami albo taksówki na lotniskach. Z tą taktyką uważaj z przyczyn oczywistych (raz etyka, dwa klienci naprawdę mogą się wkurzyć kiedy przegnieiesz).



Przykład 3: Usługa lepsza, cena niższa

Na taką strategię możesz sobie pozwolić, gdy **oferujesz nowy produkt lub usługę, dzięki której praca jest wykonywana znacznie lepiej i za znacznie mniejsze pieniądze** (oczywiście jest to najtrudniejsze, ale efekty są piorunujące). Przykłady ofert, które z powodzeniem zastosowały taką strategię, obejmują wyszukiwarkę Google, strumieniowe przesyłanie wideo Netflix albo audio Spotify.

LEPIEJ WYKONAĆ PRACĘ	LEPSZA I DROŻSZA USŁUGA	LEPSZA I TAŃSZA USŁUGA
GORZEJ WYKONAĆ PRACĘ	GORSZĄ I DROŻSZĄ USŁUGA	GORSZĄ I TAŃSZĄ USŁUGA
	WYSOKA CENA	NISKA CENA

Przykład 4: Usługa gorsza, cena niższa

Odkrywasz **klientów, którzy w ogóle nie korzystają z usługi** (bo ich na to nie stać) i kierujesz do nich ofertę nowego produktu lub usługi, która umożliwi im wykonanie pracy taniej, ale nie zawsze tak dobrze jak konkurencyjne rozwiązania (choć to także może to mieć miejsce).

LEPIEJ WYKONAĆ PRACĘ	LEPSZA I DROŻSZA USŁUGA	LEPSZA I TAŃSZA USŁUGA
GORZEJ WYKONAĆ PRACĘ	GORSZĄ I DROŻSZĄ USŁUGA	GORSZĄ I TAŃSZĄ USŁUGA
	WYSOKA CENA	NISKA CENA

Przykładem może być oferta tanich przewoźników lotniczych i autobusowych.

Oprócz Ubera, przykłady firm, które z powodzeniem zastosowały tę strategię: Google Docs (w porównaniu z MS Office), ofertę wypożyczenia oczyszczaczy powietrza Philips (w porównaniu z Elektrolux), internetowe platformy transakcyjne XTB czy DeGiro (w porównaniu z tradycyjnymi pośrednikami finansowymi) oraz software graficzny (Canva, Midjourney).



Outkomy z prezentacji „Bitwa na gary”

WERSJA ROBOCZA

Funkcjonalne



1. MÓC UGOTOWAĆ POSIŁEK
2. MIEĆ GOTOWE ROZWIĄZANIA
3. WIEDZIEĆ, ILE CZEGO POTRZEBA
4. WIEDZIEĆ, ILE TO POTRWA
5. MIEĆ WSZYSTKO W JEDNYM GARNKU
6. WSZYSTKO W JEDNYM: ZWAŻYĆ, ZMIERZYĆ, UGOTOWAĆ
7. MÓC ZDROWO SIĘ ODŻYWIAĆ
8. MÓC LEPIEJ PLANOWAĆ ZAKUPY
9. NIE MUSIEĆ BIEGAĆ PO SKLEPACH
10. ŻEBY MNIE KTOŚ WYRĘCZYŁ
11. OSZCZĘDZIĆ CZAS
12. KORZYSTAĆ Z ROZWIĄZANIA WIELOFUNKCYJNEGO (GARNKI SŁUŻĄ DO GOTOWANIA, SMAŻENIA, DUSZENIA CZY PIECZENIA)
13. MÓC UGOTOWAĆ POSIŁEK NA PARZE
14. MÓC ŁATWO CZYŚCIĆ PO PRZYGOTOWANIU POSIŁKU
15. ZREDUKOWAĆ CZAS I WYSIŁEK POŚWIĘCANY NA GOTOWANIE
16. OSZCZĘDZIĆ MIEJSCE W KUCHNI
17. MÓC SZYBKO DOBRAĆ PRZEPIS DO PREFERENCJI SMAKOWYCH
18. MÓC SZYBKO DOBRAĆ PRZEPIS DO PREFERENCJI DIETETYCZNYCH
19. MÓC ŁATWO ORGANIZOWAĆ PLAN POSIŁKÓW NA TYDZIEŃ (UWZGLĘDNIAJĄC PREFERENCJE I OGRANICZENIA ŻYWIENIOWE)
20. MÓC KONTROLOWAĆ WIELKOŚĆ PORCJI (WSPIERAĆ ZDROWSZE NAWYKI ŻYWIENIOWE)
21. MÓC SZYBKO PRZYGOTOWAĆ POSIŁEK DLA NIEMOWLĄT I MAŁYCH DZIECI
22. MÓC ŁATWO I SZYBKO PRZEJŚĆ PRZEZ PROCES (NAUKI) GOTOWANIA - NP. DZIĘKI WIZUALIZACJI
23. MÓC ŁATWO PRZYGOTOWYWAĆ POSIŁKI DLA WIĘKSZEJ LICZBY OSÓB (NP. PODCZAS PRZYJĘĆ, WYJAZDÓW)
24. NIE MUSIEĆ ZAGNIATAĆ CIASTA RĘKAMI
25. NIE MARNOWAĆ ENERGII OSOBISTEJ I ELEKTRYCZNEJ
26. MIEĆ WSPARCIE PRZY OGRANICZONEJ SPRAWNOŚCI RUCHOWEJ
27. MÓC ROBIĆ COŚ INNEGO W TRAKCIE GOTOWANIA
28. MÓC ŁATWO ZABRAĆ ZE SOBĄ NA WAKACJE LUB DO PRACY

Emocjonalne-osobiste

1. NIE WSTYDZIĆ SIĘ POSIŁKÓW - MIEĆ PEWNOŚĆ, ŻE POTRAWA WYJDZIE
2. ODCZUWAĆ PRZYJEMNOŚĆ Z GOTOWANIA POSIŁKÓW
3. CZUĆ SIĘ BEZPIECZNIE W PRZYPADKU AWARII
4. BYĆ NOWOCZESNYM
5. MÓC NADAŻAĆ ZA ZMIANAMI
6. SAMEMU SIĘ PODZIWIĄĆ
7. MIEĆ ŁADNĄ RZECZ
8. MIEĆ ŁATWE, WYGODNE ŻYCIE
9. MIEĆ POCZUCIE KONTROLI NAD PROCESEM
10. MIEĆ POCZUCIE PORZĄDKU
11. MIEĆ ŁADNIE WYGLĄDAJĄCĄ KUCHNIĘ
12. MIEĆ MODNĄ KUCHNIĘ
13. MIEĆ WSPARCIE, KIEDY SIĘ NIE UMIE GOTOWAĆ
14. MIEĆ WSPARCIE PRZY UCZENIU SIĘ GOTOWANIA
15. MÓC ŁATWO GOTOWAĆ ZAAWANSOWANE POTRAWY
16. KONTROLOWAĆ KOSZTY ŻYWNOŚCI
17. NIE MARNOWAĆ ŻYWNOŚCI - NIE WYRZUCAĆ JEDZENIA
18. MÓC ŁATWO EKSPERYMENTOWAĆ Z NOWYMI SMAKAMI, NP. Z INNYCH KULTUR
19. MÓC WYKORZYSTAĆ WSZYSTKIE CZĘŚCI SKŁADNIKÓW (NP. ŁODYGI, LIŚCIE)
20. WPIERAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ (PRZEZ EKOLOGICZNE DZIAŁANIE W KUCHNI)

Emocjonalne-społeczne

1. MÓC NALEŻEĆ DO LEPSZEGO ŚWIATA
2. BYĆ CZĘŚCIĄ WTAJEMNICZONEJ SPOŁECZNOŚCI
3. MIEĆ DOSTĘP DO EKSKLUZYWNEGO KLUBU
4. BYĆ LUBIANYM
5. BYĆ PODZIWIANYM
6. MIEĆ COŚ, CZEGO INNI ZAZDROSCZĄ
7. MÓC CZYMŚ ZAIMPONOWAĆ (SPRZĘTEM KUCHENNYM)
8. MÓC GOTOWAĆ Z RODZINĄ / DZIEĆMI / ZNAJOMYMI

INSPIRACJE STRATEGIE TECHNIKI

SZTUKA WALKI BEZ WALKI:
NEWSLETTER WOJTKA ŁAWNICZAKA

ZAPISZ SIĘ:

veryhuman.pl/newsletter



VERY HUMAN SERVICES

Agencja doradczo-badawcza świadcząca usługi w zakresie strategii, innowacji, projektowania, badań i analiz.

Od wielu lat rozwiązujemy problemy w oparciu o metodyki human-centred design jako jedni z pionierów tego podejścia w Polsce. Pomagamy organizacjom tworzyć sprzedające rozwiązania i wdrażać innowacje oraz scenariusze przyszłości. Obserwujemy nowe zjawiska, interpretujemy kierunki, w których one zmierzają, by we współpracy z Klientami przekładać je na strategie, produkty i usługi.

W 2011 założyliśmy Service Design Polska - think tank edukacyjny popularyzujący service design w Polsce. Projekty, które prowadziliśmy, zostały uhonorowane nagrodami "Red Dot Design", „Power of Content Marketing”, „KTR”.

W 2017 i 2019 roku nasze projekty zdobyły Honeycomb Awards – najważniejsze nagrody w obszarze service design w Polsce (kategorie: edukacja i biznes).

W 2022 roku zaprojektowane przez VHS produkty turystyczne Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrzu zdobyły Złoty certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej.

veryhuman.pl
wojteklawniczak.com

