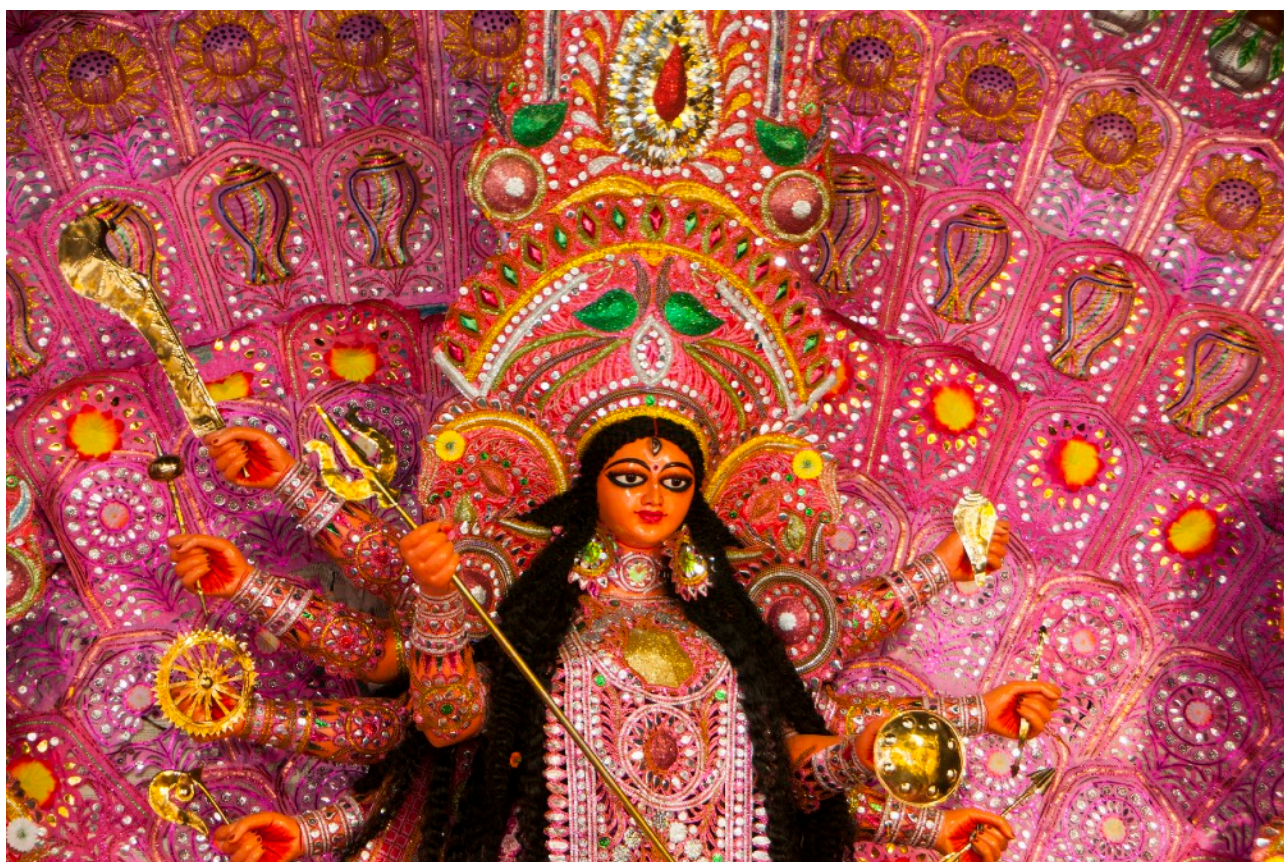


Lodówka chotuKool

CASE STUDY

Godrej Group to indyjska firma o ponad 100 letniej tradycji należąca do rodziny Godrej. Działa w różnych obszarach - jednym z nich jest AGD. Kilkanaście lat temu uwierzyli, że odkryli ogromny, niewykorzystany rynek sprzętu AGD: setki milionów Hindusów o niskich dochodach. Rynek, na którym jakimś dziwnym trafem nie było konkurencji.



No dobra, skoro jest rynek, to z jakim produktem albo usługą można tam wbić? Jak to komunikować i sprzedawać? W efekcie różnych rozkminiek, badań z odbiorcami, sesji kreatywnych, wybór padł na niedrogą lodówkę o minimalnej liczbie funkcji. Indie - gorąco - potrzebne - zimno - lodówka! Nazwano ją chotuKool.

Mniej więcej rok później lodówka chotuKool została pokazana publicznie. Z wielką pompą. Komunikacyjnie ograno to pięknie społeczną odpowiedzialnością biznesu, że wyrównywanie szans i w ogóle. Dyrektor operacyjny Godrej Appliances, George Menezes, mówił wszędzie: „Za trzy lata będziemy sprzedawać miliony tych lodówek”. Godrej zdobył nawet nagrodę Edisona za wpływ społeczny. Harvard i inne szkoły biznesu napisały studia przypadków, chwaliąc sukces innowacji i korzyści dla społeczeństwa. Godrej od razu zaczął planować rodzinę podobnych produktów, takich jak pralka chotuWash i niskobudżetowy oczyszczacz wody. No miało się dziać.

Z lodówką zaczęli od pilotażu - wybrali rynek testowy. Przypominam, że Indie są obecnie najludniejszym krajem na świecie, wtedy też ludzi w Indiach nie było ich mało. Rynek testowy obejmował ok. 115 milionów ludzi. Pilotaż miał trwać dwa lata. Po dwóch latach, ekipa podsumowała wyniki i wyszło średnio dobrze - sprzedało się 15 tys. sztuk, czyli jakieś 0,1 % (ta! nie 1% tylko 0,1!). ChotuKool był całkowitą katastrofą. Godrej po cichu porzucił plany chotuWash, jak również wszelkie plany tworzenia kolejnych „przełomowych innowacji”.

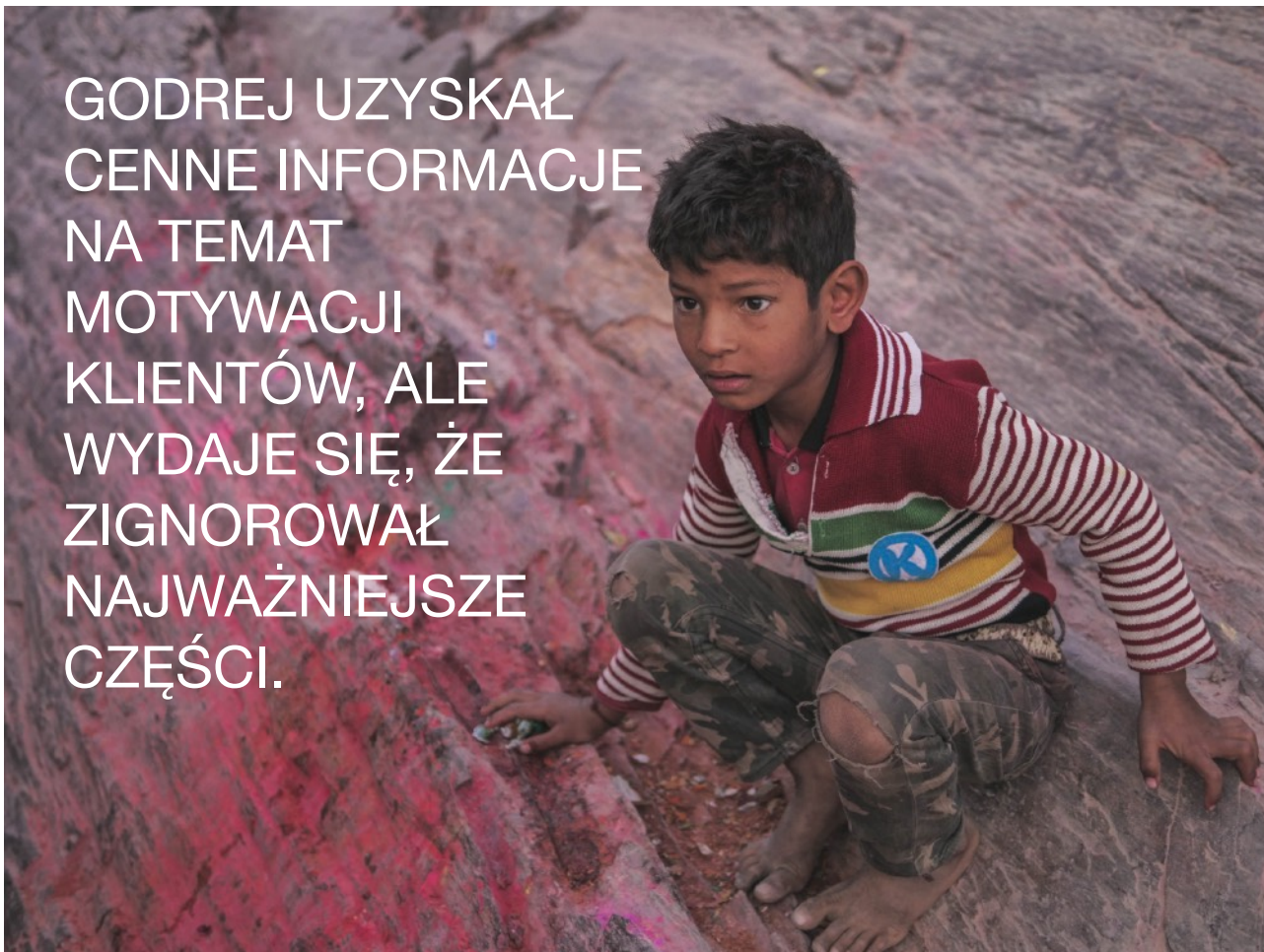


I teraz tak, w firmie uznano, że to kłapa, ale tematu nie odpuszczono. Żeby przypuścić ponowny atak na rynek, trzeba było przeprowadzić retrospektywę - taki mały rachunek sumienia. Zadano pytania w stylu: Dlaczego chotuKool się nie sprzedawała? Co zrobiliśmy źle? No i znaleziono odpowiedź w ugotowanym mleku.

JAKIE BŁĘDY POPEŁNIŁA EKIPA GODREJ?

- Pierwszą głupią rzeczą, jaką zrobili, było kombinowanie, jakie rozwiązanie wybrać. Co dziwne, podjęli decyzję o stworzeniu lodówki jeszcze przed badaniami z potencjalnymi klientami. Założono, że konsumenci chcą taniej lodówki, no bo zawsze chcą taniej i że dzięki temu chotuKool odniesie sukces.
- OK, mówiłem, że prowadzili badania, zanim zaprojektowali lodówkę. No tak, zespół badawczy odwiedzał domy ludzi, obserwował ich życie i przeprowadzał wywiady. W czasie retrospektywy wrócono do tych badań, do tego, co mówili ludzie. Oto kilka wypowiedzi:
 - „Nie czuję potrzeby posiadania lodówki. Do schłodzenia wody używam glinianego garnka. Kupuję warzywa do bezpośredniego spożycia i gotuję mleko, żeby się nie zepsuło”.
 - „W Indiach lodówka kosztuje ok. 10 tys. rupii (~500 zł). Ponadto wiąże się z bieżącymi wydatkami, które zrujniają mój miesięczny budżet. Nie mam miejsca na trzymanie tego w moim małym domu”.
 - „Dla mnie lodówka powinna kosztować około 2000 rupii (~100 zł), a jej eksploatacja powinna być tania. Jak ją będę serwisował w razie potrzeby? Mój sąsiad musiał zapłacić 2500 rupii za serwisowanie i dodatkowe 300 rupii za transport do centrum serwisowego. Przecież to będzie chodziło przez sześć do ośmiu godzin dziennie. I to się nie zepsuje?”
- Godrej uzyskał cenne informacje na temat motywacji klientów, ale wydaje się, że zignorował najważniejsze części. Zamiast zagłębiać się w stwierdzenie „nie czuję potrzeby posiadania lodówki”, skupiono się na tym, że „lodówka powinna kosztować około 2500 rupii, a jej eksploatacja powinna być tania”. Twórcy zakochali się w swoim pomysle. Dlaczego? Bo założyli, że ludzie potrzebują lodówki i z takim założeniem poszli do użytkowników - zdecydowali się już stworzyć lodówkę z niższej półki, więc łatwiej było uwzględnić dane, które potwierdzały założenia. Tak zrobili i całkowicie zignorowali sygnały ostrzegawcze, że konsumenci nie są zainteresowani jakimkolwiek rodzajem lodówek elektrycznych. Spoko. Jak będziesz dostatecznie długo torturować dane, przyznają się do wszystkiego ...
- Jobs-to-be-done zakłada, że musisz zacząć od zrozumienia prac klientów i tego, jak postrzegają konkurencję. Godrej ograniczył konkurencję w zakresie lodówek elektrycznych tylko do innych lodówek elektrycznych. Nie wzięli pod uwagę ostrzeżenia austriackiego ekonomisty Josepha Schumpetera, że konkurencja nie powinna ograniczać się do produktów tego samego typu. Konkurencja może pochodzić z dowolnego miejsca. Oni to zignorowali.
- Nie pamiętali też o postępie: co pcha klientów do zmiany? Nie można zakładać, że klienci kupią dany produkt tylko dlatego, że jest to tańsza wersja innego lub że nie są zadowoleni z rozwiązaniem, którego obecnie używają do JTBD. No nie ma tak.

GODREJ UZYSKAŁ
CENNE INFORMACJE
NA TEMAT
MOTYWACJI
KLIENTÓW, ALE
WYDAJE SIĘ, ŻE
ZIGNOROWAŁ
NAJWAŻNIEJSZE
CZĘŚCI.



No więc ekipa Godrej sięgnęła do badań, przeczytała je raz jeszcze i wyciągnęła wnioski. Podjęto decyzję o przeprojektowaniu chotuKool.

Od sześciu lat lodówka jest nadal sprzedawana, jednak nie jest już kierowana do Indusów o niskich dochodach. Zamiast tego jest reklamowana Indusom z klasy średniej jako wysokiej klasy, bogata w funkcje, przenośna lodówka, którą można personalizować np. pięknymi grafikami i zabierać ją na pikniki i wycieczki. Navroze Godrej, dyrektor ds. innowacji i strategii, opisuje nową chotuKool jako „produkt lajfstajlowy, którego ludzie używają w samochodach”.

Zauważcie, że nowa strategia jest dokładnie odwrotna od tej, od której zaczął Godrej. Firma chciała przełomowej innowacji dla milionów Hindusów - niedrogiej alternatywy dla domowej lodówki, a teraz oferuje luksusową alternatywę dla niedrogiej lodówki styropianowej. Nie jest jakąś giga przełomową innowacją, ale zaczęła się sprzedawać (w sumie też ... milionom Indusów, bo w tym kraju, tak jak i w Chinach czy na Filipinach, statystyka gra rolę).



chotuKool po
przeprojektowaniu,
źródło: Godrej



JAKI MORAŁ PŁYNIE Z TEJ HISTORII?

JTBD pokazuje nam, że konkurencja rzadko ogranicza się do jednego rodzaju rozwiązania. Kiedy uznamy złożoną naturę konkurencji, możemy zrozumieć, dlaczego Indusi z obszarów wiejskich na rynku docelowym Godrej postrzegali konkurencję w stosunku do lodówki elektrycznej w następujący sposób:

- **Kupowanie codziennie warzyw do natychmiastowego spożycia.**
- **Gotowanie mleka, żeby się nie zepsuło.**
- **Trzymanie wody w glinianych garnkach w domu.**
- **Wykorzystanie liczącej ponad trzy tysiące lat innowacji zwanej garnkiem w garnku do utrzymywania zimnej żywności i wody.**
- **Kupowanie i konsumowanie „na świeżo”**

Badania Godrej ujawniły, że klienci zatrudniali te rozwiązania do swoich JTBD.



JTBD odrzuca ideę tzw. nieużytkowników. To, że konsumenci nie używają twojego produktu lub innego produktu tego samego typu, nie oznacza, że nie są użytkownikami. JTBD zakłada, że jeśli konsumenci mają pracę, muszą coś do tego zatrudnić. No i tu zawsze mamy zwrot akcji: to „coś”, czego konsumenci używają do swoich JTBD, nie obejmuje produktów, które można tylko kupić. Obejmuje wszelkie zachowania kompensacyjne, płacenie komuś za pomoc, tworzenie własnego rozwiązania lub łączenie rozwiązań. Każde liczy się jako rozwiązanie dla JTBD.

I to było widać w wynikach badań Godrej. Zobaczcie, jedna z rozmówczyń twierdziła, że „kupi warzywa do bezpośredniego spożycia i gotuje mleko, żeby się nie zepsuło”. W połączeniu te dwie czynności liczą się jako rozwiązanie dla JTBD. W świadomości klienta są konkurencją dla chotuKool. Jeśli Godrej chciał, aby konsumenci kupili chotuKool, musiał zaoferować swoim docelowym nabywcom rozwiązanie, które przekonałoby ich do rezygnacji z rozwiązań, które obecnie zatrudniali dla swojego JTBD. No, ale osoby prowadzące ten projekt o tym nie pomyślały.

Dopiero porażka chotuKool sprawiła, że Godrej zdał sobie sprawę, że tworzenie jakiegokolwiek „niskiej klasy” innowacji dla konsumentów o niskich dochodach było błędem. Dobrze podsumował to jeden z prezesów Godrej: „Nie możesz oczekiwać, że biedni konsumenci z minimalnymi środkami utrzymania zawsze będą twoją żyłą złotą”.

Konkurencja to gra o sumie zerowej. Zyski muszą skądś pochodzić. Czyje zyski zamierzał ukraść chotuKool? Jego docelowymi klientami byli ludzie, którzy żyli za zaledwie dwadzieścia złotych dziennie. Jak mieli sobie pozwolić na chotuKool za dwie albo trzy stówy? Taka cena miałaby sens, gdyby konsumenci wydawali tyle pieniędzy na

porównywalne rozwiązania. Ale ... może rozważyliby zaoszczędzenie pieniędzy, gdyby chotuKool radykalnie poprawił ich życie? Godrej się nad tym nie zastanowił. Ambicją firmy była „przełomowa innowacja na dużą skalę”.

Przekonanie klientów do przejścia z bezpłatnego rozwiązania dla ich JTBD na korzystanie z rozwiązania, za które muszą zapłacić, wymagałoby wiele wysiłku. Dla tych konsumentów używanie glinianego garnka i codzienne kupowanie warzyw było wystarczającym rozwiązaniem dla ich JTBD. Zawsze mówię to founderkom i founderom każdej appki, która ma zmienić świat, np. appka na ogarnianie budżetów domowych? Wspaniale! Ile kosztuje? O kurde, 8 złotych miesięcznie! Wspaniale! A ile kosztuje kartka i ołówek?

Wojtek Ławniczak

veryhuman.pl

Materiały, z których korzystałem:

Prezentacje Tony Ulwicka i Alaina Klementa, materiały Godrej, ICMR (IBS Center for Management Research).

