

Er kunden virkelig i centrum?

Leif Bonderup, Indehaver af Life Insights. Kronik i Børsen, 14. oktober 2017.

Vi har sikkert alle hørt det et utal af gange: The customer is king, vi skal være kundecentriske, vi skal hele tiden have kunden for øje.

Det bliver nemt en floskel. Det ærgerlige er, at der er noget essentielt rigtigt i at have kunden i centrum, men det hele står og falder med, hvad vi mener med det, og hvad vi konkret gør for at opnå det. Søger vi grundlæggende at forstå kunden på kundens egne præmisser, og derudfra udlede hvordan vi kan være værdifulde? Eller tænker vi mere på, hvad vi har på hylderne, og hvordan kunden bedst muligt kan rammes af vores tilbud?

Jobs to be done

Jeg vil i det følgende uddybe et begreb, som er afgørende for, om virksomheders innovationsproces har kunden i centrum på en værdifuld måde. Det drejer sig om Harvard professoren Clayton M. Christensens begreb om jobs to be done. I hans bog *The Innovator's Solution* udfolder han dette begreb med et eksempel fra hans arbejde med McDonald's, der gerne ville øge salget af milkshakes. McDonald's fik succes med at øge salget, fordi de opnåede en dybere forståelse af, hvorfor folk drikker milkshakes.

Men Christensen begyndte ikke bare med at spørge folk, hvorfor de drak milkshakes. Han omformulerede udgangspunktet, så undersøgelsen i stedet skulle besvare: Hvad er det folk *hyrer* en milkshake til at gøre for dem? Pointen er at dette nye spørgsmål tvinger os til at søge svar i helt konkrete situationer, fremfor at svare abstrakt. Med milkshake-eksemplet når Christensen frem til, at der er forskellige "jobs" som folk hyrer en milkshake til at gøre for dem – afhængig af de forskellige situationer, som milkshakes bliver indtaget i.

Ikke bare gammel vin på nye flasker

Men er det ikke bare det samme som at identificere de *behov*, som milkshaken opfylder for folk? Er jobs to be done ikke bare gammel vin på nye flasker? Nej, det er ikke helt det samme, men jobs to be done er selvfølgelig "i familie" med behov. Med jobs to be done som begreb bliver vi trænet til at lede efter noget, der giver mening i folks liv på en mere konkret og situationel måde, end man sædvanligvis gør, hvis man forsøger at identificere behov. Så jobs to be done er således en særlig tilgang til at identificere behov på, og denne tilgang munder ud i meget konkrete og situationelle forhold, som den pågældende målgruppe forsøger at få løst i deres liv. Disse forhold kan både have en funktionel, emotionel og social dimension.

Når det bliver for abstrakt

Lad mig give nogle eksempler på alt for abstrakte behov, som man kan støde på, når virksomheder ønsker at innovere. Det kunne være forsikringselskaber, der ønsker at imødekomme kundernes behov for tryghed. Teleselskaber, der forsøger at gøre det nemt for deres kunder. Eller spiludviklere, der gerne vil underholde gamere. Problemet er, at behovene om tryghed, convenience og underholdning er så abstrakte, at de dels ikke fortæller, hvad det konkret betyder for kunderne i deres liv, og dels ikke giver virksomhederne en klar retning for, hvordan de kan gøre en værdifuld forskel for kunderne.

Når virksomhederne ikke bliver udfordret, er der stor risiko for, at de falder tilbage til, hvad de har på hyldeerne – men nu bare med den tro, at de har kunden i centrum.

Milkshaken hyres af forskellige grunde

I Christensens eksempel med milkshake viste undersøgelsen, at milkshaken i USA især blev hyret i to forskellige situationer. Den ene situation var om formiddagen, når man kørte i bil på vej til arbejde. Milkshaken skulle så indtages i bilen, mens man sad bag rattet og kørte. Her blev milkshaken hyret til at være nem at indtage, fordi den ikke splattede ud, og samtidig blev den hyret, fordi den var god til at holde lang tid på køreturen, så man ikke følte sig for tomhændet og rastløs på køreturen.

Den anden situation var om eftermiddagen, når forældrene gerne ville i god kontakt med deres børn og have en dialog med dem om, hvordan de havde det. Milkshaken kunne så bruges til at signalere imødekommenhed over for børnene og skabe en rar stemning som grundlag for en god snak. For at være velegnet skulle milkshaken dog ikke tage for lang tid at drikke, for forældrene ville gerne hurtigt hjem og lave mad.

McDonald's brugte efterfølgende disse to forskellige jobs to be done til at udvikle ikke bare produktet, men hele situationen omkring salget og indtagelsen af milkshaken, så det passede til det, folk gerne ville opnå først på dagen og senere på dagen.

Hvor finder man jobs to be done?

Hvor leder vi henne, og hvad leder vi efter, når vi identificerer jobs to be done? Vi leder i målgruppens naturlige omgivelser i de situationer, hvor målgruppen bruger det pågældende produkt eller bruger produkter eller services, som lægger sig tæt op ad emneområdet. Det handler i høj grad om at observere adfærden og så stille nysgerrige spørgsmål om, hvad folk er i gang med, hvad det pågældende produkt gør for én, hvad man forsøger at opnå, hvilke andre ting man kunne gøre for at opnå noget lignende osv.

Man skal være meget bevidst om, at svarene ikke nødvendigvis kommer direkte, men skal fortolkes. Og at mange af de observationer, man gør sig, og de spørgsmål man stiller, handler om at få så tykke

beskrivelser af brugssituationen som muligt, sådan at det bliver muligt at afkode, hvad det er for nogle mønstre, der gør sig gældende.

Ikke bare hullet fremfor boremaskinen

Jobs to be done bliver ofte forklaret med Theodore Levitts klassiske eksempel, at folk ikke bare køber en boremaskine, men at de i virkeligheden køber hullet i væggen. Men faktisk er dette eksempel ikke konkret nok, for jobs to be done begrebet presser os faktisk til at tænke over, hvad det er, folk gerne vil opnå med produktet eller ydelsen, og det er jo i sidste ende ikke bare et hul i væggen, men snarere en ophængning af et billede, der kan gøre hjemmet smukkere – eller noget helt tredje.

Pointen er, at vi er nødt til at forstå, hvad det er målgruppen virkelig ønsker at få løst i deres liv, for at vi som virksomhed kan gøre en unik og konkret forskel for dem.