

УДК 330.112.2
DOI: 10.26140/anie-2021-1003-0044



ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА НА ОСНОВЕ JOBS-TO-BE-DONE ТЕОРИИ

© Автор(ы) 2021
SPIN: 9764-9380
AuthorID: 56872917500
ResearcherID: AAJ-6342-2020
ORCID: 0000-0002-6565-2208
ScopusID: 56872917500

КОРНЕЙКО Ольга Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент Департамента инноваций

Дальневосточный федеральный университет

(690922, Россия, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10, e-mail: korneiko.ov@dyfu.ru)
ORCID: 0000-0002-1780-6321

ИВАНОВ Даниил Сергеевич, студент

Дальневосточный федеральный университет

(690922, Россия, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10, e-mail: anov.dse@students.dyfu.ru)

Аннотация. Исследование не только продвигает понимание ориентации на потребительские потребности, но и вносит ценный вклад в методологический репертуар клиентоориентированного инновационного менеджмента. Проводится сравнительный анализ методологии Customer Development с ее более современными аналогами. Предлагается и обсуждается Jobs-to-be-done теория, которая должна быть использована как полезный подход для выявления потребительских потребностей в инновационной деятельности. Описывается содержание и эффект использования новых подходов и методов в части верификации потребителя. Намечены направления дальнейших исследований по совершенствованию методологии с целью увязки индивидуальных потребительских потребностей с потребностями общества. Кейс-стади команды экологического стартапа иллюстрирует, как определить недостаточно обслуживаемые потребности для бизнес-моделей. Сделан вывод, что правильное применение концепции «Jobs-to-be-done» может улучшить послужной список компании при внедрении нового продукта или услуги. Данный подход дает руководителям и другим корпоративным лидерам руководство по повышению вероятности успеха инновационных инициатив.

Ключевые слова: Customer development, Jobs To Be Done, идентификация потребностей, инновационный продукт

IDENTIFYING CONSUMER NEEDS BASED ON THE JOBS-TO-BE-DONE THEORY

© The Author(s) 2021

KORNEYKO Olga Valentinovna, candidate of economic Sciences, associate Professor,
associate Professor of the Department of innovation

Far Eastern Federal University

(690922, Russia, Primorsky Krai, Russian island, Ajax, 10, e-mail: korneiko.ov@dyfu.ru)

IVANOV Daniil Sergeevich, student

Far Eastern Federal University

(690922, Russia, Primorsky Krai, Russian island, Ajax, 10, e-mail: 1615922017@qq.com)

Abstract. The research not only advances the understanding of customer orientation, but also makes a valuable contribution to the methodological repertoire of customer-oriented innovation management. A comparative analysis of the Customer Development methodology with its more modern counterparts is presented. A Jobs-to-be-done theory is proposed and discussed, which should be used as a useful approach to identify consumer needs for innovation. The content and effect of using new approaches and methods in terms of consumer verification are described. The directions of further research on improving the methodology in order to link individual consumer needs with the needs of society are outlined. The environmental startup team's case study illustrates how to identify underserved needs for business models. It is concluded that the correct application of the "Jobs-to-be-done" concept can improve the company's track record when introducing a new product or service. This approach provides managers and other corporate leaders with guidance on how to increase the likelihood of success of innovative initiatives.

Keywords: Customer development, Jobs To Be Done, identification of needs, innovative product

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. В настоящее время реализация инновационных проектов и стартапов, предполагающая частые итерации процессов на каждом из этапов, требует использования новых или усовершенствованных имеющихся проектных методологий. Особенно это касается части выявления и верификации потребителей, поскольку именно адекватно выявленные потребности, которые будут удовлетворяться новым продуктом или услугой, дадут возможность реализовать инновационный стартап.

С конца XX века широкое распространение получила методология Customer Development (CustDev), описывающая подход к созданию и развитию бизнесов, продуктов и услуг, основанный на том, что важнейшим активом компании являются клиенты и отношения с ними, а не продукты и услуги как таковые. Данный подход, впервые сформулированный Стивом Бланком в 1996г., дает

команде проекта понятную поэтапную методику выявления и верификации своего потребителя [1]. В отличие от каскадной модели реализации проекта, предполагающей планирование всех процессов наперед и строгое следование обозначенным планам, CustDev фокусируется на максимально быстрых и недорогих итерациях:

- поиск клиентов и их ценностей;
- проверка, что клиенты готовы платить за найденную и предложенную им ценность;
- проверка, что команда услуги или продукта способна создать ценность без существенных инвестиций в разработку.

Долгое время этот подход оставался, а для многих вновь создаваемых стартапов остается, самым популярным методом комплексного исследования рынка и своего потребителя. Его популярность обеспечена простотой в использовании и четкой понятной методологией всех действий, а также сравнительно высокая эффективность.

Однако на сегодняшний день выясняется, что ис-

пользование всех методов CustDev не может дать команде продукта или услуги полной картины понимания рынка. Например, на начальной стадии верификации потребителя, предлагается сформировать портрет целевой аудитории. На первый взгляд – это удобный инструмент, который позволяет сузить всю массу целевой аудитории до одного гипотетического потребителя и разрабатывать продукт конкретно для него. Несмотря на это при более детальном рассмотрении данного подхода становится ясно, что он содержит несколько факторов, ограничивающих маркетинг продукта.

Во-первых, многие стартапы, составляя портрет целевой аудитории, начинают вести внутренний диалог с этим потребителем, стараясь удовлетворить его и только его потребности, которые являются усредненными от их общего числа всей целевой аудитории. При этом не обращается внимание на множество людей или компаний (если речь идет о продукте или услуге для рынка B2B), имеющих другой статус, возраст, географическое положение, гендер и др. Таким образом, команда стартапа сама ограничивает себя в сегментах рынка, для которого создается продукт, тем самым собственными руками снижая объем доступного рынка.

Во-вторых, данный способ верификации потребителя не позволяет понять самого главного для молодого стартапа без понятного продукта – причины покупки. Зачастую именно причина покупки становится определяющей характеристикой, вокруг которой выстраивается дальнейшая работа по созданию инновационного продукта, который будет закрывать определенные потребности.

Таким образом, CustDev отлично справляется со своей задачей, когда работа идет с уже известной аудиторией продукта, но испытывает определенные трудности в верификации потребителя, когда речь идет о новом продукте.

Анализ последних исследований и публикаций. В литературе по инновационному менеджменту способность выявлять и удовлетворять неудовлетворенные потребности и интегрировать потребительскую информацию в нечеткий фронт инновационного процесса является ключевым фактором, определяющим успех новых продуктовых и сервисных решений [2-11].

Эмпирическое понимание требований и связанных с ними возможностей, а также целей потребителей имеет важное значение, поскольку успешное развитие продуктов и услуг опирается на эти элементы. Понимание потребностей клиентов крайне важно для компаний, чтобы корректировать свои предложения и извлекать выгоду из продуктов и услуг, особенно во времена меняющегося спроса, образа жизни и этических ценностей.

Среди зарубежных ученых, предлагающих ценные подходы к изучению потребностей клиентов с целью повышения шансов на успех инноваций во все более сложном и неопределенном бизнес-контексте, можно выделить, в частности Hankammer, S., Brenk, S., Fabry, H., Nordemann, A., Piller, F. T. Leavy B., Wunker S.M. др. [12 -14].

Однако, несмотря на многочисленность работ, посвященных данной проблематике, опыт изучения и применения новых методов выявления и верификации потребителей на рынке инновационных продуктов, в нашей стране небольшой. В отечественной научной литературе недостаточно теоретических исследований, результаты которых могли бы стать основой для разработки практических рекомендаций, связанных с экономическими, управленческими, инновационно-технологическими аспектами деятельности инновационно-ориентированных компаний.

МЕТОДОЛОГИЯ

Формирование целей статьи. В этой связи возникает необходимость очертить особенности jobs-to-be-done концепции в контексте важности увязки разработки новых ценностных предложений с анализом потребностей

на нечетком переднем крае управления инновациями. Во-вторых, мы стремимся проиллюстрировать методы выявления потребностей и проблем для развития ценностного предложения для новых бизнес-моделей. В-третьих, мы стремимся подчеркнуть полезность, а также обсудить ограничения конкретного инновационного подхода, выбранного в нашем исследовании.

Метод, который мы используем – это метод инноваций, ориентированных на результат (ODI). ODI- это смешанный практико-ориентированный подход, поскольку прямой акцент на рабочих местах может помочь улучшить наше понимание потребностей потребителей в исследованиях с качественным анализом (полуструктурированные интервью).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов. Решить задачу верификации потребителей, ставшую ключевой проблемой для создаваемых сегодня стартапов, способна методология Jobs To Be Done (JTBD). Клейтон Кристенсен, профессор Гарвардской школы бизнеса, определяет концепт Jobs To Be Done следующим образом: «Большинство компаний делят свою целевую аудиторию на сегменты по пользовательским или продуктовым характеристикам. Но у пользователя другой взгляд на рынок. У него просто есть задача, которую надо выполнить (job to be done), и он ищет лучший продукт, который поможет ему в этом» [15].

История данной методологии уходит корнями в начало XX века, где важность определения проблемы – «работы», для выполнения которой пользователь «нанимает» продукт описал еще Йозеф Шумпетер. Однако обрела она свою популярность сравнительно недавно, пройдя большой эволюционный путь развития. В основе Jobs To Be Done также лежат работы Даниэля Канемана, Амоса Тверски, Гэри Кляйна и других ученых, которые исследовали процесс принятия решения: почему пользователи принимают нерациональные решения, не всегда действуют в своих интересах и бывают непоследовательны, высказывая мнение о продукте [16].

JTBD апеллирует простыми и понятными инструментами, которые позволяют:

- правильно определить конкурентов с учетом того, что конкуренция делится на прямую, вторичную (косвенную) и непрямую;
- понять мотивацию пользователя;
- определить, в каком направлении развиваться дальше.

Методология JBTD не имеет ограничений по области применения: она доступна и эффективна для любой отрасли, в рамках которой реализуется стартап. Ниже в таблице 1 приводится сравнение методологий CustDev и JTBD в части выявления и идентификации пользователей и их потребностей [17-19].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методологий CustDev и JTBD

Методология	Работа с потребностью	Работа с целевой аудиторией
Customer Development	Формирование портрета целевой аудитории, сегментирование пользователей, попытка работать с одним гипотетическим клиентом и удовлетворять его потребности.	Использование метода User Story, описание клиента по формуле: как (тип пользователя) я хочу (действие, цель) чтобы (результат). Позволяет детально рассмотреть потреб пользователя, но не дает ответа на вопрос – почему текущие пользователи продолжают пользоваться продуктом и почему придут новые.
Jobs To Be Done	Выявление истинных причин и мотивации пользователя «нанять на работу» определенный продукт для решения своих задач в определенный момент времени. Отсутствие нужды в рационализации потребности, основанное на понимании, что потребность не всегда рациональна.	Использование метода Job Story, описание ситуации (контекста) по формуле: «когда.... (описание ситуации), я хочу.... (мотивация), чтобы.... (результат)». Позволяет понять контекст, в рамках которого происходит покупка продукта или услуги, дает возможность вновь воссоздавать этот контекст или встраивать в имеющийся свой продукт для новых пользователей.

Таким образом, становится ясно, что использование методологии CustDev не дает команде продукта понять, чем мотивирован пользователь в момент принятия решения о покупке, в то время как JTBD, напротив, позволяет

определить истинные причины и мотивы использования продукта или услуги.

Однако стоит отметить – неспособность методологии CustDev определить причину покупки не снижает её эффективности, которая проявляется на более поздних этапах реализации проекта, когда с помощью JTBD уже определены мотивы всех потенциальных пользователей.

Термин «потребность клиента» определяется Гриффитом и Хаузером [20] как «описание, по собственным словам клиента, выгоды, которую он, она или они хотят получить от продукта или услуги». Однако компании не всегда могут выявить все или хотя бы некоторые из релевантных или скрытых потребностей клиентов, поскольку сбор информации в собственных словах клиента часто приводит к неправильным ответам. Более того, клиенты часто не могут выразить то, что им действительно нужно, из-за функциональной фиксированности, например, если продукт представлен во время исследовательской деятельности. Клиенты могут не быть экспертами в разработке продуктов и услуг и, таким образом, предлагать решения проблемы. Чтобы устранить это несоответствие, предлагается организациям взглянуть на ситуацию с точки зрения клиента и определить, какую работу необходимо выполнить, чтобы удовлетворить клиента. «Работа» определяется как проблема, с которой клиент сталкивается в данной ситуации, или потребность, которая должна быть удовлетворена. Таким образом, клиенты не хотят покупать продукт, а скорее хотят «выполнить работу» с ожидаемым результатом [21]. Соответственно, клиенты используют продукты или технологические решения как средство достижения цели. Для того чтобы исследовать потребности клиентов, интересующую работу необходимо разложить на отдельные этапы процесса. Затем компания должна определить на основе каждого декомпозированного шага и общей работы, какие метрики клиенты используют для оценки успешности или неудачное выполнение в контексте предопределенного домена решения.

ОБСУЖДЕНИЕ

В качестве подтверждения эффективности JTBD теории на ранней стадии верификации потребностей потребителей приводится результат исследования, проведенного с помощью интервьюирования потенциальных клиентов продукта экологического стартапа.

В процессе интервьюирования предполагаемой целевой аудитории более чем тридцати компаниям в г. Владивосток и г. Санкт-Петербург, было отправлено шаблонное описание проекта, в котором подробно были изложены: концепция разрабатываемого экологического продукта, выполняющего «работу» в сфере обращения с отходами, в частности, вторсырьем; предполагаемые места размещения продукта на территории площадей магазинов, ТЦ и ТВК; предложения по назначению использования продукта (маркетинг, диверсификация бизнеса, повышение экологической грамотности населения и др.).

Спектр исследуемых компаний включал в себя диапазон от небольших магазинов, имеющих единственную точку розничной продажи, до крупных ТЦ, ТВК и сетевых магазинов, имеющих более десяти точек розничных продаж. Поскольку исследование рынка проводилось с использованием методологии JTBD, ставка не делалась на определенный сегмент рынка B2B, а выборка анализируемых компаний подбиралась наиболее обширной по разным параметрам для получения максимально репрезентативных результатов.

В процессе установления контакта с каждой из анализируемых компаний выстраивался диалог, имевший своей целью выявить, какие потребности в первую очередь хотят удовлетворить представители бизнеса предлагаемым продуктом.

После сбора всех ответов респондентов информация была обработана, проанализирована и определена в основные категории, к которым относились ответы. Затем каждая из категорий ранжировалась согласно количеству

ответов, относящихся к определенной категории. Полученные результаты исследования приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты проведенного опроса по верификации потребности в инновационном продукте

Доля опрошенных, %	Верифицированная потребность, причина покупки.
31,8	Желание приобрести продукт в качестве маркетингового инструмента для привлечения новых клиентов на фоне всеобщего тренда заботы об экологии.
18,7	Желание массово вовлечь население, в т.ч. клиентов магазина, в процесс правильного обращения с отходами и заботы об экологии.
16,3	Желание внести вклад в общий тренд заботы об экологии.
14,1	Дополнительный способ диверсификации бизнеса в виде продукта, который может приносить прибыль.
8	Повышение интереса имеющихся клиентов, а так же привлечение новых к розничным точкам продаж сети магазинов.
6,8	Желание использовать продукт в качестве фактора технологического развития сети магазинов
4,3	Отсутствие потребности или заинтересованности в продукте

Источник: ответы респондентов на проводимое интервьюирование

Таким образом, удалось статистически выявить верифицированные потребности с высокой степенью репрезентативности, что позволило команде продукта определить верный курс дальнейшего развития инновационного стартапа. Стоит отметить, что использование распространенной методологии CustDev в данном случае не дало бы глубокого понимания рынка и своего потребителя.

ВЫВОДЫ

Выводы исследования. В целом в работе установлено, что JTBD теория намного эффективнее справляется с ключевой задачей команды продукта на первоначальной стадии стартапа – верификацией потребностей и определением причины и мотивов покупки потребителем, тогда как CustDev стоит применять в случаях уже идентифицированной аудитории и ее потребностей. Результат исследования, представленный в статье, подтверждает это, поскольку в случае исследования потребностей потребителей командой экологического стартапа с помощью методологии CustDev удастся лишь установить усредненный портрет компании из спектра целевой аудитории, в то время как JTBD позволил установить истинные причины желания приобрести продукт, в том числе иррациональные.

Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении. В связи со сложившейся конъюнктурой рынка инноваций, на котором тренды подвергаются частым изменениям во всех отраслях, командам инновационных стартапов стоит учитывать высокую степень неопределенности в части верификации потребностей потребителей на ранних стадиях реализации инновационных проектов и осуществлять работу в этом направлении, используя новейшие методологические проектные подходы и учитывая важность высокой итеративности своих действий с подтверждением поставленных гипотез.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Калинина В.С. Использование методологии customer development при разработке нового продукта: за и против // Материалы 56-й Международной научной студенческой конференции. - 2018. - № 56. - С. 77-78.
2. Solaimani S. An integrative view on Lean innovation management / Solaimani S., Haghighi Talab A. // Journal of Business Research. 2019. 105, pp. 109-120.
3. Singh S.K. Entrepreneurship and innovation management in emerging economies / Singh S.K., Gaur S.S. // Management Decision, 2018, Vol. 56 No. 1, pp. 2-5.
4. Adegbile A. Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda / Adegbile A., Sarpong D., Meissner D. // International Journal of Innovation and Technology Management/ - 2017. Vol. 14. No. 04, pp. 10-13.
5. Solaimani S. On the application of Lean principles and practices to innovation management: A systematic review / Solaimani S., Veen J. van der, Sobek DK II, Gulyaz E. Venugopal V. // The TQM Journal, 2019, Vol. 31 No. 6, pp. 1064-1092.
6. Ergunova O. T. Forming system of strategic innovation management at high-tech engineering enterprises/ Ergunova O. T., Lizunkov V. G., Malushko E. Yu., Marchuk V. I. and Ignatenko A. Yu // Materials Science and Engineering. - 2017, pp. 1-8.
7. Разовский Ю. В., Кулиев Р. Т. Превентивные методы в инновационном менеджменте // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019.

№3-2. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preventivnye-metody-v-innovatsionnom-menedzhmente> (дата обращения: 17.03.2021).

8. Панкова Л.Н. Инновационный менеджмент в финансовых организациях // *Инновации и инвестиции*. 2017. №12. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-menedzhment-v-finansovyh-organizatsiyah> (дата обращения: 17.03.2021).

9. Моисеева А.И. Особенности современного инновационного менеджмента // *Журнал прикладных исследований*. 2019. №3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennogo-innovatsionnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 17.03.2021).

10. Задорский В.М., Фиговский О.Л. Средства и методы инновационного менеджмента инновационными стартапами часть I // *ИВД*. 2019. №7 (58). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sredstva-i-metody-innovatsionnogo-menedzhmenta-innovatsionnymi-startapami-chast-i> (дата обращения: 17.03.2021).

11. Садыкова Г.И., Комарова А.И. Особенности инновационного менеджмента в сфере услуг // *Известия СПбГАУ*. 2017. №1 (46). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnogo-menedzhmenta-v-sfere-uslug> (дата обращения: 17.03.2021).

12. Hankammer S. Towards circular business models: Identifying consumer needs based on the jobs-to-be-done theory. / Hankammer, S., Brenk, S., Fabry, H., Nordemann, A., Piller, F. T. // *Journal of Cleaner Production*. - 2019. 231, 341–358.

13. Leavy B. Customer-centered innovation: improving the odds for success. *Strategy & Leadership*. - 2017. 45 (2), pp. 3–11.

14. Wunker S.M. Jobs to be done: a roadmap for customer-centered innovation. - New York : AMACOM, 2017. 123 p.

15. Jobs to Be Done, или всё, что следует знать о желаниях пользователей [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketing/73830-jobs-to-be-done-ili-vse-chto-sleduet-znat-o-zhelaniyah-polzovateley> (accessed 16.03.2021).

16. Jobs To Be Done – Новый подход к работе с аудиторией продукта [Электронный ресурс]. URL: <https://tilda.education/articles-jobs-to-be-done#rec21100860> (accessed 16.03.2021).

17. Хапов А.В., Масленников К.Ю. Описание бизнес-процессов с использованием карт пользовательских историй. // *STUDNET*. - 2020. - Т. 3.- № 10. С. 212.

18. Jobs To Be Done – Новый подход к работе с аудиторией продукта [Электронный ресурс]. URL: <https://tilda.education/articles-jobs-to-be-done#rec21100860> (accessed 16.03.2021).

19. Lucassen, M., Dalpiaz, F., Martijn E. M. van der Wer, J., Brinkkemper, S. 2016. Improving agile requirements: the Quality User Story framework and tool. [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00766-016-0250-x> (accessed 17.03.2021).

20. Griffin A., Hauser J. R. The Voice of the Customer. // *Marketing Science* - 1993. 12(1), 1–27. doi:10.1287/mksc.12.1.1

21. Christensen, Clayton M., Integrating Around the Job to Be Done, Module Not // Harvard Business School General Management Unit Caseio - 2010. No. 611-004, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2000833>.

Статья поступила в редакцию 23.03.2021

Статья принята к публикации 27.08.2021