

Scoprire
le esigenze
degli utenti
con **JTBD**

MOZE

Scoprire le esigenze degli utenti con JTBD

Jobs-to-be-done (JTBD) ci ha permesso di interpretare con un nuovo sguardo le esigenze degli utenti e di aiutare i nostri clienti a sviluppare soluzioni mirate e di valore.

In questa guida condivideremo il percorso di Moze con questa metodologia e introdurremo i passaggi fondamentali per metterla in pratica efficacemente.

Indice

1. Conoscere JTBD

Intro ai concetti chiave della metodologia.

2. Job Statements

Formulare i jobs utilizzando un formato strutturato.

3. Job Map

Mappare il percorso dell'utente nel completare un compito specifico per individuare nuove opportunità.

4. Quando utilizzare JTBD

Utilizzare efficacemente questa metodologia in ogni progetto.

1. Conoscere JTBD

Come costruire il prodotto giusto?

Da quando abbiamo iniziato a progettare prodotti digitali ci siamo sempre chiesti come fare per aiutare i nostri clienti a costruire il prodotto giusto, ossia un prodotto capace di rispondere ai bisogni reali delle persone.

Spesso ci siamo accorti che i clienti, inconsapevolmente, vogliono iniziare a sviluppare il prodotto senza aver fatto abbastanza ricerca. Altre volte, invece, vogliono sviluppare molte funzionalità senza avere ancora un'idea precisa di come offrire valore agli utenti. Inoltre, quando ci si focalizza eccessivamente sul prodotto, si può trascurare l'importanza del brand e del marketing.

Dopo aver sperimentato diversi approcci per affrontare queste sfide, siamo entrati in contatto con il framework Jobs-to-be-done, una metodologia di User Research che aiuta a focalizzarsi prima di tutto sui problemi dei clienti per poter essere successivamente in grado di progettare le soluzioni più adeguate.

Dopo aver letto molti libri sull'argomento, abbiamo avuto la fortuna di partecipare ad un workshop tenuto da Jillian Wells, Product Researcher in Intercom, una delle prime aziende ad aver applicato JTBD allo sviluppo di prodotti digitali.

Da allora abbiamo studiato, sperimentato tanto, fino a integrare questo approccio nel nostro modo di fare User Research e di interpretare le esigenze delle persone.

Che cos'è JTBD?

Il concetto di Jobs-to-be-done nasce negli ambiti dell'innovazione e della strategia aziendale. Questa teoria, introdotta da Clayton Christensen, professore presso la Harvard Business School negli anni '90, mira a comprendere ciò che spinge realmente i clienti ad acquistare e utilizzare specifici prodotti o servizi.

JTBD propone un modo di vedere alternativo alle pratiche di marketing e innovazione convenzionali, che si concentrano solo sulle caratteristiche dei prodotti o sui dati demografici.

Secondo JTBD, i clienti non sono interessati a un prodotto semplicemente in base a delle determinate caratteristiche o perché appartengono a una determinata fascia di età, ma “assumono” (nell'accezione inglese di “to hire”) prodotti o servizi per svolgere specifici “jobs”, ovvero compiti o obiettivi che essi desiderano completare in determinate circostanze.

L'essenza di JTBD consiste dunque nel concentrarsi sugli obiettivi delle persone, indipendentemente dalle soluzioni o dai mezzi utilizzati per raggiungerli.

Facciamo un esempio

Per illustrare il concetto, prendiamo ad esempio la domanda: “Cosa fai al mattino per caricarti di energia prima di andare al lavoro?”.

Esistono diverse soluzioni, come ad esempio svegliarsi presto, bere acqua, fare esercizio fisico, fare una doccia, fare colazione, meditare o ascoltare musica, che possono aiutarci a ottenere energia al mattino.

L'importante è concentrarsi sul compito da svolgere, ovvero ottenere energia, indipendentemente dalle soluzioni specifiche adottate.

Ogni giorno ci impegniamo nel raggiungimento di numerosi “jobs”. Al mattino beviamo caffè per “ottenere energia”.

Successivamente ci dirigiamo verso un parcheggio e prendiamo il treno per “andare al lavoro”. In ufficio collaboriamo con i colleghi per “completare un progetto” o “presentare una proposta” a un nuovo cliente.

Tutte queste attività rappresentano dei “Jobs-to-be-done”, ovvero compiti o obiettivi che desideriamo realizzare.

Questo cambio di prospettiva sulle necessità delle persone ci permette di fare un passo indietro e non dare per scontato che le persone siano automaticamente interessate al nostro prodotto.

Al contrario, JTBD ci aiuta a capire come il nostro prodotto può inserirsi nell'esperienza delle persone, aggiungendo valore e contribuendo al raggiungimento dei loro obiettivi.

Quali sono i vantaggi?

Ecco i principali vantaggi di questa metodologia:

Longevità

Gli insight raccolti attraverso la metodologia JTBD sono indipendenti da soluzioni o tecnologie specifiche e mantengono la loro validità nel tempo.

Ad esempio, 75 anni fa le persone compilavano le dichiarazioni dei redditi utilizzando carta e penna per tutti i calcoli e i documenti. Successivamente, sono passate alle calcolatrici tascabili per facilitare i calcoli numerici.

Oggi le dichiarazioni dei redditi vengono elaborate tramite sofisticati software online, cosa impossibile 50 anni fa.

Nonostante i cambiamenti tecnologici il “job” fondamentale rimane lo stesso: presentare la dichiarazione dei redditi.

Trasversalità

Poiché JTBD separa i problemi dalle soluzioni, gli insight ottenuti con questa metodologia possono essere applicati in modo trasversale a tutti i dipartimenti aziendali, dal marketing al design, fino allo sviluppo aziendale, creando un linguaggio comune per la progettazione e l’ideazione di soluzioni per gli utenti o i clienti dell’azienda.

Questo potenziale permette di unire il team in una visione unificata, generando una reale trasformazione culturale all’interno dell’azienda, proprio come è successo a noi e a molti altri.

Prevedibilità

Concentrarsi sulla comprensione degli obiettivi e dei bisogni fondamentali delle persone aiuta a ottenere insight più focalizzati fin dall'inizio, rendendo l'analisi più prevedibile e ripetibile.

A differenza di approcci basati su aspetti difficilmente misurabili e prevedibili come l'empatia, come vorrebbe ad esempio il Design Thinking, JTBD fornisce un'unità di analisi più definita, ovvero il "job" come obiettivo.

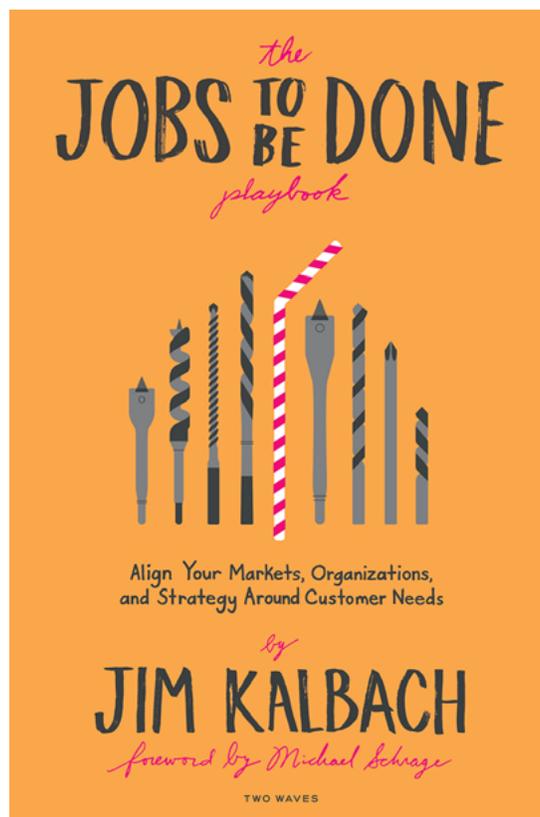
Compatibilità

Infine, poiché JTBD offre semplicemente un nuovo e più focalizzato modo di guardare alle esigenze degli utenti senza imporre approcci operativi specifici, è una metodologia facilmente compatibile con altre metodologie di lavoro come il Design Thinking, lo sviluppo Agile o qualsiasi altro approccio operativo.

Mettere in pratica Jobs-to-be-done

A partire dalla teoria alla base di Jobs-to-be-done, negli anni diverse personalità hanno sviluppato vari approcci pratici e operativi, ed esistono diverse scuole di pensiero su come sfruttare efficacemente questo strumento.

Per conoscere e approfondire questi diversi approcci ti consiglio di leggere l'ultimo libro di Jim Kalbach, dal titolo "The Jobs to Be Done Playbook". Si tratta di una guida completa a JTBD ed è il libro che ho usato come base per scrivere questa guida.



The Jobs to Be Done Playbook: Align Your Markets, Organizations, and Strategy Around Customer Needs, Jim Kalbach, 2020

Fatta questa premessa, per iniziare a mettere in pratica JTBD è utile partire da alcuni elementi fondamentali, ovvero:

- **Job Performer (Chi):** Rappresenta l'esecutore del Job principale, l'utente finale del prodotto o servizio. Ad esempio, nel contesto della compravendita di oggetti usati, i venditori e i compratori sono i Job Performer.
- **Jobs (Cosa):** Si riferisce agli obiettivi del Job Performer, ciò che cerca di ottenere. Nel nostro esempio, il Job principale del venditore potrebbe essere "vendere un oggetto usato", mentre per il compratore potrebbe essere "comprare un oggetto usato".
- **Circostanze (Quando/Dove):** Si riferisce al contesto intorno all'esecuzione del Job, includendo il momento, il luogo e altri fattori pertinenti. Ad esempio, il venditore potrebbe dover vendere il suo vecchio divano prima di un trasloco, mentre il compratore potrebbe desiderare di acquistare un divano vicino casa per risparmiare sul trasporto.
- **Processo (Come):** Rappresenta i passaggi necessari che il Job Performer deve compiere per raggiungere il suo obiettivo, indipendentemente dalla soluzione specifica che sceglierà. Ad esempio, nel contesto della compravendita di oggetti usati, il processo potrebbe includere passaggi come comprendere come fare per comprare o vendere, gestire la transazione e consegnare o ricevere l'oggetto.

A partire da questa panoramica degli "ingredienti" fondamentali di JTBD, vediamo passo dopo passo come metterli insieme.

1. Identificare il Job Performer

Il primo passo cruciale in JTBD è identificare il Job Performer, ovvero la persona che deve svolgere il Job. Ad esempio, nel contesto della compravendita di oggetti usati, il Job Performer potrebbe essere il compratore dell'oggetto usato.

È essenziale distinguere il Job Performer da altri attori coinvolti nel completamento del Job, come i buyer o altri ruoli aziendali.

Nel contesto B2C, spesso la stessa persona assume entrambi i ruoli, ma in contesti B2B, i ruoli possono essere separati, ad esempio con un ufficio procurement che acquista materiali per conto di altri in azienda.

Priorità al Job Performer

JTBD ci invita a dare priorità al Job Performer rispetto ad altri attori coinvolti, come i buyer o manager. Ad esempio, se il procurement acquista le nostre sedie da ufficio perché sono economiche, potrebbero essere presto sostituite se si rompono facilmente o sono scomode, non soddisfacendo così il Job del Job Performer di “fare lavoro da ufficio”. Pertanto, è cruciale dare priorità alle esigenze del Job Performer nella progettazione delle soluzioni.

2. Identificare il Main Job

Il secondo passo consiste nell'identificare i Job che il Job Performer desidera svolgere.

Tra i diversi Job identificati, è fondamentale individuare il Main Job, ovvero l'obiettivo principale del Job Performer, distinguendolo dai Related Jobs, cioè

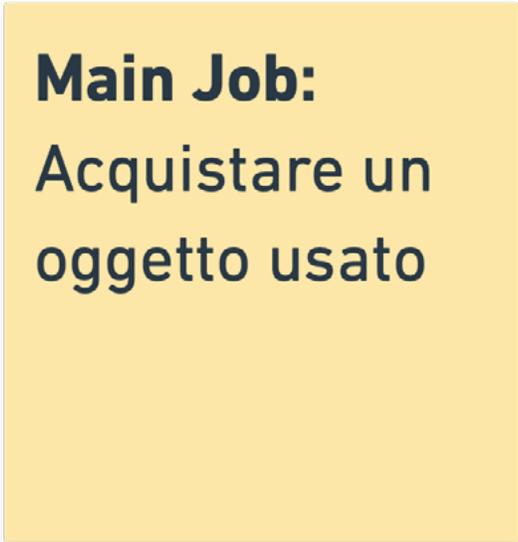
dagli altri Job correlati ma distinti rispetto a quello principale.

Definire accuratamente il Main Job è cruciale, soprattutto se deve essere condiviso con il team, poiché influenzerà l'intera area di indagine e definirà lo spazio in cui è possibile innovare.

Per definire correttamente il Main Job, bisogna esprimerlo in termini funzionali, ovvero come un'azione dallo scopo chiaro che può essere completata con un altrettanto chiaro esito finale.

Esempio:

“Acquistare un oggetto usato” può essere identificato come il Main Job del Job Performer “Compratore” nel contesto della compravendita di oggetti usati.



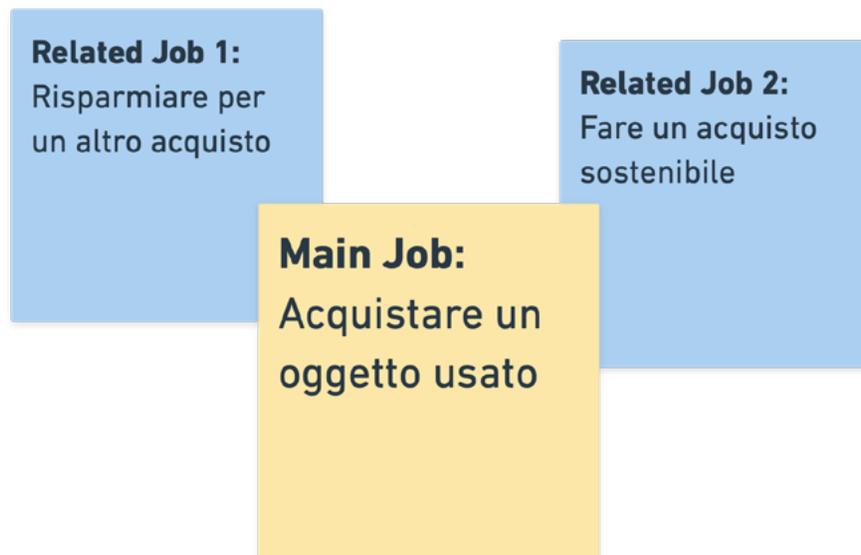
Main Job:
Acquistare un
oggetto usato

3. Identificare i Related Jobs

Oltre al Main Job, è necessario identificare i Related Jobs, ovvero quei Job non direttamente collegati al completamento del Main Job, ma che aiutano a contestualizzarlo meglio.

Nel contesto dell'acquisto di un oggetto usato, i Related Jobs potrebbero includere “risparmiare per un altro acquisto” o “fare un acquisto sostenibile”.

È importante considerare che i Related Jobs possono anche competere tra loro, poiché le persone rivalutano costantemente i propri obiettivi, cercando di bilanciare diverse priorità.



4. Identificare “Emotional” e “Social” Jobs

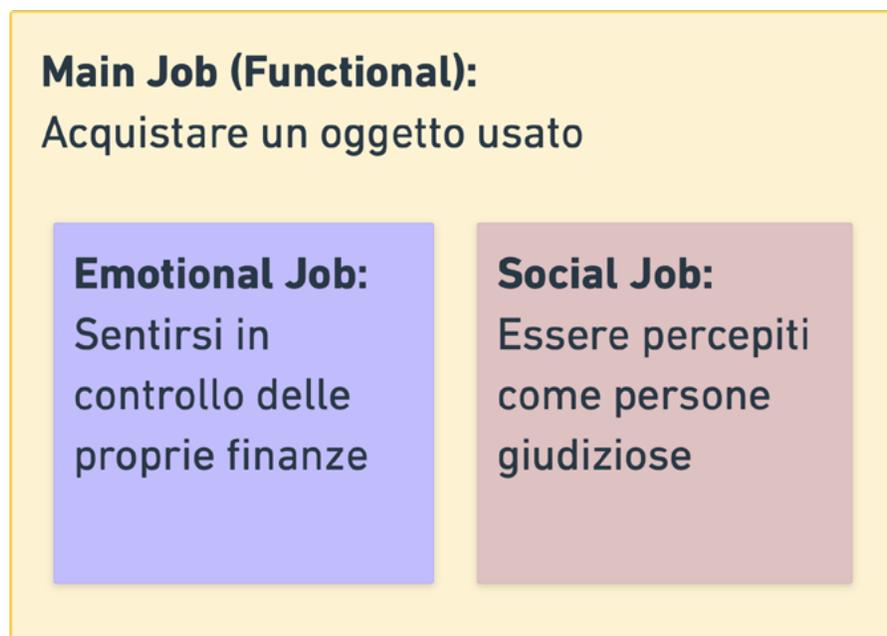
È utile distinguere i Job tra funzionali, emotivi e sociali. Nel nostro esempio, il Main Job di “acquistare un oggetto usato” rappresenta un job funzionale che riflette lo scopo pratico del Job Performer.

Associati a questo scopo funzionale, il Job Performer completa anche dei job emotivi e sociali.

I job emotivi si riferiscono alle emozioni e ai sentimenti. Un job emotivo potrebbe essere “sentirsi in controllo delle proprie finanze”: il Job Performer acquista un oggetto usato per ottenere una sensazione di sicurezza e stabilità finanziaria.

I Job sociali, invece, riguardano l'appartenenza e il riconoscimento sociale. Un Job sociale potrebbe essere “essere percepiti come persone giudiziose”.

Nel nostro esempio, il Job Performer acquista un oggetto usato anche per cercare di creare un'immagine positiva di sé agli occhi degli altri.



Priorità ai Job funzionali

Secondo JTBD, l'approccio corretto consiste nel dare priorità all'identificazione e alla soddisfazione degli aspetti funzionali prima che a quelli emotivi e sociali.

Dare la priorità ad aspetti emotivi e funzionali apre la strada a innumerevoli soluzioni e rende caotica la collaborazione.

Al contrario, dare la priorità agli aspetti funzionali aiuta a concentrarsi su soluzioni concrete e fattibili, senza trascurare gli aspetti emotivi e sociali.

Le interviste

Sebbene le interviste qualitative siano il punto di partenza fondamentale per poter conoscere e interpretare le necessità degli utenti utilizzando Jobs-to-be-done, la nostra esperienza ci ha insegnato che prima di immergersi nelle interviste è essenziale comprendere appieno i concetti fondamentali della teoria di JTBD.

Al contrario, una volta che i concetti fondamentali sono stati adeguatamente assimilati e interiorizzati, sarà possibile apprendere le tecniche di intervista di JTBD con maggiore rapidità ed efficacia.

Per iniziare a familiarizzare con la teoria, può essere sufficiente basarsi sulla propria conoscenza degli utenti o clienti del nostro prodotto o servizio.

2. Job Statements

Una volta compresi i concetti fondamentali alla base di JTBD, il passo successivo per mettere in pratica questa metodologia è imparare a descrivere in modo chiaro i Job che le persone desiderano completare in modo strutturato e ripetibile, utilizzando i Job Statement.

Esistono diversi approcci e formati per formulare correttamente i Job Statement: è consigliabile esplorare e sperimentare diverse opzioni. Tuttavia, il formato proposto da Jim Kalbach nel suo libro offre un punto di partenza semplice ed efficace.

Il formato “verbo+oggetto+circostanza”

Il formato suggerito da Kalbach è il seguente: verbo + oggetto + circostanza. In questo formato, la circostanza rappresenta un elemento aggiuntivo che fornisce ulteriori dettagli sul contesto specifico in cui il Job dev'essere portato a termine.

Prendiamo ad esempio l'affermazione “Visitare la famiglia nelle occasioni speciali”. In questo caso, il verbo è “visitare”, l'oggetto è “la famiglia” e la circostanza è “nelle occasioni speciali”. Questo formato ci aiuta a comprendere meglio l'obiettivo che le persone desiderano raggiungere e il contesto in cui si trovano.

Ecco altri esempi:

- Prenotare un viaggio prima dell'estate.
- Ascoltare musica mentre corro.
- Scegliere un regalo di compleanno.
- Imparare a suonare uno strumento musicale.
- Organizzare una raccolta fondi entro fine anno.

È importante notare che questi esempi sono solo alcune possibili formulazioni di Job Statement e possono variare a seconda del prodotto o servizio preso in considerazione.

L'obiettivo è creare statement che riflettano gli obiettivi delle persone nel contesto in cui il nostro prodotto o servizio vuole creare valore, indipendentemente dalla soluzione specifica.

Pertanto durante la formulazione dei Job Statements è importante escludere qualsiasi riferimento alle soluzioni. L'attenzione deve essere posta esclusivamente sulla comprensione delle necessità e degli obiettivi degli utenti.

Tip: per aiutarci a formulare correttamente i Job Statement, possiamo chiederci “come avrebbero fatto le persone a completare lo stesso Job cinquant'anni fa?”.

3. Job Map

La creazione di una Job Map rappresenta uno strumento fondamentale per comprendere il processo che un Job Performer deve compiere per raggiungere il suo obiettivo principale e individuare opportunità per ideare nuove soluzioni.

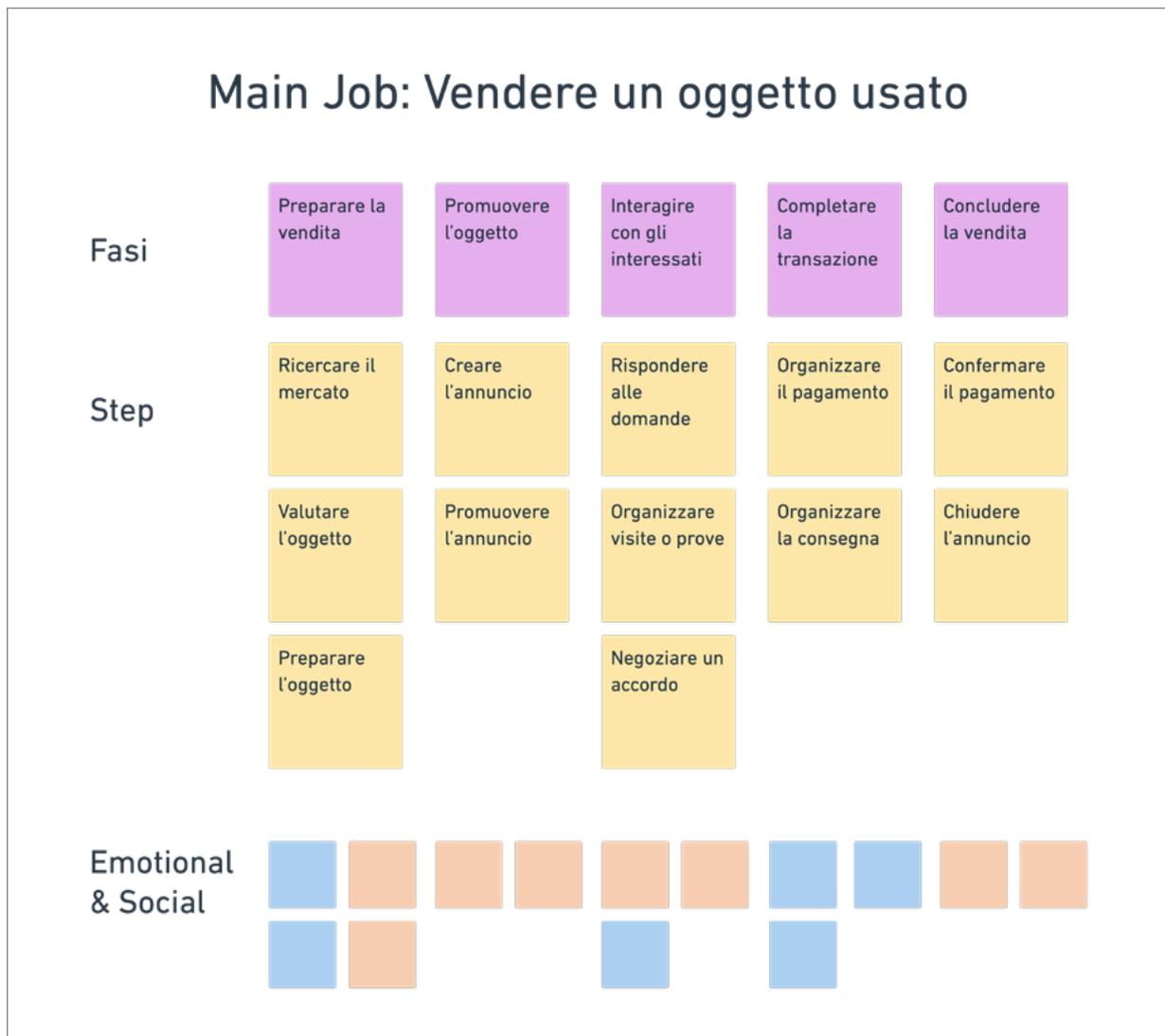
Che cos'è la Job Map?

È importante sottolineare che la Job Map non rappresenta il Customer Journey, cioè il percorso del cliente durante l'interazione con un prodotto o servizio specifico. Al contrario, si concentra sul comportamento e sui bisogni delle persone nella loro vita quotidiana, indipendentemente dalla presenza o assenza di una soluzione specifica.

La Job Map ci permette di visualizzare il processo del Main Job, suddividendo l'obiettivo principale in una sequenza di Job più piccoli. Questo approccio consente di considerare ogni fase della sequenza come un Job autonomo necessario al completamento del Job principale.

La creazione di una Job Map può essere avviata attraverso l'analisi degli insight raccolti dalle interviste agli utenti o da una conoscenza approfondita del target di riferimento.

Ecco un esempio di Job Map del Main Job “vendere un oggetto usato”.

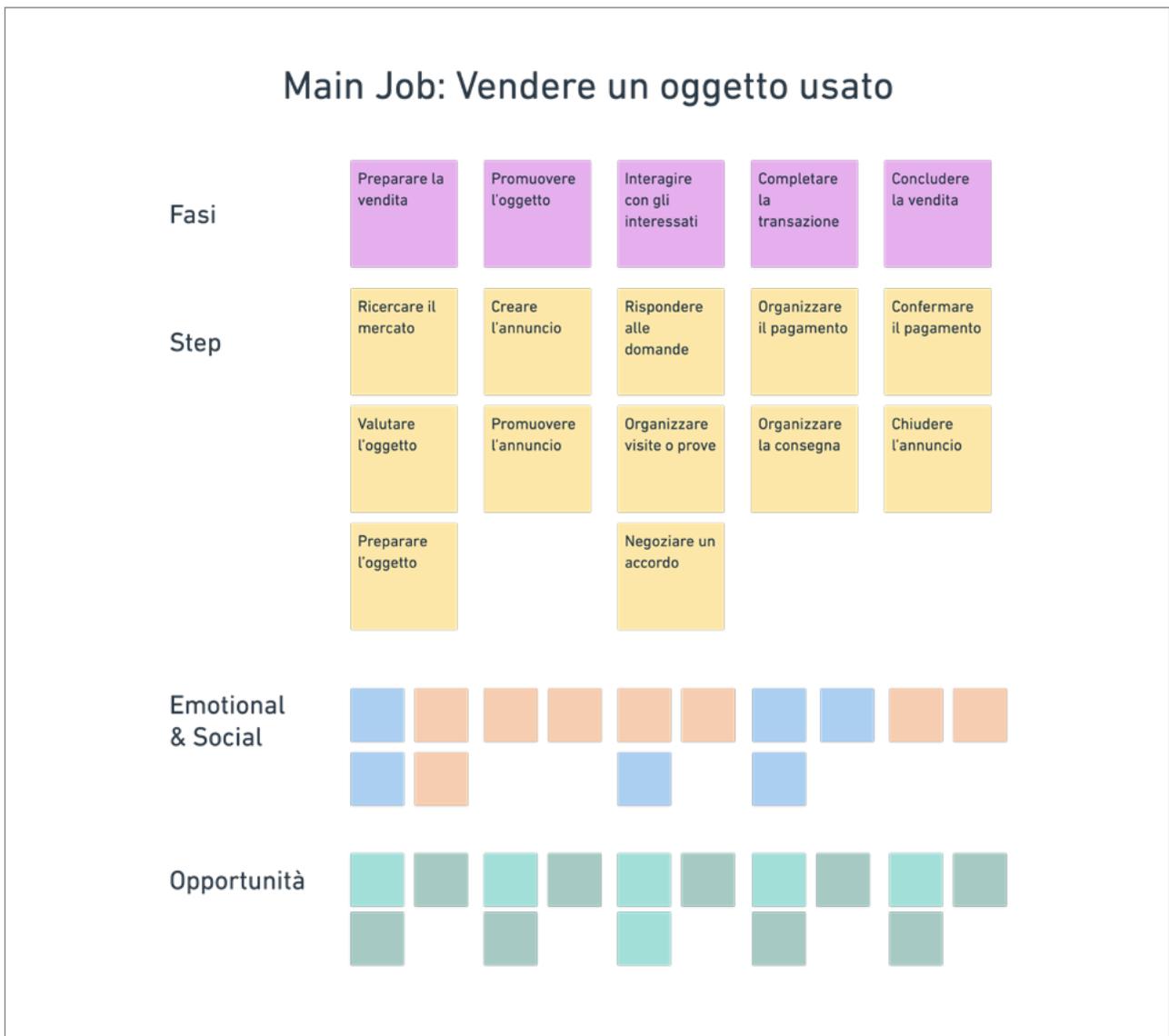


Le fasi principali del processo vengono rappresentate da post-it viola, al di sotto dei quali troviamo dei post-it gialli che rappresentano i Job di secondo livello.

Inoltre, è possibile identificare anche Job emotivi e sociali che consentono di contestualizzare e focalizzare meglio i vari Job funzionali.

Come usare la Job Map?

La Job Map ottenuta può fungere da solida base di partenza per il team nell'ambito dell'innovazione. Essa rappresenta un potente strumento per visualizzare gli obiettivi e i bisogni dei clienti, e può essere utilizzata da vari dipartimenti all'interno dell'azienda, come lo sviluppo prodotto, il marketing e il supporto.



Utilizzando la Job Map, il team di prodotto di una piattaforma di compravendita di oggetti usati può individuare diverse opportunità per migliorare l'esperienza degli utenti in ciascuna fase del processo. Ad esempio, nella fase di "Preparare la vendita", potrebbero essere sviluppati strumenti di valutazione dell'oggetto per aiutare gli utenti a determinarne il valore e una guida dettagliata sulla pulizia e preparazione per ottimizzarne la vendibilità.

Allo stesso modo, il team di marketing può utilizzare la Job Map per identificare opportunità di miglioramento. Ad esempio, nella fase di "Promuovere l'oggetto", possono essere sviluppati template di annunci accattivanti per aiutare gli utenti a creare annunci efficaci o implementati programmi di referral per incoraggiare la condivisione degli annunci sui social media.

L'utilizzo della Job Map consente di individuare nuove opportunità che aggiungono valore all'esperienza degli utenti o dei clienti. Grazie alla sua natura flessibile, può essere sfruttata da vari dipartimenti aziendali per guidare l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi.

4. Quando utilizzare JTBD?

Dopo aver esplorato e compreso la metodologia JTBD, sorge la domanda: quando dovremmo utilizzarla?

Quando il team fa regolarmente User Research

Un team che effettua regolarmente User Research può utilizzare JTBD in modo esplicito, seguendo la metodologia che abbiamo descritto. In Moze, ad esempio, applichiamo JTBD con i clienti che già conoscono il valore di questa metodologia: in quei casi, possiamo utilizzarla direttamente, senza doverla introdurre.

Quando il team NON fa regolarmente User Research

Se il vostro team non ha l'abitudine di condurre User Research o sta avvicinandosi a questa pratica per la prima volta, l'utilizzo esplicito di JTBD potrebbe sembrare troppo complesso, secondo i suoi stessi sostenitori.

Tuttavia, anche quando un cliente si avvicina per la prima volta alla User Research, in Moze utilizziamo comunque JTBD come una lente attraverso la quale osservare i bisogni delle persone durante la ricerca, presentando gli insight emersi in modo tradizionale. Quindi, anche in questi casi, la metodologia JTBD ci aiuta a interpretare efficacemente il comportamento degli utenti.

Conclusioni

JTBD può essere utilizzato in diverse situazioni a seconda delle abitudini del team in materia di User Research. Se il team effettua regolarmente User Research, JTBD può essere applicato in modo esplicito, fornendo una guida strutturata per comprendere i bisogni degli utenti.

Al contrario, anche quando il team non è abituato alla User Research, JTBD può essere uno strumento prezioso per interpretare il comportamento degli utenti in modo efficace. In entrambi i casi la metodologia JTBD offre una prospettiva efficace per esaminare i bisogni degli utenti e può aiutare il team a ottenere risultati significativi.

Questa guida è la sintesi del workshop che abbiamo tenuto a luglio 2023 durante Urca!, la prima conferenza di User Research in Italia, in cui abbiamo condiviso l'esperienza di Moze con la metodologia Jobs-to-be-done.

MOZE