



Compitiendo Contra la Suerte

por Clayton M. Christensen, Tadd Hall, Karen Dillon, y David S. Duncan

SINOPSIS

¿Es la innovación inherentemente una cuestión de suerte? Aunque la buena suerte nunca es algo malo, resulta que la innovación es más ciencia que magia.

La Teoría de los Trabajos es una herramienta para innovar de una manera significativa (y rentable). Si te tomas el tiempo para entender el verdadero "trabajo" que tus clientes contratan a tu producto para realizar, entonces la competencia, la innovación y las estrategias se vuelven claras.

En Compitiendo Contra la Suerte por Clayton M. Christensen, Tadd Hall, Karen Dillon, y David S. Duncan, aprenda cómo emular la metodología detrás de todo, desde la pasta de dientes con bicarbonato de sodio hasta Airbnb en su propio negocio.

LAS 20 MEJORES IDEAS

1. La Teoría de los Trabajos por Hacer, o Teoría de los Trabajos, explora por qué los clientes eligen ciertos productos sobre otros. Las personas "contratan" productos para llenar un "trabajo" particular en sus vidas. Por ejemplo, el trabajo de un batido puede ser una recompensa para su hijo o para hacer un viaje matutino más agradable.
2. En la Teoría de los Trabajos, un "trabajo" se define como el progreso de una persona en una circunstancia particular. En el estudio de caso del batido del autor, los viajeros matutinos eligieron el postre espeso porque aplacaba el hambre de media mañana, proporcionaba energía y era más fácil de consumir en el viaje que los alimentos tradicionales para el desayuno como los bagels.
3. Si comprende el "currículum" de su producto, puede ayudarlo a entender qué trabajo quieren llenar sus clientes y quiénes son sus competidores. Si conoce el currículum de un producto, puede cambiar su enfoque y comercializar su producto como el mejor candidato. V8 no solo compite contra bebidas azucaradas y otros jugos, sino también contra verduras crudas.
4. Las circunstancias ayudan a dictar el trabajo que un producto debe llenar y, por extensión, a predecir el comportamiento del cliente. La innovación no debe centrarse únicamente en las necesidades funcionales, sino considerar otros aspectos como los sociales y emocionales. Una guardería puede estar convenientemente ubicada y ser asequible, pero los padres enfatizarán la confianza y la seguridad.

5. Analice el trabajo de su producto como si fuera un mini-documental sobre su cliente mientras intenta progresar en una situación específica. Observe el objetivo, la lucha y los obstáculos. Tome nota de lo que la persona hace para "arreglárselas" hasta que alcanzan su objetivo. ¿Qué compensaciones harán a propósito?
6. Una vez que comprenda el "Trabajo por Hacer" de sus clientes, puede enfocar claramente el objetivo de su empresa. Puede revelar oportunidades para innovar o hacer que su producto sea más atractivo. Por ejemplo, Intuit creó QuickBooks porque los clientes usaban Quicken para "arreglárselas" mientras gestionaban las finanzas de sus negocios.
7. No hay una única forma correcta de identificar los Trabajos por Hacer. No se obsesione con las herramientas que utiliza, sino con la información que busca y cómo une las observaciones. No tiene que descartar los datos que ya ha recopilado, mírelos todos a través de una nueva lente.
8. A veces, los Trabajos por Hacer desafían las predicciones de datos tradicionales. Sony detuvo temporalmente su reproductor de cassettes Walkman cuando la investigación de mercado predijo su fracaso. El fundador de Sony, Akio Morita, optó por observar cómo vivían las personas y predecir lo que podrían querer en su lugar. Sony vendió más de 330 millones de unidades de Walkman y comenzó la era de los dispositivos de música personal.
9. Si se enfoca demasiado en la funcionalidad de su producto, puede pasar por alto la verdadera razón por la que sus clientes lo usan, o no. Proctor & Gamble diseñó un pañal desechable para los consumidores chinos. A pesar de la falta de competencia, no fue hasta que P&G abordó el componente emocional, un mejor sueño y desarrollo cognitivo para el bebé, que el producto se vendió bien.
10. Considere qué reemplazará su producto porque los clientes querrán seguir con él incluso cuando no funcione. Airbnb crea storyboards de diferentes momentos emocionales para sus futuros anfitriones e invitados para abordar de manera preventiva las preocupaciones que podrían hacerlos volver a las viejas soluciones, es decir, quedarse con amigos y familiares o reservar un hotel.
11. Los ganadores del premio Nobel Daniel Kahneman y Amos Tversky demostraron que la aversión a la pérdida es dos veces más poderosa psicológicamente que el atractivo de las ganancias. Es esencial entender cómo los clientes se las arreglan con otros productos para que pueda superar esos obstáculos. El banco en línea ING Direct tranquilizó a los clientes de que era un negocio "real" con cafeterías bancarias físicas.
12. Cada producto o servicio vende una experiencia. La competencia con funcionalidad similar siempre palidecerá en comparación con el componente emocional que

ofrece. Las muñecas American Girl son más caras que otras marcas, pero ofrecen una experiencia emocional que permite a las niñas y sus padres vincularse a través de historias y visitas a la tienda.

13. Cuando las marcas identifican claramente su Trabajo por Hacer y lo hacen bien, ese producto o servicio se vuelve sinónimo del trabajo que realiza. En Inglaterra, aspirar es "Hoover", y todos son propensos a "Google" un tema en internet. Este fenómeno es un signo de una marca de propósito fuerte.
14. Una vez que identifique un propósito para su marca, no se desvíe mucho de él. Volvo declaró que su propósito principal era ser seguro en la década de 1920. Cuando Ford compró la empresa, cambió de rumbo para competir con vehículos de lujo y cambió el propósito de la marca Volvo. Volvo volvió a ser rentable más tarde una vez que volvió a su mensaje original.
15. Los clientes pueden no ver los procesos de su empresa, pero los clientes pueden sentirlos. Enfoque el proceso de su equipo en torno a qué trabajo contrata su cliente en lugar de la productividad o la eficiencia. Trabajos como "tranquilidad", "una forma de reducir el colesterol" o "seguridad" mantendrán su mirada entrenada en la innovación.
16. La Teoría de los Trabajos cambia cómo mide el éxito; todo, desde los criterios de rendimiento financiero interno hasta los beneficios externos para el cliente. Amazon se enfoca en cuándo se entregan los pedidos en lugar de los costos de envío. Revise su proceso desde el punto de vista del cliente para identificar puntos de dolor y definir claramente las soluciones.
17. Cuando revise los números, recuerde que los datos no son el fenómeno, la función principal de los datos es representar el fenómeno. Crea una simulación de la realidad. Sin embargo, los datos pasivos, como todos los datos, están sujetos a sesgos y requieren una gestión activa.
18. Hay tres falacias de los datos de innovación: la dependencia de los datos operativos que describen los productos y los clientes, pero no los trabajos que realizan; concentración en el crecimiento en lugar de la mejora; y preferencia por los datos que se ajustan a los modelos de negocio preexistentes. Permanezca vigilante para asegurarse de que no caiga en estas trampas.
19. Cuando el Trabajo por Hacer de su empresa está bien articulado, crea significado en las tareas de los empleados en todos los niveles. Los trabajos significativos eliminan la necesidad de microgestionar los equipos porque los empleados están motivados por cómo su trabajo se ajusta a un proceso general para ayudar a los clientes a realizar sus trabajos.

20. En última instancia, todas las soluciones exitosas a los Trabajos por Hacer pueden considerarse servicios, incluso si vende un producto. Diseñe cuidadosamente experiencias para sus clientes que superen cualquier vacilación que puedan tener para "contratarlo" y "despedir" su solución existente.

RESUMEN

Un "Trabajo a Realizar" es la tarea que un consumidor necesita cumplir utilizando un producto. Cuando un consumidor siente dolor, debido a una falta de funcionalidad o emoción, entonces hay un trabajo a realizar. Los productos cumplen los trabajos que los consumidores tienen. Por ejemplo, el jugo de tomate V8 es la solución al trabajo del consumidor de querer comer verduras diariamente.