


ДЖИМ КАЛБАХ

МЕТОД JOBS TO BE DONE


ПРОЕКТИРОВАНИЕ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО
ПРОДУКТА

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

ДЖИМ КАЛБАХ

МЕТОД JOBS TO BE DONE

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО
ПРОДУКТА

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 33
ББК 65.29
К17

The Jobs to Be Done Playbook: Align Your Markets, Organization
and Strategy Around Customer Needs by Jim Kalbach and Michael Schrage.

© Original English Language copyright by
ROSENFELD MEDIA LLC © 2022 Jim Kalbach and Michael Schrage.
License arranged by Waterside Productions Inc. All rights reserved.

- Калбах, Джим.**
К17 Метод Jobs to Be Done. Проектирование клиентоориентированного
продукта / Джим Калбах ; [перевод с английского В. Краснянской]. — Мо-
сква : Эксмо, 2025. — 272 с. — (Искусство делать бизнес. Как привлечь
клиентов в цифровую эпоху).

ISBN 978-5-04-193190-2

Метод Jobs to Be Done, описанный в книге, предлагает пошаговое руководство по соз-
данию успешных продуктов и услуг на основе исследования потребностей клиентов. По-
сobie помогает превращать тренды рынка в конкретные действия и предложения, которые
клиенты захотят получить.

Рассматриваются все этапы рабочего процесса от определения целей и потребностей
клиента до создания предложения и его реализации.

УДК 33
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-193190-2

© Краснянская В.В., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Краткое содержание

Предисловие	13
Введение	15
Глава 1. Понимание концепции Jobs To Be Done	23
Глава 2. Основные идеи JTBD	35
Глава 3. Поиск ценности	62
Глава 4. Определение ценности	92
Глава 5. Разработка ценности	121
Глава 6. Доставка ценности	155
Глава 7. Разработка и переработка ценности	184
Глава 8. JTBD в действии	208
Заключительные размышления	231
Краткий справочник сценариев JTBD	233
Литература по JTBD	255
Благодарности	261
Об авторе	263
Алфавитный указатель	264

Содержание и основные положения

Предисловие	13
-------------------	----

Введение	15
----------------	----

Во времена, когда потребителям предоставлен неограниченный выбор, которого не существовало ранее, JTBD предлагает способ взглянуть на рынки с точки зрения, позволяющей довести до максимума их рост вокруг нужд потребителя. Главная мысль JTBD абсолютно ясна: сосредоточьтесь на целях людей, а не на своей компании, предложении или бренде.

Глава 1. Понимание концепции Jobs To Be Done	23
--	----

JTBD — широкая область деятельности, насчитывающая несколько десятилетий истории и имеющая несколько теорий, объединенных рядом общих принципов. Начните ее изучение с понимания основных теоретических и практических положений.

Глава 2. Основные идеи JTBD	35
-----------------------------------	----

Общий язык JTBD помогает сформировать в согласованную систему обратную связь от рынков, которую очень сложно систематизировать иначе. Применяйте принципы JTBD, чтобы лучше предсказывать рост компании, ориентированной на клиентов.

8 Содержание и основные положения

Глава 3. Поиск ценности 62

*Люди ценят продукты и услуги, помогающие им делать работу.
Найдите возможности опросить клиентов вашего рынка
и составить карту их работ.*

Глава 4. Определение ценности 92

*JTBD дает способ создать модели различных сторон вашего рынка.
Определите неудовлетворенные потребности и найдите свои
целевые рынки в контексте JTBD.*

Глава 5. Разработка ценности 121

*JTBD — разносторонняя система. Она предоставляет множество
методов для разработки решений. Поняв, какая проблема стоит
перед вами, используйте JTBD, чтобы создать продукты и услуги,
по-настоящему нужные клиентам.*

Глава 6. Доставка ценности 155

*Предложив решения, которые делают основную работу,
вы поднимете свои позиции на рынке, но зачастую этого
недостаточно. Используйте JTBD, чтобы ускорить
стратегии вывода товара на рынок.*

Глава 7. Разработка и переработка ценности 184

*JTBD не только создает основу для инноваций и маркетинговой
деятельности, но также прокладывает путь к стратегии,
основанной на наблюдениях за реальным миром.
Используйте различные методы, позволяющие поднять
ваш бизнес до самого высокого уровня.*

Глава 8. JTBD в действии	208
--------------------------------	-----

JTBD располагает различными приемами и методами.

Найдите наилучшую комбинацию, которая подходит

к вашей ситуации и решает конкретные проблемы.

Заключительные размышления	231
----------------------------------	-----

Краткий справочник сценариев JTBD	233
---	-----

Литература по JTBD	255
--------------------------	-----

Благодарности	261
---------------------	-----

Об авторе	263
-----------------	-----

Алфавитный указатель	264
----------------------------	-----

Моему брату

Предисловие

Некоторые книги написаны, чтобы их читали, другие — чтобы ими пользовались. Труд Джима Калбаха «Метод Jobs to Be Done. Проектирование клиентоориентированного продукта» вдохновляет и на то и на другое. Не только потому, что Джим — автор, мастерски владеющий словом и пишущий с четкой и понятной целью. Помимо этого, он проявляет вдумчивость, серьезность и точность в отношении к основам дизайна, ориентированного на пользователя, опыту пользователей и «работам, которые нужно сделать». Невозможно переоценить важность этих качеств.

На занятиях, семинарах и во время консультаций мне посчастливилось встречать одаренных людей, на самом деле прекрасно делающих работу. Они мне нравятся, я ими восхищаюсь. Они талантливы и умны. Но часто именно по этой причине они предполагают, что знают основы, когда в действительности это не так. Приношу извинения Атулу Гаванде, но ко всему, что многие специалисты делают, они подходят как в его книге «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок»*. То есть выполняют все свои обязанности, игнорируя нечто главное, не демонстрируя остроты ума, которая и привлекает внимание к работе. Зачастую, руководствуясь чек-листами Гаванде, люди сводят к минимуму или вообще игнорируют мысль, что те созданы с целью стать напоминаниями и подсказками для действительно понимающих в своем деле специалистов. Однако многие умные и переживающие за свою работу сотрудники по-настоящему в ней не разбираются, и это проблема.

Да, они знакомы с определениями «продукт» и «услуга» и знают, что представляет собой такой желанный и соблазнительный «пользовательский опыт», но в действительности не представляют себе и не ценят силу и важность «работ, которые нужно сделать». Между тем это очень простое и незамысловатое понятие, которое поддается измерениям, его можно практически реализовать и расширить. Спецификация заданных характеристик не требуется.

* Научно-популярная книга американского хирурга, журналиста и писателя Атула Гаванде. Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям / Под ред. П. Суворова. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — *Прим. пер.*

Именно поэтому так полезна и важна книга, которую написал Джим. Ему присущи строгость мышления и мастерство, он умеет не только доступно и понятно изложить основные идеи, но и сделать их применимыми на практике, выполнимыми. Я большой поклонник Клея Кристенсена (на самом деле он был так добр, что написал аннотацию к одной из моих книг), но, думаю, он первым признал бы, что его прорывные идеи для работы в реальном мире нуждаются в кураторах, трансляторах и посредниках. Не без иронии замечу, что речь идет о «работе, которую нужно сделать», чтобы сделать работу. Именно к этому вас подтолкнет книга Джима.

Эту книгу вряд ли стоит открывать во время трансконтинентального перелета. К тому же вы совершите глупость, если передадите ее коллеге или начальнику, не посвятив изучению текста некоторое время. Настоящий путь к извлечению пользы из этого труда — честно и откровенно поставить перед собой вопрос, что вас больше всего раздражает в создании ценностей. Только после этого начните перелистывать книгу — не ради поиска в ней себя или ответа, но с целью понять основы Jobs to Be Done.

*Михаэль Шраге,
научный сотрудник Массачусетского технологического института,
работающий над инициативой в области цифровой экономики,
автор книги «Какими вы хотите видеть своих клиентов?»*

Введение

В апреле 2013 года я проводил в Лондоне семинар на крупной конференции по UX-дизайну, где присутствовали специалисты со всего мира. Мне также предстояло выступить на конференции и в качестве докладчика. Как это обычно случается во время событий такого масштаба, собрался поистине звездный состав участников, и мне не хотелось пропустить представленные материалы мирового уровня. Поэтому я заранее изучил программу и выбрал самые интересные мероприятия.

Особенно привлек мое внимание семинар Деса Трейнора «Там, где UX встречается со стратегией ведения бизнеса». Планировалось, что он продлится три часа и его основным вопросом будет обсуждение влияния UX-дизайна на бизнес и наоборот. Конкретнее, Дес собирался исследовать тему «Как ориентировать компанию на работу, которую нужно сделать», что и указал в программе.

Ни одно сочетание идей не совпадало настолько точно с моими интересами в то время — пересечение UX-дизайна, стратегии и JTBD. Хорошо помню, как хотел поучаствовать в этом мероприятии. Я изучил все, что нашлось по теме JTBD, и опробовал некоторые методы в работе. Это было как раз по моей части. Мы с Десом совпадали во мнениях, что успех в бизнесе происходит из понимания потребностей и мотиваций людей.

За день до начала я прилетел на Лондонскую конференцию из Гамбурга, где жил в то время. Организаторы прислали автомобиль, чтобы забрать меня из аэропорта. Когда я нашел водителя, он сказал, что нам придется немного подождать еще одного пассажира. Он протянул листок бумаги, на котором я прочитал имя: «Дес Трейнор, конференция по UX-дизайну, Лондон». Я не смог удержаться от широкой улыбки.

По пути из Хитроу в отель, где размещались участники конференции, мы с Десом много говорили о работах, которые надо сделать. Он применял свои таланты в области UX-дизайна, что позволяло ему посмотреть на отрасль с моей точки зрения. Мы сходились во взглядах. Во время семинара Дес даже попросил меня выступить перед аудиторией примерно из 80 человек и поделиться опытом в исследованиях JTBD.

По сути, идея JTBD очень прямолинейна: сосредоточьтесь на целях людей независимо от средств, использующихся для достижения этих целей. Если

посмотреть сквозь такую призму, JTBD декларирует структурированный подход к пониманию потребностей клиента, помогающий лучше предсказывать поведение потребителя. Система предоставляет общий блок данных для анализа (работы, которые нужно сделать), на которых можно сосредоточить командные усилия, а затем предлагает единый язык, чтобы вся команда поняла ценность продукта с точки зрения клиента.

Дес изучил десятки лет истории системы и сделал вывод, что JTBD способна помочь организациям, переключив их мышление изнутри наружу. Помимо влияния на дизайн продукта, JTBD применяется в таких областях, как маркетинг, продажи, работа с клиентами, сопровождение и бизнес-стратегии.

Дес являлся одним из четырех основателей компании Intercom, предлагающей решение для обмена сообщениями через интернет, с помощью которого компании могут напрямую связываться с клиентами через многочисленные каналы связи. Выяснилось, что принципы JTBD сыграли значительную роль в формировании подхода Intercom к ведению бизнеса.

Дес и его коллеги с самого начала понимали мощь внедрения ориентированного на клиента подхода во все части бизнеса. Они применили JTBD и построили вокруг этого компанию. В предисловии к своей последней (на данный момент) электронной книге Intercom on Jobs-to-be-Done Дес размышлял о вкладе принципов JTBD в формирование и успех компании*:

Мы впервые представили Jobs-to-be-Done, и эта концепция сразу попала в резонанс с нашим интуитивным пониманием: великие продукты создавались вокруг решения проблем. Jobs-to-be-Done дала нам лучший способ оформления того, что мы чувствовали, словарь и систему, объединяющую команду вокруг стратегии продукта. Со временем выяснилось, что это не только отличный способ размышления о продукте. Система стала маркетинговой стратегией Intercom, а также основой для исследований, продаж и сопровождения.

JTBD насквозь пропитала бизнес Intercom, сплотив сотрудников во всей компании. Например, в 2014 году UX-исследователь Шан Таунсенд ушла из Google, чтобы работать в Intercom, ничего не зная о JTBD. Но два года спустя она не только не сомневалась, что система может способствовать успеху компании, но и стала ее убежденной последовательницей. В своем выступлении Jobs to Be Done: From Doubter to Believer Шан подчеркнула важность JTBD для Intercom**:

* См. Intercom on Jobs-to-be-Done: <https://www.intercom.com/books/jobs-to-be-done>.

** См. презентацию Шан Таунсенд Jobs to Be Done: From Doubter to Believer на конференции Front 2016 в Солт-Лейк-Сити: <https://www.intercom.com/blog/videos/jobs-to-be-done-doubter-believer/>.