

Clayton M. Christensen

Karen Dillon, Taddy Hall en David Duncan

**TOEVAL IS GEEN GOEDE
STRATEGIE**

**Succesvol innoveren
door het echte
klantprobleem op te lossen**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Inleiding

WAAROM JE DIT BOEK ZOU MOETEN ‘INHUREN’ 9

Laat goede innovatie niet langer van toeval afhangen. Laat je concurrenten maar wachten op geluk, terwijl jij verdergaat.

Deel I

INLEIDING IN DE JOBS-THEORIE 19

1 Het milkshakedilemma 20

Waarom is innovatie zo moeilijk te voorspellen – en vol te houden? Misschien hebben we niet de juiste vragen gesteld.

2 Vooruitgang in plaats van producten 37

De Jobs to Be Done-theorie: om innovatie te veranderen van pure mazzel in iets wat voorspelbaar is, moet je de vooruitgang begrijpen die een consument in specifieke omstandigheden probeert te realiseren.

3 Taken in de praktijk 62

De Jobs-theorie verandert je definitie van de bedrijfstak waar je in zit, de omvang en de vorm van de markt waarbinnen je concurreert en wie je concurrenten zijn. Southern New Hampshire University, FranklinCovey, Intuit en een heleboel alledaagse producten laten zien hoe krachtig innovatie op basis van de Jobs-theorie kan zijn.

Deel II

HOE MOEILIK HET IS OM DE JOBS-THEORIE TOE TE PASSEN – EN WAT HET OPLEVERT 83

4 De zoektocht naar taken 84

Waar zijn dan al die taken die erop wachten ontdekt te worden – en hoe vind je ze? De oplossing zit hem niet in de tools die je gebruikt, maar in waar je naar op zoek gaat en hoe je je observaties met elkaar in verband brengt.

5 Hoe je hoort wat je klanten niet zeggen 108

Klanten kunnen niet altijd goed aangeven wat ze willen – hun motivatie is complexer en hun weg naar een aankoop ingewikkelder dan ze beschrijven. Maar je kunt dit wel doorgronden. Wat ze ‘inhuren’ – en even belangrijk: wat ze ‘ontslaan’ – vertelt een belangrijk verhaal.

6 Je cv opstellen 135

Hoe kun je ervoor zorgen dat jouw oplossingen worden ‘ingehuurd’ voor een bepaalde taak? Daar komt meer bij kijken dan het ontwikkelen van een product met de juiste eigenschappen en functionaliteit. Om goed te kunnen reageren op een Job to Be Done, moet je de juiste ervaringen voor je klanten mogelijk maken. En daarvoor zijn klanten bereid een goede prijs te betalen.

Deel III

DE JOBS TO BE DONE-ORGANISATIE 161

7 Je bedrijf organiseren rondom een taak 162

Organisaties structureren zichzelf normaal gesproken rondom functies of bedrijfseenheden of locaties – maar echt concurrentievoordeel ontstaat wanneer bedrijven zichzelf organiseren rondom taken. Het integreren van interne capaciteiten en processen voor het vervullen van een bepaalde taak is het mechanisme waarmee bedrijven hun producten of diensten echt kunnen differentiëren.

8 De taak niet uit het oog verliezen 188

Ook heel goede bedrijven kunnen uit het oog verliezen hoe ze een taak voor hun klanten moeten vervullen, en zijn bezig een taak voor zichzelf te vervullen. Dat komt doordat bedrijven gaan geloven in misverstanden over de data die ze genereren over hun producten: het misverstand van actieve versus passieve data, het misverstand van oppervlakkige groei en het misverstand van conformerende data.

9 De taakgerichte organisatie 205

Een duidelijk geformuleerde taak biedt een soort intentieverklaring die de noodzaak van micromanagen ondervangt, omdat werknemers op alle niveaus begrijpen hoe het werk dat ze doen in het grotere proces past – klanten helpen hun taken uitgevoerd te krijgen – wat bijdraagt aan hun motivatie. We laten zien hoe dat werkt bij organisaties als de Mayo Clinic, het Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), OnStar en *Desert News*, om er maar een paar te noemen.

10 Laatste opmerkingen over de Jobs-theorie 229

We hebben veel te lang gedacht dat succesvolle innovatie een kwestie is van geluk hebben. Het wordt tijd om van dat paradigma af te stappen. Wij hebben twintig jaar lang bewijzen verzameld die aantonen dat je tijd, energie en middelen kunt inzetten om concurrentievoordeel te verkrijgen door middel van producten en diensten waarvan we van tevoren weten dat klanten ze graag zullen inhuren. Afhankelijk zijn van geluk wordt zo iets voor de concurrentie.

Dankwoord 242

Noten 256

Register 267

Waarom je dit boek zou moeten ‘inhuren’

Dit is een boek over vooruitgang.

Inderdaad, dit is een boek over innovatie – en hoe je daar beter in wordt. Maar in de kern gaat dit boek over de worsteling waar we allemaal mee te maken krijgen: hoe we vooruitgang realiseren in ons leven.

Waarschijnlijk is het woord ‘vooruitgang’ niet het eerste waar je aan denkt als je wilt innoveren; dat geldt voor veel ondernemers en managers. Je bent obsessief bezig met het ontwikkelen van het perfecte product, met de combinatie van eigenschappen en voordelen die klanten aanspreekt. Of je probeert je bestaande producten voortdurend beter af te stemmen, zodat ze winstgevender worden of zich beter onderscheiden van die van de concurrent. Je denkt dat je weet wat je klanten willen, maar in werkelijkheid voelt het vaak als een schot in het duister. Als je maar vaak genoeg de gok waagt, zal het, als het meezit, wel een keer lukken.

Maar zo hoeft het niet te gaan – niet als je echt begrijpt wát ervoor zorgt dat consumenten de keuzes maken die ze maken. Innovatie kan veel voorspelbaarder zijn, en veel winstgevender, maar alleen als je je manier van denken verandert. Het gaat om *vooruitgang*, niet om producten. Dus als je er genoeg van hebt om jezelf en je organisatie in goedbedoelde innovatieprojecten te storten, die in de regel weinig effect hebben; als je producten en diensten wilt ontwikkelen waarvan je van tevoren weet dat klanten ze niet alleen graag zullen kopen, maar er ook een eersteklas prijs voor willen betalen; als je wilt concurreren met – en winnen van – anderen die afhankelijk zijn van toeval om succesvol te innoveren, lees dan verder. Met dit boek willen we jou helpen ook vooruitgang te realiseren.

STEEDS BETER WORDEN IN DE VERKEERDE DINGEN

Al zo lang ik me kan herinneren is innovatie een topprioriteit – en een grote bron van frustratie – voor bedrijven overal ter wereld. In een recente peiling van McKinsey erkende 84 procent van de topmanagers wereldwijd dat innovatie extreem belangrijk is voor hun groeistrategieën, en toch zei een verbluffend aantal van 94 procent ontevreden te zijn met de eigen innovatieprestaties. De mensen zijn het er meestal al over eens dat verreweg de meeste innovaties hun ambities niet waarmaken, en dat is al tientallen jaren het geval.

In theorie is dat niet logisch. Bedrijven hebben nog nooit zoveel verfijnde technieken en gereedschappen tot hun beschikking gehad, en er wordt meer geld dan ooit ingezet voor het bereiken van innovatiedoelen. Volgens een artikel in *strategy + business*¹ uit 2015 besteedden duizend beursgenoteerde ondernemingen samen al 680 miljard dollar aan onderzoek en ontwikkeling: een toename van 5,1 procent ten opzichte van het voorafgaande jaar.

Ook wisten bedrijven nooit eerder zoveel over hun klanten. De big data-revolutie heeft ervoor gezorgd dat variëteit, kwantiteit en snelheid bij het verzamelen van data enorm zijn toegenomen, en dat de analytische tools die erop worden losgelaten steeds geavanceerder zijn geworden. De verwachtingen van deze datavijver zijn hoger dan ooit. ‘Correlatie volstaat,’² verklaarde de toenmalig hoofdredacteur van *Wired* in 2008. Hij opperde dat we innovatieproblemen kunnen oplossen met louter de brute kracht van een stortvloed aan gegevens. Sinds Michael Lewis verslag deed van de onwaarschijnlijke successen van de Oakland A’s in *Moneyball* (wie had kunnen denken dat het on-base percentage een betere indicator van aanvallend succes zou zijn dan het slaggemiddelde?), hebben organisaties geprobeerd het Moneyball-equivalent voor consumentendata te vinden dat tot innovatiesucces leidt. Toch is dat maar weinigen gelukt.

In veel bedrijven zijn gestructureerde en gedisciplineerde innovatieprocessen gaande, en de mensen die ermee werken zijn hooggekwalificeerd. Bij de meeste van die processen zijn zorgvuldige *stage-*

gates, snelle loops en controlemechanismen ingebouwd. Risico's worden zorgvuldig berekend en geminimaliseerd. Grondbeginselen als Six Sigma zijn opgenomen in het ontwerp van innovatieprocessen, waardoor we nu precieze meetinstrumenten en strikte vereisten hebben waaraan nieuwe producten in iedere fase van hun ontwikkeling moeten voldoen. Van buitenaf gezien lijkt het alsof bedrijven een akeilig exact wetenschappelijk proces onder de knie hebben gekregen. Maar voor de meeste van die bedrijven is innovatie nog altijd een moeizaam schot in het duister.

Het ergste is dat al die activiteit de illusie van vooruitgang met zich meebrengt, zonder dat daar echt sprake van is. Bedrijven geven exponentieel meer geld uit en realiseren slechts bescheiden, stapsgewijze vernieuwingen, terwijl ze de plank volledig misslaan als het gaat om baanbrekende innovaties die cruciaal zijn voor duurzame groei op de lange termijn. Zoals oud-honkballer Yogi Berra ooit zo mooi zei: 'We zijn de weg kwijt, maar we schieten lekker op!'

Wat is er dan misgegaan?

Het fundamentele probleem is dat al die enorme hoeveelheden data die bedrijven verzamelen niet zodanig georganiseerd zijn dat ze betrouwbaar kunnen voorspellen welke ideeën succesvol zullen zijn. De data werken volgens het principe 'Deze klant lijkt op die andere', 'Dit product heeft kenmerken die vergelijkbaar zijn met dat andere product', en: 'Deze mensen gedroegen zich in het verleden ook zo', of: '68 procent van de klanten zegt dat ze de voorkeur geven aan versie A boven versie B.' Geen van die data vertelt je waaróm klanten de keuzes maken die ze maken.

Dit vraagt om nadere toelichting. Ik ben Clayton Christensen, vierenzestig jaar, 2,03 meter lang, en ik heb schoenmaat 50. Mijn vrouw en ik hebben al onze kinderen naar de universiteit laten gaan. We wonen in een buitenwijk van Boston en ik rijd naar mijn werk in een Honda-bestelbusje. Ik heb nog veel andere eigenschappen en kenmerken, maar die zorgen er allemaal niet voor dat ik vandaag de deur uit ga om *The New York Times* te kopen – of welk product dan ook.

Als een bedrijf niet begrijpt waarom ik ervoor kies om in bepaalde omstandigheden het product van dat bedrijf ‘in te huren’, en waarom ik er in andere omstandigheden voor kies het product van een ander bedrijf ‘in te huren’, dragen de data³ over mij of mensen zoals ik⁴ waarschijnlijk niet bij aan de ontwikkeling van welke nieuwe innovatie van dat bedrijf voor mij dan ook. Het is verleidelijk om te denken dat we in onze dataverzamelingen belangrijke patronen en verwijzingen zien, maar dat betekent nog niet dat er sprake is van een causaal verband. In de woorden van Nate Silver, auteur van *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail – But Some Don’t*: ‘Tussen ijsverkoop en bosbranden bestaat een correlatie omdat beide vaker ’s zomers voorkomen als het warm is. Maar er is geen causaal verband; je steekt geen stuk bos in brand als je een beker Häagen-Dazs koopt.’

Natuurlijk weten we wel dat correlatie niet hetzelfde is als causaliteit. Maar hoewel de meeste organisaties dat weten, geloof ik niet dat ze handelen alsof er verschil bestaat tussen die twee. Ze voelen zich prettig bij correlatie. Het maakt dat managers ’s nachts goed slapen.

Maar correlatie zegt niets over datgene wat er werkelijk toe doet bij innovatie: de causaliteit – waaróm ik een specifieke oplossing zou kopen. Slechts weinig vernieuwers zien het als hun belangrijkste uitdaging om een *oorzaak* te vinden. Ze richten zich liever op hoe ze hun producten beter, winstgevender of anders dan die van de concurrent kunnen maken.

Zoals W. Edwards Deming, de vader van de kwaliteitsbeweging die fabricageprocessen op zijn kop zette, ooit zei: ‘Als je niet weet hoe je de juiste vraag moet stellen, word je niks wijzer.’ Nadat we tientallen jaren hebben gezien hoe echt goede bedrijven steeds maar weer mislukken, ben ik tot de conclusie gekomen dat er inderdaad een betere vraag is: *Voor welke taak heb je dat product ingehuurd?*

Voor mij is dit een mooi idee. Als we een product kopen, ‘huren’ we in feite iets ‘in’ om voor ons een taak te vervullen. Als het zijn werk goed doet, zullen we datzelfde product weer inhuren als we met dezelfde taak te maken krijgen. En als het product zijn werk niet goed

doet, 'ontslaan' we het en kijken we rond of we iets kunnen inhuren dat het probleem wel oplost.

Iedere dag gebeuren er dingen om ons heen. Er komen nieuwe taken in ons leven die moeten worden vervuld. Sommige zijn klein ('de tijd doden terwijl je in de rij staat'), andere zijn groot ('een meer bevredigende loopbaan vinden'). Sommige steken onverwacht de kop op ('je omkleden voor een bespreking als je op zakenreis bent en je koffer is kwijtgeraakt'), andere regelmatig ('een gezonde, smakelijke lunch klaarmaken voor je dochter om mee naar school te nemen'). Weer andere keren weten we dat ze eraan komen. Als we weten dat we een taak hebben die moet worden vervuld, gaan we op zoek en brengen we iets in ons leven dat de klus kan klaren. Ik kan er bijvoorbeeld voor kiezen om *The New York Times* te kopen vanwege de taak die er is om de tijd te doden terwijl ik op een doktersafspraak wacht als ik niet de saaie tijdschriften wil lezen die in de wachtkamer liggen. Of omdat ik honkbalfan ben en de competitie net is begonnen. Pas als er in mijn leven een taak ontstaat die *The New York Times* kan uitvoeren, kies ik ervoor de krant 'in te huren' om dat voor me te doen. Of misschien laat ik hem thuisbezorgen, zodat de burens denken dat ik goed op de hoogte ben – en niets over mijn postcode of mijn inkomen maakt dat de *Times* duidelijk.

Dit wezenlijke inzicht kwam naar voren tijdens een college dat ik geef aan Harvard Business School, maar is gedurende de afgelopen twintig jaar verder verfijnd en gevormd door talloze gesprekken met mijn coauteurs, en met naaste collega's, medewerkers en voortrekkers. Het is gevalideerd en bewezen in het werk van sommige van de meest gerespecteerde leiders en vernieuwers ter wereld – Jeff Bezos van Amazon en Scott Cook van Intuit, bijvoorbeeld – maar ook bij het opzetten van zeer succesvolle ondernemingen gedurende de afgelopen jaren. Wie had kunnen denken dat een dienst die mensen laat betalen om in logeerkamers van wildvreemden te overnachten meer waard zou zijn dan Marriott, Starwood of Wyndham Worldwide? Airbnb is het gelukt. De video's die Sal Khan maakte om zijn nichtje wiskunde te leren waren, naar zijn eigen zeggen 'goedkoper en slech-

ter gemaakt' dan veel andere onderwijsvideo's die al online waren, maar ze helpen nu miljoenen leerlingen over de hele wereld om in hun eigen tempo wiskunde te leren.

Deze innovaties waren niet bedoeld om in te springen op de laatste trends of om het zoveelste nieuwe smaakje te introduceren om de verkoop op te stuwen. Ze zijn evenmin ontwikkeld om meer toeters en bellen toe te voegen aan een bestaand product, om een hogere prijs te kunnen vragen. Ze zijn bedacht, ontwikkeld en in de markt gezet met een duidelijk idee over de manier waarop deze producten consumenten kunnen helpen vooruitgang te realiseren. Als er een taak moet worden uitgevoerd waar geen goede oplossing voor is, is 'goedkoper en slechter gemaakt' beter dan niks. Stel je voor hoe groot het potentieel is voor iets wat echt geweldig is.

Dit boek gaat echter niet over het bewieroken van voorbije innovatiesuccessen. Het gaat over iets wat veel belangrijker is: het ontwikkelen en voorspellen van nieuwe innovaties.

De basis van onze ideeën is de theorie van *Jobs to Be Done*, die erop gericht is verregaand inzicht te verkrijgen in de worsteling om vooruitgang die klanten doormaken, en vervolgens de juiste oplossing en ervaringen wil aanbieden die ervoor zorgen dat je steeds weer de taken van je klant op een goede manier oplost. Bij het woord 'theorie' denk je misschien aan gefilosofeer in ivoren torens, maar ik verzeker je dat het een buitengewoon praktische en bruikbare business tool is. Een goede theorie geeft inzicht in het 'hoe' en 'waarom'. Hij helpt ons beter te begrijpen hoe de wereld functioneert en de gevolgen van onze beslissingen en acties te voorspellen. Wij zijn van mening dat deze Jobs-theorie⁵ bedrijven verder kan brengen dan de hoop dat correlatie alleen voldoende is voor het causale mechanisme van succesvolle innovatie.

Innovatie zal nooit een exacte wetenschap worden, maar dat hoeft ook niet. We zijn in staat om van innovatie een belangrijke motor voor groei te maken, een motor die gebaseerd is op een goed inzicht in causaliteit, in plaats van op het in het wilde weg uitstrooien van zaadjes in de hoop dat je op een dag wat fruit zult oogsten.

Jobs to Be Done is voortgekomen uit een aantal zeer reële inzichten en ervaringen uit de praktijk. Ik heb mijn coauteurs gevraagd om met mij samen te werken aan dit boek, ten dele omdat ze de Jobs-theorie al jaren toepassen in hun dagelijks werk en veel ervaring hebben op het praktische terrein van innovatie. Als auteurs hebben we de theorie vormgegeven, verfijnd en bijgeschaafd, samen met de ideeën en bijdragen van veel naaste collega's en business leaders, wier werk en inzichten in dit boek aan bod zullen komen.

Mijn coauteur **Taddy Hall** was een student in het allereerste college dat ik gaf aan Harvard Business School, en hij en ik hebben in de loop der jaren aan verschillende projecten samengewerkt, onder andere als coauteurs van het artikel 'Marketing Malpractice' in *Harvard Business Review* van Intuit-oprichter Scott Cook, waarin de Jobs to Be Done-theorie werd geïntroduceerd. Hij is op dit moment directeur van de Cambridge Group (onderdeel van de Nielsen Company) en leider van het Nielsen Breakthrough Innovation Project. In die hoedanigheid heeft hij met de meest vooraanstaande bedrijven ter wereld gewerkt, waaronder veel van de bedrijven die in dit boek worden genoemd. Maar wat belangrijker is: hij gebruikt de Jobs-theorie al jaren bij zijn innovatieadvieswerk.

Karen Dillon is voormalig redacteur van *Harvard Business Review* en mijn coauteur bij het schrijven van *How Will You Measure Your Life?* Zij biedt in dit boek het perspectief van de ervaren senior-manager bij mediaorganisaties die worstelen om hun innovatieproces op orde te krijgen. Gedurende onze samenwerking zag zij haar rol steeds als die van iemand die meedenkt met jou, de lezer. Ze is ook een van mijn trouwste bondgenoten waar het erom gaat een brug te slaan tussen de wereld van de wetenschap en die van de praktijk.

David S. Duncan is senior-partner bij Innosight, een managementadviesbureau dat ik in 2000 mede heb opgericht. Hij is een toonaangevend denker en adviseur van senior-executives op het gebied van innovatiestrategie en groei. Hij helpt hen hun weg te vinden te midden van abrupte veranderingen, voor duurzame groei te zorgen en hun organisaties zo te transformeren dat ze het ook op lange ter-

mijn goed blijven doen. De cliënten met wie hij heeft gewerkt zeggen allemaal dat hun manier van denken over hun bedrijf volledig veranderd is en dat ze hun cultuur zodanig hebben getransformeerd dat ze nu volledig gericht zijn op klantentaken. (Eén cliënt heeft zelfs een vergaderruimte naar hem genoemd.) Zijn werk bij het ontwikkelen en implementeren van de Jobs-theorie heeft hem de afgelopen tien jaar tot een van de best geïnformeerde en meest vernieuwende gebruikers van de theorie gemaakt.

Door dit boek heen hebben we ervoor gekozen om primair de ‘ik’-vorm te gebruiken, om de tekst toegankelijker te maken. Maar we hebben het als partners geschreven; het is in elk opzicht het resultaat van onze samenwerking en collectieve expertise.

Ten slotte volgt hier een overzicht van de inhoud. Deel I biedt een inleiding in de Jobs-theorie als het causale mechanisme dat succesvolle innovatie voedt. In deel II stappen we over van de theorie naar de praktijk en beschrijven we de lastige taak van het toepassen van de Jobs-theorie in de chaos van de echte wereld. In deel III schetsen we de gevolgen voor de organisatie en de leiding, de uitdagingen en de opbrengst van een focus op Jobs to Be Done. Om de route door elk van deze onderdelen van het boek te faciliteren en de waarde ervan voor jou zo groot mogelijk te maken, hebben we aan het begin van elk hoofdstuk een onderdeel ‘Het grote plaatje’ opgenomen, en aan het eind een korte samenvatting van ‘kernpunten’. Aan het eind van de hoofdstukken 2 tot en met 9 hebben we bovendien een lijstje opgenomen met vragen die leiders aan hun organisatie kunnen stellen met als doel executives te helpen deze ideeën in praktijk te brengen.

We geven er de voorkeur aan dingen door middel van voorbeelden te *laten zien* in plaats van ze te *vertellen* in de vorm van uitspraken of meningen. We hebben ontdekt dat verhalen bij het ontdekken van Jobs to Be Done een sterker mechanisme vormen om te leren anders te denken dan alleen maar vertellen wat je moet denken; deze verhalen weven we door het hele boek heen. We hopen dat je nieuwe inzichten zult opdoen en manieren zult vinden om je eigen innovatiesucces te vergroten.

VOOR WELKE TAAK HEB JE DAT PRODUCT INGEHUURD?

Organisaties overal ter wereld hebben oneindig veel middelen, zoals tijd, energie en overleg op topniveau, gewijd aan de uitdagingen van het innoveren. En ze hebben wat ze aan efficiëntie doen uiteraard ge-optimaliseerd. Maar als al deze inspanningen gericht zijn op het beantwoorden van de verkeerde vragen, steunen ze op een zeer wankel basis.

Zoals W. Edwards Deming naar verluidt al heeft opgemerkt, is ieder proces volmaakt ontworpen om de resultaten voort te brengen die het krijgt. Als we denken dat innovatie rommelig, onvolmaakt en ondoorgrondelijk is, creëren we processen die die opvattingen operationaliseren. En dat is wat veel bedrijven hebben gedaan: onbedoeld hebben ze innovatieprocessen ontworpen die op volmaakte wijze middelmatigheid opleveren. Ze besteden tijd en geld aan het samenstellen van modellen vol met data die heel goed kunnen beschrijven, maar niet voorspellen.

Daar hoeven we geen genoeg mee te nemen. Er is een betere vraag – een vraag die ons kan helpen de causaliteit te begrijpen die ten grondslag ligt aan de beslissing van een klant om een nieuw product zijn of haar leven binnen te brengen. Voor welke taak heb je dat product ingehuurd? Het goede nieuws is dat je strategie niet langer gebaseerd hoeft te zijn op toeval als je je baseert op het streven naar inzicht in de taken die je klant te vervullen heeft. Je gaat zelfs met dat toeval concurreren, omdat anderen daar nog steeds op rekenen. Je zult de wereld met nieuwe ogen zien. Andere concurrenten, andere prioriteiten en – bovenal – andere resultaten. Je hoeft je niet langer bezig te houden met lukrake innovatie.