

DI COSA PARLIAMO?

La tua azienda è una macchina perfetta. Il problema è che è stata progettata per produrre output, non per generare outcome. Se analizziamo la struttura della tipica PMI italiana, vediamo organigrammi disegnati attorno al prodotto (Reparto Produzione, Reparto Vendite, Reparto Amministrazione). Sembra logico, ma è una trappola mortale. Questa struttura è cieca di fronte all'unica realtà che conta: il motivo profondo per cui il cliente ti paga.

IL DESIGN DELL'ERRORE: VENDERE STRUMENTI INVECE DI RISULTATI

Il cliente non vuole il tuo prodotto. Non vuole la tua consulenza. Non vuole il tuo software. Come insegnava Theodore Levitt, il cliente vuole "un buco nel muro", non un trapano. Eppure, continui ad assumere ingegneri che perfezionano il trapano e venditori che ne lodano il motore, mentre nessuno in azienda è responsabile del "buco".

Oggi applichiamo la teoria dei **Jobs To Be Done (JTBD)** di Clayton Christensen non al marketing, ma al **Design Organizzativo**. Scoprirai che i problemi di fatturato non dipendono dal prezzo, ma da un disallineamento tra le tue **Competenze Interne** e il vero lavoro che il cliente sta cercando di svolgere.

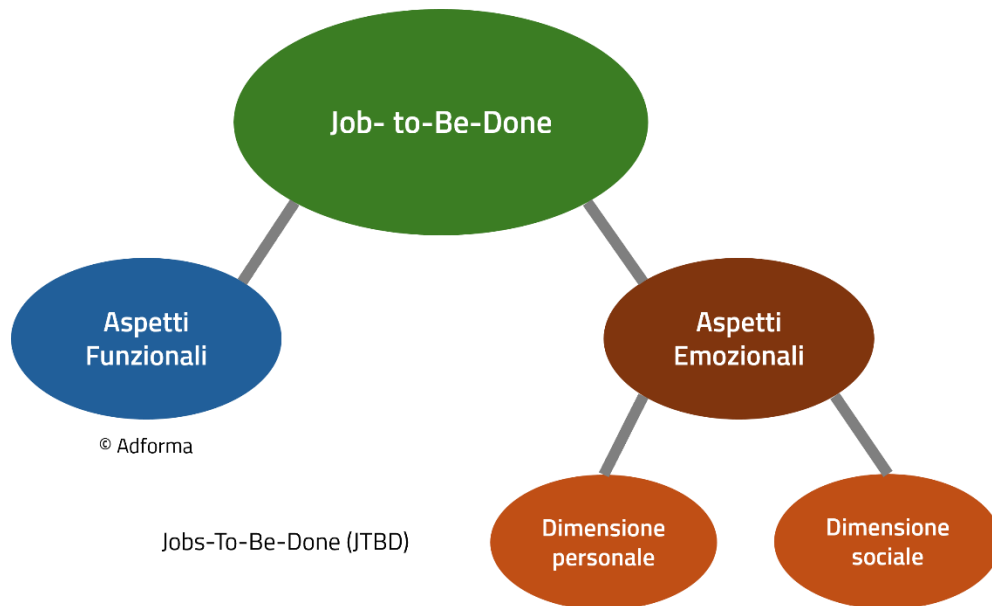
IL GRANDE EQUIVOCO: CHI È IL CLIENTE VS COSA VUOLE FARE

La maggior parte delle aziende spreca risorse preziose costruendo "Buyer Personas" basate su dati demografici: *'Mario, 45 anni, responsabile acquisti, ama il golf'*. Questa informazione è inutile per progettare i processi aziendali.

Sapere che Mario ama il golf non ti dice come strutturare il tuo servizio clienti. Sapere invece che il *Job* di Mario è **"Evitare di fare brutta figura col CdA quando presenta il budget"** cambia tutto.

Se il vero *Job* è "Ridurre l'ansia da prestazione del manager", la tua azienda non deve vendere solo un prodotto affidabile. Deve vendere un processo di reportistica impeccabile.

- **L'Errore:** Hai un ottimo reparto tecnico (Prodotto), ma un reparto amministrativo lento che manda fatture in ritardo o report confusi.
- **Il Risultato:** Mario ti licenzia. Non perché il prodotto non funzioni, ma perché la tua organizzazione ha fallito nel suo vero *Job* (farlo sembrare efficiente).



ANATOMIA DI UN ORGANIGRAMMA "JOBS-FIRST"

Come cambia la tua azienda se smetti di organizzarla per "Funzioni" e inizi a organizzarla per "Jobs"?

1. RIVEDERE LE COMPETENZE (HR)

Nel modello tradizionale, assumi persone brave a svolgere un compito tecnico. Nel modello JTBD, assumi persone capaci di risolvere l'intoppo del cliente. Prendiamo un'azienda che vende macchinari industriali.

- **Approccio Vecchio:** Assumi un manutentore che ripara il guasto in 4 ore.
- **Approccio JTBD:** Il cliente non vuole "riparazioni veloci", vuole "zero fermo macchina". Quindi, invece di assumere 10 manutentori, assumi 2 Data Analyst che monitorano i sensori per prevenire il guasto. Hai cambiato le competenze (HR) perché hai capito il vero Job.

2. PROCESSI TRASVERSALI, NON SILOS VERTICALI

Il cliente vive un'esperienza orizzontale (dall'ordine alla consegna). L'azienda vive in silos verticali (Vendite -> Magazzino -> Amministrazione). Ogni volta che il cliente passa da un silos all'altro, c'è un rischio di caduta.

- *Esempio:* Il venditore promette una personalizzazione (per chiudere il contratto). Il reparto produzione non ha la procedura standardizzata per farla. Il prodotto esce sbagliato.
- *Soluzione:* Creare "Squadre di Scopo" interfunzionali responsabili dell'intero Job del cliente, non solo di un pezzo.



3. I KPI SBAGLIATI

Dimmi come misuri i tuoi dipendenti e ti dirò come si comporteranno. Se il Call Center è misurato sulla "Durata media della chiamata" (più è breve, meglio è), l'operatore chiuderà in fretta. Ma se il Job del cliente è "Sentirsi ascoltato e rassicurato", il tuo KPI sta attivamente distruggendo valore. Devi introdurre metriche di **Successo del Cliente**: non "quante pratiche hai sbrigato", ma "quanti clienti non hanno dovuto richiamare per lo stesso problema".

LO STRUMENTO: IL RADAR DI ALLINEAMENTO JTBD

Per trasformare questa teoria in azione manageriale, abbiamo creato il **Radar di Allineamento JTBD**. Non è un esercizio creativo, è uno strumento di diagnosi spietata per i tuoi processi.

Il Radar ti obbliga a confrontare tre dimensioni per ogni segmento di clientela:

1. Il Job (Pain & Gain) Dimentica il prodotto. Scrivi cosa stava accadendo nella vita del cliente un attimo prima di chiamarti.

- *Esempio:* "Non vuole un software CRM. Vuole smettere di perdere i post-it con i numeri dei clienti perché ha paura di dimenticare un appuntamento importante."

2. Il Processo Attuale (Current State) Mappa onestamente cosa succede oggi in azienda.

- *Esempio:* "Per attivare il CRM, inviamo un manuale PDF di 50 pagine e aspettiamo che il cliente lo legga."

3. Il Gap Organizzativo (The Void) Qui sta la verità. Il processo attuale risponde al Job?

- *Analisi:* Se il cliente ha paura e poco tempo (Job), inviargli un manuale di 50 pagine (Processo) è un suicidio.
- *Azione HR/Org:* Ci manca la figura dell'**Onboarding Specialist** che faccia la configurazione guidata in 30 minuti.
- *Risultato:* Abbiamo individuato una lacuna nell'organigramma (manca un ruolo) che nessun sondaggio di marketing avrebbe mai rivelato.

ISTRUZIONI OPERATIVE PER L'USO IN AZIENDA

Non delegare questo lavoro al marketing. Questo è un lavoro per la Direzione Generale e HR.

1. **Convoca il "Consiglio di Guerra":** Metti nella stessa stanza il Responsabile Vendite, il Responsabile Operations e il Responsabile HR.
2. **Seleziona un Cliente "Perso":** Prendi un cliente che ti ha lasciato recentemente. Non chiederti "perché", chiediti "cosa non siamo riusciti a fare per lui?".

3. **Compila il Radar:** Usa il modulo scaricabile. Sii brutale. Se il processo è "lento e manuale", scrivilo.
4. **Identifica il Gap di Competenza:** Chiediti: "Le persone che gestiscono questo processo hanno le capacità, gli strumenti e l'autorità per soddisfare il Job?". Spesso scoprirai che hai persone brave intrappolate in processi stupidi.

L'innovazione non è aggiungere funzionalità al prodotto. L'innovazione è togliere attrito dai processi organizzativi.

PERCHÉ QUESTO ARTICOLO SUPPORTA LA TUA AZIENDA

- **Riduzione Costi Occulti:** Smetterai di pagare stipendi per attività che non generano valore percepito dal cliente (eliminazione degli sprechi/Muda).
- **Chiarezza dei Ruoli:** Definirai le job description in base ai risultati attesi dal cliente, eliminando l'ambiguità su "chi deve fare cosa".
- **Fidelizzazione Reale:** Un'organizzazione allineata al JTBD crea un'esperienza fluida che rende difficile per il cliente cambiare fornitore (aumento Switching Costs).

LE 6 PAROLE DA CONOSCERE

1. **Jobs To Be Done (JTBD):** Il progresso che una persona cerca di compiere in una specifica circostanza. Non è il prodotto, è il fine.
2. **Big Hire:** Il momento in cui il cliente decide di acquistare (firma il contratto). È una promessa.
3. **Little Hire:** I momenti in cui il cliente usa effettivamente il servizio. È qui che l'organizzazione vince o perde.
4. **Push & Pull:** Le forze che spingono il cliente verso di te (insoddisfazione attuale) o lo trattengono (abitudine, paura del cambio).
5. **Competenze Trasversali:** Capacità che attraversano i dipartimenti (es. problem solving rapido) necessarie per soddisfare il Job.
6. **Switch:** Il momento in cui il cliente "licenzia" il vecchio modo di fare le cose per "assumere" te.

LE 6 DOMANDE PER PARTIRE

1. Qual è l'evento scatenante che porta il cliente a cercarci? (Cosa è appena successo nella sua azienda?)
2. In quale fase del nostro processo interno il cliente sperimenta più frustrazione o attesa?

3. Abbiamo KPI che incentivano i dipendenti a ignorare il vero Job del cliente? (Es. Velocità a discapito della qualità).
4. Chi è il "proprietario" del risultato finale del cliente nel nostro organigramma?
5. Quali competenze ci mancano per passare da "venditori di prodotti" a "partner di processo"?
6. Se fossimo il cliente, ci riassumeremmo o ci licenzieremmo basandoci sulla nostra esperienza di servizio?

RISORSE PER APPROFONDIRE

- **Libro:** [Competing Against Luck](#) - Clayton M. Christensen. (La bibbia del JTBD).
- **Video:** [When Only a Milkshake will do the Job](#): Clayton Christensen. (Spiegazione illuminante in 10 minuti).
- **Metodo:** [Outcome vs Output: la chiave per scrivere KR efficaci](#): lo strumento Adforma per comprendere la differenza tra Outcome e Output è decisivo per scrivere Key Results efficaci, orientare la performance all'impatto e creare reale valore organizzativo.
- **Figura:** [Bob Moesta](#) - Co-creatore del framework JTBD, esperto di interviste profonde.

LA PENNA DEL CAFFÈ STRATEGICO



"Dal 1994 affianco le imprese nel ridisegnare processi e strutture organizzative. Ho visto troppe aziende eccellenti soffocare perché organizzate per funzioni e non per il valore reale atteso dal cliente. In questo articolo, unisco la teoria dei Jobs To Be Done alla pratica del Design Organizzativo per aiutarti a costruire una struttura finalmente allineata al business."

[Luigi Bergamo](#)

Senior Consultant, Trainer, Coach

' Non c'è nulla di così inutile quanto fare con grande efficienza ciò che non dovrebbe essere fatto affatto.'

Peter Drucker, Economista e saggista

[Adforma – Ideas & People](#)

Probably one of the best opportunities



LO STRUMENTO DI OGGI

COMINCIAMO DA QUI

Questo strumento non serve per analizzare il mercato, ma per analizzare la tua azienda. Ti aiuta a visualizzare dove i tuoi processi interni (Current State) falliscono nel soddisfare il vero lavoro (Job) per cui il cliente ti ha pagato.

ISTRUZIONI PER L'USO

1. **Convoca il "Consiglio di Guerra":** Non compilarlo da solo. Coinvolgi Responsabile Vendite, Operations e HR.
2. **Scegli un "Cliente Perso":** Pensa a un cliente che ha rescisso il contratto o non ha rinnovato.
3. **Sii Brutale:** Nella colonna "Processo Attuale", non scrivere come *dovrebbero* andare le cose, ma come vanno *veramente* (es. "Il report viene fatto a mano su Excel e inviato con 3 giorni di ritardo").

IL RADAR DI DIAGNOSI

(Compila una riga per ogni segmento di clientela o per ogni 'Incidente' critico rilevato)

IL JOB (Pain & Gain)	IL PROCESSO ATTUALE (La Realtà)	IL GAP ORGANIZZATIVO (La diagnosi)	L'AZIONE CORRETTIVA (HR/Organizzazione)
Cosa voleva ottenere davvero il cliente? <i>(Es. Non voleva un CRM, voleva smettere di aver paura di perdere i dati dei clienti).</i>	Cosa è successo internamente? <i>(Es. Gli abbiamo mandato un manuale PDF di 50 pagine e nessuno lo ha chiamato).</i>	Cosa manca nell'organigramma? <i>(Es. Manca un ruolo di Onboarding. Abbiamo ottimi tecnici, ma nessuno con empatia per la fase di avvio).</i>	Chi dobbiamo assumere/formare? <i>(Es. Creare ruolo 'Onboarding Specialist' con KPI sulla velocità di attivazione, non sulla vendita).</i>

GUIDA ALLA COMPILAZIONE: LE 3 DOMANDE CHIAVE

Per riempire correttamente le caselle vuote, ponetevi queste domande durante la riunione:

PER LA COLONNA 1 (IL JOB):

- Qual è l'evento scatenante che ha portato il cliente da noi?
- Quale emozione provava prima di chiamarci? (Ansia, frustrazione, fretta?)
- In quale momento ha deciso di "licenziarci"?

PER LA COLONNA 2 (PROCESSO ATTUALE):

- In quale passaggio tra un reparto e l'altro il cliente ha dovuto aspettare?
- Abbiamo costretto il cliente a adattarsi ai nostri tempi o ci siamo adattati noi ai suoi?

PER LA COLONNA 3 (IL GAP):

- Chi è il "proprietario" del risultato finale di questo cliente nel nostro organigramma? (Se la risposta è "tutti", allora è "nessuno").
- Le persone coinvolte avevano l'autorità per risolvere il problema senza chiedere permessi?

KPI CHECK: STAI MISURANDO LA COSA SBAGLIATA?

Usa questo spazio per segnare le metriche che stanno danneggiando il Job del cliente.

KPI Attuale (Dannoso): (Es. Durata media della chiamata al supporto < 3 min)



Radar di allineamento organizzativo JTBD

Comportamento che genera: *(Es. L'operatore chiude la chiamata prima di aver risolto davvero il problema)*

Nuovo KPI (Jobs-First): *(Es. % di clienti che non richiamano per lo stesso problema entro 48h)*

Luigi Bergamo