DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v3.48
CZU: 005.591.6

JOBS TO BE DONE – A MODERN APPROACH TO THE INNOVATION PROCESS

JOBS TO BE DONE – O ABORDARE MODERNĂ ÎN PROCESUL DE INOVAȚIE

ERHAN Dorin, masterand, specialitatea: Managementul Proiectelor
ORCID: 0009-0006-9733-6548
Academia de Studii Economice din Moldova,
str. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, Republica Moldova
Telefon: +373 69909596
e-mail: erhan.dorin@ase.md

Abstract: *This paper explores the Jobs To Be Done (JTBD) framework as a structured, science-based methodology for innovation project management. While most innovation initiatives operate on intuition - treating product development as a game of chance - JTBD offers a systematic alternative grounded in understanding customer needs as functional, emotional, and social "jobs". Through two retrospective case studies - the evolution of long-distance communication (from ancient couriers to instant messaging) and daily commuting solutions - this paper demonstrates how JTBD reframes competition, predicts market behavior, and reduces innovation failure rates. The theoretical foundation connects JTBD to the creative destruction theory formalized by Aghion and Howitt, recognized by the 2025 Nobel Prize in Economics. The paper argues that innovation in emerging markets like Moldova fails not due to lack of talent or capital, but due to methodological gaps that frameworks like JTBD can address.*
Key words: *Jobs To Be Done, innovation management, creative destruction, customer-centric innovation, project management, product development, emerging markets*
JEL CLASSIFICATION: O31, O32, M11, L21

INTRODUCERE

În 1999, un inginer britanic a inventat o umbrelă care înștiința prin LED-uri dacă va ploua. Produsul a eșuat - pentru că oamenii care ies cu umbrela deja știau că va ploua. În 2017, start-upul Juicero din Silicon Valley a colectat prin fundrising 120 de milioane de dolari pentru un produs cu aceeași denumire - un storcător de fructe cu Wi-Fi, de 400 de dolari. Bloomberg a demonstrat în direct că pungile de fructe ale companiei care erau introduse în aparat puteau fi stoarse manual de propriile mâini cu rezultate identice, iar produsul a fost retras de pe piață în mai puțin de doi ani. Compania Quirky a creat un dispozitiv pentru ouă, care te informa, inclusiv, și despre temperatura exactă a fiecărui ou din frigider. Compania Segway a lansat vehiculul său electric de 5.000 de dolari, despre care inventatorul acestuia, Dean Kamen, declara că va fi pentru oraș ca un automobil; în realitate produsul a devenit o utilitate pentru ghizi turistici și polițiștii din mall-uri. Google a investit sute de milioane în Google Glass, mizând pe realitatea augmentată (AR) - și a livrat un dispozitiv care îi făcea pe oameni să fie evitați în cafenele și interzișii în baruri. Amazon, cel mai mare retailer din lume, a lansat Fire Phone cu un sistem de recunoaștere 3D a obiectelor, convins că oamenii vor să scaneze obiectele din jurul lor pentru a le cumpăra de pe Amazon; compania a raportat pierderi de 170 de milioane de dolari și a abandonat proiectul în mai puțin de un an.

Unele dintre aceste invenții par absurde de la prima vedere. Altele - precum Segway sau Google Glass - păreau cu totul revoluționare. Dar toate au eșuat pe piață. De ce? Nu din lipsa de tehnologie - fiecare era o minune inginerească. Nu din lipsa de finanțare - în spatele lor stăteau sute de milioane de dolari. Nu din lipsa de talent - echipele includeau unii dintre cei mai buni ingineri din lume. Ceea ce le unește este un eșec metodologic fundamental: au făcut inovație de dragul inovației. Au răspuns la întrebări pe care nimeni nu le punea. Au rezolvat probleme pe care nimeni nu le avea.

Dar dacă inovația nu se face de dragul inovației, atunci de dragul cui? Răspunsul la această întrebare nu este nici unul nou și nici spectaculos – este următorul: inovația se face de dragul sarcinilor (*jobs*) pe care oamenii încearcă să le îndeplinească în viața lor. Theodore Levitt, profesorul de la Harvard Business School, a sintetizat acest principiu într-o frază care a devenit reper în lumea afacerilor: „Oamenii nu vor un burghiu de 6 milimetri – vor o gaură de 6 milimetri în perete" (Levitt, 1960). Sau, dacă privim și mai profund, poate nici gaura nu este obiectivul real – poate obiectivul este să monteze un raft, ca să nu mai audă reproșuri că apartamentul e dezorganizat. Sarcina funcțională (gaura), sarcina emoțională (liniștea sufletească) și sarcina socială (percepția unui spațiu ordonat) coexistă întotdeauna.

Această perspectivă poartă numele de **Jobs To Be Done** (JTBD) – un framework teoretic și practic care redefinește modul în care înțelegem inovația. În loc să întrebe „ce caracteristici noi putem adăuga produsului?", JTBD întreabă „ce sarcină încearcă clientul să îndeplinească și cât de bine o îndeplinesc soluțiile existente cu produsul nostru?" (Christensen et al., 2016).

Relevanța acestei abordări a căpătat o confirmare neașteptată în octombrie 2025, când Premiul Nobel pentru Științe Economice a fost acordat pentru cercetările privind creșterea economică bazată pe inovație, formalizate în teoria *creative destruction* (Royal Swedish Academy of Sciences, 2025). Dacă modelul Aghion-Howitt demonstrează matematic că inovația este motorul prosperității economice, JTBD oferă instrumentul prin care organizațiile pot participa mai eficient la acest proces.

Prezentul articol explorează framework-ul JTBD ca metodologie de inovație, demonstrând prin două studii de caz retrospective – evoluția comunicării la distanță și diversitatea soluțiilor de transport urban – cum poate fi aplicat acest framework pentru a înțelege, prezice și ghida procesul de inovare.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Fundamentele teoretice: de la creative destruction la JTBD

Teoria *creative destruction*, formalizată matematic de Aghion și Howitt (1992), descrie procesul prin care inovațiile superioare înlocuiesc continuu soluțiile existente, generând creștere economică. În acest model, o firmă care investește resurse în cercetare-dezvoltare (R&D) are o probabilitate de succes proporțională cu productivitatea efortului său de R&D. Framework-ul JTBD poate fi interpretat ca o metodologie care crește această productivitate, focalizând eforturile de inovație pe nevoi validate ale clienților, în loc de intuiții despre caracteristici ale produselor (Christensen et al., 2016).

Henry Ford ar fi spus celebra frază: „Dacă mi-aș fi întrebat clienții ce vor, ar fi spus cai mai rapizi." Indiferent dacă citatul este autentic sau parafrazat, el ilustrează perfect limitarea cercetării tradiționale de piață: clienții gândesc în termeni de soluții existente, nu în termeni de sarcini fundamentale. Nimeni nu i-ar fi cerut lui Ford un automobil – dar toată lumea voia să ajungă mai repede din punctul A în punctul B. Sarcina era constantă; soluția era cea care aștepta să fie reinventată.

Două școli, un framework

Framework-ul JTBD s-a format în jurul a două școli de gândire complementare. Prima, asociată cu Clayton Christensen de la Harvard Business School, abordează JTBD prin prisma calitativă: interviuri, interpretarea contextului și a motivațiilor emoționale, construirea unei narațiuni complete a deciziei de „angajare" și „concediere" a produselor (Christensen et al., 2016). Christensen propune că oamenii nu „cumpără" produse – le „angajează" pentru a îndeplini o sarcină specifică în viața lor, exact cum un angajator angajează un candidat pentru a rezolva o problemă organizațională. Ulterior le concediază pentru a angaja soluții mai eficiente.

Acest mecanism de angajare și concediere este vizibil în deciziile tehnologice cotidiene. Un utilizator poate „concedia" Microsoft Excel în favoarea Google Sheets – nu pentru că Google Sheets ar fi superior funcțional, ci pentru că elimină fricțiunile legate de licențe, compatibilitate între dispozitive și colaborare în timp real. Un alt utilizator poate „concedia" un asistent AI în favoarea altuia – nu din loialitate față de un brand, ci pentru că noul instrument generează rezultate mai precise

pentru sarcina sa specifică. Companiile „concediază” serverele fizice și „angajează" servicii cloud nu pentru că tehnologia e nouă, ci pentru că sarcina „asigură-mi infrastructura IT fără costuri fixe mari” este îndeplinită mai bine. Iar milioane de utilizatori au „concediat" televiziunea tradițională în favoarea platformelor de streaming – nu din antipatie față de televizor, ci pentru că sarcina „vreau să văd ce vreau, când vreau” era cronic sub-servită de grila fixă de programe. În niciun caz decizia nu este despre produs – este întotdeauna despre cât de bine soluția curentă îndeplinește sarcina comparativ cu alternativele disponibile.

A doua școală, dezvoltată de Anthony Ulwick prin metodologia Outcome-Driven Innovation (ODI), abordează JTBD cantitativ: descompunerea fiecărei sarcini în *desired outcomes* măsurabile, cuantificarea gradului de satisfacție și importanță a fiecărui outcome, și identificarea statistică a oportunităților de inovație (Ulwick, 2016). Dacă școala Christensen întreabă „povestește-mi despre ultima dată când ai angajat un produs pentru această sarcină”, școala Ulwick întreabă „pe o scară de la 1 la 10, cât de important este pentru tine să minimizezi timpul necesar pentru a îndeplini această sarcină și cât de satisfăcut ești cu soluția actuală?”

Cele două abordări nu sunt contradictorii – sunt complementare. Christensen oferă profunzimea calitativă necesară pentru a descoperi sarcini nearticulate; Ulwick oferă rigoarea cantitativă necesară pentru a prioritiza investițiile de inovație. Împreună, ele transformă inovația dintr-un act de inspirație într-un proces sistematic (Kalbach, 2016).



Figura 1. Analiza comparativă a celor două abordări JTBD
Sursa: elaborat de autor

JTBD și redefinirea competiției

Posibil cea mai contraintuitivă contribuție a framework-ului JTBD este redefinirea completă a noțiunii de competiție. În analiza tradițională de piață, concurenții sunt companiile care oferă produse similare. În logica JTBD, concurenții sunt toate soluțiile pe care clientul le ia în considerare pentru a-și îndeplini sarcina – indiferent de categorie, industrie sau formă (Ulwick, 2016). Un restaurant fast-food nu concurează doar cu alte restaurante – concurează cu o banană din geantă, cu un bar de proteine, cu decizia de ”a sări peste masă”, sau cu un Snickers de la chioșc. Toate sunt „angajate” pentru aceeași sarcină: „hrănește-mă rapid și convenabil când nu am timp de o masă propriu-zisă.”

Descrierea metodelor de cercetare utilizate

Prezentul studiu utilizează analiza comparativă retrospectivă ca metodă principală de cercetare. Au fost selectate două domenii – comunicarea la distanță și transportul urban – pentru a demonstra aplicabilitatea framework-ului JTBD în explicarea dinamicii inovației pe perioade lungi de timp. Alegerea analizei retrospective este deliberată: ea permite validarea puterii explicative a framework-ului pe evoluții istorice documentate, înainte de a-l propune ca instrument predictiv pentru inovații viitoare.

Datele au fost colectate din surse bibliografice secundare – lucrări istorice, studii de caz publicate și cercetări academice – și analizate prin prisma conceptelor JTBD: identificarea sarcinii fundamentale (*core functional job*), a rezultatelor dorite (*desired outcomes*), a dimensiunilor funcționale, emoționale și sociale ale sarcinii, și a fenomenului de angajare/concediere a soluțiilor în funcție de schimbarea contextului.

Rezultatele obținute

Studiu de caz 1: Evoluția comunicării la distanță

Posibil nicăieri evoluția distrugerii creatoare nu este mai vizibilă decât în istoria comunicării umane. Sarcina fundamentală – „transmite un mesaj unei persoane aflate la distanță” – nu s-a schimbat de mii de ani. Ceea ce s-a schimbat, continuu și radical, soluțiile angajate pentru a îndeplini această sarcină.

În Antichitate, singura soluție disponibilă era mesagerul pe cal. Herodot descrie sistemul de curierat al Imperiului Ahemenid – drept rețele de călăreți care schimbau caii la fiecare stație, fiind capabili să parcurgă 2.700 de kilometri în aproximativ nouă zile (Herodot, *Istorii*, VIII, §98, trad. Litvinenko, 2007). Romanii au perfecționat acest sistem prin *cursus publicus*, o rețea poștală de stat care livra un mesaj pe distanța Roma–Londra în cinci-șapte săptămâni (Kolb, 2000). Porumbeii mesageri au reprezentat o inovație paralelă, „angajați” tocmai pentru că eliminau dependența de infrastructură terestră – armatele franceză și britanică au menținut servicii oficiale de porumbei până în anii 1950 (Blechman, 2007).

Totul s-a schimbat în 1844, când Samuel Morse a transmis primul mesaj telegrafic între Washington și Baltimore (Standage, 1998). Telegraful nu a fost o îmbunătățire incrementală – a fost un salt de paradigmă. Pentru prima dată, un mesaj putea călători mai repede decât orice obiect fizic. Parametrul γ din modelul Aghion-Howitt nu este abstract – este diferența concretă dintre nouă zile pe cal și câteva minute pe fir telegrafic. Western Union, fondată în 1851, a ajuns într-un deceniu cea mai valoroasă companie din SUA – exact fenomenul de *creative destruction* în care inovatorul captează profitul din noul nivel de calitate (Aghion & Howitt, 1992).

Dar telegraful avea o limitare: comunicarea era mediată, codificată, indirectă. Telefonul lui Bell (1876) a răspuns unui *desired outcome* nevăzut dar profund uman: comunicarea directă, voce-la-voce (Shulman, 2008). Cele două au coexistat decenii, „angajate” pentru sarcini diferite – telegraful pentru comunicări oficiale și documentabile, telefonul pentru conversații personale și urgente. Acest fenomen de coexistență a soluțiilor multiple pentru aceeași sarcină fundamentală este exact ceea ce JTBD prezice (Ulwick, 2016).

Fiecare inovație ulterioară – radioul (comunicarea one-to-many, Aitken, 1985), faxul (transmiterea documentului exact ca original, Coopersmith, 2015), email-ul (combinația de viteză, cost zero și atașamente, Peter, 2004) – a răspuns unor *desired outcomes* specifice pe care soluțiile anterioare nu le îndeplineau la maxim. Astăzi, email-ul însuși este supus distrugerii creatoare: mesageria instantanee (WhatsApp, Telegram) a preluat comunicarea rapidă și informală, în timp ce email-ul supraviețuiește pentru sarcini unde documentabilitatea și formalitatea rămân prioritare.

Posibil, în perspectiva apropiată, dezvoltarea AI în tehnologiile de comunicare va facilita delegarea mai complexă a comunicării către AI, comunicarea hiper-contextuală și cea imersivă, sau, ceva fantastic pentru azi, apariția interfețelor creier-computer. Agenții AI deja rezervă mese în restaurant, trimit documente, fac audituri și trimit alerte, ba mai mult, comunică între ei, astfel comunicarea va suferi schimbări și în continuare.

Principiul demonstrat: sarcina nu se schimbă niciodată. Fiecare revoluție în comunicații nu a schimbat *ce* vrea clientul, ci doar *cât de bine* este îndeplinită acea sarcină.

Studiu de caz 2: Transportul urban și volatilitatea soluțiilor

Al doilea studiu de caz demonstrează un alt principiu JTBD: stabilitatea sarcinii în contrast cu volatilitatea soluțiilor, chiar și la nivel individual.

Să considerăm șapte angajați ai aceleiași companii, fiecare cu sarcina identică de a ajunge la muncă la ora 9:00. Ion preferă mersul pe jos – nu vrea să cheltuie bani și iubește plimbarea. Ionela merge și ea pe jos, dar din motive diferite – consideră că stă prea mult la birou și vrea să facă mișcare. Valentin, la fel ca Ion, iubește natura, dar locuiește mai departe și preferă să doarmă mai mult, așa că își „angajează" bicicleta. Sorina trebuie să-și ducă copiii la școală, deci automobilul personal este singura opțiune viabilă. Mihai nu are automobil – ia taxi când plouă sau închiriază o trotinetă electrică. Andreea ia transportul public pentru că nu are automobil și nici loc de parcare. Nicu este adus de soția sa.

La ora 9:00, toți sunt în birou. Toți au îndeplinit aceeași sarcină – fiecare în felul lui. Ceea ce ilustrează acest exemplu este principiul central al JTBD: **sarcina este unitatea de analiză**, nu clientul și nu produsul (Christensen et al., 2016). Segmentarea tradițională de piață ar grupa acești oameni după vârstă, venit sau stil de viață – JTBD îi grupează după sarcina pe care o îndeplinesc și după criteriile de succes pe care le aplică.

Mai mult, Ion însuși poate schimba soluția angajată în funcție de context: dacă plouă, scoate mașina; dacă mașina e luată de soție, ia troleibuzul; dacă se grăbește, îl roagă pe vecin să-l ducă. Sarcina funcțională rămâne constantă – contextul se modifică, determinând „concedierea" unei soluții și „angajarea" alteia.

JTBD distinge următoarele dimensiuni ale oricărei sarcini: dimensiunea funcțională (*să ajung la muncă*), dimensiunea emoțională (*să mă simt confortabil și în siguranță*), și dimensiunea socială (*să fiu perceput conform statutului meu*). Andreea, promovată în funcție, va prefera automobilul nu doar pentru comoditate – ci și pentru că modul de deplasare trebuie să corespundă noii poziții (Christensen et al., 2016). Decizia de „angajare" este întotdeauna un compromis între aceste trei dimensiuni.

Din perspectiva JTBD, metroul, telecabina, trotineta electrică și automobilul personal nu sunt concurenți într-o piață tradițional definită – dar sunt soluții alternative angajate pentru aceeași sarcină. Această redefinire a competiției este poate contribuția cea mai puternică a framework-ului.

Discuții: De la retrospectivă la aplicabilitate

Este ușor de văzut cum funcționează JTBD din retrospectivă – evoluția comunicării pare evidentă odată narată. Dar provocarea reală apare când trebuie să folosim framework-ul pe o „foaie albă", pentru a genera soluții noi.

Un fenomen relevant este ceea ce am putea numi „angajarea neconvențională" – situația în care utilizatorii adaptează un produs pentru o sarcină complet diferită de cea pentru care a fost conceput. Oameni care își gestionează sarcinile zilnice în Microsoft Excel – o aplicație construită pentru calcule numerice – nu o fac din ignoranță, ci pentru că Excel, în viziunea lor, îndeplinește sarcina „organizează-mi informația în rânduri și coloane" suficient de bine. Nu poți spune unui client că greșește – clientul are întotdeauna dreptate în materie de preferințe. Atâta timp cât produsul „își face job-ul", va fi angajat.

Acest fenomen este mai răspândit decât pare la prima vedere. Studenții folosesc aplicația de notițe din telefon ca jurnal personal – deși există zeci de aplicații dedicate pentru asta. Freelancerii își trimit facturi în format Word, deși Word nu a fost conceput ca instrument de facturare. Antreprenorii își gestionează relațiile cu clienții într-un Google Sheets partajat, în loc să implementeze un CRM specializat. Echipe întregi coordonează proiecte complexe prin grupuri de WhatsApp – o aplicație de mesagerie, nu un instrument de project management. Iar milioane de oameni folosesc YouTube nu pentru divertisment, ci ca fundal sonor la muncă, „angajându-l" pentru sarcina „ajută-mă să mă concentrez" – un job pe care platforma nu l-a anticipat niciodată. În fiecare dintre aceste cazuri,

utilizatorul nu face o eroare de judecată – face o evaluare pragmatică: soluția disponibilă îndeplinește sarcina suficient de bine pentru contextul său, iar costul trecerii la o soluție „corectă” (timp de învățare, preț, complexitate) depășește beneficiul perceput.

Aceste observații au implicații practice directe. Framework-ul JTBD se aplică în managementul proiectelor, în rolul de Product Owner, în automatizarea proceselor (RPA), în design de servicii și în strategie de produs. Oriunde există decizia „ce construim și pentru cine”, JTBD oferă un instrument de navigație.

CONCLUZII

Două ilustrații sintetizează argumentul central al acestei lucrări.

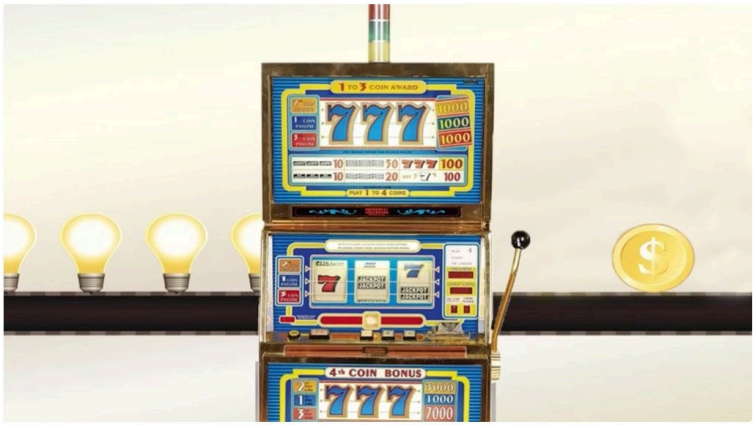


Figura 2. Inovația ca loterie – idei intrate aleatoriu, rezultat imprevizibil
Sursa: elaborat de autor



Figura 3. Inovația ca proces metodologic – idei procesate sistematic, rezultat previzibil
Sursa: elaborat de autor

Prima – un *slot machine*, un aparat de noroc – reprezintă modul în care inovația este percepută și practicată în mod predominant: ideile intră ca niște monede, se trage de mâner, și se speră la jackpot. A doua – un utilaj industrial, un mecanism cu roți dințate – reprezintă ceea ce inovația *poate deveni* atunci când este ghidată de un framework metodologic precum JTBD: ideile intră, sunt procesate sistematic printr-un mecanism validat, și rezultatele sunt previzibile și replicabile, și nu o loterie.

Framework-ul Jobs To Be Done nu garantează succesul fiecărei inovații. Dar transformă fundamental ecuația: din „sperăm să ghicim ce vrea piața” în „știm ce sarcini încearcă clienții să îndeplinească, știm cât de bine sunt servite în prezent, și știm unde există oportunități de îmbunătățire cu factorul γ maxim.”

Pentru economiile emergente precum Republica Moldova, această transformare metodologică este poate mai importantă decât orice infuzie de capital. Lipsa companiilor unicorn din spațiul post-sovietic nu se datorează lipsei de talent sau de resurse – se datorează lipsei de metodologie structurată de inovație. JTBD nu necesită ecosisteme mature sau bugete masive pentru a fi implementat eficient. Necesită doar disciplina de a întreba: „Ce sarcină încearcă clientul meu să îndeplinească?" – și curajul de a construi răspunsul pe date, nu pe intuiție.

Dezvoltarea completă a metodologiei JTBD și aplicarea sa practică în managementul proiectelor de inovație – inclusiv procesul de realizare a unui studiu JTBD structurat – sunt explorate în profunzime în teza de master a autorului, *„Jobs To Be Done – Un framework inovativ pentru managementul proiectelor"*, care propune JTBD ca instrument accesibil și replicabil pentru pieţele emergente.

REFERINȚE

1. Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, *60*(2), 323–351.
2. Aitken, H. G. J. (1985). *The continuous wave: Technology and American radio, 1900–1932*. Princeton University Press.
3. Blechman, A. (2007). *Pigeons: The fascinating saga of the world's most revered and reviled bird*. Grove Press.
4. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business.
5. Coopersmith, J. (2015). *Faxed: The rise and fall of the fax machine*. Johns Hopkins University Press.
6. Kalbach, J. (2016). *The jobs to be done playbook: Align your markets, organization, and strategy around customer needs*. Two Waves Books.
7. Kolb, A. (2000). *Transport und Nachrichtentransfer im Römischen Reich*. Akademie Verlag.
8. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, *38*(4), 45–56.
9. Peter, I. (2004). *The history of email*. NetHistory.
10. Royal Swedish Academy of Sciences. (2025). *Scientific background: Economic growth and creative destruction* [Press release].
11. Shulman, S. (2008). *The telephone gambit: Chasing Alexander Graham Bell's secret*. W. W. Norton & Company.
12. Standage, T. (1998). *The Victorian Internet: The remarkable story of the telegraph and the nineteenth century's on-line pioneers*. Walker & Company.
13. Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be done: Theory to practice*. IDEA BITE PRESS.

Coordonator științific: ȘAVGA Ghenadie, dr. prof. univ.,
ORCID: 0000-0003-3915-0359
Academia de Studii Economice din Moldova, Republica Moldova,
Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61
Telefon: +373 68280448
e-mail: savga.ghenadie@ase.md