

Studiu de caz: Inovație ca într-un start-up, în corporație

Noua revoluție tehnologică a adus cuvântul ”inovație“ în vocabularul fiecărei companii, indiferent de dimensiunea acesteia. Cum se poate inova însă cu adevărat când procesele organizaționale împământenite în marile companii au tendința de a pune frână noilor idei?

Studiu de caz: Inovație ca într-un start-up, în corporație

CONTEXT:

Dincolo de folosirea atât de intensă a termenului de inovație de majoritatea companiilor, aceasta a devenit o necesitate, indiferent de domeniul de activitate, iar cine nu ține pasul și nu investighează noi idei riscă să piardă teren.

DECIZIE:

NN a pornit anul acesta un proiect de inovație împreună cu This Is Not a Storm, un studio de inovație fondat în Londra, care creează și implementează programe complexe de inovație pentru companii precum Enel, Avon sau Beiersdorf Global, cu scopul de a ajuta la identificarea unor noi oportunități de business și la adaptarea mai rapidă și mai eficientă la nevoile clienților.

CONSECINȚE:

Potrivit reprezentanților companiei, ca parte a proiectului, oamenii implicați trec atât printr-o schimbare de mentalitate, de la angajat la antreprenor în cadrul corporației, și printr-o schimbare a modului în care lucrează. This is Not a Storm asistă echipa NN (în implementarea inovației - n.red.): transformă conceptul larg de inovație în procese concrete care permit companiei să ia decizii și să le pună în aplicare mai rapid decât în mod tradițional. Un prim proiect pilot lansat astfel pe piața locală este o asigurare pentru bicicliști.

Programul dezvoltat de This Is Not a Storm pentru NN este unul de inovație intraprenorială, prin care se urmărește crearea, într-un proces mult mai simplu și mai rapid decât până acum, a unor produse noi, adaptate unor nevoi specifice ale clienților existenți sau potențiali“, descrie Andreea Pielescu, coordonatorul echipei de inovație NN Sparklab din cadrul NN Asigurări de Viață, rațiunea colaborării începute anul acesta cu studioul de inovație din Londra. Ideea acestei colaborări a venit anul trecut și a pornit de la nevoia de a dezvolta capacitățile de inovație în interiorul NN și de a crea, astfel, un nucleu de cultură a inovației în companie.

Inovația susține astfel strategia grupului NN, care are, la nivel internațional, o rețea de laboratoare de inovație, denumită NN Sparklab. În același timp, fiecare subsidiară a companiei poate astfel să își definească propria strategie de inovație, cea mai potrivită pentru atingerea obiectivelor locale. Astfel, chiar dacă laboratoarele de inovație urmează aceeași direcție

strategică, acționează aplicat în fiecare țară în parte, în funcție de context, de tendințele din piață și de oportunitățile de inovare. ”Am știut de la bun început că inovația va fi dezvoltată de echipe interne, dar pentru că vorbim de un concept complex care presupune schimbări de mentalitate și de procese interne, am înțeles că este nevoie să lucrăm împreună cu cineva cu experiență antreprenorială și specializare în zona de corporate innovation“, descrie Pielescu motivația colaborării cu studioul This Is Not a Storm din Londra.

Alegerea acestuia a venit după căutări ale NN de servicii de consultanță în domeniul inovației atât pe piața din România, cât și în alte țări care sunt mai avansate din acest punct de vedere, cum ar fi Olanda. ”Consultanța în inovație presupune nu doar însușirea unor tehnici și metodologii pe care apoi le predai mai departe, dar mai ales experiența și expertiza pe o anumită piață, fie de antreprenor, fie de consultant care a lucrat cu start-up-uri.“ Ea spune că la This Is Not a Storm, studioul înființat în Londra, însă de antreprenori români, au găsit această experiență, precum și flexibilitatea de a se adapta nevoilor noastre.

Mai mult, studioul de inovație a venit, pe lângă expertiza internațională, cu experiența de a construi start-up-uri, pe care le-au adaptat contextului intern al NN: ”Ne-au ajutat să construim un proces complet de inovație, de la un capăt la altul, clar, măsurabil și repetabil“.

Acest lucru înseamnă, pe de-o parte, că se creează în interiorul companiei o echipă de tip ”squad“, care lucrează în stil antreprenorial, grăbind procesul de creare și dezvoltare de produs, iar pe de altă parte că NN devine o companie mai agilă, care poate lansa produse pe piață mai rapid, produse adaptate tendințelor, care răspund de regulă unor nevoi încă neacoperite din piață. ”Inițiativa presupune, simplu spus, crearea unui start-up în interiorul companiei“, explică Andreea Pielescu. Concret, echipa creată lucrează pe un model antreprenorial și are misiunea să identifice oportunități, să le testeze rapid și să le transforme într-un timp scurt în produse adaptate dinamicii vieții contemporane. Membrii echipei analizează tendințele din piață, caută noi oportunități, creionează produse pilot în linie cu strategia companiei și au libertatea și agilitatea să le transforme în realitate, oferind clienților metode noi de a-și asigura viitorul financiar. Fiecare idee pilot trece printr-un proces în care se analizează nevoia și potențialul pe piață, se face designul de produs și se experimentează vânzarea și aplicarea lui, într-un timp mult mai scurt decât se întâmplă în mod obișnuit.

În plus, în fiecare etapă echipa are flexibilitatea să facă schimbări și să îmbunătățească ideea în timp real. În tot acest proces, NN și This Is Not a Storm lucrează împreună, cot la cot, pentru rezultate concrete și măsurabile, care să poată fi ulterior scalate, potrivit coordonatorului echipei de inovație al NN. Andreea Pielescu nu oferă un orizont de timp referitor la durata acestei colaborări, însă subliniază că inovația face parte din strategia NN pe termen lung, fiind unul dintre pilonii strategici pentru dezvoltarea viitoare a companiei; astfel, programul este unul de lungă durată. Nu oferă nici detalii referitoare la dimensiunea bugetului alocat în această direcție: ”La fel ca într-un start-up, atunci când un proiect pilot este concretizat și există confirmare clară că răspunde unor nevoi relevante din piață, care până în acel moment nu au fost suficient de bine acoperite, se solicită finanțare în cadrul companiei. Prin urmare, investițiile depind de ideile care se concretizează în produse pilot și sunt greu de cuantificat în acest stadiu“.

În ceea ce privește cuantificarea rezultatelor, Andreea Pieleșcu spune că în primul an aceasta se va face prin numărul de idei testate în paralel și prin viteza apariției lor, iar în viitor se vor uita și la rezultatele fiecărui produs pilot lansat pe piață. În prezent, lucrează la testarea și dezvoltarea a șapte astfel de idei, dintre care două au pornit în primul trimestru al anului, iar celelalte în perioada iulie – septembrie, explică ea. ”În plus, până acum, am observat o creștere de trei ori a productivității echipei implicate în dezvoltarea acestor produse pilot. De asemenea, am redus la o treime numărul de teste necesare pentru a stabili fezabilitatea unui produs și pașii următori pentru dezvoltarea și lansarea acestuia pe piață”, descrie ea un alt beneficiu observat. Cele șapte soluții pilot, dedicate pieței din România, sunt în diverse stadii de dezvoltare, testare și validare și adresează segmente specifice de clienți și nevoi, precum părinții tineri sau sportivii.

Unul dintre produsele pilot deja testate este o asigurare pentru accidente întâmplătoare în timpul mersului pe bicicletă. ”Nevoia de protecție pentru bicicliști există. Vânzările de biciclete au avut creșteri accelerate în ultimii ani. Conform estimărilor, numai anul trecut s-au vândut jumătate de milion de biciclete, iar utilizarea acestora ca mijloc de transport alternativ în oraș e tot mai vizibilă”, descrie ea rațiunea dezvoltării acestui proiect. În perioada de dezvoltare și testare a soluției, echipa de inovație a validat nevoia cu peste 60 de bicicliști, amatori de sporturi extreme, doctori ortopezi, precum și membri reprezentativi ai comunităților de bicicliști din România.

Astfel a apărut prima variantă a produsului, care, potrivit Andreei Pieleșcu, va fi continuu testată și îmbunătățită în funcție de feedbackul clienților. În etapa de test, asigurarea este disponibilă pentru bicicliștii care achiziționează BiciCard, un card dedicat bicicliștilor care le oferă, pe lângă asigurare, diverse reduceri la magazine de profil, la un cost total de 100 de lei pe an. ”Astfel, în eventualitatea unui accident, bicicliștii beneficiază de sprijin financiar pentru tratarea fracturilor, eventuale spitalizări sau cheltuieli medicale. Mai departe, în funcție de rezultatele din perioada de test, vom decide cum va evolua produsul și dacă există contextul ca acesta să devină o soluție de sine stătătoare în portofoliul nostru”, descrie ea modul de funcționare a noului produs creat.

În ceea ce privește echipa creată, din aceasta fac parte angajați cu diverse niveluri de experiență și cu expertiză în mai multe arii, care îmbină viziunea strategică, spiritul antreprenorial și capacitatea de execuție. Echipa NN Sparklab este formată din șase membri dedicați acestui program. Ei sunt responsabili integral de inițiativele pe care le dezvoltă, din stadiul de idee și până la lansare, fiind permanent atenți la rezultate. Fiecare membru coordonează câte o inițiativă, implicându-se și contribuind în același timp la rezultatele întregii echipe. ”În termeni de mentalitate, ei s-au arătat interesați să iasă din zona de confort și să învețe lucruri noi, să gândească și să acționeze fără coordonare formală, având libertatea să ia decizii și să le pună în aplicare mult mai rapid. Fiecare membru al echipei este, de fapt, un antreprenor, un «mini-CEO» al pilotului pe care-l dezvoltă”, descrie ea modul de lucru al participanților la proiectele de inovație ale companiei.

Coordonatorul echipei de inovație NN Sparklab din cadrul NN Asigurări de Viață spune că aceasta folosește metodologii și instrumente noi și inovatoare, regăsite inclusiv în companii mari ca Amazon și Google (cum ar fi Lean Startup, Jobs to be done, Design Thinking, Lean Analytics). Fiecare proiect începe cu stabilirea unei viziuni clare cu ajutorul unui instrument numit V2MOM (Vision, Values, Methods, Obstacles, Measures – folosit de compania Salesforce), iar pe tot parcursul dezvoltării lui transparența e asigurată de faptul că fiecare

membrele are obiectivele împărțite în sarcini clar structurate cu ajutorul OKR (Objectives Key Results – folosit de Google). ”Vorbim, așadar, de o abordare iterativă, în care un concept este îmbunătățit permanent, până când ajunge produs sau serviciu matur“, explică Andreea Pielescu.

Unul dintre principalele beneficii ale acestei colaborări este adus de grăbirea timpului de la idee la lansare: în cazul asigurării pentru bicicliști, intervalul dintre prima ipoteză, cea care a stat la baza începerii pilotului, și un produs concret, accesibil clienților, a fost de șapte luni, timp în care au și învățat metodologia și au dezvoltat procesul repetabil de inovație. În mod tradițional, dezvoltarea unui produs într-o companie de mari dimensiuni, mai ales în domeniul financiar, poate dura chiar și până la doi ani. ”Principalele beneficii pe care le aduce această abordare sunt rapiditatea cu care testează ideile și cu care le aduc îmbunătățiri, viteza cu care rulează procesele de test & learn și faptul că, în timp scurt, cu resurse minime, experimentăm cu un întreg portofoliu de idei – în acest fel probabilitatea de a găsi idei extrem de valoroase pentru clienții noștri crește exponențial.“ Totodată, există posibilitatea de a măsura și repeta procesul inovației; precum și oportunitatea de a învăța rapid, pe bază de experimentare, cum funcționează produse, inițiative și canale noi în condiții reale, de piață.

Start-up-ul This is Not a Storm are trei direcții principale de activitate pe care le desfășoară împreună cu clienții, anume dezvoltarea de produse noi în sistem antreprenorial, schimbarea paradigmei și creșterea vânzărilor ca urmare a implementării de noi procese și soluții inovatoare în companie și cultivarea unei noi culturi organizaționale, însuflând companiilor așa-numitul intraprenariat, adică antreprenariat în interiorul unei corporații, potrivit Roxanei Bălan, innovation lead în cadrul This Is Not a Storm.

Studioul de inovație a fost înființat de Roxana Bălan, care a coordonat anterior Innovation Summit în România și Tudor Bîrlea, de profesie avocat și implicat în mai multe start-up-uri; prin This is Not a Storm și-au propus să ajute corporațiile ”să inoveze ca un start-up și cu ajutorul start-up-urilor,.. Clienții cu care au lucrat până acum sunt Avon, Beiersdorf, Enel, Edenred, NN, VeInteractive. Enel, de pildă, și-a dorit să accelereze creșterea pe piețele în care este operațională compania prin lansarea de noi produse relevante pentru clienți.

Pentru asta, Enel a urmărit să colaboreze cu start-up-uri și să crească împreună cu ele. Au reușit acest lucru printr-un hackathon conceput și implementat de This is Not a Storm; rezultatele s-a concretizat în 12 start-up-uri implicate în proiect și un parteneriat cu Box2M, start-up cu o creștere exponențială care colaborează inclusiv cu Agenția Spațială Europeană, pentru o soluție de infrastructură M2M pentru contoare inteligente; la fel și în situația companiei de cosmetice Avon, care organizează anual un hackathon intern prin care urmărește să identifice noi oportunități de inovație și, totodată, să motiveze angajații talentați.

This is Not a Storm a conceput evenimentul de la A la Z, cu obiectivul de a maximiza rezultatele Avon; iar rezultatele s-au tradus în identificarea a șapte direcții de inovație, dezvoltarea a 27 de propuneri de soluții pentru inovație și alocarea unui buget de 100.000 de euro pentru conceperea, validarea și implementarea soluțiilor selectate. ”În contextul actual sunt două opțiuni: să inovezi sau să asști la propriul declin. N-ai cum să stai pe loc; sunt doar două tipuri de companii: cele care rămân în urmă și cele care merg înainte. Trebuie făcută diferența între cei care doar vorbesc despre inovație și cei care chiar fac ceva vizibil. Inovația e doar o etichetă, dar la sfârșitul zilei

miza este să construiești ceva nou care are valoare, motiv pentru care noi am construit acest proces numit Innovation Engineering, care livrează rezultate predictibile și care este totodată măsurabil și repetabil“, descrie Roxana Bălan perspectiva ei asupra inovației.

Ea observă că, și sub prisma capacității de inovare, România este o țară a extremelor. ”În timp ce majoritatea companiilor încearcă să pretindă că nu e cazul să schimbe ceva la ceea ce se întâmplă în interior, câțiva jucători au luat situația în mâini și sunt în proces de a rescrie regulile acestei piețe. Din păcate, lipsește experiența. În contextul în care toți sunt obișnuiți cu un rol într-o corporație cu produse mature, companiilor tradiționale le este foarte dificil să gestioneze dinamica și să înțeleagă nevoile unui produs dezvoltat de la zero.“ Tendința este de a crea și împinge produse ușor de creat pentru companii, fără o concentrare pe înțelegerea nevoilor pieței și fără o aplecare spre a învăța. ”Proiectele care chiar au o șansă sunt conduse de oameni care știu că realitatea se întâmplă în afara biroului și dacă vor să creeze un produs nou, trebuie să fie acolo. Mai mult, concentrarea lor este pe a-și înțelege clienții și problemele lor și apoi pe generarea unei soluții“, punctează Roxana Bălan.