

# INNOVATION + MANAGEMENT

*Standardizzare l'efficienza dell'organizzazione.  
Personalizzare l'efficacia dell'innovazione*

**IVAN ORTENZI**

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# INNOVATION + MANAGEMENT

*Standardizzare l'efficienza dell'organizzazione.  
Personalizzare l'efficacia dell'innovazione*

IVAN ORTENZI

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*Life moves fast.  
As much as you can learn from your history,  
you have to move forward.*  
Eddie Vedder

*The basic thinking taught in business schools and promulgated  
by consultants is killing the Innovation Stars.*  
Clayton Christensen  
Symposium ITExpo October 2011

*Lieve*

*Forse, davvero, ci piace, sì, ci piace di più  
Oltrepassare in volo, in volo più in là  
Meglio del perdersi in fondo all'immobile  
Meglio del sentirsi forti nel labile.  
Forse, sicuro, è il bene più radioso che c'è  
Lieve svenire per sempre persi dentro di noi  
Meglio del perdersi in fondo all'immobile  
Meglio del sentirsi forti nel labile.  
Forse, davvero, ci piace, sì, ci piace di più.*

Luca Bergia, Cristiano Godano, Riccardo Tesio  
Marlene Kuntz



---

# Indice

<b>Presentazione, di Ernesto Ciorra</b>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	» 13
<b>Apertura, con Pietro Sella</b>	» 17
<b>Senza idee non c'è innovazione</b>	» 23
Gli ingredienti dell'ideazione	» 24
Le dinamiche del pensiero	» 27
Il ruolo dello status quo	» 31
<i>L'incontro con Andrea Arrigo Panato</i>	» 37
<b>La corporate creativity</b>	» 41
La creatività come asset aziendale	» 42
La creatività è un'attività aziendale	» 43
Il processo creativo	» 46
La fonte delle idee sono le persone	» 49
La pratica della creatività aziendale	» 52
Le tecniche di creatività	» 60
<i>L'incontro con Alessia Sterpetti</i>	» 82
<b>Chiamala, se vuoi, innovazione</b>	» 86
Le dinamiche dell'innovazione	» 87
I ruoli dell'innovazione	» 94
Il nuovo perimetro dell'innovazione	» 100
I miti dell'innovazione	» 112
<i>L'incontro con Giovanni Iozzia</i>	» 117

<b>La formula dell'Innovation + Management</b>	pag. 121
L'ossimoro dell'innovazione	» 122
L'estensione dell'InnoFormula®	» 131
Una formula per gestire lo status quo	» 135
L'architettura dell'Innovation + Management	» 143
Innovation Infrastructure	» 146
Innovation Program	» 153
Innovation Initiatives	» 158
<i>L'incontro con Rita Casalini</i>	» 160
<b>Le metodologie e gli strumenti per fare Innovation + Management</b>	» 168
Cronologia dell'Innovation Management	» 169
Il design dell'innovazione	» 173
Il modello di classificazione	» 177
Le metodologie più applicate	» 179
Dall'ideazione all'early stage	» 179
Dal concept allo scale	» 192
Dall'ideazione allo scale	» 199
Gli strumenti che abilitano le metodologie	» 207
<i>L'incontro con Fabrizio Rauso</i>	» 218
<b>I contact point dell'I+M in azienda</b>	» 222
CInO: il partner scelto	» 222
CIO: il partner ideale	» 226
CFO: il partner indispensabile	» 227
CMO: il partner strategico	» 229
CPO: il partner inaspettato	» 231
CHRO: il partner naturale	» 233
<i>L'incontro con Alessandro Rimassa</i>	» 236
<b>Le attività chiave dell'I+M</b>	» 242
Il portafoglio dei progetti d'innovazione	» 242
“Agile is not innovation”	» 258
La tribù dell'innovazione in azienda	» 262
La prossemica dell'innovazione	» 266
<i>L'incontro con Antonella Chirichiello</i>	» 269

<b>L'innovazione nell'I+M: l'Intelligenza Artificiale</b>	pag. 278
AI e creatività	» 279
AI e Idea Management	» 285
AI e Open Innovation	» 288
AI e Innovation + Management	» 292
<i>L'incontro con Carlo Cozza</i>	» 293
<b>3-i Canvas: inevitabile, immaginabile e imprevedibile</b>	
<i>di Ivan Ortenzi e Francesca Iannibelli</i>	» 297
La progettazione del 3-i Canvas	» 298
Gli obiettivi del 3-i Canvas	» 299
Dove si colloca il 3-i Canvas	» 300
Quando usare il 3-i Canvas	» 301
La compilazione del 3-i Canvas	» 302
<b>Conclusioni</b>	» 308
<b>Ringraziamenti</b>	» 311
<b>L'Autore</b>	» 312
<b>Innovation meme</b>	» 313
<b>Bibliografia</b>	» 315



---

# Presentazione

di *Ernesto Ciorra\**

La creatività è più importante della conoscenza, perché non ha limiti!

Senza creatività, non avremmo mai potuto generare la conoscenza, che ne è il prodotto codificato! Coloro che in passato hanno permesso di sedimentare la conoscenza, infatti, sono partiti da un'intuizione, una nuova e diversa visione del mondo, che hanno provato con esperimenti scientifici e reso patrimonio dell'umanità. Il valore della creatività è celebrato in tutto il mondo, e l'Italia è riconosciuta a livello mondiale come una fucina di talenti creativi. L'Antica Roma con i suoi artisti e legislatori, il Rinascimento, singoli geni creativi come Leonardo, Michelangelo, Raffaello, Caravaggio e Canova ci vengono invidiati da tutto il mondo.

Eppure, nelle aziende del nostro Paese, spesso il termine "creativo" è usato con un'accezione dispregiativa. Alcuni anni fa sentii l'amministratore delegato di una grandissima azienda italiana presentare un proprio Top Manager in questo modo: "Eccolo qui, il nostro creativo". Due settimane dopo, quel manager fu licenziato.

Si immagina il creativo come una persona che ha la testa tra le nuvole, disconnesso dalla realtà, incapace di produrre valore. Questo tipo di atteggiamento è frutto di una difesa psicologica feroce, attuata da chi si sente minato nelle proprie certezze. Perché il creativo propone visioni della realtà, del business, dei processi aziendali, sempre "diverse" e nuove, rispetto al pensiero comune. E il nuovo spaventa e destabilizza chi ha bisogno del conforto delle regole sempre seguite, delle abitudini che diventano consuetudini e consolano le insicurezze della vita. La creatività dunque va difesa, soprattutto in azienda, per evitare che muoia!

Questo libro di Ivan è importante, perché ci aiuta a capire come pro-

\* Chief Innovability Officer di Enel.

prio partendo dal supportare la creatività delle persone che vivono in azienda si inizi il percorso strutturato sull'innovazione in azienda. Un percorso che oggi possiamo affrontare utilizzando la nuova versione della nostra Inno-Formula<sup>®</sup>, che recepisce le indicazioni delle nostre ultime esperienze professionali e l'interessante proposta della formula dell'Innovation + Management che orienta l'analisi dell'opportunità di dotarsi di un approccio strutturato all'innovazione. Ma c'è sempre un punto in comune, la consapevolezza che il ruolo delle persone nei percorsi e nelle iniziative d'innovazione sia sempre più determinante. Un ruolo che trova nuovamente nella creatività il suo punto di partenza. La creatività nella sua forma aziendale, la corporate creativity, deve essere alimentata, difesa dagli attacchi e orientata alla creazione di valore. Può sembrare un ossimoro: la libera creatività necessita di una struttura, di regole e processi?

La risposta è: "Sì!". Non per imbrigliare i creativi, ma per difenderli, nutrirli con tecniche che rinforzino il talento creativo e per aiutarli a focalizzare i loro sforzi alla creazione di valore. Con Ivan, poco meno di vent'anni fa, frequentammo corsi tenuti da Edward De Bono. Ci insegnò che "la creatività è come un muscolo, si può allenare, rinforzare, accrescere". Aveva ragione!

Questo libro è una guida importante per capire come trasformare l'azienda in una palestra della mente creativa, in grado di alimentare un vantaggio competitivo basato sulla superiore capacità di essere creativi e innovativi! Un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, perché fondato sulle persone e sulla loro capacità di creare il futuro, anziché subirlo, di determinare i nuovi trend e di trasformarli in valore per l'azienda, gli azionisti e la società intera.

---

## Introduzione

In queste ultime settimane e mesi quando informavo le persone che incontro “virtualmente” di aver finito di scrivere il nuovo libro, la domanda che mi è stata rivolta più volte è stata: “Com’è scrivere un libro sull’innovazione ai tempi del coronavirus?”.

Ho iniziato a raccogliere appunti, articoli e bibliografia per questo volume alla fine del 2019. Un anno che sarà ricordato per i professionisti e le professioniste che lavorano in area Innovazione come l’anno dell’*Innovation Manager*. Non è il caso di ritornare sul tema del voucher per le PMI, oppure sull’Elenco Nazionale degli e delle *Innovation Manager* che oggi nel nostro Paese conta 8.956 iscritti. Mi piace ricordare che il mio libro *Innovation Manager* è stato pubblicato in tempi non sospetti (2018), raccogliendo i contributi dei pionieri e delle pioniere dell’ecosistema dell’innovazione che da molti anni hanno focalizzato la loro attenzione professionale sugli strumenti, i metodi e le metodologie per gestire in modo sistematico e strutturato l’innovazione in azienda. Per questo motivo il 2019 e la seconda parte del 2018 mi hanno coinvolto direttamente e profondamente nel dibattito che ne è sorto. Abbiamo discusso sull’opportunità, sulla difficoltà e sulla necessità di formalizzare e anche di certificare chi fosse, che cosa facesse e come poter identificare un manager dell’innovazione nelle sue differenti declinazioni e titoli. Io ho provato a dare il mio contributo in termini di esperienza e di contenuti cercando anche di mettere una sana dose di ironia (e autoironia) nelle discussioni. Con l’obiettivo di focalizzare l’attenzione sul valore e sui risultati piuttosto che sulle etichette e sugli attestati.

Nel giro di pochi giorni il mondo è radicalmente cambiato. Ho descritto questa situazione come una fase di sospensione. L’immagine che meglio rappresenta questa sospensione è l’opera pittorica *Golconde* (1953) di René Magritte. Siamo sospesi in attesa di ripiombare sulla terra. Quello che abbia-

mo chiamato Fase 2 e 3. In questa fase di sospensione ho scritto la maggior parte del libro. L'obiettivo è stato quello di bilanciare i contenuti tra singolarità e normalizzazione. Il Covid-19 è presente in questo libro. È presente nelle interviste con tutte e tutti gli ospiti, che non smetterò mai di ringraziare. È presente nelle argomentazioni sulla teoria, sugli strumenti e sulle regole dell'innovazione. È esso stesso un fattore di innovazione identificando la dinamica dell'“innovazione per necessità”.

Fin dai primi appunti questo libro che state leggendo vuole raccogliere il testimone da *Innovation Manager*, partendo dalla figura professionale di colei o colui che all'interno di un'organizzazione è chiamato a presiedere i temi dell'innovazione, si avventura nel vasto mondo delle metodologie e degli strumenti per mettere in atto ciò che si è costruito. Se *Innovation Manager* rappresenta la crisi tra un concetto di evoluzione, progresso e novità con la letteratura e le etichette proprie del ruolo e della funzione, questa volta il tema è *Innovation + Management* ovvero la crisi tra i contenuti e le regole dell'innovazione e le dinamiche, la liturgia del complesso dell'organizzazione aziendale e delle scelte di gestione. Nel segno “+” c'è la volontà di andare oltre l'etichetta e la pratica dell'Innovation Management per evitare il rischio di isolamento e di separazione in azienda tra l'innovazione e tutte le altre aree aziendali. L'innovazione viene vissuta come l'introduzione di nuovi prodotti, nuovi processi, nuove metodologie organizzative e gestionali, nuove filosofie manageriali per preservare il futuro di un'azienda. La sua esecuzione si basa sul processo di innovazione per capire e dare soluzione alle problematiche legate al prodotto, al processo e all'organizzazione dell'impresa, ma anche per diffondere e sviluppare la cultura e l'attitudine delle persone che popolano l'azienda in grado di affrontare i cambiamenti e sviluppare le nuove idee derivanti dall'interno dell'impresa o dall'ambiente esterno.

Oggi innovazione è anche la capacità delle aziende di comprendere, assimilare e reagire allo tsunami che l'onda del virus ha creato.

Prima il manager dell'innovazione, ora il management e l'innovazione. Ovvero l'impianto operativo per rendere effettivo e misurabile il lavoro di chi, utilizzando gli strumenti d'innovazione, guidato dalle metodologie d'innovazione, mette in atto la strategia per l'innovazione. La sfida è quella di poter declinare anche questa volta in modo pragmatico e operativo l'esperienza e le principali evidenze della letteratura della materia dell'innovazione vissuta all'interno delle aziende. Ho costruito un percorso che accompagna la lettrice e il lettore secondo il tema dell'esperienza del *fare innovazione in azienda*.

Un'esperienza che bilancia continuamente l'attitudine individuale delle persone con la dinamica collettiva. Passando attraverso scelte, prese di decisioni, valutazioni, errori e risultati condivisi.



Un'esperienza che si avvale di modelli e strumenti che supportano l'impianto esecutivo dell'innovazione come scelta strategica.

Un'esperienza che traguarda anche gli scenari futuri per capire che cosa cambierà nella disciplina dell'innovazione in azienda a seguito dell'impatto delle nuove tecnologie, in particolare l'Intelligenza Artificiale, nelle dinamiche della gestione dell'innovazione.

Ho quindi colto l'occasione per proporvi una sintesi e un compendio dei principali metodi e strumenti per innovare senza preclusioni e senza giudizi di merito. Mi sono riservato solo la possibilità di identificare i tratti comuni, le dinamiche principali per poi procedere con una classificazione il più possibile pragmatica sulla base delle macrofasi di un processo d'innovazione. Ben conscio delle difficoltà! Lascio a voi tutti gli approfondimenti del caso e soprattutto la scelta sulla base delle vostre esigenze. L'innovazione parte dalle esigenze e dal vostro concetto di che cosa dovete o di che cosa sia per voi innovativo all'interno del vostro modello di business. Come sapete il *come si innova* determina il *che cosa si innova*, ecco perché risulta cruciale approfondire innovazione e management in una nuova formula: Innovation + Management, che ne analizzi le peculiarità dei singoli perimetri e le sinergie.

I singoli temi del libro sono quindi impreziositi da testimonianze e casi aziendali con l'obiettivo di rendere ancora più operativa e concreta la trattazione degli argomenti.

Nelle fasi di chiusura del libro non ho potuto non inserire un capitolo dedicato al Covid-19. Non però con l'obiettivo di cronaca o di valutazione di quanto presente nel libro dovesse essere rivisto alla luce di un evento del quale non abbiamo percezione della sua durata. Ho cercato di trarre insegnamento e indicazione in ottica d'innovazione e di Innovation + Management. Chiude quindi il volume un capitolo dedicato a uno strumento che possa consentire di supportarvi nell'analisi degli eventi "imprevedibili" sulla vostra strategia aziendale e sul vostro vantaggio competitivo. Eventi che possono essere espliciti (come il Covid-19), dedotti da elementi del mercato (analisi dei dati e dei trend) o indotti (creati *ad hoc*).

Ogni libro è l'occasione per aprire e non per chiudere la discussione e il confronto su un argomento. A maggior ragione quando è un libro che tratta di innovazione. Non c'è innovazione senza confronto, non c'è innovazione senza scontro e non c'è innovazione senza accettazione (oggi diciamo inclusione). E non c'è innovazione senza necessità d'innovazione.

Quindi la discussione è aperta! Buona lettura.



---

## Apertura, con Pietro Sella

*Un incontro con Pietro Sella, imprenditore, innovatore ed esperto di innovazione oltre che Amministratore Delegato del gruppo Sella.*

*Un approfondimento per avviare tutti i nostri pensieri.*

**Benvenuto, Pietro, grazie della disponibilità per questo dialogo sull'innovazione e sulle sue dinamiche. Volevo iniziare dalla vostra e dalla tua esperienza diretta su questa tematica che vi vede protagonisti da anni. Esiste differenza tra innovare in un settore maturo e innovare in un settore in crescita?**

L'innovazione ci ha insegnato che pensare di essere in un settore maturo o essere considerati un settore maturo è una presunzione che non consente di avere il corretto approccio. Lo dimostra il periodo che stiamo vivendo, che ci insegna che la rottura, il cambiamento e la discontinuità non tengono conto del grado di maturità dei settori. Uso la parola *discontinuità* proprio con l'intenzione di sottolineare che nulla sarà più come prima. Una discontinuità che ha come prima conseguenza quella di accelerare il percorso della digitalizzazione. Un percorso di lunga data che è il risultato di un combinato disposto di fenomeni come l'informatica, la Rete e la prossima ondata dell'Intelligenza Artificiale. Possiamo dire che avremo un'automazione del cervello, delle capacità e delle scelte cognitive così come la rivoluzione industriale ha portato l'automazione delle braccia. Una somma tra la realtà fisica e la nuova realtà virtuale. A maggior ragione, perciò, oggi non possiamo pensare alla divisione tra settori maturi e settori in crescita. Oggi esiste un mondo prima e un mondo dopo. Tutte le attività e tutti i settori sono impattati, nessuno escluso, specie quelli più facilmente e immediatamente digitalizzabili. Nel settore bancario, per esempio, ci siamo accorti subito di essere all'inizio di una nuova modalità di fare il nostro lavoro. Il nostro mestiere è l'interme-

diazione finanziaria, il finanziamento delle attività produttive e la gestione e la circolazione dell'unità di valore, della contropartita economica che sta dietro ogni attività umana. Ebbene tutto questo si sta trasformando. Oggi esiste una nuova intermediazione finanziaria, per un nuovo mondo. In questo contesto esistono ovviamente delle difficoltà e la più grande è proprio quella di visualizzare tutto questo in un'ottica di discontinuità. Non è immediato comprendere che tutto quello che hai fatto e che hai considerato fondante nel tuo settore sino a oggi, si modificherà o sparirà per sempre. Consideriamo che la modalità con cui l'uomo gestiva la contropartita economica si è modificata radicalmente nel corso del tempo prima e dopo la rivoluzione industriale, e questo è stato accompagnato dall'evoluzione dei sistemi economici e finanziari. La difficoltà è proprio visualizzare questo cambiamento per il prossimo mondo.

**Mentre parlavi mi è venuta in mente questa considerazione sull'unità di misura, in particolar modo pensando alla nostra esperienza del Covid-19 e del lockdown: l'unità di misura che regolamentava le dinamiche di business era il tempo, il tempo-lavoro e le 8 ore. Pensi che nel nuovo mondo sostituiremo questa unità con una nuova forma di calcolo del valore magari abilitata dalla tecnologia?**

Sì e per interpretare quello che sta avvenendo possiamo creare un parallelo con quello che è successo in passato. Nell'era preindustriale il sistema economico si basava sulla terra, sulla popolazione, sulle attività agricole ed estrattive. Non essendoci alcuna macchina si prosperava in modo direttamente proporzionale alla quantità. Esisteva quindi un meccanismo di governo efficiente di tipo monarchico. Con l'arrivo della rivoluzione industriale entrano in gioco nuove variabili quali l'energia, le macchine e i capitali di rischio. Evolve così anche il sistema di governo e si affermano le democrazie. E anche il sistema economico vede nascere le banche, che progressivamente si slegano dai metalli, che erano l'unità di valore economica preindustriale, e dalle riserve auree [1971, Smithsonian Agreement, N.d.A.]. Ovviamente stiamo semplificando, ma questo ragionamento ci serve per identificare l'evoluzione dei sistemi, di quello che ho chiamato nuovo mondo, e che ha degli elementi di cambiamento molto evidenti. Oggi l'equivalente dell'energia sono le informazioni e, quindi, i dati. L'equivalente del capitale invece è il cervello, ovvero il talento. Già prima del Covid-19 osservavamo un mondo del lavoro in cui l'unità di valore non era più la quantità di lavoro. Stiamo andando verso una misurazione del valore che si baserà su elementi intangibili, emozionali, creativi e digitali. Elementi che, come stiamo imparando, sono non proporzionali al tempo. Il valore è il contributo intellettuale che ciascuno di noi può apportare in un processo di

creazione di valore – chiamiamolo anche lavoro – in un mondo in rete, decentrato, distribuito e asincrono. Il Covid-19 ha accelerato tutto questo.

**Siamo andati oltre la scarsità del tempo in un continuum che oggi chiamiamo smart working, digital workplace o remote working. Fondamentalmente stiamo risparmiando tempo e stiamo riscoprendo tempo. Lo avete visto anche voi?**

Certo! La dimensione di questo dipende da quando il processo evolutivo sottostante fosse già avanzato nelle direzioni che la trasformazione e la disponibilità globale e complessiva delle tecnologie stanno portando. Infatti, per tutti quei servizi e quelle attività che non eravamo riusciti a far procedere alla stessa velocità di altri e che per molte ragioni avevamo lasciato un po' indietro, il tempo liberato è molto inferiore. In quei casi l'organizzazione del processo è rimasta quella di prima. In tutti gli altri casi i fattori produttivi si sono ricombinati in maniera completamente diversa e il tempo è diventato una risorsa da usare in maniera diversa. La stessa cosa succederà al concetto di spazio e agli spazi lavorativi.

**Il Covid-19 oltre a essere stato un bravo digital transformation manager rischia di diventare un architetto o un urbanista innovativo?**

Direi né manager né architetto, ma stimolo per nuovi manager e nuovi architetti! Coloro che non lasceranno lo spazio ai nuovi manager e ai nuovi architetti e non sapranno cambiare rischiano di non superare questa accelerazione.

**Negli ultimi anni la parola innovazione è sempre andata insieme alla parola open, c'è un po' un'inflazione, addirittura una sorta di retorica dell'essere open? Come avete gestito il vostro perimetro?**

Quando tutti realizzano che un concetto, uno strumento o un'iniziativa funziona, succede spesso che molti semplicemente “appiccicano” alla parola il modello preesistente, riadattandolo e modificandolo in modo non sostanziale. Sul tema Open Innovation, per noi, l'aspetto difficile è stato scoprire che cosa fosse veramente. C'è un preciso momento in cui questo è avvenuto ed è stato il 2013, quando abbiamo iniziato a sperimentare. Pur avendo conoscenza teorica di che cosa fosse l'Open Innovation, non l'avevamo codificata e sperimentata su di noi. Per questo abbiamo creato quello che oggi chiamiamo il nostro primo “Open Innovation Center”, ma allora non sapevamo neanche come chiamarlo! Lo chiamavamo incubatore, acceleratore o laboratorio, non sapendo che quelle parole intendevano strumenti differenti. Ma quando abbiamo aperto il nostro primo Sellalab abbiamo dato alle persone la libertà di agire, di entrare e ai dipendenti di interagire e di stare insieme. Abbiamo ascoltato e portato dentro, da fuori, persone diverse. Solo agendo in modo