

Giorgio Beltrami

# Idea Journey Map

Un canvas per idee di successo



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giorgio Beltrami

# Idea Journey Map

Un canvas per idee di successo

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 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)*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
1. Le origini	»	11
2. Un nuovo “perimetro di progetto”	»	13
 <b>Parte 1 – <i>Idea Journey Map Canvas</i></b>		
<b>1. Il “ciclo dell’innovazione”</b>	»	<b>23</b>
<b>2. Ideas, step 1</b>	»	<b>27</b>
<b>3. Business Idea, step 2</b>	»	<b>33</b>
<b>4. Plan, step 3</b>	»	<b>37</b>
<b>5. Fundraising, step 4</b>	»	<b>39</b>
5.1. L’autofinanziamento	»	39
5.2. Le fonti di finanziamento esterno	»	42
<b>6. Implementation, step 5</b>	»	<b>47</b>
6.1. Feedback	»	50
6.2. Mercato	»	52
<b>7. Development, step 6</b>	»	<b>55</b>

## Parte 2 – Strumenti e metodologie dell’*Idea Journey Map Canvas*

<b>Premessa</b>	pag.	61
<b>1. Ideas (step 1): gestire al meglio la fase creativa (Fuzzy Front End, FFE)</b>	»	65
1.1. Metodi creativi	»	67
1.1.1. Metodo 635	»	69
1.1.2. World Café	»	71
1.1.3. Quality Function Deployment (QFD)	»	79
1.2. Altri tool <i>in a nutshell</i>	»	85
1.2.1. Six Thinking Heats	»	85
1.2.2. Brainwriting Game	»	86
<b>2. Business Idea (step 2): dal Business Model Canvas al Javelin Board e ritorno</b>	»	89
2.1. Il Business Model Canvas	»	90
2.2. Javelin Board e Guerilla User Research	»	93
2.3. Altri tool <i>in a nutshell</i>	»	104
2.3.1. Value Proposition Canvas	»	104
2.3.2. Mappa dell’empatia	»	106
<b>3. Plan (step 3): tecniche e strumenti della fase di pianificazione</b>	»	109
3.1. Il Project Canvas	»	111
3.2. RACI: la matrice di responsabilità	»	113
3.3. La Mappa degli stakeholders	»	116
3.4. Il diagramma di Gantt	»	118
3.5. Monitoraggio e comunicazione	»	121
3.6. Altri tool <i>in a nutshell</i>	»	122
3.6.1. Trello	»	123
3.6.2. GanttProject	»	123
3.6.3. Riunioni, verbali di riunione e metodo “ringi”	»	124
3.6.4. Lessons learned	»	127
<b>4. Fundraising (step 4): strumenti e percorsi</b>	»	129
4.1. Il business plan	»	129
4.2. Gli incubatori	»	131
4.3. I Business Angels	»	131
4.4. Il <i>crowdfunding</i>	»	132
4.5. <i>Venture capital</i> e finanza agevolata	»	133

<b>5. Implementation (step 5): dalla pianificazione all'esecuzione</b>	pag.	135
5.1. La cultura del monitoraggio e dell'errore: Poke Yoke e Swiss Cheese Model	»	139
<b>6. Development (step 6): dall'implementazione allo sviluppo</b>	»	143
6.1. Il modello ServQual	»	144
6.2. Spunti per ottimizzare i feedback	»	146
6.3. BCG Growth Share Matrix	»	147
6.4. The communication toolkit	»	149
6.5. Altri tool <i>in a nutshell</i>	»	151
6.5.1. La matrice di Ansoff	»	151
<b>Considerazioni finali</b>	»	153
<b>Bibliografia</b>	»	157





---

# Introduzione

Nel mondo, come in Italia, ci moltissimi modelli che affrontano in modo “verticale” le fasi e gli elementi necessari alla gestione del processo di selezione, implementazione e sviluppo di un’idea o di un’intuizione progettuale per una nuova offerta, sia esso un servizio o un prodotto. Il termine “verticale” vuole sottolineare come ad oggi non vi sia ancora una proposta (tipicamente un *canvas*) che miri ad offrire una visione sintetica, aggregata e sistemica delle principali fasi di generazione e gestione di una nuova idea di business. Infatti, vi sono diversi “cavas disciplinari” (es.: Business Model Canvas, Project Canvas, Lean UX Canvas etc.), ma non esiste uno schema che leghi insieme, in una visione armonica, le varie “verticalità disciplinari”. L’intento di questo libro è, invece, proprio quello di offrire un “canvas multidisciplinare”: una mappa ideale che consenta ad un team o a un responsabile di progetto e sviluppo di tracciare e seguire una “rotta certa” sin da subito.

Ricordo bene quando la dirigente di una PMI mi pose questa domanda: “l’azienda ha l’esigenza di innovare alcuni servizi esistenti e di diversificare attraverso l’introduzione di nuove soluzioni, ma onestamente non ci è chiaro da dove iniziare e come procedere”. La risposta alla loro domanda risiede in questo libro: **offrire una mappa per governare i processi di innovazione e sviluppo.**

Non solo.

Scopo di questo libro è anche offrire una panoramica, ovviamente non esaustiva, ma comunque ricca, di contenuti e tool che consentono di gestire ogni singola fase di sviluppo di un’idea progettuale sia in termini di input che di outcome: step by step il lettore sarà accompagnato in un viaggio che prende avvio da una fase estremamente “aperta”<sup>1</sup> (*Fuzzy Front End*) per procedere via via verso la focalizzazione, la formalizzazione e l’implementazione di un’idea progettuale “concreta e unica”.

1. Fase che potremmo definire anche “creativa” o “divergente”.

Mi è capitato spesso di incontrare organizzazioni che hanno ritardato il processo di innovazione o perché non sono state in grado di scegliere in modo tempestivo i tool adeguati oppure perché hanno avviato un percorso sovra dimensionato (sia in termini di strumenti che di contenuti) rispetto alle loro necessità con la conseguenza di generare disorientamento e inefficacia. Questo libro mira proprio a questo: offrire un supporto a disegnare un processo di innovazione commisurato alle necessità e alle caratteristiche di un'organizzazione.

Lo scenario nazionale e internazionale di soggetti che si occupano di sviluppo di idee progettuali presenta esattamente questa carenza: la mancanza di uno strumento di insieme che faccia convivere in modo coerente, all'interno di uno stesso perimetro, tool e contenuti disciplinari diversi, ma tutti potenzialmente funzionali alla gestione dello sviluppo di nuove soluzioni. Una sorta di *punto di accesso unico* al processo di innovazione.

In tal senso, il libro vuole posizionarsi fuori dalla mischia. Esso si pone un passo "sopra"<sup>2</sup> rispetto ad una serie di altre proposte già note e, per certi versi, settoriali. Immaginando, infatti, l'idea progettuale come un viaggiatore, il libro si prefigge di disegnarne un vero e proprio percorso: un itinerario che attraversa in modo trasversale e sequenziale diversi campi del sapere creativo e progettuale con l'intento di trovare un *continuum* coerente ed efficace.

Si tratta, quindi, di adottare una visione dall'alto che permetta di annodare in un *unicum* tutti quegli step che, aggregati coerentemente, possono restituire un approccio realmente multidisciplinare all'azione progettuale. Una mappa che consenta di sapere in anticipo quali dovranno essere i passi da seguire e la loro sequenzialità. Ma in concreto come è possibile rappresentare o visualizzare questa *road map*?

L'intuizione dell'*Idea Journey Map Canvas* nasce dall'urgenza di trovare un *frame* che garantisca di "con-tenere" e di leggere come un insieme l'intero processo di innovazione e sviluppo.

Il libro vuole offrire una guida ed un aiuto a tutti coloro che, posti innanzi alla necessità di innovare e sviluppare un nuovo servizio o prodotto, si chiedono "Cosa devo fare?", "Che passi devo compiere?", "Quali tool posso utilizzare?", "Come posso innescare e governare la ciclità dell'innovazione?".

Il libro cerca, quindi, di risolvere una serie di domande che abbracciano la totalità del processo di sviluppo di un'idea offrendo, così, un contributo che offra una visione olistica dell'intero processo di innovazione e sviluppo.

Per rispondere alle esigenze e finalità descritte il libro si struttura in due parti.

2. Dove per "sopra" si intende in una posizione che consenta una visione di insieme, sistemica: una visione aerea.

La prima parte, dedicata ad esplicitare e descrivere i contenuti e le specificità di ciascun passaggio del canvas, mira a far emergere i presupposti teorici che giustificano la coerenza di ogni singola fase rispetto alle altre e, soprattutto, rispetto al processo complessivo di ideazione, progettazione, implementazione e sviluppo. I contenuti presentati attingono sia all'ampia letteratura di riferimento come pure all'esperienza diretta presso organizzazioni di natura e dimensioni diverse.

La seconda parte, invece, mira a fornire per ciascuna fase del canvas una raccolta di strumenti e metodologie (necessariamente non esaustiva) che possono supportare al meglio il perseguimento degli obiettivi o risultati di ciascuna fase. Anche in questo caso le soluzioni presentate sono state esperite sul campo in contesti e modalità molto diverse tra loro, ma sempre coerenti con le specificità e le necessità dell'organizzazione di riferimento.

Il libro si conclude poi con alcune considerazioni generali per il miglior utilizzo del canvas e dei suoi tool. Inoltre, in diversi paragrafi della seconda parte sarà presente una sezione denominata "Altri tool *in a nutshell*" dove saranno brevemente illustrati alcuni strumenti utilizzabili al pari di quelli già presentati o integrabili/riconducibili agli stessi.

Spero che questo libro offra a tutti coloro che sono quotidianamente impegnati nei processi di innovazione e sviluppo uno strumento utile ad adottare o recuperare una visione di insieme in grado di generare successo e valore aggiunto.

## 1. Le origini

Da diversi anni uso introdurre i corsi di project management o di innovazione (in Università come presso clienti privati) con una domanda chiara e semplice: quando è stata l'ultima volta che avete progettato?

Generalmente le reazioni che si ottengono sono quelle di sguardi smarriti, indagatori o evidentemente impegnati ad andare a scavare in un passato più o meno recente. Qualcuno poi alza la mano per raccontare l'ultimo progetto cui ha partecipato: progetti di marketing, progetti per lo sviluppo di beni o servizi, progetti in ambito profit o non profit, progetti chiusi o ancora in corso.

Mai nessuno dice semplicemente: l'ultima volta che ho progettato è stato quando questa mattina ho dovuto decidere come raggiungere la sede della lezione o del corso.

Progettare è un fatto naturale e insito in ciascuno di noi. Ogni volta che dobbiamo prendere una decisione compiamo un atto progettuale: in base ai nostri obiettivi valutiamo costi e benefici, rischi e opportunità, soluzioni possibili e risorse disponibili, vincoli e minacce etc.

Invece, la maggior parte degli interlocutori è convinta che si possa definire "progetto" solo ciò che in qualche modo ha un armamentario formalizzato e

complesso di conoscenze e tecniche: definizione di un budget, sviluppo di un piano di comunicazione, di qualità o dei rischi, sviluppo di un Gantt, definizione di WBS (*Work Brackdown Structure*)<sup>3</sup>, etc. In tal modo si identifica (si potrebbe anche dire “si riduce”) l’attività progettuale alla mera applicazione di tecniche e strumenti che riguardano una ristretta schiera di addetti ai lavori. Progettare è, invece, un atto naturale che appartiene anche al nostro quotidiano. Certamente vi sono anche progetti che per dimensioni, complessità e durata richiedono un approccio strutturato e rigoroso che prevede l’utilizzo di strumenti e soluzioni sofisticati. Un approccio in cui entrano in gioco conoscenze e competenze tecnico-metodologiche.

Ma, comunque, un progetto è in genere il terminale di una serie di attività precedenti ove le idee prendono forma e diventano, prima, un modello di business e, poi, un piano di azione e implementazione di beni e servizi che, al termine del loro ciclo di vita, richiederanno un intervento di innovazione o dismissione.

Ne deriva che ciò che chiamiamo “progetto” ha sempre un prima (creatività e visione), un durante (pianificazione e implementazione) e un dopo (evoluzione e innovazione). Un prima, un durante e un dopo che dilatano il concetto di “perimetro progettuale”.

**Si definisce “perimetro di progetto” quello spazio delineato dalla combinazione coerente e multidisciplinare di contenuti e tool necessari a governare l’intero processo che a partire dalla identificazione e selezione di un’idea giunge alla sua implementazione e sviluppo.** In questa visione o definizione risiede la pretesa di originalità di questo testo.

In tal senso mi piace ricordare come nelle fasi costitutive e di avvio di un team di progetto una delle prima cose che suggerisco di fare è di identificare, all’interno del team stesso, i vari caratteri presenti: l’analitico, l’operativo e il creativo. Tre macro categorie che hanno l’intento, appunto, di dilatare (in termini di consapevolezza) e coprire (in termini di competenze) l’intero perimetro di progetto.

Tutto ciò non vuole negare o mettere in discussione l’accezione tradizionale o riconosciuta di progetto come definita dal PM, ma suggerisce di adottare una prospettiva diversa, più ampia: quella che intende le attività strettamente progettuali come attività riconducibili ad un perimetro “dilatato” che corrisponde al “ciclo di progetto” di un’idea così come definito in precedenza.

Assunto quanto detto, ne deriva che il perimetro di riferimento è uno spazio ampio, articolato, complesso e, forse, anche complicato che richiede la capacità di integrare in modo armonico e funzionale visione sistemica e azione puntuale.

3. La WBS è la rappresentazione a caduta delle attività di un progetto scomposte per macro attività e relativi micro attività sottostanti e ad essere connesse o correlate.

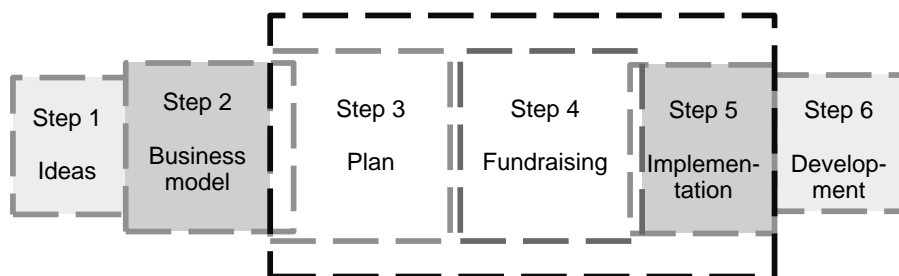
## 2. Un nuovo “perimetro di progetto”

Una delle definizioni più comunemente condivisa di progetto è quella di “un’impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate, e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità” (fonte PMI).

Una definizione che, come diversamente non potrebbe essere, si fonda su una visione progettuale “tecnica” e “settoriale”. Il PM è di fatto un corpo di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti applicate alle attività di gestione di un progetto. Un “corpo” che non risolve totalmente la complessità di un “processo ideativo” che – in modalità ciclica – parte dall’ideazione per giungere allo sviluppo passando per l’implementazione. La definizione “tradizionale” di progetto sembra non considerare come i processi di “pianificazione-esecuzione-controllo” abbiano sia un prima che un dopo. Un “prima” e un “dopo” che amplia, di fatto, il perimetro concettuale di progetto quale spazio di attività correlate e interagenti che, agite secondo una sequenza o una metodologia precisa, portano dall’ideazione fino alla rigenerazione di una soluzione.

La fig. 1 mira a evidenziare, da un lato, come l’ambito di progetto così come definito dal PM (si veda la linea tratteggiata inclusiva degli step 3, 4 e 5) copra solo tre delle fasi che si possono identificare con il processo di sviluppo di un’idea innovativa e, dall’altro, a visualizzare i sei step che concorrono a disegnare il perimetro complessivo che identifica quello che definiamo “ciclo di progetto” dell’idea.

**Fig. 1 – Perimetro di progetto: gli step dell’Idea Journey Map Canvas**



L’*Idea Journey Map Canvas* parte dall’assunto che le fasi di pianificazione (step 3, Plan), ricerca di finanziamenti (step 4, Fundraising) e implementazione (step 5, Implementation) non sono né le prime né le ultime attività per la governance strategica di un’idea.

Ciò che si propone è un allargamento della modalità tradizionale di intendere il “perimetro di progetto”. La visione tradizionale è, infatti, ancorata a cinque fasi o processi: avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e chiusura. Una visione che, però, lascia fuori elementi fondamentali che costituiscono il prima e il dopo dell’azione progettuale comunemente intesa nel contesto del PM.

È infatti dalla necessità di allargare la prospettiva di cui sopra che prende corpo l’*Idea Journey Map Canvas*.

La sua prima formalizzazione trova ispirazione nell’utilizzo professionale, continuo e costante di tool riconducibili all’ambito dell’innovative thinking o del Service Design. Ambiti disciplinari estremamente ricchi, diversificati e in costante evoluzione.

Tra i tanti tool disponibili, quello che più di altri ha indotto e stimolato la nascita dell’*Idea Journey Map Canvas* è di certo la *Customer Journey Map*. La *Customer Journey Map* è un tool che consente di tracciare il percorso del cliente impegnato a fruire di un bene o un servizio. Oltre a rilevare gli elementi costitutivi del processo di fruizione del bene o servizio e i relativi “touchpoints” di contatto tra cliente e operatore, la *Customer Journey Map* consente anche di raccogliere specifici feedback connessi all’esperienza fatta dai clienti durante l’intero processo di acquisto o fruizione. Feedback che permette all’organizzazione di individuare in modo rapido e intuitivo i punti di miglioramento e di eccellenza dell’intero processo di offerta ed erogazione.

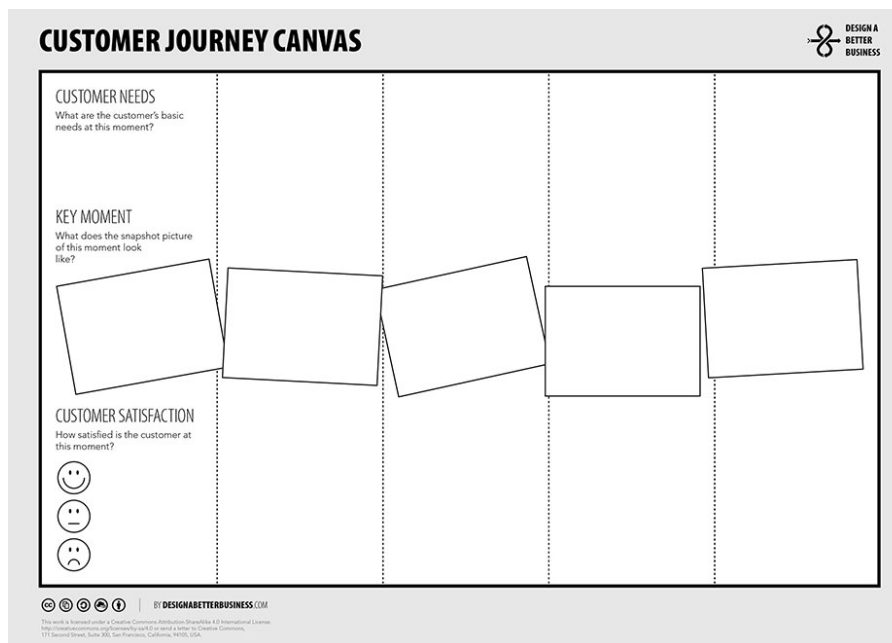
Nello specifico il canvas per la mappatura del “viaggio” di un cliente prevede tre “key point” di analisi e registrazione:

1. definizione e descrizione dei bisogni del cliente che possono anche assumere natura diversa a seconda del “momento” del processo di acquisto e fruizione del servizio;
2. definizione e descrizione (che attraverso l’uso di immagini) dei “momenti della verità”<sup>4</sup>: i momenti chiave in cui i clienti verificano se l’esperienza di acquisto o fruizione di un prodotto o servizio è coerente con le loro aspettative;
3. raccolta e registrazione del grado di soddisfazione dei clienti: soddisfatto, indifferente o insoddisfatto; il processo di raccolta della soddisfazione del cliente può assumere diverse forme e modalità: totem dedicati con emoji, interviste, questionari, app dedicate etc.

Il segreto per un’effettiva utilità di questo strumento è l’identificazione accurata dei “momenti della verità” o “key moment”; i momenti, cioè, in cui il cliente si forma un’opinione individuale della sua esperienza di acquisto o fruizione di un bene o servizio. Occorre, quindi, che tutte le parti interessate

4. Definizione elaborata da Richard Normann in “La gestione strategica dei servizi”, Etass (1992).

Fig. 2 – Customer Journey Canvas



Fonte: <http://designabetterbusiness.com>.

nel processo di erogazione del servizio o vendita del prodotto siano concordi sull'identificazione dei "momenti della verità" considerati "chiave" per il formarsi del grado di percezione della qualità da parte del cliente. Ciò consente, da un lato, di concentrare gli sforzi di indagine e analisi su pochi punti chiave evitando dispersione di tempo ed energie su elementi periferici o secondari e, dall'altro, di elaborare una strategia di intervento e miglioramento condivisa che coinvolga in modo attivo e proattivo tutte le parti interessate.

Come, infatti, nella *Customer Journey Map* viene tracciato il viaggio che il cliente compie attraverso una serie di "punti di contatto" (*touchpoints*)<sup>5</sup> per la fruizione di una prestazione o di un servizio, così un'"IDEA" può essere descritta e immaginata seguendo la stessa metafora: un viaggiatore coinvolto in un percorso che lo traghetterà dalla fase creativa alla fase di implementazione e sviluppo. Un percorso il cui perimetro è appunto il "perimetro di progetto": uno spazio a "somma multidisciplinare" che consentirà all'"idea-viaggiatore" di maturare, consolidarsi ed evolvere.

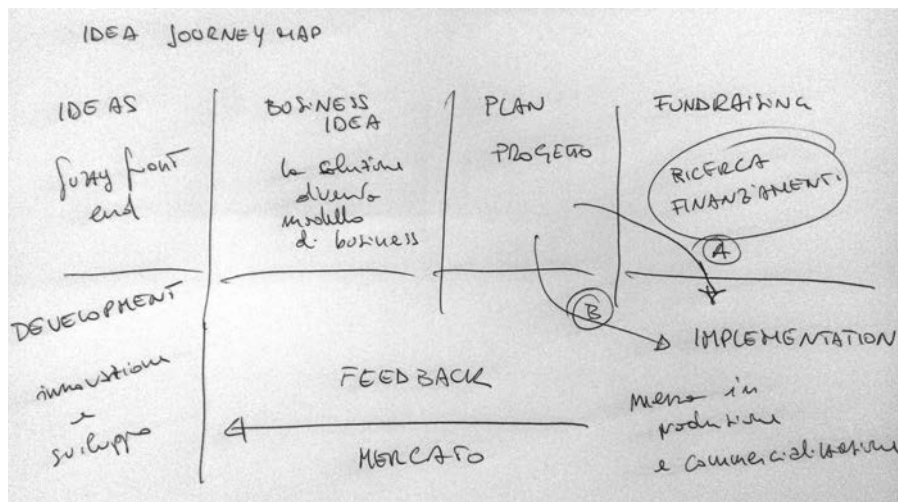
Lo schema disegnato<sup>6</sup> (fig. 3) evidenzia come la fase di pianificazione e implementazione (tipiche del PM) siano solo due delle molteplici tappe

5. Da altri definiti anche come "momenti della verità".

6. Nel disegno originale dell'autore lo step 3 si chiamava project. Successivamente, e nella sua versione definitiva, è stata chiamata "Plan".



Fig. 3 – Idea Journey Map Canvas



Fonte: Beltrami Giorgio (luglio 2017).

dell'intero "perimetro progettuale" all'interno del quale si svolge il viaggio di ideazione.

La novità, quindi, della proposta di un'"Idea Journey Map Canvas" risiede nell'utilizzo combinato di due temi o metafore: il viaggio e la mappa. Il viaggio esprime e descrive la dimensione "dinamica" di una soluzione (dall'idea fino all'implementazione e innovazione) e la mappa descrive, invece, una dimensione "perimetrale" nuova rappresentata dalla combinazione coerente, olistica e multidisciplinare di singoli approcci disciplinari che altrimenti rimarrebbero "monchi" o "incompleti" sia per quanto riguarda gli input che gli outcome. In questa prospettiva i contenuti e i tool di ogni tappa costituiscono gli elementi del paesaggio che l'idea deve attraversare per diventare un bene o un servizio destinato, poi, ad evolversi di nuovo in qualcosa di innovativo. La conoscenza dei contenuti e dei singoli tool che saranno presentati, la spiegazione di come si possono utilizzare o applicare e, infine, il richiamo costante al rispetto della loro *consecutio*<sup>7</sup> sono elementi che consentono di avviare un vero e proprio processo di regia e coordinamento.

Un processo che per la sua natura "iterativa" si configura come un vero e proprio "ciclo di progetto". Ciclo da non confondere con il "ciclo di vita di un progetto".

Il concetto di "ciclo di vita di un progetto" identifica **solo** l'insieme delle attività riconducibili allo step 3 (Plan), allo step 4 (Fundraising) allo step

7. Sequenzialità non casuale ma mirata a fornire contributi concreti al procedere del processo di maturazione, evoluzione e implementazione di un'idea.

5 (Implementation): attività tipicamente riferibili all'area disciplinare del PM. Mentre il "ciclo di progetto" descrive invece un processo complesso composto da una pluralità di fasi: ideazione, definizione di un modello di business, pianificazione (plan), esecuzione (implementation), e, infine, sviluppo (development). Proprio per la natura "iterativa" dei processi di innovazione e sviluppo, l'ultimo step (development) diventa l'innescò per un nuovo percorso di innovazione, implementazione e sviluppo. In tal modo un servizio o un prodotto "esausto" può essere rilanciato con un *design* e *features*<sup>8</sup> nuovi o innovative in grado di riconquistare quote di mercato e redditività.

Vi è infatti un "prima" in cui si ritrovano la fase creativa/ideativa (step 1, Ideas) e la fase di definizione di una visione (step 2, Business model) e un "dopo" in cui si ha la fase di sviluppo (step 6, Development).

La conseguenza di questa affermazione è che il livello di governo del percorso di sviluppo di un'idea progettuale non può essere unicamente tecnico e soprattutto non può che essere multidisciplinare e condiviso attraverso un sistema di deleghe.

Mi capitò una volta di avviare una riflessione con un gruppo di manager impegnati, ciascuno per la propria competenza, a gestire le complesse fasi di un processo manifatturiero. Una gestione che mancava di un elemento decisivo: un raccordo e un coordinamento tra le varie fasi che permettesse di gestire come un unico ciclo l'intero processo produttivo. Ciò che mi stupì fu come bastò una semplice domanda per mettere in crisi la prassi consolidata: ma perché non pianificate insieme? Ne emerse che non vi era alcun ostacolo tecnico o procedurale, ma solo una consuetudine così radicata da non permettere di immaginare una possibilità diversa e praticabile rispetto ad un approccio a silos: quello multidisciplinare.

Una multidisciplinarietà che deve, ovviamente, trovare una sintesi in un una figura che governi, monitori e coordini il viaggio del progetto e le varie parti interessate.

Nulla esclude che il punto di sintesi o di regia sia ricoperto da un Project manager (Pm) o da una figura non "strettamente tecnica" come, ad esempio, il committente o lo sponsor<sup>9</sup>. Ciò che è importante è che sia una persona investita da un incarico formale e che goda di una posizione "privilegiata" che le consenta di avere una visione di insieme. La visione tipica di un generale che può garantirsi, a partire da un punto di osservazione privilegiato come una collina o un promontorio, una visione a trecentosessanta gradi del campo di battaglia. Condizione indispensabile per muovere al meglio le proprie truppe su terreni fatti di avvallamenti, pianure, falsi piani, boschi, ruscelli etc.

#### 8. Caratteristiche.

9. Il Committente come lo Sponsor (da non confondere con l'accezione tradizione che individua nello sponsor colui che sponsorizza un'attività con una elargizione di denaro) sono, nell'ambito di un progetto, due delle tra figure che ne costituiscono la governance. La terza figura è appunto il Pm.

**Fig. 4 – Battaglia di Wagram (5 Luglio 1809) – Francesco Secondo d’Austria**



Nella fig. 4 della battaglia di Wagram si vede l’imperatore d’Austria posizionarsi, insieme ad un gruppo di generali, sulla cima di una collina al fine di avere un punto di osservazione privilegiato da cui governare al meglio lo spostamento delle sue truppe.

Tornando al profilo del “regista” di processo, vi è solo una condizione imprescindibile per ricoprire quella posizione: possedere competenze multidisciplinari mature e in grado di guidare l’intero “ciclo di progetto” dalla fase di ideazione fino a quella di sviluppo. Una multidisciplinarietà che, pur non escludendo competenze super specialistiche per una o più fasi del processo, deve però privilegiare un ruolo di coordinamento che si fonda su conoscenze di base trasversali a tutte le fasi.

In altre parole, il “generale”, ovvero il soggetto titolare della visione di insieme, dovrà essere una figura la cui professionalità è caratterizzata da elevate competenze manageriali – come, ad esempio, gestione dei team, comunicazione, negoziazione, motivazione etc. – e, nello stesso tempo, da conoscenze di ambito come, ad esempio, innovative thinking o business analysis.

L’*Idea Journey Map Canvas* si presenta, quindi, caratterizzata da una pluralità di perimetri. Un primo perimetro esteso, ampio e multidisciplinare che abbraccia l’intero processo di sviluppo di un’idea: dallo step 1 allo step 6. E poi un perimetro più ristretto tipico delle discipline coinvolte nei singoli step che ha e deve avere caratteristiche osmotiche e permeabili sia in ingresso che in uscita.

Ciò significa che i creativi che avranno un ruolo principe nella fase 1 (Ideas) dovranno essere in grado di comunicare e interfacciarsi con coloro che svilupperanno il modello di business o la pianificazione di progetto. E così via per ogni altra fase e altra figura professionale coinvolta.

Una visione, quella proposta, originale e in grado di comprendere e compenetrare una pluralità di elementi che consentono di descrivere il viaggio di un'idea dalla genesi alla sua implementazione e oltre.

Una visione che ha l'ambizione di affondare le sue radici nella frequentazione quotidiana di molte organizzazioni. In tal senso l'esperienza diretta restituisce la consapevolezza che lo sviluppo di un'idea innovativa non possa essere risolta del tutto nel solo ambito del PM: scopo, tecniche, metodologie e competenze manageriali.

Occorre un salto culturale che porti ad adottare un modello sequenziale e circolare dove l'idea diventa prima un modello di business, poi un progetto, poi un bene o un servizio che genera/provoca feedback necessari e utili ad innescare un processo di sviluppo e quindi di innovazione che darà così il via ad un nuovo ciclo ideativo: una ciclicità continua e virtuosa per la crescita e l'innovazione. Il tutto all'interno di un perimetro comune.