

Ivan Ortenzi

# #INNOVATION MANAGER

Disegnare e gestire  
l'innovazione in azienda



**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.



# Professioni Digitali

## Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

*Direzione di Alberto Maestri*

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 [blog.francoangeli.it/professionidigitali](http://blog.francoangeli.it/professionidigitali)

 FrancoAngeliDigitale



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.

Ivan Ortenzi

# #INNOVATION MANAGER

Disegnare e gestire  
l'innovazione in azienda

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
In copertina: © Shutterstock

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>Presentazione</b>  | pag. | 11 |
| <b>Introduzione</b>   | »    | 15 |
| <b>1. Si fa presto a dire “innovazione”</b>                       | »    | 19 |
| 1. Evoluzione, neotenia e innovazione                             | »    | 20 |
| 2. Leggende e miti dell’innovazione                               | »    | 23 |
| 3. Strategia e “innovazione”, <i>odi et amo</i>                   | »    | 26 |
| 4. Design e “innovazione”, <i>amo et odi</i>                      | »    | 32 |
| <i>L’incontro con Oscar Di Montigny</i>                           | »    | 36 |
| <b>2. Il gradiente dell’innovazione e dell’Innovation Manager</b> | »    | 41 |
| 1. Le tipologie di innovazione                                    | »    | 41 |
| 2. Un approccio sistematico e strutturato                         | »    | 45 |
| 3. Fare la mossa giusta   | »    | 48 |
| 4. A ciascuno il suo profilo                                      | »    | 51 |
| <i>L’incontro con Marco Turchini</i>                              | »    | 58 |

|  |      |     |
|--|------|-----|
| <b>3. L'identikit dell'innovation manager</b>                | pag. | 63  |
| 1. I valori e i principi                                     | »    | 63  |
| 2. Le competenze tecniche                                    | »    | 66  |
| 3. Le competenze manageriali                                 | »    | 67  |
| 4. L'immagine e il contesto                                  | »    | 69  |
| <i>L'incontro con Osvaldo Danzi</i>                          | »    | 71  |
| <b>4. Il campo da gioco dell'innovation manager</b>          | »    | 76  |
| 1. La relazione tra come innovare e cosa innovare            | »    | 77  |
| 2. Far accettare e comunicare le regole dell'innovazione     | »    | 81  |
| 3. La gestione degli stakeholder interni ed esterni          | »    | 85  |
| <i>L'incontro con Stefano Gatti</i>                          | »    | 88  |
| <b>5. La cassetta degli attrezzi dell'innovation manager</b> | »    | 93  |
| 1. Gestire l'innovazione con l'INNOFORMULA®                  | »    | 94  |
| 2. Il processo di innovazione                                | »    | 101 |
| 3. Il disegno del processo d'innovazione                     | »    | 104 |
| 4. La cassetta degli attrezzi per il processo di innovazione | »    | 114 |
| <i>L'incontro con Gianluigi Castelli</i>                     | »    | 130 |
| <b>6. "I primi 100 giorni" dell'innovation manager</b>       | »    | 135 |
| 1. Il ruolo dell'innovation manager                          | »    | 135 |
| 2. Ready, Set and Go!  | »    | 137 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 3. Le linee guida operative   | pag. | 138 |
| 4. Il piano di lancio   | »    | 142 |
| <i>Il Caso Enel: Innovability al servizio<br/>di un futuro migliore</i> | »    | 153 |
| di Ernesto Ciorra   | »    | 153 |
| <b>Conclusioni/1</b>  |      |     |
| <b>Le 10 regole d'oro della professione<br/>di innovation manager</b>   | »    | 163 |
| <b>Conclusioni/2</b>  |      |     |
| <b>Le frasi killer dell'innovazione</b>                                 | »    | 166 |
| <b>Ringraziamenti</b>   | »    | 173 |
| <b>Bibliografia</b>   | »    | 177 |
| <b>L'Autore</b>   | »    | 181 |



*If you don't look to the past, then you have no way  
to navigate the future.*

Chris Cornell



## Presentazione

Nel mio attuale ruolo di Chief Innovation Evangelist di Bip – Business Integration Partners – non sono poche le volte in cui sono stato chiamato, con grande piacere, a presentare o a suggerire la lettura di un libro. Un libro scritto da amici, da colleghi e da persone che ho ammirato. Ho sempre cercato di evidenziare i motivi per i quali il libro risultasse interessante, e non bello, da leggere.

A mio modo di vedere un libro risulta interessante se racconta una storia, una storia in cui ci si riconosca o si riesca a immedesimarsi nei panni dei suoi protagonisti.

Un libro è interessante se riesce a insegnare qualcosa che ignoravamo o che non avevamo ancora avuto modo di approfondire. Se affronta un tema di interesse generale declinandolo con un approccio preciso, specifico quasi come se fosse un manuale.

Oggi mi trovo a presentare il *mio* libro e dovendo far capire perché abbia deciso di condensare più di dieci anni di vita professionale sulla carta, ho richiesto un aiuto concreto e semplice a chi ha permesso che questo libro esistesse.

Ho chiesto a clienti, colleghi e colleghe, amici e amiche di leggere il libro in anteprima e di raccontare con poche righe l'intenzione e l'interesse per suggerirne la lettura.

Questa breve rassegna non poteva che iniziare dal mio caro amico Ernesto Ciorra, Chief Innovability Officer Enel, che con me ha condiviso la nascita del libro. Con Ernesto ci siamo sempre considerati l'uno il consulente dell'altro in area innovazione, sin dai tempi in cui eravamo giovani colleghi. Abbiamo sempre discusso sull'esigenza di dare forma e sostanza al mestiere dell'innovazione.

Da Ernesto ho raccolto questa considerazione:

Questo libro è utile a chi gestisce l'innovazione in azienda. Qui troverà riferimenti teorici, strumenti concreti e casi reali, da cui trarre spunti utili per strutturare il proprio lavoro con successo.

È stato quindi un piacere chiedere a Giacomo Campora, Amministratore Delegato & CEO Allianz S.p.A., di avere modo di dare il suo pensiero sempre originale sul libro:

Innovare è un investimento nelle imprese sane. Il digital consente di osare e sperimentare trascendendo i vincoli materiali, innovando processi e prodotti, generando un flusso di idee impensabile fino a pochi anni fa. La figura dell'innovation manager ha avuto predecessori illustri come Archimede di Siracusa o Leonardo da Vinci, geniali, poliedrici e audaci; e oggi ammiriamo Elon Musk. Questo di Ortenzi è un libro divertente e utile, scritto da un professionista colto, che pensa al futuro e ci aiuta a farlo nostro.

Poi ho disturbato Lucia Chierchia, oggi Managing Partner GELLIFY, ma con un passato di successo nel ruolo di innovation manager, con la quale ho condiviso molti palchi e molte discussioni sull'esigenza di pragmatismo e realismo in area innovazione ricevendo questa indicazione:

Quante volte abbiamo cercato tra le pagine di un libro il segreto per fare innovazione? Quante volte ci siamo interrogati sul ruolo

dell'innovation manager e dei suoi "amici"? Molti di noi hanno riempito scaffali di libri ma non sempre hanno trovato riferimenti validi per la vita quotidiana. Ivan ha condensato esperienze, strategie, strumenti, opinioni, visioni di chi fa davvero l'innovation manager, per costruire il proprio percorso all'interno di un mondo affascinante: il mondo degli innovatori, dove creatività e disciplina corrono insieme.

E, sempre in ottica pragmatismo, non si può ignorare il punto di vista di Fausta Pavesio, startup advisor e angel investor, per ribadire la necessaria correlazione tra innovazione e investimenti:

Nell'ecosistema delle startup e dell'Open Innovation, l'innovation manager è fondamentale per mettere a terra i risultati che la contaminazione tra nuova imprenditoria e imprese esistenti può produrre. Improvvisare non aiuta, serve un approccio strutturato: questo libro è una raccolta di esempi reali che si traducono in un manuale operativo per il successo dell'innovazione in azienda.

Infine, ho raccolto da Nino Lo Bianco, Presidente del gruppo di consulenza Bip – Business Integration Partners il suo giudizio sul perché questo libro sia importante proprio in questo momento storico e di evoluzione della vita delle aziende:

Oggi viviamo una rivoluzione: la digitalizzazione. Digitalizzare un'azienda non consiste nell'adeguamento e nella modernizzazione delle pratiche e dei processi utilizzati sfruttando le opportunità e l'efficienza operativa rese possibili dai nuovi strumenti disponibili. È molto più. Richiede uno sforzo per immaginare, introdurre, sperimentare nuovi orizzonti e nuove opportunità, sin ora non contemplate, di essere ubiqui, multinazionali anche se basati in un piccolo paese o condizionati da dimensioni di partenza molto limitate. Il mercato è divenuto globale e noi possiamo contare su info, per qualità e analiticità, di portata inusuale rispetto a ieri. È un patrimonio gratuito che ci fa avere cono-

scenze inaspettatamente più complete/specifiche di quanto potessimo anche solo ipotizzare in passato. È un invito a pensare positivo, in grande, senza limiti. Una nuova era per le aziende di tutte le dimensioni. Un'era che richiede nuove competenze e nuovi ruoli in azienda che possano supportare e stimolare l'attività dei CEO. Questo è il compito dell'innovation manager e il libro di Ivan Ortenzi tratta di come abilitare questa relazione.

## Introduzione

Il nostro obiettivo è sistematizzare tutto... L'unico modo per raggiungere una crescita in scala è un approccio sistematico a tutto quello che facciamo. Anche l'innovazione. Il nostro approccio è quello di gestire il caos.

Così rispondeva nel 2006 Eric Schmidt, allora CEO di Google, a Chris Gaither, giornalista del *Los Angeles Time*, che lo intervistava per l'articolo "At Google, Innovation Is Not Just Fun, Games" (12 giugno 2006).

Ed è questo l'approccio che tutti coloro che gestiscono o presidiano l'innovazione in azienda dovrebbero avere. Ovvero considerare che la gestione dell'innovazione in azienda è un'attività strutturata, sistematica e ripetitiva che grazie a strumenti, ruoli e processi dedicati deve aumentare le probabilità che l'azienda sviluppi o intercetti (all'interno e all'esterno) idee, tecnologie, progetti e competenze tali da essere trasformate in valore.

Una scelta strategica che vive e può prosperare sulla base di due condizioni necessarie e non sufficienti; la prima: un chiaro indirizzo dall'alto che questo approccio sia fattivo e protetto; la seconda: il diffondersi di una cultura a supporto dell'iniziativa e della collaborazione tra le risorse e tra tutte le componenti dell'azienda.

In questo contesto assume un ruolo importante la

persona che viene responsabilizzata delle attività e dei risultati di questa strategia organizzativa: l'innovation manager.

Ho scelto questa figura professionale dedicata all'“innovazione” con un ruolo manageriale (“manager”) come sintesi di tutte le diverse forme e denominazioni che ho incontrato durante la mia esperienza professionale. Denominazioni che, a scopo di pura curiosità, posso indicare in un elenco sicuramente non esaustivo: innovation director, innovation designer, innovation expert, innovation specialist, innovation coordinator, innovation maker, innovation evangelist, head of innovation e innovation manager.

Un ruolo che poi declina la sua attività sull'organizzazione dell'azienda avvalendosi di una struttura che va dalla funzione individuale sino a una divisione aziendale dedicata.

Il ruolo di colei o colui che in azienda è deputato a disegnare, gestire, supportare l'innovazione digitale oramai ha rotto le barriere mediatiche, ha attirato l'attenzione degli head hunter e ha caratterizzato il mio percorso professionale, tanto da accettare con grande entusiasmo la stesura di questo libro.

Questo libro vuole essere una testimonianza diretta di chi da oltre dieci anni si confronta, studia e prova a realizzare le condizioni organizzative, culturali e competitive per aumentare la probabilità che un'azienda intercetti e produca innovazione.

L'obiettivo è che, attraverso questa testimonianza, il libro possa risultare un manuale operativo per tutti coloro che saranno chiamati a confrontarsi con le tematiche dell'innovazione organizzativa, di processo, di prodotto/servizio, della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica in modo strutturato e sistematico, senza lasciare nulla al caso ma alimentando in modo scientifico il caso.

Potendo contare anche su un continuo confronto tra

chi oggi occupa entrambi i lati della scrivania. Da un lato il sottoscritto, Chief Innovation Evangelist del Gruppo di consulenza Bip, che nel corso dell'ultimo decennio come professionista è stato al fianco di manager di molte aziende italiane, dall'altra parte il mio caro amico e sempre collega, Ernesto Ciorra, innovation manager dell'azienda italiana a maggior capitalizzazione di borsa (a oggi) che si trova nel mezzo di un ambizioso percorso di evoluzione.

Due visioni che spesso corrono parallele come binari ma che in questo caso presentano uno scambio molto pragmatico, perdonateci l'autocitazione: "Innova solo chi vuole innovare".

Questo libro accompagna il lettore nel percorso della definizione della scelta strategica del come innovare. Non si mette minimamente in dubbio il suo perché ma ne delimita il perimetro per evitarne la superficialità dei contenuti e delle applicazioni.

Innovare oggi vuol dire identificare le potenzialità, gli impatti e le conseguenze della digitalizzazione come tecnologia a sé stante e come tecnologia abilitante degli altri comparti tecnologici tra i quali Energia, Biotecnologie, Nuovi Materiali, Sostenibilità, Bio Materiali. Il digitale diviene una vera e propria piattaforma tecnologica che ne rende esponenziali sia gli impatti sia gli utilizzi.

Innovare vuol dire aprire mente, cultura, organizzazione e strumenti ad altri ambiti e ad altre discipline aziendali come il marketing, il design e la formazione.

Il protagonista di questa sfera di attività è l'innovation manager del quale il libro disegna le caratteristiche e le competenze.

Ne illustra il perimetro d'azione e gli strumenti operativi, gestionali e diplomatici da applicare all'interno e all'esterno dell'azienda.

Definisce il piano operativo per il funzionamento del suo ruolo e della riconoscibilità dell'azione.

Tutto questo percorso sarà accompagnato dalle testimonianze dirette di chi in azienda giorno dopo giorno affronta le sfide e le incombenze della gestione sistematica dell'innovazione.

Buona lettura!

## 1. Si fa presto a dire “innovazione”

Durante le ricerche bibliografiche della realizzazione di un documento monografico dedicato alla Pixar, spesso ritenuta l'azienda più creativa e innovativa, la mia attenzione si focalizzò sulle regole della creatività di John Lasseter, uno dei fondatori dell'azienda insieme a Ed Catmull e Steve Jobs.

Una di queste prevede di organizzare, prima dell'inizio di un nuovo progetto, una visita a un museo da parte di tutto il team ingaggiato nella nuova iniziativa. Ciascuno dei partecipanti deve avere con sé un taccuino dove annotare spunti, intuizioni e idee correlati al progetto in partenza. Spesso questa regola ho cercato di applicarla anche nei nostri progetti di innovazione.

In occasione di un progetto in Spagna, organizzai con il team di colleghi una visita presso il Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia di Madrid, dedicato all'arte moderna e contemporanea dall'inizio del Novecento a oggi. I nostri appunti ispirati dai contenuti delle opere di artisti quali Pablo Picasso, Salvador Dalí, Juan Gris, Joan Miró, Vassily Kandinsky, solo per citarne alcuni, riportavano in un crescendo le parole e i concetti: Modernità, Progresso, Meccanizzazione, Automazione, Informatizzazione ai quali successivamente aggiungemmo la parola Digitalizzazione.