



Ivan Orteni

## INNOVATION + MANAGEMENT

### STANDARDIZZARE L'EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE. PERSONALIZZARE L'EFFICACIA DELL'INNOVAZIONE

Editore: **Franco Angeli**  
ISBN-10: **8835107334**  
ISBN-13: **978-8835107330**  
Lingua: **Italiano**

Anno: **2020 (1ª edizione)**  
Pagine: **326**  
Prezzo: **€ 30,00**

#### Recensione

Ivan Orteni, uno dei più apprezzati esperti di innovazione nel nostro Paese e già autore di *Innovation Manager*, pubblicato dalla Franco Angeli nel 2018, in questo suo nuovo libro descrive una modalità operativa per eseguire efficacemente il processo di innovazione all'interno delle aziende.

Si tratta di un manuale per manager e imprenditori che hanno l'esigenza di *fare innovazione* in modo pragmatico, strutturato, sistematico e, soprattutto, reiterato nel tempo, trasformando le idee nate o intercettate nella discussione dello status quo in progetti e risultati che aggiungono valore per l'organizzazione e i suoi stakeholder.

Il libro offre una panoramica di strumenti e metodologie per eseguire le fasi del processo di innovazione: dalla generazione e analisi delle idee, alla loro valutazione, scelta, sviluppo e realizzazione concreta sul mercato, affrontando i singoli passi e le modalità di collaborazione con i soggetti all'interno e all'esterno dell'ecosistema aziendale. I singoli temi del libro sono ulteriormente approfonditi mediante testimonianze e casi aziendali, con l'intento di rendere ancora più operativa e concreta la disamina degli argomenti.

Il testo si apre sulla fase di *ideazione e creatività*. Fanno parte di questa fase tutte quelle attività e quegli strumenti che mettono le persone in condizioni di discutere lo status quo per generare ipotesi e idee. Al fine di rendere la creatività un asset aziendale, l'autore suggerisce di adottare alcune pratiche e tecniche, descritte in dei riquadri di approfondimento, che consentono di: organizzare sessioni di creatività (c.d. sessioni di X-storming<sup>1</sup>) coinvolgendo e ingaggiando i dipendenti dell'organizzazione; stimolare la generazione di idee; gestire efficacemente il flusso delle idee generate analizzandole, valutandole e selezionando quelle più interessanti.

Il trattato prosegue con una descrizione delle dinamiche dell'innovazione all'interno di un'organizzazione. Segnaliamo come interessanti la descrizione dei tre profili di persone che partecipano all'innovazione (*attivatori di idee, attivatori di processo, attivatori della governance*) e le definizioni delle varie tipologie di innovazione (*incrementale, radicale, disruptiva, nuovo paradigma*).

Il cuore del libro è dedicato alla formula *Innovation +*

*Management*, una sintesi di due capacità fondamentali per le organizzazioni di successo: la capacità di innovazione, adattamento ed evoluzione combinata con la capacità di gestione efficiente della macchina operativa aziendale. Nata con l'obiettivo di sintetizzare i parametri operativi dell'approccio strutturato e sistematico all'innovazione, la formula fornisce un framework di riferimento per una corretta definizione delle attività e dei passi per realizzare e armonizzare concretamente le iniziative e i progetti di innovazione in azienda, personalizzando l'efficacia dell'innovazione e standardizzando l'efficienza dell'organizzazione.

Per applicare la formula *Innovation + Management*, anche in questo caso, è possibile utilizzare varie metodologie e strumenti, quali, ad esempio, Trend Analysis, Design Thinking, Lean Startup, Customer Development, Business Model Generation, Value Proposition Design ecc.

C'è poi un capitolo dedicato alla gestione del portfolio dei progetti di innovazione, intesa come una capacità fondamentale per pianificare, allineare e ottimizzare gli investimenti nell'innovazione. La definizione di un portfolio di progetti di innovazione e la sua gestione costituiscono le attività chiave della formula *Innovation + Management*. Il portfolio è espressione della strategia di innovazione aziendale che stabilisce dove e come allocare le risorse di investimento, settando le priorità e sviluppando opzioni per il futuro. In quanto tale, dovrà essere ben bilanciato e contenere il giusto mix di progetti che consentono all'azienda di crescere nel medio-lungo periodo pur continuando a far evolvere il business in maniera incrementale nel breve periodo.

Per definire un portfolio bilanciato è possibile utilizzare vari modelli di riferimento, alcuni dei quali sono descritti e commentati nel capitolo. Gli stessi saranno poi utilizzati in fase di revisione per verificare se i risultati conseguiti dall'esecuzione dei progetti previsti nel portfolio sono quelli attesi e in linea con la strategia di innovazione scelta.

Il libro si conclude con una riflessione sul ruolo dell'Intelligenza Artificiale (Artificial Intelligence - AI) nel processo di innovazione. Già oggi l'AI può essere sfruttata nella fase di generazione di nuove idee, anche impensabili, e nella fase di gestione del flusso delle idee attraverso l'utilizzo della tecnologia del Machine Learning. In futuro possiamo anche immaginare che l'AI possa suggerire le modalità di

<sup>1</sup> Gamestorming, smartstorming, blamestorming, painstorming, bodystorming.

execution dei progetti di innovazione e identificare i diversi attori (innovatori interni all'azienda e attori dell'ecosistema esterno) con i quali interagire e collaborare.

### Conclusione

Il libro non è un semplice *manuale per il perfetto innovatore*, ma offre utili e concreti suggerimenti, spunti di riflessione e indicazioni per gestire in modo strutturato e pragmatico l'innovazione. È dedicato in prima istanza ai manager dell'innovazione ma anche a tutti coloro che a vario titolo sono coinvolti nelle fasi del processo di innovazione così come nei progetti che costituiscono il portfolio di innovazione. Attraverso la sistematizzazione dell'esperienza diretta dell'autore e la descrizione di casi aziendali mediante

il racconto di vari testimonial (Andrea Arrigo Panato - dottore commercialista e autore di ReStartup, Alessia Sterpetti - Head of Open Innovation e Idea Factory di Enel S.p.A., Giovanni Iozzia - giornalista e direttore di EconomyUp, Rita Casalini - Open Innovation di Ferrovie dello Stato S.p.A., Fabrizio Rauso - Director di So-gei S.p.A., Alessandro Rimassa - esperto di future of work e digital transformation, Antonella Chirichiello - Innovation Manager di Leonardo S.p.A., Carlo Cozza - imprenditore e presidente di Campus Party Global) il lettore troverà riferimenti teorici, strumenti concreti e casi reali da cui trarre ispirazione per il proprio ruolo ma soprattutto, per strutturare il proprio lavoro e massimizzare quindi la probabilità di successo delle iniziative d'innovazione.

Antonella Chirichiello



Gary Lloyd

## GARDENERS NOT MECHANICS: HOW TO CULTIVATE CHANGE AT WORK

Editore: **Double Loop Limited (2021)**  
ISBN: **979-8585240232**  
Lingua: **Inglese**

Anno: **2021 1ª edizione**  
Pagine: **254**  
Prezzo: **€ 13,51<sup>1</sup>**

### Recensione

Il libro, scritto da un esperto nel project e change management, professionista non inserito nel "mainstream" del mondo accademico e associativo britannico, si basa sia sull'esperienza concreta dell'autore (project manager e coach), sia su un ampio riferimento a casi concreti di ampia portata e di dominio pubblico.

L'autore è consapevole che i progetti di cambiamento, con la forte presenza del fattore umano, sono significativamente complessi, e operano su ecosistemi con caratteristiche di: imprevedibilità azione/effetto, interdipendenza tra i vari elementi che lo compongono e ovvi limiti nelle possibilità di governo complessivo. L'approccio suggerito per affrontare tale complessità è quello ripreso (con un forte spirito di humor britannico) dai principi

proposti da un grande scrittore di giardinaggio inglese, Christopher Lloyd (omonimia casuale) che, in una rubrica specializzata sul Guardian, ha elencato nove "precetti" fondamentali, ritenuti dall'autore applicabili a tutti i progetti, non solo a quelli di giardinaggio (vedi tabella 1).

Da notare che tali precetti, pur se nati con una logica sequenziale, potrebbero essere applicati anche in parallelo e iterativamente, se necessario.

La prima parte del libro è dedicata a illustrare come questi principi siano agevolmente adeguabili al contesto dei progetti complessi, mentre la seconda parte entra in maggiore profondità nei singoli "precetti", portando diversi esempi di vita vissuta (professionale e personale), ma anche illustrando alcuni casi aziendali di successo o insuccesso di notevole portata, già noti al pubblico degli specialisti. Il testo è accompagnato da una essenziale e aggiornata bibliografia.

<sup>1</sup> Copertina flessibile, maggiori notizie a <https://www.gardener-snotmechanics.com/homene/>.

**Tabella 1 - I precetti del buon giardiniere (e del project manager)**

1 - Pianifica	4 - Pota	7 - Dai sostegno e poni limiti
2 - Prepara il terreno	5 - Diserba	8 - Controlla la salute
3 - Pianta	6 - Irriga	9 - Goditi il raccolto

Tabella 1 - I precetti del buon giardiniere.

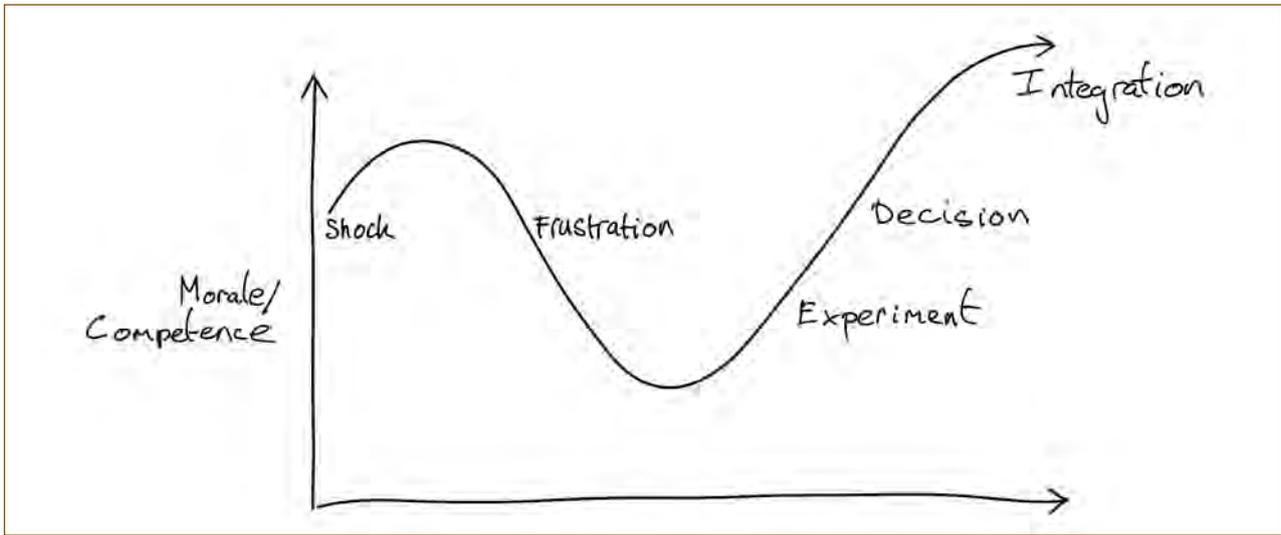


Figura 1 - Approccio del giardiniere (permesso dell'autore).

### Punti di forza del libro

Oltre alla piacevolezza della lettura, anche per i non appassionati di giardinaggio o di orticoltura (purché con una buona conoscenza dell'inglese moderno), il libro ricorda che spesso le ipotesi di base dei progetti sono auto-create dai proponenti e che quindi non vanno mai prese per scontate, al fine di dare maggiore consistenza ai business case proposti ai decisori.

Ma il messaggio più importante, che dà il titolo al libro, è che per progetti di tale portata l'approccio "meccanico" (azione/reazione attesa) spesso non funziona, dato il vasto e spesso incognito numero di interazioni possibili. Il suggerimento è di adottare lo schema della cauta "sperimentazione": verificare l'effetto delle azioni svolte su casi parziali e tenuti sotto controllo, prima di procedere con successive sperimentazioni, sempre di maggior scala, secondo l'approccio proprio del "giardiniere" (Figura 1).

In sintesi, molti progetti non danno buoni risultati a causa del contesto o per motivi comportamenta-

li, non per veri problemi tecnici. Qui torniamo, per adottare un linguaggio ormai comune agli appassionati di project management, alla questione della gestione degli stakeholder!

Una utile appendice del libro sintetizza alcuni approcci di schedulazione oramai molto citati, ma non sempre compresi nei loro limiti di applicazione: SCRUM, KANBAN, LAST PLANNER.

### Punti meno convincenti

Pur nella sempre interessante e mai pesante lettura del testo, qualche passaggio, specie nella seconda parte, potrebbe essere alleggerito, almeno nei richiami alle filosofie orientali. Magari a molti possono interessare per generare utili momenti di autoriflessione, ma non sembrano portare ulteriori argomenti ai validi insegnamenti efficacemente espressi altrove.

### Conclusioni

Anche l'autore, come ormai molti altri leader del settore, si domanda in prima istanza: quale sia l'obiettivo del progetto? Quale sarà il beneficio? Sarà sostenibile, in termini finanziari, organizzativi, ecologici? Insomma, spostare (Figura 2). Senza una risposta convincente a queste domande, sarà improbabile raccogliere e mantenere un adeguato consenso per superare i sicuri imprevisti e i cambi di rotta che si renderanno necessari per raggiungere il fine ultimo del progetto. In sintesi, tali principi sono applicabili anche al contesto italiano (specialmente ora, con i programmi/progetti del PNRR).

La lettura è fortemente raccomandata ai project manager o aspiranti tali, anche per avere una visione diversa rispetto ai soliti manuali delle associazioni professionali, spesso assunti come standard, o ai testi dei "guru" di fama mondiale (sempre che lo stesso autore non lo diventi, nel tempo!). Nel frattempo, si potrà anche imparare e divertirsi nel gestire meglio il proprio giardino o i vasi sui terrazzi, con piante di fiori, ma anche di pomodori!

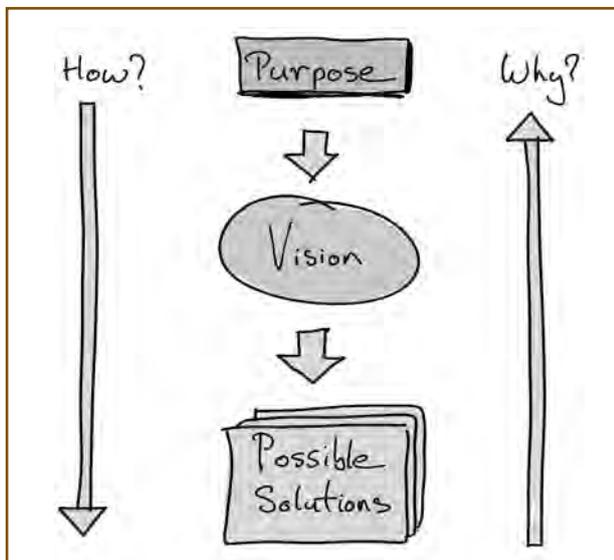


Figura 2 - Priorità del "perché" sul "come" (su permesso dell'autore).

Federico Minelle