

Antonio Nieto-Rodriguez



## CATALIZZARE LA CRESCITA DELL'ORGANIZZAZIONE CON UNA STRATEGIA DI INNOVAZIONE E L'IA

*Una strategia non è solo un piano alla base della definizione di un portfolio di progetti aziendali ma una visione di insieme che integra nuove idee e tecnologie nel cuore dell'organizzazione. È l'arte di vedere oltre il presente, prevedere le tendenze future e creare prodotti o servizi in grado di ridefinire i mercati. Secondo Nieto-Rodriguez questo approccio "forward-thinking" (pensa guardando avanti) garantisce che le aziende non siano solo presenti sul mercato ma che attivamente contribuiscano a dar forma ai loro destini, e per farlo devono tener conto anche dell'impatto dell'IA. Questo perché l'IA non sta solo cambiando velocemente cosa facciamo, ma sta ridefinendo come guidiamo il cambiamento e i progetti che lo implementano. L'autore sottolinea come l'IA non riguarda solo una nuova tecnologia perché implica nuovi modi di lavorare, governare e apprendere: l'IA non è solo uno strumento in quanto introduce nuove logiche operativa per le organizzazioni, che richiedono una riflessione su come vengano stabilite le strategie, realizzati i progetti e creato valore.*

(Libera traduzione di Claudia Spagnuolo)

### Successo a lungo termine e strategia di innovazione

Elaborare una strategia di innovazione è essenziale per qualsiasi azienda che voglia prosperare all'interno della complessità dell'economia odierna. È un impegno con molti risvolti che richiede una profonda comprensione degli andamenti del mercato, un impegno nella ricerca e nello sviluppo e una cultura aziendale che premi l'innovazione. Si tratta di riconoscere che l'innovazione è il motore della crescita e che coltivare questo aspetto negli affari è la chiave per il successo di lungo termine.

### Sviluppare e implementare strategie di innovazione

Sviluppando e implementando una solida strategia di innovazione, le aziende possono tenere il passo con i rapidi cambiamenti del mondo di oggi e creare il futuro. Vediamo come.

- Identificare le tendenze del mercato: un'analisi approfondita del mercato è fondamentale per prevedere dove l'innovazione impatterà maggiormente. Ciò implica guardare oltre la superficie per com-

prendere le forze sottostanti che modellano il comportamento dei consumatori e l'evoluzione tecnologica.

- Promuovere una cultura della creatività: l'innovazione prospera in ambienti in cui la creatività non è solo accettata ma celebrata. Ciò significa creare spazi in cui i dipendenti si sentano sicuri nel proporre idee non convenzionali e siano ricompensati se pensano fuori dagli schemi.
- Investire in ricerca e sviluppo: un solido reparto di ricerca e sviluppo è la linfa vitale dell'innovazione. Non si tratta solo di trovare i finanziamenti, ma anche di coltivare una mentalità in cui la sperimentazione è incoraggiata e i "fallimenti" sono visti come trampolini di lancio verso il successo.
- Collaborare con gli innovatori: la collaborazione con innovatori esterni può iniettare nuova vita in aree stagnanti. Ciò potrebbe significare collaborare con start-up, aderire a consorzi di settore o impegnarsi in piattaforme di *open innovation*.
- Iterazioni rapide e consegna frequente: le metodologie agili

sono fondamentali per l'iterazione rapida delle idee. Questa agilità consente alle aziende di perfezionare continuamente le proprie innovazioni, adattandosi rapidamente al feedback e ai cambiamenti del mercato.

### Strategia di innovazione in azione

Gli esempi di strategie di innovazione presenti nel mondo reale sono diversi, abbracciano vari settori e riflettono il modo in cui le aziende plasmano il proprio futuro attraverso approcci strutturati e creativi.

Di seguito si citano alcuni esempi di aziende leader.

- L'attenzione di *Microsoft* su ricerca e sviluppo - *Microsoft* ha modificato la propria strategia di innovazione per investire massicciamente in ricerca e sviluppo, mirando a ottenere non solo miglioramenti incrementali ma anche innovazioni radicali in vari settori, inclusa la sanità. Questo approccio ad ampio raggio mira a posizionare *Microsoft* come leader in diversi mercati promuovendo progressi che potrebbero sconvolgere i paradigmi esistenti.

- L'innovazione diversificata di *Google* - Google è nota per le sue iniziative di innovazione ad ampio raggio. La sua società madre, Alphabet, indirizza considerevoli risorse verso la ricerca e lo sviluppo, indicando un focus su innovazioni dirompenti, radicali e di architettura. Questa strategia ha portato Google a essere una azienda pioniera nel campo dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico, contribuendo allo sviluppo di prodotti come Google Assistant e Google Home.
- Il passaggio di *Apple* allo sviluppo interno - Apple, tradizionalmente nota per l'outsourcing di ricerca e sviluppo, ha iniziato a sviluppare competenze interne attraverso acceleratori e acquisizioni di start-up. Ciò le consente di mantenere il controllo sulla propria pipeline di innovazione, garantendo che i nuovi prodotti come iPhone e iPad rimangano all'avanguardia in termini di tecnologia e design.
- Approccio incrementale e diversificato di *Samsung* - Samsung è stata associata all'innovazione incrementale. Più recentemente, la strategia dell'azienda prevede la diversificazione del proprio portafoglio di innovazioni, l'esplorazione di aree come l'intelligenza artificiale, la salute digitale, l'IoT e altro ancora, e l'investimento in iniziative esterne per favorire la co-creazione di imprese.
- La cultura dell'innovazione di *Amazon* - Amazon è l'esempio di un'azienda che ha mantenuto la propria cultura dell'innovazione da start-up. Con l'innovazione radicata in ogni aspetto dell'azienda, Amazon cerca continuamente di migliorare l'esperienza dei clienti, portando allo sviluppo di servizi come Amazon Prime o Alexa.
- I rivoluzionari veicoli elettrici di *Tesla* - L'impegno di Tesla verso la sostenibilità e l'energia rin-

novabile ha portato alla creazione di Tesla Roadster, Model S e altri prodotti innovativi. Il continuo sviluppo da parte di Tesla della tecnologia di guida autonoma è destinato a rivoluzionare ulteriormente l'industria automobilistica.

### Impatto nel mondo reale delle strategie di innovazione

Le strategie di innovazione hanno trasformato vari settori, portando a progressi significativi nello sviluppo dei prodotti, nella quota di mercato e nel coinvolgimento dei clienti. Ad esempio, un'importante azienda automobilistica ha ridefinito la mobilità adottando una strategia di innovazione dei veicoli elettrici, determinando un'impennata della quota di mercato con la crescita della domanda di trasporti sostenibili. Allo stesso modo, la strategia di una multinazionale tecnologica di investire nel cloud computing ha aumentato sostanzialmente la propria offerta di servizi, attirando nuovi clienti e aumentando le entrate. Un altro esempio si riscontra nel settore della vendita al dettaglio, dove un importante colosso dell'e-commerce ha implementato una strategia di innovazione incentrata sull'automazione del servizio clienti, migliorando la soddisfazione del cliente e ottimizzando l'efficienza operativa, portando alla crescita dei ricavi e all'espansione del mercato.

### Divario tra l'intento strategico e i risultati reali

Per decenni, le aziende hanno lottato per chiudere il divario tra l'intento strategico e i risultati reali. Innumerevoli ore sono spese a delineare visioni, roadmaps e piani di trasformazione. Ma quando arriva il momento di eseguire, spesso le cose si sgretolano. Questo è il punto in cui l'intelligenza artificiale nel business sta facendo una vera differenza.

L'IA cambia il gioco dell'esecuzione strategica in tre modi chiave:

1. *Visibilità in tempo reale*: con

analisi potenziate dall'IA, le aziende possono monitorare continuamente - e non solo trimestralmente - KPI, salute del progetto e segnali dei clienti;

2. *Prioritizzazione più intelligente*: l'IA aiuta i leader ad allocare dinamicamente le risorse alle iniziative più preziose e sensibili al tempo;
3. *Cicli di feedback più rapidi*: l'IA non solo consente l'iterazione, ma la richiede, permettendo alle strategie di evolversi sulla base di dati in tempo reale.

In sintesi, l'IA accelera il passaggio da una pianificazione statica a un'esecuzione adattiva. Questo è un grande affare per le organizzazioni, stanche di vedere ambizioni strategiche perdersi nella nebbia della consegna.

### Perché l'esecuzione è la vera sfida dell'IA

Mentre molti dirigenti si concentrano sull'adozione dell'IA (strumenti, talenti, casi d'uso) la vera sfida è l'esecuzione. Implementare l'IA non riguarda solo la nuova tecnologia. Richiede nuovi modi di lavorare, governare e apprendere. Senza una forte esecuzione, gli investimenti in IA rischiano di diventare un teatro di innovazione: dimostrazioni impressionanti con poco impatto aziendale.

Ecco cosa ostacola il progresso:

- esperimenti isolati che non scalano;
- mancanza di chiarezza su come l'IA supporta i risultati aziendali;
- eccessivo affidamento ai fornitori senza costruire capacità interne;
- resistenza guidata dalla paura da parte di team non chiari sul ruolo dell'IA.

Una strategia di IA senza esecuzione è solo un'aspirazione costosa.

### Come i leader possono guidare l'esecuzione abilitata dall'IA

Guidare l'intelligenza artificiale nel business non riguarda l'assunzione di data scientist e spe-

rare per il meglio. Richiede un'esecuzione intenzionale e basata sulle capacità.

Ecco come le organizzazioni ad alte prestazioni lo stanno facendo:

1. **Ancorare l'IA al valore strategico.** Prima di investire in modelli o piattaforme, i leader dovrebbero chiedere:

- Quali specifici risultati aziendali stiamo cercando di migliorare?
- Come migliorerà l'IA il processo decisionale, la velocità o la personalizzazione?
- Dove può l'IA apportare valore misurabile nei prossimi 6-12 mesi?

L'IA dovrebbe sempre essere un mezzo per un fine aziendale, non un progetto di ricerca;

2. **Integrare l'IA nella governance della trasformazione.** La governance della trasformazione tradizionale si concentra spesso su tempistiche e budget. Non è sufficiente. L'esecuzione dell'IA richiede:

- metriche basate sui risultati (cliente, entrate, efficienza),
- proprietà interfunzionale dei casi d'uso dell'IA,
- apprendimento rapido e riallocazione.

La governance deve evolversi per supportare un'iterazione continua e guidata dall'IA;

3. **Formare e dotare i team.** L'IA non riguarda la sostituzione delle persone, ma l'augmentazione delle stesse. Le aziende leader stanno:

- formando i dipendenti sulla familiarità con l'IA, non solo sugli strumenti,
- integrando l'IA nei flussi di lavoro quotidiani, non solo in ruoli isolati,
- creando ambienti sicuri per apprendere in cui i team possano sperimentare e adattarsi.

L'esecuzione migliora quando tutti (non solo il team di dati) comprendono il ruolo dell'IA;

4. **Iniziare in piccolo, scalare ra-**

**pidamente.** Uno di principali errori che le aziende fanno è cominciare troppo in grande e troppo presto. Occorre invece:

- pilotare l'IA in domini gestibili ad alto impatto (ad esempio, previsione delle vendite, operazioni);
- codificare le esperienze e i playbook;
- scalare i casi d'uso solo quando la capacità di cambiamento e la maturità dei dati lo consentono.

Un'esecuzione di successo inizia con il focus, non con il clamore.

### Spostare il focus

L'intelligenza artificiale nel business richiede anche un nuovo approccio alla gestione del cambiamento.

La gestione dei progetti tradizionale (lineare e focalizzata sui risultati) non basta in un mondo dell'IA che è dinamico e in evoluzione.

I leader della trasformazione, inclusi i project manager, dovranno spostare il loro focus.

- I project manager dovranno diventare *capability builders*.
- La *waterfall governance* dovrà lasciare il passo ai cicli adattivi.
- Gli *uffici PMO* da statici dovranno diventare uffici integrati di valore strategico (strategic value offices).
- Le attività di reporting dovranno trasformarsi in *outcomes* abilitanti.

L'IA non sta solo cambiando cosa facciamo, ma sta ridefinendo come guidiamo il cambiamento stesso.

### Una parola finale: non adottare solo l'IA, assimilarla

Mentre sempre più aziende corrono a implementare l'IA, i vincitori non saranno quelli con i modelli migliori, ma quelli che eseguono meglio.

Ciò significa:

- integrare l'IA nella strategia, non aggiungerla come un extra;
- dotare le squadre per guidare, non solo consumare, soluzioni potenziate dall'IA;
- creare ambienti di trasformazione in cui la sperimentazione, l'adattamento e l'apprendimento siano la norma.

### Conclusioni

Leader e project manager devono considerare la strategia di innovazione come un investimento nel futuro; nella definizione della strategia si dovrà integrare l'IA, non aggiungerla come un extra. Si dovranno coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli per creare una visione condivisa per l'innovazione e stabilire un ambiente collaborativo in cui i team possano non solo adottare l'IA, bensì assimilarla, perché il futuro dell'intelligenza artificiale nel business non riguarda l'adozione della tecnologia: si tratta di assorbimento organizzativo.

### Ringraziamenti

Si ringrazia l'autore per aver concesso la traduzione del materiale del suo blog. I contenuti di questo articolo sono tratti da [antonionietorodriguez.com](http://antonionietorodriguez.com)

### Bibliografia

- [1] Nieto-Rodriguez A. (2024). *ANR #126: Catalyzing Growth with an Innovation Strategy*, <https://antonionietorodriguez.com/innovation-strategy/>
- [2] Nieto-Rodriguez A. (2025). *How AI Is Reshaping Business and Strategy Execution*, <https://antonionietorodriguez.com/artificial-intelligence-in-business/>

### Antonio Nieto-Rodriguez

È guru riconosciuto di project management e strategia aziendale, incluso nel prestigioso conferimento dei Thinkers50. Autore di diversi testi in materia, fra cui *Lead Successful Projects*, *The Project Revolution*, e *The Focused Organization*, svolge docenza di project management a senior executive in diverse top business schools. Ha ricoperto posizioni dirigenziali in diversi gruppi internazionali fra cui PwC, BNP Paribas, and GlaxoSmithKline. È stato presidente del Project Management Institute e co-fondatore di Strategy Implementation Institute e del movimento globale Brightline. Il suo volume più recente è *Project Management Handbook* (Harvard Business Review).