



Ivan Ortenzi

# INNOVATION MANAGER

## DISEGNARE E GESTIRE L'INNOVAZIONE IN AZIENDA

Editore: **Franco Angeli**  
 ISBN: **8891751529**  
 Lingua: **Italiano**  
 Anno: **2018 (prima edizione)**  
 Pagine: **188**  
 Prezzo: **€14,50**

Il libro costituisce una guida preziosa non solo per chi in azienda si occupa di guidare il processo d'innovazione ma anche per tutti quelli che sono coinvolti nel processo e contribuiscono ad aumentare la capacità dell'azienda di difendere e/o creare il proprio vantaggio competitivo grazie all'innovazione.

Il libro parte dell'assunto che l'innovazione sia una scelta strategica aziendale e, contrariamente all'interpretazione superficiale che il termine può evocare (creatività, caos, estemporaneità, sperimentazione), non s'improvvisa. Fare innovazione è, infatti, un'attività *strutturata, sistematica e ripetitiva* e, pertanto, richiede che si usino un insieme di strumenti, processi e ruoli dedicati al fine di aumentare la probabilità di sviluppare, intercettare e sfruttare idee, tecnologie, progetti e competenze per generare e catturare valore.

Tra le risorse che all'interno dell'azienda presidiano l'innovazione, spicca l'*innovation manager*, anche detto *innovation director*, *innovation specialist*, *innovation evangelist*, *head of innovation* ecc.

Si tratta di una figura manageriale che ha il compito di progettare, governare e alimentare il processo d'innovazione agendo sulla cultura aziendale e facendo sinergia con l'ecosistema in cui si trova l'azienda. Formalmente riporta ai vertici aziendali e ha una forma contrattuale che gli conferisce le leve decisionali per perseguire gli obiettivi d'innovazione.

Come manager, pur agendo su mandato del *top management*, l'*innovation manager* agisce con dedizione, trasparenza e concretezza per evitare che le sue attività siano viste come effimere dalle altre funzioni aziendali, ricercando costantemente la collaborazione tra le risorse interne e, soprattutto, con le risorse esterne all'azienda. Ha una profonda conoscenza dei modelli, strumenti e dinamiche dell'innovazione, ed è costantemente aggiornato sull'evoluzione delle metodologie e delle tecniche per supportare l'innovazione in azienda. Il suo ruolo è trasversale a tutte le aree di business e quelle di staff. Anche se all'interno dell'azienda è riconosciuto come "guru" sui temi legati alla tecnologia, esperto in grado di disegnare i possibili scenari futuri sulla base dei trend tecnologici, l'*innovation manager* non è uno specialista tecnico ma sa a chi si deve rivolgere internamente o esternamente all'azienda per costruire un team o affrontare specifiche tematiche progettuali. È, infine, un bravo comunicatore e *networker*, in grado di interagire e ingaggiare l'ecosistema interno ed esterno all'azienda favorendo la cross-fertilizzazione e l'incontro tra domanda e offerta di innovazione.

Come persona, l'*innovation manager* è caratterizzato da curiosità, inclusione, spirito di osservazione, onestà intellettuale e un'attitudine critica che lo porta a mettere in discussione lo *status quo*, l'organizzazione e la cultura aziendale. Ha doti di leadership mostrando di saper accettare e sostenere le sfide e l'incertezza come elemento base del suo operato, e stimolare il gruppo di lavoro, i colleghi, e i collaboratori a vedere le cose in modo differente, focalizzando l'obiettivo ma accettando anche il rischio di fallimento. La cultura dell'errore e del fallimento sono utilizzati come uno strumento per consentire all'azienda di capitalizzare tutti i risultati delle iniziative d'innovazione, siano essi positivi che negativi.

Il libro riporta una serie di strumenti (processi, modelli, piattaforme) che l'*innovation manager* può utilizzare per espletare il suo mandato, e dunque, per valutare e selezionare le idee da realizzare definendone le priorità di lancio; gestire il portafoglio delle iniziative d'innovazione in grado di realizzare gli obiettivi strategici aziendali; gestire e consolidare le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni dell'eco-

sistema in cui si trova l'azienda; e misurare i risultati conseguiti dai progetti di innovazione, le prestazioni del processo di innovazione e l'impatto sul business dell'azienda. A ciò si aggiungono, anche, delle linee guida operative per coinvolgere la popolazione aziendale stimolandone l'imprenditorialità, andando ad agire così sulla cultura aziendale e creando le condizioni per rendere pervasiva l'attitudine all'innovazione in tutta l'azienda.

Il libro termina con una serie di consigli utili su come un *innovation manager* può iniziare con il piede giusto nei suoi primi 100 giorni. Attraverso un approccio iterativo e sperimentale, può costruire quello che l'autore definisce il *Minimum Viable Innovation Process (MVIP)*, concetto mutuato dall'approccio *Lean Startup*, ovvero, un processo d'innovazione avente gli elementi costitutivi essenziali per creare una funzione d'innovazione strutturata e focalizzata. Al termine dei 100 giorni, una volta valutati i risultati conseguiti con l'applicazione del MVIP, l'*innovation manager* potrà procedere all'estensione del processo in una funzione aziendale dedicata e integrare le pratiche gestionali tipiche dell'innovazione pienamente nelle pratiche aziendali di budgeting, incentivi e pianificazione strategica.

### Conclusione

Questo libro è una lettura piacevole indirizzata a chi gestisce l'innovazione in azienda. Attraverso la sistematizzazione dell'esperienza diretta dell'autore, Ivan Ortenzi, e il racconto di altri *innovation manager* (Oscar di Montigny di Mediolanum, Marco Turchini di A2A, Stefano Gatti di Cerved, Gianluigi Castelli di Ferrovie dello Stato ed Ernesto Ciorra di Enel), il lettore troverà riferimenti teorici, strumenti concreti e casi reali da cui trarre ispirazione e spunti di riflessione per il proprio ruolo ma soprattutto, per strutturare il proprio lavoro e massimizzare quindi la probabilità di successo delle iniziative d'innovazione.

Chi si occupa di portfolio, program e project management riconoscerà molte delle pratiche suggerite come strumento di gestione strutturata alla base del processo d'innovazione. Nella gestione dell'innovazione però assumono importanza gli aspetti legati da un lato alla gestione degli stakeholder che fanno parte dell'ecosistema interno ed esterno all'azienda, come fonti, collaboratori e destinatari d'innovazione e dall'altro gli aspetti legati alla gestione del cambiamento, che soprattutto in contesti tecnologici turbolenti ed incerti, richiede un'azione a livello di risorse umane in termini di coinvolgimento, formazione e *empowerment* affinché tutti i dipendenti aziendali possano contribuire efficacemente al processo d'innovazione. Il tutto senza perdere di vista la prospettiva del business, tenendo conto della strategia aziendale e valutando il ritorno delle iniziative d'innovazione in termini di valore per l'azienda.

Dal libro emerge chiaramente che la professione dell'*innovation manager* non è facile. Occorre metodo ma anche un po' di genio, una buona dose di cultura ma anche molto senso pratico (e di business), e dunque spirito imprenditoriale. Indubbiamente rappresenta una delle professioni del futuro, e visto l'ampio raggio di azione delle attività di sua competenza, così come sopra descritto, per una figura del genere ci possono essere molte opportunità di carriera sia nell'organizzazione di appartenenza verso altre posizioni manageriali, ma soprattutto verso la gestione di nuove business unit o in strutture dedicate all'investimento quali ad esempio i fondi di *corporate venture capital*.

Antonella Chirichiello