

**IMPRESE E STORIE.** La narrazione utilizzata come leva di apprendimento e condivisione

# La storydoing organization

**L'innovazione fiorisce in contesti organizzativi "conversazionali", open source, altamente connessi, con una cultura dell'errore e un'acuta intelligenza d'apprendimento. Ecco perché**

di Carlo Turati

Il tema è la relazione tra imprese e storie. Alcune imprese, le StoryTelling Organization, usano le storie principalmente come strumento di comunicazione esterna, per raccontare al mercato marchi e prodotti. Altre, le *StoryDoing Organization* (Sdo), le agiscono come leva di apprendimento organizzativo, di innovazione e di condivisione di conoscenze e practice. In questo breve articolo parleremo delle storie dal punto di vista delle seconde. Le storie appartengono alla nostra natura (Cron, 2012): attraverso le storie accumuliamo e condividiamo conoscenza e idee. Raccontando le storie siamo costretti a riflettere e razionalizzare le nostre azioni e le nostre intuizioni. Ascoltando le storie, mettiamo in discussione il nostro *modus operandi*, catturiamo possibilità, spesso le implementiamo e, di nuovo, le mettiamo in circolo come storie nostre. Le storie sono lo strumento attraverso cui condividiamo il senso di ciò che ci circonda e, attraverso il linguaggio, esse danno un senso alle nostre relazioni (Pinker, 2007). Prendiamo le buzzword manageriali, memi in competizione tra loro nel definire la cultura estemporanea delle imprese (Dawkins, 1976; Blackmore, 2000). Le *buzzword* sono generalmente effimere ma, anche in questa volatilità, alcune sopravvivono ed entrano nella Storia. Penso, ad esempio, alla battaglia tra Ford e Sloan (General Motors): sul piano commerciale, General Motors battè Ford (e dun-

que il modello aziendale impostato da Sloan superò quello pensato da Ford) ma, sul piano delle storie, l'epica del fordismo ha vinto sulla solida concretezza dello sloanismo. E credo fortemente che ciò sia dipeso dall'alone di leggenda che lo circonda. Ford non è solo Ford, è: "... di tutti i colori purché sia nera"; è l'invenzione della catena di montaggio; è i tempi moderni di Chaplin. Il Fordismo è una "storia" vincente, anche se - nella vera competizione con la General Motors di Sloan -, Ford venne battuto.

## L'epica del bootleg time

Le buone idee hanno bisogno di buone storie per diffondersi e, a volte, travalicano la verità "scientifica" per potersi affermare. Ad esempio, ricordate il bootleg time di 3M (e poi di Google), l'idea che ogni ricercatore di quell'organizzazioni potesse dedicare fino al 15% del suo tempo a progetti personali. Leggenda o realtà (o via di mezzo, chi può dirlo), il bootleg time di 3M è diventato un meme solidissimo, capostipite di una cultura dell'innovazione che nel tempo ha cambiato nome e forma, senza mai tradire l'originaria etica hacker e antigierarchica. L'epica del bootleg time sembra pensata per essere ricordata, è una sorta di viaggio dell'eroe: un problema concreto da risolvere, un capo ostile, una forte motivazione a trovare una soluzione, un marketing dell'idea provocatoria, un'innovazione di frontiera. Virale il bootleg time, ma virale anche la sua

associazione a 3M. Non solo perché da lì sono nati prodotti rivoluzionari (ad esempio, Scotch e Post-it), ma anche perché lo ha circondato con storie che celebrano la sua cultura dell'innovazione, basata su tolleranza per l'errore, motivazione, condivisione e serendipità (v. box). Da questo punto di vista, l'idea del bootleg time è forse più importante della sua verità storica (Bock, 2015): ciò che conta non è se è vera ma quante volte la storia è stata raccontata e ascoltata. Quante aziende l'hanno capita, catturata, adottata e adattata ai propri fabbisogni organizzativi? Quante volte è diventata motore di innovazione organizzativa?

## Quando un'azienda "conversa"

Le storie insegnano a chi le racconta e a chi le ascolta. A chi ascolta, le storie offrono mondi e modi possibili (processi, spunti, stimoli, idee), stimolano pensiero critico, attivano cicli di cambiamento e permettono a piccole bolle di innovazione di venire in superficie. Ma anche chi racconta impara e innova, razionalizzando e re-ingegnerizzando practice o semplici intuizioni. Entrambi sottopongono i memi originali a variazioni e miglioramenti selettivi. E se chi ascolta "cattura" innovazione, non sarà mai innovazione attraverso un mero story-copying, il copia e incolla delle idee, ma frutto di un complesso processo di story-reverse engineering. Ecco perché favoriscono l'innovazione contesti organizzativi





“conversazionali”, dove gli “spazi” fisici, organizzativi e virtuali facilitano l’incontro tra racconto, ascolto e apprendimento. Questi spazi definiscono le Story Doing Organization (Sdo), ambienti organizzativi open source, altamente connessi, con una cultura dell’errore e un’acuta intelligenza d’apprendimento. Le Sdo innovano perché:

- in un universo in cui le informazioni e le risposte sono pressoché gratuite, sono capaci di porsi domande più interessanti, puntando al perché delle idee e delle practice, invece che solo al loro come e cosa (Sinek, 2012);
- di fronte a “storie” interessanti, sanno attivare un processo di reverse engineering intellettuale, catturando idee, spunti e practice, per poi smontarle e rimontarle coerentemente con i propri vincoli e le proprie sfide;
- utilizzano le storie come modalità di conversazione organizzativa: il senso del racconto è in funzione della relazione tra chi racconta e riflette e chi ascolta e cattura;
- usano le storie come veicolo per creare memoria organizzativa, razionalizzare la conoscenza e far tesoro degli errori.

### Cinque aree di consapevolezza

Se queste sono le caratteristiche distintive, una Sdo matura possiede cinque aree di consapevolezza.

**1. Serendipità.** La prima è che “le idee hanno un sesso” (Ridley, 2002): per trasformarsi in azione devono “accoppiarsi” con altre idee, stimoli e spunti, con sponsor e mentori, con risorse, con altre menti critiche. Per questo, una Sdo deve offrire spazio organizzativo che favorisca la serendipità, che faciliti l’incontro tra domanda e offerta di conoscenze, problemi e soluzioni, siano essi hackathon o banche delle idee, *community of practice* virtuali o fisiche, network, spazi di lavoro collaborativi, momenti di incontro rituale, e così via.

## La produttività di quel 20% di “non lavoro”

In un contesto competitivo, possiamo permetterci un 20% di tempo di lavoro “non allineato”? Come possiamo incentivare l’innovazione individuale, senza minacciare la propensione delle persone a condividere la conoscenza? Come possiamo minimizzare il rischio che il 20% sia poco produttivo? Alcune imprese hanno risposto a queste domande integrando lo spirito eversivo e il drive individuale del bootleg time (il cuore dell’idea) in un sistema di monitoraggio strutturato (selezione dei progetti, check-point, ownership). Hanno ridotto il rischio di disallineamento, di derive individualistiche e di progetti infruttuosi, sostituendo la piena libertà d’azione degli individui con momenti collettivi pescati nel vasto mare della progettazione partecipativa (barcamp, open space technology ecc.) e del mondo hacker (foocamp, hackaton, open source ecc.). Ed è per questo che oggi invece di parlare di bootleg time, l’innovazione passa attraverso Blue Sky (Apple), Prototype Forum (Twitter, Facebook), Incubator (Linkedin) o Innovation Time Off di Google. Per dirla in breve: il bootleg time è morto, viva il bootleg time.

**2. Database di saggezza.** Seconda consapevolezza: dai tempi della lepre e della tartaruga, le storie sono un prezioso database di conoscenze e di “saggezza” organizzativa. Le Sdo eccellono nello smontare e rimontare queste “storie”, padroneggiandole al punto da riuscire finalmente a far vincere la lepre.

**3. Cultura dell’errore.** Terzo, l’innovazione ha bisogno di una cultura dell’errore. Nelle parole di Bill McKnight, storico Ceo di 3M: «... occorre incoraggiare le persone a prendere l’iniziativa e ciò richiede molta tolleranza ...perché commetteranno degli errori. ...ma un management distruttivamente critico verso gli errori uccide lo spirito di iniziativa. E lo spirito di iniziativa è fondamentale se vogliamo continuare a crescere».

**4. Sogni.** Quarto, l’innovazione ha bisogno di “sogni” e le storie incorporano i sogni molto meglio dei piani di lavoro: un piano quinquennale non ispira nessuno. Le agende organizzano il tempo, ma non motivano; scandiscono, coordinano, pianificano ma non entrano nel cuore delle persone. In fondo, Martin Luther King disse «Ho un sogno e non ho un piano a 5 anni».

**5. Regole.** Infine, i sogni da soli non bastano e spesso hanno un limite: non allineandosi ai programmi e alle strategie, rischiano di morire soffocati dalle emer-

genze e dalla routine. Per questo, una Sdo deve creare un contesto organizzativo che tolleri, seppur sotto controllo, la divergenza, stimolandola, ma con chiarezza delle regole. Bootleg time, hackathon, barcamp ecc. sono come un carnevale: esplosioni di vitalità e diversità sotto controllo. Ma come nella vita reale, anche nelle imprese il carnevale può aiutare a mantenere vitalità e la voglia di esplorare.

Per concludere, le Sdo sono organizzazioni curiose, perennemente in beta version e sempre pronte a interrogarsi sul “perché” e in equilibrio dinamico tra narrazione e azione. Sono contesti organizzativi in cui le storie, da semplici insiemi di parole possono essere testate, discusse, implementate e quindi condivise, smontate, ricombinate e di nuovo raccontate per mantenere la ruota dell’innovazione sempre in movimento. Sono il luogo in cui le parole si propagano attraverso l’azione e le azioni si diffondono grazie alle storie che generano. Sono organizzazioni che fanno la Storia. ■



**Carlo Turati**, ha insegnato management per vent’anni. Autore televisivo comico, collabora con Zelig, alternando il cabaret con l’hobby dell’insegnamento. @Wingage

Praticamente tutte le aziende innovano, ma poche lo fanno in maniera ordinata e affidabile. Decisamente in troppe organizzazioni i grandi passi avanti si fanno nonostante l'azienda. Le innovazioni di successo seguono quasi sempre percorsi invisibili di sviluppo e richiedono atti di eroismo individuale e una buona dose di casualità. Gli sforzi successivi per promuovere l'innovazione, mettiamo, tramite concorsi, premi in denaro per lo sviluppo di concetti innovativi e task force temporanee, si dimostrano spesso improduttivi. Le grandi idee restano imprigionate nella testa dei dipendenti, i progetti di innovazione durano troppo a lungo e le idee che vengono sviluppate non sono necessariamente le migliori o le più rispondenti alle priorità strategiche.

Quasi tutti i dirigenti ammettono francamente che il loro motore d'innovazione non marcia come vorrebbero. Ma trasformare degli sforzi di innovazione sconordinati in una funzione in grado di operare coerentemente ed efficientemente appare un'impresa monumentale. E in molti casi lo è davvero, perché richiede nuove strutture organizzative,

nuove assunzioni e grossi investimenti, come la "fabbrica dell'innovazione" costruita da Procter & Gamble nei primi anni Duemila.

Nel decennio scorso abbiamo aiutato numerose organizzazioni di tutto il mondo ad accrescere le proprie capacità d'innovazione e quel lavoro ci ha insegnato che c'è un'importante opzione intermedia tra l'innovazione ad hoc e la costruzione di una fabbrica dell'innovazione sofisticata e complessa: creare un sistema di innovazione ridotto ai minimi termini (Minimum Viable Innovation System, MVIS).

Prendiamo in prestito questa definizione dal mondo delle start-up, dove il "prodotto ai minimi termini" è un prototipo dalla funzionalità essenziale che si usa come punto di partenza per lo sviluppo di una nuova offerta. L'espressione "sistema d'innovazione ridotto ai minimi termini" indica gli elementi-base che permettono all'azienda di cominciare a costruire una funzione d'innovazione affidabile e strategicamente focalizzata. Un MVIS assicura che le buone idee vengano incoraggiate, identificate, condivise, riesaminate, messe in or-

## COSTRUIRE UN SISTEMA DI INNOVAZIONE RIDOTTO AI MINIMI TERMINI I PRIMI 90 GIORNI

**GIORNI 1-30**  
**DEFINITE I VOSTRI BACINI DI INNOVAZIONE**

<b>LEADER D'INNOVAZIONE</b> IDENTIFICA IL GAP TRA OBIETTIVI DI CRESCITA E OPERATIVITÀ CORRENTE	<b>SENIOR LEADER</b> IDENTIFICANO MACRO CATEGORIE DI INNOVAZIONE CHE POTREBBERO COLMARE IL GAP
---	---

**GIORNI 20-50**  
**PRENDETE DI MIRA ALCUNE AREE STRATEGICHE**

<b>LEADER D'INNOVAZIONE E CONSULENTI INTERNI</b> INCONTRANO ALMENO UNA DECINA DI CLIENTI PER IDENTIFICARE DEI BISOGNI INSODDISFATTI	<b>LEADER D'INNOVAZIONE E SENIOR LEADER</b> TENGONO UN WORKSHOP PER SELEZIONARE 2 O 3 AREE DI OPPORTUNITÀ
--	--

**GIORNI 20-70**  
**FORMATE UN PICCOLO TEAM PER LO SVILUPPO DELLE INNOVAZIONI**

<b>LEADER D'INNOVAZIONE</b> DEDICA UN GRUPPO RISTRETTO DI PERSONE ALLO SVILUPPO DELLE INNOVAZIONI	<b>LEADER D'INNOVAZIONE, CEO &amp; CFO</b> IDENTIFICANO ED ELIMINANO I PROGETTI DI INNOVAZIONE "ZOMBIE"	<b>TEAM DI SVILUPPO &amp; LEADER DI INNOVAZIONE</b> SVILUPPANO UNA CHECKLIST DI PROCESSO
--	--	---

**GIORNI 45-90**  
**CREATE UN MECCANISMO PER SUPERVISIONARE I PROGETTI**

<b>LEADER D'INNOVAZIONE</b> SELEZIONA E ADDESTRA DEI LEADER CHE COORDINERANNO IL TEAM DI SVILUPPO E STABILIRANNO REGOLE DI SUPERVISIONE	<b>COORDINATORI SENIOR &amp; TEAM DI SVILUPPO</b> EFFETTUANO LA PRIMA VALUTAZIONE CRITICA DEL PRIMO PROGETTO DI INNOVAZIONE
--	--



## L'idea in breve

### IL PROBLEMA

Quasi tutte le aziende portano sul mercato in qualche modo delle idee innovative. Ma decisamente troppo spesso, le grandi innovazioni avvengono per caso, grazie all'eroismo individuale e a una buona dose di casualità. Come possono le aziende rendere questo processo

affidabile e ripetibile senza introdurre grandi cambiamenti organizzativi?

### LA SOLUZIONE

Creare un "sistema di innovazione ridotto ai minimi termini" (Minimum Viable Innovation System, o MVIS) - gli elementi di base per una

funzione ordinata d'innovazione - in soli 90 giorni.

### L'APPROCCIO

Per mettere in piedi un MVIS, dovete separare i progetti di innovazione legati al core business dai progetti di innovazione in nuovi campi; identificare alcune aree da

esplorare che siano in linea con i bisogni dei clienti e con le vostre possibilità; creare un team d'innovazione ristretto e dedicato; e assegnarvi dei top manager in funzione di sponsor, che guideranno i progetti d'innovazione nello stesso modo in cui i VC guidano le aziende che hanno in portafoglio.

dine di priorità, dotate di risorse adeguate, sviluppate, premiate e celebrate. Ma non richiede anni di lavoro, cambiamenti radicali nel modo di operare dell'azienda, o una grossa riallocazione di risorse. Richiede invece l'attenzione del senior management - e in particolare di un membro del gruppo dirigente. Potrebbe essere il CEO o un chief innovation officer, ma non è necessariamente l'uno o l'altro. Il nostro interlocutore è il massimo responsabile dell'innovazione in azienda. Con un minimo di aiuto da parte degli altri dirigenti e degli addetti all'innovazione, potete mettere in piedi un MVIS con un processo in quattro fasi che non durerà più di 90 giorni, con un investimento limitato e senza assunzioni aggiuntive. E alimentando la fiducia nelle vostre capacità d'innovazione, il successo iniziale preparerà il terreno per ulteriori progressi.

### GIORNI DA 1 A 30 Definite i vostri bacini di innovazione

Le definizioni non mancano di certo per le innovazioni. Innovazioni sostenibili, innovazioni incrementali, programmi di miglioramento continuo, iniziative di crescita organica. Innovazioni scardianti, innovazioni radicali, iniziative che generano nuova crescita, strategie white space e blue ocean. Ma dal punto di vista strategico, tutte le innovazioni si possono suddividere in due bacini. In uno si trovano concettualmente quelle che estendono il business corrente, migliorando le offerte in essere o l'efficienza dei processi interni. Nell'altro si trovano le innovazioni che generano nuova crescita raggiungendo nuovi segmenti di clientela o nuovi mercati, spesso con nuovi modelli di business.

Il MVIS abbraccia entrambi i tipi di innovazione, ma è fondamentale che tutte le persone coinvolte nel sistema di innovazione ridotto ai minimi termini (o in qualunque programma d'innovazione) comprendano la differenza tra i due bacini. La mancata comprensione di questa differenza in-

duce molte aziende a sottovalutare l'importanza delle innovazioni che rafforzano il business in essere o a pretendere troppo presto ricavi eccessivi dalle iniziative che dovrebbero generare nuova crescita. Concordare la denominazione da dare ai due bacini è un buon punto di partenza. Ai fini del presente articolo chiameremo il primo "innovazioni core" e il secondo "innovazioni new-growth". I progetti d'innovazione intesi a rafforzare il core business andrebbero legati alla strategia corrente e gestiti prevalentemente entro la struttura organizzativa del business principale. (Ma il MVIS ne terrà conto, come vedremo più avanti). Sono i progetti che dovrebbero offrire ritorni rapidi e consistenti in un vicino futuro, e vanno adeguatamente finanziati.

Ragionevolmente, tutti i progetti di innovazione che avete in corso potrebbero essere "core". Ma in futuro? Basteranno a farvi raggiungere i target finanziari di più lungo termine? Se la vostra azienda non è del tutto particolare, la risposta è no. Ci sarà un gap tra i vostri obiettivi di crescita e ciò che possono generare le vostre attività attuali e le vostre innovazioni core. Lo scopo delle innovazioni new-growth è colmare quel gap.

Le iniziative new-growth fanno avanzare la frontiera della vostra strategia offrendo prodotti nuovi o complementari ai clienti in essere, entrando in mercati geografici o di prodotto adiacenti o sviluppando qualcosa di veramente originale, eventualmente con modalità di fornitura del tutto nuove. Più ampio è il gap della vostra azienda, più lontani dal core saranno quegli sforzi di innovazione, e più tempo ci vorrà per trarne dei ricavi sostanziali.

Potete farvi un'idea ragionevole dell'entità del gap se dedicate due settimane al massimo a sviluppare stime credibili dei ricavi e dei profitti che produrranno le vostre attività attuali nei prossimi cinque anni, per poi confrontarle con i vostri obiettivi a cinque anni. Questo esercizio vi darà un'idea abbastanza precisa della percentuale di tempo, di

impegno e di risorse che dovrete dedicare all'innovazione core, della percentuale che dovrete dedicare alle iniziative di crescita in nuovi ambiti, e di quanto dovranno essere ambiziose queste ultime. Quando il gap delle iniziative finalizzate alla crescita in nuovi ambiti è piuttosto ampio, vi converrebbe suddividere queste iniziative in modo da poterle mappare su diverse direzioni di possibile crescita. Essendo uno sforzo di innovazione ridotto ai minimi termini, vi suggeriamo di non suddividerle in più di tre sottocategorie.

Manila Water è una partnership pubblico-privato delle Filippine che ha fatto una mappatura efficace delle innovazioni core e new-growth rispetto ai suoi obiettivi attuali e futuri. Nel 1997 ha ottenuto la concessione di fornitura dell'acqua potabile alla parte occidentale della città di Manila, con una clientela potenziale di circa sei milioni di persone. All'epoca solo un 30% delle famiglie locali aveva un accesso continuativo all'acqua potabile. Nei 16 anni successivi, l'azienda l'ha messa a disposizione di quasi tutte le famiglie della zona servita e si è avvicinata a standard internazionali su parametri critici come la pressione, la purezza e la torbidità. Manila Water non avrebbe potuto ottenere una performance così brillante senza essere estremamente innovativa nella soluzione dei problemi che si accompagnano alla complessità infrastrutturale delle Filippine. Per accrescere la produttività del core business, doveva continuare a perseguire quel tipo di innovazioni – in quella che definiva “ottimizzazione delle attività operative”.

Ma nel 2013, il CEO Gerardo Ablaza si è reso conto che l'ottimizzazione dell'operatività non sarebbe bastata per raggiungere gli obiettivi di crescita a lungo termine dell'azienda. I calcoli dell'azienda dicevano chiaramente che negli anni immediatamente successivi l'80% della sua crescita doveva venire da nuove attività.

Per colmare un gap così vasto, Ablaza e il suo gruppo dirigente hanno deciso che le iniziative finalizzate alla crescita in nuovi campi dovevano ricadere in due macro categorie: la prima era l'ingresso in business adiacenti, che avrebbe consentito a Manila Water di esportare il suo modello di business in altri mercati geografici. La seconda era il perseguimento di offerte completamente nuove, esorbitanti dalla missione originaria di fornire acqua potabile.

Questa mossa metteva Manila Water di fronte a un problema: più originale è una categoria di in-



### La libreria dell'innovatore

Ecco un elenco di alcuni dei migliori libri sull'innovazione.

#### PROSPETTIVA GENERALE

##### Il dilemma dell'innovatore.

**La soluzione**  
Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor  
Etas Libri, 2004

##### Verso la creatività

Ed Catmull con Amy Wallace  
Sperling&Kupfer, 2014

##### Playing to Win

A.G. Lafley and Roger L. Martin  
Harvard Business Review Press, 2013

##### Innovation and Entrepreneurship

Peter F. Drucker  
Harper & Row, 1985

##### Only the Paranoid Survive

Andrew S. Grove  
Currency, 1996

##### The Innovator's Extinction

David E. Ulmer  
Create Space Publishing, 2012

##### Seizing the White Space

Mark W. Johnson  
Harvard Business Press, 2010

#### MANUALI PER LO SVILUPPO DELLE IDEE

##### Dove nascono le grandi idee

Steven Johnson  
BUR Saggi, 2011

##### Creare modelli di business

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur  
FAG, 2012

##### Borrowing Brilliance

David Kord Murray  
Gotham Books, 2009

##### Idee forti

Chip Heath e Dan Heath  
Etas Libri, 2007

novazione, più va contro sistemi e processi progettati per sostenere rafforzare il business corrente. Le altre tre tessere del mosaico MVIS aiutano le aziende a superare questo problema.

#### GIORNI DA 20 A 50

### Prendete di mira alcune aree strategiche di opportunità

Innovatori sofisticati come Procter & Gamble, W.L. Gore e Apple hanno processi strutturati per legare i vari tipi di innovazione ai propri obiettivi di crescita a breve e a lungo termine. Lo fa anche il MVIS, ma in modo più semplice. Fa un uso efficiente di risorse illimitate e incanala produttivamente le passioni degli innovatori focalizzando gli sforzi di innovazione su un numero minimo di aree strategiche di opportunità. Sono aree coerenti con i bacini di nuova crescita e sembrano abbastanza grandi da colmare adeguatamente quel gap sulla crescita.

Come dovrete sceglierle? Potreste dedicare mesi o persino anni a effettuare un'analisi esauriente, ma ovviamente non ve lo consigliamo. Vi suggeriamo invece di fare tre settimane di ricerche, con l'aiuto di alcuni dirigenti che pensate di coinvolgere nei vostri sforzi di innovazione. Fate in modo che incontrino almeno una decina di clienti, alla ricerca di bisogni insoddisfatti che potrebbero costituire la base di un'innovazione new-growth, e studiate i nuovi sviluppi in atto nel vostro settore e intorno a esso. E tenete d'occhio le iniziative di crescita in nuovi campi che stanno maturando all'interno della vostra organizzazione. Queste iniziative segnalano talvolta degli obiettivi strategici che non ricevono ancora un'adeguata attenzione dal senior management. Per esempio, quando un'azienda di servizi finanziari ha esaminato le idee che emergevano organicamente dal suo interno, si è reso conto che parecchie di esse richiedevano un'analisi sofisticata dei dati sui clienti, anche se non aveva ancora annunciato che i big data sarebbero stati un imperativo strategico. Le forze competitive e le richieste dei clienti avevano cominciato naturalmente ad attrarre energia organizzativa.

Poi chiudete i membri del gruppo dirigente in una sala per un pomeriggio, mettetevi in comune le vostre osservazioni e “ordinate” loro di non uscire finché non avranno identificato tre aree strategiche di opportunità, ognuna delle quali combina i seguenti elementi:

- Un lavoro che devono fare molti clienti potenziali e che nessuno supporta particolarmente bene.
- Una tecnologia che consenta ai clienti di fare quel lavoro molto più facilmente, economicamente o comodamente, o un cambiamento in atto nel panorama economico, normativo o sociale che renda molto più necessario quel lavoro.
- Una competenza specifica della vostra azienda che i concorrenti non possono copiare facilmente e che vi darà un vantaggio nello sfruttamento di questa opportunità.

Manila Water ha usato i criteri di cui sopra per identificare diverse aree strategiche di opportunità, tra cui il trattamento delle acque reflue generate dalle imprese industriali. Ha selezionato quest'area perché si rendeva conto che tantissime aziende della città producevano acque reflue. Inoltre, l'inasprimento delle norme faceva sì che non potessero continuare a scaricarle nelle fogne o altrove, come avevano sempre fatto. In termini di vantaggio competitivo, Manila Water aveva già una lunga esperienza di trattamento degli scarichi; ma in quanto fornitore d'acqua potabile di quelle aziende conosceva anche bene i clienti potenziali, il che la metteva in condizione di sviluppare la soluzione ottimale per i loro bisogni.

Se vi prendete la briga di combinare tutti e tre i criteri, potete evitare alcune delle trappole più comuni in tema di innovazione, come perseguire una fantomatica opportunità solo perché sembra così grossa da assicurare certamente dei profitti, o avventurarsi in un nuovo mercato dove non avete alcun vantaggio naturale. Manila Water si era chiesta, inizialmente, se non valesse la pena di entrare nel business della pubblicità. Dopotutto mandava in giro ogni mese milioni di fatture su cui qualcuno avrebbe potuto fare pubblicità; e il mercato pubblicitario delle Filippine era in crescita. Ma alla fine ha stabilito che quel settore era troppo lontano dalle sue capacità per consentirle di difendersi adeguatamente da concorrenti più esperti.

L'identificazione di aree strategiche di opportunità indirizza le energie di collaboratori lungimiranti che potrebbero prendere in considerazione idee innovative alla periferia della vostra organizzazione. Contribuisce anche a mettere in luce le aree in cui le persone potrebbero sprecare il proprio tempo. Del resto, il suo corollario è che definisce ciò che non andrete a fare. È un aspetto di cui ci occuperemo nel paragrafo successivo.

#### VALUTAZIONE E SPERIMENTAZIONE DELLE IDEE

**The High-Velocity Edge**  
Steven J. Spear  
McGraw-Hill, 2009

**Innovazione inversa**  
Vijay Govindarajan e Chris Trimble  
Tecniche nuove, 2014

**Discovery-Driven Growth**  
Rita Gunther McGrath and Ian C. Macmillan  
Harvard Business Press, 2009

**The Lean Startup**  
Eric Ries  
Crown Business, 2011

**The Four Steps to the Epiphany**  
Steve Blank  
K&S Ranch, 2005

**Innovare nell'era dell'incertezza**  
Scott D. Anthony  
Etas Libri, 2009

#### COSTRUZIONE DELLE CAPACITÀ

**Building a Growth Factory**  
Scott D. Anthony and David S. Duncan  
Harvard Business Review Press, 2012

**The Innovator's DNA**  
Jeff Dyer, Hal Gregersen, and Clayton M. Christensen  
Harvard Business Review Press, 2011

#### GIORNI DA 20 A 70

### Formate un team ristretto e dedicato per lo sviluppo delle innovazioni

Poiché state cercando di costruire un minimo di capacità di innovazione, forse penserete di poterla incorporare nella vostra organizzazione lasciando a tutti un po' di tempo per innovare. Ma tenete presente una cosa: il 75% delle start-up finanziate dalle società di venture capital non rendono un centesimo ai loro investitori. Meno del 50% delle start-up arrivano a festeggiare il quarto compleanno. Sono aziende altamente innovative i cui dirigenti ce la mettono tutta per arrivare al successo. Che speranze può avere un gruppo impegnato solo a tempo parziale?

Anche un sistema di innovazione ridotto ai minimi termini richiede che almeno una persona (e quasi sempre più di una) si alzi tutte le mattine e vada a dormire tutte le sere pensando unicamente all'innovazione. (Non sarete voi, anche se dovrebbe essere qualcuno che riporta a voi. Nel ruolo di sponsor, probabilmente avrete anche altre responsabilità).

Ma non c'è nessun bisogno di mettere assieme un esercito. Manila Water ha creato un team di tre persone per analizzare le prime due aree strategiche di opportunità che ha identificato. Il team ha poi messo a punto un elenco ulteriore, composto da una mezza dozzina di opportunità addizionali che si potevano perseguire se le prime non fossero andate a buon fine. In linea generale noi raccomandiamo di partire con questo approccio focalizzato, anziché costituire una funzione strutturata di innovazione, che crea spesso del lavoro per giustificare la propria esistenza. Ciò premesso, raccomandiamo caldamente di costruire la capacità necessaria per gestire contestualmente almeno due idee, perché ci saranno inevitabilmente delle correzioni di rotta e degli insuccessi.

Nella nostra esperienza, due ostacoli potrebbero scoraggiare le aziende in questa fase: la mancanza di risorse e la mancanza di persone in possesso di esperienza adeguata da assegnare al MVIS. Ecco come superarli:

**Liberate delle risorse.** Se siete di fronte al primo problema, è ora di fare emergere dall'ombra le vostre iniziative invisibili di innovazione. È probabile che includano dei "progetti zombie" – morti viventi che si trascinano lentamente ma non stanno andando da nessuna parte. A volte le aziende cre-

ano inconsapevolmente degli zombie mettendo in piedi dei team inutili per le iniziative core. A volte gli zombie della nuova crescita si annidano in angoli bui dell'organizzazione, dove portano avanti sforzi non autorizzati.

Identificare la maggior parte dei vostri zombie è un processo abbastanza semplice: elencate tutti gli sforzi di innovazione su cui lavora l'equivalente di almeno un dipendente a metà tempo. Tentate di stabilire a che mercato si rivolge ogni idea. Stimete la dimensione dell'opportunità, e inventariate le risorse che vi sono attualmente dedicate. Quali iniziative mirano a rafforzare la vostra strategia di base e quali si focalizzano su aree strategiche di opportunità? Dovrebbe essere piuttosto agevole identificare i processi che non rientrano né nell'una né nell'altra categoria e stanno sperperando le vostre risorse.

Nel 2011, quando Francesco Vanni d'Archirafi, allora CEO di Citi Transaction Services, ha invitato la sua organizzazione a rilevare i propri sforzi di innovazione, sono venute a galla grosse duplicazioni e iniziative infruttuose. CTS ha poi razionalizzato il suo portafoglio di innovazione consolidando 75 progetti connessi alle tecnologie mobili in dieci macroprogetti, una soluzione che ha liberato risorse e ha intensificato la focalizzazione strategica.

Ma identificare gli zombie è più facile che ammazzarli. Molti fanno fatica a staccare la spina a un progetto che forse, un giorno, potrebbe dare buoni risultati. E pochi hanno il coraggio di ammettere che il loro progetto è praticamente identico a quello di qualcun altro.

Tanto per cominciare, prendete in considerazione l'ipotesi di istituire una "amnistia per gli zombie", in cui le persone possono ammettere che la loro idea è troppo limitata, non abbastanza strategica o troppo irta di rischi difficili da affrontare per giustificare ulteriori finanziamenti. Dite apertamente che non ci saranno penalizzazioni per l'abbandono di un progetto. Anzi, elogiate pubblicamente coloro che lo fanno. Sono degli eroi e verranno trattati come tali. Un'amnistia libererà quasi certamente risorse sufficienti a mettere in funzione il vostro team di innovazione, anche se è una buona idea ripetere l'esercizio ogni due o tre anni per essere sicuri che le iniziative non siano finite fuori strada.

**Imparate facendo.** Se la vostra organizzazione sta appena cominciando a focalizzarsi sull'innovazione, è improbabile che coloro che chiamati a far

## Stiamo seguendo le best practices?

Noi innovatori esperti usiamo delle checklist per essere sicuri di non aver omesso nessun passaggio critico. Questi elenchi contengono delle domande che ci poniamo quando prendiamo in considerazione un investimento o facciamo consulenza a un team di innovazione new-growth. Potete usarle per gli stessi scopi - o come punto di partenza per lo sviluppo di una vostra checklist.

### 1

Lo sviluppo dell'innovazione viene promosso da un team ristretto e focalizzato di persone che hanno un'esperienza specifica o sono disposte a imparare man mano che vanno avanti?

### 2

Il team ha trascorso abbastanza tempo direttamente con i clienti potenziali per sviluppare una approfondita conoscenza dei loro bisogni e dei loro gusti?

### 3

Nel prendere in considerazione modalità innovative per servire quei clienti, il team ha passato in rassegna gli sviluppi in atto in altri settori e in altri Paesi?

### 4

Il team è in grado di definire chiaramente il primo cliente e un percorso da seguire per aggungerne degli altri?

parte del team abbiano una grossa esperienza in materia. Eppure vi abbiamo promesso che riuscirete a partire in 90 giorni senza assumere nessuno. Com'è possibile?

Nel corso degli anni, gli esperti di innovazione e i professional dell'innovazione hanno sviluppato un gran numero di best practices finalizzate a rendere l'innovazione new-growth ordinata come i processi di produzione e commercializzazione dei prodotti maturi. Aziende come Intuit, Syngenta e General Electric hanno sistemi sofisticati per estendere queste pratiche a tutta l'organizzazione. In buona sostanza, questi sistemi combinano l'addestramento formale con l'immersione in una esperienza reale di sviluppo dei prodotti. Una versione più semplice di questo modello è un buon punto di partenza per un team neocostituito di innovazione ridotta ai minimi termini.

Noi innovatori esperti usiamo delle checklist di processo per essere sicuri di non aver omesso nessun passaggio critico. (si veda il box "Stiamo seguendo le best practices. Il rodeo" per un esempio). Coloro che si accostano per la prima volta all'innovazione potrebbero fare la stessa cosa. Fate leggere al vostro team tutta la letteratura disponibile sulle best practices di innovazione e fategli sviluppare una sua checklist, che dovrà affiggere al muro e controllare frequentemente. (Per alcuni dei nostri libri preferiti, si veda il box "La libreria dell'innovatore"). I membri del team svilupperanno le loro competenze man mano che lavorano sui problemi, ma intanto la checklist li aiuterà a restare in carreggiata.

Un ente no-profit, la Settlement Music School, ha usato questo approccio per raggiungere nuove categorie di studenti con modalità innovative. Fondata nel 1908, la SMS offriva settimanalmente corsi di jazz e musica classica a 5.000 allievi - in massima parte bambini - nella zona di Filadelfia. La direttrice Helen Eaton voleva trasformare le strutture di SMS in un "terzo posto", come un luogo di culto (o uno Starbucks di quartiere), che potesse promuovere negli adulti uno spirito di comunità. Dopo aver suddiviso le sue idee di innovazione in core e new-growth, la Eaton ha identificato quattro aree strategiche di opportunità che ha definito, rispettivamente, "i migliori della categoria", "l'arte di comunità cambia la vita", "l'innovazione soddisfa i bisogni di cambiamento" e "soluzioni intelligenti per la sostenibilità e la crescita".

Guidato dal community engagement manager Joseph Nebistinsky, un piccolo team di innovatori, che includeva svariati direttori dei vari corsi e gruppi, ha iniziato a progettare nuove offerte nell'area "l'arte di comunità cambia la vita", con l'utilizzo della nostra checklist di best practices. Dopo due giorni di addestramento, i membri del team sono andati sul campo per intervistare i clienti potenziali sulle offerte che avrebbero potuto migliorarne la vita. Nelle sue interviste, il responsabile della sede di Germantown ha individuato un tema ricorrente: il desiderio degli adulti di ricordare la giovinezza, di incontrare nuovi amici e di riprendere in mano quella chitarra che avevano smesso di strimpellare al college. E si è chiesto: «Non potremmo trovare la maniera di mettere degli adulti a suonare assieme in una band?». Il team ha articolato il progetto in un brief di tre pagine e l'ha intitolato "Adult Rock Band".

In un'iniziativa così lontana dal core business di SMS, bisognava superare numerose incertezze. Come avrebbe fatto la scuola ad attirare nuovi studenti? Che tipo di musica avrebbero dovuto suonare? Un'attrattiva poteva essere il concerto finale eseguito dalla band, ma forse il programma doveva essere più destrutturato, senza prevedere eventi prestabiliti.

Come fanno gli innovatori esperti, il team ha definito gli assunti che supportavano un modello di business completo e includevano le modalità di progettazione, commercializzazione e attuazione del programma. L'idea era mettere assieme un gruppo di adulti con gli stessi gusti musicali, che si sarebbe esercitato sotto la guida di un istruttore esperto. Il corso sarebbe andato avanti senza un termine prestabilito, in sessioni separate di 10 settimane; alla fine di ogni sessione il gruppo avrebbe suonato nell'auditorium della scuola. Come ha detto l'istruttore Ed Wise a una rivista locale, «C'è qualcosa che fa bene all'anima nel mettersi a tracolla la vecchia Fender e rifare qualche accordo di Jack Bruce [considerato il più grande bassista della storia, che faceva parte del supergruppo Cream insieme a Eric Clapton (chitarra) e a Ginger Baker (batteria) ed è scomparso nell'ottobre 2014 a 71 anni, NdT]».

Avrebbe funzionato? I membri del team avevano trascorso abbastanza tempo insieme ai clienti per essere sicuri che l'iniziativa Adult Rock Band rispondesse a un bisogno effettivo del mercato, e i primi calcoli dimostravano che il programma sa-

rebbe andato a breakeven se una singola sede fosse riuscita ad attirare anche solo otto partecipanti. Hanno messo alla prova il concetto avviando un programma pilota in una delle sedi per poi estenderlo ad altre due.

L'esperimento ha funzionato bene in due situazioni ma ha stentato nella terza. Anziché rinunciare per timore dell'insuccesso, la scuola ha effettuato un'analisi approfondita, da cui è emerso che SMS doveva tarare i corsi sulla struttura socioeconomica delle sedi locali, tenendo conto delle tradizioni musicali, delle tradizioni culturali e delle reti sociali di ogni comunità. Man mano che la scuola continuava a innovare e a chiedersi perché certi programmi prendevano piede in una comunità e non in un'altra, il team MVIS ha scoperto di poter cominciare a prevedere i tassi di successo delle nuove offerte. Il suo successo ha aiutato SMS a ottenere un ambito premio dai Pew Charitable Trusts con cui ha potuto sostenere ulteriori investimenti in programmi innovativi.

### GIORNI DA 45 A 90 Create un meccanismo per supervisionare i progetti

Se avete dei sistemi efficaci di pianificazione e di budgeting, usateli senza esitazione per i vostri sforzi di innovazione core. Ma le innovazioni new-growth richiedono un approccio che si rifà alle pratiche delle società di venture capital. Qualunque imprenditore che sia stato finanziato dai VC vi dirà che operano all'interno di un sistema che è disciplinato quanto il ciclo di budgeting annuale di un'azienda tradizionale. Ma è una disciplina molto diversa, finalizzata a gestire l'incertezza strategica. Formate anzitutto un gruppo di senior leader che da quel momento in poi potranno prendere decisioni sull'avvio, la cessazione o il riorientamento di progetti di innovazione new-growth. Ma non limitatevi a riprodurre pari pari il comitato direttivo. Se lo farete, sarà sin troppo facile per i membri del gruppo tornare alla classica mentalità di pianificazione aziendale o lasciare che l'operatività quotidiana si riaffacci nelle discussioni sulle innovazioni che dovrebbero soddisfare obiettivi di lungo periodo. Manila Water, per esempio, ha inserito quattro membri del gruppo dirigente nel cosiddetto New Services Review Committee, che si riuniva ogni due o tre settimane per aiutare i team che lavoravano su idee di crescita in altri campi. Nella supervisione dei progetti, questo gruppo do-

**5**

L'idea del team è coerente con un'area strategica di opportunità in cui l'azienda ha un vantaggio indiscusso?

**6**

Il modello di business proposto per l'idea viene descritto in dettaglio?

**7**

Il team ha un'ipotesi credibile su come l'offerta produrrà dei profitti?

**8**

I membri del team hanno identificato tutte le condizioni che devono verificarsi per il buon funzionamento di questa ipotesi?

**9**

Il team ha un piano per mettere alla prova tutte quelle incertezze e affronta prima le più critiche? Ogni test ha un obiettivo chiaro, un'ipotesi, delle predizioni specifiche e un piano tattico di esecuzione?

**10**

I costi fissi sono abbastanza bassi da facilitare eventuali correzioni di rotta?

**11**

Il team ha dimostrato un orientamento all'azienda creando rapidamente un prototipo dell'idea?



- vrebbe copiare alcune procedure standard dei VC:
- I partner delle società di venture capital dissentono spesso sulle opportunità di investimento. In effetti, dei VC di lunga milizia vi diranno che i migliori investimenti sono i più polarizzatori. Ogni progetto del vostro MVIS dovrebbe avere uno sponsor o un paladino che vi creda seriamente, ma non dovrete aspettare l'approvazione dell'intero gruppo di supervisione per andare avanti.
  - La decisione di investire in una start-up viene studiata molto attentamente, ma quasi tutte le decisioni di spesa che riguardano l'operatività quotidiana vengono lasciate al CEO della start

Un'area che non si può assolutamente trascurare è quella del personale. Se non avete nessuno che si focalizzi pienamente sulla nuova crescita, vuol dire che avete deciso di non focalizzarvi sulla nuova crescita.

- up. I supervisori dell'innovazione aziendale dovrebbero fissare un limite di investimento entro il quale i team di innovazione possono muoversi direttamente senza chiedere l'approvazione del gruppo dirigente.
- I finanziamenti in conto capitale erogati dai VC non seguono dei cicli di budgeting trimestrali annuali. Quando una start-up si assume un grosso rischio, ottiene un ulteriore investimento. (Nel caso di Manila Water, per esempio, il capitale destinato a finanziare l'espansione era condizionato al fatto che i clienti sottoscrivessero dei contratti di trattamento delle acque reflue, anziché al semplice impegno verbale). E quando insorge un grosso problema,

il consiglio di amministrazione di un'azienda finanziata dai VC si riunisce nel giro di 36 ore. Dovreste fare in modo che i vostri supervisori siano in grado di riunirsi e di prendere decisioni con la stessa rapidità.

I venture capitalist, naturalmente, non devono preoccuparsi di integrare le proprie start-up in un'organizzazione di maggiori dimensioni. I supervisori dell'innovazione interna, per contro, devono contribuire a rafforzare le capacità di innovazione dell'intera organizzazione.

Mary Jo Haddad, che è stata CEO del Toronto's Hospital for Sick Children dal 2004 al 2013, lo ha capito bene nel 2010, quando ha lanciato un grosso sforzo di innovazione in quella realtà. La Haddad ha creato un meccanismo di supervisione: un team interfunzionale di 18 persone, denominato Innovation Working Group, che aveva un budget di 250.000 dollari. L'IWG aiuta gli innovatori a comprendere i bisogni degli utenti, a testare dei prototipi, a fare degli aggiustamenti e a estendere gradualmente la portata del progetto. Cerca anche di identificare talenti potenziali da impiegare nell'innovazione organizzativa tenendo dei workshop che raccolgono idee dal personale, dai pazienti, dai familiari e dall'opinione pubblica e danno ai collaboratori che avanzano proposte promettenti la possibilità di distaccarsi per un po' dall'operatività quotidiana e portare avanti le proprie idee. E, cosa non meno importante, l'IWG organizza ogni anno un Innovation Expo, in cui si celebrano gli innovatori che sperimentano nuove idee, indipendentemente dal fatto che abbiano successo.

L'approccio MVIS evita l'improbabile lavoro di riadattare i sistemi interni di performance management, budgeting e gestione dei fornitori, ma ha una controindicazione: richiede il coinvolgimento caso per caso dei senior leader in queste problematiche. Per esempio, in una organizzazione, una dipendente dalla performance ineccepibile rischiava di perdere una promozione perché il business innovativo che contribuiva a costruire non raggiungeva la soglia di ricavi fissata dalle politiche di promozione stabilite dalla funzione HR. Ma le sue responsabilità erano perlomeno uguali a quelle di molti altri manager che avevano pieno titolo per la promozione ed era abbastanza chiaro che, se gestito correttamente, il suo business avrebbe potuto generare grossi ricavi nel lungo termine. Il suo capo divisione si è messo di mezzo per prevenire la decisione della funzione HR.



Non vorrete perdere tempo in queste discussioni interminabili. Perciò, a un certo punto, deciderete di integrare il MVIS nell'organizzazione complessiva – è l'argomento del prossimo paragrafo.

## Estendere il raggio d'azione del MVIS

Alla scadenza dei 90 giorni, dovrete aver definito i bacini di innovazione, identificato le aree strategiche di opportunità, messo assieme un team che ha già iniziato a lavorare sul primo progetto, e creato il meccanismo di supervisione che dovrebbe accelerarne i processi operativi. Una volta messo in piedi il MVIS e individuati i progetti che potrebbero dare dei frutti (il che potrebbe avvenire nei primissimi mesi o richiedere più tempo, a seconda delle circostanze), bisogna prendere in considerazione i passi successivi.

Primo, prendete in considerazione l'ipotesi di inserire stabilmente le componenti del MVIS che funzionano bene in sistemi più formali. Manila Water ha creato un master plan per gli sforzi di innovazione, che prevedeva i ritmi e la portata delle sue attività di investimento e il relativo impatto finanziario su un periodo pluriennale. CTS ha incaricato delle persone specifiche di supervisionare certi processi e ha sviluppato degli strumenti di controllo per metterle in condizione di monitorare regolarmente il portafoglio dei progetti di innovazione. Anche se questi accorgimenti possono apparire una forma strisciante di burocrazia, fanno parte della maturazione naturale dell'innovazione come capacità organizzativa.

Secondo, prendete in considerazione l'ipotesi di creare funzioni specialistiche che si facciano carico di parti del processo di innovazione. Una piccola organizzazione potrebbe, per esempio, designare uno "scout", che dovrà seguire i cambiamenti in atto nel mercato. Una grande organizzazione potrebbe costituire un team di business development che andrà alla ricerca di opportunità per la creazione di partnership e alleanze destinate a potenziare le iniziative new-growth. Oppure potrebbe formare dei gruppi che effettueranno ricerche di mercato etnografiche o sviluppare tecniche di prototyping rapido.

Infine, il lavoro sul MVIS dovrebbe mettere in luce alcune delle barriere più consistenti che si frappongono all'innovazione all'interno di un'organizzazione. Queste barriere risiedono spesso nei sistemi di budgeting, di innovazione

e di pianificazione strategica, che dopotutto sono progetti per ottimizzare il business di oggi e non per creare quello di domani. Ridisegnare questi sistemi o crearne degli omologhi affidabili è certamente problematico, ma è anche fondamentale per estendere e diffondere gli sforzi di innovazione.

**UNA DIVISIONE DI UNA GRANDE AZIENDA** dei servizi finanziari. Un importante ospedale pediatrico. Un'azienda di distribuzione dell'acqua potabile che opera in un Paese emergente. Una associazione senza fini di lucro che esiste da un secolo. Le organizzazioni che abbiamo descritto in questo articolo operano in settori diversi, hanno missioni diverse e agiscono in contesti diversi. Ma hanno in comune un problema che si pone a innumerevoli organizzazioni di tutto il mondo: come possiamo cominciare a rendere la magia dell'innovazione più sistematica e strategica? È una grandissima sfida. Concludiamo con tre suggerimenti:

- Ricordatevi che la "S" di MVIS sta per sistema. Non potete scegliere fior da fiore tra i quattro elementi descritti in precedenza. Fate tutto o non fate niente.
- Un'area che non si può assolutamente trascurare è quella del personale. Se non avete nessuno che si focalizza pienamente sulla nuova crescita, vuol dire che avete deciso di non focalizzarvi sulla nuova crescita.
- Il modo in cui trattate l'insuccesso è più importante del modo in cui ricompensate il successo. Nascondere o temere l'insuccesso genera progetti che non muoiono mai e che prosciugano tutta la vostra capacità di innovazione.

La creazione di un MVIS non vi trasformerà miracolosamente in una Pixar o in una Amazon, ma vi aiuterà a fare dei progressi tangibili nel migliorare la prevedibilità e la produttività di investimenti critici per la crescita futura. ▽



**Scott D. Anthony** è il managing partner di Innosight, una società di consulenza specializzata nell'innovazione. Lavora a Singapore. **David S. Duncan** è un senior partner di Innosight e lavora a Lexington, Massachusetts. **Pontus M. A. Siren** è un dirigente dell'ufficio di Singapore di Innosight.