

Architetti dell'innovazione alla carica nelle aziende

Giampaolo Colletti — a pag. 37

Architetti dell'innovazione alla carica nelle aziende

Chief innovation officer. Figura nuova, soprattutto in Italia, che guida la rivoluzione digitale: senza un ruolo definito, è chiamato ad abilitare l'innovazione per tutti gli altri

Giampaolo Colletti

Sono esperti di innovazione tecnologica, orientati al lavoro trasversale e di squadra, capaci di intercettare le tendenze del mercato e di tradurle in nuovi business. Di fatto sono una nuova generazione che timidamente sta facendo ingresso in azienda. Obiettivo: guidare la rivoluzione digitale. Eccoli i *chief innovation officer*, figure nuove per il mercato italiano, ma già conosciute a livello globale. Nel mondo il 29% delle aziende Fortune 500 annovera già un dirigente senior per l'innovazione, secondo una indagine condotta dalla società di recruiting Egon Zehnder e raccontata pochi giorni fa sulla Harvard Business Review. «Si tratta di dirigenti esperti, accademici, inventori, ex banchieri di investimento, startupper», hanno scritto Darko Lovric e Greig Schneider.

Dal resto del mondo all'Italia: la caccia verso nuove soluzioni di business legate alla trasformazione tecnologica è solo all'inizio. Oggi soltanto il 2,2% delle aziende nostrane conta una posizione di questo tipo, ma queste professionalità dovrebbero arrivare ad occupare gli organici nel 12,8% delle imprese entro il 2025. A certificarlo è la prima fotografia italiana scattata dall'Università di Pavia e da Startupitalia e presentata lunedì in Università Bocconi durante lo Startupitalia Open Summit 2019. I ricercatori hanno mappato 202 manager dell'innovazione per aziende con un fatturato complessivo pari a 522 miliardi di euro. Di fatto si tratta di ruoli di massima responsabilità sui processi di innovazione. Il 51% degli intervistati è occupato in società di grandi dimensioni, il 18%

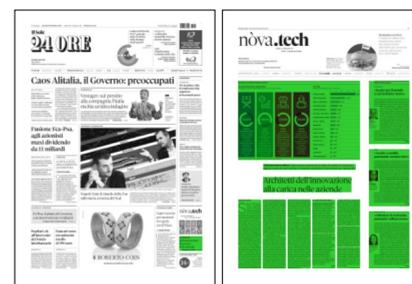
in realtà medie e il 31% in piccole imprese. La presenza non è uniformemente distribuita e risulta più consistente nelle imprese digitali (21,2%). A seguire il settore bancario e assicurativo (12,8%) e quello legato alle scienze della vita (8,1%). Un altro dato che balza all'occhio è la disparità di genere: le donne sono solo il 9,5% (peraltro tra le grandi imprese la cifra si assottiglia al 7%), contro il 14,7% della media europea.

«L'introduzione di questo ruolo corrisponde alla presa di coscienza del fatto che innovazione e tecnologia non sono equivalenti. In un contesto aziendale innovazione significa ideare e concretizzare proposizioni di valore dirompenti o ripensare i modelli di business esistenti. La priorità è quella di comprendere e intercettare trend tecnologici e di mercato per sviluppare una cultura orientata all'innovazione», afferma Stefano Denicolai, professore di Innovation management all'Università di Pavia e curatore della ricerca. Figura strategica e relativamente nuova quella del *chief innovation officer*: in Italia nell'83% dei casi il rapporto gerarchico è direttamente in capo al Ceo e per un manager su due il mandato è iniziato da meno di due anni. «Di fatto è la presa di coscienza che l'impresa deve sentirsi responsabile nel concretizzare le proprie azioni. In fondo un *chief innovation officer* è un regista di idee altrui, un architetto dell'innovazione», precisa Denicolai.

Ma attenzione. Nonostante si tratti di un dirigente ai massimi livelli, le sue risorse a disposizione sono relativamente poche rispetto ad altri colleghi del top management. In media ha 32 collaboratori come propri riporti, un budget che è

pari all'8% del fatturato aziendale. Ma nel 13% dei casi opera soltanto con il ruolo e senza un budget specifico allocato, mentre il 22% gestisce meno dell'1% del budget aziendale. E ancora: nelle grandi imprese italiane i *chief innovation officer* ammettono che per ora hanno inciso relativamente poco sui processi di ricerca e acquisizione di startup innovative. Ma in fondo tutti perseguono la leadership diffusa. Perché è questo il mantra legato alla propria attività. «Quasi la totalità degli intervistati concorda sul fatto che tutti i dipendenti dovrebbero sentirsi responsabili dell'innovazione in azienda. Quindi l'importanza di una struttura dedicata è da interpretare come piattaforma in grado di abilitare l'innovazione per tutti gli altri», aggiunge Denicolai.

Figura poliedrica e dalle tante sfaccettature: così il *chief innovation officer* è impegnato nello sviluppare cultura innovativa, nel supportare le funzioni aziendali, nell'aiutare il Ceo a ridefinire le strategie, nell'individuare nuovi modelli di business. Dalla ricerca è nata anche una mappa composta da quattro modelli di *chief innovation officer*. Tra tutti emerge il pirata buono col 32,7%: mai corsaro, "saccheggia" in azienda stimolando un approccio *disruptive* con spirito ribelle, provocatore, sognatore. A seguire nel 28,6% dei



casi si distingue il *trend hunter*: cerca di captare i segnali evolutivi nell'ambiente per anticipare e creare il futuro in azienda. Col 23,5% c'è il regista delle idee altrui che mappa e valuta i progetti di innovazione in azienda. Infine l'hacker culturale col 15,3%: a cavallo fra *nerd* e filosofo, ha la missione ben precisa di instillare innovazione disruptive, lasciando quella incrementale ai manager di funzione. «Differenziare tra loro

questi profili è importante: non bisogna pensare a una figura professionale come a un ruolo monolitico adatto a qualsiasi contesto», dice De Nicolai. Differenziazione nel segno di una maggiore segmentazione del mercato, dei clienti, dei servizi. Perché negli anni dei team agili e del lavoro ibrido comprendere le sfumature di ogni azienda diventano leva strategica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Accelerare la trasformazione o subirla

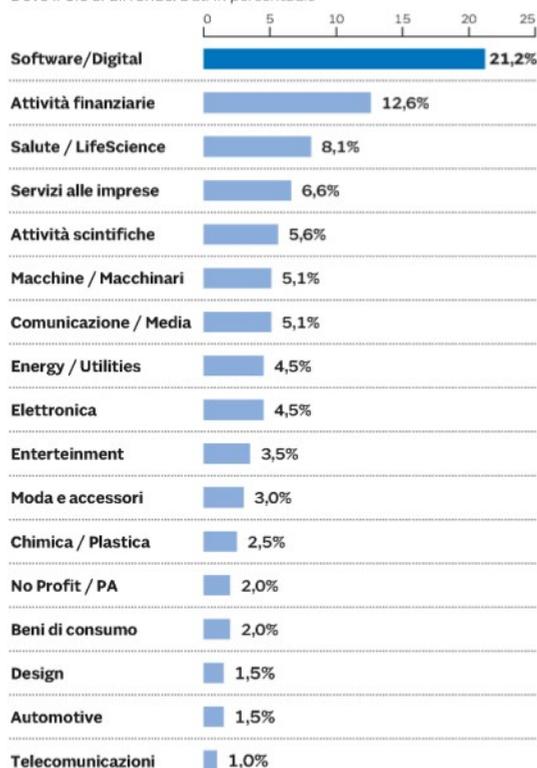
QUATTRO PROFILI PER L'INNOVAZIONE

Tipologie di chief innovation officer. Dati in percentuale sul totale



I SETTORI

Dove il Cio si diffonde. Dati in percentuale



Fonte: Chief Innovation Officer Study 2019 (Denicolai e Moretti), Università di Pavia e Startuptalia

IL CASO BEYOND MEAT

La carne senza carne fa il mercato

Incidere nei consumi alimentari, intercettando nuovi bisogni. E farlo anche grazie al *chief innovation officer*. È il caso di Beyond Meat, startup che produce alimenti sostitutivi della carne a base di vegetali. I primi hamburger di "carne senza carne" vengono immessi sul mercato nel 2013. L'azienda ha creato un suo centro di ricerca, 2.500 metri quadrati con propri ricercatori e chef. C'è poi l'intuizione geniale: non fare concorrenza a prodotti vegani, bensì alla carne vera, con lo spostamento nei supermercati dal reparto dedicato ai vegani a quello

macelleria. «L'innovazione non può essere confinata a una formula scientifica, serve una comprensione più fine delle opportunità di mercato latenti e una proposta di valore dirompente», afferma Stefano Denicolai, Università di Pavia. Oggi conta 300 dipendenti e a soli sei anni dal primo prodotto fattura 87,9 milioni di dollari (+214% negli ultimi tre anni). Visione strategica e cambiamenti organizzativi: il direttore R&D Dariush Ajami, ex professore universitario di chimica, diventa Cio. Oggi la priorità è guidare una squadra di innovatori. Perché il cambiamento parte dal gioco di squadra.

—G.COLO

CONTAMINAZIONI

UBI BANCA

«In giro per il mondo a caccia di idee nuove»

Andare alla ricerca di buone idee da implementare nei processi aziendali e nel business. E farlo per davvero, macinando migliaia di chilometri. Il *chief innovation officer* in casa Ubi viaggia per il mondo. Obiettivo: individuare quelle idee in grado di fare la differenza. «Viaggiamo in Silicon Valley, in Israele, in Cina e individuiamo idee *disruptive*. Convinciamo il business a scommettere sulle tecnologie migliori. Verifichiamo soprattutto le startup fintech e le portiamo in Italia», afferma Marco Cecchella, Cio del gruppo bancario, una laurea in informatica a Pisa e poi esperienze in società di consulenza e in diversi colossi del settore finanziario. Oggi Cecchella guida i sistemi tecnologici di Ubi Banca. Nel suo ruolo anche la responsabilità dell'*innovation team*, struttura di dieci profili prevalentemente ingegneristici. Idee tradotte in business. Come la chatbot acquisita due anni fa da una startup italiana, Conversate,



Fare la differenza.
Marco Cecchella, Cio di Ubi Banca

e implementata nel percorso di integrazione di tre banche all'interno di Ubi. «Nel processo di migrazione i nostri futuri colleghi hanno avuto risposte in tempo reale chattando con l'intelligenza artificiale grazie a Conversate. Nel futuro ci concentreremo sul *sentiment* dei clienti e dei dipendenti di fronte all'esperienza in filiale e in ufficio».

—G.Col.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LEROY MERLIN

«Abbattere le resistenze puntando sulla persona»

«Il *chief innovation officer*? Paradossalmente per noi è un mestiere legato più alle persone, alla gestione del capitale umano, alla relazione e alla collaborazione trasversale, alla funzione delle risorse umane e meno al mondo della tecnologia. Tutti hanno il compito di abilitare le idee aziendali, soprattutto nelle grandi realtà». Così Alice Morrone, quarantenne di Milano, una laurea in Scienze e tecnologie della comunicazione all'Università Iulm. Per Morrone bisogna interpretare queste sfide nel tempo. «Non si possono fare le cose di fretta, ma si devono fare per bene. I tempi per generare un cambiamento in azienda sono lunghi», precisa Morrone. Occorre saper interpretare i mercati sempre più connessi, ibridi, in evoluzione. «Oggi è fondamentale fiutare le tendenze del mercato e capire le trasformazioni: nel passato in Leroy Merlin non avevamo tanti concorrenti, oggi si moltiplicano i *competitor*. Ecco perché vince chi sa offrire la migliore esperienza al cliente, anche grazie alle nuove tecnologie, chi aiuta a fare progressione di fatturato, chi comprende come stare sul mercato. Il *chief innovation officer* dovrebbe essere una persona che ha la possibilità di influenzare tutti i livelli aziendali. L'obiettivo è abbattere le resistenze al cambiamento», conclude Morrone.



Fiutare i trend.
Alice Morrone, Cio di Leroy Merlin

—G.Col.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ENEL

«Ascolto e umiltà, guardando sempre oltre»

«Il *chief innovation officer* è un regista delle idee altrui che fa in modo di alimentare quelle idee, di strutturarle in un processo perché vengano individuate, selezionate, valutate, ottengano un *feedback* e infine siano realizzate, misurandone sempre il valore», afferma Ernesto Ciorra, Cio in Enel. Guardare oltre il perimetro aziendale per ascoltare la community allargata di innovatori. «Nel nostro ecosistema coinvolgiamo circa 500mila persone: l'ecosistema *open innovability* ha 400mila iscritti. Ci sono poi le idee dei nostri 70mila dipendenti, ascoltate costantemente. Negli ultimi quattro anni in totale abbiamo raccolto 10mila proposte e 600 progetti», precisa Ciorra. Innovazione concreta, misurabile: «Lanciamo abitualmente sfide tecnologiche per trovare risposte tra gli startupper. Già oggi i nostri colleghi dell'area legale usano l'intelligenza artificiale nel loro lavoro quotidiano». Ascolto e investimenti: Enel ha sostenuto negli anni le startup nostrane con 20 milioni di euro, commissionando prodotti e servizi concreti. In totale sono state analizzate 6.500 giovani imprese in tutto il mondo, lanciati 250 progetti, 85 dei quali con startup italiane. Tra le 50 che hanno fatto *scale up 17* sono italiane: «Dobbiamo creare una cultura affamata di innovazione ed essere sempre in grado di guardare lontano: i talenti sono ovunque».

—G.Col.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Open innovability.
Ernesto Ciorra, chief innovation officer di Enel

—G.Col.