



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



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

Architetti dell'innovazione alla carica nelle aziende

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 ri-

porto 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.

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 vegetali, bensì alla carne vera, con lo spostamento nei supermercati dal reparto dedicato ai vegetali 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.

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 Denicolai. 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.

—G.Col.