

# I MOLTI VOLTI DEL LEADER TECNOLOGICO

tra governance IT & visione strategica

# *Voci dal settore: quale trasformazione per i leader tecnologici?*

# *Chi è il leader tecnologico*

## **CHIEF TECHNOLOGY OFFICER (CTO)**

Responsabile della strategia tecnologica, dell'innovazione e dello sviluppo di prodotti digitali o tecnologici.

## **CHIEF INFORMATION OFFICER (CIO)**

Spesso più orientato alla gestione dell'IT aziendale, infrastrutture, sistemi e servizi digitali interni.

## **CHIEF INNOVATION OFFICER (CINO)**

Guida l'innovazione tecnologica e la ricerca di nuovi prodotti/servizi.

## **CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO)**

Focalizzato sulla trasformazione digitale e l'adozione di tecnologie per creare nuovi business o modelli operativi.

## **CHIEF DATA OFFICER (CDO)**

Focalizzato sull'uso strategico dei dati, AI e analisi avanzata.

## **HEAD OF DIGITAL TRANSFORMATION**

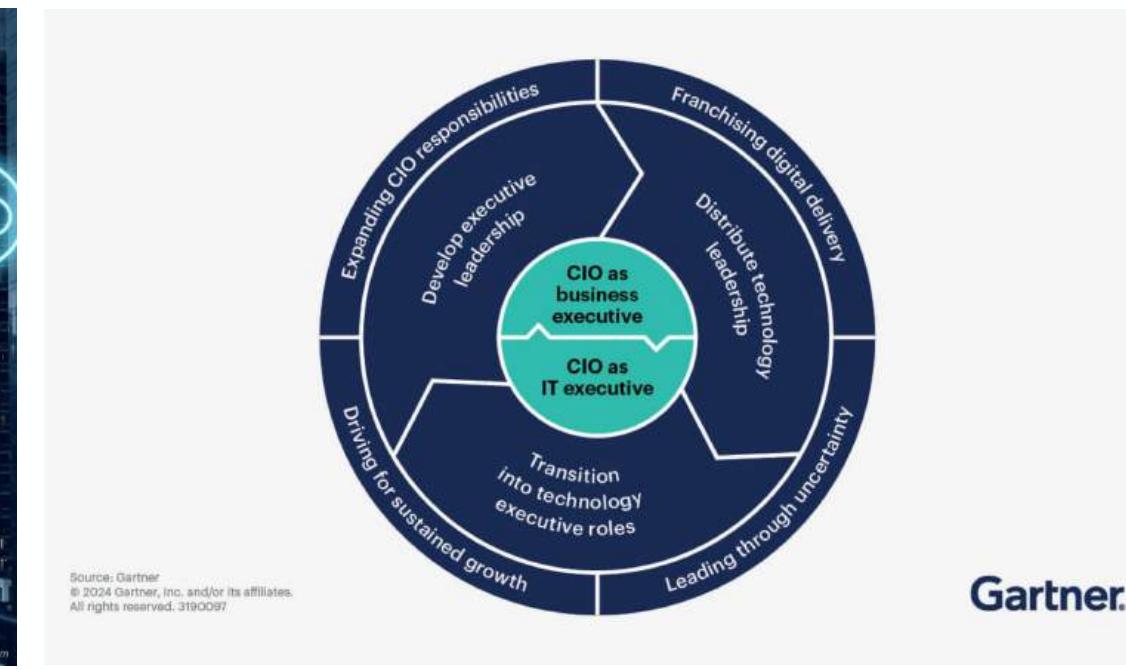
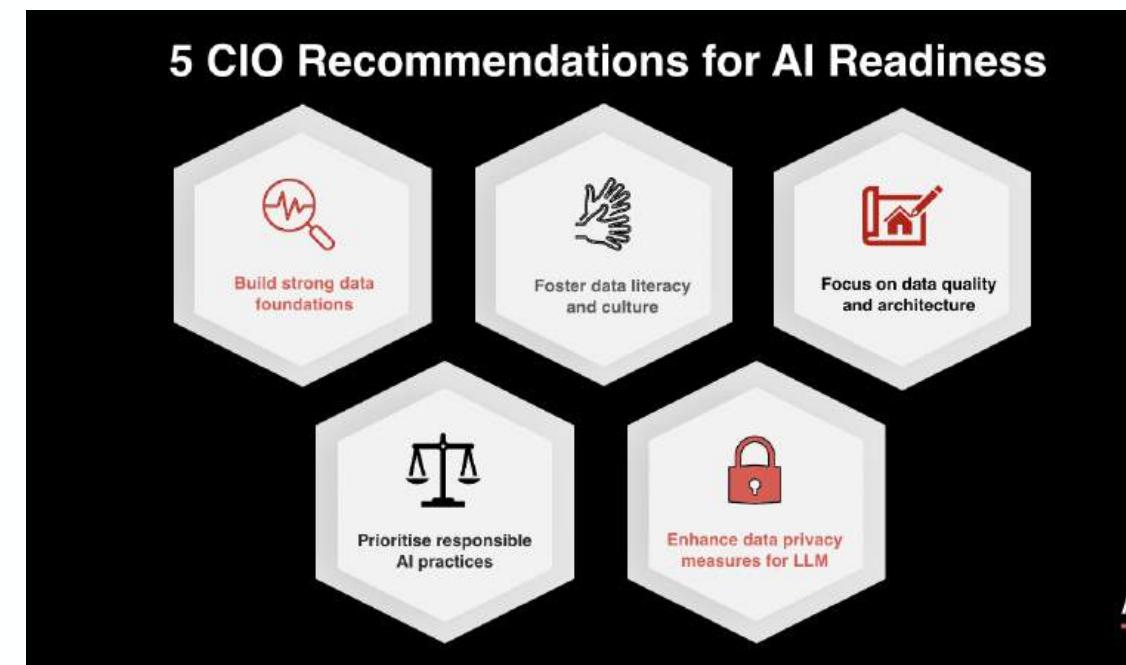
Guida progetti di digitalizzazione dei processi aziendali.

# *Ognuno di questi acronimi organizzativi racconta di una diversa trasformazione e visione aziendale. Ma quale?*

---

Dal rapporto con il business alla sfide della trasformazione “smart” delle aziende, da una nuova visione del cliente alla transizione organizzativa, i leader tecnologici sembrano trovarsi al centro di un cambiamento profondo.

# La nuova identità del leader tecnologico



## State of the CIO Survey 2025

CIOs are moving to a strategic business transformation chapter as they aim to translate the early frenzy of AI excitement into enterprise initiatives that yield measurable results. The 24th annual survey was fielded to understand the current parameters ...

# *Cosa raccontano le ricerche a livello global*

**1980**

**2000**

**2025**

**2050**

Gestione  
tecnologica  
tradizionale

Leader della  
trasformazione  
digitale

?

*Come i leader tecnologici  
che lavorano nel contesto  
industriale stanno  
affrontando questo  
cambiamento?*

# *Il metodo – I numeri della ricerca*

15

Leader  
tecnologici

30+

Survey  
erogate

6

Settori dell'ecosistema  
industriale italiano

# *Il metodo – L'identikit del campione*

**7,3** anni

L'anzianità media  
nel ruolo attuale

**17**

Media delle persone  
che fanno parte del team  
degli innovation leader

**+1** miliardo

Fatturato medio delle aziende  
intervistate

**+1** K

Numero dipendenti medi  
delle aziende intervistate

## **Settori in cui operano i leader intervistati**

- Edile
- Chimico / Farmaceutico
- Meccanica/Macchinari industriali,
- Elettronica
- Energia / Utilities
- Logistica

1

*Il contesto è definito  
da 3 tensioni principali*

1

**Competenze  
Trasversali**  
VS.  
**Competenze  
Verticali**

2

**Custode  
dell'Efficienza**  
VS.  
**Trasformatore  
Digitale**

3

**Guida  
dell'Innovazione**  
VS.  
**Supporto  
all'Innovazione**

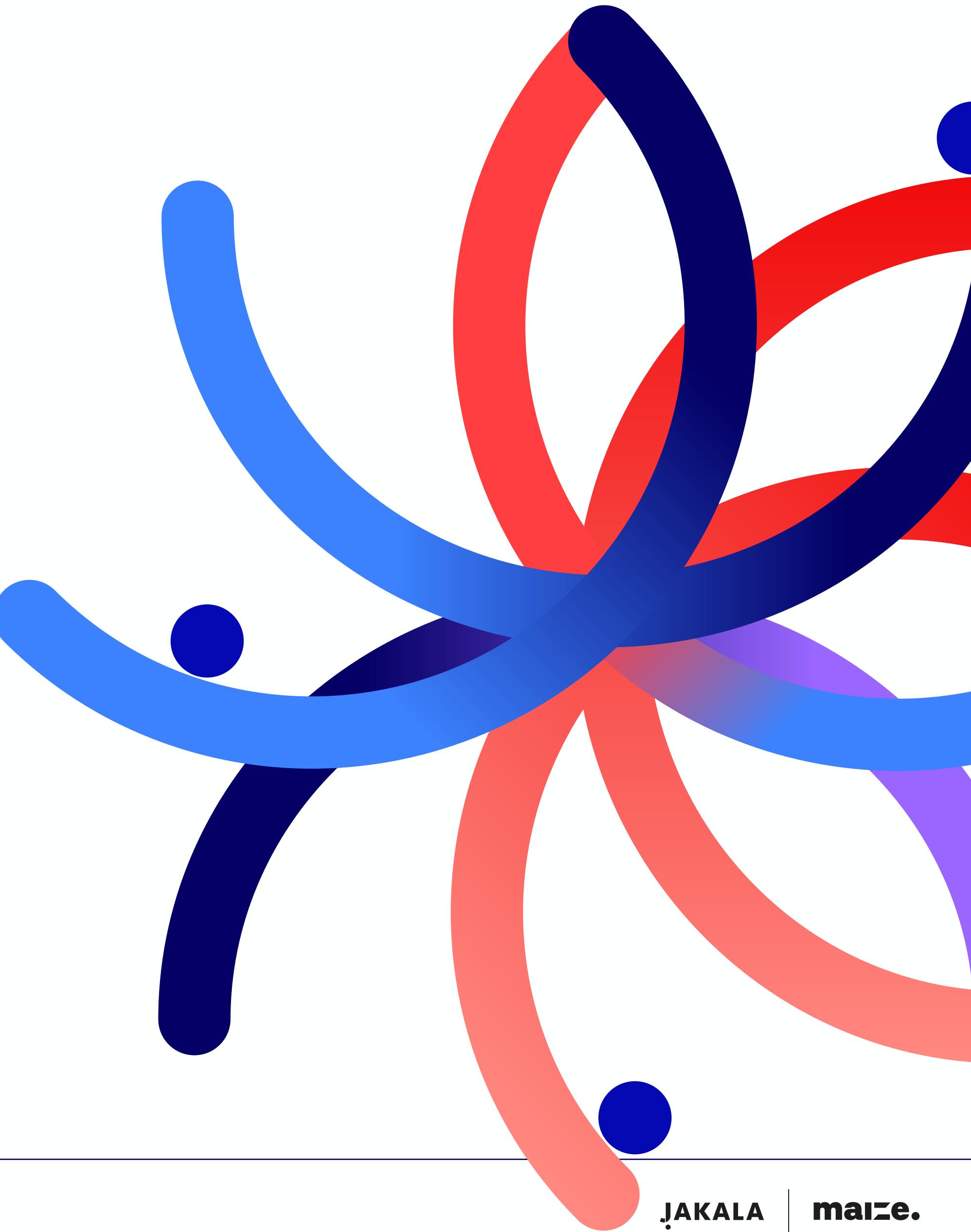
2

*La cultura guida  
la risposta alle tensioni  
e sfide tecnologiche*

# *Leader tecnologico, ma quale?*

---

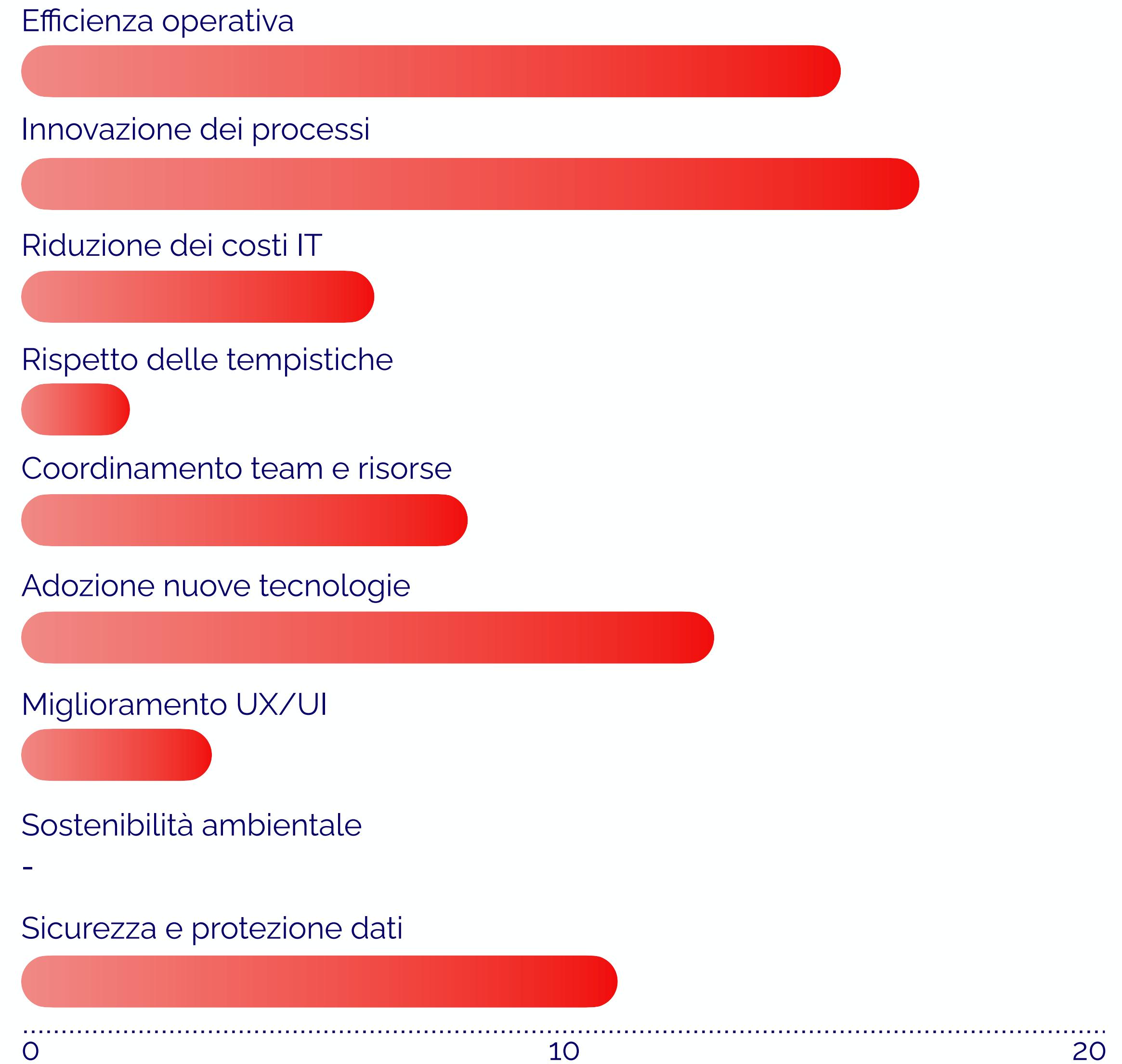
*Il leader tecnologico sta acquisendo una nuova centralità strategica, ma spesso con mandati differenti o distribuiti su più persone.*



# 8 su 9

Sono gli obiettivi selezionati da almeno un rispondente, fatto che dimostra chiaramente che non esiste un'unica priorità condivisa su quale sia il mandato del leader tecnologico.

INSIGHT 1



## Figure diverse con prospettive diverse

*Il dualismo tra figura di trasformazione e IT funziona oggi grazie alle persone coinvolte. Unire innovazione e infrastruttura in un'unica figura sarebbe un'opportunità.*

– AI Solutions Senior Manager

*La profonda conoscenza dei processi pone l'IT nel ruolo di guida dell'innovazione in questo ambito, spesso anche verso la formazione delle persone.*

– CIO

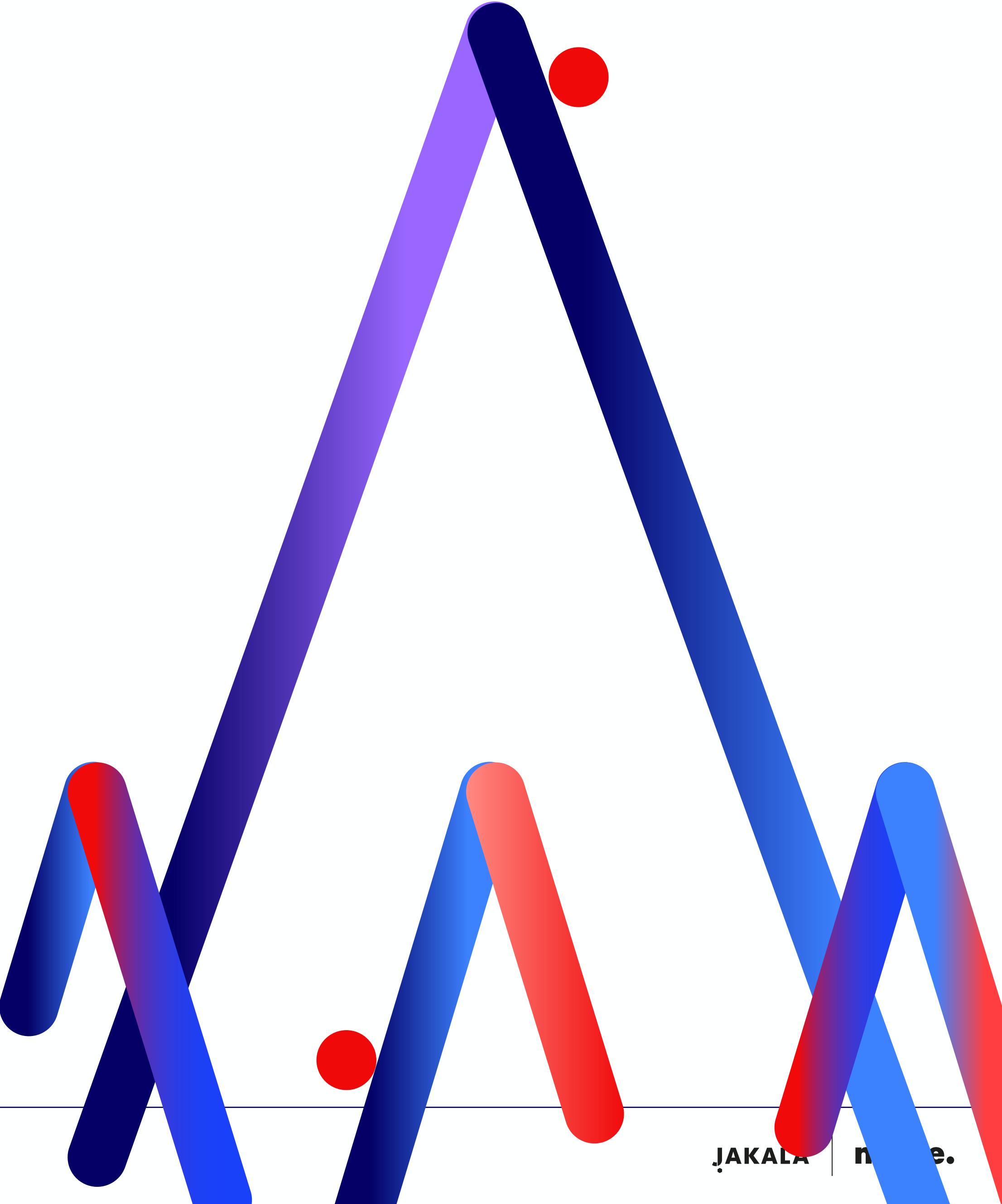
*Una soluzione? Dividere i compiti: un leader tech managerializzato e un IT manager “esecutore”.*

– Chief Transformation Officer

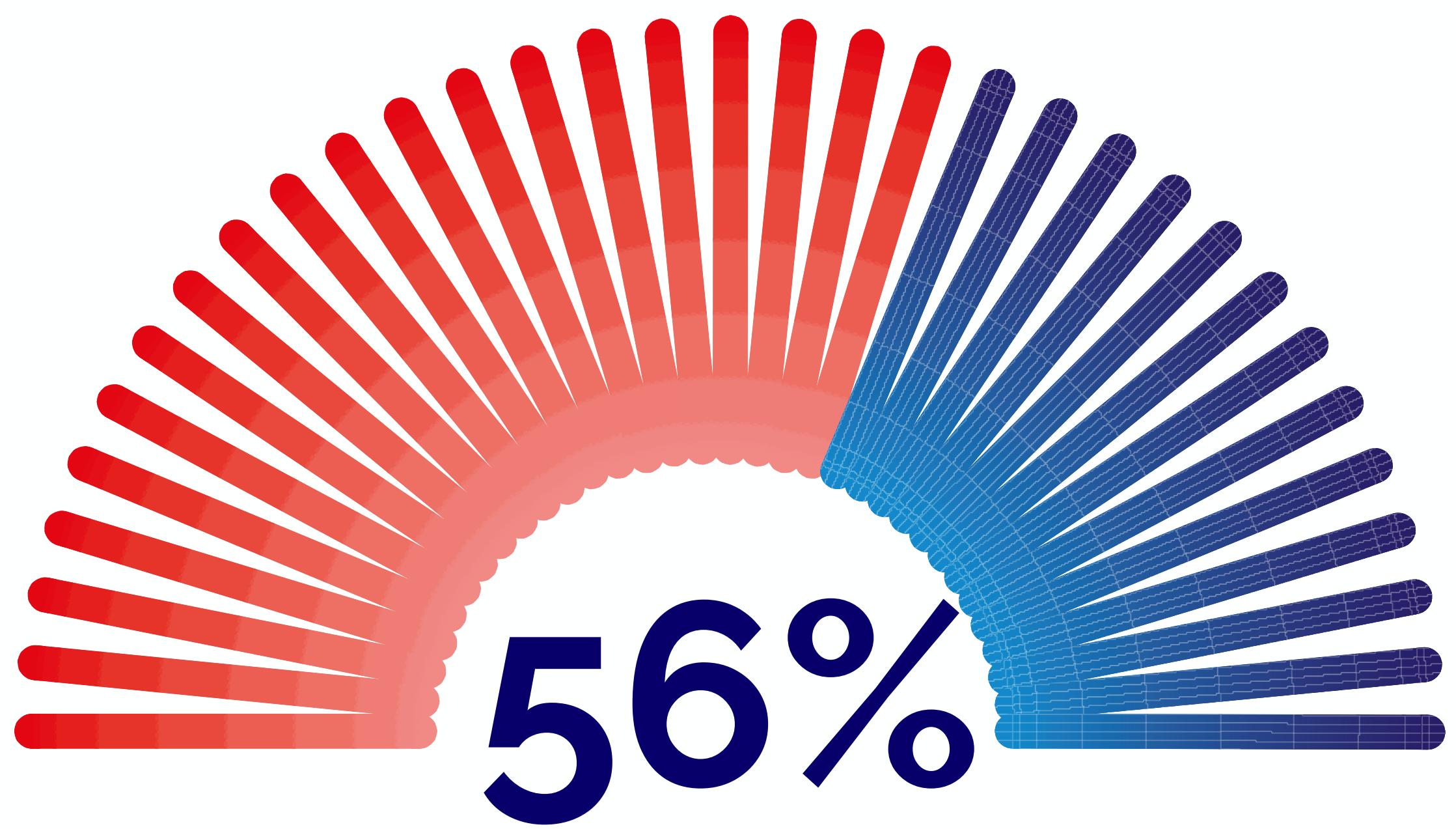
# *Se l'AI fa sentire un po' tutti leader tecnologici*

---

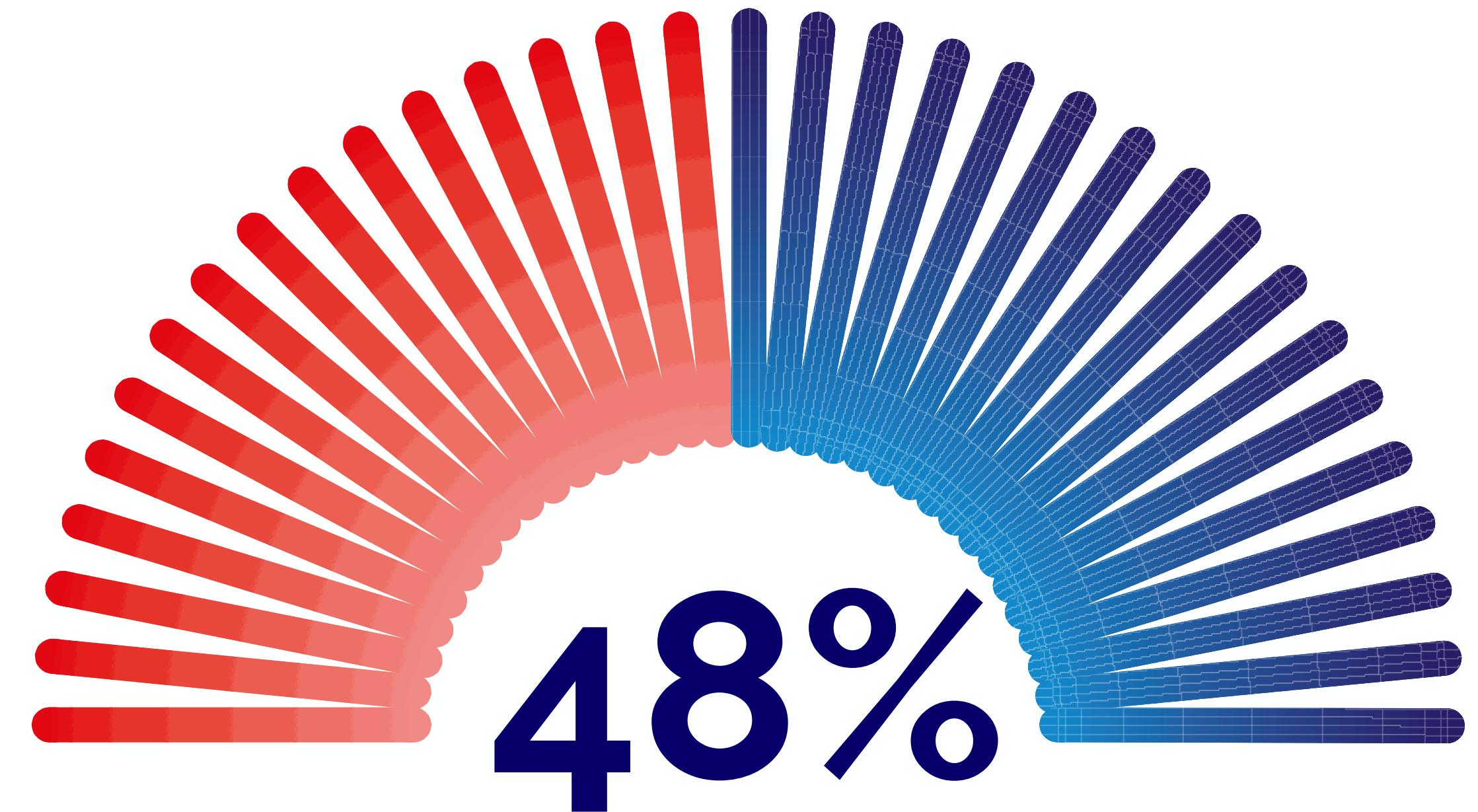
*L'AI sta abbattendo barriere che fino a ieri  
sembravano riservare la tecnologia a un  
playground per pochi.*



INSIGHT 2



dei rispondenti rileva che si sono alzate  
le aspettative rispetto a progetti nuovi  
o in corso



i leader tecnologici che affermano  
che l'adozione dell'AI è fase di  
studio o test.

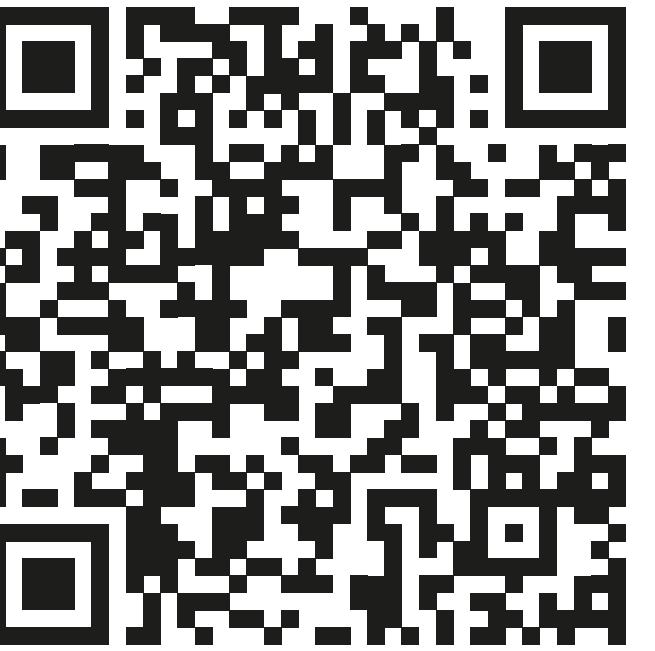
# *E se i dipendenti portano la “loro” AI in azienda?*

*Nel 2024 MAIZE ha presentato AI Chronicles, una ricerca sull'utilizzo della GenAI in contesti aziendali basata su: oltre 2.000 dipendenti in 5 paesi europei, 9 interviste a professionisti e l'analisi di 5 fenomeni di cambiamento.*

*Tra questi emerge il BYOAI (Bring Your Own AI): il 78% dei knowledge workers usa strumenti AI personali al lavoro (Work Trend Index 2024, Microsoft-LinkedIn, focus su 31 mercati), ma solo il 32% lo comunica ai propri responsabili (survey Fishbowl 2023, erogata a dipendenti di aziende come Amazon, Bank of America, IBM, JP Morgan, Nike).*



**Scansiona  
il QR-Code per  
approfondire  
AI Chronicles**



## Mentre gli studi suggeriscono che le popolazioni aziendali utilizzano tool AI a prescindere da policy o formazione, le aziende sono in cerca di orientamento

*Il CEO ha voluto posizionare l'azienda come player AI. L'obiettivo è la trasformazione, non la diversificazione o l'aumento del fatturato.*

– AI Solutions Senior Manager

*C'era molto scetticismo, dall'AD in giù. Solo dopo ripetute insistenze si è deciso di investire su una risorsa dedicata. Ma l'ignoranza sul tema resta diffusa.*

– Corporate CRM Manager

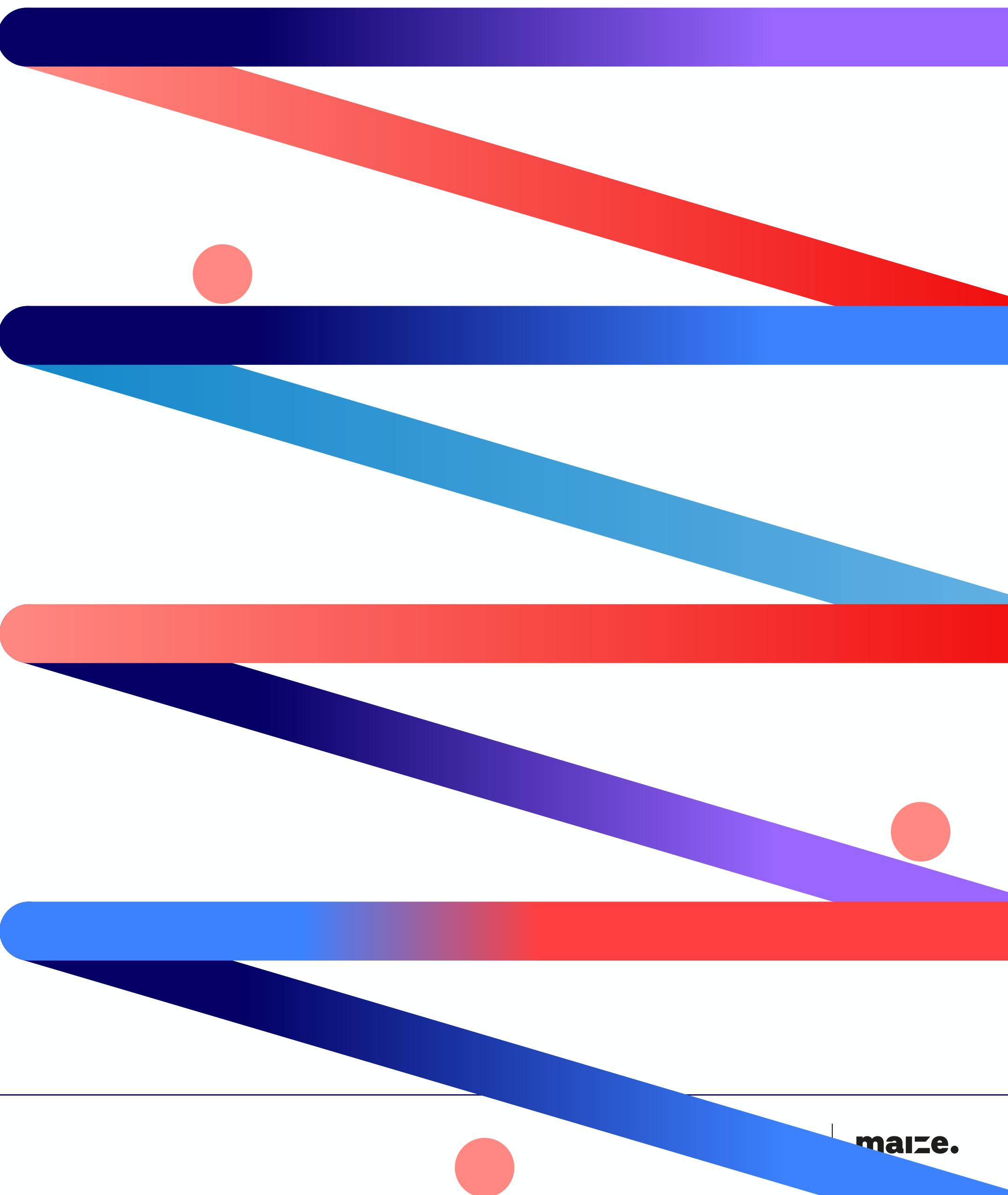
*L'AI rende le figure di business "ibride", già dall'università. Ma l'IT deve restare padrone del codice: controllare l'AI ed essere custode dell'automazione.*

– Responsabile IT

# *Tecnologia, business, oppure persone?*

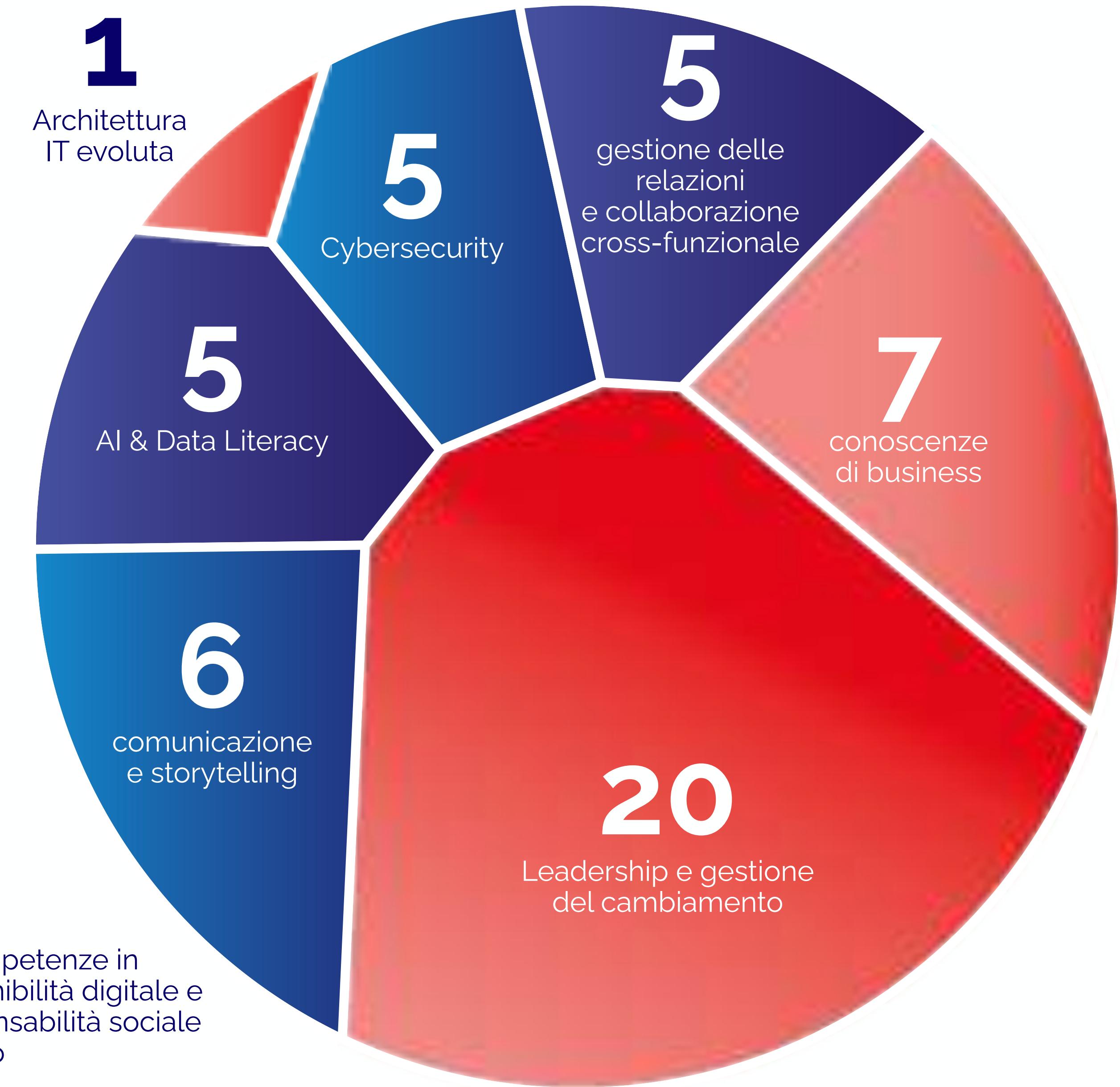
---

*Le competenze tecniche si intrecciano sempre  
di più con business e people management.  
Ma in quale grado dipende dalle aziende.*



INSIGHT 3

Guardando al futuro, per i leader tecnologici le competenze di leadership e gestione del cambiamento diventano centrali.



## Seppure la visione verso il futuro sia di ibridazione delle competenze, la realtà racconta un'evoluzione diversa da azienda a azienda

*L'IT supporta le decisioni strategiche ma mantiene il know-how tecnologico. La managerializzazione rischia di far perdere il polso tecnico necessario.*

– Chief Information Officer

*Il leader tecnologico deve essere un "change leader" che diffonde conoscenza, coinvolgendo le HR per formazione cross e specialistica.*

– Global ICT Program Director

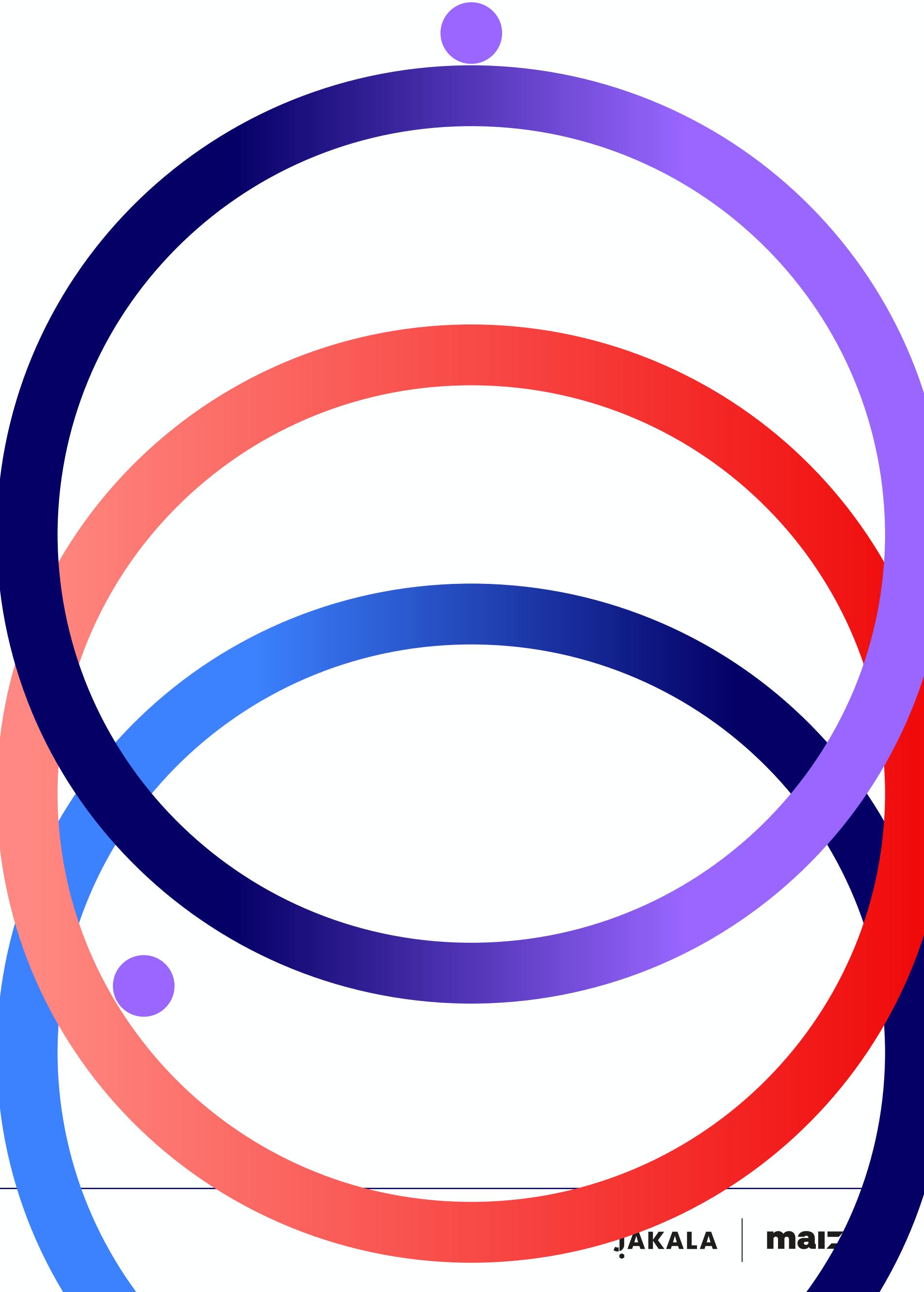
*Ibridazione e job rotation sono fondamentali, mentre la visione strategica nasce da comitati permanenti che uniscono business e IT.*

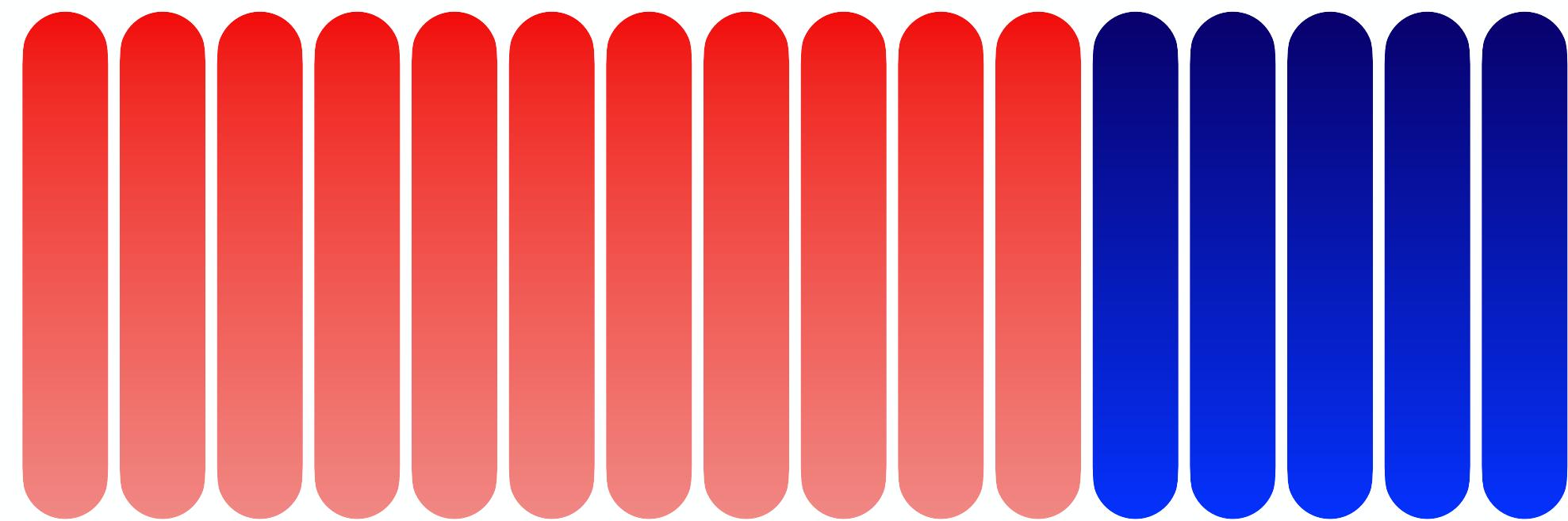
– Head of Data Analytics,  
Commercial & Supporting Processes

# *Il (difficile) tempo dell'innovazione*

---

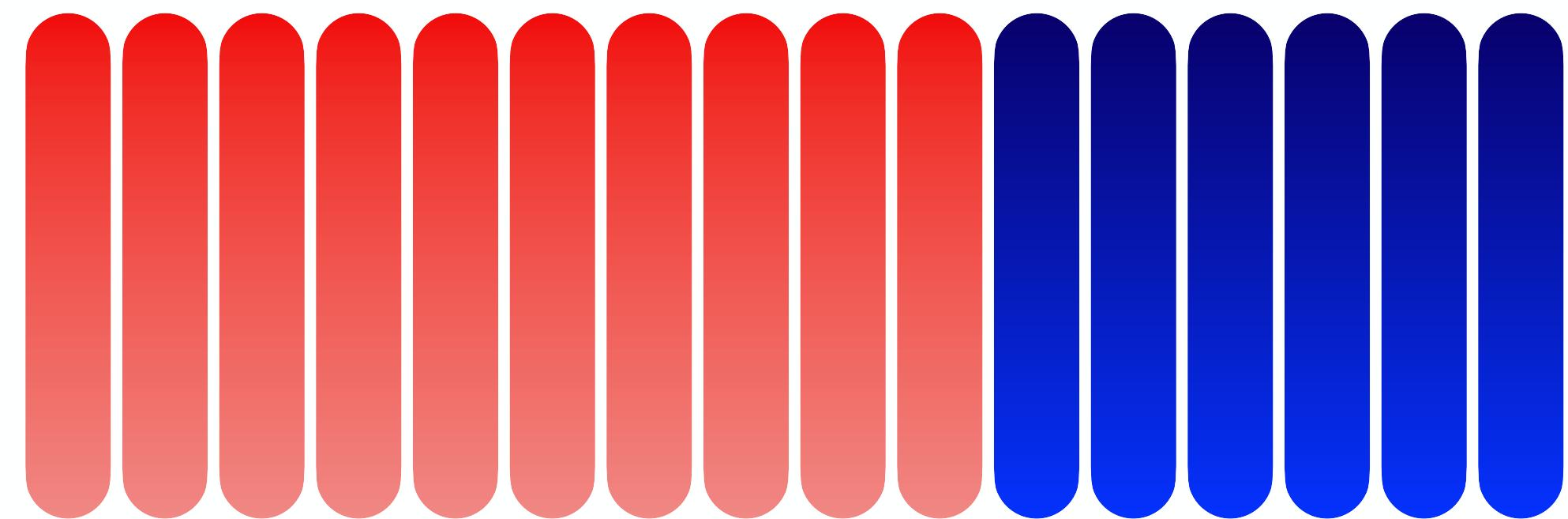
*Un paradosso: chi è definito anche come innovation leader può arrivare a dedicare oltre l'80% del tempo alle attività ordinarie.*





68%

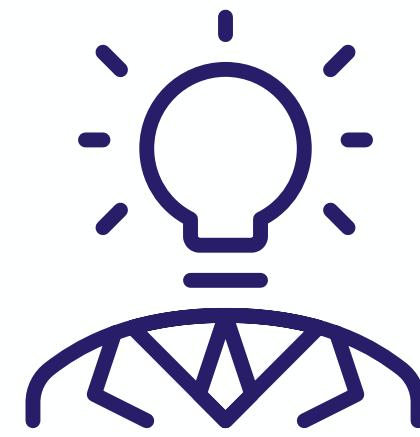
dei rispondenti dedica fino a tre quarti del proprio tempo ad attività di gestione ordinaria



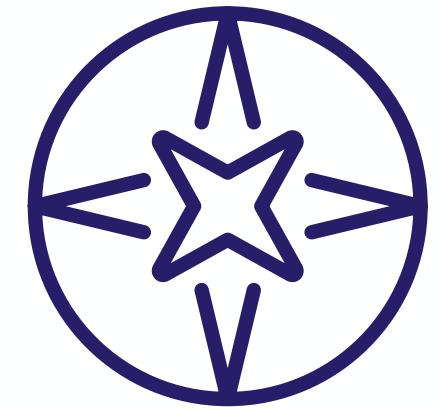
64%

dichiara come principale vincolo all'innovazione, il tempo da dedicare ad attività di gestione ordinaria

# Cosa succede se manca il tempo per l'innovazione? Ogni azienda adotta le sue strategie



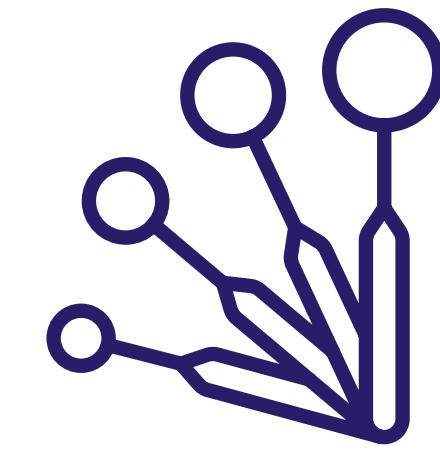
*L'innovazione passa  
da un investimento  
in formazione*



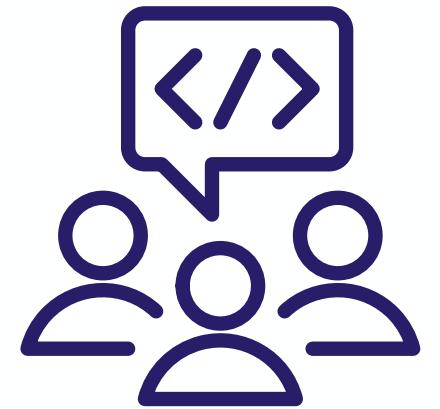
*Un grande vendor  
che ci guida  
nell'innovazione*



*Outsourcing  
Outsourcing  
Outsourcing*



*Business as Usual  
≠ Innovazione*



*Mini team ma super  
specializzati*

③

# *I molti volti del leader tecnologico oggi*

**1.**  
*Ownership*

**2.**  
*Orientation*

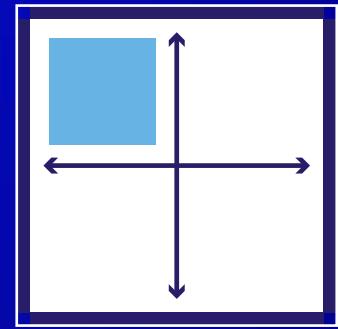
**3.**  
*Approach*

**1.  
Ownership**

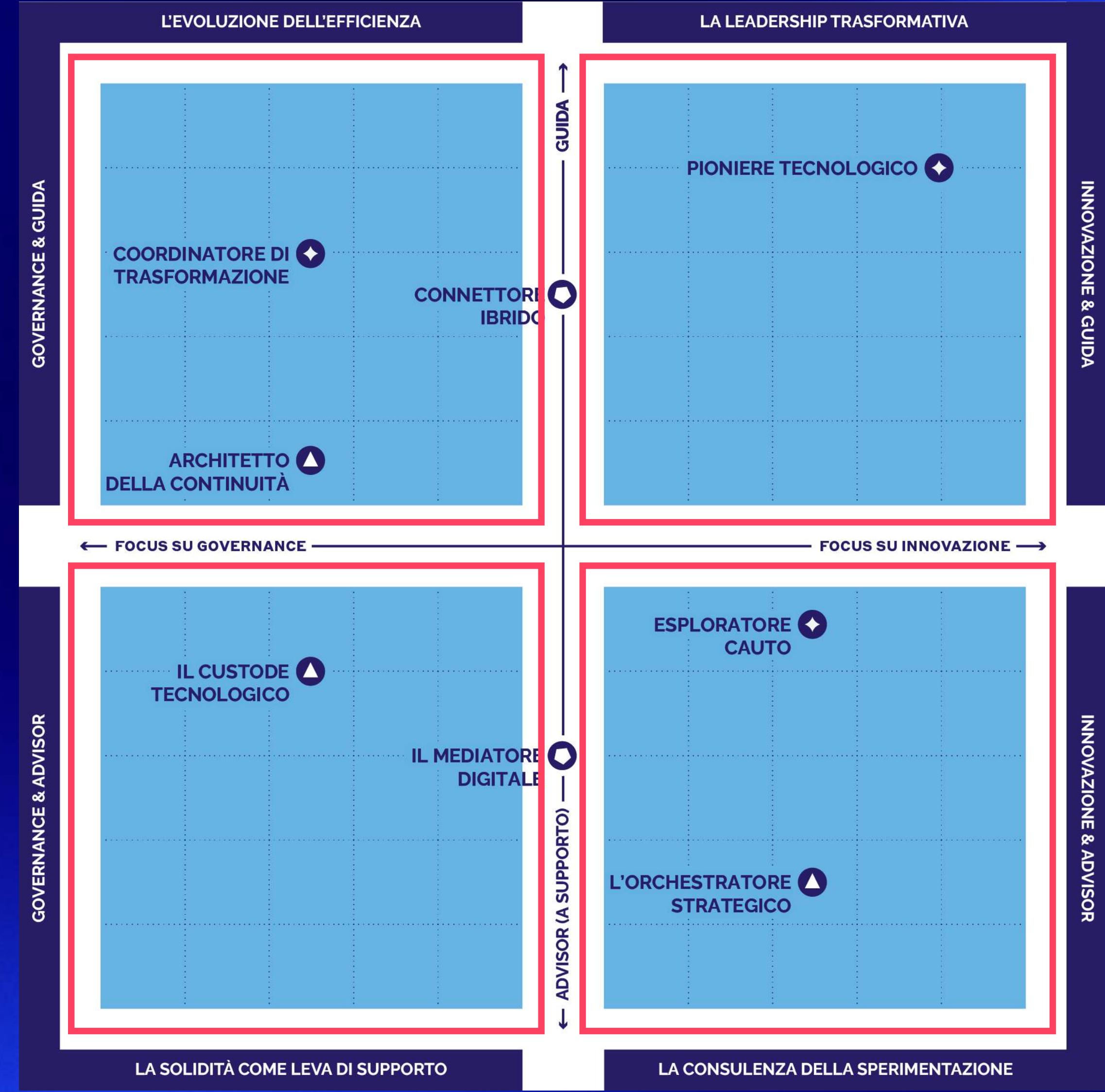
**2.  
Orientation**

**3.  
Approach**

*Queste tre dimensioni mappano  
8 diverse personas di innovation leader:  
modi differenti ma ugualmente legittimi  
di interpretare la leadership tecnologica.*



## Governance & Guida — L'evoluzione dell'efficienza



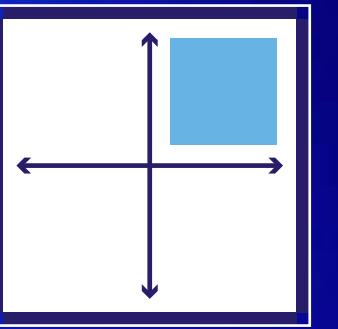
**Self-innovator**



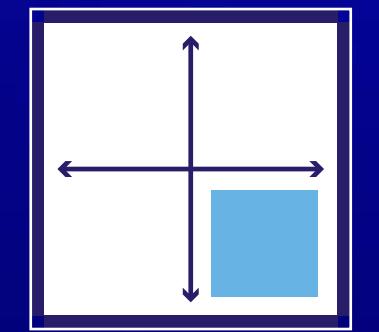
**Outsourcer**



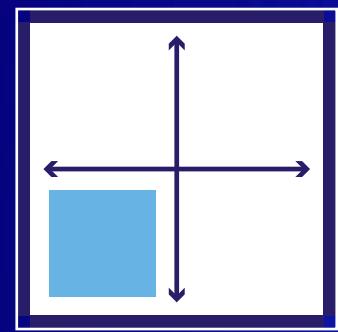
**Mix dei due**



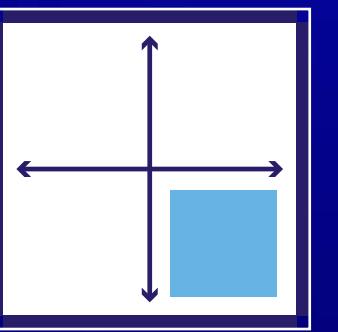
## Innovazione & Guida — La leadership trasformativa



## Governance & Advisor — La solidità come leva di supporto



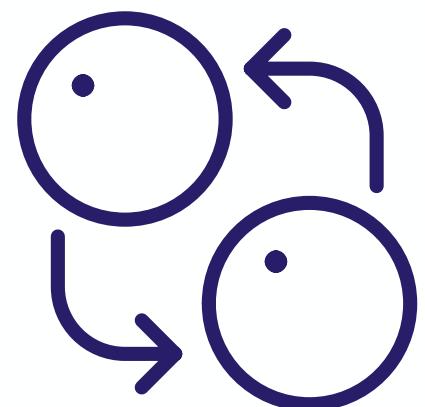
## Innovazione & Advisor — La consulenza della sperimentazione



Outro

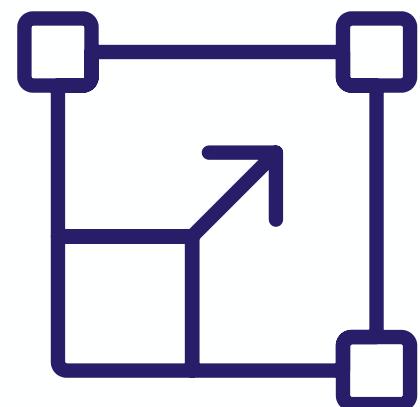
*Cosa abbiamo  
imparato?*

# *Dal “fare funzionare” al “far cambiare come funziona”*



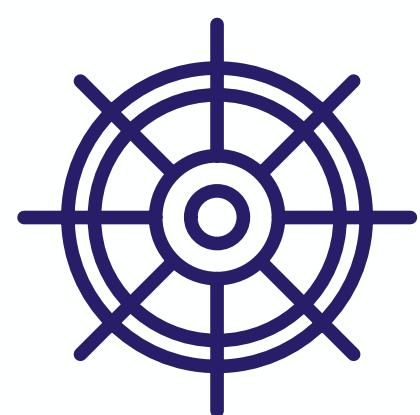
- I leader tecnologici diventano catalizzatori della trasformazione, non più solo esecutori.

# *Tradurre la tecnologia in linguaggio di business (e viceversa)*



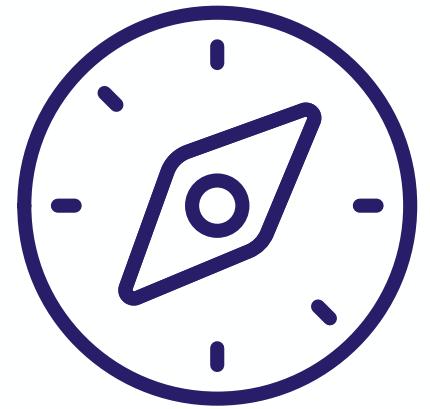
- Saper mediare tra tecnica e strategia diventa una competenza chiave di leadership.

# *Navigare tra specializzazione verticale e sperimentazione multidisciplinare*



- La velocità del cambiamento richiede capacità trasversali e trovare nuove chiavi di sperimentazione “accelerata”.

# *Diventare la bussola tecnologica dell'azienda*



- Guidare l'uso consapevole dell'AI e delle automazioni è la nuova responsabilità dei leader tecnologici.

GRAZIE