



SOMMARIO

Editoriale

La consulenza di management e le buone pratiche per l'innovazione "su misura"

Cesara Pasini CMC®, Presidente APCO
Studio Consulenze Pasini

Le nuove competenze dell'Innovation Manager

Mario Gibertoni CMC® Academic Fellow
ICMCI, Presidente Studio Base

Digital strategies per la competizione delle imprese nei mercati internazionali

Gaetano Macario CMC®, Academic Fellow
ICMCI, Fondatore e Managing Partner di
Studio MACARIO CONSULTING

Innovazione nella Pubblica Amministrazione, una sfida impossibile?

Bruno Susio CMC®, Vice-Presidente APCO
Innovatore delle Pubbliche Amministrazioni
Fondatore di Sistema Susio srl

CMC® - Certified Management Consultant
by CMC-Global International Standard

LA CONSULENZA DI MANAGEMENT E LE BUONE PRATICHE PER L'INNOVAZIONE "SU MISURA"

L'innovazione gioca un ruolo centrale nell'economia e nella società. Considerata motore del progresso, essenza della transizione ecologica e digitale, invocata per la sostenibilità e la capacità di ripresa, si auspica che sia la leva del cambiamento atteso. Sorge l'interrogativo riguardo alla direzione da intraprendere, affinché l'innovazione generi concretamente valore e l'impegno richiesto sia proporzionato al contesto e all'impatto economico, sociale, ambientale e di governance che determina. Non si tratta soltanto di tassonomia dell'innovazione, ovvero di ciò che si intende per innovazione o meno, bensì di misurazione dei suoi effetti nell'ecosistema da cui trae origine e si diffonde. Allora quale innovazione serve realmente ai nostri clienti? Da dove si può partire?

Certo occorre metodo. Il consulente chiamato a supportare l'organizzazione nei processi di innovazione dovrà affrontare l'incarico con un approccio sistemico, trattando l'innovazione in tutti gli aspetti, a partire dalle strategie, dal posizionamento, fino all'organizzazione e ai processi che creano valore, affrontando le incertezze del vaglio delle idee e del superare lo status quo, orientando la creatività verso applicazioni fattibili, cogliendo il fattore abilitante delle tecnologie digitali, aiutando le persone nel cambiamento. Si tratta di competenze multidisciplinari, preziose per le imprese che operano in mercati sempre più competitivi e globali e ricercano nuovi modelli di business, studiano prodotti e servizi innovativi, modalità di offerta e di rapporto con la clientela originali e così via. In questo scenario, APCO ha realizzato un importante progetto di formazione ispirandosi alle buone pratiche della consulenza per l'innovazione e al modello di competenze della nuova norma tecnica UNI 11814:2021 per le figure professionali operanti nella gestione dell'innovazione, in particolare l'Innovation Manager. Si tratta di un profilo con competenze sempre più richieste. Il percorso di formazione è stato propedeutico alla certificazione da parte di un importante ente di certificazione accreditato.

Un ambito di intervento della consulenza è quello dell'internazionalizzazione. Ispirate dal fascino del Made in Italy, le imprese italiane che si sono affacciate sui mercati esteri

hanno ricevuto un forte impulso dall'impiego delle tecnologie digitali. Qui l'innovazione ha preso piede a vari gradi, dal semplice e-commerce, alle piattaforme integrate dei marketplace più sofisticati nei quali una clientela sempre più variegata muta rapidamente le proprie aspettative. Il superamento dei confini territoriali ha dato origine a modelli di business e mercati nuovi che si muovono nello spazio virtuale del web, in cui le tecnologie non sono solo funzionali all'operatività globale, bensì diventano agenti di una customer experience in continua evoluzione. Su queste basi, le imprese "native digitali" sono riuscite ad affermarsi con un approccio "disruptive", facendosi largo grazie alla capacità di innovare in tempi rapidi.

Ampi spazi di innovazione si sono aperti anche nella Pubblica Amministrazione, considerata una sfida possibile dagli esperti della consulenza in questo settore. Pur con ritmi e tempi diversi rispetto al privato, la PA ha intrapreso un cammino di rinnovamento significativo, in particolare nell'offerta di prodotti e servizi e nel rapporto con l'utenza. Oltre alle riforme, occorreranno profondi cambiamenti nella cultura organizzativa. Per l'attuazione del PNRR, si dovrà tenere conto di quattro elementi: l'accesso alle migliori competenze, una buona amministrazione grazie alla semplificazione, il capitale umano, la digitalizzazione. Ci si potrà ispirare ai modelli nordeuropei che rappresentano un benchmark rilevante per chi si occupa di PA. In conclusione, un forte impegno e grandi opportunità attendono la consulenza di management che è chiamata oggi a sviluppare buone pratiche per un nuovo approccio all'innovazione "su misura".



Cesara Pasini
CMC®,
Presidente APCO

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione.
Supplemento al numero di aprile 2021 di Harvard Business Review Italia.
Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it.
Editore: Strategiqs Edizioni, Corso Italia 47, 20122 Milano, www.hbritalia.it.
Comitato editoriale:
Cesara Pasini (Direttore editoriale),
Clara Cairolì
Francesco Catanese
Mario Gibertoni
Bruno Susio.
Direttore responsabile: Enrico Sassoon.
Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.

Progetto grafico: Selene Toscano

LE NUOVE COMPETENZE DELL'INNOVATION MANAGER

In questi ultimi anni siamo stati spettatori di cambiamenti culturali significativi che hanno interessato sia la comunicazione sia il lavoro per l'espandersi delle tecnologie digitali e dell'internazionalizzazione di modelli gestionali e operativi che hanno fortemente modificato quelli tradizionali. La crescente complessità e la consapevolezza delle difficoltà nel leggerla sono uno stimolo costante per noi consulenti che ci spinge ad interrogarci su come possiamo razionalizzare le nostre esperienze e sviluppare nuove competenze, per esempio, in materia di innovazione.

Al di là di tante parole, dovremo domandarci quale sia l'innovazione veramente necessaria per le nostre aziende clienti.

È forse quella dei prodotti, servizi, modelli di produzione, se non l'innovazione della stessa organizzazione del lavoro in grado di contrastare una competizione sempre più frenetica, soprattutto se proveniente da Paesi "low-cost"?

Per rispondere a questi interrogativi, APCO - Associazione Italiana dei Consulenti di Management - ha accolto con grande favore l'entrata in vigore nel maggio 2021 della norma UNI 11814, volta a fare chiarezza sulle figure professionali dell'Innovation Management. Per quanto ambizioso, l'obiettivo consisteva nell'erogare la formazione di qualità che consentisse ai partecipanti di sostenere l'esame di certificazione, garantito da un percorso convalidato da Accredia, l'ente di accreditamento nazionale. A tale scopo, APCO ha stipulato una convenzione con una tra le società di certificazione leader a livello nazionale: la UNITER.

APCO ha dunque messo a punto un programma di formazione per fornire adeguata risposta sia ai requisiti della norma, sia alle esigenze di aggiornamento delle competenze richieste al consulente per introdurre un sistema di gestione dell'innovazione con un approccio sistemico e al contempo caratteristico dei vari ambiti di applicazione. Il percorso è stato strutturato in dieci moduli, per un totale di 60 ore di formazione con docenza garantita da professionisti esperti. Per la certificazione, i soci APCO possono avvalersi del supporto dell'Associazione e dell'attestazione di qualificazione ai sensi della Legge 4/2013. Occorre tuttavia osservare che la competenza è ciò che "sta dentro la persona": è l'insieme delle conoscenze, delle capacità di fare e di relazionarsi con gli altri. Si costruisce nel tempo, incorpora il sapere collettivo e può risiedere in un gruppo, in una singola area aziendale



o, più sovente, nel singolo individuo. Sono le competenze che forniscono una leadership duratura, soprattutto quando sono diffuse e radicate all'interno della routine organizzativa, nella mente e nel cuore delle persone che le hanno sviluppate.

In materia di innovazione, le competenze costituiscono di fatto una rete unica difficilmente trasferibile in altri contesti. Se intuitivamente il concetto è chiaro, più difficile è passare dal piano della descrizione al piano della definizione.

In che modo allora si può affermare che le competenze di un Innovation Manager si possono acquisire e sviluppare nei processi formativi? La risposta risiede nella configurazione delle competenze, che si articolano come insieme di capacità, conoscenze, ed esperienze finalizzate.

La capacità assicura il carattere di stabilità, è un aspetto intrinseco dell'individuo che consente di eseguire con successo una determinata prestazione. Questa possibilità di riuscita è condizionata dalla personale attitudine, per questo non si può parlare di acquisizione in senso proprio.

L'accrescimento e l'apprendimento sono, viceversa, parte integrante del sapere e si basano su conoscenze ed esperienze finalizzate, quali ad esempio le attività lavorative ed extra-lavorative.

Ecco perché il percorso formativo di APCO ha voluto superare le logiche inerenti la sola certificazione e cogliere l'opportunità di una formazione a 360° anche su tematiche quali, ad esempio, la valutazione del ritorno economico di un progetto di innovazione o i vincoli connessi con la proprietà intellettuale.

Qual è, quindi, il ruolo di un Innovation Manager? Tutti oggi concordano sulla necessità di un nuovo "dinamismo organizzativo" che porti anche il nostro Paese ad un nuovo sviluppo nel mondo dell'industria, della scuola, dei servizi, ecc. Non a caso si parla di un "prezioso supporto degli Innovation Manager" dove prevalga il principio della competenza nella differenziazione (innovazione + creatività), in modo che questa figura possa trasformarsi di fatto in costruttore di nuove logiche all'interno dell'azienda in cui opera.

meta
LA RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

I cambiamenti, tuttavia, non si verificano soltanto con l'introduzione di nuove certificazioni o nuovi programmi aziendali. La verità è che le persone non apprendono tanto dai libri, dalle lezioni o dai consigli forniti da altri: l'energia del cambiamento si sprigiona quando l'individuo scopre autonomamente nuove possibilità per affrontare razionalmente le problematiche legate all'innovazione.

È sicuramente più facile che il cambiamento e l'innovazione stessa trovino terreno più fertile e siano più rapidi all'interno di piccoli gruppi o piccole aziende piuttosto che, viceversa, in grandi laboratori di ricerca e sviluppo. Così come per l'evoluzione biologica si verificano delle "esplosioni" a fronte del rischio estinzione, anche le aziende dovranno evolversi attraverso l'acquisizione di nuove capacità tecnologiche e nuove competenze, oggi disponibili attraverso gli Innovation Manager APCO certificati e pertanto preparati alle sfide di oggi, tra cui l'attuazione del PNRR e l'utilizzo ottimale delle risorse economiche disponibili.

È questo un prezioso orientamento che APCO ha voluto diffondere, tra i primi in Italia.

Lusinghiero il risultato di una certificazione ottenuta con formula piena di dieci suoi associati tutti, si noti, in possesso di rilevante esperienza aziendale e di indiscusse competenze che menzioniamo in rigoroso ordine alfabetico: Gerardo Battista, Claudio Cocchi, Valter Darbe, Michele Gallo, Giovanni Gori, Livio Lavelli, Gaetano Macario, Cesara Pasini, Manuela Pavan e Alexia Redini.

A loro va ora la responsabilità di essere "piloti" del cambiamento del sistema aziende italiano e insostituibili tutors delle nuove generazioni.

Per rispondere alle numerose richieste già pervenute da parte di consulenti di management che desiderano certificarsi secondo la norma UNI 11814 quali "Innovation Manager", APCO ha programmato, a partire dal mese di marzo 2022, una nuova edizione del percorso di formazione di 60 ore con formula webinar, aperto anche ai non associati.



Mario Gibertoni
CMC®,
Academic Fellow
Referente scientifico Smart Master
per Innovation
Manager APCO

DIGITAL STRATEGIES PER LA COMPETIZIONE DELLE IMPRESE NEI MERCATI INTERNAZIONALI

Negli ultimi due decenni, si sono moltiplicate le imprese che, per affrontare proattivamente la competizione globale, hanno avviato i processi di internazionalizzazione, spesso utilizzando le tecnologie digitali, con un numero crescente di imprese digitali nate globali (*digital born global*).

La competizione delle imprese italiane è sempre stata facilitata dal valore del Made in Italy, riconosciuto nei mercati esteri, ma oggi non è più sufficiente far leva sul potere comunicativo e reputazionale del national brand. Inoltre, la pandemia da Covid-19 ha spinto le imprese a modificare radicalmente le proprie strategie, in un nuovo contesto caratterizzato da grande incertezza e fluidità e da nuovi paradigmi anche negli scambi commerciali internazionali.

Le nuove tecnologie (*disruptive technologies*) e la *digital transformation*, nell'ultimo decennio, hanno tracciato una linea di demarcazione con il passato, permettendo a molte imprese di innovare i prodotti/servizi e i processi, i mercati di destinazione, con i rispettivi canali distributivi e di comunicazione, innovando anche la *customer journey experience*, attraverso modalità di vendita multi o omnichannel (off-line e on-line), fino a innovare completamente il proprio business model. Infatti, prima dell'emergenza pandemica, che ha agito da acceleratore della digital transformation, si sono diffuse nuove imprese digitali globali, caratterizzate anche da nuovi modelli di business che, utilizzando le digital technologies, sono divenute rapidamente significative nella competizione nazionale ed internazionale, attraverso una crescita esponenziale.

È opportuno distinguere le imprese che, senza modificare il *business model*, per sviluppare on-line i volumi di vendita hanno utilizzato le modalità *e-commerce* o di *digital retail application* o di *social commerce* (con o senza *influencer*), da quelle che invece sono state ideate per soddisfare nuove esigenze del mercato, con un *business model* innovativo, capaci di ottenere in pochi anni un successo a livello globale, grazie all'applicazione di strategie disruptive (*digital, sharing e green*).

Nel primo caso, l'innovazione digitale si focalizza sul processo di vendita on-line dei prodotti/servizi e non sempre è accompagnata da un coerente cambiamento nell'intera organizzazione, spesso per la mancanza di un'attenta analisi e di una pianificazione strategica che consideri tutti i processi dell'impresa, con un approccio sistemico. Infatti, la strategia digitale focalizzata sulle



vendite aiuta le imprese a “disintermediare” i processi di vendita, saltando gli intermediari tradizionali dei canali distributivi (importatori, grossisti e distributori), talvolta con la convinzione errata di poter crescere rapidamente nei volumi delle vendite, anche nei mercati esteri non presidiati in precedenza, creando solo un e-commerce di proprietà (strategia diretta) o affidandosi a nuovi intermediari (*market place*) del commercio on-line (strategia indiretta).

Lo svilupparsi di noti market place, generalisti o di settore, alcuni dei quali specializzati in determinati mercati internazionali, spinge le imprese a pianificare la propria *digital export strategy*, valutando se attuare una strategia di utilizzo esclusivo o selettivo dei market place in un mercato estero o realizzare una o più piattaforme e-commerce di proprietà. L'utilizzo dei market place è vantaggioso soprattutto per le piccole imprese, che non dispongono delle risorse finanziarie necessarie per realizzare una piattaforma e-commerce di proprietà, e che possono fruire anche dell'enorme valore della conoscenza, da parte del market place, del settore e della domanda nel mercato estero oltre che della capacità del market place di garantire ai clienti i tempi di consegna definiti nell'ordine on-line.

Nel caso, invece, di una strategia proprietaria di e-commerce è fondamentale pianificare in dettaglio i processi di vendita e della logistica, intercettando costantemente le esigenze dei clienti, anche con sistemi di intelligenza artificiale e di profilazione dell'acquirente, realizzando processi di co-creation, grazie al ruolo di *prosumer* svolto dal consumatore, quale fornitore di informazioni e di dati, nonché integrando i sistemi di CRM con i software gestionali ERP e di analisi delle metriche, in modo da interpretare numerose informazioni (*big data*), per adattare, differenziare e personalizzare (tailor-made) la propria offerta, modificando il prezzo (*dynamic pricing*) e ampliando o adattando la componente dei servizi al cliente.

Non basta però solo programmare dal punto di vista informatico e comunicativo un e-commerce di proprietà o affidarsi ad un market place o realizzare una retail application o una sezione di vendita nei social network per il social commerce, ma è fon-

damentale pianificare le strategie e le azioni per orientare con successo l'impresa nella competizione globale, in modo da aumentare la soddisfazione dei clienti, la value proposition e il brand value, grazie alla crescente good reputation nel mercato estero di destinazione.

Ulteriori *digital strategies* riguardano non solo i processi di vendita, ma anche la promozione e la partecipazione a fiere, nonché la manutenzione a distanza, attraverso l'utilizzo della tecnologia Hologram, realizzando tali processi in *mixed reality* (*virtual+augmented reality*) o *extended reality* (XR), in un ambiente “gemello digitale” con prodotti *digital twins*, valorizzando la customer journey in modo esperienziale, migliorando i costi e soprattutto le performance aziendali.

Infine, le imprese italiane esportatrici, nei settori delle 4A del Made in Italy, soprattutto del Food e del Fashion, per contrastare i fenomeni della contraffazione e dell'Italian Sounding, si stanno avvicinando alla *blockchain* per garantire l'origine dei prodotti, con un sistema certificato della filiera di produzione, migliorando il *Country of Origin Effect* dei consumatori esteri.

Queste strategie digitali internazionali, pianificate nei dettagli senza perdere di vista il necessario approccio sistemico, con il prezioso supporto di consulenti di management esperti nell'innovazione e nei processi di internazionalizzazione d'impresa, permetteranno dunque alle imprese di realizzare una new value creation per i propri stakeholder, ma anche un'importante creazione di valore condiviso per il territorio di origine e per uno sviluppo durevole nel tempo.



Gaetano Macario
CMC®, Academic
Fellow ICMCI
Fondatore e
Managing Partner
di Studio
MACARIO
CONSULTING

INNOVAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. UNA SFIDA IMPOSSIBILE?

*Considerazioni
sulle possibilità di
innovazione nelle
organizzazioni
pubbliche*

Parlare di innovazione nella Pubblica Amministrazione per molti potrà sembrare quasi un ossimoro. Siamo abituati a pensare le organizzazioni pubbliche come pachidermi burocratici inamovibili ed insensibili al cambiamento.

In realtà, mentre per le organizzazioni private gli stimoli al cambiamento sono imposti dall'evolversi dei mercati, per la PA l'innovazione ha origini principalmente da modifiche del contesto normativo, contrattuale o regolamentare in cui gli attori organizzativi si muovono.

Dal punto di vista delle possibilità di intervento concreto che le organizzazioni pubbliche offrono per innovare e migliorare la qualità dei servizi e del loro management, sotto questo aspetto, i campi di possibile intervento per la consulenza di management sono notevoli.

Possiamo individuare due grandi ambiti tra loro strettamente collegati:

- Innovazione di servizio/prodotto: cioè della modalità di organizzazione dell'offerta di servizio o della modalità di rapporto con l'utente;
- Cambiamento della mentalità/cultura organizzativa: cioè agendo sulle persone e sulle competenze manageriali dei responsabili delle PA e del personale

Di seguito alcuni esempi applicativi di come è possibile accompagnare con la consulenza di management l'innovazione sia in ambito di prodotto/servizio sia di mentalità/cultura organizzativa.

a) *innovazione dei prodotti/servizi nella PA*

- Sportelli polivalenti (orientamento al cliente). Lo Sportello Polivalente (o polifunzionale) è una delle principali modalità di innovazione della modalità di erogazione dei servizi al cittadino/imprese che negli ultimi anni ha visto la concretizzazione in molte realtà importanti. Comporta un ripensamento totale del modo di fornire i servizi di front-office all'utenza, centralizzando in un unico punto di contatto tutte quelle attività di primo rapporto che generalmente vengono svolte dai singoli uffici. Questo comporta maggiore economia di scala, possibilità di razionalizzare gli orari e le modalità di accesso, uniformità di approccio all'utenza, unicità di banche dati ecc. Dopo la pandemia, molti enti stanno affrontando questo tema anche alla luce delle potenzialità di comunicazione multicanale sperimentate¹;
- *Territori strategici* – Unioni/Fusioni di enti: l'approccio dei Territori Strategici² riguarda l'innovazione dei modelli di pianificazione degli enti territoriali per lo sviluppo dei sistemi locali. E' un modo per ripensare il ruolo dei territori e delle istituzioni pubbliche sul territorio in una chiave «imprenditoriale». Alcune manifestazioni concrete si sono viste negli anni, ad esempio nelle esperienze di unioni territoriali o di ripensamento dei servizi su scala provinciale/regionale;
- *Transizione Digitale*: tre grandi temi riguardano da vicino l'innovazione nella PA sotto il profilo della transizione al digitale: il Piano Triennale per l'informatica nella PA e gli altri adempimenti relativi alla digitalizzazione, il ruolo del Responsabile per la Transizione Digitale, la vulnerabilità delle PA ai rischi di intrusione digitale (hacker, furti di dati ecc.).

b) *Innovazione della mentalità/cultura nella PA*

- Valutazione delle performance: dal 2009, la cosiddetta Riforma Brunetta ha posto al centro dell'attenzione il tema delle performance delle organizzazioni pubbliche. Il focus è sviluppare l'orientamento al risultato ed alla responsabilizzazione sulla programmazione, misurazione e valutazione degli obiettivi e la valutazione come leva per lo sviluppo organizzativo;

1 B. Susio, G.P. Cavina, E. Barbagallo, "Sportello Polifunzionale intelligente 3.0", EdizioniStrategiche, Milano, 2013

2 B. Susio, F.M. Ceschin, S. Montanari, "Territori Strategici. Modelli di pianificazione per lo sviluppo dei sistemi locali", FrancoAngeli, Milano, 2007

- Modelli organizzativi innovativi (es. organizzazione snella, lavoro agile ecc.): molte organizzazioni pubbliche hanno introdotto e sviluppato modelli organizzativi di tipo innovativo, fortemente orientati alla trasversalità o alla focalizzazione sui processi. Tra le principali esperienze si possono vedere quelle relativi ad approcci Lean Organization. Con la pandemia molti enti hanno anche avviato concreti percorsi di Agile Organization (es. Regione Emilia-Romagna con il progetto VELA, noto a livello nazionale).

In conclusione, benché con ritmi e modalità meno rapidi rispetto al contesto privato, le organizzazioni pubbliche hanno affrontato in questi anni numerosi cambiamenti. In molti casi, il miglioramento – soprattutto se guardato in prospettiva – è evidente. In altri casi meno. Sicuramente il lavoro da fare per gli enti e per i consulenti di management che li assistono è tanto, soprattutto se si pensa che il riferimento è rappresentato dai modelli di servizi pubblici di altri paesi, in particolare del nord Europa, che costituiscono sempre un *benchmark* importante per chi si occupa di innovazione della Pubblica Amministrazione.

Le quattro parole chiave del nostro Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza:

A) Accesso: dotare la Pubblica Amministrazione delle migliori competenze e favorire un rapido ricambio generazionale.

B) Buona amministrazione: servizi digitali, semplificazione procedimenti, ecc.

C) Capitale umano: formazione, valorizzazione, organizzazione del lavoro, responsabilità, valutazione performance, ecc.

D) Digitalizzazione: reingegnerizzazione dei processi e dei procedimenti amministrativi, una ridefinizione dei termini e delle modalità di interazione tra persone e con tutti gli stakeholder, in collaborazione con il Ministro per l'Innovazione e la Transizione Digitale.



Bruno Susio
CMC®,
Vice-Presidente
APCO
innovatore delle
Pubbliche
Amministrazioni
Fondatore di
Sistema Susio srl