



AT LOMBARDIA

KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS ITALIA S.p.A.

Sviluppo organizzativo, Competenze gestionali e di processo

La formazione per dare forma alle idee: il caso Konica Minolta Business Solutions Italia S.p.A.

Autore: Federica Sottrici

Piano formativo:

326249 “I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	8
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	10
2.4 Considerazioni riepilogative	11
IL PIANO FORMATIVO	12
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	12
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	13
3.3 Considerazione riepilogative.....	14
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 L'impatto della formazione	14
4.2 Considerazione riepilogative.....	16
CONCLUSIONI.....	17
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	17
5.2 Le buone prassi formative aziendali.....	18
5.3 Conclusioni.....	19
SCHEDA DI SINTESI.....	20
SITOGRAFIA	21
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA	21

INTRODUZIONE

Da 150 anni Konica Minolta si impegna ad aiutare i propri clienti a migliorare i loro *business* e a cogliere nuove opportunità e sfide di mercato in diverse aree del mondo e ambiti di intervento, quali Ufficio Digitale, Processi Digitali & RPA, Servizi IT, Stampa Professionale, Stampa Tessile, Video Analisi e Sicurezza, Innovazioni di Business e Strumenti di Misura.

La visione che guida l'azienda verso il futuro è quella di realizzare idee in grado di offrire un nuovo valore tangibile per risolvere le sfide che i clienti e la Società devono affrontare ogni giorno. La *mission* dell'azienda è creare nuovo valore che porti a miglioramenti concreti nel mondo. Data l'importanza attribuita agli obiettivi sociali, ambientali ed economici, la sua missione può essere riassunta come "la creazione di nuovo valore per un mondo sostenibile". Il *payoff* di Konica Minolta è "*Giving Shape to Ideas*" perché "Dare Forme alle Idee" è il principio guida di tutto il *business*.

Con questa prospettiva in Italia per i prossimi anni l'azienda si propone l'obiettivo di cambiare pelle ed espandere il proprio *portfolio* integrando il *business* tradizionale con quello dei servizi e delle soluzioni digitali.

All'interno di questo contesto si aprono molti spazi di sviluppo in quanto è sempre maggiore la necessità di far crescere il proprio capitale umano con nuove competenze e conoscenze. La formazione per Konica Minolta Italia ha assunto, dunque, l'importante funzione di accompagnare il cambiamento necessario all'interno del *business* e di supportare le scelte strategiche; secondo l'azienda, infatti, lo sviluppo professionale e l'aggiornamento continuo delle competenze del *management* e di tutti i dipendenti è un elemento imprescindibile per sostenere l'adeguamento professionale alle trasformazioni industriali e tecnologiche in atto e per supportare l'evoluzione dell'impresa.

Il piano formativo analizzato 326249 "I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT" mira alla definizione di un *framework* KPI volto alla valutazione delle *performance* di tutte le funzioni di Konica Minolta. Tale obiettivo è stato raggiunto tramite un percorso *design driven* fondato sull'*engagement* continuo e diretto degli "utilizzatori finali" e considera tutte le esigenze dal punto di vista di *business* e tecnologico. Il progetto è da intendersi come primo *step* per creare *awareness* e per diffondere una nuova cultura intorno al processo di *performance management*.

In particolare, nel progetto formativo si è posta particolare attenzione ad analizzare gli indicatori di *performance management* di *benchmarking* e a costruire dei KPI cuciti su misura sulle esigenze di ogni singola funzione dell'azienda.

Il piano oggetto di analisi si inserisce nell'ambito Sviluppo organizzativo e Competenze gestionali e di processo ed è volto a promuovere nuove conoscenze e nuove logiche indispensabili per raggiungere gli obiettivi strategici di cambiamento ed evoluzione del *business* che l'azienda si è prefissata per i prossimi anni.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La storia di Konica Minolta ha origine in Giappone a seguito della fusione di due importanti aziende del settore della fotografia e dell'immagine.

Konica, viene fondata nel 1873 a Tokyo da Rokusaburo Sugiura e, inizialmente, è specializzata nella produzione e vendita di materiali fotografici come carta fotografica e lastre fotografiche; nel corso dei decenni continua a crescere arrivando a produrre macchine fotografiche, obiettivi e altri dispositivi correlati.

La seconda azienda coinvolta nel percorso è Minolta, azienda fondata nel 1928 a Osaka, e all'avanguardia nel settore fotografico: ad essa vanno infatti attribuite la prima fotocamera reflex giapponese, la prima fotocamera con esposizione automatica e la prima fotocamera autofocus.

La fusione tra Konica e Minolta avviene nel 2003 e dà vita a “Konica Minolta Holdings, Inc.”, la cui sede è localizzata in Giappone. La fusione è stata motivata dagli scenari competitivi e dai cambiamenti del settore fotografico che in quegli anni si stava trasformando dalla fotografia analogica a quella digitale. La nuova azienda ha unito le conoscenze e competenze di entrambe, consentendo di affrontare al meglio le nuove sfide dettate dall'evoluzione tecnologica.

Gli ambiti di mercato in cui l'azienda opera a livello globale sono estremamente eterogenei, spaziando dalle multifunzioni da ufficio ai planetari, passando per gli strumenti medicali o i servizi IT, ma il filo conduttore rimane la forte competenza nella gestione dell'Immagine.

In Italia le tecnologie sviluppate per le macchine fotografiche hanno costituito la base per la produzione di dispositivi di stampa da Ufficio, che hanno poi consentito il passaggio all'Ufficio Digitale, dove l'azienda offre soluzioni volte a gestire i dati e i documenti aziendali attraverso la stampa per ufficio, la digitalizzazione dei processi grazie alla consulenza, alle soluzioni *software* e ai servizi IT.

Un'altra area di mercato in cui Konica Minolta Italia opera è quella dei dispositivi per la stampa di produzione e industriale. In questo campo gestisce tutte le tecnologie chiave: chimica, meccanica, *software*, *controller* e materiali. Grazie a questo presidio è in grado di stampare su diversi formati e materiali, offrendo dai sistemi digitali per la produzione di stampati commerciali, alla stampa di etichette e su supporti speciali, fino alla nobilitazione e alla stampa tessile, dove grazie alle tecnologie di cui l'azienda dispone vengono stampati tessuti di importanti case di moda.

In linea con la strategia del Gruppo, nel corso della sua evoluzione Konica Minolta Italia ha diversificato le proprie aree di *business*, utilizzando le competenze nell'*imaging* per sviluppare il *business* della stampa per ufficio, lanciando sul mercato stampanti multifunzione, sistemi di stampa digitale e più recentemente soluzioni e servizi per la gestione documentale e dei processi volti alla digitalizzazione delle imprese.

L'azienda ha inoltre investito nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie innovative legate all'immagine, quali la stampa 3D e diverse soluzioni di RPA e intelligenza artificiale. Ha deciso di crescere anche

nell'ambito della Stampa Professionale, offrendo sistemi di stampa di produzione e, a partire dal 2016, anche sistemi di stampa industriale, sempre rimanendo nell'ambito del digitale, per arrivare, nel 2021, a introdurre anche dispositivi di Stampa Tessile a seguito della fusione per incorporazione della Konica Minolta IJ Textile Europe S.r.l.

Di seguito si riportano le principali tappe della storia del Gruppo:

1873 – Rokusaburo Sugiura inizia a vendere materiali fotografici e litografici presso il Konishiya Rokubeiten di Kojimachi, Tokyo (gli inizi della Konica Corporation).

1928 – Kazuo Tashima fonda la Nichi-Doku Shashinki Shoten (Japan-Germany Camera Company, in seguito nota come Minolta Co., Ltd.) per produrre macchine fotografiche in Giappone e l'anno successivo lancia la Nicalette, il suo primo prodotto fotografico.

1960 – Viene sviluppata Minolta Copymaster, la prima fotocopiatrice diazo a processo umido dell'azienda, grazie alla tecnologia acquisita gli anni precedenti con lo sviluppo di prodotti fotografici.

1962 – La fotocamera Minolta Hi-Matic viene utilizzata su Friendship 7, la prima navicella statunitense con equipaggio in orbita intorno alla Terra. In seguito, l'esposimetro Minolta, Space Meter, viene utilizzato durante le missioni Apollo 8, 10 e 11.

1984 – Viene sviluppata la prima lente asferica in plastica di altissima precisione per lettori di *compact disc* (CD), sfruttando la sua tecnologia di lenti asferiche in plastica per fotocamere. Inoltre, è stato sviluppato un sistema di supporto multidisco in grado di leggere CD, DVD e Blu-ray con un'unica lente.

1989 – È stato realizzato il sistema di produzione di immagini digitali in campo medico "Laser Imager Li-10".

2000 – Viene costituita Konica Minolta Supplies Manufacturing Co., Ltd. come *joint venture* per la produzione e la vendita di toner polimerizzati. Grazie alla nuova tecnologia del toner polimerizzato è stato possibile ottenere una qualità d'immagine superiore consumando meno energia rispetto al toner tradizionale polverizzato.

2002 – Viene sviluppato Simitri, il primo toner al mondo polimerizzato con biomassa, in grado di ridurre fino al 40% le emissioni di CO₂ e NO_x, oltre a garantire una produzione economicamente efficiente.

2003 – Konica e Minolta si fondono. Viene fondata Konica Minolta Holdings, Inc. integrando la gestione di Konica Corporation e di Minolta Co. e viene scritto il primo CSR Report di Gruppo. L'azienda entra nel mercato della Stampa di Produzione, grazie a Konica Minolta bizhub Pro C6500. Nello stesso anno, nel mese di ottobre, viene fondata Konica Minolta Business Solutions Italia Spa per la commercializzazione e distribuzione in Italia.

2005 – È stata fatta la prima mammografia al mondo utilizzando la tecnologia Konica Minolta del contrasto di fase.

2011 – Vengono rilasciati i primi pannelli luminosi a diodi organici ad emissione di luce che utilizzano esclusivamente materiali fosforescenti - Organic Light Emitting Diode (OLED) – inoltre è stato rilasciato il nostro sistema AeroDR, un sistema wireless digitale x-ray.

2012 – Viene raggiunta la prima posizione in Europa nel settore dei dispositivi di stampa di produzione.

2013 – Il sistema di gestione del Gruppo viene riorganizzato e il nome dell'azienda viene cambiato in Konica Minolta, Inc.. Inoltre, arriviamo ad essere i numero 1 in Europa nel segmento colore per l'Office.

2014 – Viene aperto del nostro 1° Business Innovation Center nella città di Londra.

2016 – Si entra nel mercato della Stampa Industriale con il sistema di stampa a bobina e AccurioJet KM-1, una stampante digitale a getto d'inchiostro in formato B2+.

2018 – Viene portata sul mercato la Radiografia digitale dinamica, il primo sistema radiografico generale dotato di una funzione di radiografia dinamica, commercializzato. Inoltre, è stato aperto il Konica Minolta Digital Manufacturing Hub in Germania e siamo stati premiati da Keypoint Intelligence per l'avanzamento di ambienti di lavoro intelligenti per il futuro.

2019 – Viene siglata la Partnership con MOBOTIX con l'obiettivo di mettere a fattor comune le competenze di entrambe le Società per fornire supporto e servizi al mercato della videosorveglianza e della video analisi in qualsiasi settore verticale, con particolare focus sull'industria manifatturiera, della logistica, dei trasporti, della sanità, della vendita al dettaglio e dell'*hospitality*.

2020 – L'azienda viene nominata da IDC Leader Mondiale nella Trasformazione Digitale della Stampa. Viene lanciata FORXAI, una piattaforma IoT di *imaging* che integra la tecnologia proprietaria di *imaging* e la tecnologia IoT/AI all'avanguardia per accelerare la trasformazione digitale (DX) della Società con clienti e *partner*. Inoltre, in ambito di sostenibilità, viene pubblicato il primo Bilancio di Sostenibilità del Gruppo.

2021 – Viene annunciato in Italia che in data 20 maggio 2021 si è perfezionata la fusione mediante incorporazione della Società Konica Minolta IJ Textile Europe S.r.l. nella Società Konica Minolta Business Solutions Italia S.p.a.

2022 – Per la seconda volta consecutiva, Konica Minolta viene nominata Miglior Fornitore di Servizi di Gestione e Leading System. Viene lanciato e commercializzato dal Gruppo AeroDR TX m01, un sistema radiografico mobile che consente di eseguire radiografie dinamiche a raggi X al letto del paziente.

Konica Minolta Italia conta tre sedi localizzate a Milano, Roma e Bregnano (CO), 206 dipendenti e oltre 1.600 clienti del canale diretto. Nel Belpaese commercializza prodotti e servizi su tutto il territorio nell'ambito dell'Ufficio Digitale, attraverso sistemi multifunzione per l'ufficio, piattaforme *software* per la gestione e digitalizzazione dei processi documentali, servizi IT e di video analisi. Inoltre, sono venduti sistemi di stampa professionale, che si dividono in sistemi di stampa di produzione e stampa industriale. Infine, è commercializzata direttamente e gestita l'assistenza di apparecchiature digitali di stampa per il mercato Tessile nei territori dell'Europa, del Nord Africa, del Medio Oriente e del Sud America.

Figura 1 – Le aree di business di Konica Minolta Italia



La figura riassume le aree di *business* in cui l'azienda opera nel territorio nazionale:

- **Digital Workplace** – infrastrutture tecnologiche, *software*, soluzioni e servizi per la digitalizzazione dei processi aziendali, sistemi di stampa per l'ufficio e progetti di videosorveglianza e video analisi;
- **Stampa Professionale** - comprende stampa di produzione e stampa industriale;
- **Stampa Tessile** – proposta di un modello di *business* per prodotti tessili (Textile) che si basa sulla sostenibilità dei processi produttivi, sull'alta efficienza e sulla migliore qualità di stampa.

In misura trasversale rispetto alle tre aree di *business*, le attività operative svolte all'interno dell'azienda comprendono la commercializzazione di beni e servizi attraverso canali diretti e indiretti.

Il canale diretto si riferisce a piccole, medie e grandi imprese private e della pubblica amministrazione centrale e periferica, in tutti i settori, con un *focus* particolare sulle industrie grafiche e gli stampatori tessili. Invece, il canale indiretto è costituito da una rete di rivenditori *partner* contrattualizzati e certificati per alcune aree di *business* e da agenzie. Le relazioni di *business* con i canali indiretti rappresentano le più rilevanti in termini di volumi.

Il mercato della stampa è un mercato maturo, che ha smesso di crescere anni fa e quello della stampa di ufficio multifunzione esprime volumi enormi ma con marginalità decrescente; per questi motivi in quest'area la competizione è molto spinta, i *player* sono pochi e Konica Minolta Italia si posiziona tra i primi 4 o 5 del settore.

Tuttavia, altre aree di *business* in cui l'azienda opera (Tessile, stampa industriale e stampa professionale) rappresentano delle nicchie di mercato in cui esiste una evoluzione tecnologica costante e dove è tuttora in corso il passaggio dalla stampa *offset* a quella digitale, in cui l'azienda ha deciso di investire e di puntare. La concentrazione in queste aree è elevata, ci sono infatti pochi *competitors* a causa delle alte barriere entrata, degli ingenti investimenti in R&D richiesti e dell'elevato *time to market*. Nell'ambito della Stampa Professionale l'azienda è *market leader*.

Per quanto concerne il mondo delle soluzioni digitali, si considerano due tipi di mercato: quello del documentale *software* e delle piattaforme di digitalizzazione del processo (nota spese, fatturazione elettronica) e quello della videosorveglianza e della video-analisi. In questo settore la frammentazione è molto ampia in quanto esistono molti *player* di grandi e piccole dimensioni. Konica Minolta si considera un *player* piccolo in questo settore, all'interno del quale è entrata di recente, ma sta investendo per crescere e giocare un ruolo sempre più importante.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il modello di *business* di Konica Minolta Italia è basato sulla co-esistenza di tecnologia e innovazione con l'obiettivo di fornire ai clienti prodotti sicuri, conformi agli *standard* qualitativi più elevati e nel rispetto delle prescrizioni normative vigenti in materia, a tutela dei clienti e degli utilizzatori finali dei prodotti e servizi offerti.

I valori principali che rappresentano l'azienda sono: l'innovazione, la collaborazione, la trasparenza, l'affidabilità, la passione e la volontà di mettere sempre il cliente al centro.

Nonostante i 150 anni di storia, l'azienda si definisce una continua *start-up* e proprio in questo momento sta cambiando pelle: ha infatti deciso di rivolgere il suo sguardo al futuro e di investire nel mondo *digital*, supportando le aziende nella digitalizzazione dei loro processi.

Il principale obiettivo per i prossimi anni è infatti quello di mettere in sicurezza il *core business* dell'azienda attraverso una strategia di *operational excellence* e di cominciare a generare *revenues* che alimentino la crescita delle soluzioni digitali. L'intento è dunque quello di diventare una *digital solutions company*, mantenendo la base di clienti creata nel corso degli anni e cominciare a fare *cross selling*, ampliando il proprio *portfolio* e puntando sempre meno all'*hardware* e sempre più al mondo dei servizi e delle soluzioni. L'azienda ha infatti deciso di inserirsi nel cambiamento digitale in atto e nel passaggio al digitale del settore che non risulta ancora completato. Per sostenere tale mutamento è fondamentale riuscire ad adattare l'innovazione alle proprie esigenze e soprattutto a quelli dei clienti, che nel caso dell'azienda sono principalmente PMI.

L'innovazione tecnologica rappresenta un fattore critico di successo per la competitività del settore e, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici, Konica Minolta esercita una costante attività di rilascio di nuove tecnologie nell'ambito della stampa e della video sorveglianza. Con i clienti hanno, inoltre, spesso lavorato a progetti nell'ambito dell'*Industry 4.0*.

I grandi sforzi rivolti all'innovazione sono testimoniati dagli investimenti in R&D che a livello di gruppo si attestano tra l'8 e il 9% dei ricavi complessivi. La divisione *Global Research & Development* (R&D) di Konica Minolta è un "braccio" aziendale centralizzato a livello di Gruppo e dedicato alla ricerca e sviluppo tecnologico avanzato. Questa divisione ha il compito di sviluppare nuove tecnologie, prodotti e soluzioni innovative per soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei clienti e del mercato.

La divisione presenta centri di ricerca in diverse parti del mondo, dove scienziati, ingegneri e ricercatori collaborano per sviluppare tecnologie innovative che spaziano in diversi ambiti e settori, quali l'ufficio, la produzione, la salute, l'ambiente e molto altro, con l'obiettivo di creare prodotti e servizi che possano migliorare la vita delle persone e le operazioni aziendali. Parallelamente il Gruppo, in Europa e negli Stati Uniti, sta dedicando risorse allo sviluppo di soluzioni e servizi basati sull'intelligenza artificiale per l'ambito dell'ufficio. Oltre ai Centri di Innovazione in Giappone sono presenti altri otto Centri di Sviluppo nel mondo e uno di questi si trova in Italia con sede a Roma.

Essere flessibile e aperti all'innovazione è dunque una caratteristica intrinseca dell'azienda. Queste peculiarità le permettono di essere resiliente e di sapersi adattare agli *shock* esterni, come avvenuto durante la pandemia da Covid-19. Konica Minolta Italia si è dimostrata molto reattiva all'emergenza sanitaria, chiudendo i propri uffici prima del decreto che ne obbligava la chiusura e convertendo i piani formativi sulle piattaforme digitali. Da quel momento gli strumenti digitali sono entrati a far parte delle modalità di lavoro dell'azienda e ora la formazione si svolge in modalità ibrida alternando la presenza e l'*online*, così come i *meeting* e le riunioni. L'azienda permetteva già lo *smartworking* prima dell'avvento della pandemia e ne ha poi confermato, e anzi ampliato, l'utilizzo settimanale. L'impatto negativo del Covid si è risentito sicuramente sul *business*, ma da un punto di vista organizzativo non ha colto impreparata l'azienda che, grazie alle sue caratteristiche di adattabilità, si è mostrata pronta a reagire e ad adattarsi ai cambiamenti esterni.

La strategicità dell'innovazione per Konica Minolta Italia si può declinare in due diversi obiettivi: da un lato, a livello di *business*, mira a entrare in nuovi mercati competitivi e a essere più agile, dall'altro, a livello organizzativo, punta ad acquisire nuove competenze per offrire servizi e garantire un ambiente lavorativo con caratteristiche di cui prima non disponeva, al fine di attrarre nuovi talenti dotati di un modo di lavorare differente.

Tra gli obiettivi dell'azienda, in linea con le strategie del Gruppo di cui fa parte, rientra la volontà di operare nel modo più opportuno e corretto per offrire prodotti e servizi di qualità, nel rispetto dell'ambiente e del territorio in cui opera e della sicurezza e della salute dei propri dipendenti, degli obblighi legislativi cogenti applicabili, delle norme adottate e degli impegni assunti con i propri *stakeholder*. Le scelte strategiche dell'organizzazione, nell'ambito di questo virtuoso percorso, sono guidate dalla consapevolezza della centralità dello sviluppo sostenibile, declinato nella salvaguardia dell'ambiente e nella tutela della sicurezza sul lavoro.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Gli obiettivi strategici sopracitati non possono prescindere da un impegno costante e capillare per la crescita e lo sviluppo delle competenze del capitale umano. La necessità di trasformazione del modello di *business*, emersa a seguito della maturità del mercato all'interno del quale l'azienda opera e della conseguente ricerca di nuovi sbocchi, ha generato opportunità per nuovi temi di sviluppo da perseguire attraverso la formazione. In particolare, si è registrata l'esigenza di cambiare il modo di operare, di formare e far crescere i propri dipendenti in termini di competenze tecniche e gestionali.

Secondo l'azienda, infatti, la formazione è lo strumento a servizio dello sviluppo delle competenze e del capitale umano e, di conseguenza, della competitività aziendale. La formazione in questo momento storico di evoluzione dell'azienda è dunque una delle leve più importanti e ne è testimonianza l'elevato *commitment* dell'amministratore delegato e del *top management*. In rapporto alle dimensioni dell'azienda, si registra un ingente numero di progetti e di iniziative di formazione a supporto dei dipendenti e del canale, e quindi dei *dealer* esterni che hanno un rapporto commerciale con Konica Minolta Italia, a cui vengono erogati percorsi di formazione per favorire la loro crescita ed evoluzione in parallelo a quello dell'azienda.

L'offerta formativa proposta è ricca e variegata in termini di contenuti e spazia dai progetti legati al *business*, quali modelli di vendita e il *social selling*, al filone sullo sviluppo e la progettualità interna, per aiutare le persone a risolvere dei problemi, alle tematiche di *management*, fino a tematiche di diversità e inclusione. I diversi temi trattati sono accumulati dalla volontà di fare evolvere l'organizzazione verso un modo diverso di fare le cose corrispondente alle richieste odierne del mercato.

Konica Minolta si impegna a sviluppare, attraverso la formazione, le capacità e le competenze del *management* e dei dipendenti, affinché, nell'ambito della prestazione lavorativa, l'energia e la creatività dei singoli trovino piena espressione per la realizzazione del proprio potenziale, e a tutelare le condizioni di lavoro sia nella protezione dell'integrità psico-fisica del lavoratore che nel rispetto della sua dignità. In questo ambito la direzione sostiene la promozione di iniziative volte a creare condizioni di lavoro che consentano lo sviluppo della personalità e della professionalità della persona.

La formazione in Konica Minolta Italia è flessibile e basata sulle esigenze che si riscontrano in azienda. Per cogliere tali bisogni, l'osservazione delle dinamiche e l'analisi degli obiettivi risultano *step* fondamentali per individuare i *deficit* e le lacune da colmare. La funzione HR si fa dunque promotrice dei progetti di formazione da sviluppare, elaborando una proposta di massima, che viene successivamente sottoposta al *leadership team* per la valutazione. In seguito all'approvazione si procede alla microprogettazione dei corsi da erogare. Il bisogno della formazione scaturisce quindi dal "basso" ed è essenziale che questo venga riportato ai vertici aziendali, attraverso un processo di sensibilizzazione del fabbisogno formativo.

Uno dei punti di forza della formazione di Konica Minolta Italia consiste nella progettazione di percorsi formativi costruiti *ad hoc* in base alle esigenze aziendali e alla crescita professionale che si intende offrire al personale. I corsi formativi vengono progettati e personalizzati sulla base delle necessità specifiche che periodicamente emergono nelle singole funzioni e sono rilevate grazie al costante scambio di informazioni tra i responsabili e la funzione HR attraverso un'attenta analisi dei fabbisogni formativi.

La formazione ha l'importante scopo di dotare il capitale umano delle competenze e conoscenze necessarie per essere competitivi sul mercato e per fare evolvere l'azienda in base ai continui mutamenti innescati dall'innovazione tecnologica. Oggi come non mai la formazione risulta una leva strategica per Konica Minolta per fare crescere la professionalità e arricchire il bagaglio di competenze delle persone, al fine di sostenere il processo di cambiamento ed evoluzione che l'azienda sta vivendo, nell'apertura verso un mondo sempre più legato ai servizi e alla digitalizzazione.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, si può affermare che per Konica Minolta Italia la formazione e lo sviluppo siano dei fattori critici di successo per sostenere il processo di cambiamento che sta vivendo. Sviluppare le capacità e le competenze del *management* e dei propri dipendenti è indispensabile al fine di incrementare il potenziale professionale e umano, accrescerne le competenze e garantire una migliore *performance*.

Il processo formativo si realizza a beneficio di tutti, nell'interesse del singolo e dell'azienda stessa che, grazie all'attività dei propri collaboratori, consolida e genera nuovo valore.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Come evidenziato nel paragrafo precedente, l'azienda sostiene che lo sviluppo professionale delle risorse umane e l'aggiornamento continuo delle sue competenze rappresentino uno dei principali obiettivi condivisi per supportare le strategie di sviluppo dell'impresa e la sua evoluzione all'interno dell'arena competitiva.

Questi obiettivi hanno caratterizzato anche il piano oggetto di analisi, denominato "I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT". Il corso mira alla definizione di un *framework* KPI volto alla valutazione delle *performance* delle funzioni di Konica Minolta. Per raggiungere tale obiettivo è stato proposto un percorso *design driven*, fondato sull'*engagement* continuo e diretto degli "utilizzatori finali" e sulla valutazione di tutte le esigenze di *business*. Il progetto è da intendersi come primo *step* per creare *awareness* e introdurre una nuova cultura intorno al processo di *performance management* che è gestito successivamente focalizzandosi sugli elementi di *change management*.

Il progetto si è inserito all'interno del processo di cambiamento che l'azienda sta mettendo in atto, proponendosi di fare riflettere le persone su un nuovo modo di lavorare e di definizione degli obiettivi da calare nel *performance management*. Il bisogno emerso è stato di introdurre un monitoraggio della *performance* più oggettivo e quantitativo e, pertanto, si è deciso di offrire ai *manager* dell'azienda la possibilità di entrare in contatto con i KPI in un modo diverso rispetto al passato, al fine di incentivare il loro utilizzo e di valutare quali siano i migliori KPI da mettere in campo in relazione agli obiettivi di funzione e aziendali.

Il percorso formativo, grazie alla presentazione di KPI di *benchmarking* e alla successiva applicazione alla realtà aziendale, intendeva sensibilizzare i *manager* sull'utilità dell'utilizzo di parametri di valutazione misurabili, lasciando ad essi la scelta di inserirli o meno nella propria *routine* lavorativa. La funzione HR crede in un approccio non impositivo della formazione: la logica utilizzata prevede infatti che, una volta che i lavoratori sono stati formati e hanno appreso le nuove conoscenze, sia giusto lasciare alla loro sensibilità la decisione di applicare quanto appreso o meno.

L'analisi dei fabbisogni, basato sull'osservazione delle reali esigenze che le funzioni e l'azienda esprimono, è sicuramente una fase fondamentale che permette di proporre progetti i cui obiettivi vengono condivisi dal personale e di cui venga percepita la reale necessità, favorendo la partecipazione e l'*engagement*. La funzione HR garantisce un supporto per la ricerca dei formatori più adatti a cui affidarsi.

Raccogliere le esigenze aziendali è la base di partenza di tutto il processo formativo e permette di trovare le migliori soluzioni e di dotarsi delle competenze specifiche indispensabili per essere sempre al passo con le trasformazioni tecnologiche del settore.

Nello specifico per quanto attiene al piano formativo analizzato, è possibile notare come i fabbisogni raccolti siano in linea con gli obiettivi aziendali. Infatti, tra le priorità strategiche dell'azienda ritroviamo il cambiamento e l'evoluzione dell'azienda verso un *business* sempre più rivolto a servizi e soluzioni in

particolare del mondo *digital*. Questo cambio di paradigma richiede necessariamente che le persone cambino il loro modo di lavorare e che acquisiscano nuove competenze e conoscenze.

Per poter raggiungere tali obiettivi strategici si è deciso di strutturare il corso in due diversi momenti: il primo volto a presentare una serie di indicatori di valutazione delle *performance* di *benchmarking* utilizzati in altre realtà e il secondo volto a stimolare una riflessione condivisa sulla propria realtà aziendale e a definire e costruire i migliori KPI da utilizzare in relazione agli obiettivi delle diverse funzioni.

I risultati della formazione hanno dato risposta al fabbisogno emerso in sede di analisi preliminare, andando a introdurre un sistema di monitoraggio delle *performance* più oggettivo e quantitativo e allineando le aspettative dei collaboratori. Nonostante l'applicazione di quanto appreso durante il corso non sia stato poi imposta, si è rilevato che molti *manager* hanno assorbito i contenuti e li hanno applicati nei propri processi di *performance management*.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La programmazione del corso e la definizione dei contenuti sono derivati dagli esiti dell'analisi dei fabbisogni correlati con gli obiettivi e le priorità strategiche dell'azienda.

Il programma formativo è stato rivolto a 18 persone all'interno dell'azienda per un totale di 35 ore. Sono stati coinvolti i *manager* di tutte le funzioni aziendali e sono stati divisi in aule omogenee in termini di funzioni aziendali. Il corso è stato volto a sensibilizzare i *manager* sull'importanza di introdurre un monitoraggio della *performance* più oggettivo e quantitativo, attraverso l'utilizzo di KPI.

I contenuti dei corsi sono stati definiti dopo un'attenta fase di microprogettazione che ha coinvolto diverse figure: i docenti, i capi funzione e le risorse umane. Questa fase è stata di fondamentale importanza per organizzare le attività e programmarle sulla base di tempistiche concordate.

In fase di progettazione i formatori hanno intervistato i responsabili di funzione per capire come in passato venisse approcciata la misurazione e come fossero costruiti gli obiettivi.

La formazione è stata erogata in presenza, dividendo il corso in due parti: nella prima sono stati presentati i *benchmark* di KPI utilizzati nelle aree di competenza e nella seconda, insieme ai docenti, i partecipanti hanno ragionato sull'utilità degli indicatori e costruito, confrontandosi, gli indicatori da calare all'interno della propria realtà aziendale e della funzione di appartenenza. Come materiale didattico sono stati utilizzati presentazioni *power point* con i *benchmark* e fogli *excel*, utilizzati per raccogliere ed elaborare i KPI *tailor made*. Tutto il materiale è stato poi reso disponibile ai discenti per futura consultazione.

L'azienda ha individuato come *trainer* una società di formazione esterna che si è avvalsa, della docenza di un formatore esperto di processo e *design thinking* e di un professore dell'Università di Torino esperto di KPI per l'applicazione alla realtà aziendale. Entrambi i docenti hanno dimostrato una conoscenza diffusa dei processi, dei KPI di riferimento e del settore.

Metodologicamente è stato privilegiato un approccio pratico, applicativo e interattivo; la prima parte teorica è stata calata nella realtà aziendale attraverso la riflessione diretta dei partecipanti e la costruzione di KPI da applicare all'interno delle singole funzioni.

La forte pragmaticità dei corsi ha permesso ai partecipanti di trasferire le conoscenze acquisite nella quotidianità lavorativa, sperimentando e testando quanto appreso durante le lezioni. Questo aspetto è di fondamentale importanza per fare percepire al personale la concretezza e l'utilità della formazione.

Per quanto attiene all'ultima fase del processo formativo, ovvero alla valutazione degli esiti e della *customer satisfaction*, Konica Minolta Italia ha implementato un questionario di gradimento finale rivolto ai partecipanti. Dopo un anno dalla conclusione del progetto è stata organizzata una riunione di *follow up* con i partecipanti e il *leadership team* in cui si è ragionato insieme sulla valutazione dell'efficacia del corso e sul miglioramento della qualità riscontrato a seguito dell'introduzione di *obiettivi smart* e di KPI.

Gli esiti del piano formativo sono stati soddisfacenti sia per i dipendenti sia per l'azienda. Da un lato, dall'analisi della piattaforma di *performance management*, si è notato che in alcuni contesti aziendali è stato incrementato l'utilizzo di una metodologia di valutazione più strutturata e quantitativa e dall'altro è emerso un cambiamento del *mindset* e del modo di lavorare del personale che ha acquisito una nuova consapevolezza.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, si può affermare che l'intervento formativo sia stato di particolare rilevanza all'interno dell'azienda in quanto ha permesso di rispondere a un bisogno aziendale inespresso ma concreto. Le conoscenze e competenze sulla definizione di obiettivi *smart* introdotte in azienda hanno infatti permesso di dare risposta a una esigenza pratica e sono state applicate immediatamente nel *day by day* dai lavoratori che ne hanno colto l'utilità.

I fattori critici di successo del percorso possono essere riassunti nell'erogazione di una formazione tecnica basata su un approccio pratico e calato nella quotidianità lavorativa. Grazie alla pragmaticità della formazione, che ha consentito di costruire degli strumenti applicabili alla realtà aziendale, e alla breve durata del corso è stato possibile ottenere la partecipazione e il coinvolgimento dei partecipanti e, parallelamente, migliorare i processi aziendali.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione è rappresentato dall'effetto riscontrato sulle modalità di lavoro e sui processi aziendali a seguito dell'apprendimento e delle nuove competenze introdotte in azienda.

Esaminando il piano formativo "I KPI nel *performance management*", emerge come il corso sia caratterizzato dalla stretta connessione esistente con le linee di sviluppo dell'azienda: infatti, in un'ottica di continua evoluzione e di cambiamento, l'azienda ha voluto ampliare le competenze gestionali e di processo per supportare le trasformazioni industriali in atto.

Il corso è stato rivolto ai *manager* di tutte le funzioni aziendali e ha permesso loro di ragionare sulla definizione degli obiettivi e sull'efficacia dei KPI tradizionalmente usati per la valutazione dei collaboratori e di valutare l'utilità di introdurre nuovi KPI.

Le nozioni acquisite hanno consentito ai partecipanti di conoscere meglio gli strumenti di valutazione e di ragionare sulla loro applicazione all'interno della propria realtà. I partecipanti hanno dichiarato che, grazie alla professionalità dei docenti e alla loro profonda conoscenza dell'azienda, sono stati in grado di intraprendere delle discussioni costruttive per costruire dei KPI da introdurre nella quotidianità lavorativa di ciascuna funzione interessata.

A seguito del corso, in tutte le funzioni aziendali, partendo dall'HR fino alle vendite al *customer service*, si sono rilevati dei cambiamenti delle modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione, passando a una strutturazione più quantitativa e misurabile. Dopo il progetto è infatti cambiato il *mindset*: oggi in azienda l'utilizzo dei KPI e la traduzione in obiettivi quantitativi dei comportamenti che ci si aspetta sono diventati una *routine* quotidiana.

Il corso ha inoltre ottenuto l'importante risultato di far sì che, nei casi più virtuosi, le persone abbiano iniziato a ragionare sulle metriche del loro lavoro, cambiando il proprio modo di vedere le cose e focalizzandosi di più sull'efficacia e la misurazione delle attività in termini quantitativi e non solo qualitativi.

Il corso ha innescato delle riflessioni anche a livello organizzativo e ha permesso di allineare le aspettative dei collaboratori.

I partecipanti hanno espresso un giudizio positivo in merito ai contenuti e all'organizzazione del corso e hanno apprezzato particolarmente la possibilità di poter applicare quanto appreso nell'immediato.

L'arricchimento delle conoscenze ha aumentato la consapevolezza delle logiche di misurabilità del lavoro e ha creato un nuovo paniere di criteri, caratterizzati da una maggiore oggettività, da usare per la valutazione. Si può quindi affermare che in azienda il corso abbia creato una nuova cultura del *performance management*, che ha cambiato il modo di lavorare nell'assegnazione dei KPI, e la possibilità di riflettere sull'utilizzo di criteri classici e nuovi, modificando anche il modo di gestire la valutazione delle persone. Oltre ad aver aperto la mente su una definizione e assegnazione degli obiettivi in maniera più quantitativa e oggettiva, il corso ha avuto anche un impatto positivo sulle modalità di lavoro dei partecipanti: è stato incentivato il confronto, la discussione e la collaborazione. L'allineamento delle conoscenze ha permesso

di utilizzare un linguaggio comune che ora viene utilizzato per scambiarsi informazioni e collaborare al fine trovare le soluzioni più efficaci.

Con riferimento alle micro-attività si è riscontrata una maggiore propensione dei collaboratori di scavare più a fondo e di lavorare con una visione più strategica.

Elemento vincente del corso si è rivelata la metodologia didattica pragmatica e applicativa che ha permesso di calare l'iniziale *excursus* sui KPI all'interno della propria realtà aziendale e lavorativa e la costruzione di KPI personalizzati in base alle esigenze delle singole funzioni. Grazie alla discussione e all'interattività delle lezioni è stato favorito il pensiero critico dei partecipanti che si sono interrogati sull'effettiva efficacia dei KPI fino ad allora utilizzati e sull'utilità dell'introduzione di nuovi. Questa metodologia ha quindi permesso di "cucire su misura" dell'azienda la parte teorica e di costruire indicatori *ad hoc* da calare nella realtà di Konica Minolta Italia.

4.2 Considerazione riepilogative

La valutazione complessiva del piano formativo proposto è stata positiva. Il corso ha permesso ai partecipanti di acquisire nuove conoscenze sui KPI e di applicarle alla propria attività lavorativa per definire obiettivi *smart*, in modo più quantitativo e oggettivo. Le nuove competenze hanno reso i lavoratori più consapevoli delle logiche di misurabilità e ciò è servito anche per allargare la loro visione di insieme sui processi aziendali. La capacità di creare valutazioni oggettive e misurabili ha aumentato la consapevolezza delle persone nello svolgimento delle proprie attività, ha permesso di allineare le aspettative dei collaboratori e di lavorare in maniera più strategica.

In conclusione, si può affermare che i partecipanti abbiano percepito l'utilità della formazione ricevuta e l'impegno dell'azienda volto a sviluppare le capacità e le competenze del proprio capitale umano. Essere parte di una realtà aziendale attenta a sviluppare la personalità e la professionalità della persona è un fattore essenziale per motivare e ottenere il massimo impegno dal proprio personale e, di conseguenza, per raggiungere gli importanti obiettivi di crescita e di evoluzione che Konica Minolta Italia sta perseguendo.

CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Tra i fattori critici di successo che hanno contribuito ad ottenere l'efficacia del piano formativo analizzato, possiamo evidenziare innanzitutto la cultura aziendale incentrata sullo sviluppo delle capacità e delle competenze del *management* e dei dipendenti. Investire nella formazione e nello sviluppo è per Konica Minolta Italia uno strumento chiave per supportare l'adeguamento professionale alle trasformazioni industriali in atto e per supportare le strategie di cambiamento ed evoluzione dell'impresa. La cultura della formazione rappresenta un *driver* affinché, nell'ambito della prestazione lavorativa, l'energia e la creatività dei singoli trovi piena espressione per la realizzazione del proprio potenziale e, di conseguenza, per perseguire le linee strategiche dell'azienda.

Lo stretto collegamento tra il contenuto delle azioni formative e gli obiettivi strategici di sviluppo consente ai partecipanti di sentirsi parte attiva nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e di ampliare la loro visione del lavoro svolto. Inoltre, un modello formativo basato sull'aggiornamento delle competenze e sull'introduzione di strumenti utili all'attività lavorativa fa sì che la formazione venga percepita come un *asset* strategico per lo sviluppo dell'azienda e per la valorizzazione del futuro professionale anche dai suoi dipendenti e tutto ciò favorisce l'*engagement* e la partecipazione.

Un ulteriore elemento vincente del piano formativo è stato l'approccio pragmatico e applicativo del corso, che ha consentito di applicare la teoria sui KPI alla propria attività lavorativa e ha permesso di costruire dei parametri su misura da calare in ogni funzione dell'azienda. Associare alla formazione degli strumenti da subito applicabili all'attività lavorativa quotidiana dei lavoratori è una strategia vincente per arrivare in modo diretto ai partecipanti e per fare percepire loro la necessità e l'utilità di quanto appreso. Le nuove conoscenze hanno reso possibile introdurre in Konica Minolta Italia un sistema di monitoraggio della *performance* più oggettivo e quantitativo, definendo obiettivi *smart* e allineando le aspettative dei collaboratori.

Non da ultimo è stata particolarmente apprezzata la breve durata del corso, che ha permesso di concentrarsi sui messaggi chiave senza disperdere energie e ha incentivato la partecipazione e il coinvolgimento dei discenti. Inoltre, avere scelto dei formatori con una forte competenza nel mondo dei KPI e con un'ampia conoscenza del settore e del contesto in cui Konica Minolta Italia opera, ha consentito di applicare al meglio gli strumenti alla propria realtà, costruendo dei parametri su misura per ogni funzione, di accrescere la consapevolezza e di cambiare la mentalità e l'approccio utilizzati in azienda.

Nonostante il corso sia stato prevalentemente di carattere tecnico è stato in grado di sviluppare alcune *soft skills* nei partecipanti: la discussione nata in sede di costruzione dei KPI ha favorito il confronto, la collaborazione e il dialogo. Disporre di conoscenze allineate ha permesso di adottare un approccio condiviso al lavoro, di ampliare la consapevolezza e di ragionare secondo nuove logiche di misurabilità quantitativa dei comportamenti e degli obiettivi da raggiungere.

L'attenzione rivolta da Konica Minolta Italia allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze del *management* e dei dipendenti ha consentito di fare percepire a molti soggetti la strategicità dell'intervento formativo, valutato utile non solo per migliorare la propria condizione attuale e l'operatività nel *day by day*, ma anche in prospettiva futura.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

All'interno del piano analizzato si possono riscontrare numerose buone prassi formative replicabili in altri contesti aziendali.

Il corso offerto ha permesso di cambiare le metodologie di lavoro attraverso un nuovo *mindset* sui processi di misurazione della *performance* e un sistema di monitoraggio più quantitativo e oggettivo. Tali obiettivi sono stati raggiunti grazie al combinarsi di diversi fattori: un'attenta analisi dei fabbisogni che ha fatto emergere un bisogno inespresso per l'azienda, metodologie didattiche concrete e applicative che hanno consentito la costruzione di KPI cuciti su misura alle esigenze aziendali e la selezione di formatori qualificati e dotati di un'ampia conoscenza sul contesto all'interno del quale Konica Minolta Italia opera.

La metodologia didattica è stata per una parte teorica e per una parte applicativa e questo è stata il punto vincente del corso: i partecipanti, infatti, dopo aver effettuato una analisi di *benchmarking* sui principali KPI utilizzati in altre realtà, si sono cimentati insieme ai docenti nella definizione e nella costruzione di indicatori da applicare alle singole funzioni dell'azienda. La parte applicativa è stata caratterizzata dall'interazione e dal confronto tra i partecipanti che insieme hanno testato e ragionato sui KPI tradizionalmente utilizzati e ipotizzato la possibilità di introdurne di nuovi, se utili a migliorare le attività.

L'immediata applicabilità di quanto appreso durante il corso ha consentito ai partecipanti di percepire l'utilità e la strategia della formazione ricevuta; associare ai contenuti teorici degli strumenti utilizzabili nel *day by day* e personalizzati in base alle esigenze delle singole funzioni ha permesso di coinvolgere maggiormente i partecipanti e di ottenere ottimi risultati in termini di partecipazione e di risultati finali.

La composizione omogenea delle aule, per quanto riguarda l'appartenenza alla medesima funzione aziendale, ha stimolato la collaborazione tra colleghi e acceso la discussione, facendo sì che ognuno ragionasse sulla possibile applicazione pratica di quanto visto a livello teorico sul *performance management* e trasferendo i *benchmark* osservati alla propria realtà lavorativa. Questa pratica, unita all'allineamento delle competenze ottenuto, ha quindi favorito la cooperazione all'interno dei dipartimenti aziendali.

Lo stretto legame tra la formazione e gli obiettivi strategici di sviluppo e cambiamento che Konica Minolta sta perseguendo ha avuto un impatto positivo sull'efficacia della formazione, in quanto i dipendenti coinvolti si sono sentiti supportati nella loro crescita personale e professionale e hanno acquisito una maggiore consapevolezza nella propria attività lavorativa data dall'arricchimento del bagaglio di competenze e conoscenze.

5.3 Conclusioni

L'azienda Konica Minolta Business Solutions Italia Spa è la filiale italiana di Konica Minolta Inc., multinazionale giapponese che crea e produce le tecnologie più all'avanguardia per l'uso delle immagini negli ambiti Business Technology (soluzioni di stampa e gestione documentale per ufficio, production printing e inkjet industriale), Health care (sistemi radiografici e diagnostici), Industrial-Sensing (materiali ad alte prestazioni come dispositivi e sensori ottici). La sede italiana dell'azienda è a Milano ed è presente, inoltre, una filiale operativa a Roma. In Italia l'azienda opera del ramo del Business Technology.

Attualmente è in atto una grande riorganizzazione per Konica Minolta Business Solutions Italia volta a portare un cambiamento culturale e del modo di lavorare più in linea con le esigenze del mercato e del *business*.

L'azienda considera la crescita professionale delle risorse umane e lo sviluppo continuo delle competenze del capitale umano un *asset* strategico per supportare l'adeguamento professionale alle trasformazioni industriali e tecnologiche in atto e per sostenere le strategie di evoluzione e cambiamento dell'impresa. A tal proposito molteplici sono le azioni formative che l'azienda propone per garantire lo sviluppo delle competenze del *management* e dei dipendenti, affinché, nell'ambito della prestazione lavorativa, l'energia e la creatività dei singoli trovi piena espressione per la realizzazione del proprio potenziale. La progettazione dei corsi si basa sulle necessità espresse dalle singole funzioni aziendali ed è volta, quindi, a rispondere ai reali bisogni che si riscontrano in azienda.

In conclusione, si può affermare che Konica Minolta Italia riconosce la centralità delle risorse umane e l'importanza di stabilire e mantenere con esse relazioni basate sulla lealtà e sulla fiducia reciproca. Per raggiungere tali obiettivi l'investimento nello sviluppo e nella crescita dei propri lavoratori rappresenta un elemento imprescindibile e di rilevanza strategica al fine di ottenere l'eccellenza nell'innovazione e di essere competitivi sul mercato.

In tale contesto, si è inserito con successo il progetto formativo “326249 “I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT” che, grazie all'analisi degli strumenti di *performance management* e alla successiva costruzione di KPI *tailor made* da introdurre all'interno dell'azienda, ha consentito di inserire un sistema di monitoraggio delle *performance* più oggettivo e quantitativo e di cambiare le logiche di misurabilità tradizionalmente utilizzate in azienda.

L'efficacia della formazione è stata raggiunta sia a livello aziendale sia a livello del singolo lavoratore, in quanto è stato possibile beneficiare di una formazione utile ad arricchire il proprio bagaglio di competenze tecniche e relazionali, indispensabili per la propria crescita professionale e personale.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	KONICA MINOLTA BUSINESS SOLUTIONS ITALIA S.p.A.
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	Digital Workplace Stampa Professionale Stampa Tessile
Piano Formativo	Conto formazione ID piano: 326249 I KPI NEL PERFORMANCE MANAGEMENT
Tematiche formative, principali	Analisi di <i>benchmarking</i> dei KPI nel <i>performance management</i> e applicazione alla realtà aziendale attraverso la costruzione di KPI da inserire nell'attività di tutte le funzioni aziendali.
Modalità didattiche	Lezioni in presenza teoriche e applicative
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché ha rafforzato le competenze gestionali e di processo grazie all'introduzione di strumenti di definizione degli obiettivi e di valutazione quantitativi e oggettivi
Risultati della formazione	Soddisfazione del personale, introduzioni di metriche quantitative, accrescimento della consapevolezza del lavoro, maggior visione strategica del lavoro, raggiungimento degli obiettivi aziendali
Buone Prassi Formative	Possibile replicabilità di numerose prassi come: offerta di percorsi coerenti con la strategia aziendale, interattività delle lezioni, applicazione della teoria alla realtà aziendale, costruzione di indicatori <i>tailor made</i> , omogeneità delle aule che ha favorito la coesione e la collaborazione.

SITOGRAFIA

<https://www.konicaminolta.it/it-it>

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

Codice Etico Konica Minolta BS Italia SpA

Dichiarazione Ambientale Konica Minolta