

CASO STUDIO**KONICA MINOLTA**

Konica Minolta è un'azienda giapponese leader mondiale nelle soluzioni tecnologiche per l'imaging documentale, la digitalizzazione e la trasformazione digitale delle aziende. Con oltre 150 anni di storia e una presenza consolidata nel mercato italiano, l'azienda si è affermata come partner di riferimento per organizzazioni pubbliche e private nella gestione dell'infrastruttura informatica e nell'ottimizzazione dei processi aziendali

**CENNI STORICI**

Le origini di Konica Minolta risalgono al 1873, quando nacque in un piccolo laboratorio di pellicole e accessori a Tokyo. La storia dell'azienda attuale è il risultato della fusione tra Konica e Minolta avvenuta il 7 gennaio 2003, unendo due storiche realtà giapponesi specializzate rispettivamente nella produzione di pellicole fotografiche e apparecchi fotografici.

Minolta era stata fondata a Osaka nel 1928 e nel 1933 produsse i primi apparecchi con il suo marchio, esistendo come realtà indipendente fino al 2003. La fusione ha dato vita a un colosso con un fatturato superiore agli 8,4 miliardi di dollari, creando una delle più grandi aziende del settore dell'imaging e delle tecnologie per ufficio.

Un momento cruciale nella storia dell'azienda è stato il marzo 2006, quando la nuova compagnia ha chiuso il settore fotografico, che produceva fotocamere, pellicole a colori, carta fotografica a colori, minilab digitali e prodotti chimici per uso fotografico. Questa decisione strategica ha permesso all'azienda di concentrarsi completamente sui settori dell'imaging professionale e delle soluzioni per il business.

In 150 anni di storia, Konica Minolta ha dimostrato di avere "lo spirito di una startup continua", cambiando di volta in volta le proprie strategie di business per soddisfare o anticipare le richieste di un mercato in cambiamento continuo.

Oggi, Konica Minolta è riconosciuta come partner privilegiato per la trasformazione digitale delle aziende. L'azienda offre soluzioni all'avanguardia che spaziano dalla gestione documentale e l'ottimizzazione dei processi aziendali alle soluzioni di videosorveglianza, dai sistemi di stampa professionale alle tecnologie per la misurazione del colore e della luce.

KONIKA MINOLTA**Fondazione:** 1873**Fatturato:** € 7 miliardi (2024)**Sede (Hq):** Tokyo, Giappone**Numero dipendenti:** 40.000 (2023)**KONIKA MINOLTA ITALIA****Fondazione:** 1979**Fatturato:** € 100 milioni (2024)**Sede (Hq):** Milano, Italia**Numero dipendenti:** 178 (2024)**MILANO**

Management Innovation 1: Talent Journey 4.0

DA DOVE NASCE L'ESIGENZA

Ridefinire l'attrattività aziendale nel nuovo panorama competitivo

Nel settore delle soluzioni tecnologiche avanzate per l'imaging documentale e la digitalizzazione, Konica Minolta sta affrontando una trasformazione radicale del proprio modello di business.

Il passaggio verso servizi digitali integrati e soluzioni informatiche ha comportato un notevole aumento della competitività del mercato.

Se in passato la concorrenza era limitata a pochi attori consolidati come Canon, Ricoh e Xerox, oggi l'azienda si confronta con un panorama molto più ampio e diversificato, che include piccole realtà informatiche, integratori di sistema specializzati, società di videoanalisi e fornitori di software documentali.

L'evoluzione di questo contesto competitivo ha generato per Konica Minolta un'esigenza cruciale: acquisire competenze altamente specializzate in ambiti tecnologici precedentemente estranei al core business dell'azienda. Tuttavia, l'azienda si trova a dover affrontare una realtà complessa: le proprie caratteristiche, che ne limitano l'attrattività nei confronti dei profili professionali più ricercati. L'organizzazione presenta infatti caratteristiche strutturali e culturali che rappresentano veri e propri ostacoli per l'attrazione di talenti digitali. La cultura aziendale fortemente gerarchica, fondata su un modello di comando e controllo lascia scarso spazio al confronto e alla partecipazione attiva.

L'adozione tardiva di pratiche innovative legate al benessere aziendale, al lavoro da remoto e agli spazi collaborativi completa un quadro aziendale percepito come superato e privo di ispirazione dalle nuove generazioni di lavoratori specializzati.

SOLUZIONE: LA TRASFORMAZIONE CULTURALE SISTEMICA

Per affrontare l'esigenza di ridefinire radicalmente la propria attrattività nel mercato del lavoro specializzato, Konica Minolta ha implementato una strategia di trasformazione culturale sistemica denominata "Talent Journey 4.0". Questa innovazione manageriale si è articolata attraverso interventi strutturali multidimensionali, progettati per modificare profondamente l'esperienza lavorativa e l'identità organizzativa dell'azienda.

Il primo ambito di intervento ha riguardato la riorganizzazione degli spazi fisici e delle modalità operative. Oltre a dotare tutti i dipendenti di tecnologie all'avanguardia — come computer portatili e smartphone — per agevolare il lavoro flessibile e da remoto, l'azienda ha progettato e realizzato una nuova sede centrale, caratterizzata da ambienti condivisi e spazi collaborativi.

Questa trasformazione dell'ambiente di lavoro è stata accompagnata dall'implementazione di sistemi di misurazione delle prestazioni basati su indicatori osservabili, superando la logica del controllo fisico e della mera presenza a favore di un approccio orientato ai risultati.

La seconda dimensione dell'intervento ha riguardato la definizione di un nuovo modello di leadership aziendale. È stato sviluppato un programma gestionale denominato «Be Effective Manager», incentrato su sei fattori chiave di successo che valorizzano le competenze di coaching, facilitazione e sviluppo delle persone, in netto contrasto con la logica tradizionale del comando.

Ai dirigenti è stato richiesto di discutere pubblicamente i propri obiettivi di sviluppo comportamentale, di sostenere processi strutturati di feedback da parte dei propri collaboratori e di introdurre elementi di responsabilità reciproca e trasparenza all'interno delle relazioni gerarchiche.

La terza dimensione ha riguardato l'implementazione di un sistema di comunicazione trasparente e partecipativo. Sono state istituite sessioni trimestrali aperte a tutta l'organizzazione nelle quali il management si mette totalmente a disposizione delle proprie persone, rispondendo a qualsiasi domanda, indipendentemente dalla natura. Questo approccio, improntato alla piena trasparenza informativa, viene adottato anche nella gestione di situazioni complesse, come ristrutturazioni aziendali o difficoltà economiche, con l'obiettivo di promuovere un clima di fiducia reciproca e corresponsabilità, basato sulla condivisione concreta della realtà aziendale.

Management Innovation 2: Procedura Zero Pensieri

DA DOVE NASCE L'ESIGENZA

Superare la frammentazione procedurale e aumentare l'ownership organizzativa

Nel contesto operativo di Konica Minolta, caratterizzato da processi complessi e multifunzionali tipici di una realtà tecnologica internazionale, è emersa una criticità rilevante legata alla gestione e allo sviluppo della documentazione procedurale aziendale. L'organizzazione si è trovata ad affrontare una situazione di marcata inefficienza nella gestione dei processi interni, dovuta principalmente alla frammentazione delle procedure, difficilmente accessibili e comprensibili per gli utenti finali.

La redazione documentazione procedurale era affidata prevalentemente alla funzione Legale e Conformità, che adottava un linguaggio tecnico-giuridico poco fruibile per il personale operativo. L'eccessiva lunghezza dei documenti — sproporzionata rispetto al numero di pagine necessarie per descrivere una singola procedura — e l'assenza di una logica espositiva chiara e comprensibile rendevano la consultazione un'esperienza frustrante e, talvolta, disorientante.

Inoltre, la mancanza di una titolarità definita per ciascun contenuto impediva ai dipendenti di individuare i referenti responsabili a cui rivolgersi per chiarimenti o integrazioni. Questa situazione ha generato rilevanti conseguenze operative, con un impatto negativo sul coinvolgimento organizzativo e sulla qualità dei processi aziendali. I dipendenti tendevano a mostrare resistenza nell'utilizzo delle procedure formali, preferendo approcci informali o improvvisati che esponevano l'organizzazione a rischi.

Infine, l'assenza di una chiara titolarità procedurale limitava la capacità dell'organizzazione di migliorare e far evolvere in modo continuo i propri processi operativi.

SOLUZIONE: IL CO-DESIGN PROCEDURALE PARTECIPATIVO

Konica Minolta ha sviluppato e implementato un approccio innovativo denominato "Procedura Zero Pensieri", in risposta all'esigenza di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e il senso di responsabilità rispetto ai processi interni. Questa metodologia si fonda su un approccio partecipativo di co-progettazione, che prevede il coinvolgimento attivo del personale nella completa riprogettazione del sistema amministrativo.

Per prima cosa sono stati costituiti diversi gruppi di lavoro composti da rappresentanti di tutti i reparti amministrativi, selezionati con l'obiettivo di garantire una pluralità di prospettive, esperienze e competenze organizzative. Questi gruppi, formati da circa trenta persone, hanno condotto un'analisi critica della documentazione procedurale esistente, individuando gli elementi funzionali e le caratteristiche desiderabili di una procedura ideale. Attraverso sessioni strutturate di confronto, i partecipanti hanno evidenziato le principali criticità: linguaggio tecnico poco accessibile, eccessiva lunghezza, assenza di titolarità e difficoltà nella verifica delle informazioni.

La seconda fase ha comportato la co-progettazione di un nuovo modello procedurale basato sui riscontri raccolti. Il gruppo di lavoro interfunzionale, coordinato dalle Risorse Umane e composto da rappresentanti delle funzioni Conformità, Processi e Formazione & Sviluppo, ha tradotto le indicazioni dei gruppi di lavoro in specifiche tecniche per la documentazione. È stato sviluppato un modello di procedura basato su rappresentazioni a flusso, linguaggio semplificato, struttura modulare per tematiche specifiche e identificazione chiara della titolarità. Ogni procedura è stata inoltre corredata da una matrice di responsabilità per la definizione puntuale di ruoli e compiti.

L'ultima fase si è concentrata sull'attuazione operativa del nuovo sistema attraverso un percorso di formazione e supporto dedicato ai responsabili delle procedure. Sono stati sviluppati corsi formativi specifici finalizzati a insegnare la pianificazione dei processi, partendo da esempi concreti e applicazioni pratiche. L'introduzione delle nuove procedure è stata accompagnata da sessioni informative rivolte a tutti i soggetti coinvolti, con l'obiettivo di garantire la piena comprensione delle responsabilità individuali e delle modalità operative.

Inoltre, è stato istituito un sistema di manutenzione continua che prevede aggiornamenti programmati, comunicazioni strutturate sulle modifiche e un supporto mirato per la gestione di eventuali nuove problematiche.