

La soluzione key-learning

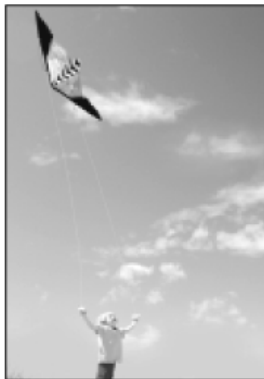
KPMG

COMPAQ

CISCO SYSTEMS

EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION

Come misurare il R.O.I. derivante dall'implementazione di una soluzione e-learning



Paolo Calderari di Palazzolo
Associate Partner
KPMG Consulting S.p.A.
pcalderari@kpmg.it



Agenda

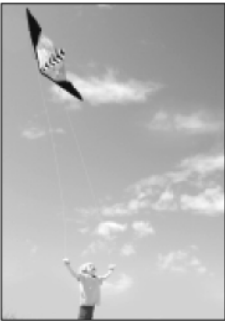
- Il concetto di e-learning
- Il concetto di R.O.I.
- La misurazione delle variabili: alcuni esempi



Il concetto di e-learning

E-learning: le sfide del mercato e le opportunità offerte

Sfide




Valorizzare **risorse umane**.
Creare **cultura** aziendale.
Capitalizzare **conoscenza**.



Diminuire **time to market**.
Migliorare **time to competencies**.
Focus **servizi**.



Fidelizzare e **conquistare**
clienti.

Opportunità



Gestione **integrata** del **processo formativo**.
Integrazione con **Knowledge Management**.
Valutazione e **monitoraggio** continuo delle **competenze**.

Percorsi formativi personalizzati.



Diffusione **rapida e continua** di **informazioni**.
Aggiornamento in **tempo reale** dei contenuti.
Flessibilità nella **fruizione** della formazione.
Scambio informazioni (forum, e-mail, ecc.).

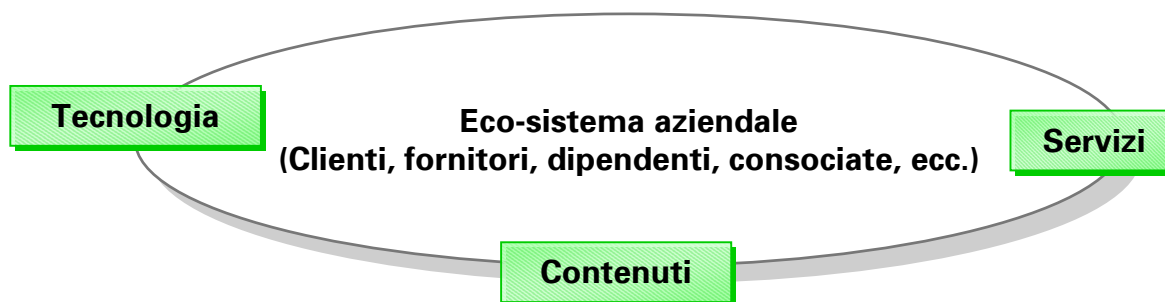


Percorsi formativi/informativi ad hoc per **clienti**.
Diffusione conoscenza su **prodotti e azienda**

Rispondere a queste sfide e cogliere appieno le potenzialità offerte dall'e-learning è un processo complesso che richiede un approccio strategico e una soluzione integrata.

I requisiti della soluzione e-learning

Una *soluzione* e-learning deve essere *completa* dal punto di vista dei servizi, dei contenuti e della tecnologia offerti.

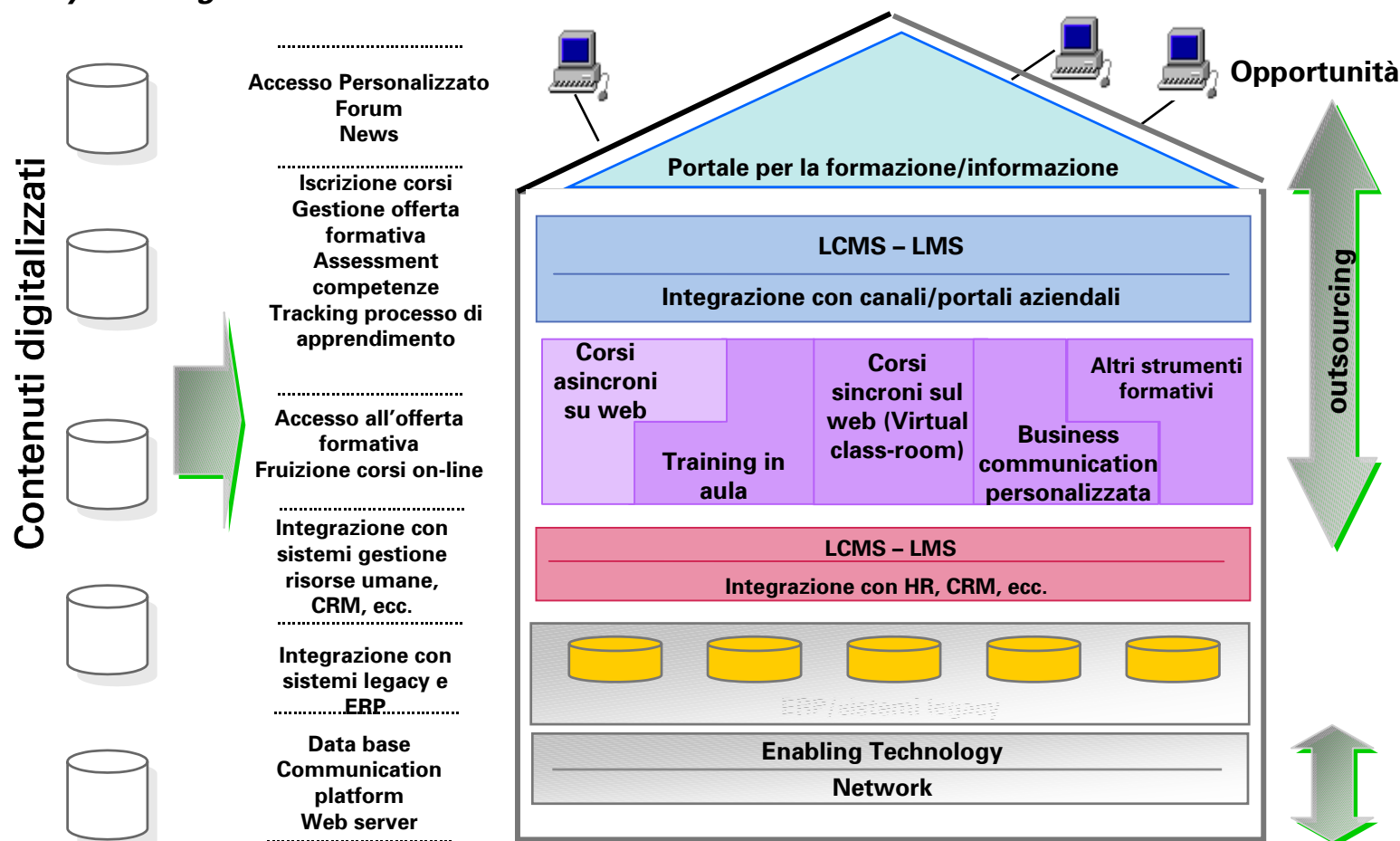


La soluzione deve, inoltre:

- essere **coerente** con gli obiettivi di business e strategie aziendali, affrontando in maniera approfondita non solo gli aspetti tecnici ed infrastrutturali, ma esaminando **l'impatto**, i **benefici** e il **valore aggiunto** sull'**azienda** e sull'intero **eco-sistema aziendale**;
- comprendere diverse componenti e funzionalità ed essere **integrabile** con i sistemi aziendali già esistenti: dal knowledge management, al CRM ai sistemi ERP;
- essere **modulare e scalabile** nel tempo.

La risposta KPMG, Cisco e Compaq: la *Soluzione key-learning*

Per rispondere a queste complessità KPMG, Cisco e Compaq hanno sviluppato la *Soluzione key-learning*.



Metodologia di analisi e di implementazione della soluzione key-learning

Fase1: Assessment strategico

4-6 settimane (indicativo)

E-learning Readiness.

Definizione obiettivi e 'end state vision'.

Gap analysis.

Definizione di un pilota e 'Quick Win'.

Definizione strumenti di misurazione dei risultati.

Preparazione Business Case e RoadMap.

Fase 2: Definizione Processi e architettura di riferimento

... Settimane (da definire)

Finalizzazione del disegno infrastrutturale.

Selezione degli applicativi. Definizione e redesign del processo formativo e di gestione delle risorse umane. Implementazione del pilota e 'Quick Wins' individuati.

Definizione contenuti.

Definizione dei requisiti funzionali.

Fase 3: Implementazione e integrazione

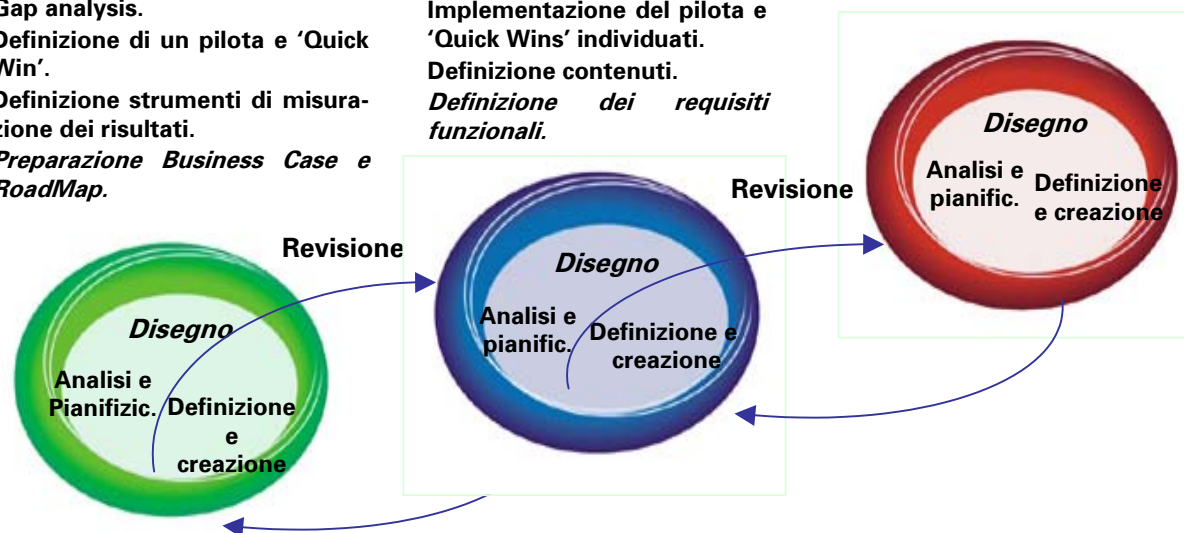
... Settimane (da definire)

Implementazione degli applicativi selezionati. Integrazione con i sistemi aziendali.

Test e accettazione del sistema.

Monitoraggio e controllo.

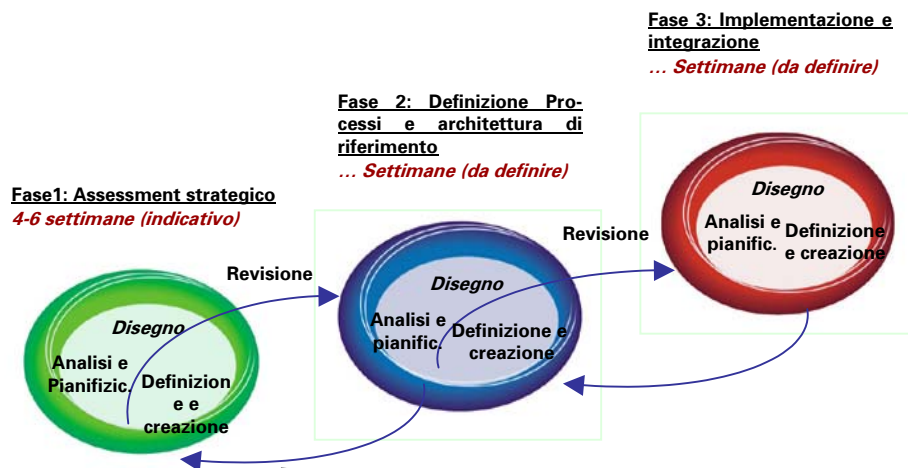
Sign off del progetto.



KPMG Project management methodology

- Project Management
- Change Management

I Key Success Factor nell'implementazione di una soluzione e-learning



All'interno della prima fase del processo di implementazione di una soluzione e-learning, abbiamo individuato alcuni fattori chiave di successo:

- ottenere una chiara e solida **sponsorship** dal top management aziendale;
- definire una chiara **strategia di implementazione** e disegnare la **road map**;
- determinare fin da subito le **variabili**, gli **strumenti** e le **modalità** di misurazione **dell'efficacia** della soluzione (**ROI**)



Il concetto di R.O.I.

I diversi livelli e strumenti di valutazione dell'efficacia di una soluzione e-learning

La misurazione dell'efficacia e dell'efficienza di un progetto formativo viene effettuata, normalmente, su 3 livelli*:

Livello 1: soddisfazione dei partecipanti;

Livello 2: acquisizione di competenze;

Livello 3: capacità di mettere in atto le competenze acquisite;

Livello 4: risultato economico e impatto sulla performance aziendale.

Per ciascun livello di valutazione vengono utilizzati diversi strumenti di misurazione.

	<i>Caratteristica</i>	<i>Strumenti</i>
LIVELLO 1	REAZIONE	Questionario
LIVELLO 2	APPRENDIMENTO	Test
LIVELLO 3	PERFORMANCE	Check-list
LIVELLO 4	RISULTATO	ROI

L'e-learning sta assumendo un ruolo sempre più strategico nel raggiungimento degli obiettivi di business aziendali. Quindi oltre alla misurazione dei primi tre livelli del modello di Kirkpatrick, è opportuno quantificare i risultati ottenuti in termini di ritorno economico e di miglioramento delle performance aziendali.

* D. Kirkpatrick, *Technique for evaluating training programmes*, 1979

La misurazione del R.O.I. nel processo di implementazione di una soluzione e-learning

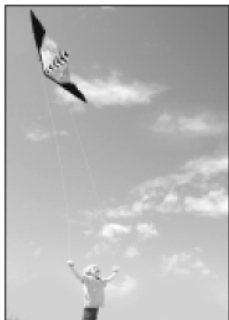
La misurazione del R.O.I. infatti permette di tenere sotto controllo indicatori chiave e favorisce la diminuzione del rischio di insuccesso di un progetto di e-learning.

Un'iniziativa di e-learning può avere un alta percentuale di rischio dovuta a vari fattori tra i quali:

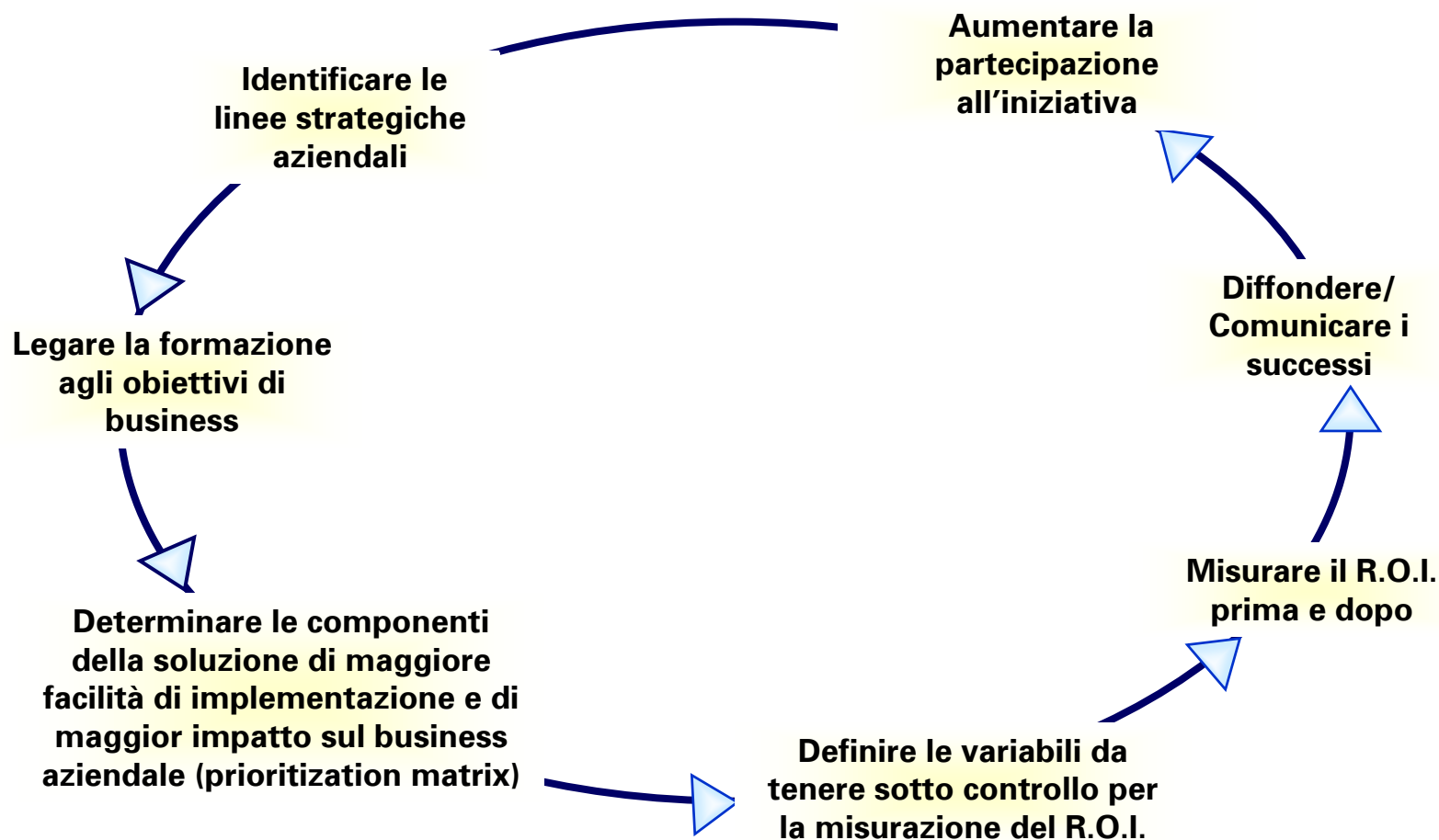
- l'assenza di una cultura dell'apprendimento;
- la mancanza di sponsorship a livello di top management;
- la mancata definizione di una strategia di comunicazione dell'iniziativa;
- l'inadeguatezza dell'azienda dal punto di vista dei processi e dell'organizzazione.

La creazione di un'efficiente pianificazione ed implementazione di un modello di previsione e misurazione dei risultati permette inoltre:

- una valutazione dell'impatto dell'e-learning sulla realtà aziendale (E-learning Readiness);
- un'attenta valutazione dei gaps (Gap Analysis) organizzativi, tecnologici e culturali da colmare rispetto al modello finale della soluzione (End State Vision) e dei relativi investimenti;
- la creazione di un percorso di sviluppo della soluzione e la valutazione dei costi/benefici rispetto alle esigenze e dinamiche aziendali (prioritization matrix).



I Key Success Factor nella misurazione del R.O.I.



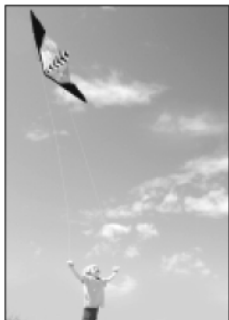
Il R.O.I. di una soluzione e-learning

La metodologia KPMG per la misurazione del R.O.I. di una soluzione e-learning prevede tre fasi:

- 1 Identificazione delle **variabili** da misurare;
- 2 Definizione degli **indicatori** di misurazione;
- 3 **Omogeneizzazione** dei **risultati** ottenuti.

La misurazione deve essere:

- **continua** per tenere sotto controllo gli impatti sui processi e sulle performance aziendali;
- **focalizzata** su variabili di misurazione consistenti con gli obiettivi di business e gli obiettivi formativi della soluzione e-learning.



Il R.O.I. di una soluzione e-learning

Fase 1: Identificazione delle variabili

La misurazione del R.O.I. di una soluzione e-learning non può limitarsi al confronto dei costi della formazione tradizionale con i costi dell'e-learning ma, deve considerare anche fattori qualitativi quali l'impatto sui processi aziendali e sulle performance aziendali.

Fattori quantitativi

Costi diretti

Costi indiretti

...

...

...

Fattori qualitativi

Efficienza processi

Gestione delle risorse umane

Qualità del servizio e-learning

...

...

Le variabili oggetto di misurazione del R.O.I. dovranno essere scelte coerentemente con gli obiettivi e le strategie aziendali.

Il R.O.I. di una soluzione e-learning

Fase 2: Definizione degli indicatori di misurazione

Individuati i fattori qualitativi e quantitativi, occorre definire gli opportuni indicatori di misurazione.

Alcuni esempi:

<i>Fattori quantitativi</i>	<i>Indicatori di misurazione</i>
Costi diretti	■ Costo trasferte partecipanti e docenti; ■ Costo stampa materiale didattico; ■ Costo affitto aule ■ ...
Costi indiretti	■ Ore lavorative vs ore formazione ■ ...

<i>Fattori qualitativi</i>	<i>Indicatori di misurazione</i>
Efficienza processi	■ Customer satisfaction; ■ Time to market; ■ Time to competencies ■ ...
Gestione delle risorse umane	■ Turn over; ■ Motivazione ■ ...
Qualità del servizio e-learning	■ Velocità; ■ Soddisfazione utenti ■ ...

Il R.O.I. di una soluzione e-learning

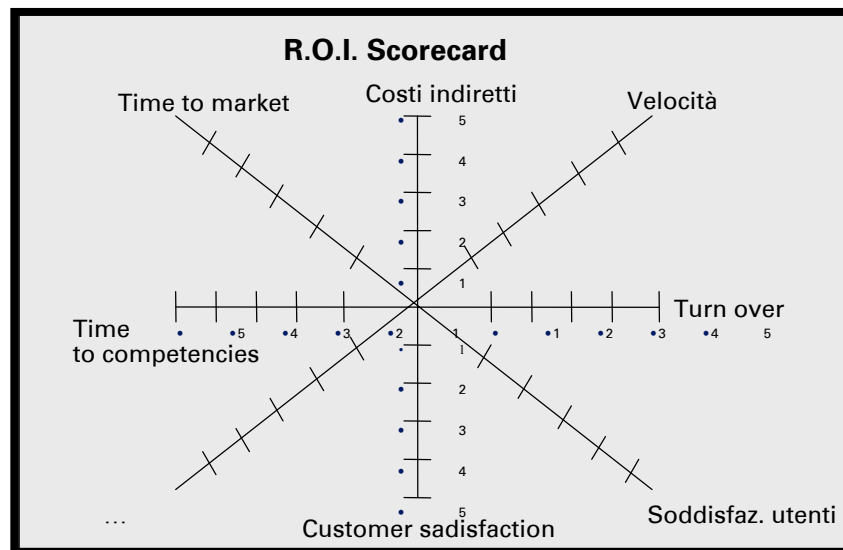
Fase 3: Omogeneizzazione dei risultati ottenuti

Individuati gli indicatori di misurazione, occorre uniformare i risultati ottenuti secondo dei parametri omogenei.

La misurazione potrà avvenire secondo due modalità:

- al tempo 0 (senza e-learning), al tempo 1 (con e-learning), ..., al tempo n;
- confronto con altre realtà aziendali (benchmarking).

Di seguito riportiamo un esempio a scopo illustrativo:





La misurazione delle variabili: alcuni esempi

Il R.O.I. di una soluzione e-learning: le variabili quantitative

I fattori quantitativi che possono agevolmente permettere di misurare i risultati di una soluzione e-learning sono in primo luogo i costi diretti e indiretti. Confrontando i costi che un'azienda deve sostenere per i corsi di formazione in aula con quelli di un corso di formazione online, è possibile identificare le efficienze che ne derivano.

$$\text{Risparmio €} = (\text{costo per formazione in aula} + \text{riduzione di tempo e spese} + \text{costo del lavoro}) - \text{costo elearning}$$

Il risparmio di costo è tanto maggiore quanto maggiore è:

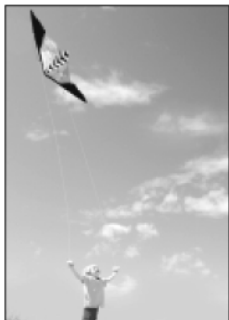
- *il numero di partecipanti;*
- *la necessità di aggiornamento continuo dei contenuti;*
- *la dispersione sul territorio dei partecipanti;*
- *.....*

Il R.O.I. di una soluzione e-learning: le variabili qualitative

Una soluzione e-learning può avere degli impatti sulle performance aziendali che possono essere misurati in termini di:

- aumento delle vendite;
- riduzione dei rischi;
- aumento dei profitti;
- riduzione del turn over;
- aumento della retention dei clienti;
- riduzione il time to market;
- aumento della produttività.

Occorre legare l'e-learning agli obiettivi di business e concentrarsi solo sulla misurazione e sul controllo delle variabili strategiche per l'azienda.



Aumento delle vendite

L'aumento delle vendite può essere misurato attraverso il monitoraggio dei seguenti indicatori:

- profitti per ciascun venditore;
- contatto con il cliente (difficile da misurare):
 - n. di hits sul sito dell'azienda da parte dei clienti;
 -
- aumento di Cross-selling;
- ...

Risparmio € = attuale profitto X % di miglioramento atteso

Riduzione del rischio

La riduzione del rischio può essere misurata attraverso il controllo dei seguenti indicatori:

- identificazione puntuale delle competenze:
 - skills by position;
 -
- certificazione delle competenze;
- formazione sugli aspetti legali e normativi (es. legge n. 626);
- formazione sul prodotto:
 - conoscenza da parte del personale interno dei prodotti/servizi offerti;
 -
-

Difficile da quantificare= riduzione in spese legali, multe, ecc.

Aumento dei profitti

L'aumento dei profitti può essere misurata attraverso il controllo dei seguenti indicatori:

- livello di prestazione:
 - riduzione del tempo impiegato per processare gli ordini;
 -
- tempo risoluzione dei problemi:
 - diminuzione del tempo e del numero di persone per il customer service;
 -
- costi amministrativi;
- costi di produzione;
- accorciamento del ciclo produttivo;
- ...

Beneficio € = riduzione costo/tempo X fattore

Riduzione del turn over

La riduzione del turnover interno può essere misurata attraverso il controllo del seguente indicatore:

- costo (recruiting e formazione) per ciascun neo-assunto;
- Conservazione del capitale intellettuale dell'azienda;
- Immagine e clima aziendale;
- ...

**Risparmio € = riduzione del turnover X
(costo per assunzione neo-assunto+costo di formazione per neo-assunto)**

Aumento della Retention dei clienti

L'aumento della percentuale di retention dei clienti può essere misurata attraverso il controllo dei seguenti indicatori:

- % di retention;
- costo per acquisire un nuovo cliente;
- Customer satisfaction;
- ...

Risparmio € = n. di clienti fidelizzati

Riduzione del time to market

La riduzione del time to market può essere misurata attraverso il controllo dei seguenti indicatori:

- tempo impiegato per erogare la formazione su nuovi prodotti;
- time to competencies (tempo impiegato per acquisire conoscenza sui nuovi prodotti);
- tempo di Roll-out del prodotto;
- ...

Risparmio € = ciascun giorno in meno nel time to market

Aumento della produttività

L'aumento di produttività può essere misurata attraverso il controllo dei seguenti indicatori:

- vendite per venditore;
- chiamate per ora;
- prodotti per ora;
- ...

Risparmio € = ciascun aumento dell'X% di produttività