



I fattori critici di successo nella valutazione delle performance aziendali

Nicola Castellano

I Fattori Critici di Successo

origine 1960 R. D. Daniel:

- *variabili chiave di numero limitato e di origine ambientale...che servono a selezionare le informazioni rilevanti nella creazione di sistemi informativi direzionali di supporto alla pianificazione strategica*

FCS in General Electric (1972)

- 1) redditività
- 2) posizione sul mercato
- 3) produttività
- 4) supremazia di prodotto
- 5) sviluppo del personale
- 6) atteggiamento dei dipendenti
- 7) responsabilità sociale
- 8) equilibrio tra obiettivi di breve e di lungo periodo

Come individuarli (Anthony 1965)

- studio competenze distintive per tipiche del settore
- analisi variabili considerate nei processi decisionali

I Fattori Critici di Successo

definizione (Rockart 1982):

- *sono quel numero limitato di aree, su cui l'azienda deve focalizzare il raggiungimento di risultati positivi per assicurare all'azienda un rendimento competitivo positivo*

a cosa servono:

- permettono di costruire uno schema semplificato della realtà competitiva aziendale selezionando le variabili chiave del modello secondo un criterio razionale

caratteristiche:

- interni-esterni
- soggettivi: che derivano dai comportamenti delle persone che prestano, a qualsiasi titolo, la loro opera a favore dell'azienda
- oggettivi: che derivano dalle condizioni operative, esterne ed interne, dell'impresa

Fonti dei Fattori Critici di Successo

- *struttura del settore* (tecnologie utilizzate, bisogni da soddisfare)
- *strategia competitiva, posizionamento nel comparto e localizzazione geografica* (scelte adottate dalle aziende dominanti nel caso di aziende con ridotte dimensioni)
- *fattori ambientali* (orientamenti dei consumatori, tendenze socio-politiche ed economiche)
- *fattori temporali* (aree di attività importanti per il successo dell'organizzazione su cui occorre concentrarsi per un periodo di tempo limitato, fino al raggiungimento della soglia di accettabilità)

Fonti interne

- *funzioni gestionali*
- *caratteristiche dei dirigenti*

Individuazione dei FCS

“Spunti” di partenza

- aree operative più rilevanti
- entità dei mezzi finanziari impiegati
- impatto sui risultati economici
- mutamenti nelle performance aziendali

Individuazione dei FCS – Metodi qualitativi

■ metodo delle interviste

- a) definizione della *mission* e degli obiettivi
- b) identificazione FCS ed indicatori di monitoraggio
- c) definizione programmi operativi

in interviste condotte con i manager si definiscono gli **obiettivi** e le **variabili** su cui agire per raggiungerli.

aggregando le **variabili** in **categorie** potrebbero essere individuati i **fattori critici di successo**

i **fattori critici di successo** derivano dalla combinazione di **variabili chiave individuali**
metodologia maggiormente diffusa anche se basata su opinioni e su selettività degli intervistati

Individuazione dei FCS – Metodi qualitativi

■ metodo del sondaggio

si può utilizzare in tutti quei casi in cui occorre determinare FCS **per finalità di ricerca** su un campione estensivo di aziende

si realizza attraverso l'invio di un **questionario** ad un campione di aziende

- | | |
|--|--|
| a) numero di imprese da prendere in esame <ul style="list-style-type: none">- disponibilità di informazioni di bilancio- limitate esportazioni- solo aziende con alta concentrazione di vendite nel settore- basso grado di integrazione verticale | b) variabili su cui focalizzare lo studio <ul style="list-style-type: none">- liste ampie ed “aperte”- indicare variabili e punteggi di importanza |
|--|--|

Individuazione dei FCS – Metodi quantitativi

- analisi di bilancio
- analisi combinate di sensitività, elasticità, variabilità

- **analisi di sensitività** $\Rightarrow$ “What if”
- **analisi di elasticità** $\Rightarrow$ indici percentuali che mettono in relazione i limiti di aumento o riduzione dei ricavi per effetto della variazione di elementi del marketing mix
- **analisi di variabilità** $\Rightarrow$ indicatori del margine di scostamento delle diverse variabili aziendali rispetto ai rispettivi valori medi o di settore

spesso consentono di pervenire solo ad indicazioni “di massima”

Riferimenti Bibliografici

- Pozzoli S., Fattori critici di successo, Padova, Cedam, 1996, cap. V.