

*«I Fattori Critici di Successo (FCS) di un'azienda
per la valutazione della performance aziendale,
cosa sono, tipologie e come identificarli»*

Paolo Petrucciani

Definizione di FCS (Critical Success Factors) (1)

- ☛ Sono, in qualunque business, un numero limitato di fattori o aree nelle quali i risultati, se sono soddisfacenti, garantiscono una performance competitiva di successo per l'organizzazione. Rappresentano quelle poche cose o aree aziendali di attività nelle quali “le cose devono andar bene” per permettere al business di prosperare, e alle quali deve essere prestata una continua e accurata attenzione da parte del management. Essendo vitali per le attività correnti e strategiche dell'organizzazione e per il suo futuro successo, le informazioni relative alle loro performance devono essere costantemente misurate, aggiornate e diffuse (John F. Rockart, 1979).
- ☛ Quando declinati per singola Area/Reparto aziendale rappresentano, corrispondentemente, quelle attività nelle quali “le cose devono andar bene” per permettere di essere veramente efficace nei confronti di altre Aree/Reparti aziendali e/o di altri ruoli organizzativi.
- ☛ Permettono di costruire uno schema semplificato della realtà competitiva aziendale selezionando le variabili-chiave del modello di business secondo criteri razionali e misurabili (ad es. con i KPI). Possono essere interni o esterni.

Esempi di base di FCS (Critical Success Factors)

- ☛ Un fattore di successo critico è normalmente legato ad obiettivi ambiziosi o unici/distintivi che aiutano l'azienda o un team/reparto ad indirizzarlo verso la direzione desiderata. Una volta determinati il management li utilizzerà per guidare le iniziative collegate e garantire che abbiano successo.
- ☛ I fattori critici di successo dipendono dagli obiettivi strategici generali dell'organizzazione.
- ☛ Di seguito alcuni possibili FCS di base, legati alla crescita dell'organizzazione nel medio periodo:
 - aggiornamento dei processi di marketing
 - nuove funzionalità del prodotto
 - revisione e miglioramento della gestione delle prestazioni
 - creazione di un solido team commerciale per acquisire nuovi clienti

Fonti dei FCS (Critical Success Factors)

- Struttura del settore (tecnologie utilizzate, bisogni da soddisfare del mercato)
- Strategia competitiva, posizionamento nel comparto e localizzazione geografica (scelte adottate dalle aziende dominanti nel caso di aziende con ridotte dimensioni)
- Fattori di contesto competitivo-economico (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

Tipologie dei FCS (Critical Success Factors) (1)

① Fattori critici di successo relativi al settore

Per rimanere competitiva l'organizzazione deve monitorare in maniera proattiva e cercare di identificare in anticipo le tendenze del proprio settore di competizione.

Esempi di fattori critici di successo relativi al settore

- Innovazione per restare al passo con le invenzioni/nuovi prodotti dei concorrenti
- Sostenibilità degli imballaggi/spedizioni/logistica e/o dei processi produttivi per soddisfare le aspettative dei clienti
- Assistenza clienti migliore della media del settore

② Fattori critici di successo relativi alla concorrenza

Questo tipo dipende dalle attività dei tuoi concorrenti, e da come il loro successo o fallimento influirà sulla tua organizzazione. Questo tipo di FCS viene influenzato dal punto di vista esterno dei tuoi clienti sulla tua azienda rispetto alla concorrenza.

Esempi di fattori critici di successo relativi alla concorrenza

- Essere considerati un marchio "di lusso"
- Attrarre una determinata fascia demografica di clienti

③ Fattori critici di successo di tipo temporale

I fattori di tipo temporale non esercitano un'influenza permanente sulla tua azienda. Si tratta di fattori critici di successo temporanei e limitati che hanno un impatto positivo o negativo sulle tue attività. Identificare e gestire questi fattori consente all'azienda di continuare a crescere.

Esempi di fattori critici di successo relativi al settore

- Modifiche inaspettate ma temporanee del modello di business
- Personale ridotto a causa di un problema specifico e temporaneo
- Assunzione di talenti per sostenere l'apertura di un nuovo ufficio o di un nuovo mercato o creazione di nuove start-up dedicate

④ Fattori critici di successo relativi al contesto esterno

Questo tipo dipende da elementi al di fuori del diretto controllo della tua organizzazione, ma non per questo meno importanti. Monitorare e identificare in maniera proattiva i fattori di contesto permette di anticipare eventuali problemi futuri ed evitare rischi non necessari.

Esempi di fattori critici di successo relativi alla contesto esterno

- Recessione economica
- Regolamentazione del settore di competizione

⑤ Fattori critici di successo legati ai ruoli manageriali

A differenza dei quattro tipi principali di FCS, i fattori critici di successo relativi ai ruoli manageriali interessano esclusivamente una determinati ruoli/persone o posizioni, non tutta l'organizzazione. Se ricopri un ruolo manageriale, prendi in considerazione la possibilità di definire un FCS per migliorare le tue competenze manageriali e di leadership.

Esempi di fattori critici di successo relativi ai ruoli manageriali

- Formazione sulla risoluzione dei conflitti
- Implementazione dei processi di gestione dei rischi di progetto per l'azienda o il team
- Prassi e ottimizzazioni per la gestione dei carichi di lavoro

Identificare i FCS (Critical Success Factors) (1)

I fattori critici di successo sono essenziali per definire e monitorare i criteri per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali, e sono legati a: 1) aree operative-chiave aziendali più rilevanti, 2) entità dei mezzi finanziari impiegati, 3) impatto sui risultati economici, 4) mutamenti nelle performance aziendali.

Queste sono le 5 fasi per individuarli e raggiungere il successo.

- ❶ Crea un piano strategico o un business plan di medio-periodo. Il piano strategico identifica i tuoi obiettivi generali per diversi anni e quindi costituisce uno degli elementi portanti dei FCS per il prossimo futuro.
- ❷ Rivedi il piano strategico con gli stakeholder del direttivo. Identifica i processi aziendali e le aree-chiave di risultato critiche e decisive, per l'organizzazione. Per esempio, immagina di identificare la soddisfazione dei clienti o il risultato economico come aree per il prossimo periodo.
- ❸ Condividi i FCS individuati con il resto della tua organizzazione per raccogliere feedback. Quando hai organizzato le tue aree-chiave di risultato, collega i relativi fattori critici di successo che ti aiuteranno a raggiungere gli obiettivi. Per esempio, nel caso della soddisfazione del cliente, un possibile FCS correlato è il miglioramento delle relazioni con i clienti grazie a team di assistenza dedicati.

Identificare i FCS (Critical Success Factors) (2)

(segue)

- ④ Collega gli FCS con i KPI per tradurli in azioni. Per trasformare i tuoi FCS in azioni, collegali a indicatori chiave di prestazione (KPI) quantificabili. Per esempio, se il tuo FCS è il miglioramento delle relazioni con i clienti grazie a un team di assistenza dedicato, crea un KPI per realizzare un team per il successo (es. n. membri, tempi di risposta, qualità della relazione ...).
- ⑤ Monitora e misura. Quando hai creato i tuoi FCS e KPI, basta solo seguirne l'andamento e modificare i necessari comportamenti per raggiungere il successo. Definisci un sistema per il monitoraggio degli obiettivi per monitorare e gestire gli obiettivi ad alto livello della tua organizzazione, così come i progetti e le iniziative che si integrano con tali obiettivi.
- ⑤ Metodi di identificazione: normalmente interviste con il top o il middle management, possibili sondaggi per aziende di grandi dimensioni

Esempio di FCS e KPI collegati di un'azienda manifatturiera chimica

FCS (fattori critici di successo) - azienda xxx --> **"dove le cose devono andar bene per garantire il successo"**

Divisione (tutte le Aree/Reparti)

Line - Commercial and Supply			Line - Manufacturing and Quality			Support - Engineering and Environment			Top Management - Staff		
Customer Service 1	Customer Service 2	Planning, Warehouse & Logistics	Operations & Technology	Assay Laboratory	Quality Control	Engineering & Maintenance	Quality & Environment 1	Quality & Environment 2	Controlling & Management	Controlling & Supply Chain	HR & Security & Communication
		Minimizzazione stock materie prime	Bilancio materie prime a breakeven o in "gain"						Mantenere elevata marginalità legata alla qualità dei prodotti	Puntuale tracciabilità materie prime	Costi sotto controllo
Velocità processo commerciale (massa critica)	Maggiore chiarezza con i clienti		Lead Time di consegna ai clienti ai livelli migliori del mercato	Customer care (con technical support)	Elevata qualità delle materie prime	Comunicazione efficace (customer service-clienti)	Velocità di risposta	Definizione e adesione ai requisiti (clienti/fornitori)		Pronta risposta alle richieste/bisogni dei clienti	Puntualità nelle consegne
Compliance ai requisiti (relazioni interne)	Maggiore dettaglio dei forecast		Qualità e continuità di approvvigionamento materie prime Forecast di vendita accurati					Trasparenza con i clienti esterni		Controllo approfondito delle materie prime	
Autorizzazioni varie (controllo dei costi)	Qualità dei prodotti	Controllo di processo (codificato e condiviso, tolleranze opportune)	Efficienza dei processi di produzione e gestionali	Qualità dei prodotti	Fattibilità e chiara definizione delle richieste per la produzione	Razionalizzazione key projects (impianti)	Snellezza dei processi produttivi	Qualità produzione e lavorazioni	Operare nel rispetto dell'ambiente, salute e sicurezza	Alta qualità dei prodotti	Qualità dei prodotti
	Migliorare Lead Time		Accorciare la durata ciclo operativo aziendale (breve)	Tempi di risposta rapidi	Elevata qualità dei servizi alla produzione	Ricette di manufacturing dettagliate	Operare in modo accurato ed attento nei confronti dell'ambiente e della salute	Lead Time processi			Precisione/tempi giusti
	Processi abilitanti (oggi troppo altalenanti, troppi passaggi)				Elevata qualità delle tecnologie e dei processi						
Definizione responsabilità ruoli (affidabilità e fiducia, da parte dei clienti)	Chiarezza ruoli e responsabilità	Corretto flusso di informazioni (cosa, chi, come, tempo)		Capacità di rinnovarsi (tecnologia)		Multi-skills (a livello di produzione)	Know-how chimico, impiantistico, processistico	Trasparenza con i clienti interni			Bassa conflittualità
Sostenibilità processi (precisione)	Usare strumentazioni uniche (SAP) (troppi files di contomo)					Comunicazione efficace (pianificazione)	Snellezza dei processi di trasferimento delle conoscenze e delle informazioni				Alta flessibilità' uomini-mezzi
Sistemi di gestione (apertura al cambiamento)	Collaborazione interna					Comunicazione efficace (produzione)					
5	8	3	6	4	4	6	5	5	2	4	6
58											