

A proposito di Customer Performance Indicators

di [Dario Gulino](#)

Publicato il 8 Gennaio 2021

L'idea di inserire nei sistemi di misurazione delle prestazioni aziendali anche indicatori di tipo non economico/finanziario è un'idea che viene da lontano. In questo intervento vediamo cosa sono i Customer Performance Indicators e come si possono usare in fase di analisi delle performance aziendali

L'idea di inserire nei sistemi di misurazione delle prestazioni aziendali anche indicatori di tipo non economico-finanziario è un'idea che viene da lontano e che è stata ampiamente affrontata sia nella letteratura che nella prassi aziendale. Tra i precursori di questa "scuola" non può non essere citato Robert Eccles che con il suo articolo "[The performance measurement manifesto](#)" del 1991 denunciò con motivazioni incisive i limiti legati alla sola osservazione delle performance economico-finanziarie.



In particolare, tra i limiti degli indicatori economico-finanziari vale la pena di ricordare almeno questi:

- la dimensione economico-finanziaria, tipicamente osservata attraverso il bilancio di esercizio, permette di valutare solo un aspetto della performance aziendale. Non permette di capire come si stanno evolvendo i rapporti tra l'impresa e i suoi stakeholder e non fornisce indicazioni sui risultati ottenuti in termini di capacità competitiva;
- i risultati economico-finanziari, siano essi positivi che negativi, segnalano sempre dopo, con ritardi più o meno ampi, quello che si sta verificando e soprattutto dicono poco sul perché si stanno verificando tali risultati;
- i risultati economico-finanziari focalizzano l'attenzione del management sulle decisioni di breve termine con il rischio di perdere il focus sullo sviluppo e sulla creazione di valore nel lungo termine

A partire dal contributo di Eccles, molti autori hanno suggerito diversi modelli centrati su indicatori non finanziari e che potessero essere utili ad aumentare la qualità delle decisioni e a valutare in modo più

completo la performance aziendale. Tuttavia, l'evidenza empirica dimostra che il mero utilizzo di indicatori non economico-finanziari non ha di per sé un impatto rilevante sulla generazione di valore. Affinché questi indicatori possano avere una reale utilità è necessario che rispettino due condizioni:

- deve esserci una chiara relazione di causa-effetto tra gli indicatori non economico-finanziari e quelli economico-finanziari
- gli indicatori non economico-finanziari devono essere oggetto non solo di misurazione ma anche di pianificazione e quindi di gestione

Customer Performance Indicators: gli indicatori non finanziari

Tra gli indicatori non finanziari più diffusi e per i quali si può cogliere spesso un'immediata relazione di causa-effetto con i risultati economico-finanziari vi sono i Customer Performance Indicator (CPI), ossia quegli indicatori attraverso i quali l'azienda pianifica, gestisce e controlla la relazione con i suoi clienti attuali o potenziali. Nel tentativo di progettare in modo efficace questi indicatori, è bene tenere in considerazione che questi non devono aiutare a far capire quanto i clienti sono performanti per l'azienda ma piuttosto quanto l'azienda è performante nei confronti dei clienti.

Ogni qualvolta un cliente interagisce con l'azienda ha sempre un'esigenza da soddisfare (risultato desiderato) e una certa aspettativa sulla capacità dell'azienda di rispondere efficacemente a questa esigenza ed è attorno a queste esigenze e a queste aspettative che occorre progettare il sistema dei CPI. Maggiore sarà l'attenzione dell'azienda nel focalizzarsi sui risultati importanti per i clienti, migliori saranno probabilmente le performance economico-finanziarie nel lungo periodo.

Per individuare i corretti CPI occorre quindi sempre porsi due domande fondamentali:

- quali sono le aspettative del cliente nelle sue diverse occasioni di contatto con l'azienda?
- come si può pianificare, gestire e misurare la capacità dell'azienda di rispondere efficacemente alle aspettative del cliente?

Qualsiasi funzione o attore aziendale può utilizzare i CPI per migliorare l'efficacia della propria attività.

Customer Performance Indicators: esempi

Qualche esempio può aiutare a capire come individuare i corretti CPI, **nel caso del Customer Service**, le aspettative del cliente nei confronti di questa funzione sono due: capacità di risolvere il problema e capacità di risolvere il problema nel minor tempo possibile. Ecco quindi che un CPI potrebbe essere il

numero delle richieste soddisfatte entro il tempo X / numero totale delle richieste pervenute.

Nel caso della logistica, le aspettative del cliente sono di solito le seguenti: gli articoli consegnati devono essere perfettamente corrispondenti a quelli ordinati e la consegna deve avvenire nei tempi concordati. Da queste aspettative, si potrebbero individuare due CPI: consegne complete / consegne totali e consegne puntuali / consegne totali.

Dopo aver individuato i CPI, questi devono essere oggetto di pianificazione, gestione e misurazione periodica. Ma c'è di più: occorre nel tempo interrogarsi sul fatto che la relazione CPI individuato e risultati economico-finanziari continui ad essere valida. Il CPI deve quindi misurare la capacità dell'azienda di rispondere a un'esigenza importante per il cliente nella convinzione che è l'efficacia di questa risposta una delle determinanti essenziali di una buona performance economico-finanziaria.

Venerdì 8 Gennaio 2021

a cura di Dario Gulino

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio** e da **Dario Gulino** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità** su un'ampia gamma di argomenti di management a portata di clic



- Corporate Finance
- Innovation,
- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

Webinar e video di formazione manageriale

Materiale didattico selezionato sui temi di management

A completamento di ogni argomento c'è anche **un'area ricerche** nella vengono pubblicati i risultati di ricerche da noi ritenute più interessanti tra quelle condotte dal nostro team.

[APPROFONDISCI >>](#)