

Strumenti di studio della capacità promozionale: misurare il *Permissible Acquisition Outlay* (PAO) di un nuovo cliente

La comunicazione con i propri clienti (siano essi attuali che potenziali) si avvale del supporto del SIC (Sistema Informativo Clienti). In particolare la mole di informazioni contenute all'interno di questo archivio permette all'impresa di effettuare una segmentazione del parco clienti allo scopo di differenziare le strategie di direct marketing da orientare su ciascun cluster-obiettivo. Solitamente la segmentazione della customer base si basa su tre importanti indicatori RFM (Recency, Frequency e Monetary), mentre quella dei potenziali fa riferimento allo sola Recency intesa come ultimo contatto intercorso con l'impresa ed alla natura del contatto stesso. Ovviamente l'implementazione di una qualunque azione di marketing o strategia promozionale/comunicazionale implica la preventiva definizione del budget spendibile: il cosiddetto PAO (Permissible Acquisition Outlay) ovvero l'insieme delle risorse economiche che è possibile impiegare per l'acquisizione di un nuovo cliente. Nella determinazione del PAO acquista rilevanza il CLV (Customer Lifetime Value) ovvero l'ipotetico flusso economico che si spera ogni singolo cliente genererà lungo tutto il periodo relazionale

di **Giovanna R. Contaldo e Tommaso Largo** - KAD. KEY ADVISING - www.kadbox.it

I concetto di valore del cliente

La determinazione del valore dei propri clienti è l'antecedente logico di qualunque strategia l'impresa decida di attuare sulla propria customer base, poiché, ovviamente, sola la conoscenza dei clienti (uno per uno) e del loro valore, le permetterà di capire quando è più opportuno tagliare i costi e recedere dalla relazione o quando, invece, è più corretto investire nello sviluppo e nella fidelizzazione dei clienti «giusti».

La determinazione del valore della propria customer base, o meglio, la determinazione del valore di ciascun singolo cliente è operazione tutt'altro che semplice. Nel computo del valore entrano in gioco fattori che non sono in alcun modo monetizzabili poiché legati all'intensità della relazione che si viene a creare tra cliente-impresa (referenze, passaparola e altri benefici ottenibili dal cliente).

In linea di massima il valore del cliente è frutto della somma algebrica dei ricavi e dei costi (di acquisizione e gestione della relazione) ovvero è rappresentato dal margine generato dal cliente medesimo. In realtà la determinazione del valore presuppone che si tenga conto della capacità di generare profitti nel corso di tutto il periodo relazionale (e, dunque,

dal c.d. Customer Lifetime Value) e ciò allo scopo di evitare di investire, nell'acquisizione di un cliente, risorse economiche superiori a ciò che è presumibilmente ricavabile dallo stesso. La determinazione del CLV (o LTV) permetterà, dunque, di classificare i clienti in diverse fasce allo scopo di personalizzare le azioni e le campagne di marketing.

Possiamo definire il Lifetime Value come la somma algebrica di tutti i flussi economici futuri, opportunamente attualizzati, che si prevede che un cliente generi nel corso della sua relazione con l'impresa, o meglio il valore attuale dei profitti futuri ottenibili dai clienti (Net Present Value).

La determinazione di tali margini prospettici avviene sulla base del comportamento d'acquisto passato e presente quindi tenendo conto delle serie storiche collegate a tale comportamento.

Customer Lifetime Value: i 4 parametri

In linea di massima, per poter calcolare il CLV, occorre fondamentalmente identificare quattro tipologie di parametri:

— **il periodo di acquisizione.** L'identificazione di tale periodo, infatti, ci permette di isolare e rag-

In realtà, la finalità ultima della determinazione del CLV è quella di prevedere quanto potranno generare i nuovi clienti se si riuscisse a trattenerli per un determinato numero di anni e di conseguenza quanto si può investire nella loro acquisizione o in un'azione finalizzata all'incremento del tasso di ritenzione per conseguire un buon ritorno sull'investimento (ROI).

Utilizzando un database aziendale procederemo, innanzitutto, con l'estrapolazione delle informazioni necessarie al calcolo. Chiaramente esse difficilmente potranno essere individuate per ogni singolo cliente poiché, per ovvie ragioni, appare quasi sempre arduo quantificare singolarmente i vantaggi immateriali apportati da ognuno di essi; solitamente, quindi, è possibile lavorare solo su misure tendenzialmente aggregate o medie che potranno dare un'idea generale di quanto possa incrementare il valore della customer base protraendo sempre più a lungo nel tempo la relazione.

Nell'esemplificazione si è cercato di rappresentare in maniera semplificata il calcolo del Customer Lifetime Value ipotizzando che sia i flussi economici positivi sia quelli negativi medi per cliente rimanessero

invariati nel tempo. Obiettivo, infatti, di questa esemplificazione è quello di individuare una procedura di calcolo del valore attuale senza particolari complicazioni.

Nella Tavola 1 abbiamo rappresentato in forma tabellare il calcolo del Lifetime Value tenendo conto che sia il Churn Rate (ovvero il tasso di perdita dei clienti) verso il periodo precedente sia il margine contributivo pro-capite (ovvero il valore storico per cliente) restassero costanti nei sei periodi indicati. Anche se esistono differenti formulazioni da utilizzare per il calcolo del Churn Rate, per quanto concerne questa specifica esemplificazione abbiamo utilizzato la seguente formula:

$$CR = \frac{\text{Clienti Transattivi } P_1 - \text{Clienti Transattivi } P_2}{\text{Clienti Transattivi } P_1} \times 100$$

Come è opportunamente indicato nella Tavola 1, in questo specifico caso è stata ipotizzata l'esistenza di un tasso di abbandono costante nei sei periodi pari al 27,5% all'anno che ha portato la classe di clienti entrante nel periodo P1 ad avere un profilo defettivo cumulato dell'80%. In altre parole, in que-

TAVOLA 1 - CALCOLO DEL CUSTOMER LIFETIME VALUE CON CHURN RATE COSTANTE

TASSO DI ATTUALIZZAZIONE 0,03	I PERIODO 1	II PERIODO 2	III PERIODO 3	IV PERIODO 4	V PERIODO 5	VI PERIODO 6
CLIENTI TRANSATTIVI	1264	916	665	482	349	253
CLIENTI NON TRANSATTIVI		348	252	183	132	96
CHURN RATE SUL PERIODO PRECEDENTE		27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%
CHURN RATE SUL I PERIODO		27,5%	19,9%	14,5%	10,5%	7,6%
PROFILO DEFETTIVO CUMULATO		27,5%	47,4%	61,9%	72,4%	80,0%
RICAVI NETTI TOTALI	81.780,8	59.296,4	42.993,8	31.173,3	22.602,7	16.388,4
RICAVO NETTO MEDIO PROCAPITE	64,7	64,7	64,7	64,7	64,7	64,7
COSTI VARIABILI TOTALI	31.094,4	22.545,5	16.346,9	11.852,6	8.593,9	6.231,1
COSTO VARIABILE MEDIO PROCAPITE	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6
COSTI RELAZIONALI TOTALI	8.848,0	6.415,4	4.651,6	3.372,7	2.445,4	1.773,1
COSTO RELAZIONALE MEDIO PROCAPITE	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
MARGINE CONTRIBUTIVO (VALORE STORICO)	41.838,4	30.335,6	21.995,3	15.948,0	11.563,3	8.384,2
MARGINE CONTRIBUTIVO PROCAPITE	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1
COEFFICIENTE ATTUALIZZAZIONE	1,030	1,061	1,093	1,126	1,159	1,194
MARGINE CONTRIBUTIVO ATTUALIZZATO	40.619,8	28.594,2	20.128,8	14.169,6	9.974,6	7.021,6
LIFETIME VALUE COMPLESSIVO CUMULATO	40.619,8	69.214,0	89.342,8	103.512,4	113.487,0	120.508,6
LIFETIME VALUE PROCAPITE	32,14	31,20	30,29	29,41	28,55	27,72
LIFETIME VALUE PROCAPITE CUMULATO	32,14	63,34	93,63	123,04	151,59	179,31
CHURN RATE MEDIO		27,5%				
PERMISSIBLE ACQUISITION OUTLAY (PAO)		95,34				
PERIODO DI DEFEZIONE DEL 50% DELLA CUSTOMER BASE			2,30			

sta specifica situazione, dopo sei periodi, l'azienda ha visto defezionare, rispetto alla numerosità acquisita nel periodo P1, l'80% dei clienti iniziali.

Altro aspetto importante riguarda l'ammontare dei ricavi e dei costi pro-capite. Anche in questo caso, in maniera abbastanza semplicistica abbiamo ipotizzato che nei sei periodi, l'ammontare dei ricavi netti fosse sempre di 64,7 euro, quello dei costi variabili fosse di 24,6 euro, quello dei costi relazionali fosse di 7 euro e che quindi il valore storico pro-capite (ovvero il margine contributivo) fosse di 33,1 euro. Chiaramente nella realtà non è facile che si verifichi una situazione del genere in quanto l'impresa dovrà tener conto del fatto che i clienti di vecchia data solitamente apportano dei vantaggi ulteriori che vanno al di là dei margini contributivi di base poiché, in genere, spendono di più ed hanno un tasso di risposta più elevato alle iniziative di cross selling, oltre a costare di meno dal punto di vista relazionale e ad attivare un passaparola positivo che riduce i costi di acquisizione. D'altro canto, per motivi di approccio, abbiamo pensato di rappresentare il calcolo del CLV inizialmente in maniera semplice per poi prevedere delle complicazioni più verosimili.

Il nostro obiettivo è scoprire, al valore di oggi, quante risorse economiche possiamo impiegare nell'acquisizione di un nuovo cliente sapendo che, nel tempo, ci genererà un determinato flusso economico (CLV). Si tratta in altre parole di determinare il c.d. PAO (Permissible Acquisition Outlay) in modo da non spendere, per l'acquisizione di un cliente, più di quanto possiamo sperare di ricevere dallo stesso.

Per determinare tale valore, oltre ad avere escluso chiaramente dai costi relazionali del primo periodo quelli di acquisizione, abbiamo provveduto ad attualizzare al tempo T0 (ovvero all'inizio del periodo P1) ed ad un tasso del 3% (ipotizzando che fosse questo il costo del denaro) i vari flussi economici dei sei periodi. Abbiamo, quindi, messo insieme anno per anno il valore ottenuto fino a determinare il CLV Complessivo Cumulato che, in questo caso, è stato pari ad euro 120.508,60. A questo punto abbiamo diviso questo valore per il numero di clienti acquisiti nel primo periodo in modo da identificare quale fosse il costo massimo ammissibile di acquisizione, ottenendo un PAO di 95,34 euro. Per cui sappiamo che per conquistare una base clienti con

un profilo defettivo dell'80% in sei periodi possiamo spendere massimo 95,34 euro.

Tuttavia, anche l'ipotesi di una dinamica defettiva costante rappresenta una situazione di comodo difficilmente verificabile. Invero, analizzando empiricamente l'andamento del Churn Rate di una medesima classe nei periodi successivi a quello di acquisizione si è quasi sempre verificato che tale tasso fosse molto più alto nei primi periodi e che tendesse invece a ridursi man mano che cresceva l'anzianità relazionale del cliente. Per cui è molto più probabile che nella realtà si verifichi un andamento molto più simile a quello descritto nella Tavola 2 dove a fronte di un tasso di abbandono del 42% del primo periodo se ne registra uno del 12% nell'ultimo periodo.

Questa considerazione è molto importante in quanto, nonostante il profilo defettivo delle due classi sia il medesimo (ovvero pari all'80%), il fatto di perdere una maggiore quantità di clienti nei primi periodi determina una riduzione del Lifetime Value Complessivo tale da generare inevitabilmente differenti considerazioni sul PAO ovvero sulla spesa di acquisizione massima ammissibile che in questo secondo caso sarà di 81,52 euro.

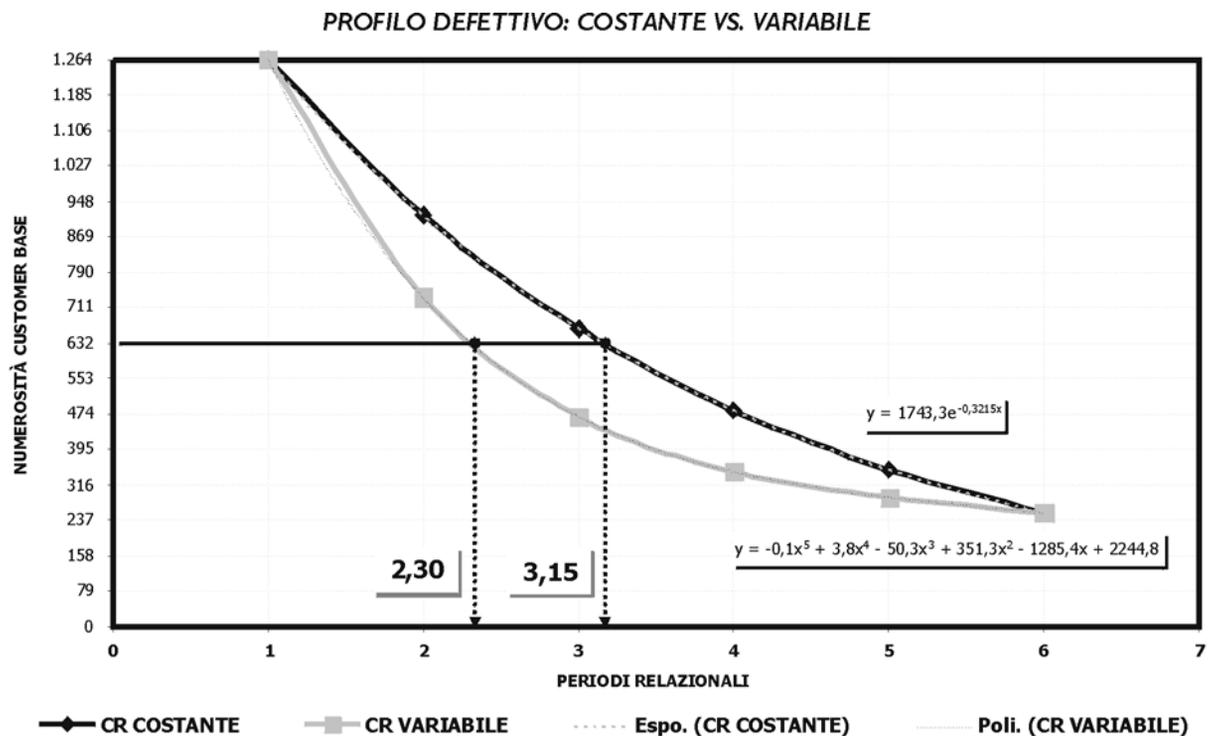
Ma come mai pur avendo il medesimo Churn Rate medio e lo stesso assetto defettivo complessivo (80%) registriamo dei valori così diversi? Nella Tavola 3 abbiamo rappresentato graficamente le funzioni che descrivono le dinamiche defettive delle due classi di clienti. Come possiamo vedere, le due curve seguono andamenti molto diversi e sono spiegate, con un buon grado di attendibilità, dalle due formule indicate nel digramma cartesiano. Se andiamo ad identificare in quanto tempo il 50% della base clienti oggetto di studio defezionerà otterremo dei risultati molto diversi. Nel primo caso, infatti, con un Churn Rate costante, l'abbandono del 50% della clientela si ha solo dopo 3,15 periodi mentre in caso di Churn Rate variabile tale situazione sopraggiunge già dopo 2,30 periodi. È proprio questa dinamica quindi ad incidere in maniera importante sul Lifetime Value riducendo inevitabilmente la dimensione dei flussi valoriali attesi dal cliente e, di conseguenza, il costo di acquisizione massimo ammissibile.

È opportuno, quindi, nella pianificazione delle strategie di acquisizione, studiare attentamente il reale andamento del Churn Rate per non incorrere in

TAVOLA 2 - CALCOLO DEL CUSTOMER LIFETIME VALUE CON CHURN RATE VARIABILE

TASSO DI ATTUALIZZAZIONE 0,03	I PERIODO 1	II PERIODO 2	III PERIODO 3	IV PERIODO 4	V PERIODO 5	VI PERIODO 6
CLIENTI TRANSATTIVI	1264	733	468	345	288	253
CLIENTI NON TRANSATTIVI		531	265	123	57	35
CHURN RATE SUL PERIODO PRECEDENTE		42,0%	36,2%	26,3%	16,5%	12,0%
CHURN RATE SUL I PERIODO		42,0%	21,0%	9,7%	4,5%	2,7%
PROFILO DEFETTIVO CUMULATO		42,0%	63,0%	72,7%	77,2%	80,0%
RICAVI NETTI TOTALI	81.780,8	47.432,9	30.262,2	22.303,2	18.623,2	16.388,4
RICAVO NETTO MEDIO PROCAPITE	64,7	64,7	64,7	64,7	64,7	64,7
COSTI VARIABILI TOTALI	31.094,4	18.034,8	11.506,2	8.480,0	7.080,8	6.231,1
COSTO VARIABILE MEDIO PROCAPITE	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6
COSTI RELAZIONALI TOTALI	8.848,0	5.131,8	3.274,1	2.413,0	2.014,9	1.773,1
COSTO RELAZIONALE MEDIO PROCAPITE	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
MARGINE CONTRIBUTIVO (VALORE STORICO)	41.838,4	24.266,3	15.481,9	11.410,1	9.527,5	8.384,2
MARGINE CONTRIBUTIVO PROCAPITE	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1
COEFFICIENTE ATTUALIZZAZIONE	1,030	1,061	1,093	1,126	1,159	1,194
MARGINE CONTRIBUTIVO ATTUALIZZATO	40.619,8	22.973,3	14.168,1	10.137,8	9.218,5	7.021,6
LIFETIME VALUE COMPLESSIVO CUMULATO	40.619,8	63.493,1	77.661,2	87.799,0	96.017,5	103.039,1
LIFETIME VALUE PROCAPITE	32,14	31,20	30,29	29,41	28,55	27,72
LIFETIME VALUE PROCAPITE CUMULATO	32,14	63,34	93,63	123,04	151,59	179,31
CHURN RATE MEDIO	27,5%					
PERMISSIBLE ACQUISITION OUTLAY (PAO)	81,52					
PERIODO DI DEFEZIONE DEL 50% DELLA CUSTOMER BASE	2,30					

TAVOLA 3 - DIAGRAMMA DEL PROFILO DEFETTIVO



grossolani errori di calcolo del PAO e vanificare così gli sforzi relazionali e le risorse finanziarie utilizzate per profonderli. Il tasso di defezione, in altre parole, andrà analizzato anno per anno e non converrà, quindi, ricorrere alla media.

Chiaramente, esiste una corrispondenza diretta tra dimensione del CLV, contribuzione al margine e profilo RFM in quanto è chiaro che più un cliente è un acquirente abituale o contribuisce in maniera consistente al margine più il suo CLV è importante ed elevato. Ecco il motivo per cui torniamo a precisare quanto sia fondamentale, prima di procedere con il calcolo di questo indicatore, applicare uno o più criteri di classificazione in modo da clusterizzare la customer base e, determinando CLV molto diversi, canalizzare in maniera differente anche le risorse destinate al marketing ed alla gestione della relazione.

La determinazione del CLV, quindi, è importante nelle strategie di Relationship Leverage Management in quanto permette all'impresa di determinare quanto può permettersi di spendere sia per l'acquisizione sia per la fidelizzazione dei clienti: invero, riducendo attraverso opportune politiche il tasso di defezione della clientela è possibile aumentare il CLV e recuperare, parallelamente, le risorse da destinare a nuove strategie di acquisizione ovvero ad azioni di accrescimento della fedeltà che genereranno un ulteriore incremento dei flussi economici positivi prospettici.

Oltre al calcolo del PAO, il motivo per cui si determina il CLV è anche quello di dimostrare la convenienza economica di mantenere più a lungo possibile la relazione con ogni cliente transattivo dell'impresa. Il Valore complessivo generato dal cliente, infatti, incrementa man mano che cresce l'anzianità relazionale con l'impresa: è per questo che le azioni di marketing fatte sui clienti ripetitivi sono più redditizie di quelle di acquisizione ed è per questo che si deve puntare soprattutto su quelle volte alla riduzione del Churn Rate: anche piccole riduzioni del tasso di defezione delle clientela (ottenuto attuando specifiche azioni di fidelizzazione) permettono di realizzare sensibili aumenti del CLV e quindi aumentare il ritorno sugli investimenti relazionali (Return On Relationship, ROR). Ovviamente il CLV può essere incrementato anche in altri modi ovvero agendo sui margini contributivi o sui costi relazionali.

Possiamo quindi concludere asserendo che mentre lo studio del Valore Storico permette l'analisi e la differenziazione in cluster dei clienti esistenti, la determinazione del Lifetime Value Differenziato non solo ci permette di decidere le risorse da destinare alle azioni di acquisizione dei prospect (attraverso la conoscenza del PAO) ma anche quali siano i clienti potenziali più interessanti (ovvero quelli dal CLV più alto) e verso quali clienti esistenti conviene indirizzare le azioni di loyalty.