

Strumenti di studio della capacità promozionale: pianificare le attività di churn rate reduction

Ancora oggi, in molte realtà aziendali, vengono sottovalutati gli effetti negativi generati dalla presenza di elevati livelli di turnover all'interno della base clienti. Il presente lavoro non solo ha la precipua finalità di dimostrare come le azioni volte alla riduzione del tasso di abbandono (Churn Rate Reduction) generino degli effetti positivi in termini di incremento dei margini prospettici (Lifetime Value), di allungamento della Longevità Media Prospettica e di contrazione dei tempi di break-even, ma rappresenta anche un utile strumento per stimare i costi relazionali addizionali limite (APRO) che l'azienda può pensare di spendere al fine di pianificare economicamente un'attività promozionale volta alla riduzione del tasso di abbandono

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

La defezione dei clienti è un pericolo costante per le imprese. Difatti, anche chi oggi appare fedele e fidelizzato potrebbe, nel proseguo della relazione, non sentirsi più soddisfatto dalle prestazioni dell'impresa o non ritenere più equo lo scambio con la stessa e decidere di rivolgersi ad altro fornitore. Ogni cliente perso dall'impresa, infatti, è quasi sempre un cliente conquistato dalla concorrenza per cui, sulla base di quanto appena affermato, sarebbe buona norma tenere sempre sotto controllo il tasso di defezione della propria clientela. La defezione è, infatti, il controvalore della fedeltà: quanto più bassa è la prima, tanto più alta sarà la seconda e viceversa.

In realtà il tasso di perdita di un gruppo di clienti aventi la medesima anzianità relazionale non è costante. Esso varia di anno in anno e tende ad essere maggiore negli anni immediatamente successivi all'acquisizione per poi ridursi via via che la relazione si prolunga nel tempo. Il che equivale a dire che, superata la crisi dei primi anni, aumentano le probabilità di istaurare una relazione duratura con il cliente.

Il riacquisto ripetuto per più anni è, infatti, una buona base per l'istaurarsi di una relazione di fiducia, prima, e di fedeltà, poi, e ciò in quanto il cliente ha avuto tutto il tempo e le informazioni necessarie per mettere in discussione la sua scelta comparandola con le alternative. Occorre pertanto, per ogni classe entrante, almeno per i primi anni, misurare il tasso di defezione separatamente dal resto della

clientela per evitare di inficiare l'analisi attraverso l'utilizzo di un coefficiente medio troppo generico. Il tasso di abbandono (il c.d. churn rate o tasso di defezione) permette di determinare il peso percentuale della perdita di clientela registratosi in un determinato periodo di tempo. Per clienti persi abbiamo inteso soggetti non più transattivi nel periodo oggetto di studio. Di seguito abbiamo rappresentato la formula per il calcolo di questo indicatore:

Churn Rate (tasso di abbandono o di defezione)

↓

$$CR = \frac{\text{Clienti Persi nel Periodo}}{\text{Clienti a Inizio Periodo}}$$

Alcuni autori misurano il tasso di defezione utilizzando a denominatore, anziché la sola numerosità di inizio periodo, la media tra questa e quella esistente a fine periodo per cui:

Indice Numerico (Economico) di Churn

↓

$$\frac{\text{Numerosità (Margine) dei clienti persi nel periodo}}{\text{Semisomma Numerosità (Margine) dei clienti a inizio ed a fine Periodo}}$$

La scelta di questo secondo indicatore si lega principalmente al fatto che il parco clienti di un'azienda tendenzialmente sana tende a crescere progressivamente nel tempo per cui far pesare le dinamiche defettive esclusivamente sulla numerosità presente ad inizio periodo potrebbe sovradimensionare l'indicatore di abbandono rispetto a quello reale. Tra

l'altro, al churn rate numerico, si è soliti affiancare anche quello ponderato in base ad aspetti economici e ciò in quanto ogni cliente genera margini differenti per cui è sempre opportuno tenere conto che la defezione di un cliente top pesa molto più di quella di un cliente light.

La LMP (Longevità Media Prospettica) ovvero l'anzianità media del portafoglio clienti rappresenta, invece, la base temporale per il calcolo del LTV (Life Time Value)¹. Utilizzando un churn rate calcolato su base annuale, la Longevità Media Prospettica potrà essere calcolata facendo il reciproco del tasso di churn. In formula:

Longevità Media Prospettica (in anni)

⇓

$$LMP = \frac{1}{CR \text{ Annuale}}$$

Riducendo il tasso di churn si determina un incremento della longevità media prospettica (LMP) della clientela che genera conseguentemente un incremento del Lifetime Value (LTV). Infatti con un tasso di defezione del 15% anziché del 20% si avrà una LMP pari a 6,67 anni e, quindi, flussi economici positivi per più tempo. Chiaramente il calcolo della Longevità Media Prospettica avviene così semplicemente solo se conosciamo il tasso di abbandono di un periodo. Al contrario disponendo di una serie storica e dell'andamento defettivo di una medesima classe di clienti, la determinazione della Longevità Media Prospettica dovrebbe avvenire calcolando la media delle differenti duration relazionali opportunamente ponderate in base alla numerosità residua della classe di clienti.

L'importanza della determinazione del tasso di defezione della clientela risiede nel fatto che ridurre lo stesso (così come incrementare il tasso di fedeltà) equivale ad accrescere notevolmente i profitti medi prospettici, poiché un cliente che protrae la sua relazione con l'impresa per più anni genera, per l'appunto, maggiori guadagni. La riduzione del tasso di perdita della propria clientela, quindi, conviene all'impresa più di un frequente turnover della stessa. Riduzioni piccolissime del tasso di churn possono apportare all'impresa dei vantaggi impensabili. Il valore di un cliente è dato, infatti, da tutta una serie di introiti (che l'impresa consegue con il protrarsi della relazione) che le consentono di ammortizzare gli

oneri di acquisizione sostenuti nel primo anno di vita del rapporto e che molto spesso sono particolarmente elevati. In realtà, il valore (profitto) complessivo che un'azienda ottiene da ogni cliente è formato:

- dal **margin di base**. È quello legato agli acquisti minimi o «fisiologici» (di base, appunto) che il cliente effettua presso l'impresa per soddisfare le esigenze c.d. di prima istanza. Si tratta, in altre parole, del profitto minimo che il cliente genera comunque per appagare la propria esigenza indipendentemente dal livello soddisfattivo ed in una situazione di mercato caratterizzata dall'impossibilità di scegliere un differente fornitore. Il margine di base rimane pressoché stabile nel medio periodo per cui tanto più a lungo si riesce a conservare un cliente tanto più a lungo l'azienda potrà fruire di questo flusso «certo»;
- dai **margin incrementali**. È il profitto determinato dalla progressiva crescita del ricavo medio pro-capite. Solitamente, infatti, i clienti con livelli soddisfatti elevati tendono a modificare le loro abitudini di acquisto incrementando il numero di transazioni (ovvero gli acquisti medi per atto) che, in tal guisa, vengono sempre più veicolati sull'azienda della quale hanno progressivamente più fiducia;
- dal **margin da segnalazioni**. È il profitto generato dal passaparola positivo che i clienti soddisfatti solitamente fanno ad amici e conoscenti;
- dal **sovrapprezzo**. Solitamente i clienti fedeli sono disposti a sostenere moderati premium price (ovvero a pagare qualcosa in più) nei confronti dei loro fornitori di fiducia dai quali ricevono un valore che percepiscono come superiore alle aspettative;
- da **risparmi di costo**. Man mano che la relazione con il cliente si protrae nel tempo, il cliente acquisisce familiarità con l'azienda ed i suoi pro-

¹ Per calcolare la LMP come reciproco del churn rate è fondamentale che quest'ultimo sia calcolato su base annuale. Infatti, se un'azienda dovesse avere un tasso di defezione del 20% su base annua, facendo il reciproco di tale valore (ovvero 1/0,2) si otterrebbe 5: ciò significa che mediamente la customer base si rinnova ogni 5 anni. Se, invece, il churn rate viene calcolato su base semestrale, chiaramente per avere la longevità media prospettica, non si può calcolare semplicemente il reciproco ma si deve mettere a numeratore 0,5 (ovvero metà anno) per cui con un tasso di defezione del 20% su base semestrale la customer base si rinnoverebbe ogni 2 anni e mezzo (0,5/0,2).

dotti per cui non solo richiederà sempre meno assistenza tecnico-amministrativa ma l'azienda ridurrà progressivamente anche gli sforzi economici collegati alle attività di incentivazione e sostegno commerciale.

L'analisi dei flussi economici

Nell'esemplificazione che segue abbiamo rappresentato un'analisi consuntiva delle dinamiche determinate da uno stesso gruppo di clienti acquisiti nel periodo P1 sia in termini di generazione dei flussi economici positivi e negativi sia in termini di percentuali di abbandono che hanno caratterizzato i 5 periodi successivi a quello di acquisizione. In altre parole abbiamo riportato i flussi economici di un gruppo di clienti appartenenti alla medesima Classe Relazionale d'Ingresso (o Classe di Acquisizione) ricomprendendo, in maniera dettagliata, le voci di costo e di ricavo sopraindicate (Margini di Base, Incrementali, da Segnalazioni, da Sovrapprezzo nonché Costi Variabili e Relazionali) le quali, tra l'altro, registreranno una certa variabilità nel tempo. Innanzitutto, attraverso la formula:

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

abbiamo provveduto a calcolare il churn rate in modo da determinare, conseguentemente ed in maniera indiretta, il numero di individui, appartenenti alla medesima Classe di Acquisizione, che nei 5 periodi successivi restano clienti dell'azienda (stiamo ignorando, quindi, quelli di nuova acquisizione). Come evidenzia la Tavola 1, il tasso di defezione di un medesimo gruppo di soggetti, acquisiti nello stesso periodo, tende a decrescere in maniera meno che proporzionale nel tempo: mentre nel primo periodo defeziona più del 40% della clientela, nell'ultimo, la percentuale di abbandono tende a stabilizzarsi lungo livelli più bassi. Ciò significa che più la relazione si prolunga nel tempo e più si riduce la probabilità che un cliente ci abbandoni. Sulla base dei valori rilevati periodo per periodo possiamo dire che l'andamento della customer base segue la seguente relazione geometrica:

$$N_{VI} = 1264 \times (1-0,42) \times (1-0,362) \times (1-0,263) \times (1-0,165) \times (1-0,12) = 253$$

in cui N_{VI} rappresenta la numerosità della Custo-

mer Base nel VI periodo. A questo punto volendo determinare induttivamente il churn rate medio costante nei sei periodi indicati dovremmo fare il seguente ragionamento:

$$1264 \times (1-CR)^5 = 253 \Rightarrow CR = 1 - \sqrt[5]{\frac{253}{1264}} \Rightarrow CR = 0,275$$

Ciò significa che il tasso di abbandono mediamente registrato per questo gruppo di clienti nei cinque periodi indicati è stato del 27,5% e che quindi, se ipotizzassimo il perpetuarsi di tale tasso, la Longevità Assoluta di questo gruppo di clienti dovrebbe essere:

$$1264 \times (1-0,275)^{LA} = 1 \Rightarrow LA = \log_{0,725} \frac{1}{1264} = 22,2 \text{ anni}$$

ovvero prima che l'azienda possa restare con l'ultimo cliente acquisito nel periodo P1 dovrebbero passare circa ventidue anni. Si badi bene che la procedura di calcolo qui indicata non ha l'obiettivo di determinare quanto duri mediamente la vita relazionale con un cliente ma, al contrario, quale sia la durata massima possibile con un churn rate annuale del 27,5%.

In realtà per avere la Longevità Media Prospettica dovremmo procedere utilizzando la formula precedentemente indicata e quindi, avendo un churn rate medio del 27,5%, avremo:

$$LMP = \frac{1}{0,275} = 3,6 \text{ anni}$$

Tuttavia, avendo a disposizione la serie storica dei tassi di abbandono e considerato che ipotizzare la costanza del tasso può portare ad effettuare delle sopravvalutazioni², diremo che per calcolare la Longevità Media Prospettica di questa classe di

² Per approfondimenti vedi: «Strumenti di studio della capacità promozionale: misurare il permissible acquisition outlay (pao) di un nuovo cliente», di Contaldo Giovanna Roberta e Largo Tommaso, IPSOA, Milano, Pmi 1/2008, pag. 53-58.

clienti, è molto più preciso applicare la seguente formula:

$$LMP = \frac{\sum_{p=1}^n p \times CBR_p}{\sum_{p=1}^n CBR_p} \quad \text{dove} \quad \begin{cases} n = \text{Numero di periodi della serie storica;} \\ p = \text{Duration Relazionale;} \\ CBR_p = \text{Customer Base Residua} \\ \text{nel Periodo } p\text{-esimo;} \end{cases}$$

$$\Downarrow$$

$$LMP = \frac{1 \times 1.264 + 2 \times 733 + 3 \times 468 + 4 \times 345 + 5 \times 288 + 6 \times 253}{1.264 + 733 + 468 + 345 + 288 + 253}$$

$$\Downarrow$$

$$LMP = \frac{8.472}{3.351} = 2,53 \text{ anni}$$

Come è facile notare, il fatto che la maggior parte degli abbandoni si concentri nel primo periodo ha determinato una riduzione della LMP da 3,6 a 2,5 anni.

Oltre alla numerosità della customer base ed al tasso di defezione, nella Tavola 1 abbiamo indicato anche i flussi economici, complessivi e medi, generati da questo parco clienti. In particolare abbiamo inserito:

- i ricavi netti delle vendite di base ovvero l'insieme dei flussi economici positivi minimi che i clienti genererebbero comunque se restassero transattivi in un determinato periodo di tempo al netto di eventuali riduzioni commerciali e di marketing. Escludendo qualsivoglia variabilità nelle politiche commerciali e di marketing del periodo P1 rispetto ai successivi, tali valori possono ipotizzarsi tendenzialmente stabili in media ovvero non mutabili nel tempo in quanto rappresentano il flusso economico positivo che un cliente impossibilitato a passare ad un altro fornitore genererebbe in ogni caso per l'appagamento fisiologico di base di un bisogno. Per definizione i ricavi netti delle vendite di base vengono fatti coincidere con gli acquisti del periodo P1 e ciò in quanto, nella prima parte della vita relazionale con l'azienda, il neocliente tende ad acquistare prudenzialmente solo in misura delle proprie esigenze di base e senza aver consolidato un retaggio soddisfacente post-uso nei confronti dell'azienda stessa. Parallelamente, a fronte di ricavi netti generati dalle vendite di base, esisteranno dei costi variabili collegati a tali vendite. La differenza tra questi due valori identificherà il margine contributivo di base;
- i ricavi netti delle vendite incrementalmente ovvero i flussi economici positivi determinati dal pro-

gressivo incremento degli acquisti effettuati da un cliente che resta transattivo nei periodi successivi a quelli di acquisizione. Anche in questo caso, a fronte di tali ricavi, esisteranno dei costi variabili ad essi collegati che permetteranno di determinare il margine contributivo incrementale. Con il proseguire della relazione, il margine contributivo medio incrementale cresce in maniera più che proporzionale;

- i ricavi netti delle vendite da segnalazioni ovvero i flussi economici positivi realizzati dai nuovi clienti acquisiti attraverso il passaparola positivo generato dai clienti acquisiti nel periodo P1. Ovviamente, per determinare il margine contributivo da segnalazioni, dobbiamo tener conto anche del costo variabile ad essi collegato. Anche in questo caso, il margine contributivo medio da segnalazioni tende a crescere in maniera più che proporzionale con il passare del tempo;
- il sovrapprezzo ovvero il flusso economico positivo determinato dal progressivo ridimensionamento delle riduzioni commerciali e di marketing che incidono sui ricavi lordi delle vendite di base ed incrementalmente. Come abbiamo già avuto modo di anticipare, la determinazione del margine di base e di quello incrementale avveniva ipotizzando l'assenza nel tempo di variabilità nelle politiche commerciali e di marketing. Ovviamente ciò non accade realmente in quanto il cliente stabilmente fedele ha sempre meno bisogno di essere stimolato con azioni commerciali (sconti commerciali e/o ribassi ed abbuoni) e di marketing (cut pricing e/o volume adding) ovvero è disposto a riconoscere un premium price all'azienda. Ciò determina la realizzazione di un margine da sovrapprezzo anch'esso crescente nel tempo in misura più che proporzionale;
- i costi di acquisizione ovvero il flusso economico negativo generato dagli sforzi economici sostenuti dall'azienda per acquisire ovvero rendere transattivo un cliente nel periodo P1. Si tratta di costi che l'azienda sopporta solo nel primo periodo e che serviranno a determinare l'ammontare dei flussi positivi necessari a raggiungere il punto di pareggio;
- gli altri costi relazionali ovvero i flussi economici negativi generati al fine di stimolare la transattività della customer base, di assisterla incrementandone il livello soddisfacente nonché di ridurre la

propensione defettiva della stessa ed incrementarne così la longevità media prospettica. Oltre agli indicatori di longevità e di defezione, nella Tavola 1 abbiamo individuato anche due altre misure fondamentali per supportare le decisioni sulle azioni di riduzione dell'abbandono ovvero il LTV Complessivo (pari a 42.413,9 euro) e il PAO ovvero il Permissible Acquisition Outlay (pari a 94.348,3 euro). Quest'ultimo, in particolare, ci segnala che per avere una base cliente di quasi 1264 unità con un profilo defettivo dell'80% in sei periodi possiamo spendere, in media, fino a 74,6 euro. In questo specifico caso, il fatto di aver sostenuto mediamente 42,3 euro ci permette di asserire che sicuramente, alla fine del sesto periodo, registreremo un flusso economico complessivo totale positivo. Inoltre, sommando algebricamente questi valori otteniamo il LTV medio per cliente nei sei periodi indicati che può essere rappresentato attraverso il Diagramma di Scomposizione del Profitto Comple-

sivo Unitario opportunamente rappresentato nella Tavola 2.

Come è possibile evincere dal grafico (Tavola 3), il periodo P1 rappresenta quello in cui i margini di base sono completamente annullati dai costi di acquisizione e dagli altri costi relazionali. In questo periodo, infatti, il valore complessivo generato dalla customer base assume segno negativo (quasi venticinque euro di perdita). Considerazioni differenti, invece, riguardano i periodi successivi al primo nei quali non sarà necessario per l'azienda sostenere altri costi di acquisizione. Per di più, in aggiunta ai margini di base, cominciano a comparire quelli incrementali, quelli da segnalazione e quelli da sovrapprezzo. Chiaramente, rispetto al periodo P1, nel periodo P2 gli altri costi relazionali solitamente tendono a subire un forte incremento determinato dal fatto che parte dei costi di acquisizione vengono sostituiti da quelli necessari ad incentivare e sostenere gli acquisti dei clienti acquisiti (costi di stimo-

TAVOLA 1 - REPORT DEI FLUSSI ECONOMICI GENERATI NEL TEMPO DALLA CUSTOMER BASE TRANSATTIVA

I VALORI SONO STATI ATTUALIZZATI AL TEMPO T0	I PERIODO (Periodo Acquisizione)		II PERIODO		III PERIODO		IV PERIODO		V PERIODO		VI PERIODO	
	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT
Churn Rate	100%		42,0%	2	36,2%	3	26,3%	4	16,5%	5	12,0%	6
Customer Base Transattiva	1.264		42,0%	733	21,0%	468	9,7%	345	4,5%	288	2,7%	253
Ricavi Netti Vendite Base (A1)	64,7	81.742,9	64,7	47.410,9	64,7	30.248,1	64,7	22.292,9	64,7	18.614,6	64,7	16.380,8
Ricavi Netti Vendite Incrementali (A2)	0,0	0,0	13,2	9.684,5	21,3	9.972,0	32,6	11.224,0	44,1	12.699,5	62,8	15.909,7
Ricavi Netti Vendite da Segnalazioni (A3)	0,0	0,0	4,8	3.482,3	7,3	3.419,1	13,5	4.636,4	21,2	6.107,9	34,0	8.602,0
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.546,9	5,6	2.624,0	8,2	2.830,1	10,7	3.071,2	11,9	3.019,3
(A) Ricavi delle Vendite Complessivi	64,7	81.742,9	84,7	62.124,6	98,9	46.263,2	118,9	40.983,5	140,7	40.493,2	173,4	43.911,8
Costi Var. Vendite Base (B1)	24,6	31.107,0	24,6	18.042,1	24,6	11.510,8	24,6	8.483,5	24,6	7.083,7	24,6	6.233,7
Costi Var. Vendite Incrementali (B2)	0,0	0,0	5,7	4.208,1	9,3	4.335,9	14,2	4.884,6	19,2	5.520,8	27,3	6.915,0
Costi Var. Vendite da Segnalazioni (B3)	0,0	0,0	1,9	1.414,9	3,2	1.487,4	5,9	2.016,6	9,2	2.656,8	14,8	3.741,2
(B) Costi Variabili Complessivi	24,6	31.107,0	32,3	23.665,1	37,1	17.334,1	44,6	15.384,7	53,0	15.261,2	66,7	16.889,9
(C) Costi di Acquisizione	42,3	53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi di Incent. e/o Sostegno (D1)	0,0	0,0	10,7	7.866,4	10,4	4.869,1	7,6	2.626,7	4,3	1.243,5	1,1	268,5
Costi di Gestione della Transazioni (D2)	8,2	10.390,1	9,9	7.228,6	9,6	4.466,8	7,1	2.454,4	3,2	932,6	2,4	610,4
Costi di Supp. e/o Manten. (D3)	14,4	18.189,0	20,3	14.867,7	18,1	8.484,6	9,7	3.350,7	6,2	1.773,1	3,5	891,6
(D) Altri Costi Relazionali	22,6	28.579,0	40,9	29.962,6	38,1	17.820,5	24,5	8.431,8	13,7	3.949,2	7,0	1.770,6
(F) Costi Complessivi (B+C+D-E)	89,5	113.178,6	73,2	53.627,7	75,2	35.154,6	69,1	23.816,5	66,7	19.210,4	73,7	18.660,5
Costi di Acquisizione (C)	-42,3	-53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri Costi Relazionali (D)	-22,6	-28.579,0	-40,9	-29.962,6	-38,1	-17.820,5	-24,5	-8.431,8	-13,7	-3.949,2	-7,0	-1.770,6
Margine Contr. di Base (A1-B1)	40,1	50.635,8	40,1	29.368,8	40,1	18.737,3	40,1	13.809,4	40,1	11.530,8	40,1	10.147,1
Margine Contr. Incrementale (A2-B2)	0,0	0,0	7,5	5.476,4	12,1	5.636,2	18,4	6.339,4	24,9	7.178,7	35,5	8.994,6
Margine Contr. Segnalazioni (A3-B3)	0,0	0,0	2,8	2.067,4	4,1	1.931,7	7,6	2.619,9	12,0	3.451,2	19,2	4.860,8
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.546,9	5,6	2.624,0	8,2	2.830,1	10,7	3.071,2	11,9	3.019,3
(G) Profitto Netto (Val. Effet.)	-24,9	-31.435,7	11,6	8.496,9	23,8	11.108,6	49,8	17.166,9	73,9	21.282,8	99,7	25.251,3
(H) Coeff. Attual. [(1+0,03)^{-t} (-P)]		0,971		0,943		0,915		0,888		0,863		0,837
(I) Valore Attuale Netto (VAN = G*H)	-24,1	-30.520,1	10,9	8.009,1	21,7	10.165,9	44,2	15.252,6	63,8	18.358,7	83,5	21.147,6
Churn Rate Medio	27,5%		Margine Contributivo Attualizzato (MCA)				141,6		179.026,8			
Longevità Media Semplice Prospettica (LMSP)	3,6 anni		Lifetime Value [LTV = VAN - MCA - (CA + CRA)]				33,6		42.413,9			
Longevità Media Ponderata Prospettica (LMP)	2,5 anni		Permissible Acquisition Outlay (PAO = LTV + CA)				74,6		94.348,3			
Longevità Assoluta	22,2 anni											
Costi di Acquisizione Attualizzati (CA)	41,1	51.934,4										
Costi Relazionali Attualizzati (CRA)	67,0	84.678,5										

lazione). Evidentemente, però, tali oneri, insieme a quelli di transazione e di assistenza, tenderanno a decrescere nel tempo registrando un margine da risparmio di costi via via superiore. Da quanto è possibile osservare nel grafico, mediamente e per questa specifica azienda, un cliente nel suo secondo anno di relazione determina margini per 11,6 euro mentre nel sesto periodo arriva a generare quasi 100 euro.

Conoscere l'andamento di questi flussi economici è fondamentale per le analisi di break-even-point (BEP). Nelle Tavole 3 e 4 abbiamo mutuato la logica utilizzata per l'analisi del punto di pareggio di un prodotto sul singolo cliente e sulla customer base in genere nonché sulle dinamiche che caratterizzano tali entità. In particolare abbiamo ragionato sui flussi economici positivi (margini contributivi) e negativi (costi relazionali) cumulandoli nel tempo ed abbiamo identificato:

- nella Tavola 3 il periodo mediamente necessario affinché un cliente che resta transattivo lungo i sei periodi possa, attraverso i margini da lui ge-

nerati, coprire le spese sostenute per acquisirlo e gestirne la relazione;

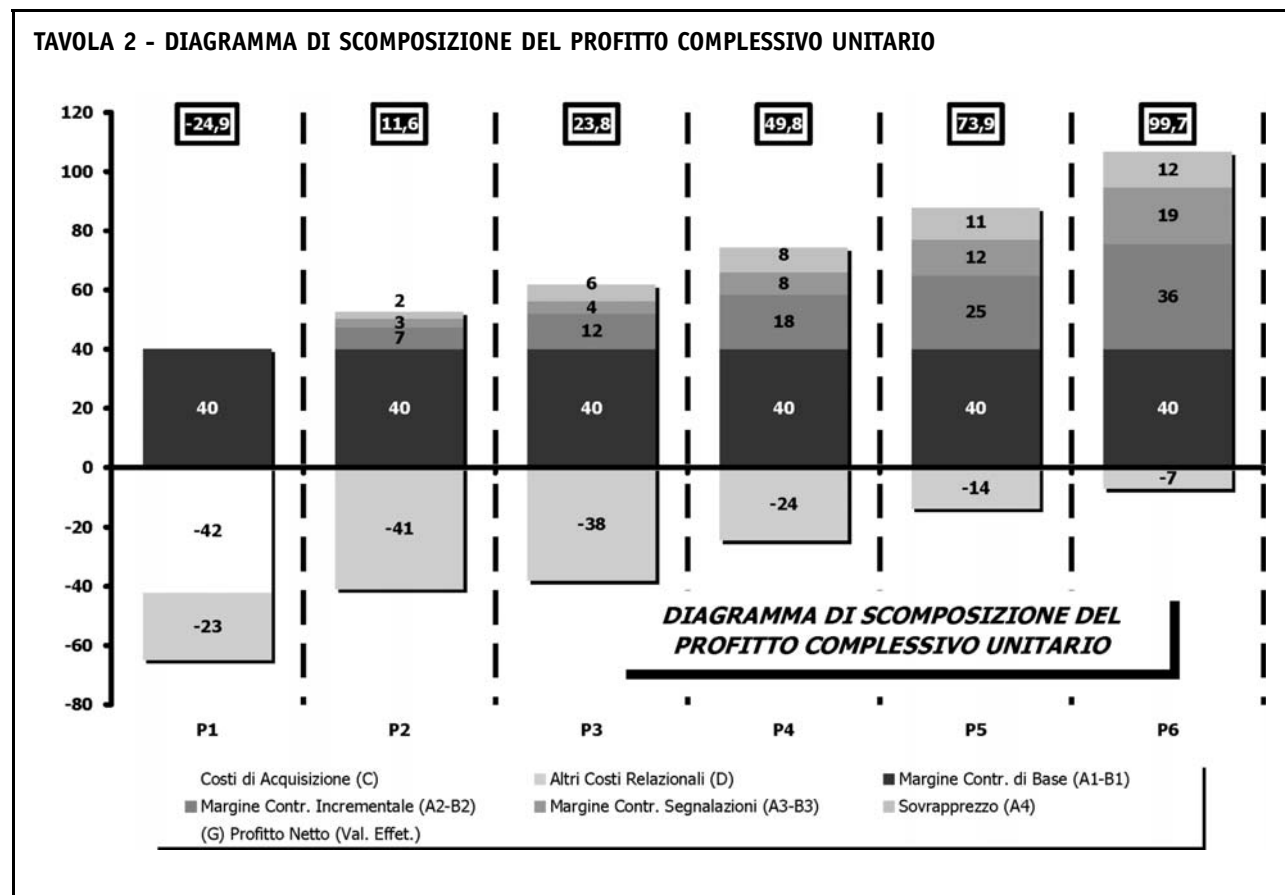
- nella Tavola 4 il periodo complessivamente necessario affinché si possano recuperare i flussi economici negativi generati dall'intera customer base.

Come è facilmente notabile, in media, il BEP di un cliente transattivo si ha alla fine del secondo periodo mentre se consideriamo l'intera customer base acquisita nel periodo P1 (ovvero sia quella che resta transattiva sia quella che defeziona), il punto di pareggio lo raggiungiamo solo all'inizio del quarto periodo.

La simulazione di nuovi scenari

Cosa accadrebbe se riuscissimo a ridimensionare i tassi di abbandono che si avvicinano nel tempo. Nella Tavola 5 abbiamo rappresentato la situazione che si verificherebbe se, attraverso una serie di azioni mirate, riuscissimo a ridurre del 5% il churn rate annuale.

Come è facilmente verificabile, un'operazione del



genere genererebbe a catena tutta una serie di effetti positivi:

- innanzitutto alla fine del sesto periodo avremmo 355 clienti e non 253 il che significherebbe una riduzione del churn rate medio dal 27,5% al 22,4%;
- la LMP calcolata utilizzando la media ponderata passerebbe da 2,5 anni a 2,7 anni e genererebbe sicuramente una riduzione dei tempi di break-even;
- il LTV Complessivo passerebbe da 42.413,90 a 63.131,40 euro con una crescita del 48,8% rispetto alla situazione iniziale. In altre parole con una minima riduzione del churn rate medio (5,1%) riusciremmo a guadagnare in sei periodi 20.717,50 euro in più rispetto alla situazione iniziale;
- il PAO passerebbe da 74,6 a 91 euro e quindi avremmo la possibilità di investire quasi il 22% in più nell'acquisizione di un nuovo cliente.

Chiaramente le considerazioni appena fatte non sono sufficienti. La possibilità di ridurre il churn rate medio è strettamente collegata alla realizzazione di

opportune azioni di relationship improving che, quasi sicuramente, rappresentano dei driver di costo. Sulla base delle affermazioni appena fatte, nella Tavola 5 abbiamo inserito un altro indicatore che abbiamo denominato APRO (Allowable Present Relationship Outlay ovvero Spesa Relazionale Attuale Ammissibile). Si tratta della stima attualizzata del costo relazionale pro-capite che, a fronte della riduzione del churn rate medio, l'azienda potrebbe spendere in più conservando i medesimi costi di acquisizione per cliente. Tale valore si ottiene dividendo la differenza tra il LTV iniziale e quello ipotizzato con churn rate medio inferiore di 5,1% ovvero:

$$APRO = \frac{LTV_{ip} - LTV_{in}}{\sum_{p=1}^{n-1} CBR_p} \text{ dove}$$

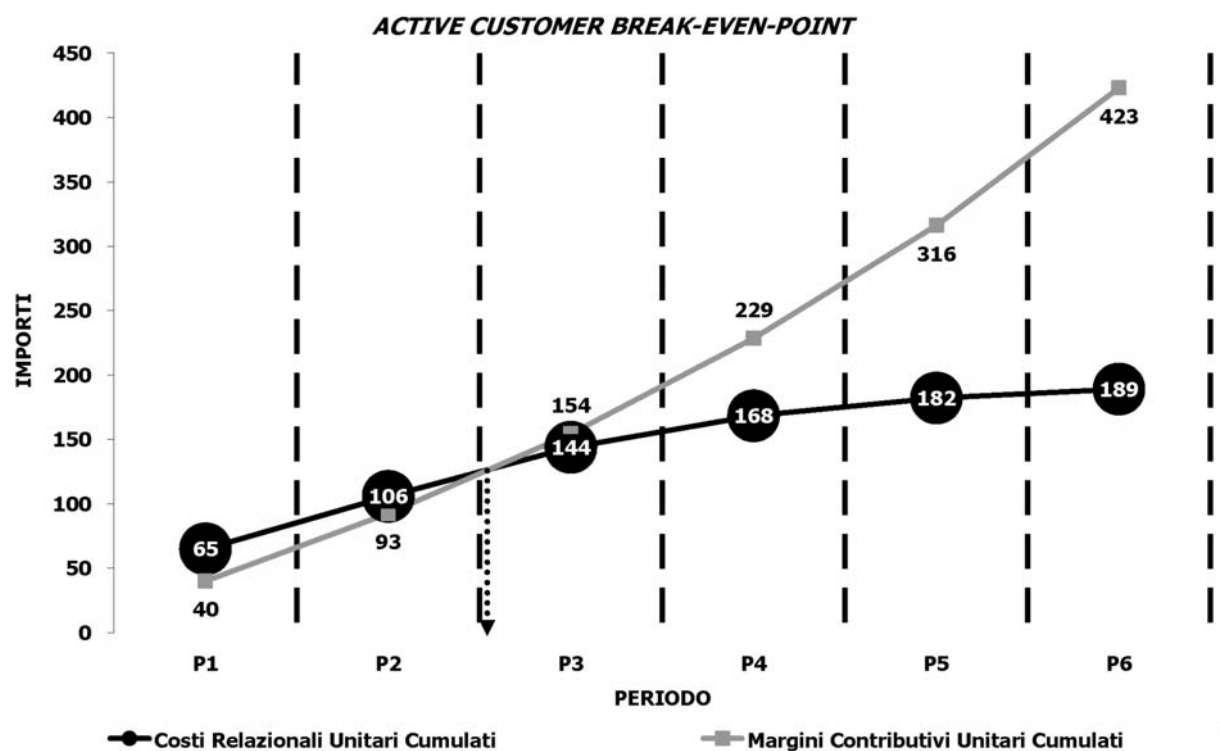
LTV_{ip} = Lifetime Value Ipotizzato;
LTV_{in} = Lifetime Value Iniziale;
n = Numero di Periodi della Serie Storica;
p = periodo relazionale;
CBR = Customer Base Residua alla fine dell'*p*-esimo periodo;

↓

$$APRO = \frac{63.131,40 - 42.413,90}{1.264 + 796 + 548 + 431 + 382} = \frac{20.717,60}{3.421} = 6,1$$

In tal guisa, il maggior costo relazionale attualizzato

TAVOLA 3 - ACTIVE CUSTOMER BEP



Strumenti operativi

TAVOLA 4 - CUSTOMER BASE BEP

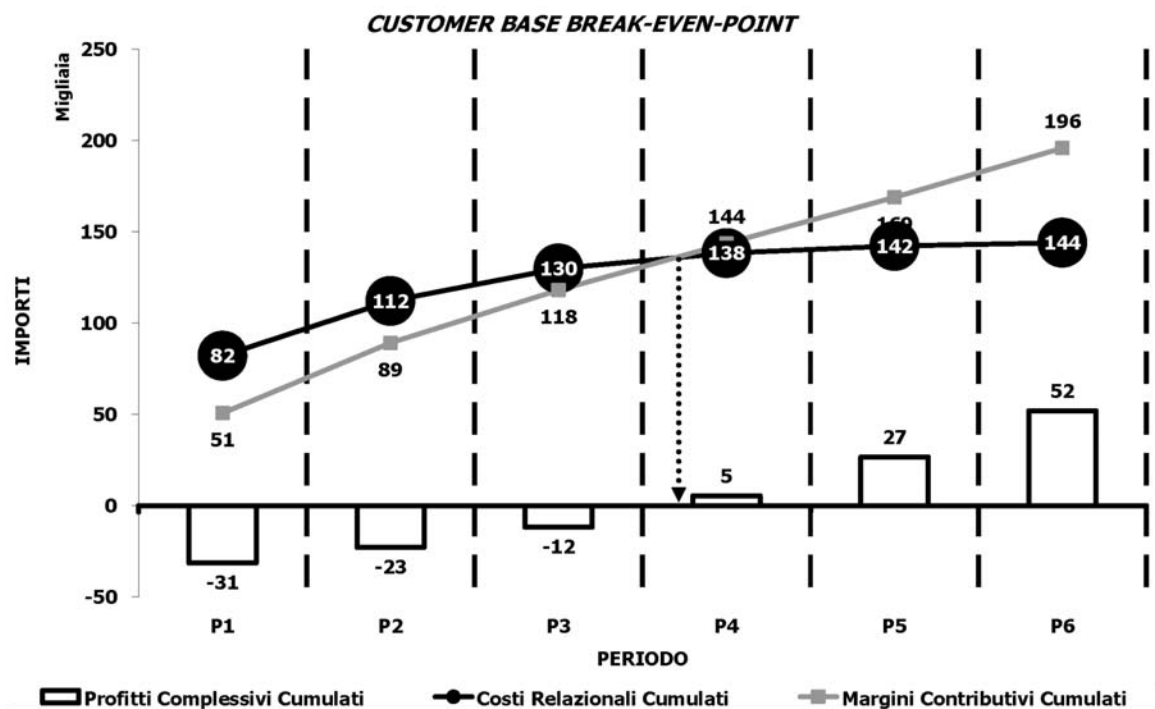


TAVOLA 5 - REPORT DEI FLUSSI ECONOMICI GENERATI NEL TEMPO DALLA CUSTOMER BASE TRANSATTIVA CON IPOTESI DI RIDUZIONE DEL CHURN-RATE DEL 5% ANNUALE

I VALORI SONO STATI ATTUALIZZATI AL TEMPO T0	I PERIODO (Periodo Acquisizione)		II PERIODO		III PERIODO		IV PERIODO		V PERIODO		VI PERIODO	
	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT
Churn Rate	0,03											
Customer Base Transattiva	100%	1.264	37,0%	796	31,2%	548	21,3%	431	11,5%	382	7,0%	355
Ricavi Netti Vendite Base (A1)	64,7	81.742,9	64,7	51.498,0	64,7	35.430,6	64,7	27.883,9	64,7	24.677,3	64,7	22.949,9
Ricavi Netti Vendite Incrementali (A2)	0,0	0,0	13,2	10.519,4	21,3	11.680,5	32,6	14.039,0	44,1	16.835,6	62,8	22.289,8
Ricavi Netti Vendite da Segnalazioni (A3)	0,0	0,0	4,8	3.782,5	7,3	4.004,9	13,5	5.799,3	21,2	8.097,3	34,0	12.051,6
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.073,5	8,2	3.539,9	10,7	4.071,5	11,9	4.230,1
(A) Ricavi delle Vendite Complessivi	64,7	81.742,9	84,7	67.480,2	98,9	54.189,6	118,9	51.262,1	140,7	53.681,7	173,4	61.521,4
Costi Var. Vendite Base (B1)	24,6	31.107,0	24,6	19.597,4	24,6	13.483,0	24,6	10.611,1	24,6	9.390,9	24,6	8.733,5
Costi Var. Vendite Incrementali (B2)	0,0	0,0	5,7	4.570,9	9,3	5.078,7	14,2	6.109,7	19,2	7.318,8	27,3	9.688,1
Costi Var. Vendite da Segnalazioni (B3)	0,0	0,0	1,9	1.536,9	3,2	1.742,2	5,9	2.522,4	9,2	3.522,1	14,8	5.241,5
(B) Costi Variabili Complessivi	24,6	31.107,0	32,3	25.705,2	37,1	20.304,0	44,6	19.243,2	53,0	20.231,8	66,7	23.663,2
(C) Costi di Acquisizione	42,3	53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi di Incent. e/o Sostegno (D1)	0,0	0,0	10,7	8.544,5	10,4	5.703,3	7,6	3.285,5	4,3	1.648,5	1,1	376,2
Costi di Gestione della Transazioni (D2)	8,2	10.390,1	9,9	7.851,7	9,6	5.232,1	7,1	3.069,9	3,2	1.236,3	2,4	855,3
Costi di Supp. e/o Manten. (D3)	14,4	18.189,0	20,3	16.149,4	18,1	9.938,3	9,7	4.191,0	6,2	2.350,6	3,5	1.249,2
(D) Altri Costi Relazionali	22,6	28.579,0	40,9	32.545,6	38,1	20.873,8	24,5	10.546,5	13,7	5.235,4	7,0	2.480,6
(F) Costi Complessivi (B+C+D-E)	89,5	113.178,6	73,2	58.250,8	75,2	41.177,8	69,1	29.789,7	66,7	25.467,1	73,7	26.143,7
Costi di Acquisizione (C)	-42,3	-53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri Costi Relazionali (D)	-22,6	-28.579,0	-40,9	-32.545,6	-38,1	-20.873,8	-24,5	-10.546,5	-13,7	-5.235,4	-7,0	-2.480,6
Margine Contr. di Base (A1-B1)	40,1	50.635,8	40,1	31.900,6	40,1	21.947,6	40,1	17.272,8	40,1	15.286,4	40,1	14.216,3
Margine Contr. Incrementale (A2-B2)	0,0	0,0	7,5	5.948,5	12,1	6.601,8	18,4	7.929,3	24,9	9.516,8	35,5	12.601,7
Margine Contr. Segnalazioni (A3-B3)	0,0	0,0	2,8	2.245,6	4,1	2.262,7	7,6	3.276,9	12,0	4.575,2	19,2	6.810,1
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.073,5	8,2	3.539,9	10,7	4.071,5	11,9	4.230,1
(G) Profitto Netto (Val. Effet.)	-24,9	-31.435,7	11,6	9.229,3	23,8	13.011,9	49,8	21.472,4	73,9	28.214,6	99,7	35.377,6
(H) Coeff. Attual. [(1+0,03)^(-P)]	0,971	0,971	0,943	0,943	0,915	0,915	0,888	0,888	0,863	0,863	0,837	0,837
(I) Valore Attuale Netto (VAN = G*H)	-24,1	-30.520,1	10,9	8.699,5	21,7	11.907,7	44,2	19.077,9	63,8	24.338,1	83,5	29.628,2
Churn Rate Medio		22,4%	Margine Contributivo Attualizzato (MCA)				165,0	208.556,3				
Longevità Media Semplice Prospettica (LMSP)		4,5 anni	Lifetime Value [LTV = VAN = MCA - (CA + CRA)]				49,9	63.131,4				
Longevità Media Prospettica (LMP)		2,7 anni	Permissible Acquisition Outlay (PAO = LTV + CA)				91,0	115.065,9				
Longevità Assoluta		28,1 anni	Allowable Present Relationship Outlay (APRO)				6,1	20.717,6				
Costi di Acquisizione Attualizzati (CA)		41,1	51.934,4									
Costi Relazionali Attualizzati (CRA)		74,0	93.490,4									

che possiamo sostenere per avere una crescita del LTV, a parità di costi di acquisizione, è di 6,1 euro. Come indicato nella Tavola 6 e sulla base di quanto appena affermato, portando questo valore, opportunamente capitalizzato, ad incremento dei costi relazionali pro-capite sostenuti nei periodi successivi al primo (ovvero 6,4 nel secondo periodo, 6,6 nel terzo periodo, 6,8 nel quarto periodo, 7,0 nel quinto periodo e 7,2 nel sesto periodo) la spesa relazionale residua sarà pari a 0 per cui sapremo che se decidessimo di pianificare in tali periodi un programma periodico finalizzato alla riduzione del churn rate esso non dovrebbe superare i costi medi indicati in tabella.

Ipotizziamo ora di avere la possibilità di ottenere gli stessi livelli di churn rate sostenendo un incremento pro-capite del costo relazionale attualizzato di 3 euro per periodo. In particolare, effettuando le op-

portune capitalizzazioni, avremo un aumento pari a 3,1 euro nel secondo periodo, 3,2 euro nel terzo periodo, 3,3 euro nel quarto periodo, 3,4 nel quinto periodo e di 3,5 nel sesto periodo e ciò determinerebbe una crescita del LTV di 5.883,8 euro rispetto alla situazione iniziale (Tavola 7).

In definitiva, dalla situazione che si profila riducendo il tasso di ritenzione, è abbastanza evidente la convenienza economica che comporta avere un customer base maggiormente stabile. Nella Tavola 8 abbiamo rappresentato le curve di break-even nella nuova situazione: nonostante non ci sia stata una sostanziale differenziazione dei tempi necessari al raggiungimento del punto di pareggio, è facilmente verificabile una sostanziale modifica delle concavità che ha determinato l'incremento del profitto complessivo raggiungibile dopo sei periodi (più di 59 mila euro rispetto ai 52 della situazione iniziale).

TAVOLA 6 - REPORT DEI FLUSSI ECONOMICI GENERATI NEL TEMPO DALLA CUSTOMER BASE TRANSATTIVA CON IPOTESI DI COSTO RELAZIONALE PRO-CAPITE LIMITE

I VALORI SONO STATI ATTUALIZZATI AL TEMPO T0	I PERIODO (Periodo Acquisizione)		II PERIODO		III PERIODO		IV PERIODO		V PERIODO		VI PERIODO	
	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT
Churn Rate	0,03											
Customer Base Transattiva	100%	1	37,0%	2	31,2%	3	21,3%	4	11,5%	5	7,0%	6
		1.264		796		548		431		382		355
Ricavi Netti Vendite Base (A1)	64,7	81.742,9	64,7	51.498,0	64,7	35.430,6	64,7	27.883,9	64,7	24.677,3	64,7	22.949,9
Ricavi Netti Vendite Incrementali (A2)	0,0	0,0	13,2	10.519,4	21,3	11.680,5	32,6	14.039,0	44,1	16.835,6	62,8	22.289,8
Ricavi Netti Vendite da Segnalazioni (A3)	0,0	0,0	4,8	3.782,5	7,3	4.004,9	13,5	5.799,3	21,2	8.097,3	34,0	12.051,6
Sovraprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.073,5	8,2	3.539,9	10,7	4.071,5	11,9	4.230,1
(A) Ricavi delle Vendite Complessivi	64,7	81.742,9	84,7	67.480,2	98,9	54.189,6	118,9	51.262,1	140,7	53.681,7	173,4	61.521,4
Costi Var. Vendite Base (B1)	24,6	31.107,0	24,6	19.597,4	24,6	13.483,0	24,6	10.611,1	24,6	9.390,9	24,6	8.733,5
Costi Var. Vendite Incrementali (B2)	0,0	0,0	5,7	4.570,9	9,3	5.078,7	14,2	6.109,7	19,2	7.318,8	27,3	9.688,1
Costi Var. Vendite da Segnalazioni (B3)	0,0	0,0	1,9	1.536,9	3,2	1.742,2	5,9	2.522,4	9,2	3.522,1	14,8	5.241,5
(B) Costi Variabili Complessivi	24,6	31.107,0	32,3	25.705,2	37,1	20.304,0	44,6	19.243,2	53,0	20.231,8	66,7	23.663,2
(C) Costi di Acquisizione	42,3	53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi di Incent. e/o Sostegno (D1)	0,0	0,0	10,7	8.544,5	10,4	5.703,3	7,6	3.285,5	4,3	1.648,5	1,1	376,2
Costi di Gestione della Transazioni (D2)	8,2	10.390,1	9,9	7.851,7	9,6	5.232,1	7,1	3.069,9	3,2	1.236,3	2,4	855,3
Costi di Supp. e/o Manten. (D3)	14,4	18.189,0	20,3	16.149,4	18,1	9.938,3	9,7	4.191,0	6,2	2.350,6	3,5	1.249,2
(D) Altri Costi Relazionali	22,6	28.579,0	40,9	32.545,6	38,1	20.873,8	24,5	10.546,5	13,7	5.235,4	7,0	2.480,6
(DII) Incremento Costi Relazionali	0,0	0,0	6,4	8.121,1	6,6	5.269,8	6,8	3.734,4	7,0	3.027,1	7,2	2.759,4
(F) Costi Complessivi (B+C+D-E)	89,5	113.178,6	83,3	66.371,9	84,8	46.447,5	77,8	33.524,1	74,7	28.494,3	81,4	28.903,1
Costi di Acquisizione (C)	-42,3	-53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri Costi Relazionali (D1)	-22,6	-28.579,0	-40,9	-32.545,6	-38,1	-20.873,8	-24,5	-10.546,5	-13,7	-5.235,4	-7,0	-2.480,6
Incremento Costi Relazionali (DII)	0,0	0,0	-10,2	-8.121,1	-9,6	-5.269,8	-8,7	-3.734,4	-7,9	-3.027,1	-7,8	-2.759,4
Margine Contr. di Base (A1-B1)	40,1	50.635,8	40,1	31.900,6	40,1	21.947,6	40,1	17.272,8	40,1	15.286,4	40,1	14.216,3
Margine Contr. Incrementale (A2-B2)	0,0	0,0	7,5	5.948,5	12,1	6.601,8	18,4	7.929,3	24,9	9.516,8	35,5	12.601,7
Margine Contr. Segnalazioni (A3-B3)	0,0	0,0	2,8	2.245,6	4,1	2.262,7	7,6	3.276,9	12,0	4.575,2	19,2	6.810,1
Sovraprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.073,5	8,2	3.539,9	10,7	4.071,5	11,9	4.230,1
(G) Profitto Netto (Val. Effet.)	-24,9	-31.435,7	1,4	1.108,3	14,1	7.742,1	41,1	17.738,0	66,0	25.187,5	91,9	32.618,3
(H) Coeff. Attual. [(1+0,03)^{-t} (-P)]		0,971		0,943		0,915		0,888		0,863		0,837
(I) Valore Attuale Netto (VAN = G*H)	-24,1	-30.520,1	1,3	1.044,7	12,9	7.085,1	36,6	15.760,0	56,9	21.726,9	77,0	27.317,3
Churn Rate Medio	22,4%		Margine Contributivo Attualizzato (MCA)				165,0		208.556,3			
Longevità Media Semplice Prospettica (LMSP)	4,5		Lifetime Value [LTV = VAN = MCA - (CA + CRA)]				33,6		42.413,9			
Longevità Media Ponderata Prospettica (LMP)	2,7		Permissible Acquisition Outlay (PAO = LTV + CA)				74,6		94.348,3			
Longevità Assoluta	28,1		Residual Relationship Outlay				0,0		0,0			
Costi di Acquisizione Attualizzati (CA)	41,1		51.934,4									
Costi Relazionali Attualizzati (CRA)	90,4		114.207,9									

Strumenti operativi

TAVOLA 7 - REPORT DEI FLUSSI ECONOMICI GENERATI NEL TEMPO DALLA CUSTOMER BASE TRANSATTIVA CON IPOTESI DI COSTO RELAZIONALE PRO-CAPITE OBIETTIVO

I VALORI SONO STATI ATTUALIZZATI AL TEMPO T0	I PERIODO (Periodo Acquisizione)		II PERIODO		III PERIODO		IV PERIODO		V PERIODO		VI PERIODO	
	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT	MEDIO	TOT
	100%	1	37%	2	31%	3	22%	4	16%	5	13%	6
Churn Rate	0,03											
Customer Base Transattiva	1.264											
Ricavi Netti Vendite Base (A1)	64,7	81.742,9	64,7	51.498,0	64,7	35.533,6	64,7	27.716,2	64,7	23.281,6	64,7	20.255,0
Ricavi Netti Vendite Incrementali (A2)	0,0	0,0	13,2	10.519,4	21,3	11.714,5	32,6	13.954,5	44,1	15.883,5	62,8	19.672,5
Ricavi Netti Vendite da Segnalazioni (A3)	0,0	0,0	4,8	3.782,5	7,3	4.016,6	13,5	5.764,4	21,2	7.639,3	34,0	10.636,5
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.082,5	8,2	3.518,6	10,7	3.841,3	11,9	3.733,4
(A) Ricavi delle Vendite Complessivi	64,7	81.742,9	84,7	67.480,2	98,9	54.347,2	118,9	50.953,8	140,7	50.645,7	173,4	54.297,4
Costi Var. Vendite Base (B1)	24,6	31.107,0	24,6	19.597,4	24,6	13.522,2	24,6	10.547,3	24,6	8.859,8	24,6	7.708,0
Costi Var. Vendite Incrementali (B2)	0,0	0,0	5,7	4.570,9	9,3	5.093,5	14,2	6.073,0	19,2	6.904,9	27,3	8.550,5
Costi Var. Vendite da Segnalazioni (B3)	0,0	0,0	1,9	1.536,9	3,2	1.747,3	5,9	2.507,2	9,2	3.322,9	14,8	4.626,1
(B) Costi Variabili Complessivi	24,6	31.107,0	32,3	25.705,2	37,1	20.363,0	44,6	19.127,5	53,0	19.087,6	66,7	20.884,6
(C) Costi di Acquisizione	42,3	53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costi di Incent. e/o Sostegno (D1)	0,0	0,0	10,7	8.544,5	10,4	5.719,9	7,6	3.265,8	4,3	1.555,2	1,1	332,0
Costi di Gestione della Transazioni (D2)	8,2	10.390,1	9,9	7.851,7	9,6	5.247,4	7,1	3.051,5	3,2	1.166,4	2,4	754,8
Costi di Supp. e/o Manten. (D3)	14,4	18.189,0	20,3	16.149,4	18,1	9.967,2	9,7	4.165,8	6,2	2.217,6	3,5	1.102,5
(D1) Altri Costi Relazionali	22,6	28.579,0	40,9	32.545,6	38,1	20.934,5	24,5	10.483,1	13,7	4.939,3	7,0	2.189,3
(DII) Incremento Costi Relazionali	0,0	0,0	3,1	3.905,8	3,2	2.534,4	3,3	1.801,2	3,4	1.447,1	3,5	1.252,0
(F) Costi Complessivi (B+C+D-E)	89,5	113.178,6	78,1	62.156,6	79,8	43.831,9	73,3	31.411,8	70,8	25.474,0	77,7	24.325,9
Costi di Acquisizione (C)	-42,3	-53.492,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Altri Costi Relazionali (D1)	-22,6	-28.579,0	-40,9	-32.545,6	-38,1	-20.934,5	-24,5	-10.483,1	-13,7	-4.939,3	-7,0	-2.189,3
Incremento Costi Relazionali (DII)	0,0	0,0	-4,9	-3.905,8	-4,6	-2.534,4	-4,2	-1.801,2	-4,0	-1.447,1	-4,0	-1.252,0
Margine Contr. di Base (A1-B1)	40,1	50.635,8	40,1	31.900,6	40,1	22.011,4	40,1	17.168,9	40,1	14.421,9	40,1	12.547,0
Margine Contr. Incrementale (A2-B2)	0,0	0,0	7,5	5.948,5	12,1	6.621,0	18,4	7.881,6	24,9	8.978,6	35,5	11.121,9
Margine Contr. Segnalazioni (A3-B3)	0,0	0,0	2,8	2.245,6	4,1	2.269,3	7,6	3.257,2	12,0	4.316,5	19,2	6.010,4
Sovrapprezzo (A4)	0,0	0,0	2,1	1.680,2	5,6	3.082,5	8,2	3.518,6	10,7	3.841,3	11,9	3.733,4
(G) Profitto Netto (Val. Effet.)	-24,9	-31.435,7	6,7	5.323,6	19,1	10.515,2	45,6	19.542,0	69,9	25.171,8	95,7	29.971,5
(H) Coeff. Attual. [(1+0,03)^{-t} * (-P)]	0,971	0,971	0,943	0,943	0,915	0,915	0,888	0,888	0,863	0,863	0,837	0,837
(I) Valore Attuale Netto (VAN = G*H)	-24,1	-30.520,1	6,3	5.018,0	17,5	9.622,9	40,5	17.362,8	60,3	21.713,4	80,1	25.100,6
Churn Rate Medio	24,3%		Margine Contributivo Attualizzato (MCA)				160,7		203.120,5			
Longevità Media Semplice Prospettica (LMSP)	4,1		Lifetime Value				38,2		48.297,7			
Longevità Media Ponderata Prospettica (LMP)	2,7		[LTV = VAN = MCA * (CA + CRA)]				79,3		100.232,2			
Longevità Assoluta	25,6		Permissible Acquisition Outlay (PAO = LTV + CA)				4,7		5.883,8			
Costi di Acquisizione Attualizzati (CA)	41,1	51.934,4										
Costi Relazionali Attualizzati (CRA)	81,4	102.888,4										

TAVOLA 8 - BREAK-EVEN CON IPOTESI DI MAGGIORE STABILITÀ DELLA CUSTOMER BASE

