

Lifetime Value del cliente

Lucio Miranda

Lucio.Miranda@inetitalia.com

www.inetitalia.com

copyright © 2002. Tutti i diritti riservati. Vietata la riproduzione, anche parziale, senza il consenso scritto dell'autore.

Premessa

Questo articolo comincia con un aneddoto. Lo scopo e' solo quello di introdurre l'argomento del "Lifetime Value" in maniera pratica, non certo di dare valore dimostrativo universale all'aneddoto in parola. Sono sicuro, ad ogni modo, che situazioni come quelle descritte sotto sono capitate a tutti e che raramente la soluzione sia conformata alla considerazione del "Lifetime Value" del cliente.

L'anno scorso sono stato in Italia 10 volte, sempre per lavoro, ed ogni volta ho volato da New York a Milano. Per 4 voli ho usato KLM/Northwest e per 3 Linea Aerea B. Gli orari di entrambe le compagnie sono convenienti ed i prezzi sempre allineati. Ultimamente sto cercando di concentrare i voli su un unico vettore in modo da accumulare miglia. Sia con KLM che con Linea Aerea B ho avuto alcuni problemi legati a ritardi o alla consegna dei bagagli. L'atteggiamento delle due compagnie alle mie rimostranze e' stato pero' molto diverso e la cosa mi offre il destro per espandere questa esperienza di natura aneddotica al concetto di "Lifetime Value" del cliente. Il tutto si lega poi alle applicazioni di CRM, e vedremo il perche'.

Aneddoto 1- KLM/Northwest

In un transito ad Amsterdam il volo da New York arriva tardi. Il gate per il volo su Milano e' distante e per arrivare in tempo devo correre un buon 15 minuti carico di valigie come un mulo. Niente auto elettrica in vista per il trasferimento da un gate all'altro. Sinceramente ero un po' scocciato (e anche parecchio sudato..) Senza che chiedessi niente al ritorno vengo messo in business class per tutto il viaggio. Poiche' nel transito una valigia non aveva fatto in tempo ad arrivare e nella notte passata ad Amsterdam mi avevano rubato un maglione, mando una lettera alla KLM per chiedere il rimborso. In 15 giorni, senza neanche contestare il valore del maglione o altro, mi arriva un assegno accompagnato da una lettera di scuse.

Aneddoto 2- Linea Aerea B

Prenoto il volo online (of course ;-) Biglietto elettronico. Dopo pochi giorni salta fuori un impegno imprevisto e devo cambiare la data del ritorno. Chiamo la Linea Aerea B e mi fanno pagare \$150 per il cambio data. Va bene. Il giorno del ritorno mi alzo alle 4.45 (!!!) della mattina (il volo partiva alle 7.25, operato da Air France, la compagnia partner di Linea Aerea B). Al check-in mi dicono che al momento del cambio data la Linea Aerea B non aveva "rivalidato" il biglietto elettronico. Morale della favola devo aspettare che apra la biglietteria Linea Aerea B di Malpensa alle 9.00 per risolvere il problema. Intanto perdo il volo. Alle 9.00 in punto la biglietteria apre ed il problema viene risolto nel giro di (letteralmente) 90 secondi. Parto alle 10.35 per Parigi dove aspetto 7 ore in aeroporto il volo Linea Aerea B per New York.

Tornato a casa, mando un fax di protesta alla Linea Aerea B. Questo il succo: "vi ho pagato \$150 per cambiare una prenotazione che voi non avete poi rispettato per motivi burocratico-amministrativi e non avete avuto alcun problema nel farmi

buttare via una giornata tra un aeroporto e l'altro: rivoglio indietro i miei \$150". Dopo una settimana mi chiamano e mi dicono che non possono fare niente: ogni volta che la prenotazione cambia si devono pagare \$150, e basta.

Risultato

- 1- Non viaggero' piu' con la Linea Aerea B ove possibile.
- 2- Viaggero' sempre con KLM ove possibile.
- 3- Almeno un migliaio di persone leggerà questo articolo.

Il concetto di "Lifetime Value" (LV) del cliente

Il concetto non e' per nulla nuovo e ad alcuni sembrerà quasi banale dedicarvi un articolo. Quello che intendo fare qui, in effetti, non e' osannare la bontà del servizio alla clientela quale leva strategica di ritenzione del consumatore, bensì proporre un metodo di misura economica del fenomeno per aiutare a valutare le azioni di ritenzione del cliente. Quindi, tornando al concetto di LV, si tratta di realizzare che un cliente non vale per quanto ha appena comprato da noi, non vale solo per il suo ultimo acquisto, bensì per tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare presso di noi in futuro. Mettere a rischio la relazione col cliente comporta dunque la perdita di tutto il flusso di affari generato dal cliente nel corso del tempo.

Tempo e denaro, i due tiranni di tutte le valutazioni di convenienza economica. Cominciamo col tempo. "Il flusso di affari generato dal cliente nel corso del tempo" Quanto tempo? Dipende dal tipo di bene e dallo scenario dell'economia e della concorrenza. Se sono il vostro panettiere d'angolo, se siete sui 55-60'anni, e se la casa dove abitate e' di vostra proprietà, allora e' logico immaginarsi un LV calcolato su periodi lunghi: anche 10-15 anni. Stesso scenario ma avete 28'anni, in carriera, e siete in affitto: 1-2 anni al massimo.

Prodotti ad alto contenuto tecnologico dove lo scenario cambia rapidamente e i leader di oggi non sono sicuri di essere i leader di domani: direi di usare un periodo di 2-3 anni.

Prodotti di lusso o ad uso industriale: usare un periodo legato ai cicli economici di espansione piu' recenti perché in tempi di recessione pochi comprano le borse di Prada e meno ancora investono in betoniere e torni.

Esiste un metodo per calcolare il LV di un cliente?

Propongo di mutuare dalla finanza il metodo del Net Present Value (NPV) altrimenti noto come Metodo dei Flussi di Cassa Scontati. Possiamo dire che il LV del cliente può essere equiparato al NPV dei flussi di cassa generati dal cliente in un certo numero di anni futuri.

In pratica si tratta di questo: prendo il valore di tutte le transazioni future generate dal cliente (il valore dei suoi acquisti, in altre parole), lo sconto ad un tasso di interesse prefissato e lo sommo. Quello e' il NPV generato dal cliente, il valore ad oggi di tutti gli incassi futuri.¹

¹ La necessità di dover "scontare" il valore degli acquisti futuri nasce dalla necessità di dover tenere in considerazione il valore finanziario del tempo: poiché sono meglio 100 lire oggi che non 100 lire domani, allora le "100 lire domani" valgono necessariamente meno rispetto alle "100 lire oggi". Per trovare quanto valgono OGGI le 100 lire che incassero' DOMANI devo prendere le "100 lire domani" e scontarle ad un certo tasso.

In altre parole: il suo Lifetime Value visto che stiamo ponendo NPV=LV (un metodo come un altro per calcolare il LV del cliente, non e' detto che non se ne possano usare altri ..)²

Messo in questo modo, il calcolo del LV dipende da diverse variabili:

1. Dall'arco temporale considerato (problema appena affrontato). E' chiaro che piu' anni considero piu' alto sara' il LV.
2. Dal tasso di interesse scelto per scontare il valore delle transazioni. Piu' alto e' il tasso minore sara' il NPV (o LV, che dir si voglia).
3. Dal valore monetario delle transazioni generate dal cliente: piu' alto e' questo valore piu' alto sara' il NPV.

Per gli amanti delle formule, questa e' l'equazione per il calcolo del NPV:

$$\text{NPV} = \text{FC1}/(1+i)^1 + \text{FC2}/(1+i)^2 + \text{FC3}/(1+i)^3 + \dots \text{FCn}/(1+i)^n$$

Dove:

FC = flusso di cassa
i = tasso d'interesse di sconto
n = numero dei periodi

Passando ad un **esempio concreto** calcoliamo il mio LV per la Linea Aerea B:

- Arco temporale (n) = 3 anni
- Voli per anno = 10
- Costo medio biglietto = \$500
- Tasso di sconto (i) = 6% (pari ad un tasso di rendimento medio delle obbligazioni negli USA)

In questo caso FC = \$500 x 10 = \$5000, in pratica la mia spesa annua in biglietteria aerea³.

Questo il calcolo del NPV:

- Anno 1
\$5000/1.06 = \$4717
- Anno 2
\$5000/1.06² = \$4464
- Anno 3
\$5000/1.06³ = \$4202

$$\text{NPV} = \$4717 + \$4464 + \$4202 = \mathbf{\$13383}$$

² Il metodo del NPV non tiene conto del costo connesso al rimpiazzo del cliente perso. Acquisire un nuovo cliente costa in media dalle 5 alle 7 volte quello che costa vendere una seconda volta ad un cliente gia' acquisito.

³ Questa e' un'approssimazione in quanto l'approccio corretto sarebbe quello di scontare i flussi di cassa mensili.

Volendo raffinare ancora di più l'analisi prendiamo il bilancio della Linea Aerea B e vediamo che il Margine Operativo Lordo (MOL)⁴ per l'anno 2000 era stato dell'11%. Questo vuol dire che i miei \$13383 di acquisti di biglietteria aerea, se fatti tutti con la Linea Aerea B, genererebbero un MOL pari a \$1472 (l'ipotesi è che la percentuale del MOL nei prossimi 3 anni non cambi. Ipotesi spannometrica ma accettabile).

Schema di calcolo del NPV

	<u>Anno 1</u>	<u>Anno 2</u>	<u>Anno 3</u>
Spesa annua =	\$5,000	\$5,000	\$5,000
n =	1	2	3
i% =	6%		
Fattore sconto =	FC/(1+i) ⁿ		
Spesa scontata =	\$4,717	\$4,450	\$4,198

	├───┘	├───┘	├───┘
\$4,717 ←			
\$4,450 ←			
\$4,198 ←			

NPV = \$13,365

MOL = 11%

LV = \$1472

⁴ Ricavi dell'attività tipica di gestione meno costi dell'attività tipica di gestione. In pratica non vengono inclusi ricavi e costi finanziari, straordinari, o d'altro tipo. Solo quelli che hanno a che fare con l'attività tipica dell'azienda.

Morale della favola

Possiamo dire che il mio LV per la Linea Aerea B e' di \$1472, pari al MOL che i miei acquisti di biglietteria aerea genererebbero nei 3 anni a venire. La Linea Aerea B non mi rimborsa i \$150 che ho speso per il cambio prenotazione nonostante non abbia rispettato i termini della prenotazione e si gioca \$1472 per i prossimi 3 anni. Miope ed arrogante.

La KLM mi ha prontamente rimborsato il costo di un maglione (\$100), mi ha messo in business class una volta (costo marginale zero perche' comunque il posto c'era ..) e in cambio guadagna i \$1472 di MOL perche' volero' sempre con loro tutte le volte che ci saranno posti disponibili.

LV & Internet

Cosa c'entra tutto questo con Internet? Di per se' niente, o meglio, non e' detto che Internet ci debba centrare per forza ma di certo potrebbe rendere la vita molto piu' semplice per coloro che devono prendere le decisioni su come trattare il cliente.

Tanto per essere chiari: la Linea Aerea B non ha alcun obbligo legale a rimborsarmi i \$150 che ho pagato per il cambio prenotazione. Si tratta di una pura considerazione commerciale: perdere \$150 oggi e mantenerne \$1472; oppure tenersi i \$150 e sperare che mi passi l'arrabbiatura per l'arroganza ed il trattamento ricevuto (ma non mi passano..) e voli ancora con loro.

E se invece di \$150 la mia richiesta fosse stata per \$500? I termini della faccenda sarebbero stati diversi? Un sistema di CRM puo' contribuire a velocizzare e facilitare il processo decisionale basandolo su criteri condivisi. Usando sistemi di profilazione delle mie abitudini di acquisto online e di navigazione la Linea Aerea B puo' sapere quante volte ho volato negli ultimi 12 mesi (pensate che pago con una carta di credito emessa dalla Linea Aerea B anche quando compro biglietti di altri vettori!) e quindi calcolare il mio LV.

Il dato, integrato in un sistema di CRM, viene aggiornato continuamente con i dati provenienti dalla mia navigazione e con le informazioni che volontariamente fornisco, viene messo a disposizione in rete a tutti i "front agent" (prenotazioni, check-in, biglietteria, servizio assistenza clienti etc.) della compagnia in maniera tale che chiunque venga contattato sappia come trattare il cliente in maniera uniforme. Oltre alle linee guida su come trattare clienti corrispondenti a diversi livelli di LV, il sistema puo' anche suggerire offerte e promozioni che si attagliano al profilo del consumatore.