

Calcolare il LifeTime Value (LTV) o Lifetime Customer Value (LCV)

Di [Jim Novo](#)

Articolo originale:

Calculating LifeTime Value (LTV) or Lifetime Customer Value (LCV)

<http://www.jimnovo.com/LTV.htm>



Foto di [zizzybalooobah](#)

Ci sono due tipi di misurazione del LifeTime Value: assoluto e relativo. Il primo è molto difficile da calcolare, il secondo è molto facile e per molti versi più potente del primo.

La parte più difficile del calcolo del LTV è decidere cos'è la durata della vita del cliente (Customer Lifetime). Il LifeTime Value è il valore del cliente nel corso della vita (se non sapete cosa è un ciclo di vita, dovrete leggere [l'articolo sul ciclo di vita](#)

[<http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1372/>],

prima di leggere questo). Il LifeTime Value non esiste senza un ciclo di vita.

Affronteremo alcuni dettagli sul calcolo del LifeTime Value fra un attimo, ma prima devo fare una precisazione.

Il concetto di LifeTime Value è stato orribilmente abusato e frainteso nel corso degli ultimi anni. **Per utilizzare questo concetto nella gestione del cliente non è necessario immaginare un valore assoluto del ciclo di vita, o aspettare "una vita" per determinarne il valore.** Se siete nuovi a questi concetti sul LifeTime Value e non avete monitorato i parametri appropriati, o se la vostra azienda è nuova e non ha una storia di business significativa, potete cercare il "LifeTime Value relativo", collegarlo al comportamento dei clienti e comunque beneficiare del LTV / LCV usandolo nel vostro modello di business per gestire il valore del cliente.

Ecco un esempio molto semplice: supponiamo che abbia mandato lo stesso annuncio in due diverse newsletter e che abbia ottenuto una risposta da entrambe. Quando guardo chi ha risposto agli annunci, diciamo una settimana dopo, per una visita sui contenuti, oppure 30 giorni dopo per un acquisto, trovo una percentuale elevata di visitatori di ritorno o di acquirenti, da una newsletter e una bassa percentuale dall'altra.

Il [comportamento ricorrente](#) [<http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1137/>] indica un LifeTime Value più elevato e predice un comportamento futuro ripetitivo, indipendentemente da ciò che è l'effettivo valore monetario del LifeTime Value. Posso spostare la spesa pubblicitaria dalla newsletter a bassa ripetizione, verso la newsletter ad alta ripetizione ed ottenere un maggiore ritorno sull'investimento, senza dover misurare nient'altro che il comportamento ricorrente.

Tra l'altro, l'utilizzo del comportamento dei clienti per predire il LifeTime Value relativo e la fedeltà dei clienti, è una tecnica che ha 40 anni, ancora oggi in uso presso società di vendita per corrispondenza e televendite. Siti di grandi dimensioni dotati di CRM Analytics utilizzano questa tecnica, conosciuta come [RFM](#) (Recency Frequency Monetary) [<http://www.jimnovo.com/RFM-tour.htm>], per prevedere il valore del cliente e la risposta alle promozioni. Se desiderate vedere i dettagli sull'utilizzo del LifeTime Value

relativo, per prendere decisioni sugli annunci o sul prodotto, consultate il tutorial: [Confrontare il valore potenziale di gruppi di clienti](http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1002/) [http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1002/]

Diciamo che non siete soddisfatti di utilizzare il LifeTime Value relativo come surrogato del LifeTime Value assoluto: vi piacciono i guai, oppure il vostro capo vuole un numero preciso. Nessun problema, ecco alcuni punti che bisogna mettere sul tavolo quando si discute il calcolo del LTV:

1. Se non siete stati in affari abbastanza a lungo per conoscere la durata della vita di un cliente, fissate un primo paletto, cercando i migliori clienti che vi abbandonano. Guardate i clienti che hanno trascorso più tempo o visitato di più il vostro sito e fra questi, cercate quelli che non hanno effettuato un acquisto, o fatto una visita, da un certo lasso di tempo (6 - 9 mesi, per esempio). Con ogni probabilità, l'acquisto o l'ultima visita è stata la fine del [LifeCycle](http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1372/) [http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1372/], dei migliori clienti che hanno smesso di comprare o visitare. Quando i clienti migliori si fermano, di solito hanno concluso. Quindi guardate la data del primo acquisto o visita, per questi clienti, calcolate il vostro LifeTime e utilizzate questo periodo di tempo come "vita standard" del cliente, tenendo presente che la durata media è probabilmente molto più breve.

2. Spesso, un cliente se ne va per alcuni anni e poi torna. Questo è stupendo e normale. La loro vita era cambiata in qualche modo e se ne sono andati, ma ora hanno bisogno ancora di voi. La maggior parte dei marketers non online, chiamerebbe un cliente, che ha avuto zero attività per oltre 2 anni, un cliente che ha abbandonato. On-line, questo lasso di tempo è più vicino a 6 mesi per il cliente medio, a meno che non siate in un classico business stagionale. Se il cliente riparte, sarebbe un cliente "nuovo", per finalità di marketing e di modellazione. E' più probabile che si comporti come un nuovo cliente che come un cliente ricorrente. Il comportamento avrà una impennata ed una nuova caduta, proprio come ha fatto nei precedenti LifeCycle con il vostro business.

Ciò non significa che non possiate utilizzare lo stesso codice cliente, o combinare i vecchi dati di comportamento con i nuovi del customer service. Infatti, sapere quanto tempo in media un cliente sta inattivo, prima che ritorni di nuovo, può essere un utile strumento di promozione. Però c'è stata una discontinuità significativa nel comportamento ed è più probabile che il cliente si comporti come un nuovo cliente piuttosto che come uno che è rimasto con voi per tutto il tempo. È proprio così che funziona; è probabile, per esempio, che siano interessati a prodotti diversi.

Siete voi a decidere se si tratta di un nuovo LifeTime oppure no, in base al vostro business. Nella maggior parte dei casi, da una prospettiva di marketing ed ai fini del LifeTime Value, questi casi dovrebbero essere trattati come nuovi clienti, altrimenti tutti i vostri clienti avranno vita "infinita" e la metrica perderà la sua efficacia.

3. Un'altra sfida per il calcolo del LifeTime Value: di solito gran parte dei dati necessari per completare il semplice calcolo non sono disponibili o non si riesce a concordarli con tutti i responsabili, soprattutto se si tratta di una grande azienda. Se non sapete qual è il costo unitario medio, in termini di spese generali, non potete fare il calcolo; se non sapete qual è il numero medio di chiamate all'assistenza cliente per unità spedite, e qual è il costo chiamate, non potete fare il calcolo. Questo è un problema particolarmente arduo per i rivenditori non on-line, i cui database non sono in grado di raccogliere dati che siano anche lontanamente rilevanti.

Ecco un tipo di approccio per il caso in cui i dati operativi necessari non siano chiari; provate a concentrarvi sulla unità media venduta, e scomponete tutti i ricavi ed i costi che costituiscono l'unità. Una volta che si arriva a un profitto per unità, moltiplicate semplicemente per le unità vendute ad un cliente nel corso della vita, sottraete le spese generali e di promozione ed avete il LTV.

Prezzo medio, costo dei beni venduti, il margine lordo ... dovrebbe essere facile da trovare. Per ottenere i costi del servizio al cliente, guardate quante unità movimentate ogni anno e dividete per il costo del servizio annuale del cliente. Fate la stessa cosa per le restituzioni e così via, finché non conoscete il costo per unità venduta, di tutti gli elementi che entrano in gioco in una vendita. Non dimenticate la gestione del credito, il supporto post-vendita, ecc.. Ad esempio:

Utile netto per Unità di analisi:

Descrizione	Importo	% prezzo di vendita medio
Prezzo di vendita medio	\$40,00	-
Costo merci vendute	-36,00	90%
Margine lordo*	4,00	10%
Recupero credito	-0,80	2%
Ricavi gestione spedizione	6,00	15%
Costi spedizione	-4,00	10%
Assistenza cliente (una chiamata ogni 5 vendite)	-0,80	2%
Gestione delle restituzioni (5% delle vendite)	-2,00	5%
Frodi e perdita merce (1% delle vendite)	0,40	1%
Costi promozionali, sconti, pubblicità	0,80	2%
Profitto netto per unità	\$1,20	3%

(* Il Margine lordo è una voce solamente descrittiva per le due righe precedenti e non concorre al totale N.d.T.)

Calcolo del LTV e del costo di acquisizione cliente:

Diciamo che il cliente medio acquista per 2 anni, poi si ferma per almeno 1 anno. Pertanto, possiamo assumere che la durata di un cliente è di 2 anni.

In 2 anni, il cliente fa in media 16 acquisti.

$16 \times \$1,20$ Profitto per unità = \$ 19,20 LTV del cliente medio

Il cliente medio recluta altri 3 clienti. Il costo massimo di acquisizione di un nuovo cliente dovrebbe essere, nel punto di pareggio, di $4 \times 19,20 \$ = 76,80$ dollari.

In ogni caso io non sono un fan del costume di includere il valore del passa parola o il valore della "raccomandazione" nel LifeTime Value di un singolo cliente. Se voi lo siete, quanto vale il passaparola? Lo conterete due volte.

Usatelo per determinare i costi di acquisizione, come nell'esempio precedente, ma non includetelo nel calcolo del LTV. La somma dei LTV di tutti i vostri clienti dovrebbe corrispondere ai vostri profitti futuri; se includete anche il valore del passa parola nel LifeTime Value, sovrastimerete i profitti.

Non stupitevi se trovate che alcuni gruppi di clienti hanno LTV negativi, è molto comune. Questa è la parte di analisi LTV che in genere viene dimenticata, perché significa letteralmente che ci sarebbe più profitto se ci fossero meno clienti e spiegarlo che al vostro capo (se ne avete uno) è spesso una bella sfida, anche in una giornata buona. Auguri!

Dopo aver **misurato** il valore del cliente, il passo successivo è quello di **gestire** il valore del cliente, per fare soldi creando campagne di marketing e disegnando il sito per clienti ad elevato ROI.

Il libro **Drilling Down** [<http://jimnovo.booklocker.com/>] descrive come creare con facilità il valore futuro e con molta probabilità vi permetterà di assegnare punteggi ad ogni cliente, fornisce inoltre istruzioni dettagliate su come utilizzare questi punteggi per migliorare costantemente la redditività dei propri clienti.



Jim Novo

Ttraduzione di **Marco Dini**

Questo articolo si trova all'indirizzo:

<http://www.ideawebitalia.it/web-analytics/1626/>

Altri articoli di Jim Novo:

<http://www.ideawebitalia.it/author/jim-novo/>

Immagine in prima pagina:

Autore **zizybalooah**

Immagine originale: <http://www.flickr.com/photos/zizy/89696633/>

Licenza d'uso CreativeCommons: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/deed.it>