

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN STATISTICA, ECONOMIA E FINANZA



ELABORATO FINALE

KPI COMMERCIALI

IL CASO ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.

DIREZIONE PER L'ITALIA

Relatore: dott. **MARCO UGO PAIOLA**

Laureando: **ANDRES JULIAN LAU MARTINEZ**

ANNO ACCADEMICO 2007-2008

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. STATISTICA E MARKETING	7
• DATA MINING	8
• IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ANALITICO (CRM)	10
• IL CLIENTE COME INVESTIMENTO: Il modello del Customer Life Time Value	10
2. COMPANY PROFILE ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A.	13
• STORIA	13
• ASSICURAZIONI GENERALI –DIREZIONE PER L’ITALIA	14
• OFFERTA COMMERCIALE	15
3. KPI COMMERCIALI	17
• APPLICATIVI DI BUSINESS PER L’ANALISI DEI DATI	17
• PROGETTO SMA (Sistema di Marketing Analitico)	18
• ANALISI DEI DATI	21
- Selezione del campione ed estrazione dei dati	21
- Analisi descrittive della performance delle agenzie	22
- Costruzione degli indicatori	27
• COSTRUZIONE DEL MODELLO	30
- Analisi delle correlazioni	30
- Stima del modello	35
CONCLUSIONI	43
BIBLIOGRAFIA	45

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni lo scenario socio-economico ha assunto una complessità sempre maggiore, dovuta sia alla concorrenza più serrata e ad una crescente consapevolezza del cliente che il proprio potere contrattuale gioca un ruolo fondamentale all'interno dell'ambiente competitivo. Tali condizioni non ammettono improvvisazioni, mediocrità o qualsiasi azione che non abbia come obiettivo il raggiungimento dell'eccellenza sotto tutti i profili.

A questo punto la velocità di reazione ai cambiamenti, il saper leggere in anticipo ciò che può accadere e l'abilità nell'implementare azioni volte a guadagnare nonché a mantenere il vantaggio competitivo acquisito nel corso degli anni si consolidano come i driver fondamentali per tutte le imprese (a maggior ragione quelle appartenenti a settori in cui un'alta redditività veniva garantita da forme di mercato oligopolistiche e forti barriere all'entrata che di fatto limitavano la concorrenza). In tali settori il rischio di perdere redditività è superiore alla possibilità di guadagnarne, ragion per cui non è più sufficiente lavorare come si è fatto finora, ma affiancare all'esperienza di chi ha saputo creare valore, una struttura di supporto moderna in cui la pianificazione ed il controllo dei processi, la gestione finanziaria ed il marketing diventino degli elementi imprescindibili per garantire una forte capacità di produrre reddito che sia equilibrata e duratura nel tempo.

In un settore come quello assicurativo il primo passo per mantenere la redditività è assicurarsi la fedeltà del cliente (raggiungibile attraverso la differenziazione, essendo il valore di un prodotto assicurativo non immediatamente percepibile perché privo di valore intrinseco e la sua qualità difficile da accertare al momento dell'acquisto) tramite un servizio che trasmetta esclusività, sicurezza e coinvolga l'immagine globale dell'offerta dell'impresa.

Per raggiungere tale obiettivo è necessario conoscere a fondo il cliente, per indirizzare tutti gli sforzi al mantenimento, miglioramento e acquisizione di nuova clientela. Il metodo più efficace per monitorare tali fenomeni è attraverso la costruzione di indicatori che ne sintetizzino la performance in modo da poter agire efficace e tempestivamente su di essi. La progettazione di SMA (Sistema di Marketing Analitico) alla fine del suo sviluppo consentirà di farlo, valorizzando la statistica nel ruolo di supporto al Marketing nei processi decisionali e quindi alla redditività della compagnia.

1. STATISTICA E MARKETING

Nel contesto competitivo attuale l'efficacia delle attività di Marketing è divenuta un fattore critico di successo in numerosi settori aziendali. Tale attività fornisce elementi concreti per aumentare il vantaggio competitivo, aumentare la redditività e la penetrazione sul mercato.

La fidelizzazione del cliente attraverso un rapporto personalizzato, l'identificazione di segmenti di clientela ad alta redditività e la scoperta di nuovi settori di mercato che offrano elevati margini di profitto, sono le sfide che il Marketing deve raccogliere e saper affrontare per realizzare la strategia di Customer Relationship Management (CRM), un processo che coinvolge la struttura aziendale e che ha come focus la conoscenza del cliente e del mercato, finalizzata ad una più sicura crescita della redditività aziendale.

Per mettere in atto il processo di CRM si deve tenere in considerazione che tale processo comporta la raccolta, elaborazione e condivisione di tutti i dati riguardanti i clienti, la trasformazione di tali dati in informazioni attraverso attività di sintesi ad elevato valore aggiunto e non dimenticare mai che tali analisi ed elaborazioni devono supportare le iniziative e campagne commerciali per migliorarne l'efficacia.

Il patrimonio informativo aziendale e le fonti esterne di dati sono le risorse a cui ricorrere per supportare i processi decisionali e per rendere più ponderate le azioni che saranno intraprese, con conseguente aumento della produttività e del controllo dei costi.

La trasformazione di dati in informazione, necessaria per le azioni di Marketing, passano attraverso l'acquisizione e gestione dei dati a partire dalle banche dati aziendali nella forma opportuna e nella capacità di analizzare i dati e produrre informazioni utili ai fini decisionali.

Alla base di un moderno approccio alle relazioni con i clienti, e quindi ad un moderno approccio di Marketing, si pongono i sistemi di Data Warehouse, Marketing Database e Data Mining.

Il Data Warehouse (DWH) è un sistema con struttura relazionale e multidimensionale che comprende tutti gli elementi informativi ottimizzando i tempi di elaborazione ed unificando le diversità dell'ambiente operativo sottostante. Esso consente di collegare i diversi database esistenti nell'organizzazione, producendo un'unica e dinamica rappresentazione del business aziendale, ed in particolare una visione d'insieme della clientela in grado di supportare efficacemente le decisioni.

Il Marketing Database è un Data Mart tematico che contiene dati di tipo descrittivo e comportamentale, utili per valutare attentamente i propri clienti, identificare esigenze e stili di comportamento, stabilire strategie commerciali differenziate.

- DATA MINING

E' un'attività di analisi dei dati aziendali che, a partire dai dati forniti dal Data Warehouse, produce informazioni potenzialmente utili con tecniche avanzate di esplorazione e modellazione, svolta allo scopo di ottimizzare, in termini di risultato economico, decisioni di marketing sia tattiche che strategiche.

Va comunque tenuto presente che nessuna tecnica statistica applicata alle analisi di Marketing può fare a meno di essere indirizzata di assunzioni a priori, data la peculiarità dei dati e il fatto che solo un'esperienza consolidata può fornire gli elementi necessari perché tale attività dia i risultati sperati.

Principali tecniche di Data Mining:

- Analisi Fattoriale.

È' una tecnica statistica che rientra nell'ambito dello studio dell'interdipendenza tra variabili di tipo quantitativo ed ha come scopo condensare l'informazione contenuta in un numero elevato di variabili originarie in un numero esiguo di nuove variabili (fattori latenti), ottenute come combinazione lineare delle variabili di partenza, con una perdita minima di informazione.

L'assunto dal quale origina l'analisi fattoriale è che le variabili che si osservano (variabili manifeste) sono funzione di una serie di variabili che non si possono osservare direttamente (variabili latenti). Spesso accade che i fenomeni oggetto di studio siano caratterizzati da un elevato numero di variabili che molto probabilmente hanno il medesimo contenuto informativo. Nelle analisi di Marketing l'analisi fattoriale trova applicazione per:

- individuare i fattori che determinano gli atteggiamenti verso un prodotto o l'immagine di un'impresa;
- effettuare analisi strutturali sulle caratteristiche di un prodotto (per individuarne i fattori di preferenza);
- costruire modelli esplicativi per la misura dei potenziali di mercato;
- individuare le dimensioni che caratterizzano il comportamento dei clienti.

- Cluster Analysis.

Tecniche operanti su dati di tipo quantitativo, volte a classificare l'insieme delle unità dell'analisi in gruppi non definiti a priori, in base alle caratteristiche possedute. Vengono creati i gruppi più omogenei possibili al loro interno e più dissimili tra loro.

Nelle analisi di marketing questo metodo di classificazione numerica risulta utile in tutti i casi in cui si vogliono raggruppare consumatori, prodotti, mercati, aree economiche.

In CRM questa tecnica viene impiegata per operare la segmentazione dei clienti acquisiti e persi.

- Market Basket Analysis.

Applicazione di tecniche di individuazione di associazioni a dati di vendita al fine di conoscere quali prodotti sono acquistati congiuntamente ad altri.

- Analisi di regressione stepwise.

E' un'analisi di regressione lineare che cerca di determinare la funzione di regressione lineare che, pur contenendo il minor numero di variabili predittive è in grado di spiegare al meglio la variabilità della risposta.

- Analisi di regressione logistica.

Si applica quando la variabile risposta è dicotomica e si vuole mediante una regressione spiegare la frequenza di Y nella popolazione, è usata quando si vuole stimare la probabilità d'appartenenza di ogni unità dell'insieme a due stati esclusivi (aderire o meno ad una campagna).

- Alberi decisionali.

Realizzano un procedimento di ripartizione della popolazione analizzata in gruppi mediante una successione di spaccature di tipo gerarchico, al fine di selezionare tra le variabili esplicative, quelle che maggiormente spiegano la variabilità della variabile risposta.

- Reti Neurali.

Sono una vasta classe di modelli sviluppati nell'ambito delle scienze cognitive che, grazie ad un processo di apprendimento, in cui modificando i propri parametri interni, riescono a risolvere complessi problemi di classificazione e previsione. La capacità di valutare un gran numero di fattori e la tolleranza verso dati imperfetti, come la presenza di dati mancanti o altri problemi di qualità dei dati, ne fanno uno strumento particolarmente adatto per analizzare dati del mondo reale. La loro capacità di generalizzare la conoscenza appresa le rende adatte a funzionare in un ambiente dinamico, dove i dati cambiano continuamente

- **IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ANALITICO**

Permette di trarre dagli archivi delle aziende dei significati non percepibili se non reingegnerizzando gli archivi e applicando specifiche metodologie (data mining) e coincide con la creazione di dati derivati utili per individuare le potenzialità, le esigenze inesprese e i rischi relativi a ciascun cliente.

La costruzione del Customer Database (CDB); una grande tabella in cui le righe sono i clienti e le colonne sono le loro caratteristiche, è fondamentale in quanto consente di:

- Arricchire in modo agevole e consistente il profilo di ciascun cliente;
- Una selezione ottimale dei nominativi per azioni mirate;
- Una valutazione a priori dell'ampiezza dei target di clientela;
- Un controllo dei risultati delle azioni stesse

- **IL VALORE DEL CLIENTE - Il Customer Life Time Value**

E' lo studio prospettico del profitto generato dal cliente, ed è calcolato come prodotto del valore attuale netto per la probabilità che il cliente resti nella compagnia per ogni anno.

Difficile è stimare il tempo che un cliente resterà fedele: un anziano potrebbe rimanere cliente per un tempo relativamente breve e quindi generare un profitto residuo ridotto, mentre un giovane potrebbe rimanere cliente più a lungo, ma è frequente che cambi casa, lavoro e passi a un'altra assicurazione. Il tempo può essere calcolato prendendo in considerazione:

- L'utilizzo di prodotti e servizi fidelizzanti;
- Il numero di prodotti diversi posseduti ed il loro gestore;

- Il profilo demografico e il segmento di appartenenza

Per stimare il valore futuro della clientela si deve tener conto dei costi e dei ricavi tali da permettere riflessioni sull'impatto delle strategie di marketing e dell'evoluzione del mercato. In ambito assicurativo i costi sono rappresentati dai sinistri, dal costo di acquisizione di nuova clientela, dai costi variabili e le provvigioni alla rete; mentre i ricavi fanno riferimento ai premi, agli investimenti e all'impiego delle riserve.

Questi dati consentono di calcolare l'utile lordo, che diviso per il numero di clienti definisce l'utile procapite.

La costruzione del modello del customer life time value può rispondere a diverse necessità/quesiti:

- Come calcolare il valore del cliente in modo semplice
- Come il valore del cliente fornisce le basi per strategie di marketing e pianificazione
- Tiene conto dell'importanza che ha l'equilibrio tra il valore del cliente per l'azienda e dell'azienda per il cliente
- Come usare il valore del cliente come base di valutazione per le decisioni di Fusioni e Acquisizioni

2. COMPANY PROFILE GENERALI:

- Storia:

Le Assicurazioni Generali nascono a Trieste il 26 dicembre 1831 e si sono insediate il 24 luglio 1832 alle Procuratie Vecchie in Piazza San Marco. La Direzione di Venezia è guidata dal socio fondatore Samuele della Vida fino al 1875, ha come mandato quello di sviluppare il lavoro assicurativo nel Lombardo Veneto e in altri Stati italiani.

Dal 1877 la guida della Compagnia venne assunta da Marco Besso, prima come Segretario Generale e poi come Direttore, ruolo equivalente all'attuale carica di Amministratore Delegato.

In quel periodo furono costituite Società controllate per l'esercizio delle coperture agricole, di quelle infortuni e delle allora nascenti garanzie di responsabilità civile, al fine di affrontare con maggiore incisività le esigenze del mercato e di meglio garantire l'equilibrio di bilancio, dando il là alla nascita del Gruppo nel 1882.

Sempre a Marco Besso si deve il raggiungimento di una prima identità alla presenza territoriale della Compagnia, grazie ad una politica di investimenti immobiliari che indirizzò la Società ad avere almeno una sede nelle piazze storiche delle principali città italiane ed europee.

La Presidenza di Edgardo Morpurgo, che succede nel 1920 a Besso, e quella di Giuseppe Volpi di Misurata alla fine degli anni Trenta, consolidarono l'espansione della Compagnia sul mercato italiano, con una quota di mercato superiore al 20% in tutti i rami.

Il Gruppo Generali agli inizi degli anni Quaranta, è composto da 59 società assicuratrici di cui 44 in Europa, ove ha la leadership dei mercati italiano, austriaco e di quelli dei Paesi centro-est europei.

Gli esiti del secondo conflitto mondiale ebbero ripercussioni, inevitabilmente, anche sull'imponente patrimonio della Compagnia, con la perdita completa dei beni posseduti nei Paesi dell'Est, la contrazione drastica delle opportunità del lavoro assicurativo per l'assenza di sviluppo economico, l'impoverimento finanziario causato dall'inflazione a tre cifre e l'abbandono progressivo anche di mercati africani ed asiatici interessati da provvedimenti di nazionalizzazione.

Nel 1981, le Generali celebrano il 150° anniversario presentandosi all'importante appuntamento con un Gruppo composto da 72 società, di cui 36 compagnie di assicurazione, 5 società Europ Assistance, 13 società finanziarie, 13 immobiliari e 5 società agricole.

L'Italia rappresenta il 27,8% dei premi complessivamente raccolti, gli altri paesi della CEE il 42,6%, i Paesi europei extra CEE il 24,6% e i territori d'operazione oltre Oceano il 5%.

Il Gruppo Generali è ad oggi una delle più importanti realtà assicurative e finanziarie internazionali: leader in Italia e presente in oltre 40 Paesi, le Generali hanno consolidato la propria posizione tra i maggiori gruppi assicurativi mondiali, acquisendo una crescente importanza sul mercato europeo occidentale, principale area di operatività e, nel corso degli ultimi anni, il Gruppo ha ricostituito una significativa presenza nei paesi dell'Europa centro-orientale e ha cominciato a svilupparsi nei principali mercati nell'Estremo Oriente, tra cui la Cina. Nell'ultimo decennio, il Gruppo ha inoltre ampliato il proprio campo d'azione dal business assicurativo all'intera gamma dei servizi finanziari e di risparmio gestito.

- **Management e organizzazione del Gruppo**

Il presidente del Gruppo Generali è Antoine Bernheim e gli amministratori delegati sono Giovanni Perissinotto che segue le attività in Italia e Sergio Balbinot le attività all'estero del gruppo.

Il gruppo è ben diversificato, conta 9 società di assicurazioni con **Generali** capogruppo e tra le altre spuntano Ina Assitalia, Toro Assicurazioni, Alleanza e per il canale diretto Genertel.

- **ASSICURAZIONI GENERALI – DIREZIONE PER L'ITALIA**

L'organizzazione aziendale ha una struttura verticale ed è divisa tra le Linee Industriali (Vita, Danni) e l'Area Commerciale.

Le Linee industriali sono suddivise a loro volta per Rami in funzione del rischio da assicurare: per il Ramo Vita in Investimento, Protezione e Previdenza, e per il ramo danni in rischi legati alla persona, alla casa, alle imprese e all'auto.

L'Area Commerciale è articolata in tre Servizi:

- Servizio Marketing, all'interno del quale ci sono tre funzioni:
 - Marketing Project: per lo sviluppo delle iniziative e le analisi di mercato;
 - Comunicazione, Eventi e Formazione Rete;
 - Customer Service: per la gestione dei reclami.

- Servizio Vendite, strutturato in tre Area Vendite:
 - Nord Ovest: Lombardia, Piemonte, Liguria, Val d'Aosta e Sardegna;
 - Centro-Nord Est: Veneto, Trentino, Friuli, Toscana ed Emilia Romagna;
 - Centro-Sud: Lazio, Umbria, Marche, Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia.

La rete distributiva conta 705 agenzie e oltre 1400 agenti. All'interno delle agenzie ci sono gli agenti, i subagenti (che operano in sedi distaccate ma di competenza territoriale dell'agenzia) i collaboratori liberi, il personale amministrativo e gli ispettori di produzione (che sono dipendenti della compagnia).

Le agenzie a seconda dell'appalto concesso dalla compagnia possono essere:

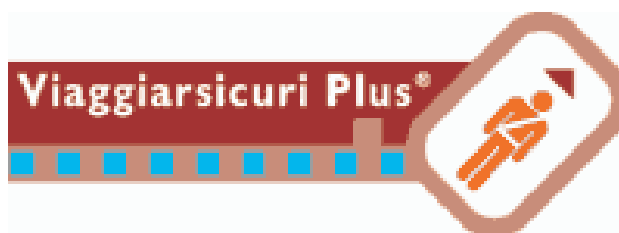
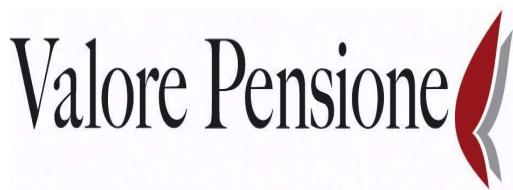
- di città: Aree metropolitane (Roma, Milano, Firenze, Torino, Genova e Napoli)
 - in appalto: città di dimensioni medie o gruppi di comuni.
 - ispettorati: agenzie presenti nelle città più grandi e in cui lavorano esclusivamente gli operatori di produzione, dipendenti dell'azienda.
 - in Gestione economica: Gestite direttamente dalla compagnia, curano i rapporti con le corporate e sono presenti a Milano, Torino, Roma, Genova e Napoli.
-
- Pianificazione, Organizzazione e Controllo Rete: si occupa di definire la struttura di incentivazione e remunerazione della rete di vendita

- **OFFERTA COMMERCIALE:**

Il prodotto assicurativo nasce in funzione di una necessità di sicurezza della persona, derivante dalla consapevolezza di essere esposti a dei rischi. Le linee Industriali a fronte di queste necessità presentano un'offerta molto articolata in grado di soddisfare le più svariate esigenze:

- Prodotti della Linea Vita
 - Risparmio: Valore Risparmio Plan, Optimum, Pratico Club, Valore Risparmio Plus;
 - Investimento: Valore Unico, Fidelity Club, Valore Quota;
 - Protezione: Lungavita;
 - Previdenza: PIP, Previgen Global.

- Prodotti della Direzione Industriali Danni
 - Casa: 6 a CASA, Valore Casa Plus;
 - Impresa: Genera Impresa, Valore Attività, Valore Commercio Plus, Valore Industria;
 - Auto: RCA, CVT (Incendio, Furto, Kasko)
 - Persona: Valore Sicurezza Plus (Infortuni), Valore Salute (Malattie).



3. KPI COMMERCIALI

- **APPLICATIVI DI BUSINESS.**

Non esiste ancora in Generali un DataBase centrato sul cliente: è un processo che è stato avviato nell'anno in corso con una migrazione di dati di massa al fine di poter disporre della customer table ed integrare l'enorme mole di dati presente in azienda derivante da molteplici fonti di dati.

Questa situazione non permetteva di fare del data mining, dalla più semplice estrazione per le campagne a qualsiasi analisi centrata sul cliente si volesse fare; tuttavia, il nuovo sistema SMA (sistema di Marketing Analitico) sarà completamente operativo per la fine del 2008 e di conseguenza i dati e le analisi fatte sul campione di agenzie sarà fatto partendo da diverse fonti:

- **Indice Clienti:** E' l'applicativo storico presente nelle agenzie, vi venivano inseriti tutti i dati riguardanti i clienti, le polizze e il gestore;
- **SVG (Sistema Vita di Gruppo):** Sistema che gestisce le polizze vita;
- **SDG (Sistema Danni di Gruppo):** Sistema per la gestione delle polizze danni (Auto e non Auto);
- **SSG (Sistema Sinistri di Gruppo):** Applicativo per la gestione dei sinistri.
- **GFV (Gestione Forza Vendita):** Applicativo in cui viene gestita la rete di vendita, agenti, operatori, locali e recapiti dell'agenzia.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Applicativi di tipo commerciale:
 - **SAG (Sistema Anagrafico di Gruppo):** dove ci sono i dati anagrafici relativi ai clienti, nonché la loro posizione contrattuale nel suo complesso e la scheda cliente. Ad un cliente è associato un codice SAG;
 - **CAM:** applicativo per la gestione delle campagne di Marketing;
 - **COM:** per la comunicazione
 - **Avvisi di scadenza:** sistema automatizzato che consente di inviare in modo automatico gli avvisi di scadenza ai clienti
 - **SAMI (Sistema Agenziale di Marketing Informatizzato):** applicativo sviluppato per fare interrogazioni sul cliente per la singola agenzia, è uno SMA "in piccolo";
 - **CCG (Customer Care di Gruppo) :** applicativo per la gestione dei reclami.

- **PROGETTO SMA**

Il Sistema di Marketing Analitico chiamato SMA è un sistema che raccoglie le informazioni dai vari database aziendali (Portafogli, Fonti esterne, Anagrafe) allo scopo di:

- Evolvere l'attuale sistema di analisi in modo da poter costruire indicatori sintetici evoluti ed innovativi che consentano di controllare e monitorare tutte le dinamiche relative ai clienti, sia per contenuti anagrafico/commerciali che per contenuti contrattuali/portafoglio;
- Creare una reportistica sull'andamento dell'acquisizione e perdita della clientela, sul livello di cross selling, e sulla composizione del portafoglio clienti;
- Monitorare l'andamento delle campagne mediante l'utilizzo di cruscotti ed indici sul portafoglio clienti
- Segmentare i target di clienti per le iniziative commerciali e renderli disponibili al sistema di gestione campagne (CAM/COM).

CARATTERISTICHE

- Possibilità di assegnare diversi profili di accesso a tutte le applicazioni: a seconda del profilo si possono vedere le informazioni relative al territorio di competenza (Italia, Area Vendite, Zona, Agenzia);
- Possibilità di segmentare la clientela a seconda dell'oggetto di analisi (soggetto, polizza, garanzia prestata, oggetto assicurato) per fare estrazioni ad hoc dei target per le campagne;
- Costruzione di reportistica attraverso un interfaccia grafica;
- Possibilità di alimentazione automatica di CAM/COM.

MODELLO DATI

Il modello dati proposto consiste in un'interazione tra i fenomeni di interesse aziendale e le chiavi di lettura di tali fenomeni, che permette di navigare in maniera assolutamente libera tra le informazioni.

Denominazione	Cliente	Prodotti posseduti	Premi	Agenzia	Tipo Gestore	cod. Gestore
Mario Rossi	Perso	RCA	1.000	X	Agente	SXX

POTENZIALITA'

SMA supporta le analisi e permette di rispondere a diversi quesiti:

- Quanti sono i nostri clienti, quanti prodotti possiedono e come sono distribuiti sul territorio?
- Quanti clienti perdiamo, quali sono i fattori che ne determinano la perdita (prodotti, canale di vendita), quanti premi versavano e qual è la probabilità che un cliente lasci la compagnia?
- Qual è il primo prodotto acquistato dai clienti acquisiti e qual è il canale con il quale gli acquisisco?
- Qual è il canale di vendita maggiormente propenso ad effettuare campagne di Cross Selling e Up Selling?
- Quali sono i prodotti più venduti?
- Quanti e quali sono i clienti a più alto potenziale?
- Qual è la probabilità che un cliente acquisti un determinato prodotto?
- Qual è il valore dei nostri clienti?

Gli indicatori che consentiranno di rispondere agli interrogativi sono:

- Segmentazione del portafoglio clienti per:
 - Classe Cliente: Persone fisiche e persone giuridiche;
 - Ramo/prodotti: Per linee di business o bisogni assicurativi;
 - Rete di vendita: Area, Regione, Zona , Agenzia, Gestore;
 - Fascia di premio;
 - Anzianità di rapporto, Età, Sesso, Professione, Distanza dall'agenzia.
- Turn – Over portafoglio clienti:
 - Fedeltà. Misura la capacità di fidelizzare la clientela da parte della compagnia e/o rete di vendita;
 - Acquisizione. Capacità di acquisire nuova clientela;
 - Perdita di clientela. Permette di controllare quali clienti, chi sono e con quale canale si perdono i clienti;
 - Crescita del portafoglio. Indica in quale misura è cambiato il numero totale di clienti, se maggiore di 1 indica di quanto è cresciuto il portafoglio in termini percentuali, se minore di 1 di quanto è diminuito;

- Tasso economico di Acquisizione. Indica il peso dei premi versati dei nuovi clienti rispetto ai clienti del portafoglio;
 - Tasso economico di abbandono: Indica il peso dei premi che versavano i clienti persi rispetto ai premi del periodo precedente;
 - Crescita economica del portafoglio: Misura l'incremento dei premi versati dai clienti.
- Cross Selling:
- Globalizzazione. Linee di Business/Rami in cui un cliente ha più polizze, più alto è l'indice minore è la probabilità che il cliente lasci la compagnia;
 - Copertura. Numero medio di polizze possedute da un cliente;
 - Up Selling premi. Misura l'incremento dei premi versati da parte di un cliente, dovuto all'aumento di garanzie, massimali, oggetti assicurati;
 - Economici. Misurano in termini economici le performance di Cross Selling;
 - Globalizzazione. Incidenza delle categorie sul totale dei premi versati;
 - Premio medio cliente per Linea di Business/Ramo. Confrontano i premi raccolti dalle singole linee/rami.
- Redditività:
- Loss Ratio. Rapporto sinistri/premi di un cliente
 - Premi Vita – Liquidazioni nette;
 - Percentuale di clienti che hanno premi arretrati;
 - Percentuale di incassi;
 - Recupero capitali in scadenza;
- Customer Satisfaction:
- Analisi dei sinistri;
 - Indice di Customer satisfaction;
- Campagne ed iniziative di Marketing:
- Consensi privacy/totale clienti;
 - Contatti/target;
 - Contatti/contatti potenziali;
 - Totale adesioni/totale contatti.

- **ANALISI DEI DATI**

Le assicurazioni hanno moltissimi dati, ma non sempre di qualità, comunque strutturati a seconda delle necessità che hanno le singole linee o strutture e non sempre i dati corrispondono o sono aggiornati. Da una parte hanno la fortuna di avere tutti i dati sui clienti e dall'altra la sfortuna di non essere organizzati in modo tale da consentire le analisi appropriate, e con questa consapevolezza sono state scelte le agenzie per il campione, e i dati da estrarre con le interrogazioni da fare ai diversi data base.

- **Selezione del campione.**

Per rendere significativa la base dati rappresentativa della popolazione da indagare (705 agenzie) è stato eseguito un processo di normalizzazione della stessa escludendo delle realtà in cui si conosceva a priori la particolarità di tali agenzie per quanto riguarda la performance di produzione o la qualità dei dati.

La scelta dei criteri di stratificazione dell'universo è funzionale all'identificazione di classi omogenee tra cui effettuare l'estrazione delle agenzie per popolare il campione, e la rilevanza dell'informazione ai fini del progetto non è necessariamente associata alle caratteristiche statisticamente significative per la stratificazione della popolazione.

Sulla base della conoscenza personale della realtà di assicurazioni Generali e dell'analisi degli attributi della popolazione sono stati identificati i seguenti criteri di stratificazione:

- Area geografica di appartenenza. L'area geografica esercita un forte impatto sulla cultura relazionale, sulla organizzazione del lavoro e sui processi;
- Composizione del portafoglio: Percentuale di aziende presenti nel portafoglio rispetto alla clientela retail;
- La dimensione del portafoglio premi. E' il parametro di tipo economico in quanto la remunerazione della rete di vendita è quindi tutti i loro comportamenti sono in funzione della redditività.

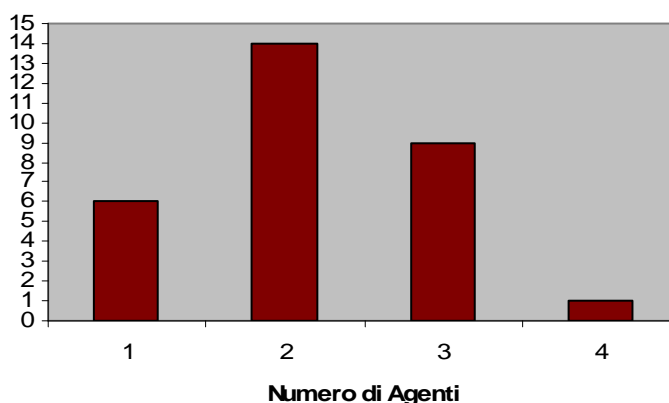
- **Analisi descrittive dati del campione** (dati al 30/06/2007)

➤ **Consistenza della forza vendita.**

All'interno dell'agenzia operano gli agenti, i loro collaboratori (che possono essere sia dipendenti dell'agenzia oppure della compagnia) e gli impiegati, che svolgono nella maggior parte dei casi funzioni di tipo amministrativo – contabile.

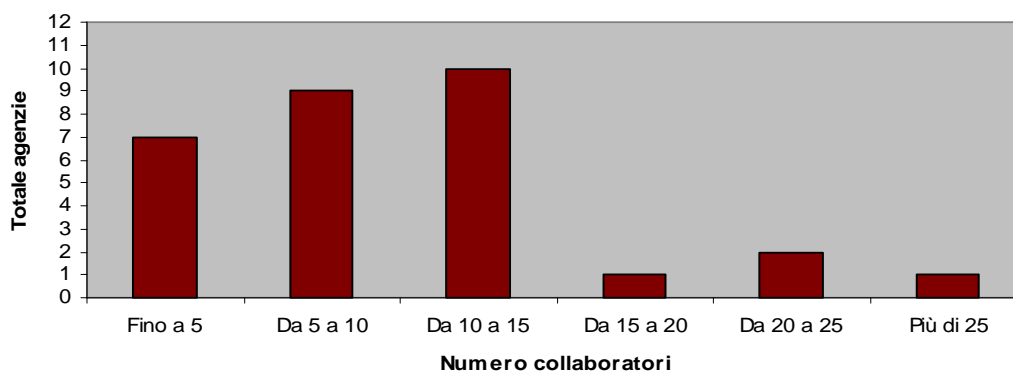
Delle 30 agenzie prese in esame 14 di esse contano 2 agenti, 9 agenzie 3 agenti, 6 agenzie soltanto 1 agente ed infine 1 agenzia conta 4 agenti.

Agenti Presenti in Agenzia

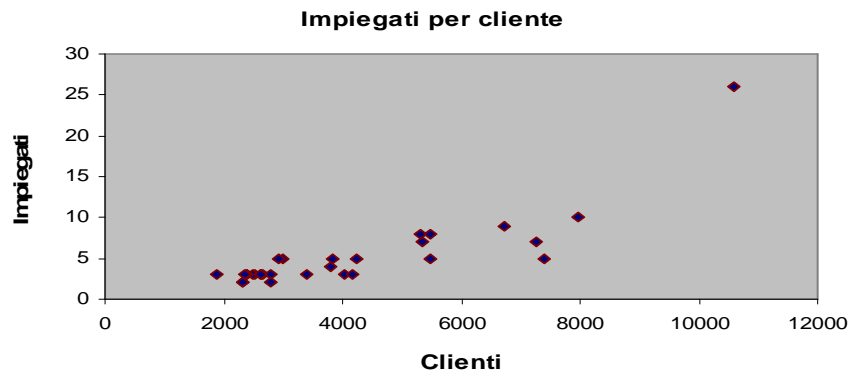


Il numero medio di collaboratori in agenzia è 10: si va da un minimo di 2 collaboratori al massimo di 28 (con un'alta variabilità)

Collaboratori per agenzia



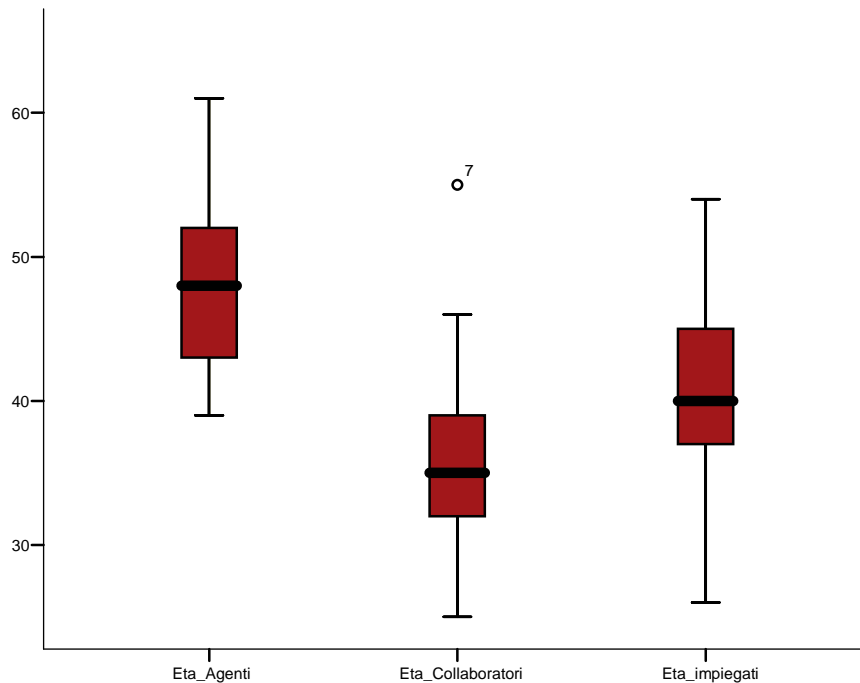
Il numero di impiegati varia a seconda del numero di clienti: la correlazione tra impiegati e totale clienti è pari a 0,84. Il 76% delle agenzie conta fino a 5 impiegati, il 20% fino a 10 e soltanto il 4% più di 10 impiegati.



➤ Età Media Forza Vendita.

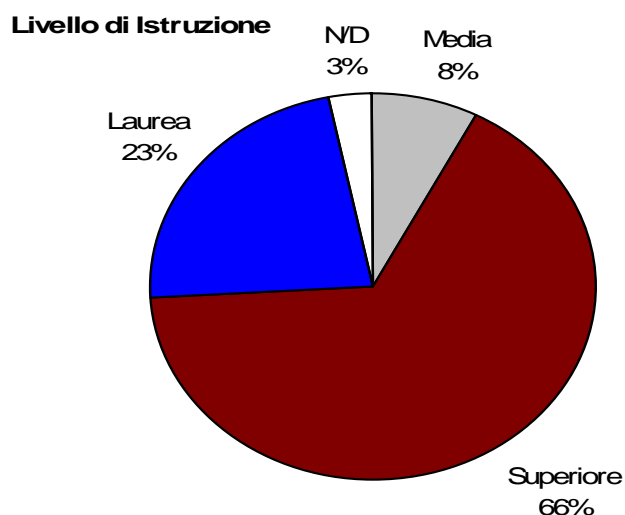
L'età media degli agenti è 47 anni, l'agente più giovane ha 39 anni, mentre quello più longevo 61. Gli impiegati hanno un'età media di 40 anni mentre i collaboratori sono quelli più giovani, la loro età media si attesta intorno ai 36 anni, essendo comunque molto variabile; i boxplot mostrano come il dato in 7 delle 30 agenzie sia considerato un Outlier.

Diagramma a scatola Età media della forza di vendita nelle agenzie



➤ **Livello Istruzione Agenti.**

Il 23% degli agenti è in possesso di una Laurea, il 66% della licenza media superiore e soltanto il 8% conta con la licenza media inferiore, mentre del 2% non si è a conoscenza del livello di istruzione.

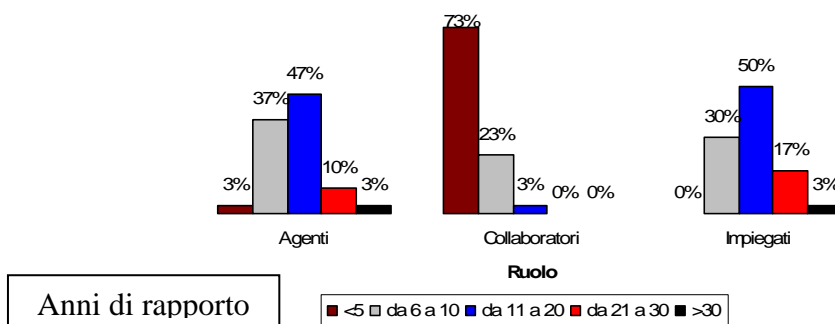


➤ **Anzianità di rapporto con la compagnia.**

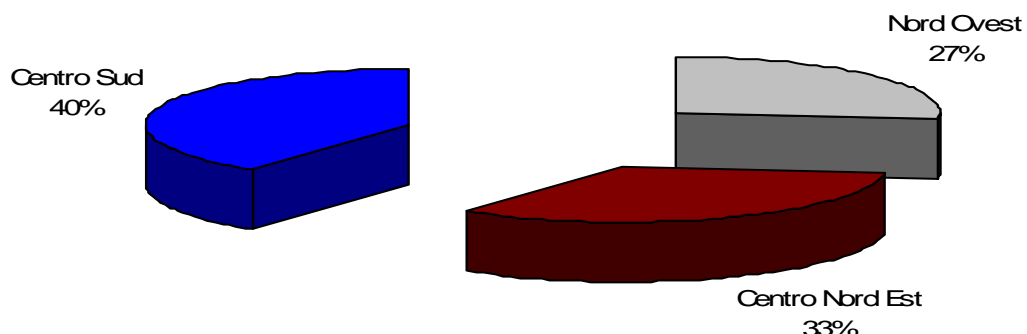
La compagnia può fare leva sulla forza della rete di vendita e sulla anzianità di rapporto: il 60% degli agenti collabora con la compagnia da più di 10 anni, con la loro esperienza e le relazioni consolidate sul territorio rappresentano un punto di forza.

I collaboratori sono quelli più “nuovi” in quanto il tasso di “mortalità” è altissimo: il 73% di essi sono in agenzia da meno di 5 anni, a dimostrare un ampio turn-over, mentre la distribuzione dell’anzianità di rapporto degli impiegati mostra come addirittura il 20% di essi sia in agenzia da più di 20 anni.

DISTRIBUZIONE ANZIANITÀ DI RAPPORTO RETE DI VENDITA



➤ Distribuzione Agenzie per Area Vendite:

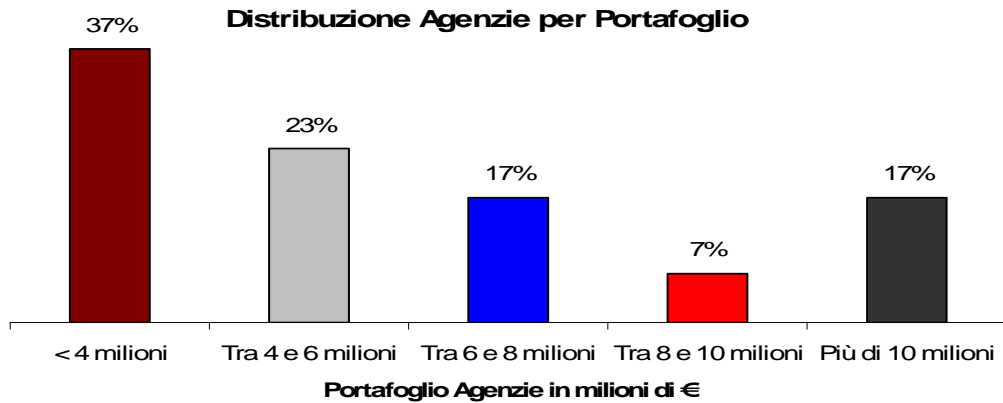


La distribuzione sul territorio delle agenzie del campione rispecchia la realtà della compagnia: il 40% delle agenzie si trova al Centro Sud (10 regioni su 20) il 33% ed il 27% rispettivamente per il Centro Nord Est e per il Nord Ovest che contano 5 regioni ciascuna.

Le agenzie cosiddette principali (piccole città o comuni di provincia) rappresentano il 87% del campione ed il restante 13% sono le agenzie che hanno l'appalto nelle grandi città (campione molto rappresentativo, il rapporto della popolazione è 88% - 12%).

➤ Portafoglio Premi.

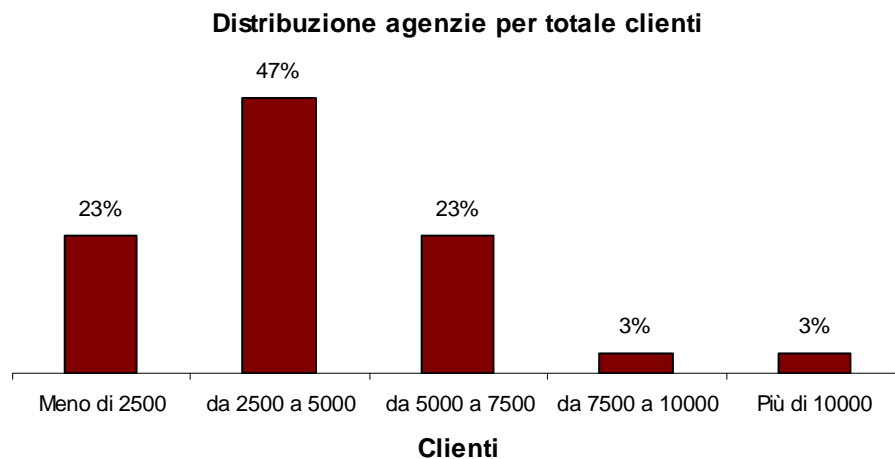
E' la raccolta annua di premi dell'agenzia. I premi che hanno un unico versamento ma durata pluriennale vengono divisi per convenzione in 10 anni. Le agenzie Top, quelle che si collocano sopra il 75% della distribuzione sono 7 ed hanno più di 8 milioni di € di portafoglio premi, mentre le agenzie che hanno un portafoglio di meno di 6 milioni di € rappresentano il 60% del totale.



➤ **Portafoglio Clienti.**

Numero totale di clienti che ha polizze nell'agenzia e versa annualmente un premio.

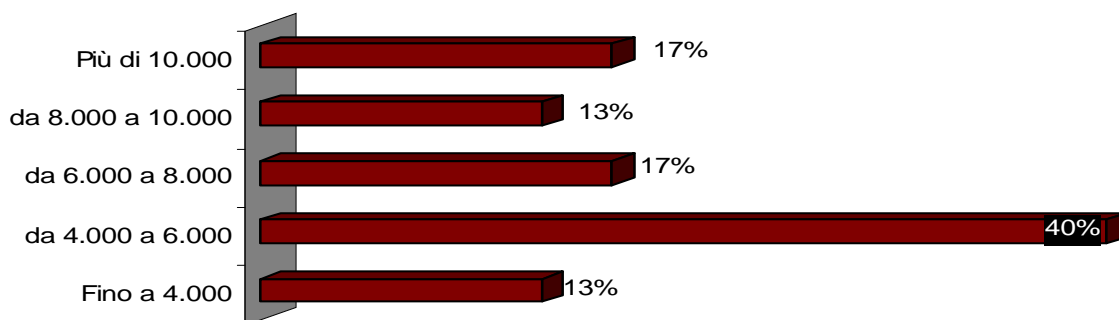
Il 60% delle agenzie ha meno di 5000 clienti, mentre il totale dei 10.000 clienti è superato soltanto dal 3% delle agenzie.



➤ **Polizze.**

Numero totale di polizze presenti nel portafoglio dell'agenzia. Il 30% ne ha più di 8.000 polizze in portafoglio (rispetto ad una mediana di circa 6.000 polizze).

Distribuzione Agenzie per polizze



- **Costruzione degli indicatori:** (30/06/2007 vs 30/06/2006)

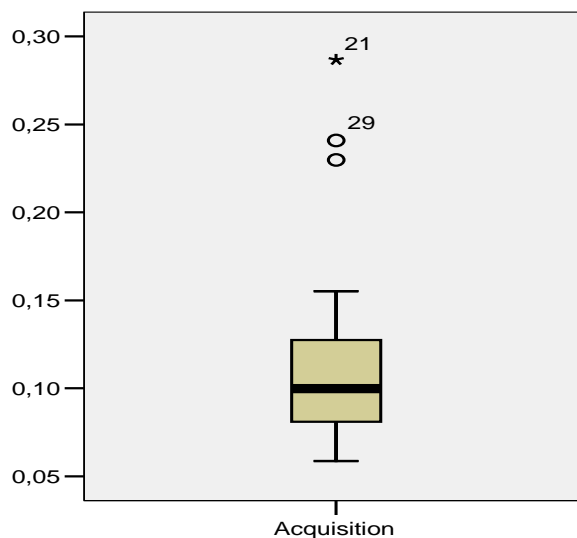
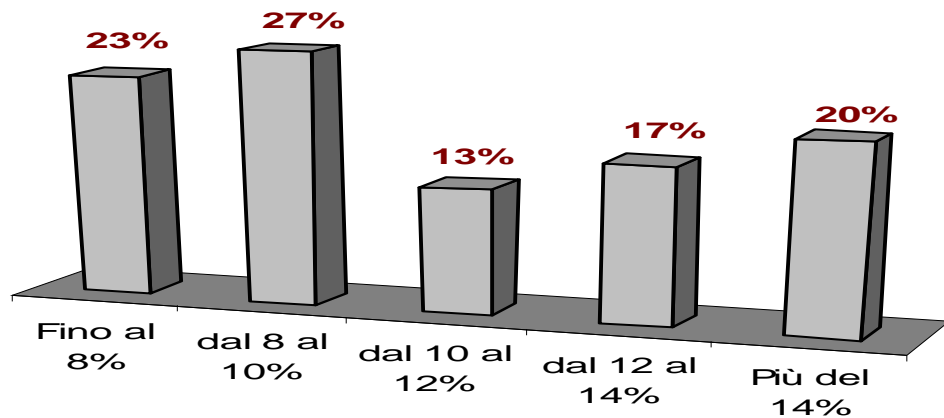
➤ Turn-Over del portafoglio: Storicamente il cliente assicurativo era un cliente considerato fedele. In gran parte questa affermazione trova riscontro nella realtà ma tale fedeltà è fortemente influenzata dalle durate contrattuali: per i prodotti danni il cliente era obbligato contrattualmente a pagare per l'intera durata e per i prodotti vita la disdetta di un contratto comportava una forte penalizzazione economica, tale da indurre il cliente a tenersi il contratto fino alla scadenza. Con l'entrata in vigore del decreto Bersani non è più così, il contratto da pluriennale diventa annuale, dando la possibilità al cliente di disdirlo in qualsiasi momento senza incorrere in alcuna penalizzazione.

Diventa quindi fondamentale monitorare costantemente l'andamento del portafoglio, in modo da poter intervenire tempestivamente in caso di necessità, avviare iniziative di marketing sui clienti che sono più propensi all'abbandono ed ottimizzare il lavoro per il consolidamento del portafoglio.

➤ Acquisition (clienti acquisiti anno t/clienti iniziali anno t): Indica la capacità dell'agenzia di acquisire nuova clientela. E' un indicatore di importanza molto rilevante in quanto insieme a quello di churn determina il numero possibile di clienti nella compagnia in un determinato periodo e quindi uno dei due fattori del Valore del cliente.

Per quanto riguarda il campione delle agenzie l'acquisition va da un minimo del 6% ad un massimo del 28%, con la media dell'11%.

Distribuzione Agenzie Per Acquisition Rate



Il boxplot evidenzia la presenza di 3 Outlier, dato che dovrebbe far riflettere sulla variabilità dell'indice.

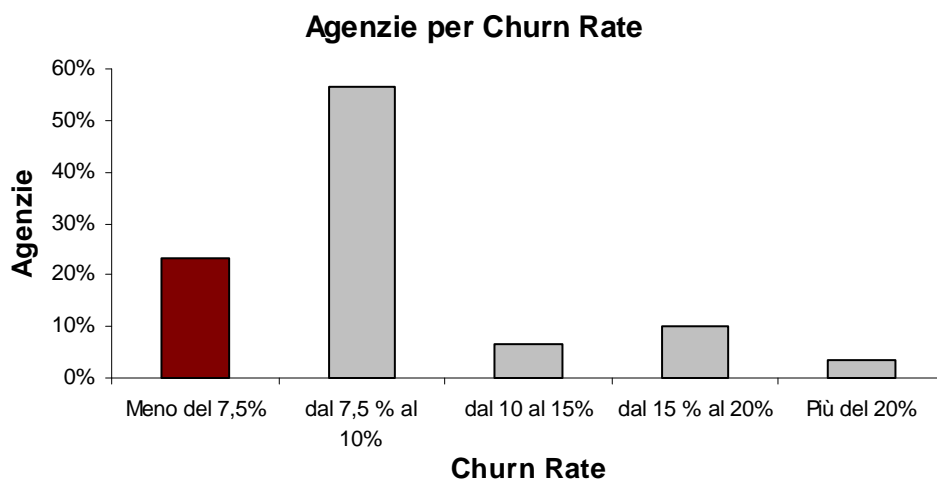
Statistiche descrittive:

- Media: 11%
- Mediana: 10%
- 1° quartile: 8%
- 3° quartile: 13%
- dev. Standard: 5%

- Churn: clienti persi anno t /clienti iniziali anno t ; misura il tasso di abbandono, cioè, quanti sono i clienti che hanno lasciato la compagnia in un determinato periodo rispetto ai clienti di inizio periodo.

Il costo di acquisizione di un cliente è di molto superiore al suo mantenimento è una volta perso è molto difficile riacquisirlo, è per questo che assume fondamentale importanza il monitoraggio dell'indice di propensione all'abbandono e l'implementazione di azioni efficaci a contrastarlo.

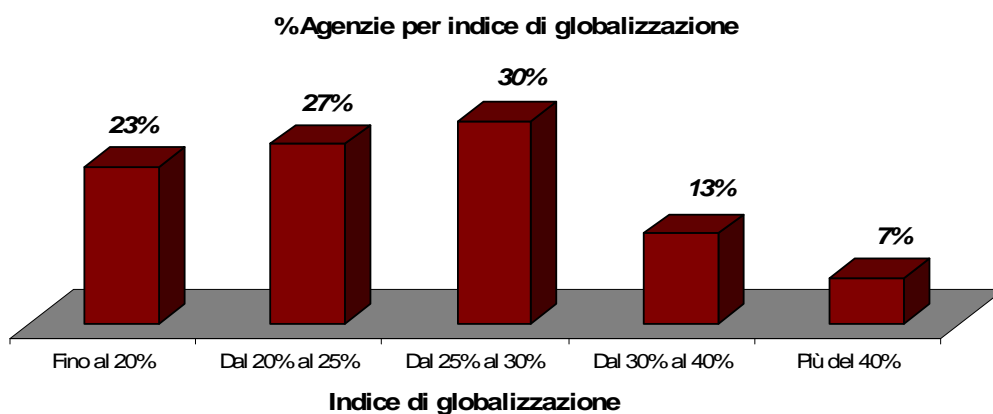
L'indice per le agenzie campione varia da un minimo del 6% ad un massimo del 25% dato preoccupante se si pensa che un'agenzia in un anno ha perso $\frac{1}{4}$ del suo portafoglio.



- **Cross Selling:** indicano in quanta e in quale misura un cliente acquista più di un prodotto e di quali segmenti.

In media il 27% dei clienti ha polizze in diversi segmenti (Auto, Casa, Salute, Responsabilità Civile, ecc.) e la maggior parte, il 73%, ha solo una polizza. Ciò nonostante l'indice di copertura medio (Numero medio di polizze per cliente) sia 1,70 polizze.

L'indice di globalizzazione fornisce una chiara indicazione di che tipologia di cliente si ha in agenzia, se l'agenzia effettua azioni di cross selling o se si limita a vendere un prodotto la prima volta e poi ad incassare le annualità successive.



- **COSTRUZIONE DEL MODELLO:** come si è visto la performance delle agenzie è molto variabile ed è molto importante per il miglioramento del portafoglio capire quali sono i motivi per i quali un cliente può lasciare la compagnia oppure qual è il canale dove si acquisiscono i nuovi clienti. Quindi si può dimostrare con un modello statistico che l'abbandono o l'acquisizione di nuova clientela è fortemente influenzata dal gestore del cliente e non come si può pensare dalla concorrenza o da un fisiologico turn-over.
- **Analisi delle correlazioni.** Dopo aver effettuato le prime analisi esplorative per conoscere ed identificare le variabili di interesse, si effettua l'analisi delle correlazioni per escludere quelle variabili contenenti la medesima informazione delle altre, per effettuare opportune trasformazioni e per eliminare quelle variabili, che, se pur importanti non spiegano i fenomeni di interesse.

Matrice di correlazione tra le variabili risposta (variabili di performance)

	<i>Churn</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Globalizzazione</i>	<i>Copertura</i>
Churn	1			
Acquisition	0,666024717	1		
Globalizzazione	-0,319118111	-0,344595369	1	
Copertura	-0,46278994	-0,312779855	0,342683017	1

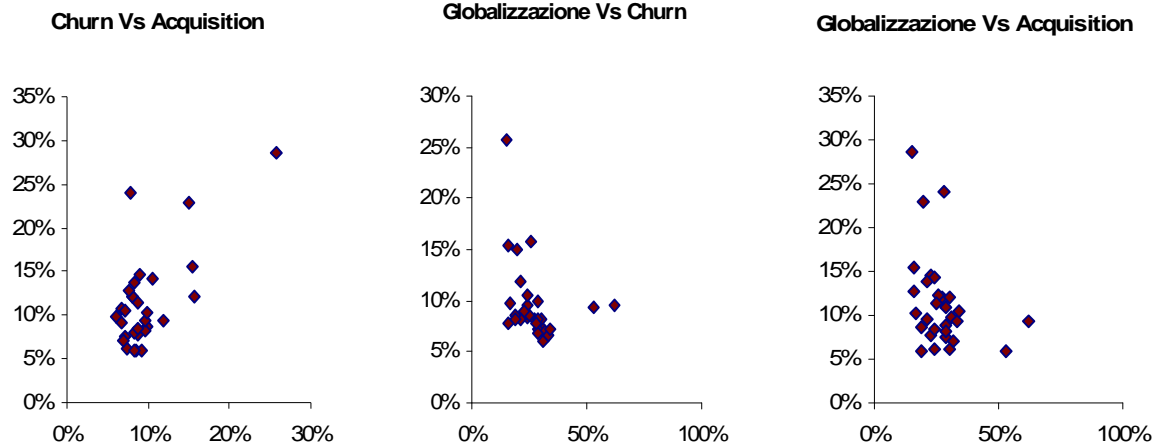
Churn e acquisition hanno una forte correlazione positiva: ciò può significare che le agenzie puntano all'acquisizione di nuova clientela trascurando però quella già acquisita. Può essere spiegato dal sistema di incentivazione che paga provvigioni molto alte per l'acquisizione di nuova clientela in anticipo (Sistema del preconto, che però alla luce del decreto Bersani dovrà essere rivisto).

Con l'indice di copertura e con l'indice di globalizzazione Churn ha invece una forte correlazione negativa: i clienti che hanno più polizze sono meno propensi all'abbandono, fatto che indurrebbe ad aumentare il Cross Selling.

Acquisition ha una correlazione negativa con entrambi gli indici di Cross selling: quando si acquisisce un cliente lo si fa con una sola polizza.

Globalizzazione e copertura hanno una correlazione positiva: potrebbero contenere entrambe la medesima informazione in quanto al crescere di numero di polizze acquistate lo si faccia in segmenti diversi anziché nello stesso segmento.

Diagrammi di dispersione – Analisi delle correlazioni



MATRICE DI CORRELAZIONE (PEARSON)

Tra Indicatori di performance (Valore assoluti e percentuali)

	Persi	Nuovi	Clienti AC	Clienti Pluriramo	Premi 2007	Polizze 2007	Churn	Acquisition	% clienti globalizzati	Incremento premi	Incremento clienti	Incremento polizze	Copertura
Persi	1,00	0,83	0,74	0,53	0,64	0,69	0,58	0,33	-0,03	-0,33	-0,12	-0,09	-0,31
P-Value		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,89	0,07	0,54	0,65	0,09
Nuovi	0,83	1,00	0,69	0,44	0,72	0,65	0,46	0,62	-0,12	-0,17	0,39	0,38	-0,23
P-Value	0,00		0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,54	0,37	0,03	0,04	0,23
Clienti AC	0,74	0,69	1,00	0,79	0,88	0,99	-0,09	-0,11	0,18	-0,17	-0,06	-0,03	-0,02
P-Value	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,65	0,58	0,35	0,36	0,76	0,89	0,93
Clienti Pluriramo	0,53	0,44	0,79	1,00	0,61	0,79	-0,19	-0,23	0,69	-0,05	-0,13	-0,08	0,08
P-Value	0,00	0,02	0,00		0,00	0,00	0,31	0,21	0,00	0,79	0,50	0,68	0,66
Premi 2007	0,64	0,72	0,88	0,61	1,00	0,89	-0,04	0,04	0,02	-0,22	0,09	0,06	0,08
P-Value	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,84	0,85	0,91	0,24	0,65	0,75	0,69
Polizze 2007	0,69	0,65	0,99	0,79	0,89	1,00	-0,15	-0,14	0,20	-0,11	-0,05	-0,02	0,10
P-Value	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,44	0,45	0,29	0,57	0,80	0,91	0,59
Churn	0,58	0,46	-0,09	-0,19	-0,04	-0,15	1,00	0,67	-0,32	-0,31	-0,07	-0,10	-0,46
P-Value	0,00	0,01	0,65	0,31	0,84	0,44		0,00	0,09	0,10	0,72	0,61	0,01
Acquisition	0,33	0,62	-0,11	-0,23	0,04	-0,14	0,67	1,00	-0,34	0,03	0,70	0,64	-0,31
P-Value	0,07	0,00	0,58	0,21	0,85	0,45	0,00		0,06	0,87	0,00	0,00	0,09
% clienti globalizzati	-0,03	-0,12	0,18	0,69	0,02	0,20	-0,32	-0,34	1,00	0,23	-0,15	-0,11	0,34
P-Value	0,89	0,54	0,35	0,00	0,91	0,29	0,09	0,06		0,23	0,41	0,56	0,06
Incremento premi	-0,33	-0,17	-0,17	-0,05	-0,22	-0,11	-0,31	0,03	0,23	1,00	0,34	0,42	0,45
P-Value	0,07	0,37	0,36	0,79	0,24	0,57	0,10	0,87	0,23		0,07	0,02	0,01
Incremento clienti	-0,12	0,39	-0,06	-0,13	0,09	-0,05	-0,07	0,70	-0,15	0,34	1,00	0,95	0,03
P-Value	0,54	0,03	0,76	0,50	0,65	0,80	0,72	0,00	0,41	0,07		0,00	0,89
Incremento polizze	-0,09	0,38	-0,03	-0,08	0,06	-0,02	-0,10	0,64	-0,11	0,42	0,95	1,00	0,04
P-Value	0,65	0,04	0,89	0,68	0,75	0,91	0,61	0,00	0,56	0,02	0,00		0,85
Copertura	-0,31	-0,23	-0,02	0,08	0,08	0,10	-0,46	-0,31	0,34	0,45	0,03	0,04	1,00
P-Value	0,09	0,23	0,93	0,66	0,69	0,59	0,01	0,09	0,06	0,01	0,89	0,85	

MATRICE DI CORRELAZIONE

Indicatori di performance e Variabili di portafoglio e Forza Vendita

	Persi	Nuovi	Clienti AC	Clienti Pluriramo	Premi 2007	Polizze 2007	Churn	Acquisition	% clienti globalizzati	Incremento premi	Incremento clienti	Incremento polizze	Copertura
Clienti AP	0,75	0,65	1,00	0,80	0,86	0,99	-0,09	-0,15	0,19	-0,19	-0,12	-0,08	-0,02
P-Value	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,65	0,43	0,32	0,33	0,53	0,66	0,92
Premi 2006	0,61	0,71	0,88	0,63	0,98	0,90	-0,07	0,03	0,05	-0,05	0,10	0,10	0,14
P-Value	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71	0,89	0,80	0,78	0,58	0,61	0,45
Polizze 2006	0,69	0,62	0,99	0,79	0,88	1,00	-0,14	-0,18	0,21	-0,13	-0,10	-0,08	0,10
P-Value	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,45	0,34	0,27	0,50	0,58	0,68	0,60
Aziende	0,36	0,44	0,62	0,44	0,75	0,66	-0,17	-0,11	0,03	0,05	0,02	0,01	0,19
P-Value	0,05	0,02	0,00	0,02	0,00	0,00	0,37	0,58	0,86	0,81	0,90	0,96	0,30
Area Vendite 1	-0,27	-0,35	-0,12	-0,08	-0,17	-0,07	-0,29	-0,34	0,09	0,13	-0,18	-0,16	0,48
P-Value	0,15	0,06	0,53	0,67	0,36	0,71	0,12	0,06	0,65	0,51	0,35	0,39	0,01
AreaVendite2	0,14	0,02	0,26	0,21	0,24	0,30	-0,08	-0,25	0,23	0,19	-0,26	-0,23	0,26
P-Value	0,47	0,90	0,17	0,26	0,20	0,11	0,66	0,18	0,21	0,32	0,17	0,23	0,17
AreaVendite3	0,11	0,29	-0,14	-0,13	-0,08	-0,22	0,34	0,55	-0,30	-0,29	0,41	0,37	-0,68
P-Value	0,55	0,12	0,46	0,49	0,69	0,23	0,06	0,00	0,10	0,11	0,03	0,05	0,00
Di città	0,43	0,41	0,10	-0,08	0,09	0,05	0,50	0,49	-0,26	-0,01	0,17	0,17	-0,30
P-Value	0,02	0,02	0,59	0,68	0,65	0,79	0,01	0,01	0,17	0,97	0,36	0,38	0,10
Principale	-0,43	-0,41	-0,10	0,08	-0,09	-0,05	-0,50	-0,49	0,26	0,01	-0,17	-0,17	0,30
P-Value	0,02	0,02	0,59	0,68	0,65	0,79	0,01	0,01	0,17	0,97	0,36	0,38	0,10
Agenti	0,23	0,23	0,49	0,16	0,51	0,49	-0,21	-0,14	-0,19	-0,01	0,02	-0,03	-0,04
P-Value	0,23	0,22	0,01	0,40	0,00	0,01	0,26	0,47	0,32	0,95	0,91	0,88	0,85
CLA	0,71	0,70	0,44	0,37	0,36	0,38	0,53	0,43	-0,07	-0,23	0,08	0,11	-0,41
P-Value	0,00	0,00	0,02	0,04	0,05	0,04	0,00	0,02	0,71	0,22	0,69	0,57	0,03
Impiegati	0,47	0,57	0,84	0,62	0,85	0,88	-0,21	-0,13	0,09	-0,06	0,03	0,01	0,19
P-Value	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,50	0,63	0,75	0,87	0,96	0,32
Età Agenti	0,10	0,07	0,33	0,49	0,25	0,32	-0,29	-0,27	0,36	-0,12	-0,09	-0,08	-0,08
P-Value	0,59	0,69	0,07	0,01	0,17	0,09	0,13	0,15	0,05	0,54	0,65	0,67	0,69
Età Impiegati	-0,11	-0,11	-0,15	-0,23	-0,12	-0,15	0,05	0,04	-0,32	0,18	-0,01	-0,07	-0,08
P-Value	0,55	0,57	0,43	0,21	0,52	0,44	0,77	0,85	0,08	0,33	0,98	0,72	0,68
Età CLA	0,11	0,06	0,19	0,28	0,23	0,22	-0,08	-0,10	0,21	0,01	-0,07	-0,01	0,26
P-Value	0,57	0,74	0,31	0,14	0,21	0,25	0,68	0,58	0,27	0,95	0,73	0,95	0,17

MATRICE DI CORRELAZIONE

Tra Indicatori di Performance e Anzianità di Rapporto e Istruzione Rete di Vendita

	Persi	Nuovi	Clienti AC	Clienti Pluriramo	Premi 2007	Polizze 2007	Churn	Acquisition	% clienti globalizzati	Incremento premi	Incremento clienti	Incremento polizze	Copertura
Anz. Rap. Agenti	0,10	0,29	0,27	0,26	0,32	0,29	-0,16	0,03	0,08	-0,02	0,20	0,26	0,15
P-Value	0,59	0,11	0,15	0,16	0,08	0,11	0,40	0,86	0,68	0,93	0,29	0,17	0,44
Anz. Rap. CLA	-0,11	0,01	0,10	0,10	0,19	0,11	-0,23	-0,18	-0,05	-0,19	-0,02	-0,06	-0,02
P-Value	0,58	0,94	0,60	0,61	0,31	0,56	0,22	0,34	0,80	0,31	0,91	0,74	0,93
Anz. Rap. IMP	-0,17	-0,18	-0,24	-0,23	-0,26	-0,24	-0,01	-0,04	-0,16	0,21	-0,05	-0,02	0,08
P-Value	0,37	0,34	0,19	0,22	0,17	0,20	0,98	0,82	0,38	0,27	0,79	0,94	0,69
% dip. Media	-0,29	-0,20	-0,14	-0,05	-0,19	-0,09	-0,27	-0,10	0,17	0,35	0,13	0,13	0,34
P-Value	0,13	0,30	0,47	0,80	0,31	0,62	0,15	0,61	0,38	0,06	0,51	0,49	0,07
% dip. Superiore	0,21	0,07	0,07	0,14	-0,03	0,05	0,17	0,00	0,15	0,09	-0,17	-0,06	-0,01
P-Value	0,27	0,72	0,73	0,45	0,86	0,78	0,36	0,98	0,41	0,65	0,36	0,75	0,96
% Laureati	-0,10	-0,02	-0,07	-0,17	0,04	-0,09	-0,05	0,08	-0,24	-0,27	0,16	0,04	-0,22
P-Value	0,59	0,93	0,73	0,36	0,82	0,63	0,79	0,66	0,20	0,15	0,39	0,82	0,24

Ci sono moltissime correlazioni significative, ma molte di esse sono condizionate dal fatto che le variabili di portafoglio nel passare da un anno all'altro sono combinazione lineare delle altre (Esempio: i clienti AC sono il risultato della somma tra i clienti del anno precedente ed i clienti acquisiti nell'anno corrente meno i clienti persi) e quindi anche i relativi indicatori saranno fortemente correlati. Inoltre altre correlazioni riguardanti i clienti, i premi e le polizze sono note a priori data la proporzionalità tra essi.

Molto interessanti invece le correlazioni tra gli indicatori di portafoglio e le variabili riguardanti la rete di vendita, l'area geografica, il tipo di agenzia (principale o di città) ed il numero di impiegati e collaboratori d'agenzia.

Da verificare la relazione che sussiste tra l'età e l'anzianità di rapporto degli agenti ed il numero totale di clienti dell'agenzia: le relazioni sviluppate e consolidate nel corso del tempo che un agente può avere nel territorio risultano determinanti per il successo del business.

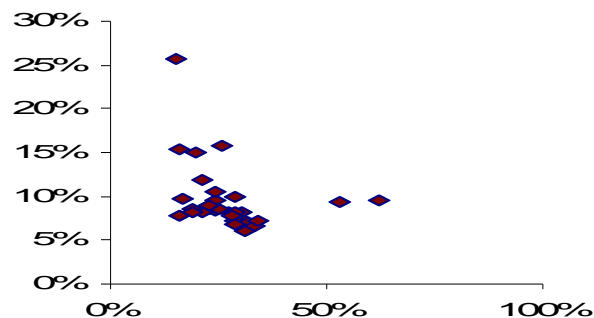
- **Stima del modello.**

Il modo migliore per monitorare tali performance è tenere sotto controllo l'indice di Churn che per un motivo puramente economico, è di maggiore importanza rispetto ad acquisition. Il costo per acquisire nuova clientela, infatti, è largamente superiore al costo per mantenerla e, mentre l'acquisizione di nuova clientela può avvenire in qualsiasi momento, una volta che si è perso un cliente si trovano enormi difficoltà nel recuperarlo.

L'azienda consapevole di questo fatto e dato l'attuale regime provvigionale che premia la nuova produzione, sta mettendo in atto delle politiche innovative volte al mantenimento del portafoglio e conservazione della clientela, ridiscutendo con il Gruppo Agenti (organo che rappresenta gli agenti nella direzione) l'attuale sistema di remunerazione, effettuando campagne di Cross Selling e di Up Selling, fenomeni che di fatto limitano la perdita di clientela in quanto elementi di spiccata fidelizzazione.

La scelta delle variabili "Risposta" nasce quindi da questa necessità: in primo luogo monitorare la perdita di clientela individuando i fattori che la possono causare, ed in secondo luogo conoscere la clientela e la rete di vendita per capire come la loro interazione possa portare ad un rapporto duraturo del cliente con la compagnia (più un cliente è fidelizzato più lungo sarà il rapporto e uno dei fattori chiave per farlo è garantire al cliente non solo la sicurezza per quanto riguarda l'Auto o la Casa, ma anche la salute e la solidità economica).

Globalizzazione Vs Churn



- Stima dei clienti persi (periodo 30/06/2006 – 30/06/2007)

Variabili	B	Errore std.	T	P-Value
Costante	84,55811	47,35	1,79	0,09
Agenti	-76,11951	21,40	-3,56	0,00
CLA	14,76668	2,41	6,13	0,00
Impiegati	-22,14781	6,40	-3,46	0,00
AreaVendite2	93,79264	31,49	2,98	0,01
Clienti Pluriramo	-0,07050	0,03	-2,47	0,02
Anz. Rap. CLA	-10,42780	5,55	-1,88	0,07
Clienti AP	0,09855	0,02	5,21	0,00
Premi 2007	0,00002	0,00	2,24	0,04
Di città	122,49142	46,56	2,63	0,02

R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Errore std. della stima
0,964755352	0,93075289	0,899591689	68,68764222
Stimatori: (Costante), AreaVendite2, Anz. Rap. CLA, Agenti, CLA, Clienti Pluriramo, Di città, Impiegati, Premi 2007, Clienti AP			

Interpretazione dei coefficienti

Statisticamente alcune delle variabili incluse nel modello non sono significative al 95%, ma, data la peculiarità del fenomeno in studio e la conoscenza, note a priori di relazioni esistenti tra alcune variabili, fanno pendere la scelta verso l'accettazione dei coefficienti con significatività al 90%.

La costante è stata inclusa nel modello poiché la perdita di un certo numero di clienti nell'arco di un anno è dovuta anche a fattori fisiologici, come la morte per le persone più anziane, scadenze di contratti che il cliente non ha più intenzione di rinnovare perché il suo orizzonte temporale di investimento è giunto a termine, perché non sussiste più la necessità di assicurare un determinato bene o per la salute non è più assicurabile una persona data la sua età.

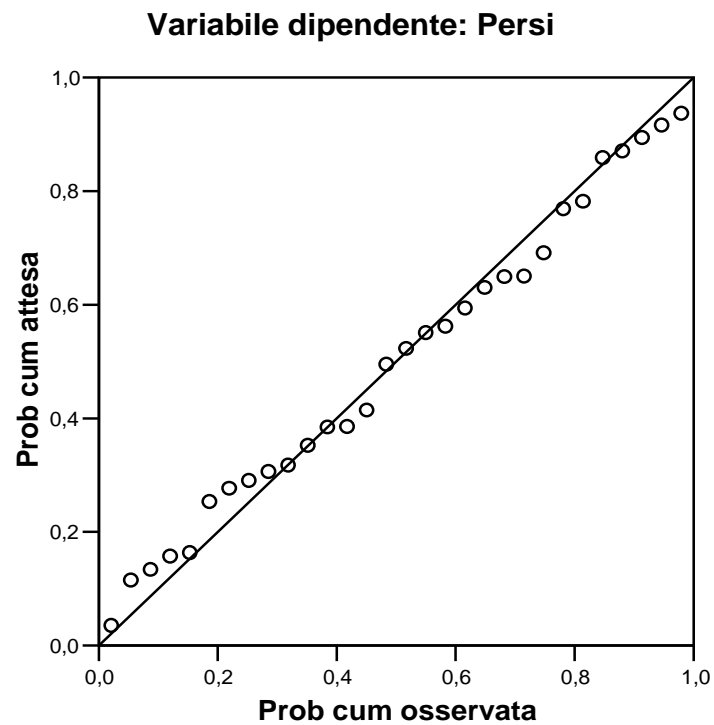
I coefficienti relativi alla forza vendita indicano un punto di forza negli Agenti, che, quando sono in maggior numero, riescono a seguire e curare il cliente nel modo più appropriato, in modo tale da salvaguardare il proprio parco clienti. Diverso è invece per i Collaboratori d'agenzia, che sono presenti in maggior numero soprattutto in quelle agenzie in cui ci sono meno agenti e l'acquisizione di clientela è privilegiata rispetto al mantenimento di quella già acquisita.

Il fattore geografico risulta determinante nel considerare i clienti persi: le agenzie dell'Area Vendite 2 (Centro-Nord Est: Veneto, Trentino, Friuli, Toscana ed Emilia

Romagna) e le Agenzie di città sono più inclini alla perdita di clientela, fatto spiegabile dalla maggiore concorrenza e cultura assicurativo – finanziaria.

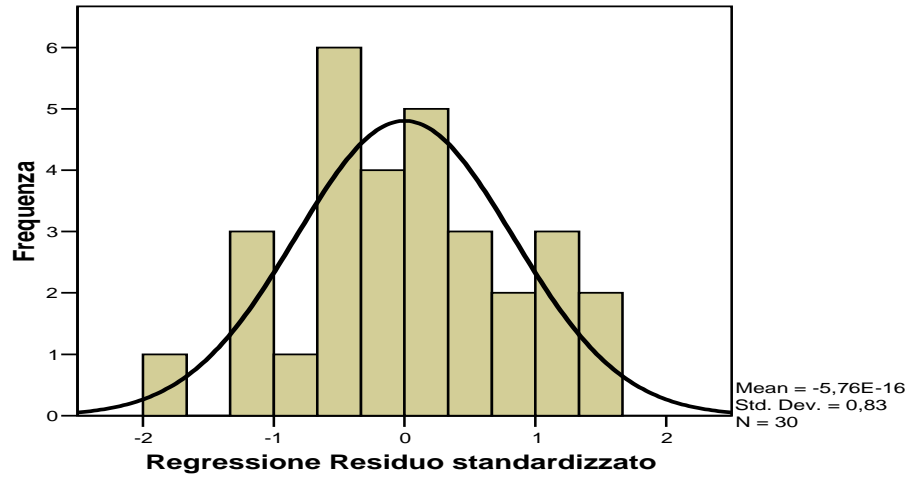
Il numero di clienti e premi influenzano la perdita di clientela in quanto un portafoglio più grande a parità di forza vendita è più difficile da gestire.

Grafico di normalità P-P di regressione Residuo standardizzato



Istogramma

Variabile dipendente: Persi

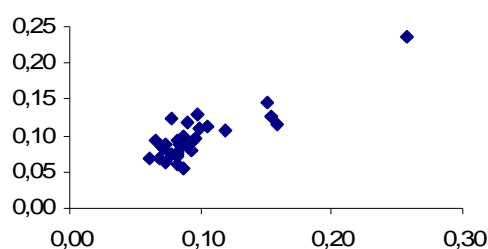


Churn Osservato	Churn previsto	Errore
0,08	0,09	0,01
0,06	0,07	0,01
0,07	0,06	0,01
0,07	0,08	0,01
0,07	0,08	0,01
0,08	0,06	0,02
0,12	0,11	0,01
0,07	0,09	0,02
0,07	0,07	0,00
0,09	0,08	0,01
0,08	0,09	0,01
0,07	0,09	0,02
0,10	0,11	0,01
0,09	0,09	0,00
0,08	0,07	0,01
0,10	0,10	0,00
0,16	0,12	0,04
0,09	0,10	0,01
0,10	0,09	0,01
0,08	0,12	0,04
0,26	0,24	0,02
0,10	0,13	0,03
0,15	0,13	0,02
0,09	0,12	0,03
0,15	0,15	0,00
0,08	0,08	0,00
0,09	0,05	0,04
0,11	0,11	0,00
0,08	0,07	0,01
0,08	0,07	0,01

L'indice di Churn osservato ha un valore medio del 10% così come per i valori osservati, mentre l'errore medio è dell'1% .

Gli errori maggiori possono essere causati dalla presenza degli Outlier e dalla variabilità non spiegata dal modello (R^2 corretto pari a 0,90)

VALORI OSSERVATI VS VALORI PREVISTI



- Stima dell'indice di Globalizzazione (% clienti che hanno polizze in almeno due Linee di Business tra Vita, Danni e Auto)

Variabili	B	Errore std.	T	P-Value
Agenti	-0,065	0,023	-2,894	0,009
Impiegati	0,009	0,004	2,145	0,045
Età Agenti	0,005	0,003	1,759	0,095
Età Impiegati	-0,009	0,002	-3,754	0,001
Età CLA	0,006	0,002	2,773	0,012
% dip. Media	0,278	0,154	1,799	0,088
% dip. Superiore	0,290	0,116	2,489	0,022
% Laureati	0,313	0,125	2,505	0,022
Incremento premi	0,491	0,178	2,753	0,013
Incremento polizze	-0,783	0,405	-1,933	0,068
Anz. Rap. Agenti	-0,004	0,003	-1,487	0,154

R	R-quadrato(a)	R-quadrato corretto	Errore std. della stima
0,979180325	0,958794109	0,934938067	0,073155846
Stimatori: Anz. Rap. Agenti, % dip. Media, Incremento polizze, % Laureati, Incremento premi, Impiegati, % dip. Superiore, Agenti, Età CLA, Età Impiegati, Età Agenti			

L'indice di globalizzazione è un ottimo indicatore per testare la salute del portafoglio clienti di un'agenzia riguardo il grado di fidelizzazione della clientela. C'è infatti una correlazione negativa tra l'indice e la perdita di clientela (le maggiori azioni commerciali negli ultimi anni fortemente volute e sostenute dalla compagnia sono state di Cross Selling, visto il potenziale enorme che il mercato offre dato il basso livello di penetrazione sul mercato italiano dei prodotti assicurativi ed anche l'enorme gap che c'è tra i premi versati dei clienti alla compagnia e quelli che potrebbero versare.

In questo modello tale indice è spiegato dal numero e distribuzione della forza vendita nell'agenzia, dalla loro istruzione ed inoltre dalle variabili di portafoglio riguardanti i premi e le polizze.

Valori Osservati Vs Valori previsti

Cross selling Osservato	Cross Selling Previsto	Errore
24%	25%	1%
31%	30%	1%
30%	32%	2%
29%	30%	1%
32%	29%	3%
25%	20%	5%
22%	27%	5%
33%	35%	2%
29%	28%	1%
48%	43%	5%
30%	30%	0%
34%	38%	4%
29%	32%	3%
23%	28%	5%
29%	32%	3%
29%	29%	0%
22%	17%	5%
29%	32%	3%
52%	46%	6%
16%	18%	2%
20%	24%	4%
23%	27%	4%
16%	19%	3%
23%	20%	3%
20%	24%	4%
21%	18%	3%
19%	21%	2%
20%	15%	5%
28%	23%	5%
19%	17%	2%

C'è anche in questo caso una forte presenza di outlier che influenzano fortemente il modello; uno di essi è quasi il doppio della media e questo spiega l'errore medio che nonostante la stima non perfetta si attesta attorno al 3%.

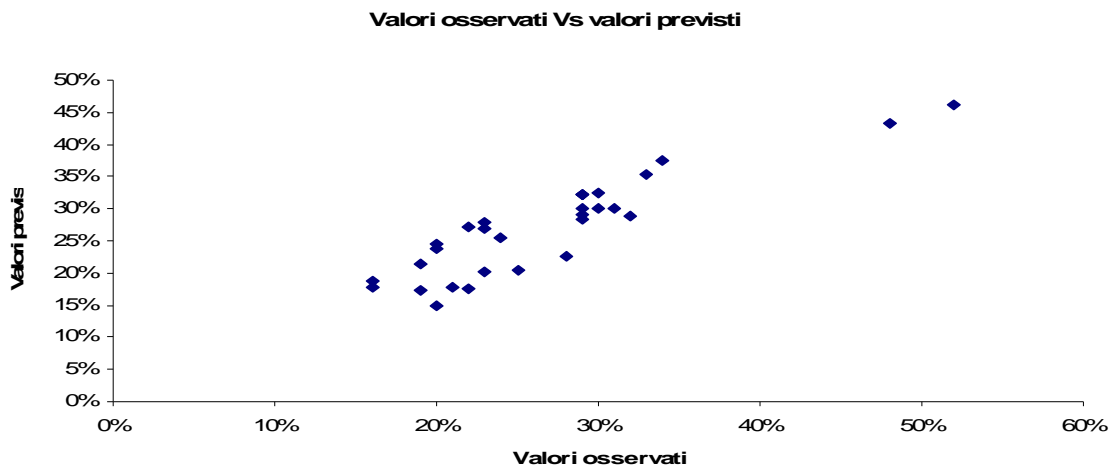
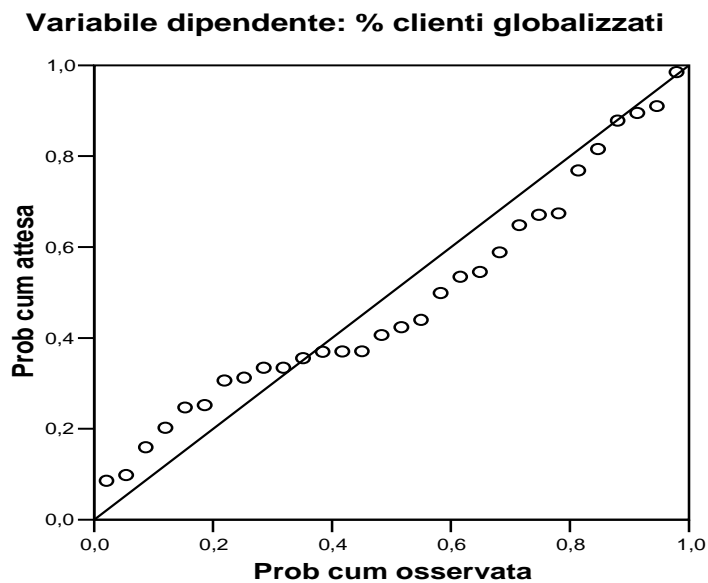


Grafico di normalità P-P di regressione Residuo standardizzato



Nonostante il modello abbia un R^2 abbastanza alto, molto probabilmente ci sono delle variabili non osservate che aumenterebbero la bontà del modello: i dati sulle campagne, sulla remunerazione della rete di vendita o più semplicemente, dati sociodemografici dei clienti. In ogni caso è data l'alta variabilità del fenomeno c'è un aspetto di fondamentale importanza: al aumentare del numero di agenti diminuisce il cross selling, essi tendono a dividersi il portafoglio per linea di

business (vendendo soprattutto Danni e Auto) e non per cliente, mentre i collaboratori d'agenzia vendono soprattutto vita (i prodotti danni sono molto complessi e difficili da vendere, ed è questa la ragione per cui i collaboratori ne vendono pochi). Inoltre spicca come il voler a tutti i costi aumentare i clienti in portafoglio comporti un costo in termini sia di perdita di clientela sia di Cross Selling, ed il motivo è puramente economico (provvigioni altissime sull'acquisizione).

CONCLUSIONI

- La partecipazione al progetto SMA mi ha arricchito molto, sia dal punto di vista personale sia dal punto di vista professionale. Partecipare ad un progetto di tali dimensioni in un ambiente così stimolante come lo è il Marketing di Assicurazioni Generali, mi ha permesso di mettere in pratica molte delle cose imparate nel mondo accademico, di impararne tante altre e di sviluppare un senso critico che aiuta ad interpretare e capire i fenomeni in modo diverso. Si potrebbero fare innumerevoli cose con gli strumenti che sono a disposizione, ma molte delle analisi e degli studi non sono effettuati per vincoli di tempo ed economicità. Quindi l'importanza sta nel cogliere le occasioni che si presentano ed ottenere il massimo risultato con quello che si ha a disposizione in termini di strumenti, tempo e risorse. SMA è stata l'occasione: fino a poco tempo fa la costruzione di indicatori di performance non era di certo realizzabile in tempi brevi, mentre da ora non sarà poi così difficile scoprire le informazioni che ci sono nei dati aziendali e progettare le iniziative servendosi di essi.
- Ho scelto Statistica, Economia e Finanza per due motivi: la passione per la Matematica ed il mondo finanziario. Ci sono state due eccezioni nel curriculum di studio che però mi hanno arricchito molto: Economia e Gestione delle Imprese I e Statistica Aziendale I. Grazie ad EGI I infatti sono riuscito ad avere una visione d'insieme dell'azienda, delle strategie di marketing e dell'ambiente competitivo nel quale ci troviamo ha facilitato il mio inserimento nell'ufficio Marketing; grazie ad Statistica Az. I ho riconosciuto nella statistica un ruolo fondamentale nei diversi settori aziendali, senza dimenticare che si corre un grosso rischio quando si traggono delle conclusioni da un fenomeno del quale non si è a conoscenza di molti degli aspetti che lo caratterizzano. Il tutto è stato di grande aiuto per svolgere il compito di analista all'interno di una struttura della quale non sapevo nulla.
- La costruzione di KPI commerciali è stata fatta su un piccolo campione di agenzie e senza tutti i dati necessari al fine di una completa analisi di tali realtà, ma già da questo emergono punti molto interessanti dai quali trarre spunto in futuro quando gli strumenti saranno diversi e la qualità dei dati di gran lunga superiore. Inoltre l'azienda sta perdendo clienti, la concorrenza è in continuo aumento, i margini tendono ad assottigliarsi e la rete di vendita non è del tutto soddisfatta. È necessario dunque indirizzare le sinergie (informatiche, commerciali e di marketing) interne all'azienda per realizzare ed attuare nuove strategie tali da far crescere la competitività.

BIBLIOGRAFIA

- www.generali.com
- www.generali.it. Sezioni: “Il gruppo”, “La storia”, “Direzione per l’Italia”.
- www.swing.generali.it. Prodotti
- BERTUCCI, Massimiliano. Conoscere il cliente – Il CRM analitico per Banche ed Assicurazioni –
- DAL CIELO, Nicola. DULLI, Susi. SACCARDI, Alberto. Metodi di Data Mining per il Customer Relationship Management