

IL GRUPPO CATTOLICA TRA RIGORE E AGILITÀ

RIEQUILIBRIO NEL MIX DI PORTAFOGLIO, A FAVORE DEL NON AUTO E DI PRODOTTI A BASSO ASSORBIMENTO DI CAPITALE, REVISIONE DELLE POLITICHE DI PRICING E UTILIZZO EVOLUTO DELLA TECNOLOGIA. ALBERTO MINALI, AMMINISTRATORE DELEGATO DELLA COMPAGNIA, ILLUSTRATI I PROGRAMMI AL 2020 E IL RUOLO DEI CANALI DISTRIBUTIVI, IN UN PROCESSO DI TRASFORMAZIONE CHE PUNTA ALLA DINAMICITÀ NELLE AZIONI PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI AMBIZIOSI

di MARIA ROSA ALAGGIO

Una compagnia di assicurazioni che cambia veste per liberarsi dal peso della complessità, elemento che nel tempo ha sempre caratterizzato il mercato assicurativo rispetto ad altri settori, e distinguersi così sia per solidità sia per flessibilità e velocità di azione, innovazione tecnologica e di prodotto, proattività nel presidiare il mercato.

Per il **Gruppo Cattolica** si apre una fase di profonda trasformazione, illustrata attraverso le linee strategiche e gli obiettivi ambiziosi del *Piano industriale 2018-2020*. A fotografare il cambio di passo bastano alcuni numeri, messi nero su bianco per sottolineare le sfide con cui la compagnia, e i canali distributivi, dovranno confrontarsi nei prossimi mesi: crescita del 60% dell'utile operativo (375-400 milioni di euro); aumento dei premi del 64% (7,6-8 miliardi di euro); raccolta premi danni tra 2,4 e 2,6 miliardi di euro (+27%) e premi vita tra 5,2-5,4 miliardi di euro (+91%).

Alberto Minali, 52 anni, amministratore delegato del Gruppo Cattolica dal 1° giugno 2017 (dopo aver ricoperto la carica di direttore generale e chief financial officer del **Gruppo Generali**), sintetizza in tre pilastri le strategie per sostenere lo sviluppo: crescita profittevole, eccellenza tecnica e innovazione. In questa intervista



Alberto Minali, amministratore delegato del Gruppo Cattolica



TECNOLOGIA, DALL'EFFICIENZA ALLA PRODUZIONE DI UTILI

L'innovazione, intesa dal Gruppo Cattolica anche come superamento delle resistenze al cambiamento e volontà di liberarsi da procedure e modalità operative superflue, non può prescindere dal valore della tecnologia applicata in modo trasversale all'impresa. L'obiettivo è trasformare la compagnia rendendola agile, incidendo sull'efficacia dei processi, sul pricing, sulla forza distributiva e quindi sulla capacità di produrre utili.

Un team dedicato lavorerà in collaborazione con le linee di business con l'obiettivo di valorizzare l'utilizzo dei dati, anche quelli relativi al merito creditizio e ai comportamenti del cliente sui social network, migliorando così l'identificazione delle frodi, l'attività di pricing e la costruzione dell'offerta.

Da questa attività la compagnia prevede un beneficio totale di circa 30 milioni di utile tecnico al 2020, mentre attraverso la digitalizzazione e la strategia multicanale integrata con le reti è prevista la riduzione del 30% dei tempi dedicati alle attività amministrative e un incremento di 150 mila clienti under 35.

sta, Minali, che abbiamo incontrato nella sede milanese della compagnia a seguito della presentazione del Piano 2018-2020, approfondisce il valore dei programmi per trasformare la compagnia in entità agile, più competitiva e profittevole.

“Il percorso di cambiamento che abbiamo avviato – dichiara Minali – coinvolge business, capitale umano e modello di governance: un'evoluzione di carattere industriale e culturale che trova concretezza nel target al 2020 del dividendo per azione, e che prevede un aumento della remunerazione per i nostri azionisti di circa il 50%”.

STRATEGIE PER MIGLIORARE L'ECCELLENZA TECNICA

I target che la compagnia si è posta potranno essere raggiunti con azioni di ribilanciamento del business mix danni e vita, a favore rispettivamente del segmento non auto e di prodotti unit linked e tradizionali a basso assorbimento di capitale.

Il Gruppo Cattolica punterà al ribilanciamento del business danni, in particolare il segmento auto, che sarà interessato da un processo di selezione e riqualificazione del portafoglio attraverso un più sofisticato sistema di analisi delle informazioni sulla clientela, mentre con riferimento al business non auto, molti sono gli interventi previsti per migliorare l'eccellenza tecnica e portare l'incidenza della raccolta al 51% nel 2020.

“Lo sviluppo di questo segmento di business – spiega Minali – partirà dalla sofisticazione del modello di pricing e dall'innovazione nella gestione sinistri. I risultati previsti dal Piano saranno inoltre sostenuti grazie a una serie di interventi rivolti alla valorizzazione del segmento retail, delle aziende, degli enti religiosi e del settore agroalimentare”.

Fondamentale sarà l'apporto dei canali distributivi e in particolare della rete agenziale, composta da 1.494 agenzie, a cui saranno indirizzate iniziative specifiche, strumenti tecnologici e formazione mirata per supportare gli agenti nell'incremento della produzione non auto e nella distribuzione di prodotti unit linked.

Lo sviluppo del ramo vita potrà in particolare contare sul rapporto che il Gruppo Cattolica ha stretto nel tempo con il mondo bancario, con **Ubi** e con **Iccrea**, nonché

sulla recente partnership raggiunta con **Banco Bpm**, i cui circa 1.700 sportelli andranno ad aggiungersi agli altri su cui la compagnia articola le attività di bancassurance, per un totale di 5.064 sportelli.

BANCO BPM, UNA PARTNERSHIP PROFITTEVOLE

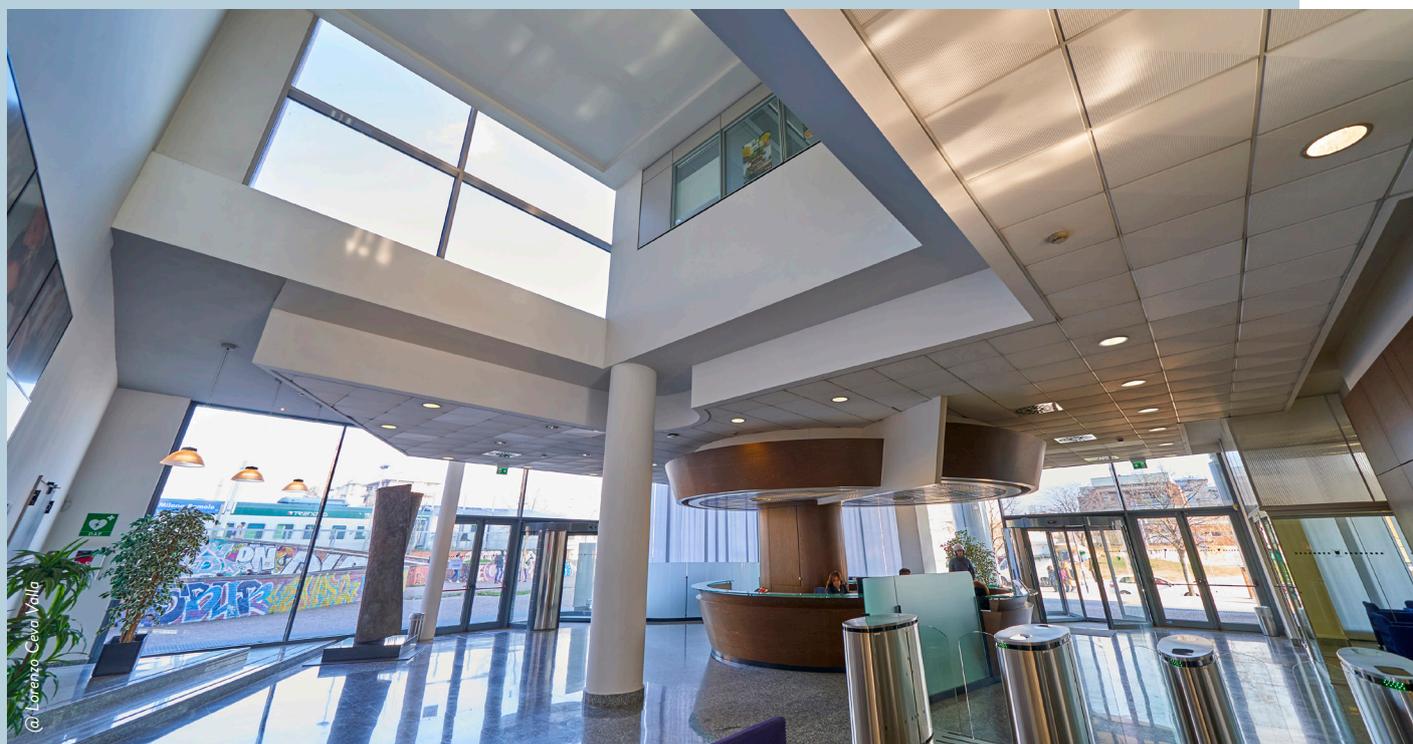
La capillarità delle filiali del Banco Bpm, e il suo posizionamento sul mercato come terzo gruppo bancario italiano, permetteranno al Gruppo Cattolica di effettuare un salto dimensionale e di contare su competenze e affinità capaci di sostenere gli obiettivi per i prossimi tre anni, sia nel ramo danni sia nella distribuzione di prodotti a basso assorbimento di capitale come le unit linked.

“Proprio il ramo III – spiega Minali – rappresenta un’area di confine tra il prodotto assicurativo e il risparmio gestito: le unit linked ne uniscono le caratteristiche e rappresentano una valida alternativa per la clientela.

Svilupperemo un’offerta *bundle* che permetterà di ridurre il costo medio delle soluzioni che offriamo, dando al cliente la possibilità di usufruire sia delle garanzie tipiche del ramo I sia delle competenze della banca, con le opportunità tipiche del mondo del risparmio gestito”. Puntando su questi valori, il Gruppo Cattolica prevede che l’apporto della partnership con Banco Bpm per il 2020 sarà di 9 miliardi di euro di riserve vita e oltre 140 milioni di euro di premi danni, che determineranno un incremento atteso di oltre 100 milioni del risultato operativo al 2020.

SPECIALIZZAZIONE SUL MODELLO DEI LLOYD’S

Se l’asse portante della crescita nel ramo vita dovranno essere le unit linked, e il canale bancario sembra continuare a detenere la parte del leone in questo ambito, nel ramo danni parlare di sviluppo significa per Cattolica



© Lorenzo Cevala/Valis

intervenire con azioni di repricing, soprattutto nel segmento aziende.

Alla rete agenziale, su cui la compagnia ripone grandi aspettative nello sviluppo del non auto, verranno messi a disposizione strumenti tecnologici tesi a una più efficace valutazione del rischio e del relativo pricing.

Ma per iniziare a trarre i primi benefici della razionalizzazione del portafoglio, come ammette lo stesso Mina-

li, “dovrà trascorrere il tempo necessario per applicare progressivamente le nuove condizioni alla scadenza dei contratti”.

Una sorta di *ricambio naturale* nella relazione con le aziende che sarà integrato e rafforzato dal lancio di una nuova struttura societaria dedicata alle *specialty lines*: un’iniziativa che, in prospettiva, sembra avere tutte le caratteristiche per porsi come realmente innovativa nel mercato italiano.

“Stiamo valutando l’acquisto di una compagnia che, controllata da Cattolica, seguirà il modello dei **Lloyd’s**” rivela Minali. Una struttura societaria che avrà la mission di coordinare le diverse agenzie di sottoscrizione che verranno, in Italia e all’estero, progressivamente acquisite o federate dal gruppo. L’obiettivo è “costruire una gamma di competenze specifiche su rischi, nuovi o poco sviluppati, che offrono alto potenziale di crescita nel nostro Paese”. La nuova società, secondo programmi di Cattolica, dovrà contribuire alla crescita dell’eccellenza tecnica e allo sviluppo profittevole facendo leva su esigenze assicurative specifiche che spaziano dalle catastrofi naturali allo sport, dai viaggi all’arte, dai rischi industriali all’indennità professionale. In tale offerta di specializzazione il settore trasporti ricoprirà un ruolo importante, testimoniato dall’acquisto di due agenzie di sottoscrizione, una specializzata nel trasporto marittimo e l’altra in quello terrestre, che la compagnia sta attualmente perfezionando. “La nuova struttura societaria – sottolinea Minali – rappresenta uno strumento innovativo che mettiamo a disposizione delle nostre reti per crescere nel ramo danni. Anche se all’inizio della sua attività non prevediamo un utile così cospicuo, ci aspettiamo che la raccolta premi su questa tipologia di rischi possa aggirarsi intorno ai 100 milioni di euro nel 2020.

PROGETTI DI SVILUPPO PER LE AGENZIE

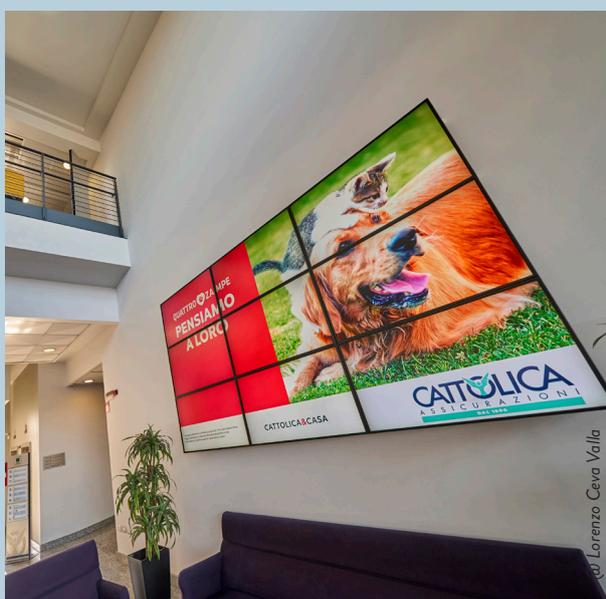
Nello scenario di crescita descritto da Minali, molte sono le potenzialità della rete agenziale, basti pensare che l’evoluzione attesa della raccolta media per agenzia passerà da 1,9 milioni di euro nel 2017 a 2,3 milioni di



@ Lorenzo Ceiva Vella



@Lorenzo Ceva Vailla



@Lorenzo Ceva Vailla

euro nel 2020. Una cifra che esprime sì sviluppo, ma che sembra nascondere tra le pieghe dei numeri anche opportunità che possono essere colte solo a determinate condizioni, prima tra tutte la capacità di sfruttare il potenziale della digitalizzazione e della telematica per crescere nella relazione con il cliente. “La forza e la redditività del canale agenziale – conferma Minali – saranno sostenute da 30mila ore di giornate di formazione in tre anni. Oltre alla creazione di agenzie specializzate per valorizzare peculiarità specifiche, la compagnia fornirà agli agenti strumenti per favorire il ribilanciamento del business mix e per ottimizzare il presidio del territorio”. Il canale bancario, sottolinea ancora Minali, sarà complementare e non in contrapposizione all’attività degli agenti. Ma il cambio di composizione nella produzione vita dovrà puntare, anche grazie al nuovo sistema vita che verrà rilasciato, verso prodotti a minor assorbimento di capitale.

Quanto al ramo danni, le agenzie potranno aumentare la propria operatività avvalendosi delle specialty lines attraverso il contributo della nuova società, e fare leva sull’offerta agricola anche con prodotti legati all’agricoltura di precisione, come la app *Pocket Farm* e il servizio di monitoraggio satellitare, oltre che sull’offerta rivolta agli enti religiosi e alle aziende.

La tecnologia, nei progetti di Cattolica, sarà un importante driver di sviluppo per le agenzie perché verrà applicata anche alle esigenze di valutazione dei rischi del segmento aziende. Gli agenti potranno infatti utilizzare strumenti di *risk survey* per conoscere meglio i rischi da assicurare: grazie all’utilizzo di una app, e lavorando sul concetto di realtà aumentata, sarà possibile trasformare la semplice fotografia di un ambiente di lavoro in un’analisi del rischio e relativa tariffazione. “La traiettoria del cambiamento per la compagnia – conclude Minali – è tracciata. Le linee guida passano attraverso la redditività, l’efficienza e l’innovazione: tre direttrici di un percorso di crescita in cui gli agenti verranno sostenuti e accompagnati, e da cui ci aspettiamo coinvolgimento e impegno nel raggiungere gli obiettivi”.