

UNIPOL VUOLE APRIRE NUOVE STRADE

di BENIAMINO MUSTO

IN UN CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE DI CRESCENTE INCERTEZZA, IL GRUPPO SCOMMETTE SUI PROPRI ASSET DISTINTIVI, E NEL NUOVO PIANO INDUSTRIALE 2022-2024 ALZA L'ASTICELLA DEI TARGET FINANZIARI E INDUSTRIALI, CON L'OBIETTIVO DI AMPLIARE IL POSIZIONAMENTO DEL GRUPPO PUNTANDO SUGLI ECOSISTEMI MOBILITÀ, WELFARE, PROPERTY E BANCASSICURAZIONE



Dopo aver centrato (e in molti casi superato) gli obiettivi del precedente piano *Mission-Evolve*, ora per **Unipol** e **UnipolSai** è arrivato il momento di aprire strade nuove e ampliare il proprio posizionamento, soprattutto negli ecosistemi della mobilità, del welfare, del property e della bancassicurazione.

Presentato lo scorso 13 maggio alla stampa e agli analisti finanziari, *Opening new ways*, questo il nome scelto per il nuovo piano industriale, alza l'asticella dei target industriali e finanziari, proponendosi di anticipare i nuovi bisogni di tutela e le aspettative dei clienti.

CINQUE DIRETTRICI STRATEGICHE

Per quanto riguarda gli obiettivi finanziari al 2024, il gruppo punta a centrare un utile cumulato pari a 2,3 miliardi di euro e dividendi cumulati pari a 750 milioni di euro, entrambi target in crescita rispetto al piano precedente. A livello industriale, gli obiettivi nel comparto danni prevedono di raggiungere una raccolta pari a 8,9 miliardi di euro, di cui 1 miliardo nel comparto salute, abbassando ulteriormente il combined ratio e portandolo al 92,6% (-2,7% rispetto al 2021); nel settore vita, invece, il target fissato è di una raccolta di 5,8 miliardi di euro (+400 milioni di euro rispetto al 2021).

Per riuscire a centrare questi risultati, il gruppo lavorerà attorno a cinque direttrici strategiche. La prima riguarda l'omnicanalità: attraverso un utilizzo sempre più intensivo dei dati, sarà sviluppata una nuova piattaforma per l'offerta assicurativa retail che, tra le altre cose, dovrà potenziare gli strumenti in mano alla rete agenziale. La seconda direttrice strategica prevede un focus sul settore salute, segmento che come accennato prevede target ambiziosi, con **UniSalute** che andrà a supportare tutte le reti distributive del gruppo; parallelamente si prevede un'offerta di prodotti vita in ottica life-cycle, puntando anche a ottimizzare l'assorbimento di capitale. Il terzo aspetto riguarda la bancassicurazione, modello che sarà potenziato e valorizzato in misura ancora maggiore rispetto a quanto già avviene.



Carlo Cimbri, presidente di Unipol e UnipolSai

La quarta linea strategica riguarda il cosiddetto *beyond insurance*, e prevede l'accelerazione dell'offerta estendendo ulteriormente l'ecosistema della mobilità e rafforzando al contempo gli ecosistemi welfare e property. Infine, l'ultima direttrice chiave riguarda da un lato l'evoluzione del modello operativo attraverso l'utilizzo intensivo di nuove tecnologie, dati e automatizzazione, e dall'altro l'evoluzione dell'organizzazione.

IL FILO CHE LEGA PASSATO, PRESENTE E FUTURO

Carlo Cimbri, divenuto presidente anche di Unipol oltre che di UnipolSai, ha aperto la presentazione ripercorrendo "il filo conduttore che lega passato, presente e futuro". La Unipol di oggi, ha spiegato, è molto diversa da quella di 12 anni fa. "Il piano *Back to Unipol* del 2010 doveva farci tornare profittevoli. Nel 2013 con *Creating a new leadership* abbiamo pensato a stare al passo con la competizione, creando economie di scala, e in quel triennio chiudemmo il merger con **Fonditalia-Sai**. Nel 2016 con *Unipol to be* sono state definite le prime basi per la strategia del gruppo nel settore bancario. Basi che poi sono state sviluppate nel 2019 con *Mission-Evolve*, un piano che ci ha permesso di

AGENTI CENTRALI PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO

Nel piano industriale di Unipol e UnipolSai 2022-2024, *Opening new ways*, spicca la centralità degli agenti nell'evoluzione delle strategie di gruppo. “La rete agenziale è un asset fondamentale di UnipolSai e nel piano triennale resta l'elemento cardine della distribuzione anche nella visione strategica omnicanale”, ha commentato in una nota il presidente degli **Agenti UnipolSai Associati** (Aua), **Enzo Sivori**, convinto che questo “si deve certamente alla lungimiranza dell'azienda, ma soprattutto all'impegno dell'associazione”. Secondo Sivori, Aua è riuscita a far comprendere alla compagnia quanto gli agenti siano fondamentali anche nel dare risposta ai nuovi bisogni del cliente in termini di esperienza e utilizzo di prodotti e servizi assicurativi. “Ne siamo soddisfatti – ha spiegato – perché si riconferma il ruolo autorevole di Aua nelle relazioni con la mandante, ma soprattutto siamo convinti che sia la strada migliore e più vantaggiosa per tutti gli elementi portanti del sistema UnipolSai: compagnia, intermediari e clienti”.

La mandante, ha aggiunto Sivori, ha recepito i contributi al piano avanzati da Aua. “Avevamo sensibilizzato l'Impresa – spiega – su molteplici aspetti: la condivisione di strategie e obiettivi, una forte specializzazione della rete, la creazione delle condizioni per cogliere tutte le opportunità connesse al beyond insurance, il supporto alle agenzie per l'evoluzione multicanale sia tramite un potenziamento delle tecnologie, dei sistemi e degli strumenti a disposizione degli agenti, sia tramite un ripensamento dell'offerta per aumentare l'efficacia competitiva degli intermediari agenziali. Tutti questi spunti sono stati messi nero su bianco nel piano industriale”.

trasformarci in leader negli ecosistemi”. Mediamente negli ultimi 12 anni il gruppo ha fatto utili cumulati per 6,3 miliardi di euro, con una total distributed value media di 13,5 miliardi.

Il gruppo si sente sicuro di poter centrare i traguardi del piano, nonostante il contesto macroeconomico, influenzato dalla guerra in Ucraina e contraddistinto da un rialzo dell'inflazione e dal rallentamento dell'economia globale. “Oggi – ha osservato Cimbrì – Unipol ha solide basi e solide competenze per realizzare gli ambiziosi obiettivi che ci poniamo. Non facciamo un piano per stappare bottiglie di champagne nel momento della presentazione – ha aggiunto – ma perché chi crede e investe in noi sia soddisfatto fra tre anni”.

LA TECNOLOGIA PER BLINDARE LA LEADERSHIP NELL'AUTO

Ad addentrarsi più nei dettagli del piano è stato **Matteo Laterza**, divenuto amministratore delegato di **UnipolSai** e direttore generale del gruppo Unipol, il quale ha ricordato la grande base di clienti (15,5 milioni) del gruppo. “Ma la cosa che ritengo più importante – ha osservato – è la modalità con cui interagiscono con noi. Abbiamo una potenza di fuoco di dati molto alta, anche grazie alle quattro milioni di scatole nere che abbiamo installato, 4.000 terabyte di dati che arrivano anche da tutti i touch point digitali”.

Nel segmento in cui UnipolSai è leader in Italia, cioè l'auto, ambito che come sappiamo vede un contesto sempre più competitivo e sfidante anche a causa della crescente inflazione, il gruppo si pone l'obiettivo di raggiungere un combined ratio pari al 93,9% nel 2024 (-1,4% sul 2021). Un obiettivo che sarà perseguito attraverso la diffusione di soluzioni telematiche app-based a basso costo, lo sviluppo di algoritmi ai fini di pricing e underwriting basati sui dati, lo sviluppo del canale car maker e dealer e del noleggio a lungo termine, e l'evoluzione del modello liquidativo su gestione



delle lesioni, performance delle reti liquidative e pieno utilizzo del network diretto e convenzionato per la riparazione in forma diretta.

UNA NUOVA VALUE PROPOSITION

Quanto al segmento non auto, si punta sviluppare algoritmi di pricing e underwriting con cui poter arrivare a un pricing dinamico dell'in-force business danni non auto, e al re-pricing e allo sviluppo di marginalità nel property. Si prevede inoltre un'evoluzione del modello liquidativo su gestione delle lesioni, del presidio delle performance dei periti, e del ricorso alla riparazione diretta nel property.

In questo contesto, ha sottolineato Laterza, il gruppo conferma la centralità della rete agenziale nella strategia di Unipol, "volta a potenziarne l'efficacia e completarne l'evoluzione omnicanale", attraverso il consolidamento del presidio territoriale, la generazione massiva di nuove opportunità attraverso canali digitali, la sofisticazione delle proposte commerciali sulla base di algoritmi data driven, e il rafforzamento della forza vendita specialistica.

Unipol si pone inoltre l'obiettivo di trasformare la value proposition "in un'offerta di prodotti e servizi sem-

pre più in linea con le esigenze della clientela", con una piattaforma che sviluppa l'offerta assicurativa in maniera totalmente omnicanale attraverso un'evoluzione dell'offerta retail, una maggiore ricchezza e fruibilità delle informazioni, la personalizzazione dell'offerta mediante l'analisi dei bisogni, nuovi strumenti digitali a potenziare la rete agenziale, la riduzione del time-to-market di prodotti e servizi, la disponibilità di operazioni dispersive 24/7 per cliente e agente, e l'evoluzione della flessibilità nell'integrazione di partner e servizi di ecosistema.

IL RUOLO DELLA BANCASSICURAZIONE

Un altro capitolo importante del piano riguarda la bancassicurazione, ambito in cui Unipol ha avuto negli ultimi anni un crescente dinamismo che oggi si manifesta nell'essere primo azionista di **Bper** e nell'avere una quota importante di **Banca Popolare di Sondrio**. Qui i target fissati parlano di una raccolta premi di 2,6 miliardi nel vita, e di 500 milioni nel danni. "La bancassicurazione - ha ricordato **Enrico San Pietro**, co-dg di UnipolSai e chief insurance officer - da molti anni cresce anche nel danni, e ha già superato il 10% di quote di mercato. E questo per noi rappresenta da un lato una minaccia, ma dall'altro anche un'opportunità grazie alla grande crescita di Bper con i suoi oltre 2.000 sportelli". Su questo aspetto, San Pietro ha rassicurato sul fatto che gli agenti non hanno nulla da temere: "Negli ultimi anni - ha detto - l'auto si è rivelata un *oceano rosso*, e strappare l'Rca agli agenti, grazie alla loro competenza, si è dimostrato molto difficile. Viceversa i danni non auto sono un *oceano blu*, che le banche stanno riuscendo a far fruttare. Ma credo che ci sia spazio per tutti i canali per crescere in questi rami, ci vuole il dinamismo giusto, e credo che i nostri agenti non debbano preoccuparsi perché sapranno cogliere le opportunità che arriveranno su questo fronte".

