

# 4 Strategija in načrti Skupine Triglav

- Skupina Triglav je v decembru 2016 sprejela novo, razvojno usmerjeno strategijo za obdobje od leta 2017 do leta 2020.
- Ob zavarovalništvu krepimo dejavnost upravljanja premoženja.
- Poleg dobičkonosnosti in varnosti poslovanja je bistven del strateških ciljev namenjen razvijanju novih načinov poslovanja.
- V letu 2016 smo presegli načrtovani poslovni izid Skupine Triglav.
- Za leto 2017 načrtujemo poslovni izid Skupine Triglav pred obdavčitvijo v višini od 70 do 80 milijonov evrov.

Sodobnost je nova vrednota, ki smo jo dodali strokovnosti, varnosti, enostavnosti in odgovornosti.

S Strategijo Skupine Triglav za obdobje 2017–2020 nagovarjamo spremembe, ki bodo v prihodnje zaznamovale našo panogo. Z našim poslanstvom, s prenovo vizije, vrednot in strateških ciljev smo začrtali svojo pot v smeri sodobne, inovativne in dinamične zavarovalno-finančne skupine, ki ostaja na vodilnem mestu v Sloveniji in širše v regiji. Zastavljene cilje smo naravnali k finančni stabilnosti, dobičkonosnosti, odgovornosti, digitalizaciji in sodobnemu poslovanju.



## 4.1 Poslanstvo, vrednote in vizija Skupine Triglav

### Poslanstvo

**Ustvarjamo varnejšo prihodnost.** Ustvarjamo jo za vse naše deležnike, naš razvoj je odgovoren in trajnostno naravnano. Naš temelj je ekipa preko pet tisoč zaposlenih, ki s svojo zavzetostjo, strokovnostjo in predanostjo uresničujejo naše poslanstvo.

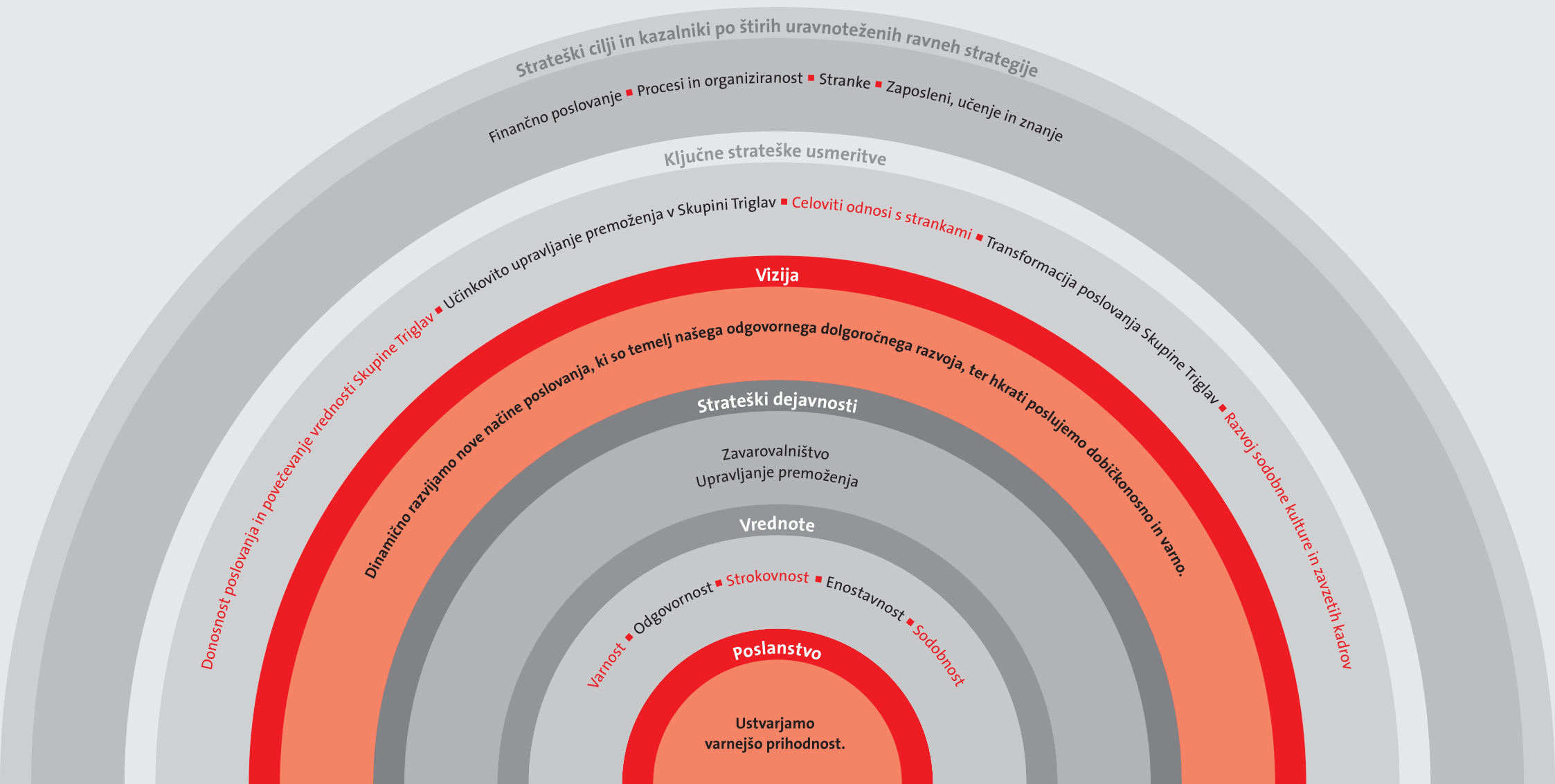
### Vrednote

Naše vrednote so del korporacijske kulture, vsakodnevno jih uresničujemo v medsebojnih odnosih in odnosih z okoljem. Vodijo nas in povezujejo ter so obenem pomemben del naše razlikovalnosti.

Sodobnost je nova vrednota, ki smo jo dodali strokovnosti, varnosti, enostavnosti in odgovornosti.

- **Varnost.** Skrbimo za naše stranke in njihove najbližje. S kakovostnimi zavarovanji in storitvami ter z upravljanjem premoženja povečujemo njihovo finančno varnost. Z učinkovitim obvladovanjem tveganj zagotavljamo varnost poslovanja.
- **Odgovornost.** Prevzemamo odgovornost in jo pričakujemo od vseh naših partnerjev. Odgovorni smo do ljudi, naravnega in družbenega okolja ter do lastnikov. Na voljo smo pravočasno in zanesljivo. Ravnamo, kot bi bili sami stranke.
- **Strokovnost.** Visoko strokovno usposobljeni zaposleni smo nosilci razvoja kakovostnih in celovitih zavarovalno-finančnih storitev.
- **Enostavnost.** Verjamemo, da je enostavnost prednost in si skupaj prizadevamo zanjo.
- **Sodobnost.** Osredotočenost na stranke in tehnološki razvoj nas spodbujata k uvajanju naprednih pristopov k poslovanju. Poslovne izzive sodobnega časa presegamo z odprtostjo do notranjih in zunanjih idej, z razumevanjem različnosti, sodelovanjem in poslušanjem za potrebe vseh generacij. Odgovorno razvijamo in preizkušamo inovativne rešitve. Tudi neuspehe sprejemamo odgovorno in v duhu napredovanja k novim rešitvam.

## Prikaz nove strategije Skupine Triglav 2017—2020



## Nova vizija Skupine Triglav

### Vizija Skupine Triglav

**Dinamično razvijamo nove načine poslovanja, ki so temelj našega odgovornega dolgoročnega razvoja, ter hkrati poslujemo dobičkonosno in varno.**

- V regiji jugovzhodne Evrope smo prepoznavni kot vodilni ponudnik inovativnih in celovitih zavarovalno-storitvenih produktov ter upravljanja premoženja.
- Smo največji po prihodkih in najboljši po zadovoljstvu strank.
- Stranke prepoznavajo naše produkte in storitve, ki jih ponujamo vsekanalno, kot enostavne in zaželenne.
- Dinamično razvijamo nove načine poslovanja, ki so del vodilnih trendov na področju digitalizacije.
- Smo dobro umeščeni v dinamične mreže poslovnih ekosistemov.
- Učinkovito obvladujemo tveganja in zagotavljamo finančno stabilnost Skupine. Dobičkonosnost kapitala (ROE) v letu 2020 presega 10 odstotkov. Ohranjamo samostojno bonitetno oceno »A« priznane bonitetne agencije.
- Imamo urejen in učinkovit sistem upravljanja in vodenja skupine.
- Naši procesi so vitki, enostavni, tehnološko napredni in stroškovno učinkoviti.
- Zavzeti in visoko strokovni zaposleni so temelj naše kulture odprtosti in sodelovanja ter našega trajnostno naravnega in do vseh deležnikov odgovornega razvoja.



## 4.2 Strategija Skupine Triglav v obdobju 2017–2020

Glavni strateški dejavnosti Skupine Triglav sta zavarovalništvo in upravljanje premoženja:

### Zavarovalništvo

- Premoženjsko zavarovanje
- Življenjsko zavarovanje
- Pokojninsko zavarovanje
- Zdravstveno zavarovanje
- Pozavarovanje

### Upravljanje premoženja

### Ključne strateške usmeritve do leta 2020

- Donosno poslovanje in povečevanje vrednosti Skupine Triglav.
- Učinkovito upravljanje premoženja v Skupini Triglav.
- Celoviti odnosi s strankami.
- Transformacija poslovanja Skupine Triglav.
- Razvoj sodobne kulture in zavzetih kadrov.

### Uspešno in donosno poslovanje ob krepitvi konkurenčnih prednosti Skupine Triglav:

Poslovanje Skupine Triglav bo donosno in usmerjeno v povečevanje vrednosti. V osnovni zavarovalni dejavnosti bo dolgoročno dobičkonosno, pri čemer bo znašal povprečni ciljni kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj okoli 95 odstotkov. V letu 2020 bo dobičkonosnost kapitala (ROE) Skupine presejala 10 odstotkov. Učinkovito in celovito bomo obvladovali tveganja, zagotavljali stroškovno učinkovitost, finančno stabilnost in kapitalsko ustreznost Skupine. Ohranili bomo pridobljene bonitetne ocene v območju »A«. Kriteriji dividendne politike in smernice na področju upravljanja s kapitalom Skupine Triglav ostajajo nespremenjeni (podrobneje v [→ točki 6.4 Dividendna politika]). S svojim delovanjem bomo uporabljali in krepili naše konkurenčne prednosti. Imamo močno, zaupanja vredno blagovno znamko, obsežen portfelj uporabnikov naših storitev in produktov ter razvejane in razvite prodajne poti. Slovimo po kakovostni paleti produktov in storitev ter hitrem reševanju škod. Od konkurentov nas pomembno loči tudi odnos do trga. Naša usmerjenost v trge regije je dolgoročna, zato aktivno in odgovorno vlagamo v trg in odnose z deležniki v regiji.

**Trgi Skupine Triglav:** Skupina bo še naprej prisotna v šestih državah jugovzhodne Evrope, kjer se bomo razvijali organsko, v primeru ustreznih priložnosti pa ne izključujemo morebitnih prevzemov. V regiji, kjer poslujemo, pričakujemo dolgoročno pospešeno rast zavarovalnih trgov in posledično povečevanje deleža skupne premije, ki ga Skupina obračuna na trgih zunaj Slovenije. Še naprej nameravamo razvijati trge v regiji, pri čemer bomo investirali predvsem v tiste dele zavarovalne dejavnosti, kjer pričakujemo največje stopnje rasti (živiljenjska, zdravstvena in pokojninska zavarovanja). Razvijali bomo digitalne modele poslovanja, ki nam bodo omogočali vstop na nove trge. Vzpostavljali bomo strateška partnerstva s podjetji, katerih dejavnosti dopolnjujejo poslovni model Skupine Triglav.

**Upravljanje premoženja:** Skupina Triglav bo strateško naravnana k povečevanju obsega sredstev v upravljanju oziroma deleža premoženja, ki ga upravlja za posamezno stranko.

**Osredotočenost na stranke:** V središču naših aktivnosti so naše stranke, ki jih spremljamo individualno, na celotni vseživljenjski uporabniški poti. Temu bomo prilagodili vse bolj digitalizirane procese Skupine Triglav in razvili inovativne produkte, ki bodo enostavni in strankam na voljo vsekanalno, z uporabo spleta tradicionalnih in digitalnih prodajnih pristopov.

**Sodobna, inovativna zavarovalno-finančna skupina:** V začrtanem strateškem obdobju bomo udeleženi in dinamično nadgrajevali digitalno strategijo. Njen cilj je, da bo Skupina Triglav ob izteku strateškega obdobja leta 2020 vodilni ponudnik inovativnih in celovitih zavarovalno-storitvenih produktov ter upravljanja premoženja v regiji jugovzhodne Evrope. Za

razvoj prodajnih poti in vsekanalne (omni-channel) prodaje bomo izpeljali strateške projekte, zavarovalne produkte pa bomo nadgradili z asistenčnimi storitvami.

**Optimalna organizacijska struktura Skupine Triglav:** Uveljavljamo vse bolj gibko organizacijsko strukturo Skupine Triglav. Zagotavlja nam ravnotežje med stabilnostjo in dinamičnostjo ter znižuje strateška in druga tveganja. Tudi v prihodnje bomo izkoriščali sinergije na ravni Skupine in optimizirali stroške poslovanja. Uveljavljali bomo celovit sistem inoviranja. Pri svojem delovanju in ciljnih ostajamo zavezani načelom družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

#### Strateški cilji

Strateške cilje smo razvrstili po štirih uravnoteženih ravneh strategije:

#### 1. Raven zaposlenih, znanja in učenja

- Prenovljena organizacijska kultura (odprtost, sprejemanje sprememb in spodbujanje raznolikosti, usmerjenost k zunanjim in notranjim strankam, zagotavljanje sodelovanja izven formalnih organizacijskih oblik, spoštovanje različnosti in dostojanstva ter prevzemanje odgovornosti)
- Primerno število, sestava in zavzetost zaposlenih za prenovljene in optimizirane procese
- Primerne kompetence in digitalna usposobljenost zaposlenih
- Stabilnost in primerna struktura ključnih in perspektivnih kadrov
- Mobilnost zaposlenih

#### 2. Raven procesov in organiziranosti

- Visoka stopnja avtomatizacije, optimizacija in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov
- Digitalen način poslovanja in novi poslovni procesi
- Razvita multimatrična organiziranost in rast produktivnosti poslovanja
- Učinkovita uporaba podatkov (notranjih in zunanjih) za sprejemanje pravih poslovnih odločitev
- Inovativnost
- Izkoriščenost sinergij v Skupini
- Enostavnost poslovnih procesov in stroškovna učinkovitost

#### 3. Raven strank

- Celovita in odgovorna obravnava strank in vsekanalna komunikacija z njimi
- Zadovoljne in lojalne stranke
- Rast števila aktivnih strank, njihovega razumevanja naših storitev in obsega zavarovanosti posamezne stranke
- Zavarovalni produkti z visoko stopnjo povezanih storitev
- Novi poslovni modeli

#### 4. Finančna raven

- Donosnost poslovanja
- Rast obsega poslovanja (Skupina Triglav ostaja po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji JVE)
- Ohranitev pridobljene bonitetne ocene v območju »A«
- Kapitalska ustreznost in optimalna alokacija kapitala po segmentih/družbah Skupine
- Celovito obvladovanje tveganj

Za spremljanje in merjenje uresničevanja strateških ciljev smo razvili strateške kazalnike s projekcijami do leta 2020.



## 4.3 Uresničevanje ciljev Skupine Triglav v letu 2016<sup>7</sup>

### Realizacija načrtovanih ciljev v letu 2016

			v milijonih EUR
	Načrt 2016	Realizacija 2016	
Poslovni izid pred obdavčitvijo	80–90	95,1	NAČRT PRESEŽEN
Obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija	okoli 900	936,0	NAČRT PRESEŽEN
Kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj	okoli 95 %	92,9 %	NAČRT PRESEŽEN

Skupina Triglav je, kljub zahtevnim razmeram na finančnih trgih in zahtevnim tržnim razmeram, poslovala dobro in uresničevala začrtane strateške cilje, osredotočene na osnovno zavarovalniško dejavnost, dobičkonosnost in varnost poslovanja. **Dosegla je 95,1 milijona evrov poslovnega izida pred obdavčitvijo** in tako pressegla načrtovani poslovni izid (več v [→ poglavju 8. Finančni rezultat]).

Skupina Triglav je ohranila čvrsto finančno stabilnost, kapitalsko ustreznost in dobičkonosnost poslovanja. To sta potrdili bonitetni agenciji S&P Global Ratings in A.M. Best z **zvišanjem bonitetnih ocen** Skupine Triglav z »A-« na »A«, oceni obeh agencij pa imata **stabilno srednjeročno napoved**. Visoka bonitetna ocena je skladna z našo strategijo, Skupini Triglav zagotavlja ustrezen konkurenčni položaj na zavarovalnih, pozavarovalnih in finančnih trgih ter potrjuje njeno finančno moč in uspešnost poslovanja. Podrobneje v [→ poglavju 6.6 Bonitetna ocena].

**Kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj** Skupine Triglav je znašal **92,9 odstotka** in je bil **boljši od načrtovanega** (kazalnik meri uspešnost zavarovalnice v osnovni zavarovalni dejavnosti, brez donosov iz naložb). Izboljšal se je v večini naših zavarovalnih družb, kljub nekaterim večjim množičnim škodnim dogodkom (več v [→ poglavju 8. Finančni rezultat in 7.2 Vpliv okolja na poslovanje Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav]).

**Obseg zbranih zavarovalnih premij Skupine Triglav** je bil **večji od načrtovanega**, kljub zahtevnim tržnim razmeram in agresivni konkurenci. Rast smo dosegli na vseh naših zavarovalnih trgih. Na slovenskem trgu je matična družba zbrala za 1 odstotek več premije, Triglav, Zdravstvena zavarovalnica za 6 odstotkov in Skupna pokojninska družba za 3 odstotke. V Triglav Osiguranju, Beograd, so dosegli kar 22-odstotno rast, v Lovčen

životna osiguranja 12-odstotno. V Triglav Osiguranju, Sarajevo, so zbrali za 10-odstotkov več premij, v Triglav Osiguranju, Zagreb, za 8-odstotkov ter v Triglav Osigurivanju, Skopje, in Lovčen Osiguranju, Podgorica, za 2-odstotka. Zavarovalna premija Triglav Osiguranja, Banja Luka, je ostala na podobni ravni kot preteklo leto. Podrobneje o zavarovalni premiji poročamo v [→ poglavju 7.5].

## 4.4 Načrti Skupine Triglav za leto 2017

Osnova za izdelavo poslovnega načrta Skupine Triglav za leto 2017 so strateška izhodišča in cilji Skupine za obdobje 2017–2020, tržni potenciali in konkurenčne razmere na slovenskem in drugih zavarovalnih trgih Skupine Triglav ter napovedi aktualnih makroekonomskih gibanj in gibanj finančnih trgov za leto 2017.

**Razmere na zavarovalnih trgih:** Makroekonomsko okolje bo relativno ugodno za poslovanje Skupine Triglav v letu 2017 z zmerno verjetnostjo negativnega scenarija. Kljub temu pričakujemo izredno veliko agresivnost konkurenčnih zavarovalnic. Zavarovalnice Skupine Triglav bodo v letu 2017 ponovno izpostavljene tveganjem upadanja povpraševanja po zavarovalnih produktih in storitvah, neplačila premije in tveganjem, povezanih z izbiro rizikov, prevzetih v zavarovanje. Skupina načrtuje približno enak razvoj, število in obseg večjih posamičnih škodnih dogodkov (poplave, toče, viharji) kot v preteklih letih.

Na slovenskem zavarovalnem trgu bo poslovanje na področju življenjskih zavarovanj pod vplivom visoke stopnje doživetij, in sicer zaradi staranja portfelja in odkupov zavarovanj. Na premijo premoženjskih zavarovanj bodo vplivali ukrepi za zadržanje dobrih in zvestih strank z bonitetnimi programi, cenovno prilagajanje konkurenci

Skupina Triglav bo nadaljevala finančno čvrsto in dobičkonosno poslovanje.

ter ukrepi za izboljšanje zavarovalno-tehničnega rezultata posameznih zavarovalnih vrst premoženjskih zavarovanj.

**Makroekonomsko in finančno okolje:** Umirjeno rast razvitih gospodarstev bosta, po pričakovanjih, marsikje spremljala politična negotovost in porast protekcionističnih teženj. V državah jugovzhodne Evrope se jima bodo pridružila tudi visoka makroekonomska neravnovesja. Še vedno ostaja relativno visoka nizka donosnost Bunda ob trenutnih trendih v evroobmočju in relativno stimulatívni politiki ECB. Zaradi predvidoma manjših nakupov s strani ECB bo gibanje pribitkov obveznic perifernih držav mnogo bolj odvisno od gospodarskih in političnih dejavnikov znotraj posamezne države. Pričakujemo, da se pribitki podjetniških obveznic ne bodo bistveno spremenili glede na trenutne napovedi nespremenjene rasti globalnega gospodarstva. Ostali bodo na zgodovinsko nizki ravni, podobno kot državne obveznice. Zmanjšanje nakupov s strani ECB lahko povzroči večja nihanja pribitkov cikličnih obveznic oziroma obveznic s slabšo bonitetno oceno. Vse navedeno bo vplivalo na donosnost obvezniških naložb Skupine Triglav.

#### Načrt poslovanja za leto 2017:

**Finančna stabilnost.** Skupina Triglav bo nadaljevala finančno čvrsto in dobičkonosno poslovanje. Ohranili bomo finančno stabilnost in kapitalsko ustreznost, kar je podlaga za izplačilo dividend za leto 2016, skladno z dividendno politiko.

**Zavarovalna dejavnost.** Načrtujemo približno enak obseg obračunane konsolidirane kosmate zavarovalne premije kot v letu 2016 in podobna gibanja na področju škodnega dogajanja kot v preteklih letih. Skladno s strateškimi usmeritvami bomo krepili in konsolidirali položaj na obstoječih zavarovalnih trgih.

**Finančne naložbe.** Zaradi vpliva izredno nizkih obrestnih mer načrtujemo nižje donose od naložb. V naložbenih usmeritvah Skupine Triglav ostaja osnovni poudarek na zagotavljanju ustrezne varnosti in likvidnosti naložb ob njihovi ustrezni donosnosti. V naložbeni politiki Skupine Triglav ni bistvenih sprememb.

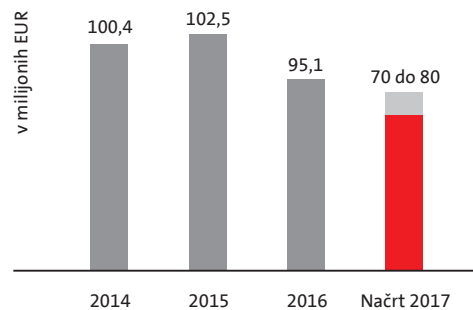
**Upravljanje tveganj.** Nadaljevali bomo nadgradnjo celovitega sistema upravljanj tveganj na ravni matične družbe in Skupine Triglav. Nadgradnja zajema predvsem dosledno vključevanje presoje tveganj v vsakodnevne poslovne odločitve ter njihovo spremljanje na podlagi regulatornih in posebej dodatnih internih pristopov. Njen namen je razširiti kulturo upravljanja tveganj v vse segmente poslovanja in družbe Skupine Triglav.

Aktivno si bomo prizadevali za izpolnitev ambiciozno zastavljenih ciljev za poslovno leto 2017. S tem bomo naredili korak bližje k uresničitvi strateških ciljev v novi strategiji Skupine Triglav, ohranili vodilno vlogo na slovenskem trgu in utrdili naš položaj na ciljnih trgih v regiji.

#### Pomembnejši načrtovani podatki o poslovanju Skupine Triglav za leto 2017

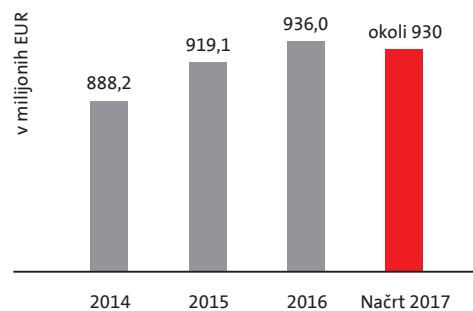
	2014	2015	2016	v milijonih EUR Načrt 2017
Poslovni izid pred obdavčitvijo	100,4	102,5	95,1	70-80
Obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija	888,2	919,1	936,0	okoli 930
Kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj	96,3 %	92,8 %	92,9 %	okoli 95 %

### Načrtovani poslovni izid Skupine Triglav pred obdavčitvijo v letu 2017



### Načrtovana obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija Skupine Triglav v letu 2017

Načrtovana gibanja  
ključnih kazalnikov  
poslovanja Skupine Triglav  
v letu 2017



### Načrtovani kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj Skupine Triglav v letu 2017

