

4. Strategija in načrti Skupine Triglav

4.1 Poslanstvo, vrednote in vizija Skupine Triglav

- Osredotočenost na stranko je v ospredju Strategije Skupine Triglav do leta 2022.
- Skupino Triglav razvijamo v sodobno, inovativno in dinamično zavarovalno-finančno skupino, ki ostaja čvrsto na vodilnem mestu v Sloveniji in širše v regiji.
- Presegli smo načrtovani poslovni izid za leto 2019.
- Za leto 2020 načrtujemo poslovni izid Skupine Triglav pred obdavčitvijo v višini od 95 do 105 milijonov evrov in okoli 1,2 milijarde evrov obračunane kosmate zavarovalne premije.

Poslanstvo

Ustvarjamo varnejšo prihodnost.

Vrednote

- **Odzivnost:**
Odzovemo se takoj in učinkovito.
- **Enostavnost:**
Smo enostavni in transparentni.
- **Zanesljivost:**
Uresničujemo obljubljeni.

Vizija Skupine Triglav

Z osredotočenostjo na stranko 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 vsekanelno, kot enostavne in zaželenne.
- Naša glavna konkurenčna prednost je izkušnja naših strank.
- Dinamično razvijamo nove načine poslovanja, ki so del vodilnih trendov na področju digitalizacije.
- Dobro smo umeščeni v dinamične mreže poslovnih ekosistemov.
- Učinkovito obvladujemo tveganja in zagotavljamo finančno stabilnost Skupine.
- Dobičkonosnost kapitala (ROE) presega 10 odstotkov v celotnem strateškem obdobju.
- Ohranjamo samostojno bonitetno oceno »A« priznane bonitetne agencije.
- Sistem upravljanja in vodenja Skupine je urejen in učinkovit.
- 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 naravnane in do vseh deležnikov odgovornega razvoja.



4.2 Strategija Skupine Triglav v obdobju 2019–2022 in njeno izpolnjevanje v letu 2019⁷

Strateški dejavnosti	
Zavarovalništvo	Upravljanje premoženja
Premoženje	Lastni zavarovalni portfelj (kritno premoženje in kritni skladi)
Življenje	
Pokojnine	Vzajemni skladi in individualno upravljanje premoženja
Zdravje	
Pozavarovanje	Pokojninski skladi
Ključne strateške usmeritve	
Dolgoročna stabilnost poslovanja in povečevanje vrednosti Skupine Triglav	
Osredotočenost na stranko in razvoj povezanih storitev	
Sprememba organizacije in kulture v sodelovalno in agilno	

Strateški cilji	
Strateške cilje smo razvrstili v štiri uravnotežene ravni strategije:	
Finančno poslovanje <ul style="list-style-type: none"> Donosnost poslovanja Rast obsega poslovanja (Skupina Triglav po obračunani premiji ostaja največja zavarovalnica v jugovzhodni Evropi) Ohranitev pridobljene bonitetne ocene v območju »A« Kapitalska ustreznost in optimalna alokacija kapitala po segmentih/družbah Skupine Celovito obvladovanje tveganj 	Stranke <ul style="list-style-type: none"> Celovita in odgovorna obravnava strank ter vsekanelno komuniciranje z njimi Zadovoljne in lojalne stranke Rast števila aktivnih strank, povečevanje razumevanja naših storitev in obsega zavarovanosti posamezne stranke Zavarovalni produkti z visoko stopnjo povezanih storitev Novi poslovni modeli
Procesi in organiziranost <ul style="list-style-type: none"> Visoka stopnja avtomatizacije, optimizacija in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov Digitalni način poslovanja Razvita multimatrična organiziranost in rast produktivnosti poslovanja Učinkovita uporaba podatkov (notranjih in zunanjih) za sprejemanje pravih poslovnih odločitev Inovativnost Izkoriščenost sinergij v Skupini 	Zaposleni, znanje in učenje <ul style="list-style-type: none"> Prenovljena organizacijska kultura 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

⁷GRI GS 103-1, 103-2, 103-3



4.2.1. Uresničevanje strategije Skupine Triglav v letu 2019⁸

Z raznovrstnimi dejavnostmi in aktivnostmi, ki smo jih izvajali za uresničevanje strategije, smo dosegli zastavljene cilje. Dejavnosti smo bili na številnih področjih, kot so razvoj novih produktov in prenova obstoječih, racionalizacija in optimizacija dela, delovnih postopkov in upravljanja poslovnih procesov, informacijska podpora in krepitev digitalne podprtosti. Prav tako so strateški procesi potekali na področjih pospeševanja prodaje in razvoja še učinkovitejših pristopov, kanalov in tehnik komuniciranja ter zadovoljevanja potreb obstoječih in potencialnih strank. V letu, o katerem poročamo, smo v matični družbi in v odnosu do odvisnih družb ter ključnih zunanjih deležnikov, posebno pozornost namenili razvoju naše krovne kompetence sodelovanja.

Izpolnjevanje strategije periodično preverjamo ter dinamično prilagajamo spremembam v notranjem in zunanjem okolju. V letu 2019 smo prenavljali strategije posameznih družb ter aktivno širili poznavanje ključnih vsebin osvežene strategije Skupine.

Presek dosežkov v letu 2019 v odnosu do strateških ciljev in ključnih usmeritev strategije Skupine Triglav za obdobje 2019–2022 kaže, da so naši temelji trdni in da premoremo veliko zagona za doseganje začrtanih ciljev. Vzpostavili smo tudi dobra izhodišča za nadaljnjo krepitev svojega konkurenčnega položaja in obvladovanje izzivov v bližnji prihodnosti.



1. Dolgoročna stabilna donosnost poslovanja in povečevanje vrednosti Skupine Triglav

Namen: Ustvarjati varnejšo prihodnost vseh naših deležnikov. Dolgoročno odgovorno gospodariti s premoženjem.

■ Donosnost poslovanja

- Dobiček pred obdavčitvijo: 100,9 milijona evrov
- Dobičkonosnost poslovanja (ROE): 10,9 %

■ Rast obsega poslovanja

- Obračunana kosmata zavarovalna premija: +11 %
- Povečan skupni tržni delež Skupine Triglav na slovenskem zavarovalnem trgu.

■ Povečevanje vrednosti Skupine Triglav

- Dosežena visoka rast in donosnost delnice matične družbe.
- Okrepljen tržni položaj preko upravljanja kapitalskih naložb: dokapitalizacija odvisnih družb, povečanje lastniškega deleža v odvisnih družbah strateškega pomena, odprodaja nestrategičkih naložb, ustanovitev in soustanovitev nove družbe ter integracija prevzete konkurenčne družbe.
- Ohranjena bonitetna ocena v območju »A« s stabilno srednjeročno napovedjo.

■ Kapitalska ustreznost in optimalna alokacija kapitala po segmentih/družbah Skupine

- Izdana 30,5-letna podrejena obveznica za doseganje zelene optimalne kapitalske strukture.
- Posodobljene podlage za izračun uspešnosti izrabe kapitala posameznih družb in segmentov osnovnih dejavnosti Skupine.

■ Celovito obvladovanje tveganj in uvajanje novih poslovnih modelov

- Nadgrajen proces lastne ocene tveganj in solventnosti (ORSA) z vključitvijo odvisnih družb.
- Komunicirane in preverjene temeljne vsebine Strategije Skupine in osvežene strategije posameznih odvisnih družb.
- Opredeljene ključne funkcionalnosti inovativnega modela poslovanja na daljavo.
- Uvajanje novih tehnoloških rešitev (npr. umetne inteligence v segmentu premoženjskih zavarovanj).

■ Visoka stopnja avtomatizacije, optimizacija in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov

- Znižan delež obratovalnih stroškov zavarovalne dejavnosti v obračunani kosmati zavarovalni premiji za 1,3 odstotne točke.
- Obvladani in racionalizirani stroški, kjer je možno in pozitivno za doseganje strateških ciljev.

■ Učinkovita uporaba podatkov (notranjih in zunanjih) za sprejemanje pravih poslovnih odločitev

- Izboljšane funkcionalnosti podatkovnega skladišča in razširjena podatkovna baza za sprejemanje odločitev na različnih organizacijskih ravneh.
- Poglobljeno poznavanje posebnosti poslovnih procesov na ravni Skupine in vedénja strank.

■ Razvita večmatrična organiziranost, rast produktivnosti poslovanja in izkoriščenost sinergij v Skupini

- Prenos dobrih praks, produktov in storitev v odvisne družbe in prilagoditve trgov.
- Širitev sodelovanja in prenosa znanj, zlasti prodajnih veščin, pripomočkov in tehnik.
- Povečana produktivnost s krepitvijo navzkrižne prodaje znotraj Skupine.
- Izpolnjeni zeleni finančni učinki vstopov v nova partnerska sodelovanja.



2. Osredotočenost na stranko in razvoj povezanih storitev

Namen: Graditi in ohranjati odnose, temelječe na zaupanju. Učinkovito upravljati odločitveni proces. Izboljšati uporabniško

izkušnjo. Doseči zadovoljstvo in zvestobo strank. Povečati življenjsko vrednost stranke.

■ Celovita in odgovorna obravnava strank ter vsekanalna komunikacija

- Razširjen obseg komunikacijskih točk za stik s strankami.
- Razvoj sistema za individualizirano obravnavo strank in vpeljava bonitetnega sistema po različnih merilih.
- Prenovljeno produktno-prodajno spletno mesto www.triglav.si in izboljšana uporabniška izkušnja.

■ Povečevanje zadovoljstva in zvestobe strank

- Aktivno merjenje in zbiranje uporabniških izkušenj za potrebe izboljšanja zadovoljstva strank.
- Višja skupna ocena zadovoljstva strank.
- Nagrajevanje zvestobe strank.

■ Rast števila aktivnih strank, povečevanje razumevanja naših storitev in obsega zavarovanosti posamezne stranke

- Razvoj novih produktov in storitev ter prenova obstoječih.
- Razvoj digitalno-prodajnih, komunikacijskih in distribucijskih kanalov.

■ Zavarovalni produkti z visoko stopnjo povezanih storitev

- Vzpostavljanje skupne digitalne prodaje za segmente premoženjskih, življenjskih in zdravstvenih zavarovanj.
- Nadgradnja povezanih storitev v sodelovanju z različnimi partnerji.

■ Digitalni način poslovanja in razvoj inovativnosti

- Uvajanje brezpapirnega, mobilnega in poenostavljenega poslovanja s strankami in partnerji.
- Optimizacija procesov za večjo osredotočenost na stranko, zlasti pri obravnavi škodnih dogodkov.



3. Sprememba organizacije in kulture v sodelovalno in agilno

Namen: Dinamično prilagajati organizacijo za zagotavljanje odzivnih, enostavnih in učinkovitih storitev notranjim in zunanjim

strankam. Opolnomočiti posameznike in delovne skupine za odgovorno oblikovanje in izvedbo rešitev. Vpeljevati dinamičnost/agilnost in sodobne prakse na vseh ravneh poslovanja.

■ Prenovljena organizacijska kultura

- Prenos dobrih praks v Skupini.
- Coaching v matični in odvisnih družbah ter usposabljanje novih, internih coachev.
- Okrepljen mentorski sistem, spodbujanje raznolikosti in medgeneracijskega sodelovanja.
- Vzpostavljanje sistema pristojnosti in pooblastil v odvisnih družbah za odzivno in zanesljivo odločanje.

■ Primerno število, sestava in zavzetost zaposlenih za prenovljene in optimizirane procese

- Izvedene aktivnosti za učinkovito upravljanje sprememb in krepitev projektne oz. timskega dela.
- Dosežena zelena stopnja zavzetosti na ravni Skupine.
- Prilagajanje organizacijske strukture in temeljnih procesov dinamičnim spremembam v okolju.

■ Primerne kompetence in digitalna usposobljenost zaposlenih

- Krepitev sistema ciljnega vodenja z izvedbo obdobjnih razvojnih razgovorov po lastni metodologiji.
- Prilagajanje procesov dela vse bolj digitaliziranemu okolju.
- Večji delež izobraževalnih ur o digitalnih vsebinah.
- Nenehno usposabljanje in coaching vodij.

■ Stabilnost in primerna struktura ključnih ter perspektivnih kadrov in mobilnost zaposlenih

- Ohranjena stabilna in primerna zasedba ključnih delovnih mest.
- Krepitev sodelovanja in mobilnosti v Skupini.

4.3 Uresničevanje načrtov poslovanja Skupine Triglav v letu 2019⁹

Kljub zahtevnim tržnim razmeram in neugodnim razmeram na finančnih trgih je Skupina Triglav poslovala dobro in uresničila načrtane strateške cilje. S **poslovnim izidom pred obdavčitvijo v višini 100,9 milijona evrov** je preseгла načrtovani poslovni izid (več [→ v poglavju 8. Finančni rezultat Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav]).

Načrtovane vrednosti je presegel tudi obseg zbranih zavarovalnih premij Skupine Triglav: v vseh zavarovalnih segmentih in na vseh zavarovalnih trgih Skupine smo dosegli premijsko rast. V matični družbi je bila premija višja za 6 odstotkov, v Triglavu, Zdravstveni zavarovalnici, za 23 odstotkov in v Triglavu, pokojninski družbi, za 1 odstotek. Povišanje premije na slovenskem trgu je bilo 10-odstotno, na trgih zunaj Slovenije pa smo dosegli 12-odstotno rast. Podrobneje o zavarovalni premiji poročamo [→ v poglavju 7.5 *Obračunana kosmata zavarovalna, sozavarovalna in pozavarovalna premija*].

Kombinirani količnik Skupine Triglav je bil z 91,5 odstotka v spodnjem delu območja njegove povprečne ciljne strateške vrednosti (kazalnik uspešnosti zavarovalnice v osnovni dejavnosti premoženjskih in zdravstvenih zavarovanj, brez donosov iz naložb). Več [→ v poglavju 8. Finančni rezultat Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav] in [→ 7.2 *Vpliv okolja na poslovanje Skupine Triglav*].

Bonitetni agenciji S&P Global Ratings in AM Best sta Skupini Triglav ponovno potrdili **bonitetno oceno »A« s stabilno srednjeročno napovedjo**. To potrjuje **čvrsto finančno stabilnost, kapitalsko ustreznost in dobičkonosnost poslovanja** Skupine. Doseganje bonitetne ocene v območju »A« je skladno s strategijo Skupine in nam zagotavlja ustrezen konkurenčni položaj na zavarovalnih, pozavarovalnih in finančnih trgih. Potrjuje tudi finančno moč in uspešnost poslovanja Skupine. Podrobneje [→ v poglavju 6.6 *Bonitetna ocena Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav*].

4.4 Načrti Skupine Triglav za leto 2020

Osnova za izdelavo poslovnega načrta Skupine Triglav za leto 2020 so bila strateška izhodišča, tržni potenciali in konkurenčne razmere ter napovedi makroekonomskih gibanj in gibanj finančnih trgov.

Pričakovane razmere poslovanja: Poslovanje Skupine bo v zavarovalnem delu potekalo v nekoliko manj, a še vedno ugodnih makroekonomskih razmerah v regiji, kar lahko dodatno zaostri konkurenčne razmere na zavarovalnih trgih. Po pričakovanjih bo finančno okolje tudi v letu 2020 neugodno za donosnost naložb Skupine.

Načrt poslovanja Skupine Triglav za leto 2020

Dobiček pred obdavčitvijo: Načrtujemo dobiček pred obdavčitvijo v višini med 95 in 105 milijoni evrov. Načrtovani dobiček temelji na predvidenem poslovanju v zavarovalni dejavnosti in dejavnosti upravljanja premoženja ter upošteva predvidene razmere na finančnih trgih, ki bodo vplivale na donose od finančnih naložb.

Zavarovalna premija: V zavarovalni dejavnosti načrtujemo povečanje obsega zavarovalne premije na okoli 1,2 milijarde evrov. Z doslednim izvajanjem razvojnih aktivnosti se bomo prilagajali konkurenčnim razmeram in doseganju zastavljenih strateških ciljev. Glavno vodilo naših aktivnosti bodo kakovost, enostavnost in celovitost storitev, prilagojenih potrebam in pričakovanjem strank. Te bodo še naprej zajemale razvoj storitev in prodajnih procesov, ki temeljijo na inovativnih in naprednih tehnologijah, izboljšave in nadgradnjo vsekanalne komunikacije s strankami ter povečevanje učinkovitosti prodajnih poti. Na teh osnovah in ob nadaljnjem discipliniranem prevzemanju zavarovalnih tveganj bomo krepili obseg premije in ohranjali dobičkonosnost zavarovalnega dela poslovanja na naših trgih.

Množične škode: Na škodnem področju pričakujemo podobne trende kot v preteklih letih, kar velja tudi za pojavnost množičnih škodnih dogodkov (poplave, toče, viharji). Ohranjamo ustrezno pozavarovalno zaščito.

Kombinirani količnik: V Skupini Triglav načrtujemo kombinirani količnik pod 95 odstotkov, kar je v spodnjem delu območja njegove povprečne ciljne strateške vrednosti, ki znaša okoli 95 odstotkov.

Kosmati obratovalni stroški: Ob načrtovani rasti obsega poslovanja bomo še naprej povečevali tudi stroškovno učinkovitost Skupine, saj bo načrtovana rast stroškov nižja od načrtovane rasti premije. Pričakujemo višje stroške, povezane s pridobivanjem zavarovanj (provizije za prodajo zavarovanj, trženjske akcije, oglaševanje, stroški dela zastopniške mreže) ter višjo amortizacijo osnovnih sredstev zaradi visokih preteklih in prihodnjih načrtovanih investicij v informacijsko tehnologijo in strateške projekte. Po drugi strani bodo nanje vplivali ukrepi racionalizacije, ki bodo usmerjeni predvsem v tiste vrste stroškov, ki niso neposredno povezani s pridobivanjem zavarovanj. Načrtovanje števila zaposlenih in stroškov dela, ki predstavljajo največji delež vseh obratovalnih stroškov zavarovalnic Skupine Triglav, bo sledilo strateškim usmeritvam, spremembam poslovnih procesov in ugotovljenim potrebam na posameznem področju dela.

Dejavnost upravljanja premoženja: Sledili bomo strateški usmerjenosti v povečevanje obsega sredstev strank v upravljanju s prodajo obstoječih varčevalnih zavarovalnih produktov in krepitvijo sredstev investicijskih skladov. Še naprej bomo aktivno zasledovali priložnosti, ki izhajajo iz konsolidacije panoge upravljanja premoženja v regiji.

Poslovni izid iz finančnih naložb: Zaradi pričakovanega nadaljevanja razmer nizkih obrestnih mer načrtujemo, da se bodo donosi od naložb, brez upoštevanja donosov sredstev zavarovancev, ki prevzemajo naložbeno tveganje, še nadalje zniževali. Glavni elementi naložbene politike ostajajo nespremenjeni in obsegajo zagotavljanje ustrezne varnosti, likvidnosti in razpršenosti naložb ob doseganju ustrezne donosnosti. Cilj naložbene politike Skupine Triglav je ohranjanje visoke bonitete celotnega portfelja. Njegova sestava ostaja razmeroma konzervativna: prevladujoč delež ohranjajo obveznice in druge naložbe s fiksnim donosom, ki so večinoma investirane v območju evra. V nekaterih delih portfelja nameravamo z večjo usklajenostjo ročnosti sredstev in obveznosti dosegati nekoliko višje donose ob nižji likvidnosti naložb.

Ohranitev visokih bonitetnih ocen: Z zadržanjem visoke ravni finančne stabilnosti, kapitalske ustreznosti, dobičkonosnosti poslovanja in zanesljivega upravljanja tveganj Skupine pričakujemo ohranitev visokih bonitetnih ocen priznanih bonitetnih agencij S&P Global Ratings in AM Best.

Načrt poslovanja za leto 2020 pomeni nadaljevanje doslednega izvajanja začrtanih strateških usmeritev Skupine Triglav do leta 2022 in nov korak k uresničitvi naše vizije.

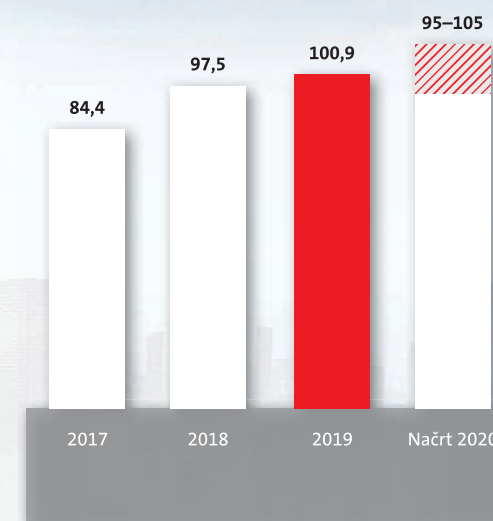
Pomembnejši načrtovani podatki o poslovanju Skupine Triglav za leto 2020 (v milijonih evrov)

	2017	2018	2019	Načrt 2020
	v milijonih EUR			
Poslovni izid pred obdavčitvijo	84,4	97,5	100,9	95–105
Obračunana kosmata zavarovalna, sozavarovalna in pozavarovalna premija	999,9	1.068,4	1.184,2	okoli 1.200
Kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj	93,1 %	91,8 %	91,5 %	pod 95 %

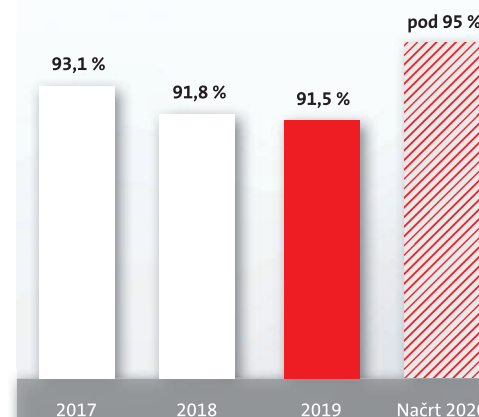
Izjava o omejitvi odgovornosti

Načrtovane vrednosti za leto 2020 temeljijo na obetih, pričakovanjih dogodkov in okoliščin ter napovedih, s katerimi je družba razpolagala med pripravo načrta. Dejanski rezultati, poslovanje in dogodki lahko pomembneje odstopajo od teh, ki so upoštevani v načrtu. Zavarovalnica Triglav bo v letu 2020 pri vsaki objavi medletnih rezultatov Skupine Triglav komentirala načrtovani letni poslovni izid pred obdavčitvijo Skupine Triglav.

Načrtovani poslovni izid Skupine Triglav pred obdavčitvijo v letu 2020 v milijonih EUR



Načrtovani kombinirani količnik Skupine Triglav v letu 2020



Načrtovana obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija Skupine Triglav v letu 2020 v milijonih EUR

