

3. Strategija in načrti Skupine Triglav

- Skupina Triglav je sprejela novo Strategijo Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav, d.d., za obdobje 2013–2017.
- Skupina Triglav je v letu 2013 preseгла načrtovani poslovni izid.
- V zahtevnih pogojih poslovanja načrtujemo za leto 2014 čisti poslovni izid Skupine Triglav v višini 65,6 milijona evrov.

V ospredju dobičkonosnost in varnost poslovanja



Strateški cilji

Novembra 2013 je bila sprejeta Strategija Skupine Triglav za obdobje 2013–2017, s katero smo aktualizirali in tako nadgradili strategijo za obdobje 2011–2015. Prilagodili smo jo spremenjenim gospodarskim razmeram na trgih Skupine, zaostrovanju makroekonomskega položaja in spreminjanju vedenja potrošnikov. Prenovljena Strategija Skupine Triglav je zastavljena zelo ambiciozno, kar kažejo njeni osrednji strateški cilji (glej točko 3.2). Poslovanje v obdobju do leta 2017 bo osredotočeno na osnovno zavarovalno dejavnost, pri čemer bo poudarek na dobičkonosnosti in varnosti poslovanja.

3.1 Poslanstvo, vrednote in vizija Skupine Triglav

3.1.1 Poslanstvo

Ustvarjamo varnejšo prihodnost.

3.1.2 Vrednote

Družbe v Skupini Triglav povezujejo vrednote, ki jih vsakodnevno uresničujemo v medsebojnih odnosih in odnosih z okoljem. Enostavnost je nova vrednota, ki smo jo dodali strokovnosti, varnosti in družbeni odgovornosti.

Strokovnost. Poslovne cilje dosegamo s strokovnostjo zavarovalno-finančnih storitev, ki temeljijo na visoki strokovni usposobljenosti zaposlenih. Smo nosilci strokovnega razvoja zavarovalno-finančnih storitev v okolju.

Varnost. Z učinkovitim obvladovanjem tveganj zagotavljamo varnost poslovanja. Naši proizvodi in storitve so kakovostni in povečujejo finančno varnost naših strank.

Enostavnost. Vse, kar delamo, mora biti koristno in prinašati vrednost. Skupaj in hitro odpravljamo nepotrebno zapletenost in birokratiziranost. Pri poenostavljanju proizvodov in procesov ohranjamo visoko strokovno raven.

Družbena odgovornost. Trajnostni razvoj Skupine Triglav (uskklajevanje ljudi, okoljske zavesti in donosnosti) izvira iz naše družbene odgovornosti, s katero uresničujemo svojo ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko odgovornost.

3.1.3 Vizija

Poslujemo dobičkonosno in varno. Skupina Triglav je po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji jugovzhodne Evrope. Kombinirani količnik znaša 95 odstotkov. Dobičkonosnost kapitala (ROE) bo v celotnem obdobju do leta 2017 presežala 10 odstotkov.

Vir dolgoročne dobičkonosne rasti Skupine Triglav so visokokonkurenčne in kakovostne storitve, učinkovito obvladovanje tveganj ter finančna stabilnost, s katero bomo ohranjali samostojno bonitetno oceno »A« priznane bonitetne agencije. Članice Skupine dosegajo višjo stopnjo ugleda kot njihovi tekmeci. Prepoznavne so po celovitih zavarovalno-finančnih storitvah, ki jih ponujamo prek sodobnih prodajnih poti. Stranke zaznavajo naše proizvode kot enostavne in zaželenne.

Na vseh naših tujih trgih dosegamo najmanj 10-odstotni tržni delež. Smo med tremi največjimi zavarovalnicami (po premiji) na vseh ključnih trgih. Z urejenim in učinkovitim sistemom vodenja Skupine sledimo načelom sodobne organiziranosti vseh področij poslovanja. Naši procesi so vitki in enostavni. Vir našega trajnostnega razvoja so zavzeti in visokostrokovni zaposleni.

3.2 Temeljni cilji in značilnosti Strategije Skupine Triglav v obdobju 2013–2017

Osrednji strateški cilji: Do leta 2017 smo si zastavili zelo zahtevne cilje. Načrtujemo, da bo dobičkonosnost kapitala v celotnem obdobju presežala 10 odstotkov, stabilen kombinirani količnik pa bo znašal okoli 95 odstotkov.

Nova vrednota

Širitev Skupine Triglav: Na ciljnih trgih v regiji jugovzhodne Evrope načrtujemo nadaljnjo rast in razvoj Skupine Triglav ter doseganje najmanj 10-odstotnega tržnega deleža. V Sloveniji bomo osredotočeni na donosnost in ohranitev največjega tržnega deleža. Za poglobitev položaja in nadaljevanje razvoja na slovenskem trgu bomo posebno skrb namenili področju zdravstvenih in pokojninskih zavarovanj.

Dividendna politika: Dividendna politika Zavarovalnice Triglav, d.d., ostaja nespremenjena in izhaja iz ciljne kapitalske ustreznosti ter načrtov za nadaljnjo rast in razvoj Skupine na ciljnih trgih. Skladno z njo bo Skupina Triglav vedno razpolagala z zadostnim obsegom razpoložljivega kapitala, ki ji bo omogočal samostojno bonitetno oceno »A«.

3.2.1 Strateške usmeritve

- Donosnost poslovanja in povečevanje vrednosti Skupine Triglav.
- Osredotočenost na stranko.
- Enostavnost in stroškovna učinkovitost poslovnih procesov ter ustreznost kadrovske strukture.
- Doseganje ustrezne rasti in donosnosti na ključnih trgih in učinkovito upravljanje družb v Skupini Triglav.

Ne bomo se nepremišljeno izpostavljali poslovnim in finančnim tveganjem.

3.2.2 Strateški cilji

Za merjenje uresničevanja strateških ciljev smo razvili strateške uravnotežene kazalnike s projekcijami do leta 2017 in jih povezali s konkretnimi strateškimi aktivnostmi.

1. Raven zaposlenih, znanja in učenja

- Usmerjenost v zadovoljstvo strank in zaposlenih.
- Spodbujanje ustvarjalnosti.
- Spodbujanje učenja in notranjega prenosa znanja.
- Vzpostavitev medgeneracijskega sodelovanja.
- Povečanje mobilnosti in internacionalizacije kadrov.
- Uvedba sistema nasledstev ter razvoj in zadržanje ključnih perspektivnih kadrov.
- Prenovljena organizacijska kultura v skladu z vrednotami Skupine.
- Večanje deleža variabilnega dela nagrajevanja uspešnih posameznikov.

2. Raven procesov in organiziranosti

- Vpeljano podatkovno skladišče s sistemom CRM.
- Enostavnost poslovnih procesov in stroškovna učinkovitost.
- Razvita prodaja prek lastne prodajne mreže v hčerinskih družbah.
- Učinkovito ciljno vodenje na vseh ravneh Skupine.
- Inovativen in hiter razvoj produktov ter alternativnih prodajnih poti.
- Učinkovit sistem korporativnega upravljanja in ključnih internih kontrol za Skupino.
- Skladnost poslovanja z zahtevami Solventnosti II.


3. Raven strank

- Celovit pregled nad zavarovancem in nadgrajen, sodoben bonitetni sistem.
- Razviti učinkoviti programi zvestobe strank.
- Rast števila aktivnih zavarovancev.
- Ponudba celovitih zavarovalno-finančnih storitev prek sodobnih prodajnih poti.
- Skupina Triglav je po obračunani premiji največja zavarovalnica v regiji jugovzhodne Evrope in dosega vsaj 10-odstotni delež na vsakem zavarovalnem trgu.

4. Finančna raven

- Donosnost.
- Optimizirana bilančna struktura glede na zahteve Solventnosti II in bonitetne ocene »A« po metodologiji S&P.
- Pozitiven zavarovalno-tehnični rezultat za Skupino.
- Učinkovit sistem upravljanja terjatev.

Visoka raven finančne stabilnosti



Bonitetna ocena Skupine Triglav



Delnica Zavarovalnice Triglav



Vrednost kapitala Skupine Triglav



Vpliv okolja na poslovanje

3.3 Uresničevanje ciljev Skupine Triglav v letu 2013¹³

Skupina Triglav je nadaljevala uresničevanje svoje strategije, ki temelji na osredotočanju na osnovno zavarovalniško dejavnost in dobičkonosnost ter varnost poslovanja. V težkih gospodarskih in tržnih razmerah je dosegla **69,9 milijona evrov čistega dobička** in preseгла načrtovani čisti poslovni izid za leto 2013 kar za **27 odstotkov**. Uspešno je zadržala visoko raven finančne stabilnosti, kar je dosegla tudi s preudarnim upravljanjem poslovnih in finančnih tveganj. To sta potrdili tudi bonitetni agenciji Standard & Poor's in A.M. Best, ki sta Zavarovalnici Triglav in Pozavarovalnici Triglav Re podelili bonitetno oceno »A–«. Bonitetni oceni s stabilno srednjeročno napovedjo odražata trdno, tveganjem prilagojeno kapitaliziranost, dobre poslovne rezultate in prevladujoč konkurenčni položaj Skupine Triglav na slovenskem trgu (podrobneje o tem poročamo v poglavju 5.8 *Bonitetna ocena Skupine Triglav in Zavarovalnice Triglav, d.d.*).

Nadaljujejo se gibanja, povezana z gospodarsko krizo, in se še naprej odražajo v **manjšem obsegu zbranih zavarovalnih premij**. V letu 2013 je bil obseg zbranih premij Skupine Triglav za 4 odstotke nižji kot leto prej in za 4 odstotke pod načrtovanim. Vse šibkejša kupna moč prebivalstva je učinkovala na nižjo zavarovanost. Oba trenda so spremljali krepitev brezposelnosti, upadanje gospodarske dejavnosti in povpraševanja po nekaterih produktih ter izjemno ostra konkurenca. Na nižjo premijo so vplivali tudi prilagajanje trženjske in prodajne politike za zadržanje in negovanje portfelja ter ukrepi za izboljšanje zavarovalno-tehničnega rezultata posameznih vrst premoženjskih zavarovanj. Z intenzivnim upravljanjem portfelja premoženjskih zavarovanj smo dosegli ugoden **kombinirani količnik**. Kazalnik, ki meri uspešnost zavarovalnice v osnovni zavarovalni dejavnosti, je presegel ciljno vrednost in **znašal 91,0 odstotkov**, kar je za **3,7 odstotne točke bolje** od načrtovanega. **Dobičkonosnost kapitala** Skupine Triglav je bila 12,0-odstotna, matična družba pa je dosegla 9,6-odstotno.

Obračunani kosmati zneski škod so bili za 3 odstotke nižji od načrtovanih in za 2 odstotka višji kot leto prej. Na poslovni rezultat so vplivale **tudi posamične množične škode**. Največ škode je povzročilo januarsko neurje s snegom in ledom na območju celotne Slovenije. Poplave, ki so konec maja in v začetku junija prizadele srednjo in vzhodno Evropo, so vplivale na poslovne rezultate Triglava Pojiš'ovne in Pozavarovalnice Triglav Re (podrobneje v točki 7.2 *Vpliv okolja na poslovanje Skupine Triglav*).

Različne finančne naložbe predstavljajo večji del sredstev zavarovalnice, zato poslovni rezultat pomembno oblikujejo

razmere na kapitalskih trgih. Globalna finančna kriza je spodbujala padce na trgih. Vrednosti nekaterih naložb v našem portfelju so tako upadle kljub konzervativni naložbeni politiki Skupine Triglav, njihovo znižanje pa se je odrazilo predvsem v nižjem čistem poslovnem izidu. **Finančna sredstva smo trajno oslabilili za 28,1 milijona evrov**. Nemo-teno smo izpolnjevali likvidnostne zahteve. Pri upravljanju naložbenih portfeljev smo sledili načelom varnosti, likvidnosti in donosnosti. **Donosi od finančnih naložb** so bili za 3 odstotke nižji kot leto prej, predvsem zaradi nižjega donosa kritnega sklada naložbenih življenjskih zavarovanj.

Gibanje **vrednosti delnice Zavarovalnice Triglav (ZVTG)**, ki kotira na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev, sta zaznamovala rast tečaja in povečana likvidnost. Vrednost delnice se je **od konca leta 2012 povečala za 15 odstotkov** in je ob koncu leta 2013 znašala 19 evrov. Delnica ZVTG je bila druga najprometnejša delnica Ljubljanske borze, z njo je bilo ustvarjenih 16 odstotkov celotnega delniškega prometa. Povprečen dnevni promet je več kot dvakrat presegel povprečje leta 2012. Za leto 2013 je bilo značilno tudi povečanje deleža mednarodnih vlagateljev za skoraj 7 odstotnih točk, na 16,6 odstotka. Podrobneje o delnici poročamo v poglavju 5. *Delničarski kapital in delničarji Zavarovalnice Triglav, d.d.*

Celotna vrednost kapitala Skupine Triglav je ob koncu leta dosegla **590,5 milijona evrov** in je bila v primerjavi z letom prej **večja za 3 odstotke**. Delež kapitala v bilančni vsoti se je v primerjavi s stanjem na 31. decembra 2012 povečal za 0,8 odstotne točke in dosegel 19,2 odstotka (več v poglavju 9.1 *Kapital in obveznosti*).

3.4 Načrti Skupine Triglav za leto 2014

Poslovni načrt Skupine Triglav za leto 2014 je izdelan na osnovi strateških izhodišč in ciljev Skupine Triglav za obdobje od leta 2013 do 2017. Ob tem smo upoštevali tržne potenciale in konkurenčne razmere na zavarovalnih trgih Skupine in napovedi aktualnih makroekonomskih gibanj v teh državah za leto 2014.

Izhodišče načrta sta osredotočenost na osnovno zavarovalniško dejavnost ter doseganje čim višje dobičkonosnosti in varnosti poslovanja. Na zavarovalništvo, našo osnovno dejavnost, bo vplivala gospodarska in finančna kriza, ki bo zmanjšala povpraševanje po zavarovalnih produktih ter izpostavila tveganja neplačila premij in tveganja, povezana s selekcijo v zavarovanje prevzetih rizikov.

Krizne razmere se bodo med drugim odražale v manjši gospodarski aktivnosti, manjšem izvozu in uvozu, novih stečajih podjetij, zmanjšani kupni moči prebivalstva, večji brezposelnosti ter nižjem obsegu kreditiranja bank.

Pomembnejši načrtovani podatki o poslovanju Skupine Triglav za leto 2014

	Načrt 2014
Obračunana kosmata zavarovalna in sozavarovalna premija	902,1 milijona evrov
Obračunani kosmati zneski škod	668,5 milijona evrov
Poslovni izid pred obdavčitvijo	75,9 milijona evrov
Čisti poslovni izid	65,6 milijona evrov
Kapital na zadnji dan leta	606,1 milijona evrov
Kombinirani količnik premoženjskih zavarovanj	96,3 odstotka

¹³ GRI G4-9

Poslovni izid. Načrtujemo, da bo čisti poslovni izid Skupine Triglav znašal 65,6 milijona evrov, načrtovani poslovni izid pred obdavčitvijo pa 75,9 milijona evrov. Glede na slabo gospodarsko stanje trgov, na katerih posluje Skupina Triglav, je načrtovani rezultat visoko in ambiciozno zastavljen. Kombinirani količnik (razmerje med vsemi zavarovalnimi odhodki premoženjskih zavarovanj in čistimi prihodki od zavarovalnih premij) bo znašal 96,3 odstotka.

Temeljni cilj odvisnih zavarovalnih družb Skupine Triglav v letu 2014 je stalno izboljševanje poslovnega izida družb iz osnovne dejavnosti ter kombiniranega količnika. Načrtujemo, da bodo do konca strateškega obdobja kombinirani količniki vseh hčerinskih zavarovalnic nižji od 100 odstotkov.

Premijska gibanja. Prodajne aktivnosti bodo v letu 2014 še izraziteje usmerjene k strankam ter v razvoj in povečevanje učinkovitosti notranje in zunanje prodajne mreže. Pri tržnem nastopanju bodo v ospredju kakovost, enostavnost in transparentnost ter visok standard vseh naših storitev, dopolnjeni z agresivno tržno strategijo. Kljub zaostrenim gospodarskim razmeram načrtujemo v Skupini Triglav 902,1 milijona evrov konsolidirane obračunane kosmate zavarovalne premije, kar je približno enako kot v letu 2013. Matična družba, Zavarovalnica Triglav, načrtuje nižjo premijo kot v letu 2013. Razlogi za pričakovanje nižjega rezultata so visoke stopnje doživetij življenjskih zavarovanj, ki so posledica staranja portfelja, in odkupov zavarovanj, ukrepi za zadržanje dobrih in zvestih strank z bonitetnimi programi, cenovno prilagajanje konkurenci in ukrepi za izboljšanje zavarovalno-tehničnega rezultata posameznih zavarovalnih vrst premoženjskih zavarovanj.

Škodno dogajanje. Tudi v letu 2014 načrtujemo nekoliko povečano škodno dogajanje, čemur bomo sproti prilagajali program pozavarovalne zaščite. Pričakovanja izhajajo iz povečanega škodnega dogajanja v preteklih letih in vse pogostejših množičnih katastrofalnih škod (poplave, toče, viharji itd.). Po načrtih bomo v Skupini Triglav obračunali za 668,5 milijona evrov konsolidiranih kosmatih zneskov škod. Zaradi povečanega škodnega dogajanja, dražje pozavarovalne zaščite in manjšega obsega premije načrtujemo poslabšanje škodnega količnika na 67,5 odstotka. Proces reševanja škod bomo skladno s sprejetimi strateškimi cilji stalno tehnološko, procesno in organizacijsko izboljševali. Korektno, kakovostno in hitro reševanje škod bomo zagotavljali tudi z večjo odzivnostjo pri reševanju škod, ki bo temeljila na krepitvi strokovnosti zaposlenih in pogodbenih partnerjev.

Obvladovanje stroškov. Kosmati obratovalni stroški bodo po naših predvidevanjih ostali približno na ravni leta 2013. Pri tem bomo zasledovali cilj, da delež obratovalnih stroškov v obračunani kosmati zavarovalni premiji prav tako ohranimo blizu ravni predhodnega leta. Zaradi visokih investicij v informacijsko tehnologijo načrtujemo visoko rast amortizacije. Ukrepi za zniževanje stroškov bodo usmerjeni predvsem v stroške, ki niso neposredno povezani s pridobivanjem zavarovanj.

Investicije. Izvajali bomo restriktivno politiko investicij v nepremičnine, opremo in neopredmetena osnovna sredstva. Usmerjena bo predvsem v strateške projekte na

področju informatike in splošnih zadev ter v najnujnejša investicijska vzdrževanja.

Finančne naložbe. Naložbene usmeritve so prednostno naravnane v zagotavljanje ustrezne varnosti in likvidnosti naložb, čemur sledi kriterij donosnosti. Zaradi gospodarsko in ekonomsko negotovih razmer ocenjujemo, da bo največje tveganje še naprej predstavljal negotov razplet dolžniške krize in njegov vpliv na našo izpostavljenost finančnim tveganjem. Visoka ostajata tudi kreditno tveganje (tveganje nesposobnosti plačila nasprotne stranke) državnih vrednostnih papirjev in tveganje spremembe kreditnih pribitkov.

Upravljanje tveganj. Osrednji cilj pri upravljanju s tveganji je vzpostaviti model ekonomskega kapitala za upravljanje sredstev in obveznosti Zavarovalnice Triglav. Ciljni model bo zagotavljal, da bodo izpostavljenost tveganjem v okvirih opredeljenega apetita, dobičkonosnost v okviru strateških ciljev, zavarovalnica pa bo imela v vsakem trenutku zadosten kapital za zagotavljanje skladnosti z zahtevami bonitetnih agencij ter regulatornih zahtev Solventnosti I in Solventnosti II.

Ambiciozno načrtovan
poslovni izid

Povečano škodno
dogajanje
