

## 11. Razvojne in prodajne aktivnosti

- Leto 2017 je bilo v znamenju dinamičnih razvojnih aktivnosti skladno s strateškimi usmeritvami.
- Osredotočenju na stranko smo prilagodili tudi način upravljanja obeh temeljnih dejavnosti, zavarovalništva in upravljanja premoženja strank.
- Razvijali smo nove produkte, prilagajali obstoječe ter posodobili reševanje škod in regresov.
- Uvedli smo digitalne platforme za učinkovitejše sodelovanje s partnerji.
- V Makedoniji smo ustanovili življenjsko zavarovalnico. Prvi smo ponudili prostovoljna pokojninska zavarovanja v BiH.
- Na vseh trgih smo širili ponudbo, jo dopolnjevali z asistenčnimi storitvami in krepili alternativne prodajne poti.
- Skupaj s partnerji smo našim strankam zagotavljali dodatne ugodnosti, uspešno izvajali trženjske akcije in vanje vključevali inovativne rešitve.

Na izzive družbenih, tehnoloških, demografskih, gospodarskih, političnih in okoljskih sprememb odgovarjamo z uresničevanjem vizije sodobne, inovativne in dinamične zavarovalno-finančne skupine, vodilne v Sloveniji in širše v regiji. Aktivnosti, s katerimi sledimo svojim petim strateškim usmeritvam [→ *glej poglavje 4. Strategija in načrti Skupine Triglav*], vodimo interdisciplinarno iz matične družbe in s tvornim sodelovanjem vseh družb v Skupini. S tem zagotavljamo, **da bomo nadaljevali donosno poslovanje in da se bo vrednost Skupine tudi v prihodnje povečevala**. Svojo razvojno naravnost uresničujemo na vseh štirih strateških ravneh (finančno poslovanje, stranke, procesi in organiziranost ter zaposleni, učenje in znanje), zato razvojne dosežke povzemamo ne le v pričujočem poglavju, temveč tudi v drugih, kot sta [→ *Upravljanje tveganj in 12. Trajnostni razvoj v Skupini Triglav*].

### 11.1 Celoviti odnosi s strankami

Z novo strategijo nadaljujemo in še povečujemo svoje osredotočanje na stranke, ki so v središču našega poslovanja. Pogledu strank, ki nas dojemajo kot enovito, močno blagovno znamko Triglav, smo **prilagodili način upravljanja dveh naših temeljnih dejavnosti, in sicer z oblikovanjem šestih segmentov** (premoženjska, življenjska, zdravstvena in pokojninska zavarovanja, pozavarovanje in upravljanje premoženja).



Pomembno nam je, da dobro razumemo potrebe naših strank. Naredili smo nov korak v razvoju operativnega sistema za upravljanje odnosov s strankami in načinu merjenja njihovega zadovoljstva in lojalnosti (Net Promoter Score). Na ta način povečujemo sposobnost takojšnjega zbiranja in analiziranja podatkov, ki jo podpira vse bolj digitalizirano okolje in bo v prihodnje postala še pomembnejša. Zagotovili smo pridobivanje hitrih kazalnikov ter pregled profilov potencialnih in obstoječih strank. To nam bo omogočilo prilagajanje ponudbe, procesov ter

načina dela in komuniciranja s strankami. Ob tem velja izpostaviti, da se zavedamo pomena odgovornega ravnanja z osebnimi podatki strank in mu namenimo veliko pozornosti [→ več v 12.5 *Odgovoren odnos do potrošnikov*].

Poslovne procese, položaj in delovanje smo ponovno samoocenili po evropskem modelu odličnosti EFQM. Naša številčna ocena se je še izboljšala, kar potrjuje urejenost procesov in dobre rezultate na področju razumevanja pomena uravnoteženosti ter uspešnega obvladovanja potreb in pričakovanj naših deležnikov.

### Vsekanalni prodajni pristop

Naša konkurenčna prednost je **razvejena prodajna mreža** z usposobljenimi prodajnimi ekipami. Pri njihovem delovanju smo povečali vlogo medgeneracijskega sodelovanja, posodobili smo izobraževalni model, okrepili motiviranost, prodajno moč in učinkovitost prodajnikov ter jih podprli z novimi informacijskimi rešitvami.



Strateško razvijamo **vsekanalni pristop strank do naših produktov in storitev**, saj želimo strankam omogočiti, da same izberejo način komuniciranja in poslovanja z nami. Ob klasičnih poteh krepimo digitalne, kot sta **spletna in mobilna prodaja**. Spletno poslovalnico i.triglav smo redno dopolnjevali s spremembami in novostmi v ponudbi. Prodaja po spletu je ob mobilnih aplikacijah povezana tudi z drugimi digitalnimi rešitvami, kot je spletni portal, kjer stranke spremljajo svoje police premoženjskih in življenjskih zavarovanj. Spletna prodaja matične družbe je v letu 2017 zajemala številne produkte. Na področju premoženjskih zavarovanj je med drugim vključevala obnovo in sklenitev novih avtomobilskih zavarovanj, naročilo zelene karte in informativne izračune za avtomobilska zavarovanja, turistično in zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini, nezgodno zavarovanje otrok in mladine ter zavarovanje koles in kolesarjev, športnih aktivnosti, pohodnikov in planincev, zlorabe plačilnih kartic in psov. Na področju življenjskih zavarovanj so bila strankam na voljo Naložbeno življenjsko zavarovanje i.fleks, Življenjsko zavarovanje za primer smrti in Individualno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje.

Krepili smo druge **alternativne prodajne poti**, kot so prodaja **prek bank, turističnih agencij, lizinskih hiš**, kar je prispevalo k rasti premije na posameznih trgih [→ več v točki. 7.5 *Obračunana kosmata zavarovalna, sozavarovalna in pozavarovalna premija*]. Ob prodajnih ciljih smo bili osredotočeni tudi na **pridobitev novih in kakovostnih pogodbenih partnerjev** ter na primerno sestavo obstoječe partnerske mreže. Nadgradili smo informacijsko podporo, ki jo zagotavljamo pogodbenim partnerjem. Med drugim smo **razvili aplikacijo B2B za prodajo zavarovanj prek lizinskih družb in nadgradili sklepalno aplikacijo ŽKrog 2**.

### Digitalizacija poslovanja

Vzpostavljamo napredno, informatizirano in inovativno poslovno okolje. V okviru **digitalizacije poslovanja** spreminjamo naše **poslovne procese** in nadaljujemo postopno uvajanje brezpapirnega, mobilnega in poenostavljenega poslovanja s strankami in poslovnimi partnerji. Številne aktivnosti, ki jih bomo izvajali skozi strateško obdobje, zajemajo vse procese, od sklepanja, izvajanja zavarovanj do reševanja zavarovalnih primerov. Z uporabo digitalnih tehnologij jih optimiziramo in posodabljam. Tako smo v letu 2017 omogočili učinkovitejše delo našim prodajnikom na terenu in hitrejše reševanje reklamacij. Razvijali smo rešitve, ki bodo našim strankam olajšale formalnosti in postopke naredile še bolj enostavne in učinkovite. Z višjo stopnjo avtomatiziranosti procesa ocene in prevzema rizika smo izboljšali odzivni čas pri obravnavi separatih vlog zavarovancev. Pri zavarovanjih blagovnih terjatev smo uvedli »online« povezavo z zavarovanci (aplikacija B2B) za kakovostnejšo izvedbo zavarovanj itd. Z uvedbo mobilnih platform smo



Sveže razvojne ideje smo zbirali tudi z dvema »hackathonoma«.

povečali učinkovitost sodelovanja s poslovnimi partnerji, pogodbenimi izvajalci asistenčnih storitev in izvajalci odprave škod.

Področju **reševanja škod in regresov** posvečamo posebno pozornost. Uvajamo nove tehnološke in procesne izboljšave, ki spremljajo širjenje digitalizacije in mobilnih storitev. Obenem ohranjamo razvoj storitev tudi za stranke, ki se odločajo za klasičen način prijave in obravnave škode.

- Dogradili smo večino funkcionalnosti za popolno digitalizacijo in reševanje velike večine škod izključno v elektronski obliki in popolno avtomatizacijo nekaterih enostavnih škod in regresov (»Straight through processing«).
- Razvili smo mobilno aplikacijo za prijavo in pregled škod ter naročilo asistenčnih storitev.
- Uvedli smo poenostavljeno reševanje škod nižjih vrednosti [→ *glej tudi 12. Trajnostni razvoj v Skupini Triglav*]. Za elektronsko prijavljene škode ožjega premoženja, katerih ocena ni višja od 500 evrov, poteka postopek reševanja centralizirano, brez ogleda, s hitrim komuniciranjem s stranko.
- Centralizirali smo regresne spise, kjer so dolžniki fizične osebe v insolvenčnih postopkih, in dosegli boljši nadzor, nižje stroške in lažje spremljanje insolvenčnih postopkov.
- Razširili smo mrežo pogodbenih izvajalcev in uvedli medsebojno spletno korespondenco prek mobilne platforme Portal izvajalcev. S prenovo in modernizacijo operativnih procesov smo omogočili, da se reševanje škod na objektih začne s pomočjo pogodbenih izvajalcev.
- Razvili smo rešitev za spremljanje **množičnih škod**. Naša organizacija dela je pri njihovem reševanju še naprej posebej prilagojena. Pri prijavi tovrstne škode upoštevamo premoženjsko ogroženost zavarovancev in njihove osebne okoliščine, objavimo javne pozive in navodila za ravnanje. Prijavo enostavnih materialnih škod omogočamo na brezplačni modri številki 080 555 555, po spletu in mobilni aplikaciji Triglav Asistenca.<sup>21</sup>

Strateško smo usmerjeni v **nove načine in možnosti poslovanja**. Tovrsten projekt z razvojno in inovativno razsežnostjo je **razvoj poslovnega modela za digitalni vstop Skupine Triglav na izbrane trge zunaj regije**. Zaključili smo razvojni del projekta, ki je temeljil na številnih analizah in svežih idejah, zbranih tudi z **dvema »hackathonoma«**.

#### Prenova in razvoj produktov

Obstoječe produkte še naprej prenavljamo in razvijamo nove, strankam bolj prilagodljive in razumljive. V Zavarovalnici Triglav produkte vse bolj dopolnjujemo z **asistenčnimi storitvami**, saj strankam ne želimo ponujati le zavarovalnih kritij, temveč celovite rešitve njihovih potreb.

- Pri zavarovanju premoženja in premoženjskih interesov smo razvili nove zavarovalne podlage za zavarovanje osebne zaščite, ki krije zavarovanje odgovornosti, nezgodno ter kibernetško zavarovanje in sledi Direktivi o distribuciji zavarovanj.
- Pri avtomobilskih zavarovanjih smo pripravili zavarovanje avtomobilske odgovornosti za mopede na podlagi maja uzakonjene obvezne registracije. Prenovili smo zavarovanje voznika za škodo zaradi telesnih poškodb (AO plus) z možnostjo višjega zavarovalnega kritja. Za večje prodajalce vozil smo prilagodili produkt Podaljšane garancije (jamstvo pri novih vozilih nastopi po zaključku tovarniške garancije, pri rabljenih vozilih je garancija podaljšana). V sodelovanju z družbo Petrol, d.d., smo pripravili zavarovanje pnevmatik in asistenčnih storitev ob njihovem poškodovanju.
- Pri kmetijskih zavarovanjih smo ponudili možnost izbire višine odbitne franšize za dodatno zavarovanje vinogradov pred nevarnostjo pozebe na osnovi preteklih škod. Pri zavarovanju hmelja smo omogočili znižanje odbitne franšize od zavarovalne vsote, pri zavarovanju trajnih nasadov pa možnost zavarovanja že rodnih nasadov.
- Pri nezgodnih zavarovanjih smo prenovili zavarovalne podlage za kolektivno nezgodno zavarovanje, ki ob večji prilagodljivosti vključujejo medicinsko-zavarovalne novosti in trende. V okviru celovitega produkta Zavarovanje osebne zaščite smo razvili nezgodno zavarovanje, ki krije nezgodno smrt, težje poškodbe ter zlome, izpahe, opekline in poškodbo mehkih tkiv. Dodali smo mu tudi zavarovalno nevarnost Asistenca po poškodbi. Prek Abanke smo začeli prodajo produkta Nezgodno zavarovanje starejših za imetnike računa Senior.
- Pri zdravstvenih zavarovanjih smo razvili Asistenco po poškodbi za trženje pri premoženjskih in življenjskih zavarovanjih, prenovili zavarovalna paketa Specialisti+ in Operacije, poenotili ponudbo dodatnih zdravstvenih zavarovanj Zobje in Specialisti, omogočili dolgoročno sklepanje zavarovanj Specialisti+ v individualni, družinski in kolektivni obliki (za 4 oziroma 10 let), oblikovali in vsebinsko prenovili spletno mesto [triglavzdravje.si](http://triglavzdravje.si), vsebinsko nadgradili mobilne aplikacije, ki omogočajo oddajo zahtevkov za povračilo stroškov za zavarovanj Zobje in Zobje+ ter sklepanje zavarovanj.
- Pri transportnih zavarovanjih smo prenovili ključna zavarovanja, zlasti s širitvijo nabora zavarovalnih kritij, ki odražajo aktualna tveganja zavarovancev.
- Pri zavarovanju terjatev smo pripravili izboljšave zavarovanj finančnih kreditov s segmentacijo ponudbe za kredite manjših vrednosti. Poenostavili smo dokumentacijo za presojo kreditne sposobnosti pri zavarovanju klasičnih potrošniških in stanovanjskih kreditov. Razširili smo ponudbo zavarovanj kreditov, ki jih banka odobri po sodobni prodajni poti za svoje komitente in nekomitente. Z dodatnimi jamstvi smo nadgradili zavarovanje za primer brezposelnosti, smrti in trajne invalidnosti, zavarovanje finančne vrzeli in zavarovanje plačilne kartice za primer zlorabe, če je zavarovanec kreditojemalec ali lizingojemalec.



**Kritje doplačil do 1.000 € letno!**

Dobro je biti sam svoj mojster. A ne, ko gre za zdravje.

Poskrbite za svoj nasmeh in še od 2,50 € na mesec sklenite zavarovanje zob, saj vam krije doplačila pri zobozdravniku, omogoča hitro obravnavo in zniža stroške zobno protetičnih nadomestkov.

V primeru zdravstvenih težav se splošno imeti zanesljivega partnerja.

**Zobje Zobje+**

**Halo zdravje**  
080 26 64



Poenotili smo ponudbo dodatnih zdravstvenih zavarovanj Zobje in Specialisti.

- Pri življenjskih zavarovanjih smo nadaljevali konsolidacijo ponudbe. Pri Naloženem življenjskem zavarovanju Fleks za starejše smo prilagodili naložbeno strategijo »Finančni cilji« (poleg dobe varčevanja uvedba možnosti izbire finančnih ciljev glede na starost zavarovalca). Prenovili smo zavarovanje drugega zdravniškega mnenja (pravica do pridobitve mnenja ni več vezana na vnaprej določen seznam bolezni). Ponudbo dodatnih zavarovanj smo dopolnili z Dodatnim zavarovanjem asistenc po poškodbi, ki vključuje zavarovalna kritja: specialistično obravnavo, zahtevni diagnostični postopek in ambulantno rehabilitacijo. Vpeljali smo višje limite zavarovalnih vsot za napotitev zavarovanih oseb na zdravniški pregled. Pripravljena je bila podpora za sklepanje dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja z ŽKrog 2.

### Nove oblike partnerstev

Vzpostavili smo nove oblike **partnerskih sodelovanj**, pri katerih v t. i. poslovne ekosisteme vstopamo kot zavarovalni ponudnik, ki soustvarja integralno ponudbo različnih produktno-storitvenih vsebin. Z uporabo sodobnih tehnologij, predvsem pametnih, povezanih naprav, vzpostavljamo primerna okolja za izgradnjo partnerskih povezav, zato pri iskanju in uvajanju novih rešitev **sodelujemo z zagonskimi podjetji in pospeševalniki**.

**Večletno partnersko sodelovanje** z Obrtno zbornico Slovenije (OZS), ABC pospeševalnikom, časnikom Finance v sklopu Podjetniških forumov ter časnikom Dnevnik v sklopu Zlate niti in Gazel smo tako dopolnili z novimi partnerstvi: s Podimom (stičiščem regijskega zagonskega ekosistema, ki prispeva k razvoju regije Alpe-Adria in območja zahodnega Balkana) in CEED (gospodarsko rast spodbuja z razvojem, povezovanjem in mentorstvom podjetnikom).

## 11.2 Aktivnosti na trgih Skupine Triglav zunaj Slovenije

**V Makedoniji smo ustanovili življenjsko zavarovalnico in prek soustanovljene družbe za prostovoljno pokojninsko zavarovanje prvi ponudili te produkte v Bosni in Hercegovini.**

Na ravni Skupine so med letom potekale številne aktivnosti za doseganje sinergij na različnih področjih delovanja, posebej horizontalno med segmenti dejavnosti Skupine. Temelji so že postavljeni. Pri razvoju storitev in procesov prenašamo rešitve in dobre prakse v družbe Skupine ter jih prilagajamo posebnostim vsakega trga.

V ospredju razvojnih dejavnosti so bila **zdravstvena zavarovanja**. Triglav, Zdravstvena zavarovalnica, je vodila projekt razvoja in prodaje zdravstvenih zavarovanj

v Skupini Triglav. Ponudbo zdravstvenih zavarovanj smo omogočili na domala vseh trgih Skupine, kjer so zavarovalnice nadaljevale vzpostavljanje pogodbene mreže izvajalcev zdravstvenih storitev, se kadrovske krepile, širile paletu produktov in poenostavljale sklepalne postopke.

- V Lovčen Osiguranju, Podgorica, so uvedli produkt zunajbolnišnično zdravljenje.
- V Triglav Osiguranju, Sarajevo, so produktu zunajbolnišnično zdravljenje dodali kritje zdravljenja gripe in akutnih infekcij zgornjih dihalnih organov.
- V Triglav Osiguranju, Skopje, so uvedli lojalnostni program za zavarovance, ki sklenejo dolgotrajnejše police.
- V Triglav Osiguranju, Zagreb, pa so uspešno nadaljevali v letu 2016 začeti projekt prodaje dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj.

Na področju **premoženjskih zavarovanj** smo na vseh trgih zunaj Slovenije uvedli zavarovanje avtomobilske asistenc. Naše zavarovalnice so uvedle ali nadgradile tudi paketno zavarovanje nepremičnin po vzoru zavarovanja »DOM«, nadaljevale so program aktivnega pozavarovanja in začele izvajati fronting pri zavarovanju blagovnih terjatev. Matična družba je pri kavcijskih zavarovanjih sodelovala s hčerinskimi družbami pri pasivnem in pri aktivnem frontingu. Aplikacijo DRAJV smo uvedli na Hrvaškem in v Srbiji.

Sklenili smo nekaj inovativnih partnerstev, zlasti pri lojalnostnih programih, in še okrepili navzkrižno prodajo. Preostale aktivnosti na trgih Skupine so bile:

- **Triglav Osiguranje, Zagreb**, je ponudilo nove pakete premoženjskih zavarovanj in izvedlo akcije navzkrižne prodaje s poudarkom na prodaji dopolnilnih kritij za zaščito bonusa, pravne zaščite, nadomestnega vozila ter zavrnitve registracije vozila.
- V **Triglav Osiguranju, Beograd**, so nadgradili kmetijska zavarovanja in uvedli zavarovanje padca proizvodnje mleka. Nadgradili so tudi zavarovanje avtomobilske asistenc.
- V **Triglav Osiguranju, Sarajevo**, so prenovili komplet avtomobilskih zavarovanj in začeli aktivnosti za uvedbo zavarovanja brezpilotnih letalnikov (dronov).
- **Triglav Osiguranje, Skopje**, je nadaljevalo prenovi produktov premoženjskih zavarovanj in pripravo zavarovanja brezpilotnih letalnikov.
- V **Lovčen Osiguranju** so uvedli zavarovanje finančne vrzeli (GAP) in zavarovanje najemov.
- V **Triglav Osiguranju, Banja Luka**, so pripravili vse potrebno za uvedbo zavarovanja avtomobilske asistenc.
- Družbe **Triglav Osiguranje, Sarajevo, Triglav Osiguranje, Beograd**, in **Triglav Osiguranje, Skopje**, so sodelovale v inovativnem mednarodnem programu zavarovanja mobilnih telefonov za primer razbitja zaslona, začele so uvajati **mikrozavarovanja za potres** in razvijati inovativne produkte za zavarovanje avtomobilskih gum. Uvedle so zavarovanje podaljšane garancije vozil za ugledne avtomobilske blagovne znamke in izpeljale številne prodajne akcije.



V Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori smo nadaljevali razvoj **življenjskih produktov za bančno prodajo**, ki v vseh hčerinskih zavarovalnicah postaja vse pomembnejši alternativni prodajni kanal. V večini odvisnih družb so skrbno izbirali prodajne kadre. V vseh so oblikovali izobraževalne time za prenašanje strokovnih in prodajnih veščin v lastni prodajni mreži, kar je že in bo tudi v prihodnje pripomoglo k večji uspešnosti prodajnikov.

### 11.3 Transformacija poslovanja Skupine Triglav

Strateško preoblikovanje poslovanja Skupine Triglav vključuje **izboljšave upravljaljskih praks in tehnik, informacijsko-podatkovnega sistema in podpornih funkcij**. V letu 2017 smo ustanovili **službo za poslovno inteligenco (BI)**, ki združuje skrb za podatkovno skladišče, poročevalski sistem ter predvsem analitično podporo našim poslovnim odločitvam. Zaključili smo večletni projekt izgradnje **podatkovnega skladišča** matične družbe, ki ga bomo nadaljevali na ravni cele Skupine. Skladišče ponuja dnevno osvežene interne in javno dostopne podatke za boljše razumevanje poslovanja matične družbe in povezanosti z vplivi zunanjega okolja. Nadgradili smo **geografski informacijski sistem matične družbe** (aplikacija GIS), ki je vključen v procese prevzema tveganj, pozavarovanja in reševanja škod.

Uspešno smo postavili podlage za pomemben **projekt centralnega upravljanja informacijske tehnologije in njene infrastrukture** za boljše izkoriščanje notranjih sinergij v Skupini Triglav. Gre za niz dejavnosti za oblikovanje platforme za olajšano digitalizacijo poslovanja in povezovanje s poslovnimi partnerji, uporabo podatkovnih virov za optimizacijo poslovanja ter postopen prenos večine storitev članic Skupine Triglav na centralizirano informacijsko infrastrukturo matične družbe. V tem sklopu je potekala tudi nabava ključnih elementov informacijske infrastrukture.

Veliko pozornosti smo namenili prilagoditvi zakonskim in regulatornim zahtevam (implementacija evropske uredbe PRIIP, dograditve zaradi dodatnih zahtev GDPR in drugih evropskih direktiv s področja zavarovalništva, uskladitev interne informacijskega sistema s prenovljenim registrom zavarovanj in škod Slovenskega zavarovalnega združenja). V tri zavarovalnice Skupine smo vpeljali orodje za preprečevanje zavarovalnih prevar, v dveh uvajanje še poteka. Nadgradili smo uporabniške možnosti programske opreme za podporo zavarovalnemu procesu v zavarovalniških družbah v tujini (AdInsure) in vpeljali centralizirano postavitev modula za pozavarovanje.

Na področju informacijske in kibernetske varnosti so zaživel dodatni ukrepi za lažje odkrivanje varnostnih incidentov s sistematičnim spremljanjem uporabnikov informacijskega sistema.

### 11.4 Učinkovito upravljanje premoženja Skupine Triglav

Zadnja leta sistematično izboljšujemo orodja za **upravljanje kapitala in bilance**. V podporo tem procesom smo v letu 2017 uvedli nov informacijski sistem in nadaljevali **postopno centralizacijo** upravljanja premoženja na ravni Skupine.

Vzpostavili smo tudi **regionalno platformo za investiranje v alternativne naložbe** (Trigal) [*→ več v točki 2.4*].

### 11.5 Razvoj sodobne kulture in zavzetih kadrov

Za uspešno uresničevanje strategije Skupine je pomemben projekt prenove organizacijske kulture Skupine. Skupne vrednote, pravila in načini delovanja vseh naših zaposlenih morajo omogočati uresničevanje strateških usmeritev. Projekt poteka v več delih. V letu 2017 so bile opravljene analize stanja v družbah v Skupini in začrtane nadaljnje aktivnosti. Enotna organizacijska kultura Skupine Triglav, ki si je želimo, ceni ustvarjalnost, v njej je kakovost dela pomembnejša od količine, poudarek je tako na opravljanju nalog kot razvoju posameznikov. Prepričani smo, da takšna organizacijska kultura spodbuja zaposlene, da jim je delo v zadovoljstvo, da se razvijajo ter sprejemajo nove izzive in zanimive aktivnosti [*→ o tem tudi v točki 12.4 poglavja Trajnostni razvoj*].

### 11.6 Trženjske aktivnosti

Ob številnih trženjsko-prodajnih akcijah smo nove trženjske priložnosti iskali tudi s partnerskimi povezavami, ki zavarovancem prinašajo ugodnosti. Usmerjenost k strankam smo podprli z razvojem in uporabo orodij CRM. Najpomembnejše aktivnosti:

- Akcijo Vinjeta smo prvič in uspešno izvedli v sodelovanju s Petrolom. Več kot 120.000 zavarovancev je z nakupom vinjete pridobilo brezplačno gorivo.
- S trženjskimi in prodajnimi aktivnostmi smo uspešno spodbudili obnovo zavarovanj (akcija Sprosti čas za zavarovanje kolesarjev, zavarovanje prtljage, turistično zavarovanje, zavarovanje rehabilitacije po prometni nesreči).
- Celovito trženjsko in prodajno akcijo nezgodnega zavarovanja otrok in mladine (neposredno trženje po elektronski pošti) smo podprli z naprednim orodjem CRM. Povečali smo delež po spletu sklenjenih zavarovanj in omogočili sklenitev po drugih prodajnih poteh.
- V sklopu projektov CRM so se odvijali poenotenje in konsolidacija baz strank ter dejavnosti za oblikovanje Kartice stranke, ki jo uporabljamo od decembra 2017.



### Upravljanje blagovne znamke in trženjsko komuniciranje

Za ohranjanje in krepitev ugleda blagovne znamke in podjetja, lojalnosti in dvo-smernega odnosa z zavarovanci poglobljamo poznavanje potrošnikov in tržnih razmer. S celostnim pristopom k znamčenju na korporativni in produktni ravni uspešno nadaljujemo prenova blagovne znamke in uveljavljamo njeno identiteto v celotni Skupini Triglav. Nadaljujemo prehod na monolitno arhitekturo produktnih skupin. Zaščitili smo znamki Triglav nepremičnine in Triglav Lab, v pripravi pa je prenova grafične podobe blagovne znamke Lovčen Osiguranja.

Delovali smo v skladu s Slovenskim oglaševalskim kodeksom. Zoper Zavarovalnico Triglav smo prejeli eno prijavo tržne inšpekcije. Uveden je bil postopek, v katerem smo prejeli opomin za komunikacijo v akciji Vinjeta. Postopkov, sproženih zaradi kršitev pri trženjskem komuniciranju hčerinskih družb, ni bilo.<sup>22</sup>

Za trženjsko komuniciranje smo prejeli številna mednarodna in domača priznanja: nagrada Oglaševalec leta 2016, SEMPL, Sporto, Websi, Arc Award, The European Excellence Award, priznanja časnika Finance, Trusted Brand in Somo Borac [→ *tudi v točki 12.1*].

### Produktne kampanje

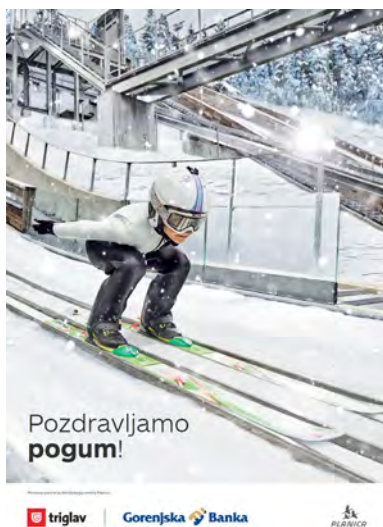
S **produktnimi kompanijami** smo podpirali prodajo zavarovanj in sodelovali z drugimi uglednimi podjetji [→ *glej točko 11.6 Trženjske aktivnosti*]. Sklenitev zavarovanj, vključenih v produkt Sprosti čas, smo spodbujali tudi z aplikacijo za varnejšo vožnjo DRAJV in DRAJV-izzivov. V skupni kampanji z Gorenjsko banko, partnerico pri projektu Nordijski center Planica, smo pospeševali prodajo življenjskih zavarovanj v povezavi s stanovanjskimi krediti. V sodelovanju z Abanko smo ciljni skupini mladih ponudili nezgodna zavarovanja.

**Asistenčna zavarovanja** (avtomobilsko in domsko asistenco, asistenco za kolo in kolesarja ter zdravstveno asistenco v tujini) smo podprli z integrirano oglaševalsko kampanjo »Kdor prej pride, prej pomaga«.

Tržno komuniciranje zavarovalnih produktov prilagajamo ciljnim skupinam in povečanemu zanimanju zanje: turistična zavarovanja, kmetijska zavarovanja, zavarovanja za motoriste, zavarovanja za aktivne itd. Za inovativen pristop smo se odločili v kampanji za nezgodna zavarovanja za otroke in mlade, kjer so mlade nagovorili z novo blagovno znamko PAZI TO!

### Korporativne kampanje, celostne in inovativne rešitve

Korporativno podobo smo gradili tudi pri projektu Mladi upi [→ *več v točki 12.6.2*], s partnerstvom v Nordijskem centru v Planici in z novim digitalnim centrom Triglav



S produktnimi kampanjami smo podpirali prodajo zavarovanj in sodelovali z drugimi uglednimi podjetji.

Lab. Poslanstvo Triglav Laba (uradno bo odprt v začetku leta 2018) je širjenje poznavanja digitalnih tehnologij ter spoznavanje inovativnih digitalnih praks. V njegovem okviru bomo ponujali pametne tehnološke rešitve, brezpapirno poslovanje in podpirali stranke pri prehodu v digitalni svet. Omogočali bomo digitalno svetovanje, dogodke in izobraževanja, delavnice in seminarje ter jih z vsebinskim trženjem povezovali s prodajo.

Pri oglaševanju se odločamo za inovativne prijeme, s katerimi gradimo pozitiven odnos s strankami in pridobivamo nove zavarovance. Tudi obiskovalcem tradicionalne tekme svetovnega pokala v smučarskih skokih v Planici smo ponudili novo mobilno aplikacijo Triglav Rekord, s katero so tekmovali v napovedovanju dolžin smučarskih skokov.

### Preverjanje učinkovitosti in raziskovanje trga

Z uvedbo kazalnikov uspešnosti oglaševanja (KPI) in prvo medijsko revizijo smo se leta 2015 uvrstili med začetnike strateškega načrtovanja medijskega zakupa na matičnem trgu. Ob koncu leta 2017 smo začeli drugo medijsko revizijo na matičnem trgu in prvič tudi na enem izmed trgov zunaj Slovenije.

Trženjske analize in raziskave ugleda podjetja so pomembno merilo našega trženjskega komuniciranja. Vplive naših aktivnosti na ugled blagovne znamke, učinkovitost in uspešnost oglaševalskih kampanj smo preverjali tudi v letu 2017. Zavarovalnica Triglav še vedno sodi med najuglednejše blagovne znamke v slovenskem prostoru. Stičišča s strankami smo tokrat preverili tudi po metodi Net Promoter Score (NPS) za ocenjevanje potrošnikovih občutkov do blagovne znamke kot celote ali po posameznih področjih. Z raziskavo »All insurance«, ki temelji na stalnem spremljanju uporabe zavarovanj posameznikov, smo spremljali nakupne navade zavarovancev na področju avtomobilskih zavarovanj.

Analiza slovenske zavarovalniške panoge v letu 2017 (vsebinska in hevristična analiza spletnih mest slovenskih zavarovalnic in profilov na družbenih omrežjih) nam je dala vpogled v kakovost naših storitev in spletnega nagovarjanja uporabnikov naših storitev ter primerljivost v panogi.

Učinkovitost in razumljivost ključnih oglaševalskih akcij preverjamo pri ciljnih javnostih. V kategoriji zavarovalnic še vedno največkrat dosegamo prvo mesto in dobro sporočilnost.

Vse pogosteje spremljamo tudi zadovoljstvo udeležencev in komunikacijsko učinkovitost izvedbe dogodkov (npr. Triglav tek). V četrto zaporedno vrednotenje sponzorstva v Planici so bili med drugim zajeti merjenje opaznosti, vidnosti in ocena uspeha ter segmentacija.

Na vseh ključnih dogodkih (svetovno prvenstvo v smučarskih skokih v Planici, biatlonsko prvenstvo na Pokljuki, avtomobilski sejem, ATP v Umagu) in nekaterih manjših izvajamo splet trženjskih aktivnosti.

## 11.7 Naložbe v nepremičnine in opremo

Skupina Triglav je investirala 9,3 milijona evrov v opredmetena osnovna sredstva, 3,5 milijona evrov v naložbene nepremičnine in 9,8 milijona evrov v neopredmetena sredstva (programska oprema in premoženjske pravice).

Investicije v opredmetena osnovna sredstva **Zavarovalnice Triglav** so obsegale 4,7 milijona evrov in v naložbene nepremičnine 640 tisoč evrov. V neopredmetena osnovna sredstva (programsko opremo in premoženjske pravice) je zavarovalnica vložila 7,8 milijona evrov.

**Povečanje stanja nepremičnin Skupine Triglav** je posledica investicijskih vlaganj v njihovo boljšo izkoriščenost, funkcionalnost in energetske učinkovitost. Novih nakupov je bilo malo, največji je bil nakup zemljišča ob poslovnem kompleksu na Dunajski cesti 20 in 22 v Ljubljani, s katerim smo zaokrožili lastništvo lokacije in povečali njen razvojni potencial. Naložbene nepremičnine smo največkrat obnavljali, da bi povečali njihovo izkoriščenost in skladnost s sodobnimi tehnološkimi, funkcionalnimi in energijskimi zahtevami. V prihodnjem strateškem obdobju načrtujemo še nekaj večjih projektov celovitih obnov obstoječih nepremičnin na dolgoročnih strateških lokacijah. Še naprej bomo opravljali manjše energetske obnove poslovnih zgradb območnih enot Zavarovalnice Triglav za boljšo funkcionalnost, varnost ter nižje stroške energije in obratovanja.

Povečujemo tudi učinkovitost izrabe lastnih nepremičnin in **zmanjšujemo najem nepremičnin**, ki niso v lasti Skupine, ter posledično stroške najemnin in obratovanja. V 2017 smo izvedli več selitev zaposlenih v lastne nepremičnine in tako povečali zasedenost. Kjer bo mogoče, bomo nadaljevali oddajanje ali prodajo odvečnih površin.

V Skupini Triglav smo poskušali čim bolj izkoristiti pozitivne premike na nepremičninskem trgu za **izboljšanje portfelja nepremičnin**. Prodali smo za 1,2 milijona evrov nestrategičnih naložbenih nepremičnin nižjih vrednosti, ki niso ustrezale pričakovani donosnosti. V prihodnje načrtujemo nadaljevanje dejavnosti za optimiziranje portfelja ter pri nekaterih projektih razvojne dejavnosti, za katere ocenjujemo, da bi pozitivno vplivale na vrednost nepremičnin (večja zemljišča in posamični slabše izkoriščeni nepremičninski kompleksi v lasti družb Skupine). K poslovni uspešnosti bomo še naprej prispevali s premišljenimi vlaganji v

nepremičnine ter nakupi in prodajami, s katerimi izboljšujemo sestavo nepremičninskega portfelja za naložbe in lastno dejavnost.

**Nujno investicijsko vzdrževanje in prenova poslovnih objektov** sta sledila načelom varčne porabe energije in boljši opremljenosti delovnih mest za zagotavljanje zdravja in varnosti zaposlenih pri delu. Izdelali in opremili smo več kot 5.800 m<sup>2</sup> obnovljenih poslovnih površin, 30 projektov, ki se večinoma nanašajo na poslovni kompleks na Dunajski cesti 20 in 22 (lastna uporaba in naložbeni del).

Nadaljevali bomo investicijsko vzdrževanje za varno delovno okolje za zaposlene in stranke, ki ga predstavljamo tudi v [→ *poglavju 12.7 Okoljski vidiki (Skrb za okolje v delovnih procesih)*].

## 11.8 Prilagajanje regulatornim spremembam

Vse regulatorne spremembe vključujemo v svoje poslovanje. Dejavnosti v letu 2017 so bile zlasti:

- vpeljava uredbe o varstvu osebnih podatkov (Splošne uredbe o varstvu osebnih podatkov (GDPR)),
- priprave na uvedbo zahtev evropske direktive o distribuciji zavarovalnih produktov (direktiva IDD) ter zakonodaje o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma,
- priprava podlag za uvedbo evropske uredbe o dokumentih s ključnimi informacijami o paketnih naložbenih produktih za male vlagatelje in o zavarovalnih naložbenih produktih (Uredba PRIIP) 1. 1. 2018. Pri prodaji naložbenih življenjskih zavarovanj in življenjskem zavarovanju z varčevanjem se od tega dne uporabljajo Dokumenti s ključnimi informacijami (KID), katerih namen je strankam zagotoviti ključne informacije o produktu.

Pri vseh razvojnih aktivnostih sledimo veljavnim zakonskim določbam in regulatornim okvirom. Zakon o zavarovalništvu (ZZavar-1) zavarovalnicam predpisuje dajanje informacij o zavarovalnih pogojih in dolžnost obveščanja zavarovalcev. Te informacije se nanašajo na zavarovalno pogodbo, saj mora biti zavarovalec seznanjen z njeno celotno vsebino (tudi s splošnimi zavarovalnimi pogoji) ter na obveščanje zavarovalcev ob sklenitvi zavarovalne pogodbe in med njenim trajanjem o podatkih, ki jih predpisuje ZZavar-1 (več na <https://zakonodaja.com/zakon/zavar-1>). Na podoben način Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju v Sloveniji ureja prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Obveščanje zavarovalcev predpisuje tudi primerljiva zakonodaja na Hrvaškem, v Makedoniji, Bosni in Hercegovini (Federaciji BiH in Republiki Srbski), v Črni gori ter Srbiji.<sup>23</sup>