

11. Razvojne in prodajne aktivnosti

- Razvojne aktivnosti smo izvajali interdisciplinarno ob sodelovanju vseh družb v Skupini.
- S pilotnim projektom na področju prodaje življenjskih zavarovanj smo povečali sodelovanje notranje in specializirane zunanje prodajne mreže ter izboljšali prodajne rezultate.
- Pri uvajanju sodobnih tehnoloških rešitev smo dosledno upoštevali zakonske in regulatorne zahteve.
- Poenostavili smo postopke reševanja reklamacij strank.
- Spletna prodaja in digitalna nadgradnja sodelovanja z zunanjimi prodajnimi kanali sta bili v ospredju razvoja novih prodajnih kanalov na trgih zunaj Slovenije.
- Zavarovanje avtomobilske asistence ima na dveh trgih zunaj Slovenije že vsaka tretja naša stranka.
- Analiza spletnih mest in nastopa na družbenih omrežjih je pokazala dobre rezultate.
- Digitalni center Triglav Lab v Ljubljani postaja pomembno komunikacijsko orodje Skupine Triglav.

Osredotočenost na stranko je gonilna moč razvojnih aktivnosti Skupine. Izkušnja stranke je v središču obeh naših temeljnih dejavnosti, zavarovalništva in upravljanja premoženja.

Naše razvojne aktivnosti so osnovane na stalnih vlaganjih v hitro napredujočo tehnologijo, rastočih pričakovanjih strank, novih regulatornih zahtevah, demografskih in podnebnih spremembah ter stopnjevanju konkurenčnosti. Stremimo k poglobljanju odnosov s strankami zunaj običajnega procesa nakupa in obnove, s čimer sooblikujemo njen proaktiven odnos do tveganj. Pri tem imata posebno vlogo digitalizacija poslovanja in učinkovita terenska prodajna mreža, ob pomoči katerih gradimo odnose s strankami po načelih enostavnosti in transparentnosti. Naravnost Skupine Triglav v dobičkonosno in varno poslovanje je zato tesno povezana z uvajanjem novih načinov poslovanja, pri čemer vse razvojne korake presojamo s stališča zagotavljanja kapitalne ustreznosti.

Razvojne aktivnosti, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, interdisciplinarno vodimo iz matične družbe, s tvornim sodelovanjem vseh družb v Skupini. S tehnološkimi rešitvami (digitalne platforme, umetna inteligenca) poenostavljamo razumevanje

produktov, jih prilagajamo strankam ter zagotavljamo celovite rešitve, ki produkte presegajo ter širijo asistenčne oziroma podporne in svetovalne storitve. Prizadevamo si, da podatke in informacije posredujemo z do uporabnikov prijaznimi vmesniki, katerih cilj je omogočiti, da stranke lažje dostopajo do podatkov o svojem finančnem položaju ter bolje razumejo in upravljajo tveganja. Tudi na tem področju smo v letu 2019 naredili več pomembnih korakov.

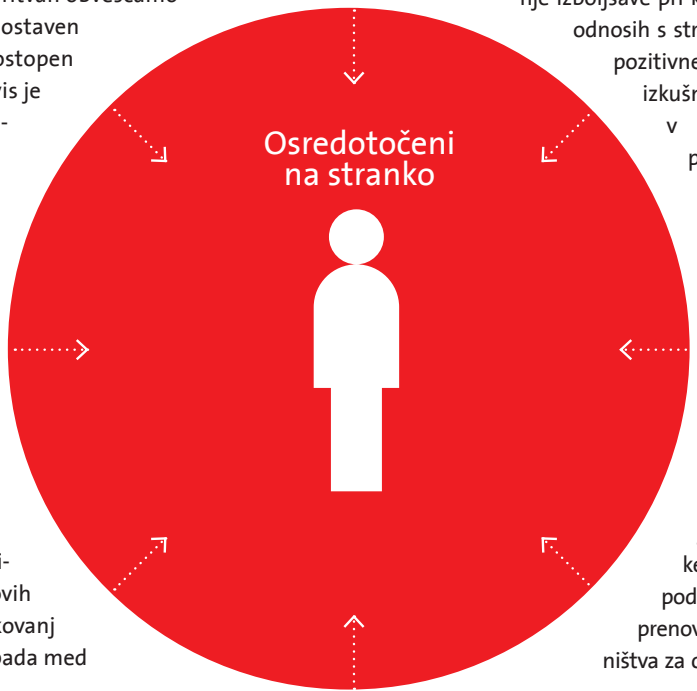
Z razvojem novih tehnoloških rešitev v zavarovalništvu dosegamo večjo odzivnost in transparentnost pri sklepanju zavarovanj ter reševanju škodnih primerov, kakor tudi izboljšujemo odkrivanje prevar. Te pomembne trajnostne vidike poslovanja predstavljamo tudi v drugih poglavjih letnega poročila, še posebej [→ v poglavju 2.7 Upravljanja tveganj] in [→ v točki 12.5 Trajnostnega razvoja v Skupini Triglav].

11.1 Celoviti odnosi s strankami

V vseh šestih segmentih poslovanja (premoženjska, življenjska, pokojninska in zdravstvena zavarovanja, pozavarovanje in upravljanje premoženja) smo se še bolj osredotočali na stranko. V letu 2019 smo aktivno povezovali naše prodajne kanale. S pilotnim projektom smo preverili možnosti sodelovanja notranje in specializirane zunanje prodajne mreže pri prodaji življenjskih zavarovanj. Rezultati so pokazali, da lahko sodelovanje bistveno pripomore pri uvajanju celovitega skrbništva nad strankami in izboljša prodajo.

V sklopu širjenja spletnega poslovanja smo prenavljali produktno **prodajno spletno mesto triglav.si**, na katerem stranke o vsebinah, novostih ter storitvah obveščamo na enoten in enostaven način. Stalno dostopen elektronski servis je preprost za uporabo in obsega postopke, ki ne zahtevajo osebnega stika, ter je namenjen fizičnim in pravnim osebam.

Razumevanje potreb strank in sposobnost predvidevanja njihovih potreb in pričakovanj v prihodnosti spada med



Osredotočenost na stranko je gonilna moč razvojnih aktivnosti Skupine Triglav. Izkušnja uporabnika je v središču obeh naših temeljnih dejavnosti, zavarovalništva in upravljanja premoženja.

osrednje strateške usmeritve Skupine. Osredotočenost na stranko smo udeleževali z izboljšanim sodelovanjem med prodajnimi potmi. Proučevali smo, kako strankam še bolj ozavestiti potrebo po zavarovanju, in pripravili predloge, kako zavarovanja še bolj prilagoditi njihovim potrebam.

Za krepitev odnosov s strankami uporabljamo napredno metodologijo in na podlagi pridobljenih povratnih informacij izboljšujemo komunikacijske aktivnosti ter izbiramo ustrežnejša komunikacijska orodja. V raziskavi Net Promoter Score (NPS) za zavarovalniško dejavnost smo razširili obseg komunikacijskih točk za stik s strankami na področju škod (meritev po prijavi, cenzitvi, rešitvi škodnega primera). **Rezultati raziskave NPS** nam tako prinašajo nove in dodatne informacije za prihodnje izboljšave pri komuniciranju in odnosih s strankami. Njihove pozitivne in negativne izkušnje vključujemo v redna notranja poročila o poslovanju ter z njimi redno seznanjamo vse sodelavce.

V segmentu pokojninskih zavarovanj smo uvedli dodatno spremljanje in merjenje uporabniške izkušnje in na podlagi ugotovitev prenovili izvajanje skrbništva za celovitejšo obrav-

navo strank. Na področju zdravstvenih zavarovanj pa smo na osnovi poglobljene analize zahtevkov strank sprejeli ukrepe za optimizacijo poslovnih procesov, ki neposredno vplivajo na delo s strankami.

V prizadevanjih za etično in profesionalno upravljanje odnosov s strankami smo vpeljali aktivnosti, s katerimi spremljamo, kako poteka uresničevanje novih regulatornih zahtev in direktiv, ki jih uvajamo od leta 2018. Te v **poslovanje s strankami** prinašajo spoštovanje **višjih standardov ter boljše zaščito njihovih interesov**.

Visoka odzivnost bistveno opredeljuje naše odnose s strankami, uresničujemo jo tudi z dostopnostjo na brezplačnih telefonskih številkah. Naša asistenčna centra sta neprekinjeno na voljo za pomoč in splošne informacije. V primeru **množičnih škod** organizacijo dela posebej prilagodimo ter pri prijavi tovrstne škode upoštevamo premoženjsko ogroženost zavarovancev in njihove osebne okoliščine. Hkrati objavimo javne pozive in navodila za ravnanje. Tako na primer v Zavarovalnici Triglav prijavo enostavnih materialnih škod omogočamo na brezplačni modri številki 080 555 555, po spletu in mobilni aplikaciji Triglav Asistenca²¹.

Strankam skušamo zagotoviti učinkovito pomoč v trenutku, ko nas najbolj potrebujejo; na cesti, doma ali v tujini. Na brezplačni telefonski številki 080 2864 so naši skrbniki pripravljene organizirati vedno širši obseg asistenčnih storitev in strankam olajšati razplet nepredvidljivih manj ugodnih življenjskih okoliščin. Posebej se posvečamo strankam, ki so ob sodelovanju z nami doživele negativno izkušnjo in nas ocenile slabše, kot bi si želeli, ali so drugače izrazile nezadovoljstvo. Vsebina razgovorov o njihovih izkušnjah je pomembna osnova za izboljševanje naših storitev, produktov in procesov.



Vsekanalni prodajni pristop in širitev digitalnih poti

Uvajanje novih tehnologij spreminja tudi nakupovalne navade in prinaša nove možnosti za sodobne prodajne poti, prilagojene potrebam strank. Prizadevamo si za vsekanalni prodajni pristop, ki omogoča celovitejšo uporabniško izkušnjo, saj lahko stranka sama izbere način poslovanja z nami, ki ji najbolj ustreza.

Samodejna obnova zavarovanj se uspešno uveljavlja pri strankah, ki želijo premoženjska zavarovanja obnoviti hitro in brez prodajnega razgovora, na daljavo. V letu 2019 smo izvedli inovativen pilotni projekt za sklepanje zavarovanj na daljavo. Zastopnik in stranka sta pri tem načinu namreč v stiku prek videokomunikacije in deljenja zaslona. Rešitev stranki prinaša prihranek časa ter enostaven in transparenten postopek.

Zlasti mlajše generacije se nagibajo k enostavnim ter dostopnim produktom in storitvam v izbranem terminu, zato smo tudi v letu 2019 krepili **digitalne prodajno-komunikacijske in distribucijske kanale**. Poleg pomembne pridobitve, prenovljenega spletnega mesta www.triglav.si s prav tako prenovljenimi sklepalnimi mehanizmi, sodi v sklop spletne prodaje tudi digitalna poslovalnica i.triglav, ki prav tako širi svoje funkcionalnosti. V njej imajo stranke (prilagojen dostop je namenjen individualnim in poslovnim uporabnikom) vpogled v sklenjena zavarovanja ter veliko dodatnih možnosti in informacij. Spletno in mobilno prodajo smo med drugimi funkcionalnostmi dopolnili z možnostjo elektronskega podpisa tudi pri sklepanju zavarovanj fizičnih oseb. Prepoznavnost naše spletne ponudbe dopolnjujejo napredne tehnološke storitve (Drajv, Triglav vreme, Vse bo v redu). Več [[→ v točki 12.5 v poglavju Trajnostni razvoj](#)].

Razvejena prodajna mreža sodi med ključne vire naših konkurenčnih prednosti. Opolnomočenje

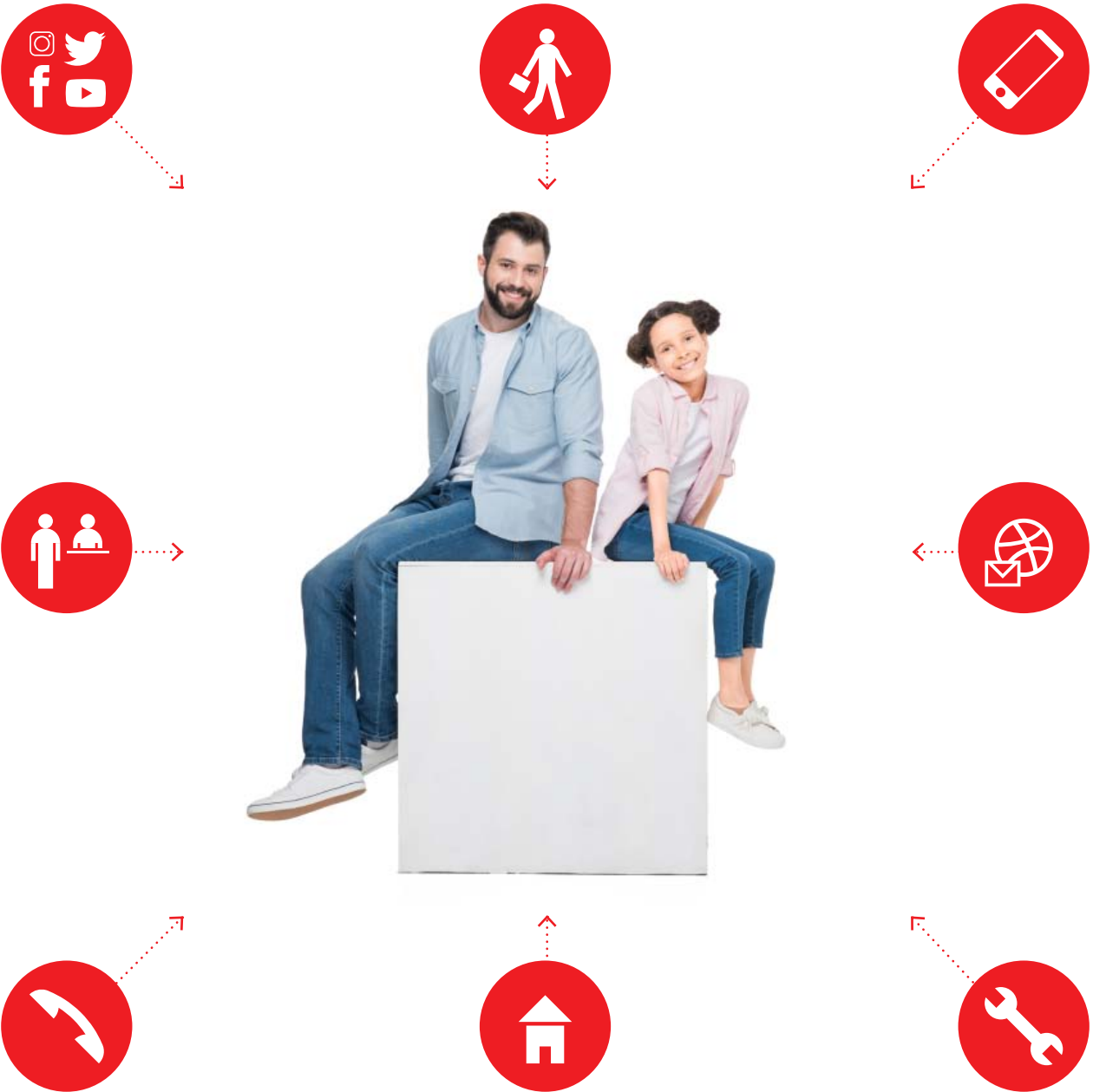
prodajnega osebja smo nadaljevali predvsem z izobraževanjem, spodbujanjem njihove motiviranosti in zavzetosti.

Izvajanje Direktive o distribuciji zavarovanj (angl. IDD – Insurance Distribution Directive) je na področju prodaje zavarovanj narekovalo obsežne priprave, spremembo prodajnih procesov, izobraževalnih vsebin in programov v vseh zavarovalniških segmentih (premoženjska, življenjska, pokojninska in zdravstvena zavarovanja). V podporo uvajanju sprememb smo pripravili različne izobraževalne oblike, tudi e-izobraževanje. Je lahko dostopno in ga namenjamo vsem prodajnim potem, tudi zunanji pogodbeni prodajni mreži. Organizirali smo prodajne posvete na različnih ravneh in za različne profile sodelavcev.

S celovito, večkanalno prodajno mrežo zagotavljamo dostopnost storitev vsem potencialnim strankam. Prodajnemu osebju smo v letu 2019 zato približevali novosti v delovnih procesih, tržnih gibanjih in ponudbi. Spodbujali smo jih z različnimi natečaji, kot sta letno nagradno tekmovanje notranje prodajne mreže in koordinatorjev pogodbene prodaje ter medletno ocenjevanje uspešnosti prodajnih akcij za zdravstvena, življenjska in premoženjska zavarovanja. Ob lastni prodajni mreži, ki je naša najpomembnejša prodajna pot, krepimo tudi pogodbeno mrežo (vključuje družbe za zavarovalno zastopanje in zavarovalno posredovanje). Za motiviranje pogodbenih prodajnikov smo tretjič uspešno izpeljali akcijo "Volume bonus", ki za doseganje načrtovanih prodajnih ciljev prinaša dodatno provizijo. Zelo dobro so jo sprejeli tudi naši partnerji.

Pri razvoju novih prodajnih kanalov na trgih zunaj Slovenije sta bila v ospredju spletna prodaja ter digitalna nadgradnja sodelovanja z zunanjimi prodajnimi kanali, med drugim z bankami in podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo avtomobilov in telekomunikacijskimi storitvami. Z novo, integrirano rešitvijo za sklepanje zavarovanj po spletu smo strankam na večini trgov Skupine Triglav omogočili enostavno sklenitev zavarovanja za potovanje v tujino z zdravstveno asistenco. Zagotovili smo jim tudi informacijsko podporo za sklenitev zdravstvenega zavarovanja z asistenco na partnerskih spletnih straneh. To obliko spletne prodaje smo uvedli tudi na področju domskih zavarovanj (glej tudi [→ točko Aktivnosti na trgih Skupine Triglav zunaj Slovenije]). Krepitev prodajnih poti je prispevala k rasti premije na posameznih trgih (več [→ v točki 7.5 Obračunana kosmata zavarovalna, sozavarovalna in pozavarovalna premija]).

Vsekanalni pristop k stranki



Digitalizacija poslovanja

S širjenjem digitalnih tehnoloških rešitev izboljšujemo, **posodabljam** in **nadgrajujemo procese sklepanja in izvajanja zavarovanj ter reševanja oziroma zaključevanja zavarovalnih primerov**. V letu 2019 smo procese nadgradili z vpeljavo elektronskega podpisovanja na daljavo in elektronskega vročanja zavarovalne dokumentacije. Več pozornosti smo namenili digitalizaciji izvajanja premoženjskih škod, pri čemer stremimo k višji stopnji avtomatizacije in poenostavitve posameznih korakov ter zmanjšanju verjetnosti za nastanek različnih tveganj. Stopnjo obvladovanja učinkovitosti obravnave škodnih dogodkov in uporabniške izkušnje smo povečali tudi tako, da smo uvedli vročanje nekaterih dokumentov po digitalni poti in sledenje priporočenim po-

šiljkam. Skrajševanje obravnave škod in njihovega zaključevanja podpiramo z analizami, kot je merjenje trajanja reševanja škode po posameznih fazah. V letu 2019 smo posebej spodbujali uporabo mobilnih storitev pri prijavi in spremljanju reševanja škodnega dogodka. Obenem smo ohranjali razvoj storitev za stranke, ki se odločajo za klasičen način prijave in obravnave škode (osebni stik). V partnerstvu z zunanjim izvajalcem smo usposobili cenilce kmetijskih škod za uporabo brezpilotnih letalnikov (dronov) pri cenitvah škod po viharju. Digitalizirali smo proces obvladovanja škodnih spisov ter programsko podprli proces občinskega sofinanciranja zavarovalnih premij. Elektronske izvršbe smo nadgradili z varnim elektronskim predalom za izmenjavo podatkov s sodiščem.

Za učinkovitejše delo naših prodajnikov na terenu ter učinkovitejše reševanje reklamacij smo **olajšali nekatere formalnosti in poenostavili postopke za stranke**. S tem smo povečali odzivnost in skrajšali čas obravnave strank in njihovih vlog. Ob sklepanju življenjskih zavarovanj smo uvedli avtomatsko oceno tveganja za hitrejše poslovanje. Prenovili smo spletno rešitev za sklepanje premoženjskih zavarovanj in pripravili osnove za avtomatski prevzem rizika tudi v tem segmentu zavarovanj. Funkcionalno smo nadgradili geografski informacijski sistem (možnost spremljanja poplavnih razredov na območju Slovenije, priprava ocene izpostavljenosti po naravnih nesrečah). Nadgradili in digitalizirali smo upravljanje zavarovalnih pogojev in cenikov.

Z okrepljeno digitalno prisotnostjo in spodbujanjem uporabe spletnih in mobilnih platform smo povečali učinkovitost delovanja na različnih področjih. Med drugim smo prenovili spletno poslovnilnico družbe Triglav Skladi in uvedli digitalno ter brezpapirno poslovanje v segmentu upravljanja s premoženjem (vzajemni skladi in individualno upravljanje premoženja). Prav tako smo sodelovali pri vzpostavitvi brezpapirnega poslovanja pri registraciji vozil. Vizijo »digitalne zavarovalnice« bomo pričeli uresničevati tudi z **aktivno rabo umetne inteligence**, saj se zavedamo njenega prihodnjega pomena za naše poslovanje. V letu 2019 smo zato pričeli s projektom, s katerim bomo na osnovi umetne inteligence uvedli prepoznavanje statusa polic v segmentu premoženjskih zavarovanj, s čimer bomo povečali učinkovitost njihovega pregleda.

Prenova in razvoj produktov

Nadaljevali smo obširno prenovu in razvoj produktov ter jih prilagajali **novim potrebam strank in smernicam** za enostavne, celovite in transparentne produktno-storitvene vsebine. Za izboljšanje zavarovalno-tehničnih rezultatov smo analizirali

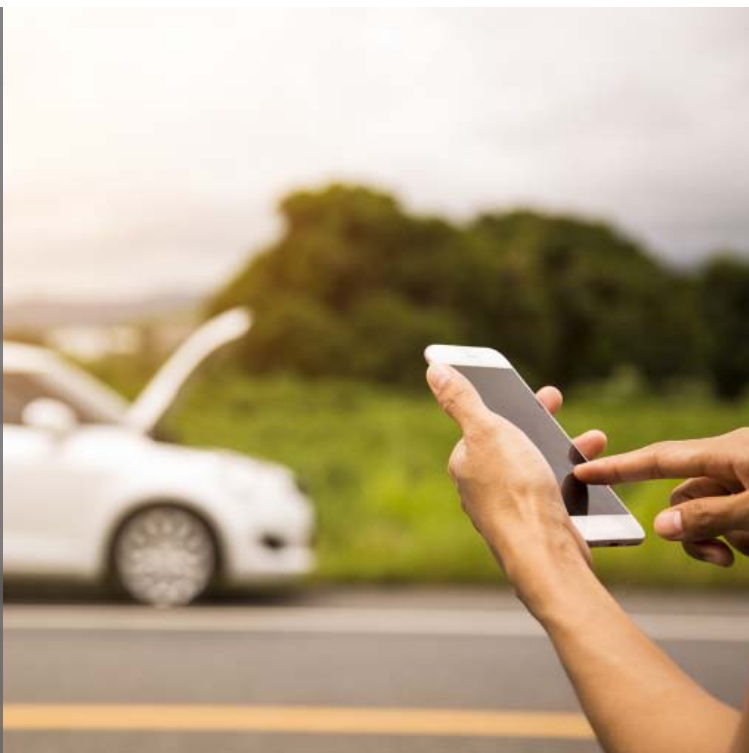
zavarovalne podvrste in gibanja na poti do ciljnih rezultatov ter prilagajali zavarovalne podlage (tj. cenike, pogoje in usmeritve za prevzemanje tveganj). Uvajali smo sodobne tehnološke rešitve za celovito uporabniško izkušnjo, pri čemer smo dosledno upoštevali zakonske in regulatorne zahteve (več o tem [→ v točki 11.6]).

Na področju prenove in razvoja produktov izpostavljamo naslednje:

- **Zavarovanje premoženja in premoženjskih interesov:** Prenovili smo Turistično zavarovanje, Zavarovanje odpovedi turističnih potovanj in Zavarovanje medicinskih pripomočkov. Prenovili smo zavarovalne podlage za zdravniško, projektantsko in poklicno odgovornost. Nadgradili smo trženjsko akcijo Sprosti čas 2020 in vanjo vključili zavarovanja e-mobilnosti.
- **Avtomobilska zavarovanja:** Razvili smo novo Zavarovanje vozil v kratkoročnem najemu ter prilagodili ponudbo zavarovalnih rešitev za izvajalce lizinskih storitev in za uvoznike vozil, uvedli smo novosti pri sklepanju večletnih avtomobilskih polic.
- **Kmetijska zavarovanja:** Prenovili smo premijske stopnje za skupine kmetijskih kultur in posamezne nevarnosti ter obstoječa nevarnostna območja.
- **Nezgodna zavarovanja:** Razvili smo novo Zavarovanje potovanj v tujino, prenovili zavarovalne podlage za skupinska nezgodna zavarovanja z enostavnimi kritji za različne ciljne skupine.
- **Zdravstvena zavarovanja:** Nagradili smo kolektivno obliko zavarovanja Specialisti+, pripravili prenovu zavarovanja Zobje/Zobje+ in Rehabilitacija/Promet ter pospešeno vključevali področje primarne zdravstvene nege v nabor dodatnih zdravstvenih zavarovanj.

Uporabo mobilnih storitev

smo posebej spodbujali pri prijavi in spremljanju reševanja škodnih dogodkov.



- **Transportna zavarovanja:** Razvili smo nov produkt za pravno zaščito tovornih vozil in prevoznih pogodb.
- **Zavarovanje terjatev:** Pri zavarovanju finančnih kreditov smo prenovili zavarovalne podlage za zavarovanje kreditov malemu gospodarstvu. Za zavarovanja blagovnih kreditov in kavcijskih zavarovanj smo vzpostavljali nove alternativne prodajne poti, kot so MGA (angl. managing general agent) posli.
- **Življenjska zavarovanja:** Prenovili in dopolnili smo ponudbo zavarovanj, ki se sklepajo preko bančne prodajne poti. Razvili smo Enkratno naložbeno življenjsko zavarovanje GB Življenje + (sklepanje v Gorenjski banki) in Skupinsko življenjsko zavarovanje limi-

tojemalcev (sklepanje v Abanki). Prenovili smo Življenjsko zavarovanje kreditojemalcev (znižali smo minimalne zavarovalne dobe in minimalne premije ter na ta način omogočili sklepanje zavarovanj tudi za kredite s krajšo ročnostjo in nižjo vrednostjo) ter Dodatno zavarovanje za primer brezposelnosti (omogočili smo njegovo priključitev ob sklenitvi Življenjskega zavarovanja kreditojemalcev).

Zaradi neugodnih razmer na finančnih trgih smo iz ponudbe umaknili Življenjsko zavarovanje z varčevanjem in ukinili možnost izbire sklada z zajamčenim donosom pri naložbenih življenjskih zavarovanjih. Naložbena življenjska zavarovanja Fleks smo nadgradili z možnostjo

izbire nove naložbene strategije »Aktivni naložbeni paketi«, ki vključuje tudi novo Konzervativno naložbeno politiko. Pri Dodatnem nezgodnem zavarovanju smo povečali prilagodljivost zavarovalnih kritij, uvedli izplačilo s progresijo pri nezgodni invalidnosti, nadgradili mesečno nezgodno rento za invalidnost ter uvedli novo kritje Nadomestilo za zlome, izpahe in opeklino.

- **Pokojninska zavarovanja:** Zavarovancem, ki imajo s pokojninskimi načrti zagotovljene faktorje za izračun pokojninske rente iz Prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, smo ponudili konkurenčen produkt na način, da smo nivo obrestne mere pospešenih rent dvignili na nivo obrestne mere, uporabljene za določitev faktorjev (rente s 3,25- in rente

s 4-odstotno obrestno mero). Ker so bili v letu 2019 izpolnjeni pogoji za spremembo faktorjev za odmero pokojninske rente pri določeni skupini članov Prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja in zavarovalcev Prostovoljnega pokojninskega zavarovanja ter pogoj za ukinitve uporabe valorizacije sredstev s temeljno obrestno mero (TOM) pri Prostovoljnem pokojninskem zavarovanju, smo pripravili način določitve novih faktorjev za odmero pokojninske rente, prilagodili cenike in obvestili stranke.

Razvoj in nove oblike partnerstev

Partnerstva razvijamo na vseh trgih Skupine Triglav in v številnih segmentih poslovanja, gradimo nova ter nadgrajujemo že obstoječa. Povezovanje spodbujamo zlasti na področju uvajanja sodobnih tehnologij, sodelujemo tudi z zagonskimi podjetji in pospeševalniki. Krepimo partnerstva z bankami ter novimi družbami za zavarovalno zastopanje in posredovanje.

Posebej izpostavljamo sodelovanje z Abanko, Gorenjsko banko, Novo Ljubljansko banko in Novo Kreditno banko Maribor. V ospredje sodijo tudi naša partnerstva z BTC-jem, Zavodom za šport Republike Slovenije, Obrtno zbornico Slovenije, Gospodarsko zbornico Slovenije, mednarodnim oz. lokalnim združenjem CEED, časnikom Finance (v sklopu forumov in konferenc za poslovno in drugo strokovno javnost), časnikom Dnevnik (v sklopu Zlate niti in projekta Gazele) ter Mladinsko knjigo založbo (v sklopu nezgodnih zavarovanj). Med novimi partnerstvi sta sodelovanje s podjetjem Giro (zavarovanje vozil v kratkoročnem najemu) in podjetjem Alifenet (zavarovanje odpovedi turističnega potovanja).

Aktivnosti na trgih Skupine Triglav zunaj Slovenije

Zelo dejavni smo bili pri doseganju sinergij na različnih področjih poslovanja Skupine, posebej med ključnimi segmenti obeh glavnih dejavnosti. Pri razvoju novih ter prenovi obstoječih produktov, storitev in procesov upoštevamo njihov tržni potencial za celotno Skupino. Hkrati je naš osrednji cilj prenesti dobre prakse in rešitve v odvisne družbe tako, da so prilagojene posebnostim posameznega trga. Lokalne značilnosti upoštevamo tudi pri razvoju novih in prenovi obstoječih produktov in storitev. V letu 2019 smo se osredotočili na ponovitev prodajnega procesa za stranke, opolnomočenje lastne prodajne mreže, prilagoditev

Edvard König in več kot 120-članska ekipa podjetja EKWB

z inovativnimi rešitvami
izboljšujeta vodno
hlajenje visokozmogljivih
računalnikov po vsem
svetu. Del celovite
varnostne politike
je zavarovanje
kibernetske zaščite pri
Zavarovalnici Triglav.
Več →



informacijske podpore za učinkovitejše delo prodajnikov ter na nove prodajne poti in partnerstva. Razširili smo nabor asistenčnih storitev ter se posvečali višji kakovosti njihovega izvajanja, kar so prepoznale tudi stranke. Na dveh trgih nam je uspelo, da ima zavarovanje avtomobilske asistencije že vsaka tretja stranka.

Pozornost smo namenili tudi izboljševanju uporabniške izkušnje, med drugim z meritvami zadovoljstva strank in s tem povezanimi ukrepi. Prenášali smo tudi dobre prakse uvajanja regulatornih zahtev in obvladovanja tveganj.

Izpostavljamo pomembnejše novosti na posameznih trgih Skupine.

- **Triglav Osiguranje, Zagreb**, je ponudilo več prenovljenih in novih zavarovanj: Zavarovanje za manjša in srednja podjetja (MSP), Zavarovanje kibernetičnih tveganj, Zavarovanje kreditjemalcev, Zavarovanje izgube ključev in zavarovanje kartic ter Zavarovanje za družbe, ki se ukvarjajo s prodajo vozil.
- V **Triglav Osiguranju, Beograd**, so uvedli Zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti in Zavarovanje mobilnih naprav ter nadgradili spletno prodajo domskih zavarovanj.
- V **Triglav Osiguranju, Sarajevo** in **Triglav Osiguranju, Banja Luka**, so na trgu Bosne in Hercegovine ponudili več novih in prenovljenih zavarovanj: Zavarovanje domske asistencije, Zavarovanje kreditjemalcev, Zavarovanje kartic, Zavarovanje obratovalnega zastoja iz naslova strojeloma. Prenovili so Zavarovanje avtomobilskega kaska in zdravstvena zavarovanja ter ponudili specializirana zavarovanja za elektrogospodarstvo ter gradbene in montažne storitve.
- **Triglav Osiguruvanje, Skopje**, je ponudilo Zavarovanje kreditjemalcev in Zavarovanje gum.

- Na makedonskem trgu smo ustanovili družbo **Triglav penzisko društvo, Skopje** in postali eden izmed treh ponudnikov pokojninskih zavarovanj.
- V **Lovćen Osiguranju, Podgorica**, so uvedli Zavarovanje kartic in nadgradili spletno prodajo domskih zavarovanj.
- Precej pozornosti smo namenili sklepanju partnerstev z bankami. Nove partnerje imamo v Črni gori, na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini.

Na vseh trgih smo:

- prilagajali produkte trgu in ciljnim skupinam,
- omogočili poenotenje zavarovanj (angl. one stop shopping) podjetjem, ki poslujejo na več trgih Skupine,
- okrepili sodelovanje pri izvajanju tehničnih pregledov in servisov ter pri prodaji vozil,
- razširili sodelovanje z lokalnimi ter regionalnimi zavarovalnimi posredniki in agencijami s številnimi trženjskimi aktivnostmi in partnerskimi nastopi.

Na področju informacijskih tehnologij (IT) smo za učinkovitejšo rabo informacijskih virov in skladnost z regulatornimi zahtevami nadaljevali centralizacijo IT-infrastrukture v Skupini. Za večjo informacijsko varnost smo nadaljevali širjenje varnostnih orodij v odvisne družbe. Sodobno spletno platformo za podporo prodajnim kanalom B2C in B2B smo dopolnili z novimi prodajnimi produkti. Za povečanje produktivnosti na delovnem mestu je steklo uvajanje informacijskih orodij, ki temeljijo na Microsoftovih oblaknih tehnologijah Office 365.

Sodelovanje z bankami smo izboljšali s uvedbo enotne vstopne točke B2B, ki omogoča enotno uporabniško izkušnjo in enostavno poslovanje na področju premoženjskih in življenjskih zavarovanj.

V skladu s Strategijo Skupine Triglav smo urešničevali zavezo k vstopanju v nova partnerska sodelovanja. Pri tem v t. i. poslovne ekosisteme vstopamo kot zavarovalni ponudnik, ki soustvarja celovito ponudbo različnih produktno-storitvenih vsebin. K dodatnim oblikam mednarodnega poslovanja in priložnostim za njegovo širitev spadajo **partnerska povezovanja s tujimi družbami za zavarovalno posredovanje in zastopanje**. Prek njih postopoma preverjamo modele za izvajanje zavarovalniške dejavnosti brez neposredne geografske navzočnosti in lastne prodajne mreže. V letu 2019 smo uspešno delovali znotraj partnerske sheme za trženje zavarovanj motornih vozil v Grčiji. Vzpostavili smo jo v letu 2018 kot prvo obliko takega sodelovanja. V letu poročanja smo tovrstna partnerstva in dejavnosti razširili na italijanski trg, kjer smo ponudili garancijska zavarovanja.

11.2 Transformacija poslovanja Skupine Triglav

Strateško preoblikovanje poslovanja Skupine sloni na izboljšavah upravljaljskih praks in tehnik, posodabljanju informacijsko-podatkovnega sistema in razvoju še učinkovitejših podpornih funkcij.

Poročevalsko-analitični sistem smo nadgradili tako, da na enem mestu združuje ključne informacije o poslovanju posamezne družbe in celotne Skupine. S centralnim poročevalsko-analitičnim sistemom povečujemo vlogo centraliziranih podatkov in odvisnim družbam omogočamo boljše pogoje za poslovno odločanje, s čimer prispevamo k nadaljnjim izboljšavam sistema korporacijskega upravljanja.

Informacijska podpora, ki sledi tehnološkimi trendom in upošteva spremembe v poslovnem okolju, je tudi sicer ključnega pomena za učinkovitejše delovanje podpornih funkcij. Za njeno enotno delovanje in izboljševanje njenega upravljanja smo ustanovili Odbor za strateško upravljanje informa-

tike v Skupini Triglav, ki predstavlja najvišjo raven za upravljanje področja informatike in je osredotočen na zagotavljanje kakovostnih, stroškovno in časovno učinkovitih informacijskih storitev.

Za poenotenje podpornih informacijskih storitev smo nadaljevali uvajanje sodobnega kadrovske informacijskega sistema in njegovo širjenje v odvisne družbe, ter vzpostavljamo intraneta kot skupnega komunikacijskega kanala za vse zaposlene v Skupini.

Posodabljanje informacijske podpore in optimiziranje procesov sta potekala tudi na drugih podpornih področjih za poslovanje. V izboljšavah in novostih v odvisnih družbah in poenotenju praks Skupine so se odražale usmeritve, ki nas zavezujejo k **vitkemu poslovanju ter stroškovni in procesni učinkovitosti**. Stekla je celovita prenova minimalnih standardov, ki na enem mestu združujejo skupne standarde Skupine. O širjenju zelene organizacijske kulture, ki je neposredno povezana s preoblikovanjem poslovanja, poročamo na drugem mestu (več o tem tudi [→ v poglavju 12. Trajnostni razvoj v Skupini Triglav], posebej [→ v točkah 12.4 in 12.5]).

11.3 Učinkovito upravljanje premoženja Skupine Triglav

Učinkovito upravljanje premoženja Skupine je strateškega pomena in se odraža v **povečevanju vrednosti premoženja**, ki ga upravljamo v finančnih in pokojninskih (kritnih) skladih, ter premoženja, ki ga za stranke upravljamo individualno.

Dejavnost upravljanja premoženja smo okrepili z **nakupom družbe ALTA** Skladi, ki smo jo ob koncu leta uspešno pripojili družbi Triglav Skladi. Slednja je z 1 milijardo evrov sredstev v upravljanju še utrdila svoj položaj med vodilnimi vzajemnimi skladi na slovenskem trgu. S pripojitvijo družbe ALTA

Skladi so Triglav Skladi pridobili tudi upravljanje treh vzajemnih skladov na Hrvaškem in s tem podlago za nadaljnjo širitev dejavnosti v jugovzhodni Evropi, kjer se razvijajo zakonodajni okvirji in tržne potrebe. Večji obseg sredstev v upravljanju Skupini Triglav omogoča ambicioznejši razvoj na področju upravljanja premoženja, posebej trženja in prodaje, ter nudi dobre temelje za nadaljnje uspešno poslovanje v tej dejavnosti.

Nadaljujemo razvoj **platforme za vlaganje v alternativne naložbe** (Trigal) ter dejavnosti za izboljšanje stroškovne učinkovitosti upravljanja premoženja Skupine. Dodatno smo **nadgradili interne procese ALM** (angl. Asset Liability Management) za upravljanje portfeljev, namenjene kritju zavarovalnih obveznosti, in jih povezali s prav tako nadgrajenim procesom upravljanja kapitala na ravni Skupine. Upravljanje tveganj, kapitala ter sredstev in obveznosti so vzvodi, s katerimi lahko pomembno vplivamo na vrednost premoženja in učinkovitost njegovega upravljanja.

V sklopu stalnega spremljanja in prepoznavanja priložnosti za razvoj in rast na ciljnih trgih smo **ustanovili** pokojninsko družbo v Severni Makedoniji.

11.4 Razvoj sodobne kulture in zavzetih kadrov

V Skupini Triglav stremimo k enotni organizacijski kulturi, ki je skupen način za doseganje strateških ciljev.

Strateški projekt prenove organizacijske kulture podpiramo tudi s sistematičnim ukrepanjem, prilagojenim ugotovljenemu stanju in vsaki posamezni družbi Skupine. Ukrepamo zlasti na področju nagrajevanja, komuniciranja in izobraževanja, in sicer po različnih metodah, tudi s coachingom. V celotnem poslovnem ekosistemu oblikujemo zaupanja vredne in raznolike time sodelavcev.

Z merjenjem organizacijske vitalnosti ugotovljamo raven zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter se na tej osnovi odločamo za izboljšave (več [→ v poglavju 12. *Trajnostni razvoj v Skupini Triglav*], posebej [→ v točki 12.4.2.1]).

11.5 Trženjske aktivnosti

Tudi pri trženju pozorno uvajamo napredne informacijske rešitve. Uporabljamo sodobna orodja za upravljanje odnosov s strankami (angl. CRM – Customer Relationship Management). Direktno trženje podpiramo z novo informacijsko rešitvijo Microsoft Dynamics 365 Marketing, s katero tekoče spremljamo realizacijo premije in stroške iz akcij neposrednega trženja.

Trženjske pristope in akcije smo v letu 2019 izvajali skladno z zakonskimi in drugimi predpisi za varstvo potrošnikov. S partnerskimi sodelovanji smo strankam omogočili dodatne in povezane ugodnosti. Osredotočenost na stranko podpiramo tudi z novimi pristopi in vsebinami v digitalnem centru Triglav Lab.

Upravljanje blagovne znamke in trženjsko komuniciranje

Ugled blagovne znamke Triglav in Skupine Triglav, lojalnost strank in odnose z njimi gradimo s poglobljenim poznavanjem ravnanja in potreb strank ter proučevanjem prihajajočih trendov. Moč blagovne znamke uspešno povečujemo s celovitim pristopom k znamčenju na korporacijski ravni (tj. na ravni Skupine Triglav) in produktni ravni (tj. na ravni posameznih produktov, produktnih skupin in storitev). Identiteto blagovne znamke uveljavljamo na vseh ciljnih trgih.

V letu 2019 smo na področju upravljanja znamk izpeljali preimenovanji dveh odvisnih družb in prenovi njune grafične podobe. Na črnogorskem trgu je Skupina Lovćen prevzela novo grafično podobo,

ki je skladna z monolitno arhitekturo blagovne znamke Zavarovalnice Triglav. Razvoj blagovne znamke Lovćen je zahteval preudarno strategijo, prilagojeno posebnostim trga. Raziskave so pokazale, da je nova grafična podoba še okrepila ugled družb v Skupini Lovćen. Na slovenskem trgu smo izvedli preimenovanje družbe Skupna pokojninska družba in njeno celotno grafično podobo prav tako prenovili, da je usklajena s podobo Zavarovalnice Triglav.



Spoštujemo Slovenski oglaševalski kodeks. Zoper Zavarovalnico Triglav in njene odvisne družbe v letu 2019 ni bil sprožen postopek, ki bi lahko nastal zaradi kršitev na področju trženjskega komuniciranja.²²

Za dosežke na področju trženjskega komuniciranja smo prejeli mednarodna in domača priznanja, kot so: German Design Awards, Content Marketing Awards, ARC Awards, IADA Awards, Trusted Brand 2019, Marketinška odličnost 2019 in Zlato pero (glej tudi [→ točko 12.1]).

Preverjanje učinkovitosti in raziskovanje trga

Učinkovitost tržno-komunikacijskih kampanj in dogodkov prepoznavamo z meritvami kazalnikov uspešnosti (angl. KPI – Key Performance Indicators). V letu 2019 smo medijsko revizijo (prvič izvedeno v letu 2015 in drugič v 2018) nadgradili do te mere, da v letu 2020 načrtujemo prvo izvedbo zunaj matičnega trga, v Črni gori.

Redno preverjamo vplive in učinke izpeljanih aktivnosti na ugled blagovne znamke ter učinkovitost in uspešnost oglaševalskih kampanj. Poleg

klasičnih metod CAWI, tj. Computer-assisted Web Interviewing, uporabljamo tudi sodobnejše, kot sta merjenje možganske električne aktivnosti z elektrodami (angl. EEG – Electroencephalography) in spremljanje očesnega gibanja (angl. Eye Tracking). Raziskujemo potrebe strank in njihov odnos do zavarovalnih produktov ter preizkušamo nove produkte, ključna sporočila in komunikacijske poti, s čimer uveljavljamo celovit in skladen nastop na trgu tudi z vidika konsolidacije zavarovalnih produktov.

Na slovenskem trgu je Zavarovalnica Triglav ena najuglednejših blagovnih znamk. Na trgih zunaj Slovenije se uvrščamo med pet najboljših blagovnih znamk po stopnji ugleda, kar ocenjujemo kot zelo dober rezultat. Družbe v Skupini Triglav so prepoznane kot ugledna podjetja z značilnim, odkritim slogom komuniciranja s strankami. Poznani smo po celoviti ponudbi zavarovanj in učinkovitem procesu obravnave in izplačil škodnih zahtevkov.

Analiza stanja v slovenskem zavarovalniškem prostoru za leto 2019 (vsebinska in hevristična analiza spletnih mest slovenskih zavarovalnic in profilov na družbenih omrežjih) je pokazala dobre rezultate, kar odraža kakovost naših storitev in učinkovit spletni nagovor strank ter našo konkurenčnost. Po učinkovitosti in razumljivosti ključnih oglaševalskih akcij se v kategoriji zavarovalnic največkrat uvrščamo na prvo mesto, tudi sporočilnost naših objav ostaja dobro sprejeta.

Produktne kampanje

V produktnih kampanjah pospešujemo prodajo in se pogosto povezujemo s partnerji. V letu 2019 je bilo v ospredju pospeševanje prodaje življenjskih zavarovanj, ki smo ga izvajali tudi v sodelovanju z Abanko in Gorenjsko banko. S kreativnimi rešitvami, ki temeljijo na vsakodnevnih situacijah iz



triglav



triglav

realnega življenja, smo uvedli novost v tržno-komunikacijske pristope. Učinke smo preverjali tudi z metodo EEG (več o njej v predhodnem sklopu [→ *Preverjanje učinkovitosti in raziskovanje trga*]).

Na področju premoženjskih zavarovanj smo izvedli že tretjo »vinjetno« akcijo v partnerskem sodelovanju. Bonitetni program Triglav komplet, ki na preprost in pregleden način nagraduje zvestobo naših strank, smo pospeševali prek celega leta. Objavili smo novo spletno platformo vozimse.si, ki združuje informacije s področja preventive v prometu. Več [→ v točki 12.6.1 *Trajnostnega razvoja*].

Dejavno smo spodbujali zanimanje tudi za turistična in kmetijska zavarovanja ter zavarovanja osebne zaščite in za motoriste. Ohranili smo inovativen pristop k nezgodnim zavarovanjem za otroke in mlade pod blagovno znamko PAZI TO! V tem sklopu smo izpeljali projekt Huda izkušnja za študente, ki želijo svoje znanje preizkusiti v delovnem okolju.

V ponudbi za podjetnike smo povečevali predvsem zanimanje za Triglav podjetniški komplet in novo zavarovanje kibernetske zaščite. Produkte smo v sklopu partnerskih sodelovanj (več [→ v točki *Razvoj in nove oblike partnerstev*]) predstavljali tudi na strokovnih posvetih in dogodkih. Med zdravstvenimi zavarovanji je bilo v ospredju tržno komuniciranje dodatnih zavarovanj. Poleg utrjevanja blagovne znamke Triglav zdravje smo povečevali prepoznavnost zavarovanj Specialisti/Specialisti+, Zobje/Zobje+ in Zdravstveni nasvet.

Že četrto leto zapored smo z ekipo revije Moje Finanče soustvarjali projekt finančnega opismenjevanja. Več o njem [→ v točki 12.5 *Trajnostnega razvoja*].

Gradnja korporacijske podobe

Triglav Lab, tehnološki center in poligon digitalnega poslovanja Skupine Triglav, je v dobrem letu postal prepoznaven kot prostor inovativnih in naprednih rešitev, posebej blizu mlajšim generacijam. Omogoča nam, da nastopamo kot zaupanja vreden partner na različnih področjih, kot so preventiva, finančno opismenjevanje in sodelovanje s športniki. Njegovo prepoznavnost bomo še povečevali, zlasti v smeri razvojnega centra za preverjanje rešitev in produktov v sodelovanju s strankami.

S simulatorji obiskovalci Triglav Laba virtualno doživijo reševanje v primeru potresa in prometne nesreče, preizkusijo se v varni vožnji na simulatorju DRAJV (mladi vozniki lahko tako opravijo tečaj varne vožnje) ter virtualno poletijo s planiške velikanke. V letu 2019 smo v tem tehnološkem centru gostili 130 dogodkov, različnih izobraževanj, delavnic in seminarjev, ki se jih je udeležilo nad 3.600 obiskovalcev.

Finančnemu opismenjevanju več ciljnih skupin namenjamo revijo Naložbenik. V letu 2019 smo izdali tri digitalne številke, vsebinsko povezane s trženjskimi in komunikacijskimi kampanjami.

S projektom Mladi upi Zavarovalnice Triglav in dogodki, ki jih predstavljamo [→ v poglavju 12. *Trajnostni razvoj v Skupini Triglav*], še dodatno gradimo svojo korporacijsko podobo.

11.6 Prilagajanje regulatornim spremembam

Pri načrtovanju in izvajanju razvojnih in prodajnih dejavnosti v Skupini sledimo zakonskim določilom ter regulatornim okvirom.

V letu 2019 smo bili usmerjeni predvsem v oblikovanje dobre prakse v zvezi z novostmi, ki jih je uvedla Splošna uredba o varstvu podatkov (angl. GDPR – General Data Protection Regulation), spoštovanje pravice do zasebnosti v elektronskem komuniciranju in vpeljavo zahtev Direktive o distribuciji zavarovanj (IDD), pri kateri smo sodelovali tudi pri pripravi zakonskih sprememb za zavarovalništvo. Na področju računovodskega poročanja smo izvajali vse potrebno za uvedbo novih mednarodnih standardov, kot so MSRP 9, MSRP 16 in MSRP 17.

Vzpostavljali smo skupne smernice za izločanje poslov v zunanje izvajanje na zavarovalnem trgu ter podali mnenja na novelo zakonov o varstvu osebnih podatkov ter zakona o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma ter zakona, ki ureja osebno izkaznico. Sodelovali smo pri postopkih in dejavnostih, povezanih s spremembo zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ter podzakonskega akta o izračunu pokojninskih rent.