



Handelshøyskolen BI

BTH 36301 Bacheloroppgave - Markedsføring

Bachelor thesis 100% - T

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10917 IN11 TI D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Martine Johanne Torgvær Mork, Odd Erich Rønneberg

Informasjon fra deltaker

Undertittel *:	Bacheloroppgave Key Account Management		
Navn på veileder *:	Frank Kristiansen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	2
Andre medlemmer i gruppen:	

Bacheloroppgave

Ved Handelshøyskolen BI



- Key Account Management -

Eksamenskode og navn:

BTH 3630 - Bacheloroppgave i markedsføring

Innleveringsdato:

01.06.23

Stuedsted:

BI campus Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1. Innledning	5
1.1 Introduksjon av bedriften	5
1.1.1 Forretningsidé.....	6
1.1.2 Visjon og kjerneverdier.....	6
1.2 Problemstilling	7
2. Teori	7
2.1 Key Account Management	7
2.2 Identifisere nøkkeltundene	8
2.3 Krav til en Key Account Manager	9
2.3.1 Rådgiver - profesjonelle og langsiktige relasjoner.....	9
2.3.2 Jobbe målbevisst for å bli/forbli hovedleverandør.....	10
2.3.3 Være oppdatert på kundekunnskap.....	10
2.3.4 Partnerskap for kunden.....	10
2.3.5 Kundens diskusjonspartner.....	11
2.3.6 Rapporter jevnlig.....	11
2.3.7 Aktiv pådriver av relasjonsbygging.....	11
2.4 Organisering av Key Account Management	11
2.5 Utvikle Nøkkeltunderrelasjoner	12
2.5.1 Tålmodighet.....	12
2.5.2 Tenk langsiktig.....	13
2.5.3 Prosjekter.....	13
2.6 Relasjonsbygging	13
2.6.1 Den profesjonelle relasjonen.....	14
2.6.2 Den teknologiske relasjonen.....	14
2.6.3 Den formelle relasjonen.....	14
2.6.4 Den sosiale relasjonen.....	14
2.7 Kvalitetssikring av relasjoner	15
2.8 Viktigheten av relasjonsbygging og tillit	16
2.9 Relasjonsblomsten	17
2.10 Kundelojalitet	18
2.11 Customer Relationship Management	19
3. Metode	21
3.1 Analyseformål	21
3.2 Undersøkelsesspørsmål	21
3.3 Undersøkelsesdesign	22
3.3.1 Eksplorativt design.....	22
3.3.2 Deskriptivt design.....	23
3.3.3 Kausalt design.....	23

3.3.4 Valg av design.....	23
3.4 Metoder for innsamling av kvalitative data	24
3.4.1 Primærdata	25
3.4.2 Sekundærdata.....	25
3.5 Utfordringer ved å bruke kvalitative metoder	26
3.5.1 Reliabilitet	26
3.5.2 Validitet.....	27
3.6 Utvalg.....	27
3.7 Datainnsamling	28
4. Resultat	28
4.1 Resultat fra dybdeintervju med nøkkelukunder	28
4.1.1 Dagens situasjon	28
4.1.2 Styrker hos If Forsikring	30
4.1.3 Tilfredshet	30
4.1.4 Kontaktpersonens kompetanse	31
4.1.5 Kundeforhold	32
4.2 Resultat fra spørreundersøkelse for de ansatte	34
4.2.1 Tilfredshet	34
4.2.2 Kundeforhold	35
4.2.3 Kunnskapsdeling	37
4.3 De viktigste funnene	37
5. Diskusjon	38
6. Konklusjon og anbefaling.....	45
7. Referanser	49

Forord

Vi ønsker å takke våre kontaktpersoner, Roar Moe og Alf Geir Pedersen i If Forsikring Trøndelag, som har vært svært behjelpelige gjennom bacheloroppgaven. Videre vil vi takke If sine nøkkelkunder og de ansatte som tok seg tid til å bidra i undersøkelsene våre.

Vi vil også takke vår veileder Frank Kristiansen for enestående veiledning og tilgjengelighet gjennom hele oppgaven. Ditt engasjement og kunnskapsnivå har motivert oss gjennom prosessen.

Sammendrag

Bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med faget Salgsledelse & Personlig salg BTH 3630 og i samarbeid med If Skadeforsikring NUF. Hovedtema i oppgaven er Key Account Management og relasjonsbygging. Problemstillingen er som følger: *“Hvordan kan If Forsikring jobbe kontinuerlig for å opprettholde gode relasjoner til sine nøkkelt kunder på B2B-markedet?”*. Gjennom analyser og drøfting av de viktigste funnene, har vi utarbeidet konkrete tiltak som vi anbefaler If forsikring å gjennomføre videre.

På bakgrunn av databehov valgte vi å gjennomføre en kvalitativ metode med et eksplorativt design. Vi har utarbeidet en semistrukturert intervjuguide for If Forsikring sine nøkkelt kunder samt en spørreundersøkelse for de ansatte som selger bedriftsforsikring i Trøndelag. Utvalget besto av fem nøkkelt kunder og seks ansatte. Intervjuobjektene i dybdeintervjuene ble valgt i samråd med kontaktpersonene våre i If Forsikring. Respondentene våre utgjør et ikke-representativt utvalg og resultatene fra undersøkelsene kan derfor ikke genereres til hele populasjonen. Likevel er det høy grad av validitet i resultatene som gir oss godt grunnlag for å besvare problemstillingen.

På bakgrunn av resultatene fra datainnsamlingen har vi definert de viktigste funnene. Nøkkelt kundene er fornøyd med dagens oppfølging og vektlegger relasjonen til kontaktpersonen høyest ved valg av forsikringsselskap. Enkelte kunder har dårlige erfaringer med skadekonsulenter hos If, men opplever i stor grad å få den hjelpen de trenger. If har god innsikt i kundenes behov og de opplever stor grad av trygghet grunnet størrelsen til If. Kontaktpersonene har høy kompetanse og erfaring, og kundene verdsetter at If samarbeider med MEF og NLF. Det viktigste i kundeforholdet er at kontaktpersonen har oversikt over kundens behov samt hvordan de ønsker å bli kontaktet. Kunnskapsdelingen blant de ansatte har forbedringspotensial og kundene synes det er mindre viktig å bli invitert på arrangementer utenfor jobbrelasjonen.

Undersøkelsesspørsmålene danner grunnlaget i drøftingen og vi avdekket noen få forbedringspotensial. Vår anbefaling er å opprettholde mye av det som allerede er satt i system, kvalitetssikre skadekonsulentene og kommunikasjonen til kundene samt forbedre kunnskapsdelingen internt mellom ansatte i If forsikring.

1. Innledning

I denne oppgaven har vi valgt å skrive om Key Account Management (KAM) samt relasjonsbygging. Dette er et interessant tema som vi har tatt med videre fra fagoppgaven vi skrev i fordypningsfaget BST 3202 - Salgsledelse og personlig salg. Fagoppgaven baserte seg på implementering av KAM i en bedrift, men i bacheloroppgaven ønsker vi å gå videre med hvordan man styrker kunderelasjoner ved hjelp av en godt organisert KAM-avdeling. Temaet er svært relevant for oss på bakgrunn av utdanning og interesse for framtidig yrkesvalg. I løpet av vår studietid på Handelshøyskolen BI har vi flere ganger fått belyst viktigheten av relasjonsbygging.

Ved å etablere gode kunderelasjoner gir dette virksomheten et godt grunnlag for konkurransefortrinn, noe som er avgjørende i et konkurransepreget marked. Bedriften vi har valgt å skrive om har allerede etablerte Key Account Managere, eller storkundeansvarlig som de kaller det. Vi ønsker å gå i dybden på hvordan man kan styrke kunderelasjonene samt hva som skal til for å lykkes med KAM. Basert på dette har vi derfor valgt å ha fokus på relasjonsbygging innenfor Key Account Management.

1.1 Introduksjon av bedriften

Gjennom oppgaven har vi samarbeidet med If Skadeforsikring NUF. If er Nordens største forsikringsselskap og forsikrer over 3,6 millioner kunder i Norden og Baltikum. I Norge er selskapets hovedkontor lokalisert på Lysaker i Oslo. If er et heleid datterselskap med cirka 7900 ansatte i Norden hvorav 1800 er ansatt i Norge. De har en god markedsposisjon da de er størst i Norden med en omsetning i 2021 på cirka 47 milliarder (Proff, u.å.). If har den største porteføljen i kroner på privatmarkedet, men størst markedsandel på bedriftsmarkedet. De har flere samarbeidsavtaler på bedriftsmarkedet med blant annet Maskinentreprenørenes Forbund (MEF) og Norges Lastebileier-Forbund (NLF) (If Forsikring, u.å.-b).

If Forsikring er et samfunnsengasjert forsikringsselskap. De samarbeider med Trygg Trafikk, Norsk Brannvernforening og CICERO senter for klimaforskning, for å nevne noen. De tilbyr skadeforsikringer til kunder og hjelper til med internasjonal virksomhetsservice via nettverk og ved filialkontorer. Hele bredden av skadeforsikringstjenester og -løsninger tilbys for alt fra globale

industriselskaper til privatpersoner. If tar også samfunnsansvar ved at det er engasjert i FNs bærekraftsmål. De samarbeider tett med kunder, ansatte og partnere, for å hele tiden styrke innsatsen. De jobber med elleve bærekraftsmål som er delt inn i fem bærekraftsområder. Disse er Klima, Verdikjeder og materialer, Mangfold, likestilling og inkludering, Arbeidsmiljø og Bærekraftig forretningspraksis (If Forsikring, u.å.-a). Ifølge bærekraftsrapporten fra 2022 har If Forsikring mer enn 12 milliarder svenske kroner investert i grønne obligasjoner som er øremerket spesifikt til klima- og miljøprosjekter. De prøver blant annet å gjennomføre flere skadeinspeksjoner på biler ved hjelp av bilder. Dette resulterer i færre inspeksjoner på bilverksteder og i 2022 ble det gjennomført nesten 53 000 bildeinspeksjoner (If Forsikring, 2022, s. 13, *Egen oversettelse*).

Virksomheten er delt inn i ulike forretningsområder som er: privat, bedrift, industri og Baltikum. Det er selskapets nøkkelt kunder i Trondheim og omegn som vil være aktuell for oss gjennom bacheloroppgaven. Våre kontaktpersoner i If Forsikring er storkundeansvarlig på bedriftsmarkedet i Trøndelag.

1.1.1 Forretningsidé

En forretningsidé er kort fortalt en kombinasjon av faktorer som gir bedriften konkurransefordeler, som er formulert som tekst (“forretningsidé”, 2023).

Forretningsideen til If Forsikring er som følger:

“Vi forsikrer ikke bare foretak i hele Norden, men også foretakenes aller viktigste ressurs: Menneskene som jobber der. Sammen skaper vi de beste og mest fleksible forsikringsløsningene for hver enkelt bedrift.” (If Forsikring, u.å.-b)

1.1.2 Visjon og kjerneverdier

Visjonen til If Forsikring er at de skal være det mest omtenkssomme forsikringselskapet og kundeløftet er *ved din side*. Sammen med kjerneverdiene: *tillit i ryggmargen, vi holder oss i forkant og vi legger hjertene våre i det*, ønsker If Forsikring å gi folk selvtillit i dag for å forme morgendagen til kundene (If Forsikring, 2022, s. 9, *Egen oversettelse*). Våre kontaktpersoner forteller at på bedriftsmarkedet har kjerneverdiene mer fokus på *én til én* relasjon. Her handler det om å skape tillit til kunden og være tilgjengelig til enhver tid.

1.2 Problemstilling

Bacheloroppgaven tar for seg en problemstilling som vi skal besvare mot slutten av oppgaven. Problemstillingen er som følger:

“Hvordan kan If Forsikring jobbe kontinuerlig for å opprettholde gode relasjoner til sine nøkkelt kunder på B2B-markedet?”

Gjennom innledningen har vi presentert tema for oppgaven, hvilken bedrift vi samarbeider med samt problemstillingen. I neste kapittel vil vi redegjøre for relevant teori som er knyttet opp til tema for oppgaven.

2. Teori

Dette kapittelet vil omhandle teori knyttet til Key Account Management og relasjonsbygging. Vi vil også gå inn på Customer Relationship Management som er med på å styrke KAM-filosofien. Oppgaven tar for seg bedriftsmarkedet og dermed er relasjonsbygging aktuelt. Etablering av gode kunderelasjoner er svært viktig i et konkurransepreget marked.

2.1 Key Account Management

Key Account Management handler i hovedsak om å ta vare på virksomhetens største og viktigste kunder. Som Key Account Manager skal du i samspill med dine kollegaer være en aktiv pådriver av prosesser som skaper suksess, med og for dine kunder (Kristiansen, 2022f). Her er det viktig å differensiere og administrere de mest lønnsomme kundene i kundeporteføljen. Dette praktiseres ved å benytte ekstra ressurser som eksempelvis CRM-systemer, samt fokusere på den spesifikke kunden og dens behov. En Key Account Manager jobber dermed aktivt for å ivareta kundene, som igjen vil være en god investering og skaper profitt for virksomheten (Sander, 2019). Slike investeringer kan for eksempel være samarbeid om tydelige mål, tid til god oppfølging, kundehåndtering samt identifisere muligheter som påvirker begge parter positivt. Dette legger til rette for et godt samarbeid og fremtidige relasjoner i virksomheten.

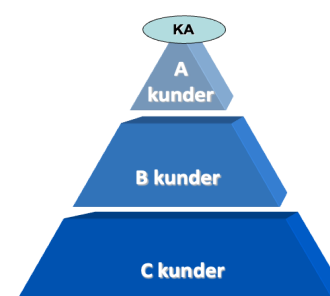
Kundene som en Key Account Manager jobber med omtales som bedriftens nøkkelt kunder. De vil som oftest stå for store deler av bedriftens omsetning og

dette medfører et stort ansvar. Hvis bedriften mister en nøkkelkunde vil konsekvensene være at bedriften mister en viktig inntektskilde. Nøkkelkundene må derfor ansees som særdeles viktige og prioriteres i stor grad. Målet til en Key Account Manager skal være å utvikle nøkkelkunden slik at bedriften blir den prioriterte leverandøren. De må jobbe målrettet, siden dette kan være en utfordrende jobb. For at man skal lykkes kreves det høy kunnskap og kompetanse innenfor fagfeltet. Evnen til å kommunisere og lytte ansees også som viktige ferdigheter samt at man kan håndtere innvendinger, avslutnings- og forhandlingsteknikker (Berg, 2022, s. 326). Som nevnt tidligere blir en Key Account Manager omtalt som storkundeansvarlig i If Forsikring. Videre skal vi gå nærmere inn på hvordan man kan identifisere nøkkelkundene i bedriften.

2.2 Identifisere nøkkelkundene

For å lykkes som Key Account Manager er det helt avgjørende å forstå kundens behov og identifisere nøkkelkundene. Fokus på nøkkelkundene er vesentlig viktig for å sikre en stabil og god fremtid for bedriften (Petersen, 2016, s. 249). Ifølge Paretos lov om 80/20 regelen, vil cirka 20% av kundene stå for rundt 80% av omsetningen til en virksomhet. Dette er nøkkelkundene til virksomheten, da de utgjør en stor prosentandel av den totale omsetningen. Som Key Account Manager er det nettopp disse kundene man ønsker å identifisere og utvikle oppfølgingsprogram for (Sander, 2019). Siden If Forsikring er et stort selskap kan vi anta at nøkkelkundene er identifisert og at de jobber målrettet for å opprettholde relasjonene.

En kundebase kan vi dele inn i tre kategorier: A-, B- og C-kunder. Kategoriene rangeres i stigende viktighet slik som pyramiden viser i figur 1. Ofte er ABC-fordelingen slik at A-kunder utgjør 5-10% av kundebasen, B-kunder utgjør 20-40% og C-kunder utgjør resten av kundebasen. Noen bedrifter har også D-kunder som defineres som lite besøksverdige, og blir gjerne bearbeidet interaktivt, gjennom telefon eller annen tradisjonell markedsføring (Berg, 2022, s. 23).



Figur 1 - ABC-fordelingen (Kristiansen, 2022e)

Den største gruppen er C-kunder og har mindre verdi for bedriften i både volum og hyppighet. Disse kundene er mindre lojale og kan gjerne bytte leverandører eller ha flere samtidig. Hos B-kunder brukes det ressurser på relasjonsbygging og de har ofte bedre avtaler med bedriften, enn det C-kundene har. De viktigste kundene er A-kundene som omtales som bedriftens nøkkelkunder. Det er disse kundene en Key Account Manager tar seg av og bruker ressurser på å skape gode kunderelasjoner med. Det er likevel viktig å fordele ressursene i de andre kategoriene også. Dette fører til at man kan utvikle nye kunderelasjoner slik at B- og C-kunder kommer høyere opp i pyramiden. Dette vil redusere sjansen for at kundene bruker flere leverandører og kan resultere i høyere omsetning hos bedriften (Kristiansen, 2022e).

En god strategi på hvordan virksomheten skal jobbe med nøkkelkundene sine på, er dermed høyst nødvendig. De resterende 80% av kundene som kun utgjør 20% av omsetningen, vil andre i salgsorganisasjonen ta seg av. Key Account Managere har dermed ansvaret for oppfølging av de utvalgte nøkkelkundene og etablere langsiktige relasjoner mellom partene. Oppfølging av kundene er helt avgjørende da 70% av kundene som bedriften mister, er grunnet mangel på oppfølging eller ingen kontakt (Kristiansen, 2022d). En KAM jobber både med eksisterende kunder i virksomheten samt at de er på utkikk etter å etablere nye kundeforhold. Det utvikles ulike strategier for hvordan en KAM skal følge opp kundene og hvordan de kan nå ut til nye kunder (Berg, 2022, s. 328). I neste avsnitt skal vi se på hvilke krav det stilles til en KAM.

2.3 Krav til en Key Account Manager

For å beholde og utvikle relasjoner til nøkkelkundene står man overfor en utfordrende og kontinuerlig prosess. En nøkkelkunde har større verdier i bedriften utover det rent økonomiske og må derfor i større grad behandles annerledes enn de mindre kundene. En KAM skal dekke en del roller og har ulike oppgaver og funksjoner overfor kunden. Vi skal derfor ta for oss noen viktige punkter som er hentet fra boken “Kunsten å selge” (Berg, 2022).

2.3.1 Rådgiver - profesjonelle og langsiktige relasjoner

En KAM skal gjennom sin profesjonelle opptreden, kompetanse og kunnskap fungere som en rådgiver for kunden. Ved å fokusere på kundens behov vil man

øke sannsynligheten for å etablere en langsiktig og profesjonell relasjon. Kunden må derfor ha positive opplevelser med leverandørens produkter eller tjenester. En slik relasjon bør være gjensidig fordelaktig for begge parter, slik at verdien av partnerskapet gir resultater (Berg, 2022, s. 327).

2.3.2 Jobbe målbevisst for å bli/forbli hovedleverandør

De fleste virksomheter har langsiktige mål om å bli kundens hovedleverandør. For å oppnå målet kreves det at en Key Account Manager arbeider tålmodig og langsiktig. Det kan også være fordelaktig å synliggjøre sine ambisjoner overfor kunden, slik at man oppnår tillit mellom partene. Bevis på lønnsomhet og langsiktige samarbeidsavtaler er eksempler på virkemidler som kan brukes i en slik prosess (Berg, 2022, s. 327).

Fokus på levetidsinntekter kan være strategisk for å bli valgt som hovedleverandør. Dette er inntekter som kunden bidrar med i løpet av den tiden kundeforholdet eksisterer. Slik kan man tjene like mye på tre store kunder der man er hovedleverandør, som på 20 små. Her ser vi viktigheten av at en KAM vet hva som er mulig å oppnå hos kunden. Det er ingen nytte i å legge ned masse arbeid i å bli hovedleverandør hos en kunde som ikke ønsker dette (Berg, 2022, s. 327).

2.3.3 Være oppdatert på kundekunnskap

En Key Account Manager bør holde seg relativt oppdatert på hva som skjer hos nøkkelkundene i form av forretningsmessige transaksjoner. En KAM må kjenne til verdikjeden, ha mange kontaktnivåer og følge med på resultatutviklingen. De bør også jevnlig oppdatere seg på nettsiden samt registrere alt som berører kundens forhold. For å holde seg oppdatert på kundekunnskapen kan man ta i bruk et CRM-system (Berg, 2022, s. 328). Bruken av CRM i forbindelse med KAM er et sentralt tema som vi vil gå inn på senere i teorikapitlet.

2.3.4 Partnerskap for kunden

Når et partnerskap oppstår er det først reelt når kunden føler det. Det er økonomiske resultater og lønnsomhet hos begge parter som er beviset på partnerskapet. Det holder ikke å kun fokusere på relasjonsbygging hvis man ikke evner å skape økonomisk verdi mellom partene. Utvikling i kunderelasjoner,

langsiktige samarbeidsavtaler og kundens tilbakemeldinger er hjelpemidler for å opptre som en god partner for kunden (Berg, 2022, s. 328).

2.3.5 Kundens diskusjonspartner

Når man har etablert et godt partnerskap til kunden, er det vel så viktig å være kundens diskusjonspartner. En Key Account Manager skal kunne diskutere med kundene i forbindelse med utviklingsplaner og samarbeidsprosjekter. Slik kan begge parter komme frem til de beste løsningene samt dekke kundens behov. Dette skjer eksempelvis ved hjelp av teknologiske hjelpemidler fremfor personlige møter. Her er det dog viktig at man ikke undervurderer verdien av å ha personlig kontakt med kunden (Berg, 2022, s. 328).

2.3.6 Rapporter jevnlig

En Key Account Manager skal være systematisk og proaktiv i sin rapportering. Dette gjøres ved å dokumentere prosjekter, planer, prognoser og erfaringer. Alle deltakerne i en KAM-avdeling bør ha tilgang til dokumenter og planer angående nøkkelkundene. Erfaringene en får fra relasjonen kan benyttes ved en senere anledning med kunden eller i andre situasjoner med nye kunder. Et annet viktig element ved rapportering av kundeinformasjon er at relasjonene skal beholdes internt i bedriften. Om en Key Account Manager forlater bedriften, vil kundeinformasjonen fortsatt være tilgjengelig for de resterende selgerne og ledelsen (Berg, 2022, s. 329).

2.3.7 Aktiv pådriver av relasjonsbygging

Blant oppgavene til en Key Account Manager er det å opptre relasjonsbyggende noe av det viktigste. For å bygge en langvarig og effektiv relasjon, må begge parter ha troen på gjensidig lønnsomhet i relasjonen. En bør derfor jobbe systematisk og bevisst. Her kreves det at begge parter har god innsikt i hverandres bedrift og tanker om videre drift. Uten innsikt vil det være vanskelig å oppnå gode og langsiktige relasjoner for bedriftene (Berg, 2022, s. 328-329). Viktigheten av relasjonsbygging for en KAM vil vi derfor komme tilbake til.

2.4 Organisering av Key Account Management

Organisasjonsprosessen i KAM brukes av B2B-leverandører for å administrere relasjoner med strategisk viktige kunder samt skape målbare forretningsfordeler.

Flere organisasjoner har den dag i dag ingen organisert strategi for håndtering av sine nøkkelt kunder. Slike organisasjoner ser gjerne ikke fordelene med å ha dedikerte Key Account Managere som ivaretar nøkkelt kundene (Ryals, 2012). If Forsikring har i dag godt etablerte storkundeansvarlige og kjenner til viktigheten med å ivareta nøkkelt kundene. Dette vil kundene sannsynligvis bekrefte gjennom dybdeintervjuene.

Det er flere årsaker til at virksomheter bør ha en KAM-avdeling. Som nevnt tidligere står disse kundene for omtrent 80% av omsetningen i virksomheten og bør tas godt vare på. Vi kan anta at nøkkelt kundene forventer å bli behandlet annerledes enn mindre kunder, siden de bidrar til vesentlig høyere inntekter til virksomheten.

2.5 Utvikle Nøkkelt kunderelasjoner

Det å beherske relasjonsbygging og partnerskap er gjeldende for alle typer selgere. Utvikling av en nøkkelt kunderelasjon kan sammenlignes med å lenke kunde og leverandør sammen, gjennom faktorer som nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning samt rådgiving. Utviklingen av en nøkkelt kunderelasjon er en tidkrevende prosess, men er med på å styrke relasjonen til kunden (Berg, 2022, s. 327).

Nøkkelt kunder har ikke bare økonomiske verdier for bedriften, men partnerskapet gir også leverandøren og kunden verdifulle tilleggsverdier. Konkurransmessig fortrinn i markedet kan være en slik gevinst. Eksempelvis kan en vellykket nøkkelt kunderelasjon være til hjelp for kollegaer på hvordan man behandler kravstore kunder. Har man kunnskapen til å benytte gode nøkkelt kundeløsninger mot andre kunder, vil man oppleve strategisk utviklingsverdi utover det rent forretningsmessige (Berg, 2022, s. 330). Videre skal vi se nærmere på tre ulike særtrekk for utvikling av nøkkelt kunderelasjoner.

2.5.1 Tålmodighet

En Key Account Manager må være pågående, om nødvendig. Likevel er det like viktig å kunne tilpasse seg kundenes og kontaktpersonens beslutningsprosesser. I utgangspunktet er en nøkkelt kunde, en stor kunde som styres gjennom interne prosedyrer og dens bedriftskultur. Her må selgeren og kontaktpersonene hos

kunden i stor grad ta hensyn til dette. En god demonstrasjon av en KAM sin kundekunnskap og dyktighet er ved å vise tålmodighet i de rette situasjonene. Utvikling av selgerens tålmodighet og samtidig opprettholde et pågående selgerinstinkt i den sammenhengen, vil være av stor betydning (Berg, 2022, s. 330). Selgere som ikke har tålmodighet, kan risikere å oppleve motsatt virkning og miste nøkkelkundene.

2.5.2 Tenk langsiktig

En nøkkelkunde baserer de forretningsmessige aktivitetene sine på en tydelig og formulert strategi. En KAM tenker langsiktig ved å bevisst benytte langsiktige mål sammenlignet med nøkkelkundens strategiske mål i samarbeidsprosjekter. Deretter forankres kundens beslutningsprosess i langsiktige strategier samtidig som en KAM demonstrerer ferdighetene sine i å tenke langsiktig. Dette gjøres sammen med kundens kontaktpersoner, og de kortsiktige målene blir også ivarettatt i prosessen. Eksempelvis inngår en Key Account Manager samarbeidsavtaler av flere års varighet, mens vanlige selgere nøyter seg med ettårsavtaler (Berg, 2022, s. 330). Her ser man viktigheten av å tenke langsiktig og hvilke fordeler det gir.

2.5.3 Prosjekter

Typiske kjennetegn for nøkkelkunderelasjoner er veldokumenterte planer og gode samarbeidsprosesser. Istedenfor å basere det forretningsmessige forholdet på tradisjonelle leverandør-/kunde-forhold, gjør Key Account Managere noe mer avansert. De sørger for at forbedringer av utvikling og leveranse i forretningsprosesser fremkommer. (Berg, 2022, s. 330). Disse erfaringene kan selgerkollegaer dra nytte av overfor sine kunder for å skape gode nøkkelkunderelasjoner.

2.6 Relasjonsbygging

En Key Account Manager har som nevnt tidligere som formål å skape relasjoner med kundene sine. Det er utviklet fire grunnleggende former for kunderelasjoner, der fellesnevneren er å binde kunden sterkere til leverandøren. Relasjonsformene kan benyttes enkeltvis eller i kombinasjon med hverandre, avhengig av hvilke kunder og kjøp det er snakk om.

2.6.1 Den profesjonelle relasjonen

Denne typen relasjon handler i hovedsak om å tilfredsstille eller overgå kundens forventning. Dette er med på å både skape og utvikle kundelojaliteten. Den profesjonelle relasjonen blir ansett som grunnleggende i alle former for relasjonsbygging. For å kunne opptre profesjonelt må man bestemme hva man legger i profesjonell atferd og hvilken dyktighet samt kompetanse kontaktpersonen skal ha (Berg, 2022, s. 262). Vi kan argumentere for at denne typen relasjon er nødvendig å ha som en Key Account Manager for å kunne utvikle gode kunderelasjoner.

2.6.2 Den teknologiske relasjonen

Utvikling av nyere teknologi gjør det lettere å samle inn informasjon om ulike kunder, men også forbedre oversikten over nye potensielle kunder. Bedre service og tilgjengelighet mellom kunde og leverandør er hovedmålsettingen med den teknologiske relasjonen. En slik relasjon gir også konkurransemessige fordeler for leverandøren. Den teknologiske relasjonen er med på å binde kunden nærmere sin leverandør og sørge for sterkere kundelojalitet (Berg, 2022, s. 265). Her er eksempelvis et CRM-system et godt hjelpemiddel.

2.6.3 Den formelle relasjonen

Den tredje formen for relasjonsbygging baserer seg på den formelle relasjonen. Den omhandler kundeforholdet mellom kunde og leverandør som en formalisert avtale. Dette bekrefter juridiske, tekniske og andre forpliktelser som eksisterer mellom partene. I noen tilfeller er det ønskelig fra begge parter at det blir inngått en formell avtale da det kan være kompliserte varer og tjenester. Formålet er å skape langsiktige relasjoner til kunder gjennom eksempelvis samarbeidsavtaler, prosjektavtaler og tidsbegrensede avtaler (Berg, 2022, s. 268).

2.6.4 Den sosiale relasjonen

En slik form for relasjonsbygging kan sammenlignes med et vennskapsforhold. I mange tilfeller kan sosiale relasjoner ofte utvikle seg utover det man forbinder med kunde- og leverandørforhold. Det er vanlig i den sosiale relasjonen å ta med kunder på sosiale arrangementer som eksempelvis restaurantbesøk. En slik form for relasjonsbygging har blitt benyttet så lenge det har eksistert leverandører og kunder. Mange forretningsavtaler, både formelle og uformelle, har blitt inngått

under slike sosiale møter. Dette varierer naturligvis fra bransje til bransje (Berg, 2022, s. 270).

De ulike formene for relasjonsbygging kan også kombineres da egenskapene komplimenterer hverandre. Den profesjonelle relasjonen kan rettes mot de mer rasjonelle behovene, mens den sosiale relasjonen er naturligvis mer emosjonell. Hvilken relasjonsbygging som er best, er situasjonsbestemt og avhenger av selgerens funksjon og personlighet. En Key Account Manager vil sannsynligvis benytte seg av den sosiale og profesjonelle relasjonen i større grad. Det er dermed avgjørende at en KAM evner å kvalitetssikre disse relasjonene, som vi vil ta for oss i neste avsnitt.

2.7 Kvalitetssikring av relasjoner

Kundeundersøkelser har stor betydning for å styrke relasjonene med kundene. De fleste bedrifter har behov for slike undersøkelser, både når det gjelder nye og eksisterende kunder. Ved hjelp av kundeundersøkelser får man kartlagt kundens tanker, tilfredshet og lojalitet til bedriften. Uten disse undersøkelsene blir det vanskelig å kvalitetssikre kunderelasjonene. Når salget går nedover ser bedriftene som oftest på eksterne faktorer for å finne årsaken. I realiteten kan derimot mulighetene til forbedring finnes internt i bedriften. I boken til Petter Berg, "Kunsten å selge" (2022, s. 310), blir det definert tre hovedområder innenfor salg og markedsføring som bedrifter bør kvalitetssikre. Disse områdene er:

- Kundetilfredshet
- Selgers konkurransedyktighet
- Bedriftens kundedialog

Hovedmålet med å gjennomføre undersøkelser rundt disse områdene er for å bekrefte om bedriften er der den skal være. En god analyse på bedriftens ståsted vil derimot identifisere utviklings- og forbedringspotensialet hos kunder og selgere. Hvis resultatene viser negative avvik på viktige parametere, bør bedriften utvikle en aktivitetsplan med ulike tiltak som minimerer avvikene (Berg, 2022, s. 311). De tre hovedområdene har en sammenheng med hverandre.

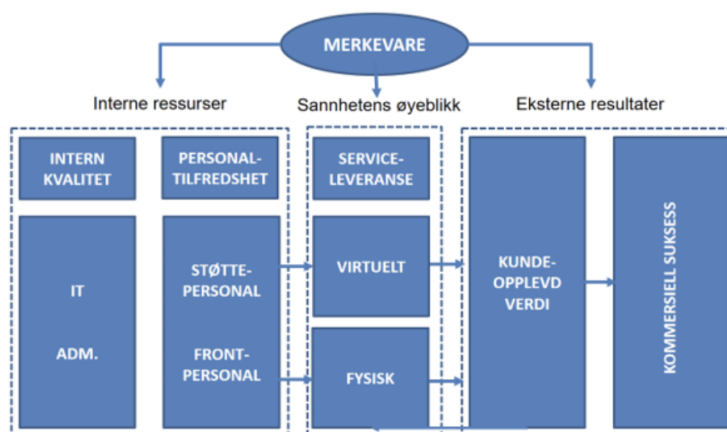
Kundetilfredshet påvirkes gjennom selgers kompetanse og dyktighet, som igjen påvirkes av bedriftens kundedialog.

2.8 Viktigheten av relasjonsbygging og tillit

Tillit er en viktig faktor for å forstå sammenhengen og viktigheten av relasjonsbygging. I artikkelen “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” (1994) reflekteres det rundt utvikling og vedlikehold av relasjonsbygging og viktigheten av tillit. Det finnes mange ulike definisjoner på tillit, men vi tar utgangspunkt i Julian Rotters definisjon: “*En generalisert forventning hos et individ, basert på et annet individs ord er til å stole på*” (Morgan & Hunt, 1994, s. 23, *Egen oversettelse*). Dette blir sett på som det klassiske synet på tillit og det forventes at partene det skal skapes tillit til, har høy grad av integritet og pålitelighet.

For at en KAM skal etablere og vedlikeholde gode relasjoner med kundene sine samt utnytte et effektivt konkurransefortrinn, kreves det en pålitelig samarbeidspartner. Dette er kjernen i relasjonsbyggingen og det er nettopp derfor tillit er særdeles viktig. Vi kan argumentere for at en Key Account Manager har som mål med relasjonsbyggingen å bli den foretrukne leverandøren i en salgssituasjon. For å oppnå dette blir dermed utvikling av tillit til nøkkelpersonene over en lengre periode fordelaktig (Morgan & Hunt, 1994, *Egen oversettelse*). I en virksomhet som ikke har implementert Key Account Management, vil en slik prosess være tidkrevende.

Det er dog viktig å påpeke at eksternt tillit ikke er nok i seg selv. Den interne tilliten mellom ledelsen og de ansatte er vel så viktig som den eksterne tilliten. De interne og eksterne forholdene gjenspeiler hverandre (Berg, 2022, s. 261). Dette illustreres gjennom modellen for tjenesteyting i figur 2.



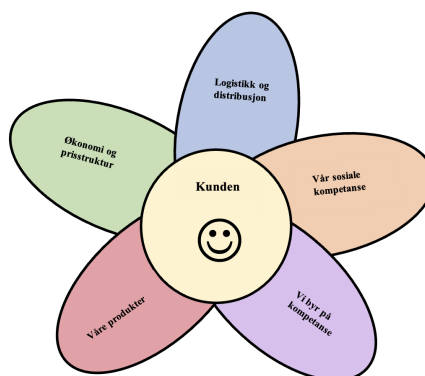
Figur 2 - Modell for tjenesteyting (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 40)

Hvis internkvalitet og personaltilfredshet er til stede hos If, vil dette påvirke de eksterne resultatene. Dersom de ansatte er tilfredse, vil de levere kvalitet på tjenestene til kundene. Kundene oppfatter dermed serviceleveransen som god og vil tilføre kundene verdier som kan måles som kundetilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021, s. 50). Når kundene er tilfreds, vil dette påvirke resultatene til If Forsikring og være med på å styrke kundelojaliteten.

Tillit er på mange måter grunnsteinene i relasjonsbyggingen. Mange relasjoner og avtaler har blitt avsluttet grunnet manglende tillit. En vet aldri når en relasjon starter eller slutter, så det er viktig at en Key Account Manager alltid opptrer på en relasjonsbyggende måte.

2.9 Relasjonsblomsten

Før vi går videre fra relasjonsbygging vil vi avslutningsvis trekke frem relasjonsblomsten (figur 3). Den inneholder fem ulike faktorer som kunden er opptatt av. Ved å oppfylle disse dimensjonene ligger det til rette for å utvikle langsiktige relasjoner og samarbeid med kunden.



Figur 3 - Relasjonsblomsten (Kristiansen, 2022c)

Vi tar først for oss *logistikk og distribusjon* som handler om å være tilgjengelig for kunden. Dette kan eksempelvis være via epost, telefon eller kundebesøk. Som nevnt tidligere er oppfølging av kundene avgjørende, da 70% av kundene som bedriften mister er grunnet mangel på oppfølging (Kristiansen, 2022d). En Key Account Manager bør derfor være en såkalt “BLF’er” som Besøker, Lærer og Følger opp kundene. Videre finner vi *sosial kompetanse*. Det innebærer leverandørens evne til å gi rådgivning som er tilpasset kundens behov samt å være

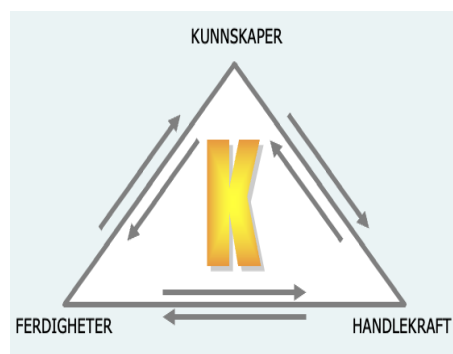
samarbeidsvillig. En KAM må dermed ha *kompetanse* som er den tredje dimensjonen (Kristiansen, 2022e). For å skape tillit til kunden er det høyst nødvendig å ha kunnskap og kompetanse.

Produkter og tjenester må være tilpasset kundens behov og ønsker, slik at kravene blir oppfylt. Den siste dimensjonen omhandler økonomiske betingelser der en Key Account Manager må være tydelig på hva de tilbyr kundene. Det er viktig at prisene er konkurransedyktige i forhold til konkurrentene for at en skal bli hovedleverandør (Kristiansen, 2022e). Dersom alle de fem dimensjonene er oppfylt, vil kunderelasjoner og lojalitet forekomme.

2.10 Kundelojalitet

Som nevnt tidligere ser man viktigheten av tillit mellom kunde og leverandør for å skape langsiktige relasjoner. Når kundene er tilfreds med en leverandør vil det øke sannsynligheten for kundelojalitet. Lojale kunder kan oppleve å få bedre tilbud og det stilles høyere krav til leverandørene. Det kreves dermed en større innsats av leverandørene for å beholde de lojale kundene i dagens marked. Konkurransen kan være høy, så her er det viktig å skaffe seg konkurransefortrinn ved hjelp av gode relasjoner. Ved å ha en godt etablert Key Account Manager som har kontroll på nøkkelpersonene vil dette styrke relasjonene.

Ifølge boken til Mark Godson "*Relationship marketing*" (2009), forekommer den høyeste formen for lojalitet når kunden blir betraktet som en partner. Gjennom god relasjonsbygging vil dette være mulig å oppnå. Kundene vil etter en periode føle en tilknytning til de ansatte og som en del av organisasjonen. Når kunden føler seg verdsatt og ekstra spesiell, legges grunnlaget for fremtidige samarbeid. Det er viktig å behandle kundene individuelt samt tilpasse hvert enkelt behov. Når man vet hva kundene verdsetter vil det videre være enklere å oppfylle disse behovene (Godson, 2009, s. 108). Da vil man ha kunnskap om kundens behov og det vil være enklere å skape kundetilfredshet. Vi kan derfor argumentere for at kunnskap driver ferdigheter hos en Key Account Manager, som videre driver handlekraften til kundene (Kristiansen, 2022e). Dette illustreres i figur 4 som er kompetansetriangelen.



Figur 4 - Kompetansetriangelet (Kristiansen, 2022a)

2.11 Customer Relationship Management

Det å ha et velfungerende og etablert Customer Relationship Management (CRM) vil være fordelaktig for å holde kontroll på kundene. *“CRM er kundefokusert ledelse som gjennom økt fokus på kunnskaps- og kompetanseutvikling skal motivere organisasjonen og de ansatte til å oppnå målsatte resultater”* (Kristiansen, 2022b). CRM er svært effektivt da det tar i bruk historiske data for å utføre analyser, både enkle og komplekse. Det er viktig å jobbe med målbare kunderelasjoner ved å identifisere både kvalitative og kvantitative faktorer for å kunne implementere forbedringstiltak. Som nevnt tidligere, er det også viktig for bedrifter å jevnlig gjennomføre kundetilfredshetsundersøkelser for å sikre og forbedre relasjonene. Det er fornuftig å ha en rask og effektiv løsning for håndtering av klager, da kundetilfredshet er av høyeste prioritet. Klagehåndtering kan inkludere tilbakelevering av produkter eller håndtering av erstatningssaker, der en god og rask service verdsettes av kundene. Når man har kontroll over slike faktorer og samtidig motiverer de ansatte, gir det mange fordeler ved å ha et CRM-system.

Den mest betydningsfulle fordelen er automatisering og effektivisering av kundeutviklingsprosessene. Dette innebærer å planlegge og gjennomføre ulike aktiviteter og kampanjer for å utvikle kundeforholdet. Det er avgjørende å registrere kundens interesser og informasjon om kjøpsmønster, for å maksimere vekstpotensialet hos kundene. Dette resulterer eksempelvis i kortere salgsprosser, forbedret kunderelasjoner, økt produktivitet og større markedsandeler. Dette kan være med på å forbedre bedriftens lønnsomhet (Kristiansen, 2022b).

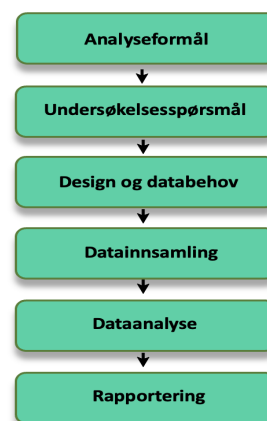
I samtale med vår kontaktperson den 23. mai 2023 fikk vi informasjon om at If Forsikring bruker CRM-systemet *Waypoint Portal*, som er utviklet for og av If. Systemet varsler de ansatte når det er tre måneder til kontrakten til de eksisterende kundene skal fornyes. Det blir da en påminnelse om at de skal ta kontakt med kunden for å gjennomføre møter og eventuelt forlenge kontrakten. Etter hvert møte skal all kundekontakten registreres og grunnet GDPR-reglene må alle kundene de snakker med legitimere seg. Kontaktpersonen vår påpekte at de hadde et annet system tidligere som ikke fungerte optimalt. Det nye CRM-systemet har eksistert i cirka to år og det er godt tilpasset If og deres systemer. CRM-systemet er også knyttet sammen med produksjonssystemet på bedriftssiden, hvor de utarbeider forsikringer. Systemet i seg selv er med på å gi bedre oversikt over kundeforholdet. Dette resulterer i større kontroll som gjør jobben til de ansatte mer effektiv.

Ved hjelp av fargekoder viser CRM-systemet blant annet finansiell vurdering og skadestatistikk. Kontaktpersonen forteller videre at alle ansatte skal bruke CRM-systemet, spesielt de som har ansvar for kundekontakt. Når alle ansatte bruker systemet, bidrar dette til å styrke det kompetansebaserte samspillet. Det handler om å sette kunnskapen i system og dele kunnskapen innad i bedriften (Kristiansen, 2022c). CRM-systemet fungerer godt og det videreutvikles etter innspill fra brukerne, slik at de ansatte skal kunne jobbe enda mer effektivt med systemet. Ifølge Hofbauer (2016, s. 250) er det derfor viktig at alle ansatte får god opplæring og forstår CRM-systemet. Dette gir en fordel med å bygge relasjoner og beholde eksisterende kunder.

I dette kapitlet har vi sett på relevant teori som er vesentlig for oppgaven vår videre. Vi har blant annet vært innom Key Account Management og hvilke krav som stilles, hvordan vi kan identifisere nøkkelt kunder, relasjonsbygging og tillit samt viktigheten av dette, for å nevne noe. CRM-systemer er noe vi ser at hjelper til med effektiviseringen av bedriften og hvordan dette kan bedre kundekontakten. I neste kapittel skal vi beskrive hvilke metoder vi skal ta i bruk for datainnsamlingen.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi presentere valg av metode. Metodekapitlet handler i hovedsak om hvordan vi har funnet data og hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført (Rognsaa, 2020, s. 85). Vi har tatt utgangspunkt i forskningsprosessen (figur 5) som blir fremstilt i boken “Metode, dataanalyse og innsikt”. Forskningsprosessen blir også tatt med videre i resultatkapitlet.



Figur 5 - Forskningsprosessen (Silkose et al., 2021, s. 61)

3.1 Analyseformål

I vår definering av analyseformålet har vi tatt utgangspunkt i følgende definisjon: *analyseformålet legger grunnlag for hva formålet med analysen skal være* (Silkose et al., 2021, s.54). Formålet med analysene blir å avdekke om det er noen potensielle gap mellom de ansattes oppfatninger av kundenes holdninger og forventninger, og kundens faktiske holdninger og forventninger. Vi kan deretter definere om det finnes noen gap i leveransen mellom If og bedriftskundene samt utarbeide eventuelle forbedringspotensialer. Analyseformålet for dette prosjektet blir derfor som følger:

Kartlegge eventuelle gap og forbedringspotensialer i relasjonen mellom If og bedriftskundene.

3.2 Undersøkelsesspørsmål

Vi har utarbeidet syv undersøkelsesspørsmål som vi skal besvare gjennom analysene. Disse vil også danne grunnlaget i diskusjonskapitlet når undersøkelsene er gjennomført. Undersøkelsesspørsmålene er som følger:

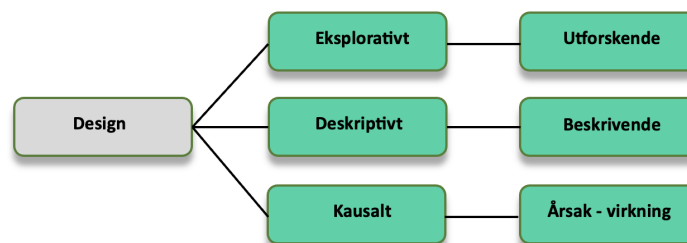
1. Hvilken oppfølging får nøkkelkundene til If Forsikring?
2. Er kundefølgningen til If Forsikring godt organisert?
3. Har If Forsikring tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelkunder?
4. Hvor viktig er det med relasjoner i forsikringsbransjen?
5. Hvordan oppfatter nøkkelkundene tjenesteleveransen til If Forsikring?

6. Hvilke faktorer er viktig for kunden når det gjelder valg av forsikringsselskap?
7. Hvor viktig er det med storkundeansvarlig i If Forsikring?

3.3 Undersøkelsesdesign

Valg av undersøkelsesdesign danner grunnlag og beskriver hvordan hele analyseprosessen skal legges opp. Dette er viktig for å kunne løse den aktuelle oppgaven og svare på de ulike undersøkelsesspørsmålene. Her må det kartlegges hvilken type data som trengs, hvordan vi skal skaffe dataen samt hvordan de skal analyseres. Med andre ord, omfatter designet alle stadiene i forskningsprosessen etter at analyseformål og undersøkelsesspørsmål er bestemt.

Valg av design avhenger også av hvor mye kunnskap vi har om området og deretter hvilke ambisjoner vi har basert på å analysere og forklare sammenhenger. Ved å inkludere slike elementer gir man uttrykk for at undersøkelsesdesignet er godt gjennomtenkt (Silkose et al., 2021, s. 68). Vi skiller mellom tre ulike typer design som vi ser i figur 6. Vi vil avdekke hvilket undersøkelsesdesign som vil være relevant for vår oppgave.



Figur 6 - Undersøkelsesdesign (Silkose et al., 2021, s. 69)

3.3.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design blir benyttet når hensikten med undersøkelsen er å utforske et område. Det er begrenset med innsikt i de teoretiske begrepene eller modellene og man har ikke en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som eksisterer. I slike situasjoner vil bedre innsikt i problemområdet være det viktigste. En naturlig start vil være å undersøke ulike litteraturstudier og om det foreligger data som er samlet inn av andre, altså sekundærdata. Det vil også være aktuelt med egen datainnsamling, altså primærdata, for å skaffe bedre innsikt. Det finnes to hovedteknikker for datainnsamling i et eksplorativt design: fokusgrupper og

dybdeintervjuer (Silkose et al., 2021, s. 69). Denne typen undersøkelsesdesign blir ofte sett på som det typiske kvalitative designet.

3.3.2 Deskriptivt design

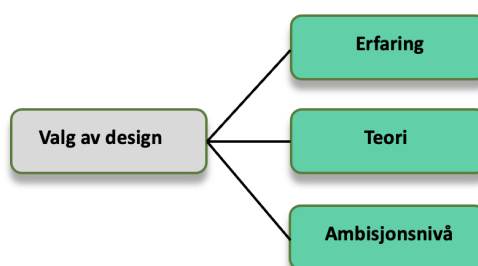
Hvis du allerede har en grunnleggende forståelse av området som skal utforskes, blir et deskriptivt design relevant for å beskrive situasjonen. Målet blir deretter å få et nøyaktig bilde av undersøkelsesområdet, slik at man forholdsvis kan dra konkrete konklusjoner. Den vanligste metoden for datainnsamling i et deskriptivt design, er å utarbeide et spørreskjema for et representativt utvalg (Silkose et al., 2021, s. 72). Denne typen undersøkelsesdesign fører som regel i retning av et kvantitativt design da det er mange respondenter. Med få respondenter blir det ansett som et kvalitativt design.

3.3.3 Kausalt design

Et kausalt design blir benyttet om du ønsker å studere én bestemt situasjon. Hovedmålet blir da å forstå og forklare forholdet mellom ulike variabler, med andre ord “årsak - virkning”. Metoden man benytter er en form for eksperiment, der man manipulerer variabler som er uavhengige av hverandre (Silkose et al., 2021, s. 77). Denne typen undersøkelsesdesign anses for å være kvantitativ.

3.3.4 Valg av design

For å avdekke hvilket design vi skal benytte oss av for å besvare undersøkelses-spørsmålene, må vi ta hensyn til tre ulike faktorer. Vi må hensyn til “a) erfaring fra saksområdet, b) kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og c) ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler” (Silkose et al., 2021, s. 81). Dette er vist i figur 7.



Figur 7 - Valg av design (Silkose et al., 2021, s. 81)

I dette tilfellet har vi lite erfaring og begrenset informasjon om markedet i undersøkelsesområdet vi har valgt. På bakgrunn av valgt undersøkelsesspørsmål og problemstilling, ønsker vi å få en oversikt over relasjonen mellom nøkkelpersonene og de ansatte i If Forsikring. I tillegg ønsker vi å avdekke eventuelle gap og forbedringspotensialer i relasjonen mellom partene. Basert på at vi ønsker å utforske dette mer i dybden, vil det være naturlig å benytte oss av et eksplorativt design og derfor en kvalitativ metode. Vi vil også være innom et deskriptiv design, siden det ble gjennomført en spørreundersøkelse for de ansatte i etterkant av dybdeintervjuene.

3.4 Metoder for innsamling av kvalitative data

Forskningsmetoden vi benytter er kvalitativ metode for innsamling og analyse av data. Dette er data som hovedsakelig foreligger i form av tekst (Grønmo, 2023). For å innhente data vil vi benytte oss av dybdeintervjuer med nøkkelpersonene samt en spørreundersøkelse til de ansatte som jobber med bedriftsmarkedet i If Forsikring i Trøndelag. Dybdeintervjuene er semistandardiserte som åpner opp for en mer fleksibel ordlyd for å tilrettelegge hvert enkelt intervju. Spørsmålene er de samme, men det ligger til rette for oppfølgingsspørsmål som vil resultere i enda flere svar og data til undersøkelsen. Oppfølgingsspørsmålene vil ikke være spesifisert i intervjuguiden (vedlegg 1). Grunnen til at vi valgte dybdeintervju var for å komme bedre i kontakt med kundene. Siden vi skulle undersøke nøkkelpersonene til If Forsikring, ble det mer relevant med dybdeintervju da det var snakk om få kunder. Skulle vi eksempelvis gjennomført en større undersøkelse med enda flere respondenter, ville naturligvis en spørreundersøkelse vært ideell.

I spørreundersøkelsen til de ansatte er det gitt de samme spørsmålene som i dybdeintervjuene. I dybdeintervjuene får vi høre nøkkelpersonenes tanker og forventninger. Vi ønsker derfor å sammenligne dette opp mot de ansatte sine oppfatninger av nøkkelpersonenes tanker og forventninger. Grunnen til at vi valgte spørreundersøkelse til de ansatte i If Forsikring var av den enkle grunn av at vi ville være tidseffektive. Vi kan dog argumentere for at svarene i spørreundersøkelsen kunne blitt annerledes om vi hadde gjennomført intervju fysisk med de ansatte.

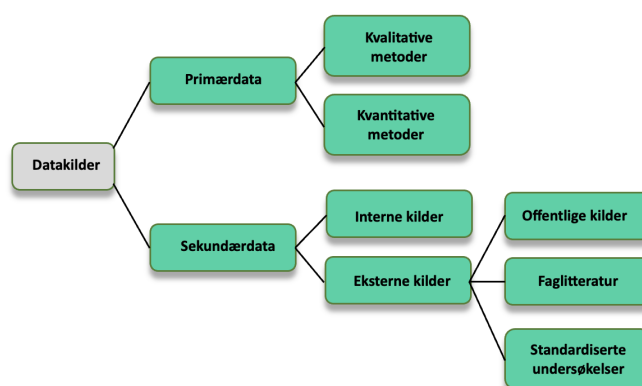
3.4.1 Primærdata

Gjennom en undersøkelsesprosess er det viktig å kunne skille mellom ulike datakilder samt være kritisk til hvordan de innhentes. Primærdata er data vi spesifikt henter inn for å bruke i analysene våre. Dataene hentes inn gjennom kommunikasjon med andre mennesker og undersøkelser (Silkose et al., 2021, s.96). I dette tilfellet vil alt datamateriale som er innhentet fra dybdeintervjuene bli betraktet som primærdata. Primærdata passer både kvalitative og kvantitative undersøkelser, og vi bruker primærdata i stor grad for å finne svar på undersøkelsesspørsmålene og problemstillingen vår.

3.4.2 Sekundærdata

For å stille mest mulig forberedt til dybdeintervjuene som skal gjennomføres, har vi styrket vår kompetanse med å ta i bruk sekundærdata. Denne typen data er samlet inn av andre for et annet formål og finnes allerede tilgjengelig gjennom annen litteratur. På bakgrunn av dette er det viktig å være kritisk da det kan være noen svakheter ved kildene.

Sekundærdata deles inn i interne og eksterne kilder. De eksterne kildene deles deretter inn i offentlige kilder, standardiserte undersøkelser og faglitteratur (Silkose et al., 2021, s.97). De interne kildene har vi fått tilgang til fra våre kontaktpersoner i If Forsikring. Informasjonen hentet fra eksterne kilder er hovedsakelig gjennom faglitteratur og offentlige kilde. De ulike typene for datakilder er illustrert i figur 8 som er vist nedenfor.



Figur 8 - Datakilder (Silkose et al., 2021, s. 97)

3.5 utfordringer ved å bruke kvalitative metoder

Naturligvis vil de fleste metodiske tilnærmingene ikke være helt feilfri. Når man skal planlegge eller vurdere analyser, er det viktig å vurdere hvor godt disse undersøkelsene er gjennomført. Da blir det nødvendig å stille seg spørsmål om undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). I gjennomføringer av kvalitative undersøkelser blir det påpekt flere svakheter som kan påvirke resultatet (Silkose et al., 2021, s.87). Vi vil drøfte noen av svakheterne og se hvilke konsekvenser det kan ha for vår oppgave.

3.5.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet handler om hvorvidt resultatene er til å stole på, altså pålitelighet. Irrelevante og tilfeldige faktorer kan i ulik grad påvirke resultatene, noe som kan føre til en mindre pålitelig undersøkelse (Silkose et al., 2021, s.151). Vi vil derfor gå inn på ulike faktorer som kan påvirke reliabiliteten.

For det første kan omgivelsesmessige faktorer påvirke undersøkelsessituasjonen. Dette kan eksempelvis være ulike former for forstyrrelser, påvirkning, lys, temperatur og lokalet undersøkelsen gjennomføres i. Siden flere av intervjuene med nøkkelkundene ble gjennomført via telefonsamtale, kan flere av disse faktorene spille inn. For eksempel ble et av intervjuene forstyrret gjentatte ganger på grunn av at headsettet som ble brukt for å snakke i, ble koblet opp mot en annen enhet flere ganger under intervjuet. Dette kan derfor medføre at svarene fra intervjuet kunne blitt annerledes om slike forstyrrelser ikke var til stede.

Videre kan intervjuobjektets dagsform være en faktor som kan spille inn. Eksempelvis om intervjuobjektet er spent, nervøs, i dårlig humør eller uengasjert, kan dette påvirke resultatet i stor grad. Stress vil også være relevant dersom det er mye arbeid som skal gjøres den dagen. Et av intervjuobjektene var ute og kjørte bil da intervjuet ble gjennomført, slik at hen skulle være tidseffektiv. Dette kan ha en dårlig innvirkning på svarene.

En dårlig og lite strukturert intervjuguide med utydelige spørsmål kan også påvirke negativt. For å sikre oss at dette ikke skulle bli tilfellet, gikk vi gjennom intervjuguiden på forhånd, slik at selve gjennomføringen av intervjuene skulle bli så bra mulig. Hvis intervjuobjektet eksempelvis opplever mye useriøsitet, kan

svarene bli deretter. Dette tok vi fullstendig på alvor da vi fikk muligheten til å snakke med If sine nøkkelkunder.

3.5.2 Validitet

Undersøkelsens validitet tar for seg om undersøkelsen faktisk gir svar på det vi ønsker å finne ut av (Silkose et al., 2021, s. 88). Vi ønsker å finne ut om det er noen gap samt forbedringspotensialer i relasjonen mellom If og nøkkelkundene deres. Det vil da være avgjørende at vi får en god begrepsvaliditet som går ut på hva man legger i de forskjellige begrepene. Det kan forekomme at man har ulik oppfatning av hva som legges i de ulike begrepene og kan dermed være oppmerksom på feilkilder. Slike faktorer vil dog være mindre i kvalitative undersøkelser enn i kvantitative, siden det er en større nærhet mellom intervjuobjekt og intervjuer. Siden vi også har benyttet oss av et spørreskjema kan det forekomme misforståelser og uklarheter sammenlignet med intervjuene.

Videre kan våre tolkninger påvirke validiteten i undersøkelsen. Det kan forekomme at våre tolkninger ikke samsvarer med det intervjuobjektet egentlig fortalte, og det hen faktisk prøvde å formidle. Her kan det oppstå avvik som eksempelvis kan resultere i en uriktig konklusjon eller utarbeiding av tiltak som ikke blir relevante.

3.6 Utvalg

I kvalitative studier er det hensiktsmessig å bestemme utvalget basert på hvem som har relevant kunnskap om området vi undersøker. I undersøkelsen vår blir det begrenset til If Forsikring sine nøkkelkunder og ansatte. Vårt utvalg blir derfor ikke basert på statistisk tilfeldighet, men på hensiktsmessighet.

I samtaler med våre kontaktpersoner i If Forsikring har vi fått tilgang til fem av nøkkelkundene. Disse skal vi kontakte og gjennomføre dybdeintervjuer med, én og én. Videre skal vi gjennomføre en spørreundersøkelse med de ansatte i If. På grunnlag av at de har mye å gjøre, har vi valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse for å være tidseffektiv. I spørreundersøkelsen har vi seks respondenter som jobber med bedriftsmarkedet i Trøndelag. Dette utvalget er ikke representativt for populasjonen og dermed et ikke-representativt utvalg.

3.7 Datainnsamling

På bakgrunn av det som er belyst i metodekapittelet, har vi utarbeidet både en intervjuguide og en spørreundersøkelse. Intervjuguiden er utarbeidet spesifikt til nøkkelpersonene hos If Forsikring. Spørreundersøkelsen er derimot utarbeidet til de ansatte i If, mer spesifikt til de som selger bedriftsforsikringer i Trøndelag. Intervjuguiden og spørreskjemaet kan ses som vedlegg 1 og 2.

I dette kapittelet har vi sett på de ulike metodene som vi skal benytte til datainnsamlingen i oppgaven vår. For å oppsummere vil ta i bruk et eksplorativt design og dermed en kvalitativ metode. I neste kapittel skal vi presentere resultatene og funnene fra datainnsamlingen.

4. Resultat

I dette kapitlet skal vi se nærmere på resultatene fra datainnsamlingen. Resultatene vil ta utgangspunkt i hva nøkkelpersonene og de ansatte har ytret i dybdeintervjuene og i spørreundersøkelsen. Det første intervjuet ble gjennomført fysisk og de resterende intervjuene ble gjennomført over telefon grunnet avstand og kundens ønsker.

Gjennom vårt samarbeid med If har vi hatt to kontaktpersoner. I fremstillingen av resultatene har vi dermed valgt å sammenstille de to kontaktpersonene, slik at vi ser helheten og ikke den enkelte personen. Resultatene fra undersøkelsene er inndelt i relevante emner for at det skal bli en oversiktlig fremstilling.

4.1 Resultat fra dybdeintervju med nøkkelpersoner

Først vil vi ta for oss resultatene fra dybdeintervjuene som ble gjennomført med nøkkelpersonene. Resultatene er fremstilt etter oppsettet i intervjuguiden.

4.1.1 Dagens situasjon

Alle kundene vi snakket med var fornøyde med dagens situasjon når det gjelder oppfølging. Det varierer mellom hvilken type oppfølging de får og hvor ofte. Enkelte kunder har to faste møter i året, mens andre har et møte årlig for gjennomgang av forsikringer. En av kundene påpekte at de fikser mer på egen hånd enn hva de har gjort tidligere, grunnet digitalisering.

En annen kunde påpekte at de stort sett tar kontakt selv og det kan både være ukentlig og månedlig. Det kommer an på situasjonen og saker de ønsker hjelp med og kunden sier at hastesaker skjer naturligvis via telefon, mens møter og diskusjoner skjer ved besøk av kontaktperson. Kundene ga uttrykk for at de har en god avtale med sin kontaktperson om hvor ofte de skal ha gjennomganger og diverse andre møter. Fire av kundene var fornøyd med hvor ofte de blir kontaktet av If og at de kan ta kontakt ved behov. Den resterende kunden var veldig klar på at de selv ønsket å kontakte If dersom noe skulle oppstå.

Da vi snakket om oppfølging med kundene, fikk vi også sett viktigheten av relasjoner. Kundene fortalte at en god relasjon med sin kontaktperson er viktig og det føles som en trygg havn dersom noe skulle oppstå. Tre av kundene sier at de har valgt If som leverandør av forsikring nettopp på grunnlag av relasjon. For at kundene skulle bytte forsikringsselskap svarer to kunder på grunnlag av pris og de tre resterende kundene sier at det må oppstå en bedre relasjon for at det skulle være aktuelt å bytte. Mange av kundene har hatt kundeforhold hos If Forsikring i flere år og det vil være vanskelig for konkurrentene å kunne overgå dette. Det er tidkrevende å bygge en god relasjon og oppnå tillit.

Tre av kundene har ikke opplevd å være misfornøyd med If, mens de to resterende kundene påpekte enkelte situasjoner som de har vært misfornøyd med. En av situasjonene dreide seg om tyveri av verktøy, maskiner og lignende. Utstyret som var stjålet måtte meldes inn til If, der alt måtte dokumenteres med kvitteringer. Dette er en svært ressurskrevende prosess, da mye av utstyret var kjøpt for flere år siden og det er tidkrevende å finne tilbake alt av kvitteringer. Denne kunden har hatt et kundeforhold hos If siden oppstarten av bedriften og påpekte dette med tillit. Kunden mente at det var leit nok i seg selv å bli frastjålet utstyr, men å måtte bruke masse tid og ressurser på å dokumentere dette i ettertid, var svært frustrerende. I denne situasjonen var kontaktpersonen enig i kundens frustrasjon. Kunden mente at en god relasjon og tillit til kontaktpersonen bør være fordelaktig i en slik situasjon, for å unngå mye ekstra arbeid. Likevel måtte alt dokumenteres på grunn av If sine bestemmelser. Kontaktpersonen har videre igangsatt en prosess med å oppdatere retningslinjer på slike krav, slik at den relasjonen og tilliten man har til hverandre skal være fordelaktig i en slik situasjon. Det blir sett på som en styrke at kontaktpersonen tar ansvar og forsøker å gjøre kundeforholdet

enklere. Vi må også ta i betraktning at dette er en enkeltsituasjon der vi kun har hørt en side av saken.

Fire av kundene opplever å få god hjelp når de trenger det. Den resterende kunden påpekte at det er litt begge deler. Enkelte saker er If raskt på banen og ordner opp, mens andre ganger tar det lengre tid. Kunden påpekte dog at hen får den hjelpen som trengs, men at det kan ta tid.

4.1.2 Styrker hos If Forsikring

Gjennom dybdeintervjuene ønsket vi også å høre hvilke styrker kundene mente at If Forsikring hadde. Det ble nevnt flere styrker, men de fleste kundene påpekte størrelsen til If, i form av markedsandeler, ansatte og lignende. Størrelsen gjør dem til en ledende leverandør og kundene føler seg tryggere hos If, sammenlignet med andre forsikringsselskap. Som nevnt tidligere sa flere av kundene at relasjonen til deres kontaktperson var svært viktig og det skulle mye til for at de byttet forsikringsselskap. Her ser vi tydelig viktigheten av gode relasjoner da flere av kundene nevnte under intervjuet hvordan dette påvirker valget av forsikringsleverandør. Andre styrker som ble nevnt var:

- Høy kompetanse og god erfaring
- Nærhet og trygghet i kontaktpersonen
- Samarbeid med Maskinentreprenørenes forbund (MEF) og Norges Lastebileier-Forbund (NLF)
- Gode folk i alle ledd
- Tillit

Vi får også bekreftet at kundene mener If har de produktene og tjenestene de trenger. Det er heller ingen produkter eller tjenester de savner og påpekte at If er den mest komplette leverandøren av forsikringer i bransjen. Dette er også en styrke hos If Forsikring.

4.1.3 Tilfredshet

Videre fikk kundene spørsmål om hvor tilfreds de var i forhold til følgende faktorer: kvalitet, pris, levering og tilgjengelighet. Alle svarene ble rangert fra 1 til 5, hvor 1 var misfornøyd og 5 var fornøyd. Tallene som blir fremstilt nedenfor er

gjennomsnittet av svarene til kundene.

Kvalitet

Samtlige kunder var svært fornøyd med tjenestene som tilbys av If og som nevnt tidligere var det ingen produkter og tjenester de savnet. De ga faktoren kvalitet, en gjennomsnittsscore på 4,6. Flere av kundene dro frem samarbeidet med Norsk Lastebileier-Forbund og Maskinentreprenørenes Forbund, som en viktig faktor ved valg av forsikringsleverandør.

Pris

Pris var den faktoren med lavest score og endte opp med en gjennomsnittsscore på 3,2. På bedriftsmarkedet er kunden som oftest ute etter lavest mulig pris. Selv om pris var viktig for kundene, mente samtlige at prisen var godt forankret i den høye kvaliteten hos If. Flere påpekte at det var viktigere å få god hjelp og bistand dersom en skade oppstår. De betalte heller litt mer for kvaliteten hos If Forsikring enn å velge en billigere forsikringsleverandør.

Levering

I forhold til levering var samtlige av kundene fornøyde bortsett fra én kunde som var litt fornøyd. Dette ga en gjennomsnittsscore på 4,8. Kunden påpekte ikke noe konkret som gjorde at de kun var litt fornøyd. Vi går ut ifra at svaret er den generelle opplevelsen til kunden og at noen leveranser kan ta lengre tid enn andre.

Tilgjengelighet

Den siste faktoren vi ønsket å måle var tilgjengelighet. Kundene ga faktoren en gjennomsnittsscore på 4,6. Det var en kunde som verken var fornøyd eller misfornøyd som dro ned snittet litt. Kunden utdypet at flere av skadekonsulentene de hadde vært i kontakt med, ikke var like dyktige som de kanskje burde vært.

4.1.4 Kontaktpersonens kompetanse

Ifølge kundene er kontaktpersonenes kompetanse høy. Dette var en gjentakende uttalelse at kontaktpersonen alltid kommer godt forberedt til møter og samtaler. De har en god faglig kunnskap som resulterer i at de har svært god innsikt i kundens behov.

Kundenes generelle oppfatning av kontaktpersonene var at de er:

- En god medspiller
- Dyktig og kunnskapsrik
- Ryddig og engasjert
- Setter seg godt inn i kundeforholdet
- Sosial, omgjengelig og hyggelig

Som nevnt tidligere var kundene fornøyd med den oppfølgingen de fikk. Vi ønsket også å høre om kundene mente at If Forsikring hadde noen forbedringspotensial. Tre av kundene hadde ingen konkrete forslag de mente kunne forbedres. En av kundene påpekte at prisen kunne være lavere og den resterende kunden påpekte dette med retningslinjer, men at det allerede var en igangsatt prosess med kontaktpersonen for å forbedre dette.

4.1.5 Kundeforhold

I tabell 1 har vi fremstilt viktigheten av ulike faktorer i kundeforholdet og hvor dyktig kundene mener at If er på dette området. Her blir viktigheten rangert fra 1-7, hvor 1 er lavest og 7 er høyest. Tallene som kommer frem i tabellen er gjennomsnittssvarene fra dybdeintervjuene med de fem nøkkelkundene. Vi har også valgt å inkludere hvilken score hver enkelt kunde ga slik at If får mer innsikt i svarene. Vi vil kommentere resultatene fra viktige til mindre viktige faktorer for kundene. Tabellen kan ses nedenfor.

Tabell 1 - Resultat av dybdeintervju

Faktor	Viktighet for kunden	Dyktighet hos If
Å ha en fast kontaktperson	6,6	6,6
Å få kontinuerlig oppfølging av kontaktpersonen	6,6	6,0
At kontaktpersonen er tilgjengelig til enhver tid	6,6	6,6
At kontaktpersonen har oversikt over deres behov	7,0	7,0
At kontaktpersonen har oversikt over hvor ofte de ønsker å bli kontaktet	6,6	6,2

At kontaktpersonen vet hvordan de ønsker å bli kontaktet	7,0	6,6
Å bli invitert på arrangementer utenfor jobbreelasjonen	4,2	5,2

I tabell 1 ser vi at de viktigste faktorene for kundene er at *kontaktpersonen har oversikt over deres behov* og at *kontaktpersonen vet hvordan de ønsker å bli kontaktet*. Disse faktorene er markert i grønn. På den førstnevnte faktoren ga kundene en gjennomsnittscore på 7,0 i viktighet og If fikk en gjennomsnittscore på 7,0 i dyktighet. Dette viser tydelig at kontaktpersonen forstår viktigheten for kunden ved at de har god oversikt over deres behov. På den sistnevnte faktoren om hvordan kundene ønsker å bli kontaktet, ga kundene en gjennomsnittscore på 7,0 i viktighet. If Forsikring fikk derimot en gjennomsnittscore på 6,6 i dyktighet. Fire av kundene ga If en score på 7, mens den resterende kunden ga en score på 5. Dette indikerer hvor viktig det er å ha oversikt over hvordan den enkelte kunden ønsker å bli kontaktet.

Faktoren som omhandler å få *kontinuerlig oppfølging av kontaktpersonen* har fått nest dårligst score, når vi ser på avvik mellom viktighet og dyktighet. Her mener fire av kundene at kontinuerlig oppfølging er svært viktig og ga en score på 7, mens den resterende kunden ga en score på 5. Faktoren fikk dermed en gjennomsnittscore på 6,6 når det gjelder viktighet. På dyktighet fikk If Forsikring en lavere gjennomsnittscore på 6,0. Her ga to kunder en score på 7, en kunde ga en score på 6 og de to resterende ga en score på 5. Dette er i utgangspunktet ikke en dårlig score på dyktighet, men det indikerer at If Forsikring har noe forbedringspotensial knyttet til denne faktoren.

Videre kan vi se på faktoren å *bli invitert på arrangementer utenfor jobbreelasjonen*, som fikk lavest score. En kunde ga en score på 6, en kunde ga en score på 5, en annen ga en score på 4 og de to resterende ga en score på 3. Basert på kundenes svar får faktoren en gjennomsnittscore på 4,2 i viktighet. På dyktighet får If en gjennomsnittscore på 5,2. Her ga en kunde en score på 7, tre kunder en score på 5 og den resterende kunden en score på 4. Kundene påpeker at If Forsikring ofte inviterer på arrangementer, men at kundene som oftest ikke har tid eller anledning til å delta.

For å kort oppsummere kundenes svar er de generelt fornøyd med dagens situasjon når det gjelder oppfølging, innsikt i kundeforholdet, kontaktpersonen og at de får den hjelpen de trenger. De føler seg godt ivaretatt og nevner flere styrker hos If Forsikring. Samarbeidet med NLF og MEF, er noe kundene verdsetter høyt og styrker kvaliteten på leveransen av forsikringer. Prisen på forsikring er det noe uenigheter om, men de fleste påpekte at de får den hjelpen de trenger og at dette skjer fortløpende. Leveransen av tjenesten scorer bra samt at kontaktpersonen er tilgjengelig, men at enkelte kundekonsulenter har forbedringspotensial.

Det er viktig å huske at kundene har forskjellig oppfatning av hvilke faktorer som er viktigst for dem. For enkelte kunder er eksempelvis kontinuerlig oppfølging viktigere enn hvordan de ønsker å bli kontaktet.

4.2 Resultat fra spørreundersøkelse for de ansatte

Videre skal vi se på resultatene fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført av de ansatte i If Forsikring. Det er seks ansatte som har besvart spørreundersøkelsen og alle jobber med bedriftsmarkedet i Trøndelag. Resultatene vil bli presentert med samme oppsett som resultatene for nøkkeltundene.

4.2.1 Tilfredshet

De ansatte har svart på spørsmål om hvor tilfreds de tror kundene er i forhold til følgende faktorer: kvalitet, pris, levering og tilgjengelighet. Dette er de samme faktorene som vi tidligere har spurt kundene, og nå får vi svar på hvordan If mener selv at de scorer på faktorer innenfor tilfredshet. Alle svarene er rangert fra 1 til 5, hvor 1 var misfornøyd og 5 var fornøyd. Tallene som blir fremstilt nedenfor er gjennomsnittet av svarene fra de ansatte.

Kvalitet

På faktoren kvalitet ga fem av de ansatte en score på 5 og den resterende ansatte ga en score på 4. Det resulterte i en gjennomsnittsscore på 4,8. Dette viser at kundene var mindre fornøyd enn hva de ansatte trodde, da kundene ga faktoren kvalitet, en gjennomsnittsscore på 4,6. Marginene er derimot små, men noe If Forsikring kan ta med seg videre.

Pris

Den andre faktoren er pris. Her ga de ansatte og kundene en lik gjennomsnittscore på 3,2. Pris kan være vanskelig å måle tilfredshet. På den ene siden vil kundene ha lavest mulig pris. På den andre siden vil If ha en høy, men konkurransedyktig pris.

Levering

Når det kommer til faktoren levering, var kundene mer fornøyd enn hva de ansatte trodde. Gjennomsnittscoren fra de ansatte var på 4,7 og gjennomsnittscoren fra kundene var på 4,8. Differansen er dermed ikke stor, men det er fordelaktig for If at kundene er mer fornøyd enn hva de ansatte tror når det gjelder levering.

Tilgjengelighet

Tilgjengelighet er den faktoren med størst differanse mellom kundene og ansatte. De ansatte ga en gjennomsnittscore på 5,0, mens kundene ga en gjennomsnittsscore på 4,6. Som nevnt tidligere var en av kundene ikke helt fornøyd med tilgjengeligheten når det gjaldt skadekonsulentene. Dette gjenspeiler ikke kontaktpersonen, men det er likevel viktig at If jobber med å få opp denne scoren.

4.2.2 Kundeforhold

I tabell 2 kan vi som i tabell 1, se en oversikt over viktigheten av ulike faktorer innenfor tilfredshet for kundene samt hvordan If mener selv at de scorer på faktorene. Vi har stilt de samme spørsmålene til de ansatte i If gjennom en spørreundersøkelse. I denne tabellen blir gjennomsnittssvarene til kundene og de ansatte sammenlignet.

Tabell 2 - Resultat spørreundersøkelse ansatte

Faktor	Gjennomsnitt kunder	Gjennomsnitt ansatte	Differanse
Fast kontaktperson	6,6	6,3	0,3
Hvordan If scorer	6,6	6,2	0,4
Kontaktperson er tilgjengelig til enhver tid	6,6	6,2	0,4
Hvordan If scorer	6,0	5,8	0,2

Kontinuerlig oppfølging av kontaktperson	6,6	5,7	0,9
Hvordan If scorer	6,6	6,0	0,6
Kontaktperson har oversikt over behov	7,0	7,0	0,0
Hvordan If scorer	7,0	6,3	0,7
Kontaktperson har oversikt hvor ofte kontakt	6,6	5,5	1,1
Hvordan If scorer	6,2	5,7	0,5
Kontaktperson har oversikt hvordan bli kontaktet	7,0	5,7	1,3
Hvordan If scorer	6,6	5,8	0,8
Invitert på arrangement	4,2	4,2	0,0
Hvordan If scorer	5,2	3,5	1,7

En av faktorene som kundene syntes var viktigst, var at *kontaktpersonen vet hvordan de ønsker å bli kontaktet*. Undersøkelsen blant de ansatte viser at de ikke har samme oppfatning av viktigheten som kundene. Det er viktigere for kunden at kontaktpersonen har oversikt over hvor ofte de ønsker å bli kontaktet, enn hva de ansatte tror. Her er differansen på viktighet 1,3 og differansen på dyktighet er 0,8. Her ser vi at selv om de ansatte ikke vet hvor viktig det er for kunden, scorer de fortsatt høyt på dyktighet.

Den andre faktoren som var viktigst for kundene var at *kontaktpersonen har oversikt over behov*. De ansatte er klar over hvor viktig dette er for kundene, da begge har gitt en gjennomsnittsscore på 7,0. På dyktighet har kundene gitt If en gjennomsnittsscore på 7,0, mens de ansatte ga en gjennomsnittsscore på 6,3. Her ser vi igjen at If sine ansatte er dyktigere enn de selv tror.

Faktoren *kontaktperson har oversikt hvor ofte kontakt* har en differanse på 1,1 fra gjennomsnittsscoren til kundene og de ansatte. Kundene anser ikke faktoren som den viktigste, men en av de viktigste. De ansatte mener ikke at denne faktoren er

særlig viktig, i forhold til andre faktorer, da den scorer noe lavere. Differansen er derimot ikke like stor på dyktigheten til If. Her er differansen på 0,5 og de ansatte er dyktigere enn de selv tror.

Vi ser videre i tabell 2 at både kundene og de ansatte har samme oppfatning av *viktigheten av å bli invitert på arrangementer*, da begge ga en gjennomsnittsscore på 4,2. If er derimot dyktigere enn hva de selv tror. Dette ser vi på gjennomsnittsscoren fra kundene på 5,2, mens de ansatte ga en score på 3,5 i dyktighet. Her er differansen på 1,7 og dette er den største differansen i tabellen.

Vi ser gjennom hele tabellen at de ansatte stort sett er dyktigere enn hva de selv tror. På alle faktorene har de ansatte gitt seg selv en lavere score eller lik score som kundene ga. Vi ser også at de ansatte til en viss grad er klar over viktigheten av de ulike faktorene for kundene. De to faktorene som skiller seg ut på viktighet er at *kontaktperson har oversikt hvor ofte kontakt* og *kontaktperson har oversikt hvordan bli kontaktet*, der kundene gir høyere score på viktighet enn de ansatte.

4.2.3 Kunnskapsdeling

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen skulle de ansatte rangere hvor enig de var to påstander som omhandlet kunnskapsdeling. Her var det rangering fra 1 - 5, der 1 var uenig og 5 var enig. Den første påstanden handlet om hvorvidt kunnskapsdelingen blant de ansatte var god. Det resulterte i en gjennomsnittsscore på 4,2. Vi kan argumentere for at If burde jobbe med å få denne scoren høyere, da kunnskapsdeling er svært viktig for det kompetansebaserte samspillet mellom de ansatte. Den andre påstanden omhandlet hvorvidt If informerer kundene om nyheter og lignende. Denne påstanden fikk en gjennomsnittsscore på 4,3, som var noe høyere enn den første påstanden. Dette tyder på at de ansatte selv mener de er dyktig til å informere kundene. Vi fikk ikke anledning til å spørre kundene om de samme påstandene.

4.3 De viktigste funnene

Her har vi samlet de viktigste funnene fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen, som vi skal ta med videre i diskusjonskapittelet. Funnene er presentert på neste side:

1. Kundene er fornøyd med oppfølgingen de får fra If Forsikring.
2. Det kundene vektlegger høyest ved valg av forsikringsselskap er relasjon til kontaktpersonen.
3. Uklarheter i enkelte retningslinjer om hva kundene har krav på.
4. Noen av kundene har dårlige erfaringer med skadekonsulenter.
5. Flere kunder opplever å få den hjelpen de trenger av If Forsikring.
6. Kundene opplever stor grad av trygghet grunnet “størrelsen” til If Forsikring.
7. If Forsikring har god innsikt i kundens behov.
8. Kontaktpersonen i If Forsikring har høy kompetanse og god erfaring.
9. Kundene verdsetter samarbeidet med MEF og NLF.
10. Det viktigste i kundeforholdet er at kontaktpersonen har oversikt over kundens behov samt hvordan de ønsker å bli kontaktet.
11. Kundene synes det er mindre viktig å bli invitert på arrangementer utenfor jobbrelasjonen.
12. Kunnskapsdelingen blant de ansatte har forbedringspotensial.

Vi har i dette kapitlet presentert resultatene og funnene fra datainnsamlingen. Både fra dybdeintervjuene med nøkkelpersonene og spørreundersøkelsen for de ansatte i If. I neste kapittel vil vi drøfte resultatene og etter hvert konkludere og komme med en anbefaling til If Forsikring.

5. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi drøfte funnene som ble presentert i resultatkapitlet. Problemstillingen for oppgaven omhandler hvordan If Forsikring kan jobbe kontinuerlig for å opprettholde gode relasjoner til sine nøkkelpersoner på B2B-markedet. Etter å ha drøftet viktige funn og momenter vil vi etter hvert besvare problemstillingen vår. For å drøfte resultatene har vi tatt utgangspunkt i de syv undersøkelsesspørsmålene. Funnene fra datainnsamlingen vil bli drøftet opp mot relevant teori for å besvare undersøkelsesspørsmålene systematisk.

1. Hvilken oppfølging får nøkkelpersonene til If Forsikring?

Basert på de viktigste funnene fra resultatkapitlet fikk vi belyst at kundene er fornøyd med oppfølgingen de får fra If Forsikring. Oppfølgingen varierer litt fra

kunde til kunde og hvor ofte de blir kontaktet. I dybdeintervjuene fikk vi avdekket at oppfølgingen varierer mellom 1-2 faste møter i året. Noen hevder at de fikser mye på egen hånd da digitaliseringen gjør det enklere, andre sier tvert imot at de tar kontakt ved behov, som kan være både ukentlig og månedlig. Som vi nevnte tidligere i teorikapitlet er 70% av kundene som en bedrift mister grunnet mangel på oppfølging. Vi ser derfor at oppfølgingen nøkkelkundene får er vesentlig viktig og varierer fra situasjon til situasjon. Mye av oppfølging skjer ved at kontaktpersonen besøker kunden og kommer innom for en kopp kaffe. Dette viser at kontaktpersonen tar seg tid til kunden og fortsetter å bygge relasjonen. Dette gjør at kunden føler seg ivaretatt. Hastesaker skjer naturligvis over telefon, men vi ser tydelig viktigheten av å besøke kunden. God oppfølging handler om at kunden blir sett og verdsatt, noe som If Forsikring gjennomfører på en tilfredsstillende måte.

Noen av kundene hevder at de ikke har opplevd å være misfornøyd med If. Andre sier tvert imot at de har opplevd enkelte situasjoner de har vært misfornøyd, med hvordan kundehåndteringen har blitt gjennomført. Dette vil vi drøfte videre i neste undersøkelsesspørsmål.

2. Er kundehåndteringen til If Forsikring godt organisert?

If Forsikring bruker CRM-systemer aktivt for å ha oversikt over hver enkelt kunde. Dette resulterer i at kundeutviklingsprosessene blir automatisert og mer effektive. Alle kundene opplever kontaktpersonen i If som god og føler seg godt ivaretatt. En av kundene fortalte derimot at hen hadde dårlige erfaringer med enkelte skadekonsulenter. Dette svaret var i kontrast til de resterende kundene sine erfaringer, da ingen kommenterte noe på skadekonsulentene. Her kan det tenkes at siden vi stilte spørsmål som i utgangspunktet handlet om kontaktpersonen, at flere unnlot å si noe om deres erfaring med skadekonsulentene. Selv om de resterende kundene ikke kommenterte noe om det, kan vi ikke gå ut ifra at denne opplevelsen var et unntak. Dette er noe kontaktpersonen ikke kan kvalitetssikre. Det er derimot If som selskap, som må kvalitetssikre hvor dyktige skadekonsulentene er. Ofte er det slik at man gjerne roper høyere om det man er misfornøyd med, enn det man er fornøyd med.

Som storkundeansvarlig bør man holde seg relativt oppdatert på hva som skjer hos nøkkelkunden. De bør følge med på resultatutviklingen og registrere alt som berører kundens forhold. Dette har vi belyst i teorikapitlet om hvilke krav det stilles til en Key Account Manager. For at If Forsikring skal holde seg oppdatert på kundeforholdet bruker de CRM-systemet. Bruken av CRM er med på å styrke KAM-filosofien og er svært viktig for kundehåndteringen.

Videre ser vi at den samme kunden som hadde dårlige erfaringer med skadekonsulenter uttrykte tidligere i intervjuet at If hadde gode folk i alle ledd. Dermed blir det vanskelig å vurdere hvilket utsagn som er mest reelt. Vi konkluderer dermed med at kunden generelt mener det er gode folk i alle ledd, men hen har hatt dårlige opplevelser med kundehåndtering tidligere. Vi anser dermed organiseringen av kundehåndteringen som god, da alle kundene opplever kontaktpersonen som god og mener de får den oppfølgingen de ønsker.

3. Har If Forsikring tilstrekkelig innsikt i sine nøkkelkunder?

Da vi snakket med nøkkelkundene fikk vi en klar oppfatning av at kontaktpersonen hadde god innsikt i de som kunde. Det har vi også påpekt i funnene fra resultatkapitlet. De mente helt klart at If Forsikring gjør en god jobb angående dette og at kundeinnsikt var viktig. Kontaktpersonen er godt forberedt i kontakt med kunden og de blir godt ivaretatt av If Forsikring. Når kundene er i kontakt med If svarer kontaktpersonen tilfredsstillende og fortløpende på spørsmålene de har. Enkelte situasjoner forhører kontaktpersonen seg videre for å kvalitetssikre svarene og kommer raskt tilbake med svar. Kundene påpeker at kontaktpersonen gjør en fantastisk jobb og opplever gjensidig tillit i relasjonen mellom partene. Her er det tydelig at If Forsikring gjør mye riktig. Det å ha etablerte storkundeansvarlige som fungerer som en god kontaktperson for sine nøkkelkunder, skaper stor verdi hos If.

Det oppleves i høyeste grad at kontaktpersonen har nok kompetanse innenfor oppfølging og kundebehandling. De har tilstrekkelig innsikt i kundens behov, holder seg oppdatert og oppfyller de kravene som er satt når det gjelder valg av forsikringsselskap. De tre egenskapene som gikk igjen i den generelle oppfatningen av kontaktpersonen var ryddig, engasjert og kunnskapsrik.

Basert på svarene til kundene kan vi som en foreløpig konklusjon si at relasjonsbygging er vesentlig for å lykkes i kontakt med kunden, samt å skape tillit. Vi får belyst at If jobber kontinuerlig med dette og vet hvordan de skal møte kunden. Som nevnt tidligere i teorikapitlet er selve kjernen i relasjonsbygging å skape tillit, slik at man etablerer en god samarbeidspartner. Gode relasjoner med kundene er med på styrke If Forsikring sitt konkurransefortrinn. De har opparbeidet seg en tilstrekkelig god innsikt i kunden som igjen resulterer i kundetilfredshet. Når kundene er tilfreds med jobben kontaktpersonen og If Forsikring gjør blir også kundelojaliteten forsterket. Dette er med på å kvalitetssikre relasjonen mellom partene ved at man styrker kvaliteten og samarbeidet.

4. Hvor viktig er det med relasjoner i forsikringsbransjen?

I oppgaven har vi gjennom både teori og praksis forstått viktigheten av relasjoner. Relasjonsbygging handler om å binde kunden sterkere til leverandøren slik at man blir den foretrukne leverandøren i en salgssituasjon. Basert på teorien vi har med i oppgaven og hvordan dette samsvarer med undersøkelsene vi har gjennomført, er det med på å styrke oppgaven vår. I funnene fra resultatkapitlet ser vi at det kundene vektlegger høyest ved valg av forsikringsselskap, er relasjonen til kontaktpersonen. Vi ser derfor klart hvor viktig det er med relasjonsbygging og hvor viktig det er for kundene.

For å trekke inn det med tillit har vi belyst dette i teorikapitlet gjennom artikkelen: “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” (Morgan & Hunt, 1994). Vi påpeker hvor viktig det er for en storkundeansvarlig å skape tillit, høy grad av integritet og pålitelighet. Dette er med på å skape trygghet hos kundene og de vet de får hjelp når de trenger det. Mange avtaler og relasjoner i næringslivet har blitt avsluttet grunnet manglende tillit. De storkundeansvarlige i If Forsikring jobber dermed på en relasjonsbyggende måte og har etablert tillit hos kundene. Vi kan også trekke inn relasjonsblomsten som inneholder fem faktorer som er viktig for kunden. Faktoren *sosial kompetanse* kan vi basert på undersøkelsene argumentere for at kontaktpersonen evner å gi oppfølging som er tilpasset kundens behov.

Under dagens situasjon i resultatkapitlet, trakk vi frem en situasjon der en av nøkkelkundene opplevde mye tyveri. Grunnet kundens frustrasjon har kontaktpersonen igangsatt en prosess for å oppdatere ulike retningslinjer knyttet til dette. Det at kontaktpersonen tar dette videre for å forbedre kundeforholdet til nøkkelkunden, styrker relasjonen mellom partene. Det viser at en god relasjon og gjensidig tillit er fordelaktig. Vi har også belyst dette gjennom styrkene til If Forsikring, og nøkkelkundene verdsetter relasjonen høyt.

5. Hvordan oppfatter nøkkelkundene tjenesteleveransen til If Forsikring?

Kundene sier de generelt er fornøyd med tjenestene If Forsikring leverer. Som nevnt tidligere er det ingen produkter eller tjenester som kunden savner og de påpekte at If er den mest komplette leverandøren av forsikring. Dette tyder på at If har kvalitetssikret sine tjenester og vet hva kunden ønsker og har behov for. Konsekvenser av å levere dårlige tjenester til kundene, kan potensielt skade omdømmet og relasjonene til If Forsikring. Vi får derimot bekreftet av kundene at de opplever tjenesteleveransen som god.

Videre ønsker vi å se nærmere på de fire ulike faktorene for tilfredshet som kan påvirke tjenesteleveransen hos If. Den første faktoren er kvalitet. På den ene siden ser vi at kundene ga denne faktoren en gjennomsnittsscore på 4,6, der de kunne rangere hvor fornøyd de var fra 1 - 5. To av kundene ga en score på 4 som tilsier at de er litt fornøyde sammenlignet med resten av kundene som ga full score. Basert på responsen vi fikk fra kundene ser vi at kvaliteten på de tjenestene som If leverer er gode, men ikke alle kundene er helt fornøyd. På den andre siden ga de ansatte en gjennomsnittsscore på 4,8, som er noe høyere enn kundenes opplevelse av kvaliteten på tjenesten. Det er dog snakk om små marginer, men litt å ta tak i.

Når det gjelder prisen på tjenesten ga både kundene og de ansatte samme gjennomsnittsscore på 3,2. Noen av kundene hevdet at prisen var høy, men at den samtidig samsvarte med kvaliteten til If. Vi ser at det er enighet i hvor fornøyd kundene er med pris og hva de ansatte tror. Vi kan dog argumentere for at selv om kundene kan synes prisen er høy, er de fortsatt villig til å betale den prisen for at de skal få den hjelpen de trenger. Dette sammenlignet med andre forsikringsselskap som er noe billigere, men kanskje ikke yter den samme

tjenesteleveransen. Selve leveransen er også en viktig faktor for kunden. Fire av kundene er fornøyd med leveransen hos If, mens den resterende kunden var derimot bare litt fornøyd, som resulterte i en gjennomsnittsscore på 4,8. De ansatte ga en score på 4,7 som tilsier at kundene er mer fornøyd med tilgjengeligheten enn det de ansatte tror. Det er imidlertid små marginer her også, men nok til at If får bekreftet at leveransen er bedre enn de selv tror. Det ble ikke påpekt noe konkret hvorfor den ene kunde ikke var helt fornøyd, så vi vil likevel argumentere for at leveransen er god.

Tilgjengelighet var den faktoren med størst avvik mellom kundenes og de ansattes svar. På den ene siden sa fire av kundene at de var fornøyd med tilgjengeligheten til If, men den resterende kunden var verken fornøyd eller misfornøyd. Kundene ga dermed en gjennomsnittsscore på 4,6. På den andre siden ga If en gjennomsnittsscore på 5 der de mener at kundene er fornøyd med tilgjengeligheten. Det som trekker litt ned var den ene kunden som hadde dårlig erfaring med enkelte skadekonsulenter og var dermed ikke helt fornøyd. Vi vil dog argumentere for at dette går på skadekonsulentene i If og ikke direkte på kontaktpersonen. Vi kan derfor ikke anta at denne kunden er misfornøyd med tilgjengeligheten til sin kontaktperson, men If generelt. Generelt sett vil vi si at nøkkelkundene opplever tjenesteleveransen som god.

6. Hvilke faktorer er viktig for kunden når det gjelder valg av forsikringsselskap?

Den viktigste faktoren vi fant i undersøkelsene, var relasjonen til kontaktpersonen. Den profesjonelle relasjonen mellom kunden og kontaktpersonen er sterk, og vi ser på dette som grunnlaget for den gode relasjonen. Her leverer If høy kompetanse og er kunnskapsrike. If er også dyktige til å utnytte den teknologiske relasjonen. Dette gjør de gjennom å aktivt bruke CRM-systemet til å gi en helhetlig visning av kundene, slik at de enkelt kan skreddersy kommunikasjonen og tilbudene til kundene. Dette bidrar til å skape bedre kundetilfredshet og dermed blir relasjonen også bedre.

Noe som kan påvirke tilliten negativt er om det oppstår problemer med den formelle relasjonen. Dette handler om de juridiske, tekniske og andre forpliktelser som eksisterer mellom kundene og If. I intervjuet var det en av kundene som

uttrykte misnøye på dette punktet, da hen ikke syntes det var klare retningslinjer på ulike krav. I dette tilfellet ble det startet en prosess for å få orden på dette, noe som er svært viktig for å opprettholde tilliten og ikke risikere å ødelegge relasjonen.

Flere av kundene mente det ikke var særlig viktig for de å bli invitert på arrangementer. Flere uttrykte også at de ofte fikk invitasjoner, men de ikke hadde anledning til å delta. Det kan være flere grunner til at kundene ikke har anledning til å delta på de ulike arrangementene. Alle er opptatt med sin egen drift og når de først har fri ønsker de kanskje å bruke tiden på å være med familie eller andre personlige aktiviteter. Den manglende tiden kan også være et resultat av behovet for fleksibilitet. Her kan If vurdere mulige løsninger eller tilpasninger for å imøtekomme kundenes tidsbegrensninger for å styrke den sosiale relasjonen.

If har også flere styrker som er viktige faktorer når kundene skal velge forsikringsselskap. En av disse styrkene er kontaktpersonenes kompetanse og evne til å være en god medspiller for kundene. Dette er med på å skape tillit til kunden og dermed blir også relasjonen forbedret, som var den viktigste faktoren. Kundene tok også opp samarbeidet til If med MEF og NLF og at dette var høyt verdsatt. Det at If har samarbeid med slike forbund og andre foreninger er med på å skape tillit, da det viser at de har bred kunnskap og samfunnsengasjement. Det kundene mente var den viktigste faktoren i kundeforholdet var at kontaktpersonen har god oversikt over behovene til kundene og hvordan de ønsket å bli kontaktet. Vi kan argumentere for at dette er mye enklere med et CRM-system, slik som If har i dag. Dette er med på å styrke relasjonen mellom kundene og If. Totalt sett mener kundene at If er den mest komplette leverandøren av forsikringer i bransjen.

7. Hvor viktig er det med storkundeansvarlig i If Forsikring?

Alle kundene påpekte hvor viktig deres relasjon til kontaktpersonen er. Noen hevder at relasjonen til kontaktpersonen er det som avgjør valget av forsikringsselskap. Dette er med på å styrke Key Account Management filosofien og illustrerer viktigheten av å ha implementert dette i virksomheten.

Organiseringsprosessen av KAM brukes av B2B-leverandører, slik at de kan administrere relasjoner med strategisk viktige kunder og etablere målbare

forretningsfordeler. If Forsikring har godt etablerte storkundeansvarlige som jobber konkret med de største og viktigste kundene.

Dette kan kobles opp mot det vi belyste i teorikapitlet om hvordan organisering av Key Account Management fungerer. Lynette Ryals (2012) redegjør i sin artikkel om hvordan man kan lykkes med å implementere KAM i en virksomhet. Hvis man har implementert KAM i virksomheten blir veien videre å jobbe kontinuerlig for å opprettholde dette. If Forsikring har allerede en god organisering av Key Account Management og vi får bekreftet at de forstår verdien av å ivareta nøkkelkunden. Problemstillingen vår går ut på å finne ut hvordan If kan jobbe kontinuerlig for å opprettholde relasjonene til nøkkelkunden. Vi mener at jobben som blir gjort som storkundeansvarlig er med på å opprettholde de gode relasjonene.

Vi har nå drøftet de viktigste funnene fra resultatene og skal videre se hvilke konklusjoner som kan trekkes ut av drøftingen. Vi vil i konklusjonen se på hvilke forbedringspotensialer If Forsikring har samt hva vi anbefaler for veien videre.

6. Konklusjon og anbefaling

Basert på de viktigste funnene fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen har vi drøftet samt diskutert ulike aspekter ved kundeforholdet mellom If Forsikring og deres nøkkelkunder på B2B-markedet. På bakgrunn av dette skal vi nå komme med en konklusjon og anbefaling for å besvare problemstillingen.

Problemstillingen er som følger: *“Hvordan kan If Forsikring jobbe kontinuerlig for å opprettholde gode relasjoner til sine nøkkelkunder på B2B-markedet?”*.

Oppfølgingen som nøkkelkundene får av If, har blitt vurdert som tilfredsstillende. Kontaktpersonen besøker kundene jevnlig og bygger relasjoner basert på tillit. Gjennom jevnlig dialog kan kontaktpersonen identifisere eventuelle endringer i kundens virksomhet. Deretter tilbyr tilpassede løsninger for å håndtere utfordringer på en mer effektiv måte. Det er også viktig å adressere problemer som kundene har, for å raskt finne løsninger og sikre at kundens behov blir møtt. Kundene føler seg godt ivaretatt og setter pris på at kontaktpersonen er engasjert og kunnskapsrik. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at enkelte kunder har rapportert dårlige erfaringer med enkelte skadekonsulenter. Det anbefales dermed

at If Forsikring kvalitetssikrer kompetansen til skadekonsulentene, for å sikre en jevnere kvalitet på kundehåndtering. Eventuelt kan det anbefales at nøkkelkundene har faste skadekonsulenter, slik at man unngår misnøye.

Nøkkelkundene har gitt If forsikring gode tilbakemeldinger når det gjelder innsikt. Kontaktpersonen viser god forståelse for kundenes behov og er godt forberedt til møter. Kundene opplever også at de får tilfredsstillende svar på spørsmål og føler seg generelt godt ivaretatt av If. Ved å forstå kundenes utfordringer kan If fortsette å skreddersy forsikringstjenester som dekker kundenes spesifikke behov. Dette resulterer i at kundene føler seg tryggere samt at eventuelle skader håndteres mer effektivt. Dette viser at If jobber kontinuerlig med å oppnå god innsikt i nøkkelkundene. Det anbefales å opprettholde innsikten, slik at de kan fortsette å levere velfungerende tjenester.

Vi har påpekt at relasjonsbygging er svært viktig i forsikringsbransjen. Kundene vektlegger relasjonen til kontaktperson, når de velger forsikringsselskap samt at tillit spiller en sentral rolle. If har klart å etablere tillit hos nøkkelkundene gjennom gode kontaktpersoner og gjensidig tillit i relasjonen. Det anbefales for If å fortsette og prioritere relasjonsbygging for å styrke konkurransedyktigheten og kundelojaliteten. Vi kan konkludere med at relasjonen mellom kundene og kontaktpersonen er den viktigste faktoren for kundene når de velger forsikringsselskap. If leverer høy kompetanse og kunnskap samt at de utnytter teknologiske verktøy som CRM-systemer, for å skreddersy kommunikasjonen til nøkkelkundene.

Tjenesteleveransen fra If Forsikring har blitt oppfattet som god av nøkkelkundene. Kundene er fornøyde med kvaliteten på tjenestene og opplever at If er den mest komplette leverandøren av forsikring. Prisen på tjenestene er blitt vurdert som høy, men akseptabel av kundene. De er villige til å betale den prisen, da de verdsetter kvaliteten på hjelpen de får. Vi anbefaler at If jobber kontinuerlig for å opprettholde den høye kvaliteten.

If har flere styrker som påvirker kundenes valg av forsikringsselskap. Kontaktpersonens kompetanse og evne til å være en god medspiller, skaper tillit og forbedrer relasjonen. Samarbeidet med forbund og foreninger som MEF og

NLF, viser at de har bred kompetanse og samfunnsengasjement, noe som skaper tillit hos kundene. Vi anbefaler at de fortsetter å videreformidle dette. De kan også tilby merverditjenester til kundene som er med på å styrke kundeforholdet. Dette kan være opplæring og kurs relatert til redusering av risiko i bedriften. Det er viktig at det blir gjennomført og tilpasset kundene. Slike tilbud viser If sin forpliktelse til å støtte kundene på en helhetlig måte og bidra til deres suksess. Det at If er fleksible kan bidra til å styrke den sosiale relasjonen.

En annen anbefaling er å styrke kunnskapsdelingen internt i organisasjonen. Ved å etablere effektive kanaler for å dele kunnskap og erfaringer mellom de ansatte, kan If heve kompetansenivået til de ansatte. Dermed kan de sikre at kontaktpersonene har tilgang til relevant informasjon og kan gi kundene den beste servicen. If burde også kontinuerlig investere i kompetanseutvikling for sine ansatte. Dette kan være opplæringsprogrammer som fokuserer på kunnskap, kommunikasjonsferdigheter og teknologiforståelse. Ved å opprettholde et høyt kompetansenivå kan If sikre at de ansatte klarer å levere profesjonell og personlig service til bedriftskundene. De kan også hjelpe til med å navigere kundene i kompliserte situasjoner. Dette vil også bidra til å opprettholde den høye standarden til kontaktpersonene og styrke selskapets omdømme blant nøkkelt kunder.

Evaluering og oppfølging av tilfredsheten til nøkkelt kundene er avgjørende. Det anbefales derfor at If gjennomfører kundetilfredshetsundersøkelser. Dermed kan de identifisere eventuelle områder med forbedringspotensial og forstå kundenes skiftende behov. Ved å gjøre dette kan de kontinuerlig forbedre tjenestene for å opprettholde og styrke sin posisjon som en foretrukket forsikringsleverandør på B2B-markedet. Gjennom våre undersøkelser har bidratt til å kvalitetssikre nøkkelt kunderelasjonene til If Forsikring. Utvalget er derimot ikke representativt for kundene i If, så her må de fortsette å kvalitetssikre kunderelasjonene.

Ved å tilby de beste forsikringsløsningene, tett kommunikasjon, god håndtering av tilbakemeldinger, merverditjenester og kontinuerlig kompetanseutvikling blant de ansatte, kan If styrke sin posisjon som en pålitelig forsikringsleverandør for bedrifter. Dermed kan de oppfylle skiftende behov hos bedriftskundene. Samlet

sett har If et solid grunnlag med gode relasjoner, høy kvalitet på tjenestene og kompetente ansatte. Ved å fortsette å kontinuerlig jobbe med å opprettholde disse elementene, kan selskapet sikre seg langvarige og lønnsomme relasjoner på B2B-markedet.

7. Referanser

Andreassen, T. W., & Lervik-Olsen, L. (2021). *Service og innovasjon* (3. utg.).

Fagbokforlaget.

Berg, P. A. (2022). *Kunsten å selge, etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner* (5. utg.).

Cappelen Damm akademisk.

Forretningsidé. (2023). I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/forretningsid%C3%A9>

Godson, M. (2009). *Relationship marketing*. Oxford University Press.

Grønmo, S. (2023). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*.

https://snl.no/kvalitativ_metode

Hofbauer, C. (2016). *Salgets helter: En bok om B2B-salg*. Universitetsforlaget.

If Forsikring. (u.å.-a). *Bærekraft- og miljørapporter*. Hentet 26. mai 2023, fra

<https://www.if.no/om-if/barekraft/barekraft-og-miljo-rapporter>

If Forsikring. (u.å.-b). *Marked og forretningsområder*. Hentet 28. mai 2023, fra

<https://www.if.no/om-if/om-oss/forretningsomrader>

If Forsikring. (u.å.-c). *Samarbeidsavtaler*. Hentet 22. februar 2023, fra

<https://www.if.no/bedrift/samarbeidsavtaler>

If forsikring. (2022). *If-sustainability-report-2022*.

<https://www.if.no/globalassets/common-documents/if-sustainability-report-2022.pdf>

Kristiansen, F. (2022a). *Coaching-innledning* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.

<https://bi.itslearning.com/>

Kristiansen, F. (2022b). *CRM og Salg* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.

<https://bi.itslearning.com/>

Kristiansen, F. (2022c). *Tema 6 Det kompetansebaserte samspillet* [PowerPoint-

presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Kristiansen, F. (2022d). *Økt 1 Introduksjon* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.

<https://bi.itslearning.com/>

- Kristiansen, F. (2022e). *Økt 12 Kunderelasjoner* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Kristiansen, F. (2022f). *Økt 13 Key Account Management* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Petersen, E. (2016). *Nå dine salgsmål! Grunnleggende salgsteknikk for alle som jobber med kunder* (3. utg). Universitetsforlaget.
- Proff. (u.å.). *If Skadeforsikring*. Hentet 15. februar 2023, fra <https://www.proff.no/nokkeltall/if-skadeforsikring/oslo/forsikring/IG88GQ20ARC/>
- Rognsaa, A. (2020). *Bacheloroppgaven*. Universitetsforlaget.
- Ryals, L. (2012, juli 13). How to Succeed at Key Account Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
- Sander, K. (2019, september 19). *Key Account Management (KAM)*. eStudie.no. <https://estudie.no/hva-er-key-account-management/>
- Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. Cappelen Damm.

Fagoppgave:

Skrevet av 1049295 og 1049467, Fagoppgave ved Handelshøyskolen BI Trondheim, (høst 2022), *Key Account Management*, BST3202 - Salgsledelse og personlig salg