



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Digitalisering av Gjensidige Forsikring

En studie av bedriftskunders erfaringer med digital
endring i skadeoppgjør

Vebjørn Olstad

Økonomistyring med strategi & ledelse

Sammendrag

Denne studien tar for seg hvordan Gjensidige Forsikring sine bedriftskunder opplever digital endring i skadeoppgjørprosess. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer med 4 bedrifter i Østfold, og 4 saksbehandlere på Næringsliv, blir det undersøkt hvordan kundenes erfaringer, forventninger og barrierer påvirker deres lojalitet til Gjensidige. Med inspirasjon fra Nguyen m.fl. (2018) og Pasharibu m.fl. (2018) sine modeller, har det i studien blitt utarbeidet en egen modell som presenterer relevant teori for studien. For å undersøke kundenes adferdsmønster, og deres barrierer for digital endring, har jeg i tillegg benyttet Ajzen m.fl. (1991) sin modell om "Theory of planned behaviour." Det benyttes i all hovedsak teori om: servicekvalitet, selskapsidentitet, pris, oppfattet verdi, tilfredshet og lojalitet. I tillegg vil Gjensidiges strategi bli brukt til å støtte opp om funnene.

Studien er gjennomført som en eksplorativ tilnærming som tar sikte på hente inn et datasett som Gjensidige ikke har fra før.

Forord

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan Gjensidige Forsikring sine bedriftskunder opplever digitaliseringen og oppgjørprosessen i skadeoppgjør. Oppgaven er utarbeidet i forbindelse med avslutningen av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Med en hovedprofil innen økonomistyring og en støtteprofil innen strategi & ledelse, har jeg gjennom mitt studieløp tilegnet meg mye nyttig kunnskap. Det var i forbindelse med min vikarstilling som saksbehandler for Gjensidige Forsikring, at jeg fattet interesse for forbrukermarkedet i forsikringsbransjen, noe som gjorde det umulig å si nei da jeg fikk muligheten til å skrive denne masteroppgaven. Gjennom mitt arbeid i Gjensidige ved siden av studiene, har jeg fått oppleve en digital reise sett fra innsiden, og samtidig fått erfare kundenes preferanser på nært hold.

Det finnes tilnærmet ingen litteratur om skadeoppgjør som fordyper seg kvalitativt i et forsikringsselskaps bedriftskundeportefølje, og som sammenligner denne gruppen med perspektivet til selskapets saksbehandlere. Dette gjorde det ekstra interessant å undersøke dette nærmere. I oppgaven vil jeg gjennomgående bruke begrepet skadeoppgjørprosess, som betegner hele prosessen fra en skade er meldt, til den er ferdig behandlet.

Underveis i arbeidet med denne oppgaven, møtte jeg på mange problemer og utfordringer, som til tider la kjepper i hjulene for videre arbeid. Disse utfordringene kombinert med fordypelsen i oppgaven, har vært utrolig lærerikt.

Jeg ønsker til slutt å takke min veileder på NMBU, Frode Alfnes, for fantastisk oppfølging, og ikke minst min kontaktperson i Gjensidige, Mårten Skjøstad, og min leder på skadesenteret i Sarpsborg, Pål Vermedal, som gjorde gjennomføringen av denne oppgaven mulig.

Ås, 15. mai 2019

Vebjørn Olstad

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	7
1.1	<i>En digital endring</i>	7
1.2	<i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	8
1.3	<i>Avgrensing og avklaring</i>	8
1.4	<i>Oppgavens struktur</i>	9
2.0	Presentasjon av Gjensidige Forsikring ASA.....	10
2.1	<i>Selskapets historie.....</i>	10
2.2	<i>Selskapets strategi</i>	10
2.3	<i>Skadeoppgjørprosessen</i>	11
2.3.1	<i>Uhell/hendelse.....</i>	12
2.3.2	<i>Skademelding</i>	12
2.3.3	<i>Sende leverandør/takstmann</i>	13
2.3.4	<i>Erstatningsbeslutning</i>	13
2.4	<i>Tidligere forskning.....</i>	13
3.0	Teoretisk tilnærming.....	14
3.1	<i>Servicekvalitet.....</i>	15
3.2	<i>Selskapsidentitet</i>	16
3.3	<i>Pris.....</i>	18
3.4	<i>Oppfattet verdi</i>	18
3.5	<i>Tilfredshet</i>	18
3.6	<i>Lojalitet</i>	19
3.7	<i>Theory of planned behaviour.....</i>	20
4.0	Metodisk tilnærming.....	22
4.1	<i>Metodevalg</i>	22
4.2	<i>Forskningsdesign.....</i>	22
4.3	<i>Dybdeintervju</i>	22
4.4	<i>Datainnsamling</i>	23
4.4.1	<i>Intervju og valg av respondenter</i>	23
4.5	<i>Intervjugjennomføring.....</i>	27
4.6	<i>Utarbeiding av intervjuguiden</i>	27
4.6.1	<i>Bruk av scenarier</i>	28
4.7	<i>Kritikk av intervjuguiden.....</i>	29
4.8	<i>Dataanalyse</i>	31
4.8.1	<i>Transkribering</i>	31
4.8.2	<i>Systematisering og kategorisering</i>	31

<i>4.9 Metodekritikk og utfordringer</i>	31
<i>4.10 Forskningsetikk</i>	32
5.0 Funn og diskusjon	34
<i>5.1 Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?</i>	34
<i>5.1.1 Oppfølging, orientering og ivaretagelse</i>	35
<i>5.1.2 Tilrettelegging og velfungerende systemer</i>	44
<i>5.1.3 Kunnskap, rettferdighet og raske skadeoppgjør</i>	48
<i>5.2 Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små- og store eiendelsskader?</i>	51
<i>5.2.1 Scenario 1</i>	51
<i>5.2.2 Scenario 2</i>	55
<i>5.3 Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?</i>	60
<i>5.4 Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?</i>	61
<i>5.5 Evaluering av undersøkelsen</i>	62
<i>5.5.1 Gyldighet og overførbarhet</i>	62
<i>5.5.2 Pålitelighet</i>	64
<i>5.6 Forslag til videre forskning</i>	64
6.0 Konklusjon	65

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide Bedrift A

Vedlegg 2: Intervjuguide Bedrift B-, C- og D

Vedlegg 3: Intervjuguide Saksbehandler(e)

Figurliste:

Figur 1: Skadeoppgjørprosessen – Gjensidige

Figur 2: Oversikt over temaer

Figur 3: Servicekvalitet – Dimensjoner (Kumar & Singh, 2010)

Figur 4: Theory of planned behavior (Ajzen, 1991)

Figur 5: Oversikt – Intervjuguider

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt – Saksbehandlere

Tabell 2: Oversikt – Bedriftskunder

1.0 Innledning

1.1 En digital endring

Forsikringsbransjen gjennomgår i disse dager store endringer knyttet til digitalisering, hvor kundetilfredshet og kundelojalitet har blitt et stadig mer sentralt tema. I følge Picon-Berjoyo (2016) har høy påvirkning fra det digitale miljøet, økte kundeforventninger og et bredere sammenlikningsgrunnlag gjort det betydelig vanskeligere å opprettholde kundenes lojalitet i forsikringssektoren. For å generere mer effektive strategier knyttet til økende kundeforventninger i enkelte segmenter i selskapet, har det blitt nødvendig å identifisere kundenes adferd og preferanser. Disse strategiene krever en tilpasning til kundene slik at varige og fordelaktige kundeforhold kan skapes (Picon-Berjoyo m.fl. 2016).

Gjensidige Forsikring gjennomgår nå endringer knyttet til at de ønsker å få så mange kunder som mulig til å benytte seg av de nye digitale løsningene. Vi snakker da om at kundene benytter nettbaserte, digitale kanaler som "Min Side" og "Min Bedrift" istedenfor å ringe Gjensidiges saksbehandlere og kunderådgivere, eller sende en e-post. En slik digital plattform gjør det mulig for privat- og bedriftskunder å ha full oversikt over egen skadeportefølje, helt uten hjelp fra kunderådgivere eller saksbehandlere. Kundene trenger heller ikke å ringe om det skulle oppstå en uforutsett skade, istedenfor kan de melde skaden gjennom innloggede sider på www.gjensidige.no og få en av Gjensidiges avtaleleverandører til å besiktige skaden avhengig av skadeårsak og skadeart. Blant Gjensidiges bedriftskunder finnes det fortsatt noen som ikke er heldigitale når det gjelder å melde skader, og som fortsatt benytter skannede skademeldinger i papirform. Dette danner grunnlaget for denne masteroppgaven. Jeg ønsker å komme tettere på bedriftskundene og undersøke deres rutiner for innmelding av skade, og deres erfaringer og forventninger knyttet til skadeoppgjørprosessen og digitaliseringen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for oppgaven er digitalisering og forsikringsoppgjør blant Gjensidige Forsikring sine bedriftskunder. Min problemstilling er:

Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutinene for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?

For å belyse problemstillingen har jeg videre utarbeidet disse forskningsspørsmålene:

- i) Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering, og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?
- ii) Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små- og store eiendelsskader?
- iii) Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?
- iv) Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?

1.3 Avgrensning og avklaring

Med utgangspunkt i mitt arbeid som vikarierende saksbehandler på Næringslivsavdelingen i Gjensidige, har jeg valgt å avgrense min oppgave til selskapets bedriftskunder. Jeg har til nå, ikke funnet kvalitative dybdeintervjuer som retter seg direkte mot skadeoppgjørprosessen og bedriftsmarkedet. Ved å gå dypere inn i bedriftskundenes- og saksbehandlerens perspektiv på skadeoppgjørprosessen, tar jeg sikte på å innhente et datasett som Gjensidige ikke har fra før.

Med inspirasjon fra Nguyen m.fl. (2018) og Pasharibu m.fl. (2018) sine modeller, har jeg laget en egen modell (*Figur 2*) som jeg vil benytte som utgangspunkt for oppgaven. For å besvare forskningsspørsmål 3 (ii), vil jeg ta utgangspunkt i Ajzen (1991) sin modell om *Theory of Planned Behavior*. Forskningsspørsmål 4 (iv) vil jeg besvare som en innledning til konklusjonen.

I oppgaven, vil jeg ofte bruke ordet: nettportalen. Med dette mener jeg Min Bedrift, som er den digitale inngangen for innmelding av skader til Gjensidige.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt opp i 6 kapitler:

Kapittel 1 består av bakgrunn for studien, problemstilling og forskningsspørsmål, avgrensning og avklaring, og oppgavens struktur. Kapittel 2 presenterer Gjensidiges historie, strategi og skadeoppgjørsprosess, samt tidligere forskning. Kapittel 3 presenterer all relevant teori for oppgaven. I kapittel 4 blir det redegjort for metodisk tilnærming. I Kapittel 5 besvares forskningsspørsmålene gjennom diskusjon og drøfting av funnene, samt at funnene blir satt opp imot relevant teori. Kapittel 6 presenterer konklusjonen for oppgaven, hvor hovedproblemstillingen blir besvart.

2.0 Presentasjon av Gjensidige Forsikring ASA

2.1 Selskapets historie

Gjensidige Forsikring ASA er et forsikringselskap som i desember 2010 ble notert på Oslo Børs. Det ble på 1800-tallet viktigere for folk og organisasjoner å sikre sine verdier, noe som økte behovet for å stå sammen om noe skulle skje. Helt frem til begynnelsen av 1900-tallet ble det etablert mange brannkasser i Norge. De fleste av disse brannkassene er en del av det vi i dag kaller Gjensidige Forsikring. Videre gjennom 1900-tallet ble blant annet Samtrygd etablert for å sikre brannkassenes økonomi og kundenes verdier. Samtrygd skulle fungere som et reassuranseselskap for brannkassene, og ble senere fusjonert med Norsk Bilforsikring Gjensidige. Denne fusjonen, i tillegg til et samarbeid med Gjensidige Liv, utgjorde til slutt i 1974 Gjensidige som et felles merkenavn. I tillegg til å inngå et kortvarig samarbeid med DNB i perioden 2003 til 2005, ekspanderte Gjensidige gjennom oppkjøp av Forende Forsikring og etablering i Danmark, Sverige og Baltikum. Dette skjedde parallelt med et utvidet tilbud i Norge som etter hvert omfattet bank- og finansprodukter i tillegg til forsikringsprodukter (Gjensidige Forsikring ASA, 2019d).

I 2007 ble Gjensidigestiftelsen etablert, som også i dag er den største aksjonæren i konsernet. Gjensidige deler sitt overskudd gjennom det de kaller for kundeutbytte. De er det eneste forsikringselskapet i Norge som har en slik ordning. Det første kundeutbyttet ble utbetalt i 2008, og var en utbytteordning som skulle formidles gjennom Gjensidigestiftelsen. Etter at Gjensidige ble notert på Oslo Børs, ble det to år senere utviklet en ny merkevareplattform som skulle være med på å posisjonere Gjensidige som det mest kundeorienterte selskapet i den nordiske forsikringsbransjen. I 2016 feiret Gjensidige en 200 år lang historie hvor de frem til i dag har sikret liv, helse og verdier for sine kunder (Gjensidige Forsikring ASA, 2019d).

2.2 Selskapets strategi

Gjensidiges visjon er at de skal kjenne kunden best og bry seg mest. Dette prøver de å få til ved å skape gode kundeopplevelser gjennom sitt fokus på kundeorientering. Kundeorienteringen skal skape et konkurransefortrinn for selskapet, og forutsetter at de har en kultur som er godt innarbeidet innenfor ulike områder, som blant annet: skadehåndtering, rådgivning, salg, systemutvikling og produktutvikling. For Gjensidige er det avgjørende for deres merkevare å

ta vare på tilliten hos kundene, dette gjennom gode kundeopplevelser (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c).

Gjensidige har i tillegg til gode kundeopplevelser, rettet sine strategiske prioriteringer mot effektivisering, lønnsomhet, fusjoner og oppkjøp, som igjen skal øke verdien til konsernet og skape langsiktig utbyttekapasitet. På lengere sikt, ønsker de å skaffe seg tilgang til sanntidsdata gjennom å utvikle og delta i økosystemer og inngå allianser med andre partnere. Dette håper de skal tiltrekke flere og bedre kunder, redusere erstatningskostnadene tilby riktigere priser, og skape økt lojalitet og lønnsomhet gjennom verdiøkende produkter og tjenester (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c).

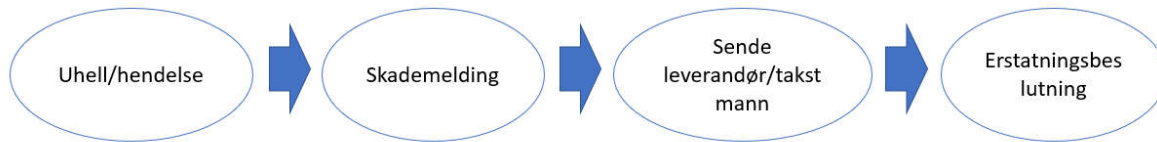
De operasjonelle prioriteringene som Gjensidige har satt seg, er: *digitale kundeopplevelser, innsiktsfull analyse og dynamisk organisasjonsutvikling*. Innen blant annet skadehåndtering ønsker Gjensidige å skape digitale kundeopplevelser. De vil legge til rette for at kundene kan melde skaden digitalt, noe som vil gjøre at skademeldingene kan behandles automatisk og i løpet av kun noen få sekunder. Slike løsninger vil de videreutvikle, og samtidig ta i bruk markedsledende teknologi. En innsiktsfull analyse vil sikre tilliten til kundene gjennom å utvikle relevante og brukervennlige løsninger, og behandle data på en trygg og strukturert måte. De ønsker også til enhver tid å sikre optimal risikoseleksjon og prising. Jobbrotasjon, godt samspill mellom de ulike fagområdene, god bredde i kompetanse blant lederne, og rekruttering og utvikling av medarbeidere, skal skape en dynamisk organisasjonsutvikling (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c).

Gjensidige oppsummerer kort sin strategi slik: *"En sterk kundeorientering er selve kjernen i Gjensidiges strategi. Støttet av en nøktern forretningskultur og analysedrevet kjernevirksomhet, skal dette gi Gjensidige konkurransefortrinn."* (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c)

2.3 Skadeoppgjørprosessen

I dette avsnittet vil jeg beskrive hvordan skadeoppgjørprosessen i Gjensidige foregår. Erfaringsmessig er skadeoppgjørprosessen på mange områder forskjellig mellom de ulike avdelingene og forretningsområdene. Prosessen kan også variere internt i avdelingen for næringsliv, avhengig av kundesegment, skadeårsak og hva som er skadet. Jeg vil derfor kun

beskrive skadeoppgjørprosessen i grove trekk slik den gjør seg gjeldende for innmelding av skade på bedriftens bygning eller eiendeler.



Figur 1: Skadeoppgjørprosessen – Gjensidige

2.3.1 Uhell/hendelse

Man vet aldri når et vannrør sprekker, eller når et industrilokale eller lager blir utsatt for innbrudd og tyveri. Gjensidiges bygnings- og eiendelsforsikring skal derfor sikre at kundens økonomiske interesser blir ivaretatt når uhellet eller hendelsen inntreffer. Hovedsakelig vil bygninger og eiendeler kunne forsikres mot naturskade, brann, vann og tyveri, samt andre ytre og indre skader (Gjensidige Forsikring ASA, 2019a) (Gjensidige Forsikring ASA, 2019b).

2.3.2 Skademelding

Det finnes flere ulike måter for en bedriftskunde å melde en skade til Gjensidige på. Eksempelvis kan en skade meldes over telefon, e-post og Min Bedrift. Hvis skaden meldes heldigitalt gjennom nettportalen (Min Bedrift), vil kunden automatisk motta et skadenummer på saken. Brukes telefon og e-post, må skaden manuelt registreres av en av Gjensidiges saksbehandlere, og deretter videreformidle saksnummeret til kunden. Skader som ikke meldes gjennom Min Bedrift vil derfor være mer tidkrevende og samtidig oppta mer ressurser.

Noen skader vil være av en slik art at det er nødvendig og ønskelig for kunden å ringe. Slik at øyeblikkelig hjelp kan tilkalles. Dette gjelder for eksempel skader hvor vann fosser inn i bygningen og kunden trenger umiddelbar assistanse for å begrense skadeomfanget. Henvendelser som blir gjort utenfor Gjensidiges åpningstider vil gå direkte til Gjensidiges vakttelefon, som bemannes av en ekstern samarbeidspartner.

2.3.3 Sende leverandør/takstmann

Etter at en skade er meldt inn av kunden, vil det i mange tilfeller være nødvendig å sende en takstmann eller en avtaleleverandør til å besiktige skaden, og få en oversikt over omfanget og årsaken. Avtaleleverandørene består av alt fra elektrikere til skade- og saneringsfirmaer som Gjensidige har inngått kontrakter med, og som utfører oppdrag på vegne av Gjensidige. En besiktigelse fra disse leverandørene er ofte høyst nødvendig slik at Gjensidige kan foreta en erstatningsbeslutning i saken. Etter besiktigelsen vil en rapport bli opprettet av leverandøren og lastet opp i Gjensidiges interne leverandørsystem. Deretter kan en saksbehandler foreta en vurdering, og samtidig samhandle med leverandøren om eventuell videre utbedringer.

2.3.4 Erstatningsbeslutning

Fordelen av å ha en leverandør på skadestedet, gir et bedre grunnlag for å ta riktige erstatningsbeslutninger, og samtidig gir det muligheten for å ha en god oversikt over kostnadene som måtte påløpe med skaden. En slik oversikt skapes gjennom en kalkyle som leverandøren laster opp i leverandørsystemet. Selve opplastingen av kalkylen vil ikke skje om det i forkant er besluttet at skaden ikke er dekningsmessig.

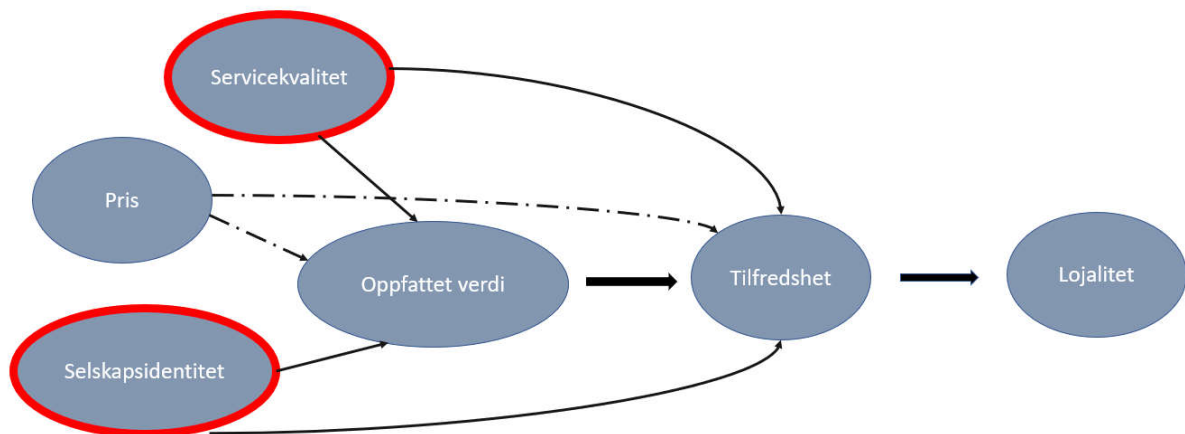
Erstatningsbeslutningen skal i henhold til rutine videreformidles til kunden over telefon gjennom en oppgjørssamtale. Kunden vil deretter få tilsendt et krav om egenandel, og skaden vil kunne utbedres av avtaleleverandøren. I noen tilfeller ønsker kunden å utbedre skaden selv eller benytte seg av en egen innhentet leverandør. I slike tilfeller vil erstatningen bli overført som en kontantutbetaling, beregnet ut fra kostnadene som er oppgitt i kalkylen, lastet opp av Gjensidiges avtaleleverandør.

2.4 Tidligere forskning

Det er gjennomført mange studier som tar for seg kundetilfredshet og kundelojalitet i forsikringssektoren. Det finnes derimot ingen studier som gjennom dybdeintervjuer, fordyper seg kvalitativt i skadeoppgjørprosessen til et forsikringsselskaps bedriftskundeportefølje, og som knytter dette opp mot digitalisering.

3.0 Teoretisk tilnærming

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere sentrale temaer som jeg vil bruke som en oversikt og et rammeverk når jeg analyserer dataene. Med utgangspunkt i Nguyen m.fl. (2018) og Pasharibu m.fl. (2018) sine modeller, har jeg utviklet en egen modell (*Figur 2*) som setter servicekvalitet, selskapsidentitet, pris og oppfattet verdi i relasjon til tilfredshet og lojalitet. I modellen har jeg valgt å utheve servicekvalitet og selskapsidentitet med rød ramme, ettersom at det er der hovedfokuset vil ligge i analysen. Målet med oppgaven er å arbeide meg kronologisk gjennom denne modellen fra servicekvalitet og selskapsidentitet, for til slutt å ende opp med tilfredshet og lojalitet som en del av konklusjonen. Jeg vil også bruke "Theory of Planned Behavior" (*Figur 4*) som et rammeverk for å sette kundens adferd på spissen og knytte dette opp mot oppfattet verdi. Jeg ønsker med denne modellen å undersøke hvorfor bedriftene gjør som de gjør, og hvilke barrierer som eventuelt står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale. Dette med støtte fra relevante funn i undersøkelsen.



Figur 2: Oversikt over temaer

Modellen til Nguyen m.fl. (2018) ble brukt til en empirisk studie om **determinanter** av kundetilfredshet og lojalitet i livsforsikringstjenester i Vietnam. Resultatene i studien indikerte at selskapsidentitet, servicekvalitet og oppfattet verdi hadde en signifikant påvirkning på kundetilfredshet og kundelojalitet, mens pris alene ikke hadde den samme signifikante effekten. Pris hadde likevel sammen med servicekvalitet og selskapsidentitet en effekt på oppfattet verdi og kundetilfredshet (Nguyen m.fl. 2018). Disse resultatene er med på å styrke konklusjonen i Pasharibu m.fl. (2018) sin studie, hvor resultatene viste at pris ikke kan stå alene, men trenger i tillegg servicekvalitet og tillit for å ha en påvirkning på kundetilfredshet.

3.1 Servicekvalitet

Servicekvalitet blir av Pasharibu m.fl. (2018) beskrevet som å være en kundes evaluering av serviceytelsens perfeksjon. Graden av servicekvalitet bestemmer om kundens forventninger blir møtt eller ikke (Pasharibu m.fl. 2018). Pasharibu m.fl. (2018) påpeker at servicekvaliteten er dynamisk ettersom den vil kunne forandre seg med kundenes krav (Pasharibu m.fl. 2018). Servicekvalitet er i dagens konkurransedyktige miljø, regnet for å være den viktigste faktoren for å bestemme serviceorganisasjoners suksess (Pourkiani m.fl. 2014).

Det finnes ulike måter å måle servicekvalitet på. Den antakelig viktigste er SERVQUAL, som er en skala som består av fem dimensjoner av service: *tangibility* (håndgripelighet), *reliability* (pålitelighet), *responsiveness* (responsivitet), *assurance* (trygghet/forsikring) og *empathy* (empati/omsorg) (Abass, 2016). Forskjellen mellom forventning og ytelse i de ulike dimensjonene utgjør tilsammen en funksjon av servicekvalitet (Kumar & Singh, 2010), og blir videre definert slik:

- **Tangibility:** appearance of physical facilities, equipment, personnel and written materials.
- **Reliability:** ability to perform the promised service dependably and accurately.
- **Responsiveness:** willingness to help customers and provide prompt service.
- **Assurance:** employees' knowledge and courtesy and their ability to inspire trust and confidence.
- **Empathy:** caring, individualized attention given to customers.

Figur 3: Servicekvalitet – Dimensjoner (Kumar & Singh, 2010)

Parasuraman m.fl. (1985) tar opp viktigheten av at det nivået av service som gis til kundene, faktisk matcher det som kundene forventer. Når man kjøper varer/produkter man fysisk kan ta på, vil forbrukeren kunne bedømme kvaliteten gjennom blant annet stil, farge og etikett, mens ved kjøp av tjenester, vil det være færre fysiske tegn tilgjengelig. I de fleste tilfeller vil det ved kjøp av tjenester, bare være tjenesteyterens fysiske anlegg, utstyr og personell som er tilgjengelig for kunden. Dette gjør at det ved kjøp av tjenester vil være andre fysiske tegn som kunden må se etter. Noen forskere hevder at pris er en sentral indikator for kvalitet når annen informasjon ikke er tilgjengelig for kunden (Parasuraman m.fl. 1985). Som beskrevet tidligere,

vil pris, servicekvalitet og tillit kunne ha en påvirkning på kundetilfredsheten om de alle blir brukt sammen (Pasharibu m.fl. 2018).

Hvis man ser på servicekvalitet fra et forsikringsperspektiv, måler servicekvalitet omfanget av kundens oppfatning av forsikringsvilkårene og klausulen i forsikringskontrakten. I tillegg måler servicekvalitet kundens oppfatning av forsikringsselskapets kundeservice og forsikringspolicyer, samt at de holder løfter (Nguyen m.fl. 2018). Servicekvalitet kan ses som en faktor hvorpå kunder kan skille mellom identiske forsikringsprodukter. Kundenes forventninger måles blant annet gjennom personlige forhold, service, forsikringspremie, lokaler, kundeomsorg, distribusjon av teknologi, opplevelsen av skadeoppgjøret og at skadeoppgjøret går raskt. Kundenes forventninger fungerer som standarder mot hvilken servicekvalitet som blir målt (Abass, 2016).

Tidligere studier viser at servicekvalitet og kundelojalitet kan påvirke hverandre, både indirekte og direkte. Servicekvalitet regnes som å være en del av kundetilfredshet. Kundetilfredshet vil føre til kundelojalitet, som vil påvirke kundenes tilbakekjøpsintensjoner, og gjøre at kunden ikke bytter til andre butikker (Nguyen m.fl. 2018)

3.2 Selskapsidentitet

Selskapsidentitet blir ofte definert som de følelser, inntrykk og kunnskap folk måtte ha om et selskap (Nguyen m.fl. 2018). Dette er av mange ansett som en nøkkel til et vedvarende konkurransefortrinn (Tran m.fl. 2015). Mange studier har ansett bedriftenes identitet for å være interessenters oppfatninger av egenskapene til selskapet, noe som også skal ha innflytelse på kundenes adferd og bedriftens ytelse (Igbudu m.fl. 2018). Selskapsidentitet er sammen med omdømme to av de viktigste signalene et selskap kan sende (Heinberg m.fl. 2018). Kundene vil kunne danne seg et bilde av selskapet gjennom de signalene de mottar (Nguyen m.fl. 2018). Hvis man ser bort ifra de enkelte produktene et selskap tilbyr, vil kundene fra et markeds perspektiv ofte se på selskapsidentitet som en merkeidentitet som refererer til hele virksomheten. Med andre ord, så er selskapsidentitet et iboende sammensatt produkt av ulike faktorer, som reflekterer identiteten til en organisasjon (Nguyen m.fl. 2018).

Selskapsidentitet kan skapes på to forskjellige måter. Enten gjennom infrastrukturperspektivet eller perspektivet av det eksterne bildet som er iverksatt av selskapet. For å skape et

infrastrukturbygge, må selskapet understreke den misjonen og visjonen som tilbys til deres kunder. Det eksterne bildet kan på sin side bli tolket som langsiktige aktiviteter mellom selskapet og forbrukerne. Eksterne bilder er dermed i stand til å gå gjennom kundetilfredshet, produktkvalitet, reklame, PR, sponsormuligheter, arrangementer og samfunnsansvar (Krisnanto & Novianti, 2019).

Fra et forsikringsperspektiv, evaluerer selskapsidentitet omfanget av oppfattelsen kunden har om mediekanaler, bedriftsosiale aktiviteter, nyskapende aktiviteter og forretningsetikk i forsikringsselskapet (Nguyen m.fl. 2018). Et selskaps appell og omdømme, utvikler seg fra blant annet oppfatninger, holdninger, og følelser. Det er disse følelsene som bestemmer selskapets troverdighet (Tran m.fl. 2015).

Når en part har tillit til en annen parts pålitelighet og integritet, er dette å anse som å ha tillit. Troen på at den troverdige parten er pålitelig og har høy integritet, blir av litteraturen, assosiert med kvaliteter som: ærlig, kompetent, konsistent, rettferdig, ansvarlig, nyttig og velvillig (Morgan & Hunt, 1994). I tillegg til å være en essensiell faktor for suksessfulle forhold, er tillitt i kundeforhold med serviceselskaper viktigere enn spesialbehandling og sosiale fordeler (Garbarino & Johnson, 1999).

I likhet med lojalitet (Plessis & Roberts-Lombard, 2013), er tillit et viktig aspekt for å bygge langsiktige kundeforhold. Tillit kan også knyttes til forbrukernes oppfatning av evnen til å møte kundenes lojalitet (Melewar m.fl. 2017). I følge Rahayu (2011), har tillit spilt en rolle i markedsføringsverdenen. Sammen med overgangen fra produktorienterte markedsmodeller til kundeorienterte modeller, har markedsaktiviteter gått fra å kun levere produkter og tjenester, til å bygge relasjoner med sine kunder gjennom relasjonsmarkedsføring (Rahayu, 2011).

Tillit og servicekvalitet blir i undersøkelsen til Pasharibu m.fl. (2018) påpekt å ha en positiv effekt på kundetilfredshet. I den samme undersøkelsen kommer det frem at pris alene ikke hadde den samme signifikante, positive effekten på kundetilfredshet, slik som med tillit og servicekvalitet. Dersom man setter alle disse tre faktorene opp mot kundetilfredshet samtidig, vil dette kunne utgjøre en betydelig, positiv effekt på kundetilfredshet (Pasharibu m.fl. 2018). Selve undersøkelsen var hovedsakelig rettet mot *online transport*, men dannet likevel et relevant bilde av hvilke faktorer som kan ha betydning for en kundes tilfredshet med et produkt eller en tjeneste.

3.3 Pris

Pris beskriver omfanget av kundens oppfatning av forsikringsgebyrer, beregning av forsikringskostnader, betaling av forsikringspremier, håndtering av klager og kampanjer fra forsikringsselskapet (Nguyen m.fl. 2018). Pasharibu m.fl. (2018) definerer pris som mengden av penger fakturert for et produkt eller en tjeneste, eller hvor mye verdi som utveksles av kundene for å dra nytte av å eie eller bruke et produkt eller en tjeneste. Oppfattet pris eller verdi er ifølge Duodu & Amankwah (2011) det som driver kundetilfredshet. Kundens oppfatninger av verdi beskriver en avvei mellom fordelene de får fra et produkt eller en tjeneste i forhold til det de ofrer ved å betale prisen (Nguyen m.fl. 2018). Som illustrert av Pasharibu m.fl. (2018) sin modell, har pris sammen med servicekvalitet og tillit en påvirkning på kundetilfredshet. Sannheten rundt dette forsterkes gjennom slik Radojevic m.fl. (2015) knytter relevansen av pris opp mot kundetilfredshet. De beskriver kundetilfredshet som resultatet av kundens oppfatning av verdien mottatt i en transaksjon eller et forhold, der verdien er lik den oppfattede servicekvaliteten i forhold til pris og kundeoppkjøpskostnad.

3.4 Oppfattet verdi

Oppfattet verdi evaluerer omfanget av oppfattelsen kunden har om forsikringsdekning, verdien av forsikringsprodukter, og fordeler (Nguyen m.fl. 2018). Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar (2017) definerer oppfattet verdi, som en kundes samlede vurdering av nytten av et produkt, basert på oppfatninger av hva man får og hva som blir gitt. På den andre siden, kan oppfattet verdi være en av de viktigste målingene for å skape et konkurransefortrinn. Oppfattet verdi er å betrakte som en avgjørende faktor for en kundes tilfredshet, ved at kunden ønsker å motta fordeler som er større enn kostnadene. Hvis kunden får en følelse som er uforventet etter at kjøpet er gjort, vil den oppfattede verdien bli påvirket. (Nguyen m.fl. 2018). Prosessen rundt oppfattet verdi blir av Duodu & Amankwah (2011) beskrevet i mer konkrete former, ved at kunden benytter penger, ofringer, oppfattet risiko, alternativkostnader og læringskostnader i bytte for kvalitet, fordeler og annen nytte.

3.5 Tilfredshet

Kundetilfredshet spiller en viktig rolle i forretningsstrategi, og fungerer som en sentral faktor i bærekraftig utvikling av selskaper. Nivået av kundetilfredshet vurderes ved å sammenligne en oppfatning av et produkt eller en tjeneste, i forhold til kundens forventninger (Nguyen m.fl.,

2018). Det er derfor viktig at tjenesteleverandøren lever opp til kundenes forventninger, slik at det oppnås et høyt nivå av kundetilfredshet (Mbuthia & Thaddaeus, 2015). I følge undersøkelsen til Saeednia & Masoumi (2014), hadde kundetilfredshet også en positiv effekt på kundelojalitet.

I tillegg til å være et psykologisk konsept som involverer trivsel og velvære, er kundetilfredshet fra et markedspektiv å anse som multidimensjonal. Med dette menes det at formålet med kundetilfredshet kan variere og samtidig relateres til ulike dimensjoner av flere erfaringer med produkt- eller tjenesteleverandøren. Eksempelvis kan kundetilfredshet relateres til alt fra prisytelsen og et pågående forretningsforhold, til selve serviceopplevelsen og tjenesteytelsen (Duodu & Amankwah, 2011). Hvis man ser på dette i perspektivet av en forsikringstaker, kan faktorer som pris, krav på erstatning og personlig samhandling med selskapsrepresentanter, påvirke hvilke tanker en gjør seg om selskapets forretningspraksis og produkter (Pooser & Browne, 2018). Med andre ord, kundetilfredshet evaluerer om kunden er tilfreds med forsikringstjenestene, forsikringstransaksjonen og deres forhold med forsikringsselskapet (Nguyen m.fl. 2018).

3.6 Lojalitet

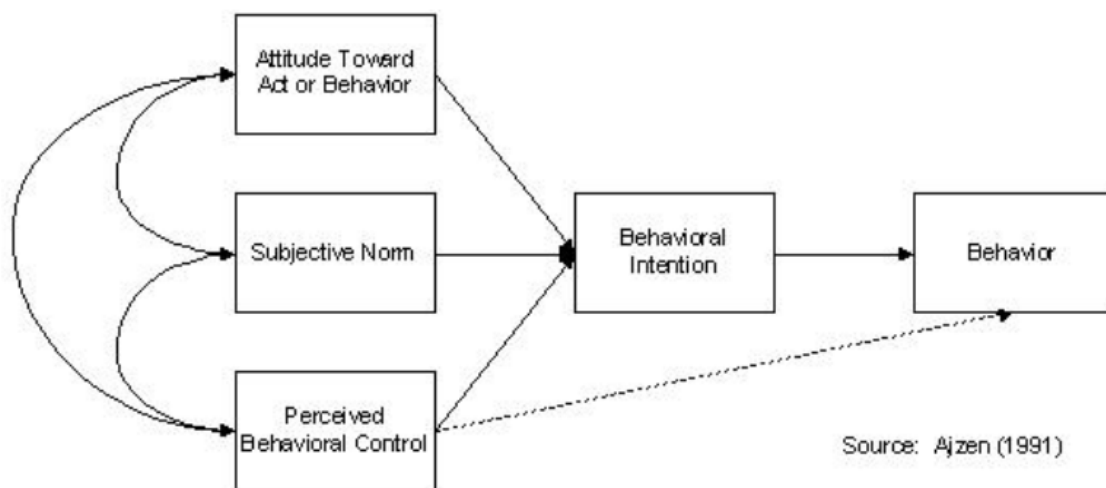
Som tidligere nevnt, ble det i undersøkelsen til Saeednia & Masoumi (2014), konkludert med at kundetilfredshet hadde en positiv effekt på kundelojalitet. Forholdet mellom tilfredshet og lojalitet har fått stor oppmerksomhet i markedsføringslitteraturen. Det er påvist at høyere tilfredshetsnivåer fører til at kjøpsintensjonene blir større (Yazdanpanah m.fl. 2013). Kundelojalitet blir av Plessis & Roberts-Lombard (2013) beskrevet som; i hvilken grad kunder er predisponerte for å bli hos en organisasjon og motstå konkurrerende tilbud. Videre påpeker de at graden av kundelojalitet kan måles gjennom antall ganger en kjøper velger samme produkt eller tjeneste i en bestemt kategori, i forhold til det totale antallet kjøp som kjøperen foretok seg (Plessis & Roberts-Lombard, 2013).

Mens kundetilfredshet dreier seg om en kundes subjektive mening om et produkt eller en tjeneste i en gitt tidsperiode (Duodu & Amankwah, 2011), blir kundelojalitet skapt gjennom en prosess som skjer over lengre tid. Kundetilfredshet kan med andre ord skje umiddelbart etter en suksessfull prosess, mens kundelojalitet trenger andre mekanismer som: personlig determinisme og sosial binding for å ha større betydning. Selv om det er lojalitet som skaper

lange kundeforhold, er tilfredshet fortsatt en viktig faktor for å nå lojalitet (Plessis & Roberts-Lombard, 2013). Lojalitet beskrives av Aramburu & Pescador (2019) som viktig for at et selskap skal kunne overleve og fortsette å vokse. Lojale kunder vil emosjonelt kunne knytte seg til selskapet som yter tjenestene, noe som igjen er med på å øke lojalitetsnivået (Mbuthia & Thaddaeus 2015). Å bygge en lojal kundebase har blitt et viktig grunnlag for utviklingen av et vedvarende konkurransefortrinn. Fra et forsikringsperspektiv, evaluerer kundelojalitet om kunden er villig til å fortsette sitt kundeforhold med forsikringsselskapet og introdusere deres tjenester til andre (Nguyen m.fl. 2018).

3.7 Theory of planned behaviour

“Theory of planned behavior,” herved TPB (på norsk: *teorien om planlagt adferd*), er en av de mest brukte modellene for å forutse adferd. Modellen presenterer en rasjonell oppfattelse av adferd (McDermott m.fl. 2015), og er basert på premisset om at enkeltindivider gjør logiske og begrunnede beslutninger om å engasjere seg i spesifikke adferder, ved å evaluere informasjonen som er tilgjengelig for dem. Selve utførelsen av en adferd, bestemmes av intensjonen individet har for å engasjere seg, og oppfatningen om at adferden er innenfor hans eller hennes kontroll (Ryan, 2010).



Figur 4: Theory of planned behavior (Ajzen, 1991)

Teorien består av tre faktorer som tilsammen utgjør et individs hensikt om å utføre en adferd. Den første av de tre faktorene, er *attitude* (på norsk: holdning), og gjelder selve utførelsen av adferden. Den neste er *Subjective norm* (på norsk: subjektiv norm), og er den oppfattede graden av press fra eksterne kilder for å utføre den aktuelle adferden. Denne faktoren er utviklet ut fra

normative overbevisninger om at sannsynligheten for at andre personer, som f.eks. din sjef eller leder, vil godkjenne utførelsen av en adferd. Den tredje faktoren blir kalt: *perceived behavioural control* (på norsk: oppfattet adferdskontroll). Det blir postulert at nivået av denne faktoren, også har en påvirkning på et individs intensjon. I hovedsak betyr denne faktoren at, jo mer et individ oppfatter at handlingen gir et gunstig utfall, desto mer sannsynlig vil det positivt påvirke deres intensjon om å fullføre handlingen (Bryce m.fl. 2013).

Man kan oppsummere denne modellen ved å gjengi hvordan Ajzen (1991) bringer alle de tre konseptene sammen til en generell regel: *“the more favourable the attitude and subjective norm with respect to a behaviour, and the greater the perceived behavioural control, the stronger should be an individual’s intention to perform the behavior under consideration.”*

4.0 Metodisk tilnærming

4.1 Metodevalg

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått fram for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

På bakgrunn av min problemstilling, forskningsspørsmål og tilnærming, har jeg benyttet meg av kvalitativ metode. I et forskningsopplegg for kvalitativ metode, går man i dybden på et smalt felt. Ved hjelp intervjuer, observasjon, eller analyse av dokumenter, kan forskeren samle inn datamaterialet kvalitativt. Alle disse fremgangsmåtene har til felles at man ønsker å finne ut av hvorfor mennesker handler slik de gjør og hvordan deres oppfatning av verden er. Kvalitative undersøkelser gir mulighet for å innhente en annen type kunnskap enn det som er tilfellet ved kvantitative undersøkelser. Kvantitativ metode har på sin side et bredere forskningsopplegg hvor det blir gitt begrensede svaralternativer og færre spørsmål. I tillegg benyttes det gjerne et større antall informanter (Nasjonal Digital Læringsarena, 2019).

4.2 Forskningsdesign

Jeg har i min analyse valgt å benytte meg av en eksplorativ tilnærming. I følge Elle (2016), er eksplorativ forskning en tilnærming som prøver å få svar på spørsmål om et tidligere ukjent emne. På generell basis, fører ikke denne tilnærmingen til konkluderende svar. Istedenfor tar den sikte på å oppklare omfanget og arten av et problem, og foreslå mulige løsninger (Elle, 2016). Jeg anser dette som en relevant tilnærming for min oppgave, da jeg tar sikte på å innhente et datasett som Gjensidige ikke har fra før.

4.3 Dybdeintervju

Dybdeintervju er en datainnsamlingsmetode hvor én person blir intervjuet nærmere rundt et definert problem hvor formålet er å innhente perspektiver informantene måtte ha rundt et bestemt fenomen eller en situasjon. Slike intervjuer blir også kalt for intensive intervjuer (Sander, 2017). Ved å gå i dybden på et fenomen, vil man ifølge Jacobsen (2005) få fram så mange detaljer og nyanser som mulig.

4.4 Datainnsamling

Hovedsakelig, skjer datainnsamling gjennom intervju eller observasjon, men kan også forekomme i andre former (Helsebiblioteket, 2016). I undersøkelsen har jeg i all hovedsak benyttet meg av primærdata. Med dette mener jeg å gå direkte til primærkilden for å samle inn dataene. Datainnsamlingsmetoden man velger å bruke vil alltid ha en påvirkning på resultatet i undersøkelsen. Derfor er det viktig at valget man tar er hensiktsmessig. (Jacobsen, 2005).

4.4.1 Intervju og valg av respondenter

Til min undersøkelse har jeg som beskrevet tidligere, valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer. Et spørsmål man må stille seg, er hvorvidt intervjuet skal være åpent eller strukturert. Intervjuene besluttet jeg skulle være semistrukturerte med en relativt stor grad av åpenhet. Formålet med dette, var å få relativt åpne svar fra respondentene. For å opprettholde en viss oversikt over hvilke temaer og spørsmål som ble stilt i intervjuet, valgte jeg å følge Jacobsen (2005) sin oppfordring om å utarbeide en intervjuguide (*Vedlegg 1-, 2- og 3*). En intervjuguide vil fungere som et hjelpemiddel for å holde fokus på det man skal utforske (Drageset & Ellingsen, 2010).

Intervjuene ble gjennomført på fire utvalgte respondenter fra Gjensidige sin bedriftskundeportefølje, og bestod av to store- og to mellomstore bedrifter. Jeg var også avhengig av at den som ble intervjuet i de ulike bedriftene hadde en god oversikt over deres forsikringer og interne rutiner for innmelding av skader. Selve utvelgelsen av mulige respondenter, ble gjort med hjelp fra en av Gjensidiges ledere. Dette skjedde gjennom at jeg beskrev for lederen hvilken del av bedriftskundeporteføljen undersøkelsen ville dreie seg om, og i hvilket geografisk område jeg ønsket at bedriftene skulle tilhøre. For å slippe lange transportavstander, og samtidig skape fleksibilitet rundt intervjuavtalene, falt valget på Østfold.

I tillegg til å intervju fire bedriftskunder, valgte jeg også å intervju fire meritterte saksbehandlere. Dette med mål om å innhente verdifull informasjon som kan være med på å se ett fenomen fra to sider. Samtidig ville dette gi meg en idé om hvordan de opplever skadeoppgjørprosessen fra deres perspektiv, og hva som kan være mulige årsaker til funnene.

Mitt utvalg av respondenter til undersøkelsen, kom som et resultat av at jeg fulgte Jacobsen (2005) sin utvalgsprosess gjennom tre ulike steg:

Steg 1

I Steg 1 skaffer man seg en oversikt over alle som hadde vært mulig å undersøke, hvis man hadde hatt ubegrenset med analysemuligheter, tid og penger (Jacobsen, 2005). Jeg sørget derfor for å skaffe meg en oversikt over alle mulige bedriftskunder som ville vært interessante å intervju. Dette gjorde jeg ved å finne offentlige lister og artikler som listet alle bedrifter i Østfold. Deretter benyttet jeg meg av Gjensidiges egne databaser til å skaffe en god oversikt over hvilke av disse bedriftene som faktisk var en del av bedriftskundeporteføljen til Gjensidige. På denne måten skapte jeg meg et klart bilde av hvilke muligheter jeg hadde for å innhente mulige respondenter, samtidig som det gjorde meg trygg på at lederen i Gjensidige hadde et stort nok utvalg, når han skulle foreslå respondenter for meg. Jeg skulle gjerne ha intervjuet alle våre bedriftskunder i Østfold, men dette lot seg ikke gjøre med tanke på tidsperspektivet for oppgaven.

På samme måte som med bedriftskundene, skaffet jeg meg en oversikt over hvilke alternativer jeg hadde for å gjennomføre et intervju med saksbehandlere i Gjensidige. Ettersom at jeg vikarierer på samme avdeling som disse saksbehandlerne, var det relativt uproblematisk å skaffe seg denne oversikten. Utvalget av respondenter fra denne gruppen gjaldt derfor de saksbehandlerne som for øyeblikket var en del av Næringslivsavdelingen, og som behandlet skadesaker knyttet opp mot bedriftsmarkedet.

Steg 2

Steg 2 i prosessen handler om å dele populasjonen inn i undergrupper (Jacobsen, 2005). For å ikke skape en homogen gruppe respondenter, besluttet jeg å intervju to store-, og to mellomstore bedriftskunder. I tillegg skulle det bare være én respondent fra hver av de ulike bedriftene. Jeg hadde ingen innflytelse på hvem som skulle representere bedriften og delta i intervjuet. Det eneste jeg var opptatt av, var at respondenten hadde en god oversikt over deres forsikringer og rutiner for skadeinnmelding. Det var derfor naturlig at intervjuene ble gjennomført med de som stod som kontaktperson for bedriften. Disse kontaktpersonene var også de samme som lederen i Gjensidige oppgav, da han innhentet kontaktinformasjonen til intervjuobjektene. Jacobsen (2005) påpeker i forbindelse med inndeling av en populasjon, at det er viktig at inndelingen er relevant for problemstillingen. Jeg anså det som mindre relevant for oppgaven å ha to respondenter fra hvert kjønn. Det viktigste var at de hadde god nok kunnskap om deres forsikringer til at de kunne besvare intervju spørsmålene på en god måte.

Jeg ønsket at antallet respondenter fra saksbehandlergruppen skulle samsvare med antallet respondenter fra bedriftskundegruppen. Derfor intervjuet jeg fire saksbehandlere. Utvelgelsen av disse ble i all hovedsak gjennomført av meg, men jeg brukte en av lederne på skadesenteret til å finne ut hvem som var tilgjengelig for et intervju. Dette fordi intervjuene skulle gjennomføres i deres arbeidstid. Avdelingen er relativt dominert av kvinner, noe som gjorde at majoriteten av respondentene for denne gruppen var kvinner.

Steg 3

Steg 3 tar for seg hvilke kriterier som gjelder for utvelgelsen av respondenter. Det finnes flere enn bare ett kriterium ved kvalitative tilnærminger (Jacobsen, 2005). Jeg vil i all hovedsak si at respondentene som jeg til slutt endte opp med å intervju, ble valgt med tanke på all den gode informasjonen de mest sannsynlig ville gi. Det var ingen tilfeldighet at jeg ønsket å intervju respondenter med kunnskap om sine forsikringer, og som også hadde innflytelse på bedriftens skadeinnmelding. Jacobsen (2005) kaller dette kriteriet for *informasjon*, og baserer seg på å velge respondenter som man mener kan gi mye og god informasjon. Etter alt å dømme, var utvelgelsesprosessen styrt av dette kriteriet. Likevel touchet jeg innom mange av de andre kriteriene også, kriterier som Jacobsen (2005) kaller for *tilfeldig utvalg*, *bredde og variasjon*, og *det ekstreme*.

Kriteriet om *tilfeldig utvalg*, handler om å ta for seg hele populasjonen, og deretter trekke tilfeldig ut fra listen (Jacobsen, 2005). Til en viss grad, gjorde jeg dette gjennom å begrense populasjonen til å gjelde bedriftsmarkedet. Deretter lot jeg en annen ta seg av utvelgelsen derfra. Denne personen var uvitende om hva oppgaven skulle handle om, og var etter alt og dømme, objektiv for oppgaven. Det vil si at han ikke hadde noen interesse av å påvirke hvilke respondenter jeg burde velge fra populasjonen, Det eneste jeg oppgav av informasjon, var at det måtte være to store- og to mellomstore bedriftskunder av Gjensidige. Tilfeldig utvalg gjorde seg mindre gjeldende når det gjaldt utvelgelse av saksbehandlere.

Kriteriet *bredde og variasjon* sikrer at man får med en respondent fra hver av de gruppene man mener er relevante for undersøkelsen (Jacobsen, 2005). I min undersøkelse, gjorde dette kriteriet seg gjeldende ved at jeg intervjuet to forskjellige grupper, som sammen ville gi masse nyttig informasjon. I tillegg til dette, var respondentene fra bedriftene representert som: to økonomisjefer og to daglige ledere. På tross av at dette var ubevisst, skapte dette en viss grad av bredde og variasjon blant respondentene.

Når det gjelder *det ekstreme*, så handler dette ofte om å velge ut ekstreme enheter, som for eksempel de som er mest negative til noe (Jacobsen, 2005). I min undersøkelse skjedde dette ubevisst, ved at jeg intervjuet personer som tilsynelatende skulle vise seg å være svært misfornøyd med enkelte deler av skadeoppgjørprosessen.

Tabellene nedenfor viser en oversikt over respondentene i undersøkelsen. Bedrift B- og D, er å anse som større bedrifter da de har en årlig forsikringspremie på over 3 millioner NOK. Bedrift A- og C, har derimot en lavere årlig forsikringspremie og representerer utvalget av mellomstore bedrifter.

Oversikt – Saksbehandlere				
Saksbehandler	A	B	C	D
Avdeling	Næringsliv	Næringsliv	Næringsliv	Næringsliv
Antall år som saksbehandler	25 år	10 år	9 år	12 år
Antall år som saksbehandler innen Næringsliv	10 år	10 år	9 år	9 år

Tabell 1: Oversikt – Saksbehandlere

Oversikt – Bedriftskunder				
Bedrift	Bedrift A	Bedrift B	Bedrift C	Bedrift D
Stilling	Økonomisjef	Økonomisjef og assisterende daglig leder	Daglig leder	Daglig leder
Antall år i virksomheten	11 år	10 år	47 år	5 år
Årlig forsikringspremie	150 000 – 600 000 NOK	> 3 000 000 NOK	150 000 – 600 000 NOK	> 3 000 000 NOK

Tabell 2: Oversikt – Bedriftskunder

4.5 Intervjugjennomføring

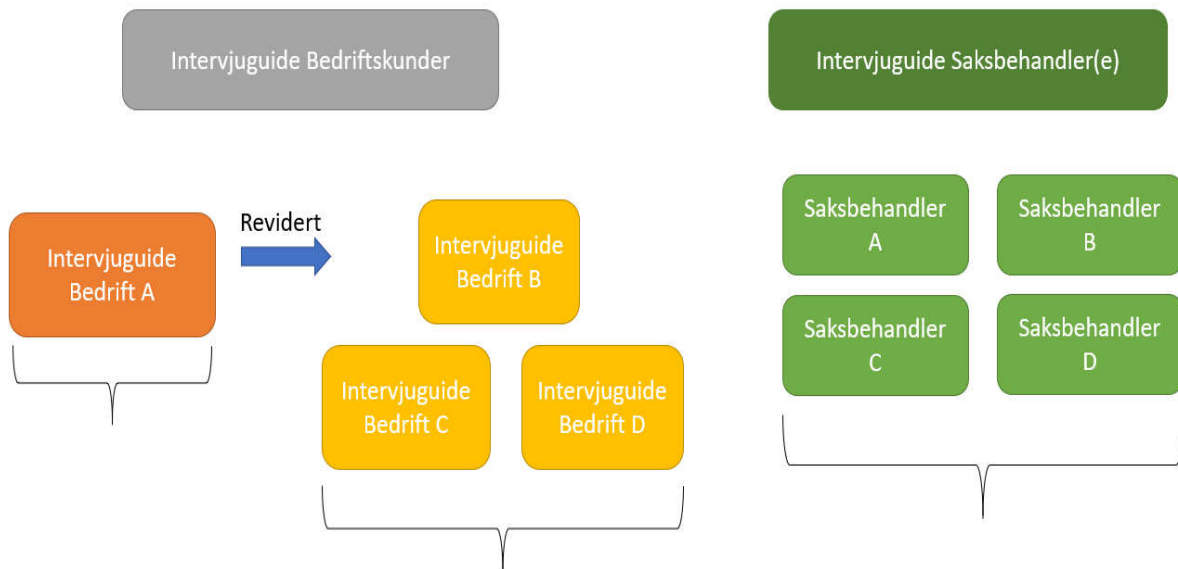
Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Dette for å skape et fortrolig klima og at kontakten samtidig blir mer optimal ved at man fysisk sitter overfor hverandre (Jacobsen, 2005). Jeg avklarte på forhånd med respondentene om det var i orden at jeg benyttet en diktafon/båndopptaker, slik at jeg kunne transkribere svarene etterpå. På denne måten sikret jeg at sitatene ble presise og i samsvar med hva som ble sagt i intervjuene.

Jeg tok sikte på å holde meg innenfor en tidsramme på 30-60 minutter, men etter å ha gjennomført alle intervjuene, strakk varigheten seg mellom 25-45 minutter. Dette om man utelukker småprat som en del av tidsrammen. Jeg anser likevel varigheten som lang nok, til å belyse alle temaene i intervjuguiden. Det finnes ifølge Jacobsen (2005) ingen fasitsvar på hvor langt et intervju bør være, men det burde ikke strekke seg lenger enn en og en halv til to timer. Informanten og intervjueren vil da kunne risikere å bli utslitt.

4.6 Utarbeiding av intervjuguiden

Intervjuguiden utarbeidet jeg med det mål at den skulle besvare forskningsspørsmålene og samtidig innhente verdifull informasjon fra to forskjellige perspektiver. Jeg utviklet derfor én intervjuguide for bedriftskundene og én intervjuguide for saksbehandlerne. Intervjuguiden for Bedrift A skiller seg noe fra intervjuguiden for Bedrift B-, C- og D. Bakgrunnen for dette var at jeg så et behov for å revidere intervjuguiden etter at jeg var ferdig med å intervju Bedrift A.

Intervjuguiden for saksbehandlerne, er identisk for alle fire. Dette gjorde at jeg endte opp med tre forskjellige intervjuguiden. *Figur 5* nedenfor illustrerer hvilke intervjuobjekter intervjuguidene gjelder for:



Figur 5: Oversikt – Intervjuguiden

4.6.1 Bruk av scenarier

I intervjuguiden for Bedrift B, C og D, og saksbehandlerne, har jeg benyttet meg av ulike scenarier som tar sikte på å ta for seg ulike skadehendelser som en bedriftskunde vil kunne stå overfor. Ettersom eiendelsforsikringer var noe alle bedriftene hadde, ønsket jeg at skadescenariene skulle rette seg mot nettopp dette. Jeg endte dermed opp med to sannsynlige skadescenarier som tok for seg: *en stor vannskade og en liten vannskade*.

Scenario 1

*Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med **store** vannskader på deres eiendeler (lokalet oversvømt e.l.).*

Scenario 2

*Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med **små** vannskader på deres eiendeler (men likevel stor nok til at skaden overgår egenandel).*

Etter at disse scenariene blir presentert for respondenten, stiller jeg spørsmål som skal belyse hva de ulike kundene verdsetter i de ulike situasjonene, og om deres ønske om kommunikasjon

og service forandrer seg fra den ene situasjonen, til den andre. Det var for meg viktig å ha konkrete eksempler å vise til, slik at respondenten kunne sette seg inn i ulike situasjoner for når innmelding av skade til Gjensidige var nødvendig. Jeg presenterte også de samme scenariene for saksbehandlerne, for på den måten å kunne innhente informasjon fra to ulike perspektiver.

Etter at hvert av de tre scenariene har blitt presentert for bedriftskunden, stiller jeg blant annet dette spørsmålet:

- *Hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?*

For saksbehandlerne, formulerer jeg spørsmålet istedenfor slik:

- *Hva anser du som viktig for kunden med tanke på kommunikasjonen med Gjensidige, når en slik skade inntreffer?*

Som man kan se i *vedlegg 1-, 2- og 3*, er denne måten å reformulere spørsmålene på, relativt gjennomgående for hele intervjuet. Dette gjorde at jeg fikk en respons fra begge parter, som bidro til å belyse alle temaene og forskningsspørsmålene.

4.7 Kritikk av intervjuguiden

Jeg hadde i utgangspunktet som mål å få gjennomført et identisk intervju med alle de ulike bedriftskundene. Dette med unntak av at jeg brukte en skadesak fra deres egen skadeportefølje som eksempel, istedenfor scenarier. Det viste seg å bli vanskeligere enn først antatt, å få gjennomført dette. Etter at jeg undersøkte de utvalgte bedriftskundene nærmere, oppdaget jeg at de ikke hadde en skadehistorikk som ville lagt et godt grunnlag for å løse intervjuguiden på denne måten. Alle bedriftene hadde få- eller ingen skadesaker i de seneste årene, der en av deres bygninger eller eiendeler hadde blitt skadet. Noen av bedriftene hadde heller ingen bygningsforsikring da lokalene ble leid. For at jeg da skulle kunne utarbeide fiktive skadescenarier, var det viktig at de var relevante for alle bedriftene. Skadescenariene omhandlet derfor i større grad eiendeler kontra bygning, da alle hadde eiendelsforsikringer.

Som nevnt tidligere, skilte intervjuguiden for Bedrift A seg fra intervjuguidene til de andre bedriftene. Svarene i dette intervjuet ble veldig kortfattet og det var tydelig at jeg måtte gjøre intervjuet mer situasjonsbevisst for å kunne innhente mer detaljerte og nyanserte svar. På

bakgrunn av dette, valgte jeg å revidere intervjuguiden til å omfatte scenarier som alle de ulike bedriftene kunne kjenne seg igjen i. En revidert intervjuguide, førte også til at jeg etter hvert gjorde endringer på forskningsspørsmålene. Det kan derfor se ut som at forskningsspørsmålene på noen områder, ikke står helt i samsvar med spørsmålene i intervjuguiden.

En annen kritikk til intervjuguiden var at det i noen tilfeller ikke var nødvendig å stille alle spørsmålene til respondentene. Dette gjaldt blant annet spørsmålene som ble stilt i forbindelse med scenariene:

- *Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)*
 - *Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for dere?*
 - *Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for dere?*

Etter gjennomføringen av de to første scenariene, merket jeg fort på noen av respondentene hvilken kommunikasjonsform de ønsket å benytte ved alle skadetilfeller. Jeg anså det derfor som unødvendig å stille disse spørsmålene på nytt, selv om scenariet endret seg. I enkelte tilfeller valgte jeg isteden å variere spørsmålene og bevege meg litt utenom intervjuguiden, slik at spørsmålene ikke skulle virke så gjentakende. Disse spørsmålene står i kursiv i intervjuguiden, hvor jeg også refererer til "**Meg:**". Når jeg beveget meg utenfor intervjuguiden, resulterte dette dessverre i at jeg i noen intervjuer klarte å hoppe over et spørsmål. Likevel, var ikke dette kritisk for oppgaven.

I intervjuguiden har jeg også brukt underpunkter til noen av spørsmålene, som skulle fungere som oppfølgingsspørsmål til hovedspørsmålet. I mange tilfeller ble disse oppfølgingsspørsmålene allerede besvart når hovedspørsmålet skulle besvares. Dette medførte at mange av disse underspørsmålene fremstår som ubesvart i transkriberingen. Jeg opplevde også en mye større åpenhet i responsene enn jeg hadde regnet med på forhånd. Dette gjorde det også utfordrende å kunne følge spørsmålene slavisk når jeg presenterer funnene senere i oppgaven. Underoverskriftene i analysen vil derfor isteden være hovedfunnene i intervjuene.

I analysen valgte jeg å ikke ta med scenario 3, da dette scenariet skulle vise seg å være mindre relevant for undersøkelsen. Det jeg ikke hadde tenkt ut på forhånd, var at jeg ikke noe sammenligningsgrunnlag for dette scenariet, slik som med scenario 1- og 2, hvor jeg hadde muligheten til å peke på forskjeller og likheter. Jeg har likevel latt det stå igjen som en del av intervjuguiden.

4.8 Dataanalyse

4.8.1 Transkribering

Etter at jeg hadde gjennomført hvert av intervjuene, renskrev jeg lydopptakene i sin helhet på ulike word-dokumenter. Det man sitter igjen med rett etter at man har gjennomført et intervju eller en observasjon, blir kalt for rådata (Jacobsen, 2005). Jeg valgte å ikke benytte meg av andre hjelpemidler til transkriberingen enn den båndopptakeren jeg hadde tilgjengelig. På forhånd kopierte jeg spørsmålene fra intervjuguiden over på et tomt word-dokument. Dette for at det skulle bli lettere å koble sitatene opp mot riktig spørsmål i ettertid. Før jeg satt i gang med systematisering og kategorisering av rådataene, grupperte jeg sitatene fra de ulike respondentene på ett og samme dokument. Det vil si at jeg brukte intervjuguidens struktur til å samle sitatene inn under samme spørsmål. Jeg ble dermed sittende igjen med ett word-dokument for bedriftene og ett word-dokument for saksbehandlerne.

4.8.2 Systematisering og kategorisering

Systematisering betyr å redusere den uoversiktlige informasjonen man har før en analyse (Jacobsen, 2005). Jeg reduserte dataene til å kun omfatte relevante sitater for oppgaven. Sitater som jeg var usikker på om kunne bli brukt videre i analysen, plasserte jeg i en "kanskje-boks." Dette gjorde at jeg ikke utelukket funn som kunne ha en verdi senere.

Kategorisering betyr at man samler data i grupper (Jacobsen, 2005). Jeg valgte først å gruppere dataene etter hvor de passet inn i henhold til forskningsspørsmålene. Deretter grupperte jeg dem i ulike kategorier som representerte hovedfunnene i analysen. Dataene kunne derfor bli plassert under hovedfunn som ikke nødvendigvis var direkte knyttet til spørsmålet som var stilt. Dette lot seg likevel gjøre, ettersom respondentene ved flere tilfeller, beveget seg utenfor strukturen av intervjuguiden. Eksempelvis, var ofte respondentenes erfaringer knyttet til skadeoppgjørprosessen i fortiden, også relevant for deres forventninger i framtiden.

4.9 Metodekritikk og utfordringer

Jeg møtte på mange utfordringer underveis som skulle vise seg å bli mer tidkrevende enn først antatt. Det var et sterkt ønske fra min side å ikke måtte bytte respondenter underveis. Den ene bedriftskunden hadde jeg til slutt nødt til å bytte ut etter at det over lang tid og flere henvendelser, ikke lot seg gjøre å få gjennomført intervjuet slik som først avtalt. Jeg måtte derfor velge en ny respondent på eget initiativ. Jeg forsøkte å gjøre denne utvelgelsesprosessen

så objektiv som mulig, ved at jeg lagde meg en liste over potensielle respondenter, for deretter å dra direkte ut til bedriftene og høre om en av de kunne være med i undersøkelsen. Jeg var heldig å få gjennomslag på første forsøk, noe som gjorde at jeg fikk gjennomført intervjuet samme dag. Jeg fant ut i ettertid at intervjuet av denne bedriftskunden, ikke satte et negativt preg på oppgaven, men heller det motsatte, ved at respondenten var veldig konkret på det han var misfornøyd med.

Som nevnt tidligere, klarte jeg ved et par anledninger å unnlate å stille enkelte spørsmål som var listet opp i intervjuguiden. Dette kan komme av at jeg ikke er en erfaren intervjuer, og at jeg ikke oppdaget dette i situasjonen. Likevel hadde ikke dette en signifikant og negativ effekt på undersøkelsen. Intervjuguiden måtte også revideres etter det første intervjuet med Bedrift A, slik at jeg kunne få mer konkrete og nyanserte svar.

Det var også utfordringer knyttet til at undersøkelsen skulle være konfidensiell. Det kan være vanskelig for leseren å sette seg inn i de ulike respondentene, spesielt på bedriftssiden, ettersom jeg ikke kan beskrive de i detalj, og av konfidensialitetens hensyn, ikke kan nevne hvilken bransje de ulike bedriftene tilhører. Jeg anså det som nødvendig å beskytte respondentene på denne måten, i og med at jeg har begrenset oppgaven geografisk til Østfold.

4.10 Forskningsetikk

På samme måte som etikk dreier seg om visjonen om det gode liv, dreier forskningsetikk seg om visjonen om den gode forskningen (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2015). For å ikke havne i etiske fallgruver, har jeg valgt å følge Silverman (2015) sine etiske retningslinjer knyttet til forskning. I boken tar han blant annet opp at man må sørge for å beskytte identiteten til respondentene. Dette gjør jeg gjennom å ikke referere til respondentene med faktiske navn, men heller referere til de som: Bedrift A, Bedrift B, Saksbehandler A og Saksbehandler B osv. Dette informerer jeg også respondentene om ved å presentere den innledende informasjonen oppgitt i intervjuguidene (*Vedlegg 1-, 2- og 3*).

Som vist i intervjuguidene, gjør jeg det klart på forhånd at intervjuene ikke er et salgsmøte og at jeg ikke har noen hensikt å påvirke deres kundeforhold til Gjensidige. Det hender at bedriftskundene får besøk av en salgsrepresentant eller kundekontakt fra Gjensidige en gang i året. Jeg ønsket å gjøre det klart på forhånd at jeg ikke var en selger, for på den måten å skape

et tillitsforhold med respondenten. Jacobsen (2005) tar opp viktigheten av intervjuerens opptreden i en intervjusituasjon. For at en åpen informasjonsutveksling skal kunne oppnås, er det nødvendig å etablere en tillitsrelasjon til intervjuobjektet (Jacobsen, 2005). Denne tilliten skaper jeg gjennom samtalen jeg har med intervjuobjektet før intervjuet. Under denne samtalen gjør jeg det også klart hvorfor jeg ønsker å benytte meg av en diktafon under intervjuene. Ingen av respondentene har respondert negativt til dette, og alle fikk tilbudet om å få tilsendt sitatene for godkjenning før de ble slettet fra diktafonen.

5.0 Funn og diskusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil jeg i dette kapitlet presentere og diskutere funnene i intervjuene. Der det er aktuelt, vil jeg koble funnene opp mot relevant teori. Jeg ønsker å belyse forskningsspørsmålene gjennom å presentere hovedfunnene i analysen av intervjuene, og undersøke om det er samsvar mellom det som blir påpekt av både saksbehandlerne og bedriftskundene. Jeg vil derfor presentere saksbehandlerens perspektiv, sett opp mot hovedfunnene. Etter at forskningsspørsmålene er analysert og belyst, vil jeg bruke resultatene til å belyse den overordnede problemstillingen: *Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutinene for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?*

5.1 *Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?*

For å kunne undersøke bedriftenes erfaringer med slik de har meldt skader frem til nå, så jeg det som en viktig forutsetning at de var kjent med hvordan deres bedrift melder skader. Bedriftene responderte slik, på det innledende spørsmålet om de var godt kjent med deres rutiner for skadeinnmelding til Gjensidige:

"Det er jeg som gjør det, så er godt kjent med rutinene." (Bedrift A)

"Godt kjent med rutinene." (Bedrift B)

"Nja, bra." (Bedrift C)

"Godt kjent." (Bedrift D)

Alle respondentene fra bedriftene bekreftet også at de til en viss grad var direkte involvert med skadesakene, også når det gjaldt innmelding. Informasjonsflyten og de interne rutinene, viste seg likevel å være litt forskjellig fra bedrift til bedrift:

"(...) vi har et internt avvikssystem hvor det registreres en hendelse, og da melder vi skaden til Gjensidige umiddelbart (...)" (Bedrift B).

Meg: *"Har dere en bestemt person som tar seg av innmelding?"*

"Vi har en person sentralt i Oslo som sitter med inn- og utmelding av kjøretøy og det som inngår i forsikringen, og som også melder skader. Er det mer komplekse saker hvor det er mange involverte, både personer og utstyr, så er det daglig leder som involveres også." (Bedrift B)

På samme spørsmål, sier respondentene for Bedrift B- og C dette:

"Jeg eller medeier og formann." (Bedrift C)

"Det er teknisk sjef, og så er det meg egentlig, det kommer litt an på hvem som mottar skademeldingen (...)" (Bedrift D)

Alle respondentene fra de ulike bedriftene, unntatt daglig leder for Bedrift C som ikke vet om de benytter Min Bedrift eller ikke, indikerer at de har tilgang til nettportalen.

5.1.1 Oppfølging, orientering og ivaretagelse

Undersøkelsen viste at bedriftenes erfaringer med servicekvaliteten i skadeoppgjørprosessen var sterkt knyttet til et gjennomgående behov for god oppfølging, orientering og ivaretagelse. Funnene viste at det var spesielt fire faktorer som gjorde seg ekstra gjeldende innenfor dette: behov for individualisert oppfølging, direktekontakt, personlige forhold og nærhet til kunden. Gjensidige skal i henhold til deres egen visjon, kjenne kunden best og bry seg mest (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). På spørsmål om hvor godt bedriftene føler seg orientert rundt skadesakene etter at de er meldt inn, svarte Bedrift C- og D følgende:

"Jada, vi får all de opplysningene vi trenger, det fungerer veldig bra. Gjensidige er desidert best." (Bedrift C)

"Jeg vil si før – bra, nå – ikke bra." (Bedrift D)

Det kommer fram her at det er delte meninger rundt dette. Kumar & Singh (2010) beskriver empati som å vise omsorg og gi individualisert oppmerksomhet til kunden. Viktigheten av dette gjorde seg spesielt gjeldene for Bedrift D, som gjennom intervjuet var svært tydelig på at kunder av en viss størrelse burde bli godt ivaretatt:

"(...) du må føle at du blir ivaretatt som en kunde, ikke som «menigmann i gata» på en måte."
(Bedrift D)

For Bedrift D, handler også god ivaretagelse om å ha muligheten til å kunne kontakte bedriftens egen kunderepresentant i Gjensidige, og slippe å måtte ringe til kundesentrene for å få hjelp. På spørsmål om viktigheten av å ha mulighet for telefonkontakt med et forsikringsselskap, svarte de slik:

"Ehh, det er ikke så lett. Det er jo stort sett inn til disse sentrale... (referer til kundesentrene), men så pleier jo jeg da å finne ut hvem som er skadebehandler, det står jo gjerne på brevene og da hender det at det står et nummer, og da bruker jeg det. Det er det ikke alltid det står, men da bruker jeg å gå tilbake å lete i gamle brev for å finne de numrene. Eller så bruker jeg jo som sagt vår kunderepresentant da, han som er selgeren vår. Er det noe jeg synes er helt håpløst, så ringer jeg bare han og ber han ordne opp og ta det internt." (Bedrift D).

Bedrift D jobber dermed aktivt for å kunne opprettholde muligheten for direktekontakt med kun én person, noe som i henhold til funnene var mer viktig for de bedriftene som har vært kunde av Gjensidige over lang tid. Både Bedrift D- og C som begge har hatt et langt kundeforhold med Gjensidige, var begge veldig tydelige på at dette var en avgjørende faktor for å skape et langvarig kundeforhold:

"Det er personlig forhold til én eller to personer... som jeg har tillit til og som jeg kan... ja, som vet hvem jeg er, hvem mitt firma er, og hva vi står for." (Bedrift C)

"(...) Vi har jo vært Gjensidigekunder siden tidenes morgen tror jeg. Vi er nå 81 år gamle og jeg tror at vi har vært her heletiden... så de har jo på en måte vært flinke, de har jo hatt kontor her i området og... men nå har jeg plutselig på fem år fått tre eller fire forskjellige kundebehandlere, så det begynner å nærme seg noe som ikke er så langsiktig på den fronten, fordi at: tidligere var det veldig... man hadde én som var ansvarlig for oss, og så var det lokalt, og så fikk man den oppfølgingen man trengte, men han er veldig flink han vi har nå altså, jeg har ikke noe å si på det. Men, han holder til i Drammen tror jeg, så... det skal ikke være så mange flere bytter nå... Alle har vært flinke og reddet seg inn på det, men kommer det nå dettende inn en ny storkundeansvarlig som ikke er flink, så er det rett ut... det kan jeg si med én gang. Jeg har møte med If to ganger i året, de er helt desperate etter å komme inn her."
(Bedrift D)

Det kan her virke som at det er viktig for kunden at Gjensidige er fysisk tilstede og at kunderepresentanten fra Gjensidige ikke byttes ut for ofte. Håndgripelighet er derfor en dimensjon av service som gjør seg gjeldende her, ettersom at den blant annet bygger på tilstedeværelse av fysiske fasiliteter og personell (Kumar & Singh, 2010). Denne oppfatningen styrkes gjennom slik Bedrift C har erfart Gjensidiges oppfølging gjennom årene som har gått:

"(...) Det som gjør kan du si... at jeg har vært Gjensidige så troen, og vært så fornøyd med dem, det er jo at Gjensidiges representanter kommer hit til meg en gang i året og har gjort i alle år, går gjennom alle polisene, går igjennom forskjellige ting(...)" (Bedrift C)

Et interessant funn er at Bedrift C, som tilsynelatende er den minst digitale av respondentene, er den som er mest fornøyd med oppfølgingen fra Gjensidige. Dette viser at Gjensidige i stor grad har gitt denne kunden masse individualisert oppfølging, noe som også kommer sterkt til uttrykk gjennom deres tanker om en stadig mer digitalisert hverdag. Der trekker de også tråder til deres bankkundeforhold:

"Vel, det sier seg jo selv i min alder, for dere så er det jo veldig enkelt. Jeg synes at det kan bli litt for mye... for her må du ringe og be om tid hvis du er så uheldig og har kontoene i Nordea, så må du be om tid for å få lov til å komme inn i en bank, det er helt upersonlig, det er fryktelig. Det som gjør kan du si at... Jeg har vært Gjensidige så troen, og vært så fornøyd med dem, det er jo at Gjensidiges representanter kommer hit til meg en gang i året og har gjort i alle år, går gjennom alle polisene, går igjennom forskjellige ting, så har jeg fått tilbud ifra masse selskaper, og så har jeg bare tatt de også scannet de inn og sendt dem rett inn til min rådgiver/selger, her er prisene som de prøver å kjøpe seg inn på (...). (...) Derfor er jeg så veldig fornøyd med Gjensidige, men jeg MÅ gå ut av Gjensidige i august, og det er på grunn av vi har byttet til en annen bank, og de har Eika, og for at vi skulle få de beste rentene, så måtte vi gå over, men det har jeg ringt og fortalt selger og han skjønner det! Det var på grunn av bankvirksomheten, for jeg er lei av banken som vi har vært en del av siden 1930... og der sitter det jyplinger, som jeg ser på som unge, flinke folk som deg, på et annet sted og skal vurdere oss! De vet ikke hvor «...» (refererer til byen de holder til i) er hen en gang. De har ikke peiling på hva de snakker om. Går man til (... ..) (refererer til nærliggende bank), så sitter banksjefen og en økonom, og jeg på andre siden av bordet, så blir vi enige der! Det er lett å forholde seg til! Hehe, det er et viktig poeng altså!" (Bedrift C)

Respondenten gir her uttrykk for stor frustrasjon som følge av at de blir nødt til å avslutte sitt lange kundeforhold med Gjensidige. I tillegg verdsetter de at Gjensidige viser nærhet til kunden, noe som tyder på at de individualiserer oppfølgingen. Det kan likevel diskuteres om en slik oppfølging vil bli like strategisk forankret i konsernet i framtiden, da Gjensidige i tillegg til å tilby gode kundeopplevelser, har rettet sine strategiske prioriteringer mot blant annet effektivisering og lønnsomhet (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Med tanke på den individualiserte oppfølgingen som enkelte av bedriftene krever, er det ikke til å komme foruten at Gjensidige vil kunne stå overfor utfordringer knyttet til dette. En fysisk og individualisert oppfølging vil kunne koste penger. Som Abass (2016) påpeker i henhold til forsikring, vil kundenes forventninger kunne måles gjennom opplevelsen av blant annet personlige forhold og kundeomsorg (Abass, 2016). Funnene viser at Bedrift B, som hovedsakelig bruker nettportalen til skademelding, også verdsetter et slikt personlig forhold, men dette kommer som en konsekvens av at de er litt usikre på hvordan de skal kommunisere med Gjensidige. På spørsmål om hvor godt de føler seg orienterte rundt skadesakene svarer de dette:

"Det er litt varierende, og så... det er jo en... hva skal vi si, en slags kommunikasjon på sakene på nettsiden, men der har nok ikke vi vært gode nok til å kanskje sette oss inn i hvordan dialogen SKAL foregå da. Det hender veldig ofte at vi ringer eller sender mail til vår kontaktperson for å etterlyse tilbakemelding på saker." (Bedrift B)

Bedriften refererer her til nettportalen hvor man kan kommunisere med saksbehandler direkte inne på skadesakene. De tar selvkritikk for å ikke sette seg godt nok inn i de digitale løsningene, men det kommer igjen fram her at de er raske med å ta kontakt med deres kontaktperson i Gjensidige, når de føler de ikke får den oppfølgingen de trenger i skadeoppgjørene. Dette på tross av at de hovedsakelig melder deres skader digitalt.

Det er likevel noe variert hvordan de ulike bedriftene melder skader, men dette avhenger ofte av hva som er skadet og hvilke rutiner de er vant med fra tidligere. Gjensidige ønsker gjennom sin strategi å legge til rette for at kundene skal kunne melde skaden digitalt (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c), men det ser ut til at bedriftene i mange tilfeller foretrekker e-post fremfor Min Bedrift. Bedrift D sier at de melder inn deres skadesaker over e-post og er godt fornøyd med denne løsningen. På spørsmål om denne formen for innmelding har vært problematisk, svarer Bedrift D slik:

"Nei, det er den enkleste måten, den går jo rett i kopimaskinen og putter rett på scanning og sender den over, så det er desidert den enkleste. Men jeg vet jo at Gjensidige ønsker at man skal inn på hjemmesiden og laste den opp der, men altså... da må de rabattere forsikringen, vi kan ikke begynne med saksbehandling." (Bedrift D)

Det kommer tydelig fram her at Bedrift D er klar over hvordan Gjensidige ønsker at de skal melde deres skadesaker, men at de motstrider dette ved å forvente en lavere forsikringspremie. Pasharibu m.fl. (2018) påpeker at servicekvaliteten vil kunne forandre seg med kundenes krav, noe som gjør den dynamisk. Det er tydelig at dynamikken i servicekvaliteten spiller en stor rolle i dette tilfellet. Ved å forsøke å få kundene til å melde skadesakene digitalt, vil kundene kunne stille nye krav til forsikringsselskapet og forvente en annen service. Det er viktig at det nivået av service som gis til kundene, faktisk matcher det som kundene forventer (Parasuraman m.fl. 1985).

Selskapsidentitet er definert som de følelser, inntrykk og kunnskap folk måtte ha om et selskap. Det er også ansett som å være nøkkelen til et vedvarende konkurransefortrinn. Hvis man ser bort ifra de enkelte produktene et selskap tilbyr, vil kundene fra et markedsperspektiv, ofte se på selskapsidentitet som en merkeidentitet som refererer til hele virksomheten (Nguyen m.fl. 2018). Det har i den forbindelse vært bemerkelsesverdig å se den viktige rollen som selgeren/kunderepresentanten spiller inn i bedriftskundenes erfaringer med skadeoppgjøret. Dette ettersom de i utgangspunktet ikke skal ta del i behandlingen av skaden.

Oppsummert, viser funnene at noen bedrifter krever mer individualisert oppfølging enn andre, samt at behovet for direktekontakt ikke forsvinner selv om skadeoppgjørprosessen blir mer digitalisert. To av bedriftene påpeker også at de har gode erfaringer med å ha Gjensidige lokalt og fysisk tilstede. I tillegg spiller personlige forhold og Gjensidiges nærhet til bedriftene, en viktig rolle i deres oppfattelse av god service.

Saksbehandlerens perspektiv

Fra saksbehandlerens perspektiv ser det ut til at det er et godt samsvar mellom hvordan bedriftskundene opplever behovet for direktekontakt og oppfølging, og hvordan de selv opplever behovet. Funnene viser at Bedrift C er en stor tilhenger av å få individuell og god oppfølging fra deres kontaktperson i Gjensidige. Denne oppfatningen deles med Saksbehandler

C. På spørsmål om det var ting som burde vært annerledes, og som ville vært med på å skape en enda bedre kundeopplevelse, påpekte hun dette:

"(...) Det er veldig mange som etterlyser å få selgeren ut for å gjennomgå, for eksempel i større bedrifter og i landbruk... i hvert fall så tenker jeg det er i den enden, hvor det nå er innskrenket og hvor det er ingen selgere som ofte er ute hos kunden lenger. Det tenker jeg vil skape bedre relasjoner og de føler seg enda mer ivaretatt... når de er ute og går gjennom det de faktisk har der ute. Der er det mye stopp på." (Saksbehandler C)

Funnene viser her at det er en gjensidig forståelse for, hva som bidrar til god ivaretagelse og oppfølging. Det er viktig å også legge til her, at Bedrift C ikke var blant de største bedriftene i undersøkelsen, så dette viser at behovet også er tilstede hos de mindre bedriftene. Det kan tenkes at Bedrift C sine erfaringer rundt oppfølging, er veldig knyttet til slik det alltid har vært i deres 81 år lange kundeforhold med Gjensidige. Dette tyder på at Gjensidige er villig til å legge inn en ekstra innsats for å bevare bedrifter som har vært kunder lenge. Tidligere studier, viser at servicekvalitet og kundelojalitet kan påvirke hverandre, både indirekte og direkte. Servicekvalitet regnes for å være en del av kundetilfredshet. Ettersom kundetilfredshet vil føre til kundelojalitet (Nguyen m.fl. 2018), kan det tenkes at Bedrift C har oppfattet servicen som god.

På spørsmål om saksbehandlerne opplever at bedriftskundene er fornøyde med nåværende skadeoppgjøringsprosess, kommer det fram at de mener kundenes erfaringer er noe varierte. Saksbehandler A- og D sier dette:

"Både og. Det kommer jo litt kanskje an på eieren av bedriften og kontaktpersonen i bedriften og hvor digitale de er. Men er de digitale, så er de veldig fornøyde med den digitale prosessen. Hvis de ikke er det... de kan jo være digitale, men samtidig så er de ikke selv så digitale likevel og kan slite med den prosessen, og det kan gjøre at de blir litt irritert." (Saksbehandler D)

"Ja, de aller fleste er det." (Saksbehandler A)

Meg: *"Hva hvis de ikke er det, har du eventuelt et eksempel på en årsak til det?"*

"Da tror jeg det er mer det at de ikke helt henger med i tiden – er litt den gamle skolen som helst skal ha oss ute på plassen hele tiden, og passe på at vi følger dem opp... og de helst vil bare ha én kontaktperson å forholde seg til og ikke fler (...)" (Saksbehandler A)

Å kunne forholde seg til én kontaktperson, er noe som saksbehandlerne tydelig oppfatter å bli verdsatt av kundene. De legger også til her at kunder som sliter med de digitale løsningene fort kan bli irriterte. De bedriftene som på sin side mestrer nettportalen virker tilsynelatende å synes at løsningen er grei. Bedrift B svarte slik på spørsmålet om hvorfor det var en passende eller upassende måte å melde skader digitalt:

"Fordelen er jo at vi kan gjøre dette her fra hvor som helst i fred og ro utenom åpningstid osv (...)" (Bedrift B)

Dette forsterkes gjennom Saksbehandler C sin oppfatning om at bedriftskundene er fornøyde med nåværende skadeoppgjørsprosess:

"(...) vi er jo mer og mer over på nett og digitalt, og det ønsker de fleste av kundene også (...). (...) Ofte så snakker man ikke sammen i det heletatt, og det opplever jeg at de synes egentlig er ålreit, for da kan de gjøre sin del av saken når det passer de, ikke når jeg ringer og maser." (Saksbehandler C)

På tross av at de fleste kundene synes å være fornøyde med skadeoppgjørsprosessen, kommer det tydelig fram blant saksbehandlerne at mangel på oppfølging og kommunikasjon er to av de vanligste årsakene til at kundene ikke er fornøyde:

"Det er jo selvfølgelig oppfølging, og informasjon fra servicepartner/takstkonsulent... hvis de uteblir, gir lovnader, hvis det er sykdom/ferie som ikke blir meldt videre, saken blir stående, saksbehandler vet ingenting fordi det er ingen oppfølging på hva leverandør gjør (...)" (Saksbehandler B)

"Mangelfull oppfølging og kommunikasjon." (Saksbehandler C)

Saksbehandler B indikerer her at mangelfull oppfølging fra Gjensidiges avtaleleverandør er en av de viktigste årsakene til at kundene ikke er fornøyde. Nguyen m.fl. (2018) tar opp viktigheten av å holde løfter. Det hender at saker blir stående ubehandlet når det svikter i rutinene til leverandøren, slik som Saksbehandler B påpeker. Funnene viser også at saksbehandlerne har en forventning om at leverandøren holder de avtalene som blir gjort med kunden. Ser man dette i sammenheng med *Figur 3* (Kumar & Singh, 2010), vil dimensjonen av pålitelighet gjøre seg

gjeldende. Pålitelighet handler om evnen til å utføre den lovede tjenesten med troverdighet og nøyaktighet (Kumar & Singh, 2010). På spørsmål om hvor godt saksbehandlerne føler de klarer å følge opp hver enkelt skadesak, svarer Saksbehandler B dette:

"Ut ifra spørsmålet ditt, så vil jeg nok si at det ikke er godt nok, men fordi at vi har blitt gitt en mulighet, og ikke minst at oppdraget har blitt gitt videre til servicepartner, så forventes det at saken blir tatt hånd om på skadested, avtaler blir fulgt, dokumentasjon blir levert, og at saksbehandler kun skal forholde seg til at ja..., skaden er riktig registrert på kode, på beslutning og de andre tingene som skal gå per i dag etter robotløsning eller automatisert fra leverandørkontroll. Så saksbehandler per i dag trenger egentlig ikke å ha så veldig god kontroll, fordi det ikke er gitt mandat til å ha det heller, selv om man er sakseier... Det er min oppfatning av hvordan det er i dag." (Saksbehandler B)

Saksbehandler B antyder her at mandatet de har i sakene ikke samsvarer med det som kundene krever av oppfølging. Mye av ansvaret blir derfor lagt over på avtaleleverandørene og de automatiserte systemene. Det kan tenkes at når avtaleleverandørene svikter i sin oppfølging i skadesakene, vil Gjensidige sin selskapsidentitet kunne bli påvirket. Slik som beskrevet av Nguyen m.fl. (2018), er selskapsidentitet fra et markedsperspektiv ofte sett på som en merkeidentitet som refererer til hele virksomheten. I og med at avtaleleverandørene yter tjenester på vegne av Gjensidige, kan en anta at leverandørenes grad av oppfølging vil kunne gjøre at kundenes tillit til Gjensidige svekkes. En slik antagelse vil kunne styrkes gjennom slik Morgan & Hunt (1994) beskriver tillit: *"når en part har tillit til en annen parts pålitelighet og integritet, er dette å anse som å ha tillit."* Setter man dette opp imot Figur 3 (Kumar & Singh, 2010), vil dimensjonen om pålitelighet gjøre seg gjeldende her.

I tillegg til å ha et utilstrekkelig mandat, tyder responsen fra saksbehandlerne at mangelen på ressurser og arbeidsbelastning, gjør at de ikke får fulgt opp skadesakene slik som de ønsker:

"Det avhenger litt av hvilken arbeidsbelastning vi har, og hvor mye vi har å gjøre... så, men det er ikke så veldig ofte at vi ligger i forkant." (Saksbehandler C)

"Tja, hver enkelt skadesak får man ikke fulgt opp fordi at det er såpass mange (...)" (...) Jeg tenker nok at vi kanskje burde vært litt flere (...)" (Saksbehandler D)

«Det måtte nok vært enda mere ressurser og litt flere medarbeidere, så man har enda mer tid til å håndtere sakene (...)» (Saksbehandler A)

Som beskrevet tidligere, hender det at Bedrift B blir nødt til å ringe eller sende e-post til sin kontaktperson i Gjensidige for å etterspørre tilbakemelding på skadesaker. Det kan tenkes at noe av årsaken til dette er mangelen på ressurser, slik som Saksbehandler A-, C- og D påpeker. Det kommer også fram at det tar opp mye tid og ressurser når kundene ringer:

«Vi blir jo mer effektive av å kunne gjøre ting når det passer oss, og ikke sitte å snakke i telefonen... for du må jo gjøre de oppgavene man har på nett, uansett om du får en telefon i tillegg eller ikke, så det sparer oss for tid.» (Saksbehandler C)

"(...) men ulempen er jo at det tar mer tid, det er ikke alltid man får tak i kunden... og det kan bli mye utenomsnakk også... altså, det bare går mer tid, så det raskeste for alle er jo å ha den digitale kommunikasjonen." (Saksbehandler A)

Funnene viser her at tiden som brukes til kommunikasjon med kundene over telefon, vil kunne gå utover den digitale kommunikasjonen. Gjensidige ønsker blant annet gjennom sin strategi å tiltrekke seg flere og bedre kunder (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Det kan tenkes at Gjensidige med dette, ønsker at mulige nye kunder skal være mer digitale. På spørsmål om oppfølging rundt hver enkelt skadesak, gir Saksbehandler A uttrykk for et slikt ønske:

«Jeg synes egentlig at det kommer veldig an på kunden, fordi at noen trenger man ikke å ha kontakt med, da går det på skinner og det går via systemene våre, vi trenger jo ikke alltid å ringe dem. Det jeg kanskje synes er litt usikkert nå er at kunden ikke er så digitale som vi ønsker... jeg vet liksom ikke helt om jeg er sikker på at de har lest og sett informasjonen vi har fått. Da kan de komme litt sånn etterpå at de ikke har hørt noe, så har jo vi sendt alt det vi skal... men som regel så går det jo greit... det er jo de sakene hvor ting ikke går på skinner at du føler du ikke rekker å følge opp ordentlig, sånn vil det alltid være.» (Saksbehandler A)

På tross av at ikke alle bedriftene er like digitale, får jeg inntrykk av saksbehandlerne viser empati og forståelse for alle kundene. Saksbehandler D konkretiserer dette gjennom hva han/hun mener er det viktigste for at kunden skal få en så god som mulig opplevelse med skadeoppgjørprosessen:

"(...) at de føler at de blir ivaretatt uavhengig av kanal (...)" (Saksbehandler D)

I tillegg gir funnene et klart bilde av at saksbehandlerne er veldig bevisste på hvilke egenskaper/ferdigheter som er viktige for en saksbehandler å inneha:

"Det er jo flere ting, men man må jo ha en god kommunikasjonsevne, både muntlig og skriftlig (...)" (Saksbehandler A)

"Tålmodighet, forståelse for hva som faktisk blir sagt. (...) ha evnen til å lytte kanskje." (Saksbehandler B)

"At man er rolig og at man kan sette seg inn i kundens situasjon, at man er ganske klar på tilbakemeldingene til kunden, at man er god til å lytte." (Saksbehandler C)

"(...) man skal utøve empati, prøve å ha god forståelse for kunden (...)"(Saksbehandler D)

Oppsummert, viser funnene at det er et godt samsvar mellom bedriftenes- og saksbehandlerne erfaringer med oppfølging, orientering og ivaretagelse. Saksbehandlerne ser behovet for muligheten for direktekontakt med bedriftene som et viktig element i oppfølgingen og ivaretagelsen av kunden. I tillegg tar saksbehandlerne opp mangel på ressurser, og fordeling av ansvar til avtaleleverandørene og de digitale systemene, som mulig årsaker til redusert servicekvalitet.

5.1.2 Tilrettelegging og velfungerende systemer

Gjensidige ønsker gjennom sin strategi å legge til rette for at kundene skal kunne melde sine skadesaker digitalt. I tillegg vil de gjennom å utvikle brukervennlige løsninger, prøve å sikre tilliten til kundene (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Funnene i undersøkelsen viste at bedriftenes erfaringer med nettportalen til tider er ganske dårlig. På tross av å være den mest digitale kunden av bedriftene, ønsker Bedrift B bedre tilrettelegging for bruk av nettportalen. På spørsmål om hvor viktig telefonkontakt er med et forsikringsselskap, valgte respondenten også å rette fokus mot nettportalen:

"Ja, altså... jo tydeligere rutiner det er og... altså, det blir mindre og mindre viktig da, for å si det på den måten... og for å få den overgangen smidig med at det er mindre og mindre telefonkontakt, så er jo å ha tydelig rutiner mer og mer viktig... at det er helt selvfølgelig"

hvordan en skade skal meldes på nett, og at man får den kommunikasjonen så god som mulig, og jeg føler jo at det går den veien." (Bedrift B)

Funnene viser her at når det blir mindre og mindre kontakt over telefon, er det viktig at den digitale plattformen fungerer som den skal. Som beskrevet tidligere, hender det ofte at Bedrift B må ringe inn til deres kontaktperson i Gjensidige for å etterspørre tilbakemelding på skadesaker. Det kan tenkes at slike hendelser vil gi kunden inntrykk av at Gjensidige yter dårlig service, som igjen skaper et dårlig bilde av selskapet. Selskapsidentitet kan blant annet skapes gjennom et infrastrukturperspektiv, hvor det er viktig at selskapet understreker den misjonen og visjonen som tilbys til kundene (Krisnanto & Novianti, 2019). Det er derfor viktig at Gjensidige understreker sitt fokus på kundeorientering, da det i dette tilfellet kan virke som at det ikke er kommunisert godt nok til kunden hvordan man skal melde skader digitalt. Bedrift B sine erfaringer og tanker rundt tilrettelegging, virker tilsynelatende å være svært gjennomgående i hele intervjuet. På spørsmål om deres tanker rundt en stadig mer digitalisert hverdag, svarte respondenten slik:

"Nei altså, det er den veien som samfunnet går, og da er det jo som jeg var inne på i stad viktig at man har tydelige rutiner og... at vi fanger opp og... hvor kommunikasjonen skal foregå da. Jeg ser jo det at hvis vi har noe på telefon, noe på e-post og noe i portalen, så kan fort ting falle litt mellom, så hvis man klarer på en måte å legge til rette for at alt skal i portalen og styre inn det meste av skadedialog der, så er jo det en fordel." (Bedrift B)

Ønskene som Bedrift B gir uttrykk for å ha, dreier seg om å få all kommunikasjon inn på ett- og samme sted. Det kan tenkes at de større selskapene kan ha større utfordringer med å få all kommunikasjon inn på ett sted, ettersom at det er flere personer å forholde seg til. Større bedrifter kan ha anlegg og utstyr på flere forskjellige adresser, og det vil derfor være ulikt hvem som innesitter informasjon rundt skaden. Det kan tenkes at det er lettere for bedriften å bare videresende e-posten med informasjon om skaden, enn å fylle ut en ny skademelding i nettportalen. Kunden vil da kunne bruke lenger tid på å melde skaden gjennom nettportalen enn med e-post. Bedrift B mener også at det er et gjensidig ansvar å skape gode opplevelser rundt skadeoppgjørene:

"(...) det går mye på kommunikasjon og... det å gjøre rutiner kjent hos dere og hos oss, sånn at vi vet heletiden hva vi må passe på å gi til dere av informasjon, eller Gjensidige, og hva vi forventer å få tilbake... og det er jo på en måte begge ansvar sånn sett da." (Bedrift B)

Det er graden av servicekvalitet som bestemmer om kundenes forventninger blir møtt eller ikke (Pasharibu m.fl. 2018). Slik Bedrift B sine erfaringer kommer til uttrykk, tyder funnene på at Gjensidige ikke helt møter deres forventninger. Bedrift D, som på sin side, hovedsakelig melder sine skader over e-post, gir også uttrykk for misnøye med nettportalen. For dem er det mer det digitale brevsystemet som er problemet:

"Den store utfordringen der er at det er slett arbeid når det gjelder utvikling. Jeg kan egentlig vise deg det, hvis du ikke har vært og tittet selv. Det er på en måte en postkasse som ikke viser om du har lest eller ikke lest brevene. Hvis du går i DNB sin nettbank, så står det jo at du har lest en melding, det står at du har tre nye meldinger, og så går du inn og leser de så står det ikke at du har tre nye meldinger. Mens Gjensidiges sitt dokument da... jeg får jo dokumenter heletiden... Der vet man ikke hva man har lest. La oss si at det er 40 brev, nå siden januar... Når jeg får en e-post om at jeg har en ny melding og at jeg må sjekke min kasse... og så går jeg og sjekker, også tenker jeg: hvor skal jeg lese da? Når var jeg inne sist? Var det 14 dager eller 3 uker siden jeg var inne sist? Er det 15 brev jeg skal lese nå eller 7 brev jeg skal lese nå?... Det er helt umulig! Så det er ikke bra, det er rett og slett helt forferdelig. Så istedenfor for at det er sånn som det har vært tidligere hvor det la seg der, og i tillegg ble sendt ut en e-post med det brevet. Det skjer nå en gang iblant, sånn ca. 10% av tilfellene så mottar du et brev per e-post om for eksempel skadebehandling, egenandelinnbetaling eller skadeoppgjør eller hva som helst, mens i de fleste tilfellene så kommer det ikke. Så da må du prøve å huske innimellom å gå inn der faktisk å skrive ut, og gjerne skrive ut 10 brev ekstra, så når du tar opp skadesakene så ser du: «Å ja, den har jeg jo tatt før.» Så på en eller annen måte så må jeg notere meg når jeg var sist inne, manuelt... Det er helt mørkt! Hehe, det er så dårlig! Skikkelig dårlig!" (Bedrift D)

Meg: "Gjelder dette mer (referer til selskapets bransje-forsikringer) eller gjelder dette alt?"

"Det er en kasse som gjelder alt. Og der kommer jo personal-ting inn og der kommer alt og da... så plutselig så må jeg inn for personalsjefen da og lete for henne, for hun vet jo ikke når det kommer noen meldinger der osv. – Det samme gjelder ting som gjelder han der nede (peker mot gangen), før så kom det på mail og da var det bare å videresende mailen til teknisk sjef... Nå må jeg inn og logge meg på og prøve å finne relevante brev, og så må jeg sitte og videresende det rundt her, laste ned PDF-fil, lagre lokalt og legge opp som mail-vedlegg. Det er helt borte i natta! Så spesielt det at man ikke kan se hvilke dokumenter du har lest tidligere, det er det største problemet egentlig. Og så har jeg prøvd nå tidligere å ikke trykke på

samtykkeerklæring for elektroniske dokumenter for å se om jeg kan få det på gamlemåten, men da tar de bort arkivet... Det er jo kjekt å ha et digitalt arkiv også ikke sant? Det er veldig kjekt, hvis det er et papir man mangler eller hvis økonomisjefen trenger noe til bokføring, så er det kjekt at man kan se en endringsmelding, og da er det suverent å kunne gå inn der å få supplert det du mangler av dokumenter.» Men hvis du da velger å motta papirer per post, så har du ikke den muligheten." (Bedrift D)

Det kan se ut som Bedrift D sin tillit til Gjensidige har begynt å svekkes som følge av et digitalt system som ikke dekker deres behov. Melewar m.fl. (2017) mener at tillit kan knyttes til hvordan forbrukerne oppfatter at selskapet møter deres lojalitet. Det kan tenkes at Bedrift D, som har et langt kundeforhold med Gjensidige, vil kunne føle at deres lojalitet ikke blir møtt. Funnene viser derfor at systemsvikt kan få negative konsekvenser for et kundeforhold.

Saksbehandlerne perspektiv

Fra saksbehandlerne perspektiv, ble det ikke i like stor grad tatt opp problematikk rundt det å ha klare rutiner for skadeinnmelding. Som tidligere indikert i undersøkelsen, påpeker Saksbehandler A at de ønsker at kundene skal bli mer digitale. Gjensidige ønsker gjennom sin strategi å skape digitale kundeopplevelser i skadehåndteringen (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Det kommer tydelig fram i funnene at Bedrift B ønsker å bli mer digital, men trenger bedre tilrettelegging fra Gjensidige. Det viser seg at bruken av nettportalen, kan være vanskelig for noen kunder. Saksbehandler D antydte at dette var den vanligste årsaken til at kundene ikke var fornøyde med skadeoppgjørprosessen:

"De kan være digitale og sagt at de er digitale, men når det kommer til bruken av det, så kan det være litt mangelfullt og da kan det skape en frustrasjon hos kunden." (Saksbehandler D)

I tillegg ser det ut til å være bred enighet blant saksbehandlerne på spørsmål om de opplever at kundene generelt sett synes det er enkelt å melde skade:

"Nei, det synes jeg ikke. Hvis de har klart å melde det, så er det nesten som de ringer etterpå for å sjekke at alt gikk ok, så vi har en vei å gå der." (Saksbehandler A)

"Nei, det synes jeg egentlig ikke (...)" (Saksbehandler B)

"Hvis skadeløsningen på nett fungerer... og så er det noen som er i "den gamle skolen" og helst ikke vil bruke nett, det er ikke så veldig mange av bedriftskundene egentlig... da vil de gjerne ha det på telefon." (Saksbehandler C)

"Både og. Hvis kunden er vant til å være digitalt og gjøre mye på nett, så går det greit, er kunden usikker så går det ikke greit." (Saksbehandler D)

Det vil være nærliggende å si, at å melde skade på nettportalen, er en tilvenningssak, som tydelig ikke har falt i smak hos alle bedriftene.

Når det gjelder problematikken med brevarkivet i nettportalen, så er dette ikke noe som blir tatt opp av saksbehandlerne. Det som derimot blir nevnt, er at Saksbehandler A, har problemer med e-post-funksjonen:

"(...) den e-post-funksjonen er så tungvint... og så mye feil... jeg bruker så mye tid på den... og når jeg skal sende noe, så er jo halve teksten vekk og så må du angre og gå tilbake. Jeg har sendt mailer hvor jeg ser at ting har blitt borte i det jeg sender de... og at hele setningen ikke kommer med, så den er jeg såå utrygg på. Men dette gjelder hvis kunden har sendt en e-post og du skal svare (...)." (Saksbehandler A)

Det er tydelig at problematikken med e-post-funksjonen, tar opp mye tid hos Saksbehandler A. Da dette er en e-post-funksjon som ikke er en del av nettportalen, kan det antas at Gjensidige ikke har prioritert å fikse den feilen.

Oppsummert, viser funnene at en velfungerende nettportal er viktig for å holde kundene fornøyde. I tillegg er det viktig at det er lagt til rette for at kundene skal kunne melde skader digitalt. Da Gjensidige retter sin strategi mot digitale kundeopplevelser (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c), er det tydelig at de har et forbedringspotensial, når det gjelder nettportalen.

5.1.3 Kunnskap, rettferdighet og raske skadeoppgjør

Funnene viser også, at bedriftenes erfaringer med god servicekvalitet, er sterkt knyttet til at saksbehandlerne er kompetente til å gjøre jobben. Med utgangspunkt i dimensjonene i *Figur 3* (Kumar & Singh, 2010), vil det være nærliggende å tro at dimensjonen for trygghet, gjør deg gjeldende her. Trygghet handler ifølge Kumar & Singh (2010) om de ansattes kunnskap og

høflighet, og deres evne til å inspirere til fortrolighet og tillit. På spørsmål om hva som var avgjørende for et langvarig kundeforhold med et forsikringsselskap, svarte Bedrift B slik:

"(...) kommer det nå dettende inn en ny storkundeansvarlig som ikke er flink, så er det rett ut... det kan jeg si med én gang. Jeg har møte med If to ganger i året, de er helt desperate etter å komme inn her." (Bedrift D)

På tross av at Bedrift D har hatt dårlige erfaringer med utskiftninger av deres kontaktperson i Gjensidige, kommer det frem at saksbehandlerne som behandler skadesaker direkte knyttet til deres bransje, viser bra kunnskapsnivå:

" (...) når det gjelder (refererer til deres forsikringer innen bedriftens bransje), så synes jeg at vi blir godt ivaretatt av saksbehandlerne der. De viser bra kunnskapsnivå og... så der kan det være at vi har fått noen positive overraskelser, i form av at vi har et ønske om at de skal ta litt ekstra tak i en sak, og så kommer det store utredninger på en måte." (Bedrift D)

Med tanke på videre kundeforhold, viser funnene her at det er helt avgjørende at Gjensidiges saksbehandlere og kunderådgivere, viser god kunnskap. I tillegg til god kunnskap, blir det presisert av Bedrift C at rettferdighet er en viktig faktor for deres opplevelse av skadeoppgjørsprosessen:

"Det er at det er dønn rettferdig... uansett om jeg taper eller vinner, det skal være rettferdig. (...)" (Bedrift C)

Ifølge Morgan & Hunt (1994), blir blant annet rettferdighet og kunnskap, knyttet opp imot troverdighet og integritet. En kan derfor anse Kumar & Singh (2010) sin dimensjon av pålitelighet, som relevant opp imot funnene.

En annen faktor som gjør seg gjeldene, er raske og gode skadeoppgjør. Kundenes forventninger, kan ifølge Abass (2016), måles gjennom opplevelsen av skadeoppjøret, og om skadeoppjøret går raskt. Bedrift B sine erfaringer, tilsier at de har hatt gode opplevelser med hurtigheten på skadeoppgjørene:

"Det er jo... det vi har vært inne på nå, det er jo gode skadeoppgjør – jeg tenker ikke bare økonomisk, men det at det smidige prosesser, og at man på en måte får kortest mulig tid fra en skade er meldt til den er behandlet og gjort opp, og så får man heller ta den biten etterpå om det er andre ting som må avklares, men at det er... det utstyret som er skada er raskt i produksjon igjen da. Og det opplever jeg jo at vi har i dag." (Bedrift B)

Det vil være nærliggende å tro her, at raske skadeoppgjør, vil av bedriftene kunne assosieres med rask service.

Saksbehandlerne perspektiv

Kunnskap blir også av saksbehandlerne, fremhevet som viktig i skadeoppgjør. På spørsmål om hva som gjør Gjensidige til et bra forsikringsselskap, svarte Saksbehandler D slik:

"Det er mye kunnskap i Gjensidige... per i dag. Hvis denne kunnskapen blir ivaretatt, så vil det gjøre at kundene får bra oppgjør. Så jeg tror det ligger mye god kunnskap der. (...)"
(Saksbehandler D)

I tillegg kommer det frem at det er en fordel å ikke bare ha kunnskap om forsikring, men også ha muligheten til å sette seg inn i det byggetekniske:

"(...) Det er ikke noe galt i å ha byggeteknisk forståelse. (...)" (Saksbehandler B)

Det kan tenkes at det er lettere for saksbehandleren å yte god service til kunden hvis man har god faglig kompetanse. Etersom servicekvalitet kan ses som en faktor hvorpå kunder kan skille mellom identiske forsikringsprodukter (Abass, 2016), er det nærliggende å tro at kunnskap blant saksbehandlerne, kan være en avgjørende faktor for å skape et konkurransefortrinn.

Saksbehandlerne referer ofte til rask oppfølging og raske svar, som en del av servicekvaliteten. I henhold til Gjensidiges strategi, vil skader som meldes digitalt, gjøre at skademeldingene kan behandles automatisk og i løpet av noen få sekunder (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Det er derfor rimelig å anta at raske skadeoppgjør, vil kunne bidra til å skape et overtak på konkurrentene.

Saksbehandlerne er også tydelige på at rettferdige skadeoppgjør er viktig. På spørsmål om hva de mener er viktigst for at kunden skal få en så god som mulig opplevelse med skadeoppgjørprosessen, påpeker Saksbehandler D blant annet dette:

" (...) at oppgjøret er rettferdig." (Saksbehandler D)

Det kommer også frem at Saksbehandler D anser dette som en av de viktigste faktorene for å beholde en kunde lengst mulig:

"You say, we pay hehe. Nei, det er vel at de føler at de blir godt ivaretatt, og at det er et riktig og rettferdig oppgjør." (Saksbehandler D)

Oppsummert viser funnene at det kunnskap, rettferdighet og raske skadeoppgjør er noe som verdsettes av

5.2 Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små- og store eiendelsskader?

For å finne ut av hvilke forventninger bedriftene hadde til skadeoppgjørprosessen ved små- og store eiendelsskader, ble det brukt to fiktive skadescenarier. Jeg ønsket her å finne ut hva som ville vært viktigst for bedriftene når en stor- og liten vannskade inntreffer, og hvordan de hadde forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i skadesakene. I tillegg ønsket jeg å undersøke hvilke fordeler og ulemper de ulike kommunikasjonsformene hadde for bedriftene, og for saksbehandlernes videre arbeid i saken. Parasuraman m.fl. (1985) hevder at nivået av service som blir gitt til kundene, bør stå i samsvar med den servicen som kundene forventer. Funnene viste at deres tidligere erfaringer med skadeoppgjørprosessen, gjenspeilet deres forventninger i scenariene. Kundenes forventninger fungerer som standarder mot den servicekvaliteten som blir målt (Abass, 2016).

5.2.1 Scenario 1

Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med store vannskader på deres eiendeler (lokalet oversvømt e.l.).

Hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?

Funnene viser at det var noe variert hva bedriftene ønsket av videre kontakt med Gjensidige. Det var spesielt én dimensjon av *Figur 3 (Kumar & Singh, 2010)*, som gjorde seg mer gjeldende her. Bedriftene ønsket hurtig service, som kan knyttes opp mot responstid. Bedrift A viste et

sterkt ønske om å få rask hjelp med å finne et nytt lokale, for å kunne opprettholde driften i virksomheten. I tillegg var det for Bedrift B, nødvendig å begrense skadene så raskt som mulig:

"Nei, altså vi måtte hatt et sted å være – det er det viktigste for oss, og at Gjensidige hadde hjulpet oss med det – fordi vi kan ikke gå her og vasse i vann hehe. At driften går videre." (Bedrift A)

"Det er på en måte å begrense skaden der og da tenker jeg... og utbedre skaden, så kommer på en måte det andre i etterkant." (Bedrift B)

Saksbehandler A- og B, var også av den oppfatningen at dette var noe som var viktig for bedriftene. I tillegg, var Saksbehandler B opptatt av at det var god rollefordeling:

"(...) for kunden så er det jo viktig å kunne enten fortsette driften eller minimere driftstapet... det kommer vel veldig an på hva slags bedrift det er, men det er jo ofte det det går på... at de er redd for å miste kunder eller ikke vite hvordan de skal fortsette, så det må være å få avklart det. (...)" (Saksbehandler A)

"Rollefordelingen kanskje, ansvarsforholdet, hvem gjør hva og faktisk godkjenning for det de gjør. En vil nok snakke seg igjennom at de kan selvfølgelig foreta seg noe... med tanke på sin drift. Hvis det går an å si at: selvfølgelig så har de drift, og hvis de kan gjøre noe for å unngå stans i drift (hvis det var en butikk eller liknende), så er det vel helt nærliggende å si at: det gjøre dere bare, men dokumentere så godt det går, så avventer Gjensidige å få bestilt riktig hjelp" (Saksbehandler B)

Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)

Med tanke på den videre kommunikasjonen med kunden, var det bred enighet blant saksbehandlerne om at dette burde foregå i nettportalen. Men dette forutsatte at kunden var digital:

"Er de digital kunde, så skal det gå via melding på skadesak... og at vi laster opp brev/dokumenter på skadesaken." (Saksbehandler A)

"Jeg ville forholdt meg til at det per i dag så er det digitalt. Er det en digital kunde så ville jeg lagt merke til det, fordi at de melder det inn hvis det var en nettløsning, eller hvis det var telefon

så ville jeg forstått at den som har meldt eller den som har oppgitt opplysninger, at den kanskje vil ha kommunikasjon på e-post, eller digital løsning og elektronisk dokument (...)." (Saksbehandler B)

"Tja, hvis de er digitale, så kan de gjerne sende melding på skadesaken (...)." (Saksbehandler D)

Det kommer igjen frem her at saksbehandlerne er bevisste på å sette seg inn i bedriftenes situasjon, og viser evne til å individualisere. Det kan godt tenkes at dette kan være med på å gjøre bedriftene usikre på hvordan kommunikasjonen skal foregå. Som presisert tidligere, var Bedrift B til tider litt usikre på hvordan de skulle melde skade i nettportalen. Hvis det er forskjellige rutiner for alle, vil dette også kunne skape usikkerhet blant saksbehandlerne. Det eneste de har å forholde seg til, er bedriftenes samtykkeerklæring om elektronisk kommunikasjon, og hvilken kommunikasjonsform bedriftene foretrekker. Dette gjennom skademeldingene de melder inn. Det vil derfor være sannsynlig at nyetablerte forsikringsselskaper, har en fordel i at de kan velge hvem de ønsker å inngå et kundeforhold med. Et forsikringsselskap som bare tilbyr digitale løsninger, vil kunne ha en større andel digitale kunder. Som nevnt tidligere i oppgaven, skal Gjensidige gjennom sin strategi tiltrekke seg bedre kunder (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c). Det vil være nærliggende å tro, at dette innebærer å tiltrekke seg digitale kunder.

Blant bedriftene er det mer varierte forventninger til hvordan kommunikasjonen med Gjensidige skal foregå. Bedrift A- og B er tydelig på et nettportalen ville vært en god kommunikasjonsform i denne saken, mens for Bedrift C- og D er det mer viktig med kommunikasjon over e-post. Det viser seg likevel at selv de mest digitale bedriftene i undersøkelsen, verdsetter å ha muligheten til å kommunisere over telefon:

Meg: *"Som du svarte i stad: er det Min Bedrift dere hadde brukt, så da antar jeg at det er det dere ønsker?"*

"Ja, men da tenker jeg at det hadde vært prekärt at det hadde hastet litt da, så kanskje om de kunne ringt da, og sagt at: vet du hva, nå har vi funnet et nytt lokale til dere – dere kan være der midlertidig til vi har fått ryddet opp i der dere er." (Bedrift A)

"Jeg tenker kanskje telefon først for å avklare en del innledende punkter, og når man har kontroll på det så er det e-post eller på en måte i saken på portalen." (Bedrift B)

På spørsmål om hvilke fordeler kommunikasjon over telefon utgjør for Bedrift B, svarer de slik:

"Telefon er jo ofte det... jeg tenker hvis det er mye som skal avklares, mange punkter, så ser jeg det som fordelaktig og ta det som en enkelt telefonsamtale og løse kanskje 5-10 punkter og få liksom avstemt forventningene litt. (...) (...) hvis det er mye kommunikasjon fram og tilbake, og for å unngå misforståelser så er det ofte greit med en telefonsamtale først." (Bedrift B)

Funnene viser her at kommunikasjon over telefon er viktig når ting haster, og når det er nødvendig med en avklaring rundt innledende punkter. Bedrift B utdyper også at man kan unngå misforståelser ved å kommunisere over telefon. Kumar & Singh (2010) fremhever *trygghet* som en del av de fem dimensjonene presentert i *Figur 3*. Det kan tenkes at telefon er med på å skape trygghet for både saksbehandlerne og bedriftene. Dette styrkes gjennom Saksbehandler A sitt syn på fordeler ved kommunikasjon over telefon:

"Fordelen med telefon er jo at man får helt konkrete svar på det man lurte på der og da, og man kan stille flere spørsmål hvis... ja, det er lettere å klare ting på telefon (...)." (Saksbehandler A).

(...) når det gjelder ritt raske ting og raske tilbakemeldinger og sånn, er det telefon som gjelder. (...)" (Bedrift D)

I tillegg til å være viktig for hurtig hjelp og rask avklaring rundt saken, tar Saksbehandler C opp at telefon-kontakt kan skape en bedre relasjon til kunden:

"Det er det at jeg allerede har en relasjon til kunden. Jeg hører på kunden om han er oppkava eller om han tar det pent og rolig, men ønsker å vite noe om hva han skal gjøre." (Saksbehandler C)

Det kan tenkes at kunden føler en større grad av nærhet når saksbehandler tar direkte kontakt over telefon. Det vil være nærliggende å tro at Kumar & Singh (2010) sin dimensjon av håndgripelighet, vil kunne gjøre seg gjeldende her. På tross av at dette ikke skaper en fysisk kontakt mellom bedrift og saksbehandler, kan en telefonsamtale føles mer nært enn en e-post eller melding i nettportalen. Funnene viser dermed at muligheten for telefon-kontakt, er en forventning blant bedriftene. Det virker også som at relasjonen som skapes over telefon, er med på å bygge kundens tillit til Gjensidige. Rahayu m.fl. (2011) mener at tillit spiller en viktig rolle i markedsføringsverdenen. Etersom produktorienterte markedsmodeller har blitt kundeorienterte markedsmodeller, har markedsaktiviteter gått fra å kun levere produkter og tjenester, til å bygge relasjoner med sine kunder. Dette gjennom relasjonsmarkedsføring (Rahayu, 2011). På bakgrunn av Gjensidige sin strategi om å være et kundeorientert

forsikringsselskap (Gjensidige Forsikring ASA, 2019c), kan det tenkes at Gjensidige har vært igjennom denne overgangen.

Det kommer frem blant funnene at kommunikasjon over telefon også medfører noen ulemper. Som Saksbehandler C påpekte tidligere i undersøkelsen, vil telefon-kontakt ta opp mer tid.

"Vi blir jo mer effektive av å kunne gjøre ting når det passer oss, og ikke sitte å snakke i telefonen... for du må jo gjør det oppgavene man har på nett uansett, om du får en telefon i tillegg eller ikke, så det sparer oss for tid." (Saksbehandler C)

Med dette utsagnet, tydeliggjør også saksbehandleren at det er et behov for mer ressurser. Det kan derfor diskuteres om mengden ressurser er tilpasset bedriftenes forventninger.

5.2.2 Scenario 2

Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med små vannskader på deres eiendeler (men likevel stor nok til at skaden overgår egenandel).

Hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?

I henhold til funnene i dette scenariet, virker det som at bedriftene ikke anser den videre kontakten med Gjensidige som like kritisk. De har derfor ikke et like stort behov for øyeblikkelig hjelp. Når skaden ikke er av en like stor skala, slik som skaden i *Scenario 1*, viser funnene at det blir mer aktuelt med elektronisk kommunikasjon. Dette ble konkretisert slik Bedrift B svarte på spørsmålet:

"Nei, da tenker jeg... hvis det på en måte er begrensa med skader og... så er det ikke like kritisk tenker jeg. Nå har jo ikke vi så mye av den type skader, men jeg tenker da er det bedre å ha elektronisk kommunikasjon." (Bedrift B)

På tross av at Bedrift B ikke har mange egne erfaringer å sammenligne med, står deres respons på dette spørsmålet i sterk kontrast til slik de opplevde en stor vannskade, i *Scenario 1*. Funnene tyder på at de nå ikke var bekymret for deres videre drift. Denne oppfatningen blir også støttet av saksbehandler A-, B- og C:

"Da vil jeg jo tro at det ikke er noe problem å fortsette driften blant annet, så da går jo det sin gang. (...)" (Saksbehandler A)

"En liten skade vil være enkelt å håndtere, fordi at omfanget for kunden vil ikke være... med tanke på å stenge en butikk, hvis vi tenker en butikk eller... drift for, det kan jo være data, det kan være alt mulig. Hvis det er en liten skade for vedkommende, så er det jo bare å gjøre opp den skaden akkurat der og da, om det er noe bygningsmessig eller liknende, så går det an å ta bilde og skrive tilbakemelding i skriftlig og digital form at dere håndterer skadene selv... Er det større skader enn det dere faktisk har meldt, så vil vi gjerne ha en tilbakemelding. Men ellers så kan de jo håndtere de selv, at de får litt ansvar for det, men dokumentasjon. Det ville jo være to forskjellige scenarioer, det ser jeg nå." (Saksbehandler B)

"Jeg tenker jo da at da klarer de ofte å tenke selv hva som er fornuftig, og gjør ofte litt tiltak før de ringer... men det blir på en måte det samme om de ringer eller tar det på nett, så gi en klar tilbakemelding på hva de skal eller kan gjøre, det er det de ofte lurer på." (Saksbehandler C)

I motsetning til Saksbehandler A-, B- og C, er saksbehandler D av en annen oppfatning:

Meg: *"Skiller denne seg ut fra en stor vannskade?"*

"Nei, egentlig ikke, fordi kunden opplever den lille skaden som traumatisk, så at de på en måte får like rask tilbakemelding fra oss, om det da er leverandør eller oss, det tenker jeg er like viktig, fordi at for kunden så kan det oppleves like traumatisk." (Saksbehandler D)

Funnene viser her at Saksbehandler D ville gitt den samme oppfølgingen, uavhengig av omfanget av skaden. Årsaken til at dette, kan sees opp mot Saksbehandler D sine tanker om en stadig mer digitalisert hverdag:

"Jeg tenker at det vil gjøre ting lettvent for de som er digitale. Det vil gjøre hverdagen fryktelig vanskelig for de som ikke er så digitale, og de eldre. Samtidig så effektiviserer vi Norge ut i arbeidsledighet. Og det blir ikke så greit for de neste generasjonene faktisk, fordi vi er jo ikke 5,5 millioner "Dolly-sauer," vi er ikke klonede. Et hvert menneske er et individ og har forskjellige utfordringer. Så ja, vi effektiviserer Norge litt ut i arbeidsledighet." (Saksbehandler D)

Det kommer frem her at denne saksbehandleren i større grad er på kundesiden i forhold til de andre. Sett opp mot Kumar & Singh (2010) sine dimensjoner i *Figur 3*, er det nærliggende å tro at empati og omsorg, står denne saksbehandleren nært. I denne sammenheng vil det være relevant å trekke inn Bedrift B sine tanker om ting som burde vært annerledes, og som ville vært med på å skape en enda bedre kundeopplevelse:

"(...) Vi hadde en periode hvor vi bytta en del kundeansvarlig, og da merka vi utrolig fort... hvor raskt på en måte hele den opplevelsen endrer seg – ikke at de personene er dårlige, men kanskje følger opp på litt ulik måte og forventningene står ikke helt i stil, så det går jo igjen mye på kommunikasjon. Vi har nok vært veldig bortskjemte fra gammaltav når vi ble dratt inn i Gjensidige, og de personene som var involvert da, var veldig gode på akkurat det her, og så har det gått litt opp og ned, men nå føler jeg vi er veldig godt inne i opplegget igjen med de personene som er involverte nå." (Bedrift B)

Det kan tenkes at Saksbehandler D sin måte å kommunisere og følge opp sakene på, blir verdsatt av mange bedriftskunder. Det at Gjensidige har saksbehandlere som til en viss grad representerer to forskjellige "verdener," kan se ut som bidrar til å skape langsiktige tillitsforhold med bedriftskundene. Dette ettersom tillit kan knyttes til forbrukernes oppfatning av evnen til å møte kundenes lojalitet (Melewar m.fl. 2017). (Nguyen m.fl. 2018)

Tilbake til hovedspørsmålet, viser funnene at Bedrift B er av den oppfatningen at man får en lavere erstatning dersom man benytter Gjensidiges avtaleleverandør til å reparere skaden. I tillegg uttrykker respondenten misnøye rundt å måtte ringe til skade- eller kundesentrene:

"Det som er viktigst for oss er at vi får de svarene vi ønsker av de vi kontakter... ehh... jeg vet ikke helt hvordan jeg skal si det, men jeg har hatt noen skadesaker: noen bitte små branner og hatt noe feil med helnett og litt sånne forskjellige ting, og det er... Problemet med Gjensidige er at de... for det første så havner du inn til et call-senter, og så snakker du da med ulike personer som ikke kjenner saken. I tillegg så blir du... takst, hvis det er den typen skader, så blir du henvist til en forretningspartner av Gjensidige som setter en takst mot at de skal få lov til å gjøre jobben. Hvis du ikke ønsker at de skal gjøre jobben og ønsker å bruke de du har som leverandører, så får du en dårligere utbetaling eller en dårligere takst. Så det sitter altså, bukken og havresekken som et mellomledd her, og det oppfattes ikke bra. Det gjør at jeg har flyttet mine private forsikringer fra Gjensidige faktisk selv om vi har beholdt dem her." (Bedrift D)

Den kan diskuteres om resten av bedriften er av den samme oppfatningen, ettersom han refererer til egne private forsikringer. Inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuet var likevel at dette gjaldt vel så mye selskapet, som hans private forsikringer. Det vil derfor være nærliggende å tro at dårlige opplevelser med Gjensidige gjennom bedriften, vil kunne påvirke private kundeforhold. Ser man dette opp imot størrelsen på bedriften, kan det tenkes at dårlige kundeopplevelser blant de store bedriftene, kan få store konsekvenser for Gjensidige sin

kundeportefølje for privatmarkedet. Denne oppfatningen styrkes gjennom slik Nguyen m.fl. (2018) ser på kundelojalitet fra et forsikringsperspektiv. Nguyen påpeker at kundelojalitet fra et forsikringsperspektiv, evaluerer om kunden er villig til å fortsette sitt kundeforhold med forsikringsselskapet og introdusere deres tjenester til andre (Nguyen m.fl. 2018). Med andre ord, kan "word of mouth," bli ansett som en viktig faktor for å skape lojalitet blant kundene.

Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)

Fra saksbehandlerne perspektiv, kommer det frem at de forventer at den videre kommunikasjonen skal foregå over nettportalen. Dette med forutsetning om at kunden er heldigital:

"Da er det jo som regel mye mindre behov for informasjonsutveksling, så da er det jo nesten bare å sende kravet om egenandel... og da er det på nett via innlogga sider." (Saksbehandler A)

"Enten nett eller e-post, e-post i fra skadesaken ville jo og fungere på akkurat på lik linje fordi at mottakeren har gitt en e-post som de vil forholde seg til, og da vil jo dokumentasjonen og kommunikasjonen gå dit." (Saksbehandler B)

"På nett." (Saksbehandler C)

"Digitalt." (Saksbehandler D)

Saksbehandlerne er også klare på hvilke fordeler en slik kontakt har for dem og deres videre arbeid med skadesaken. Det viser seg også at nettportalen har sine fordeler sammenlignet med e-post:

"Det er vel ikke annet enn at det går raskt, og man bruker mindre tid på å lagre og sende... og...det går forttere å sende en melding på skadesaken enn å lage e-post eller brev eller annen verdens." (Saksbehandler A)

Meg: *"Du nevnte e-post, hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for deg og ditt videre arbeid med saken? Er det en fordel som skiller seg ut fra rent digitalt gjennom... på skadesaken?"*

"Nei, ikke nødvendigvis... det kan være litt sånn utfordrende fordi at mottaker av og til kan skrive en e-post uten å legge med noe spor etter hva slags skade det gjelder, det tar litt tid. En nettmeldt skade vil være direkte kontakt på nettløsningen, og da vil det være mye enklere å fange opp og holde seg til ett- og samme område, og ikke minst skadesak, fordi du ikke har muligheten til å gå utenfor skadesaken, men som en e-postløsning eller noe... rundt der, så kan man faktisk vingle litt på forskjellige forsikringsnummer eller mottakere, eller avsendere. Så det er ikke så sikkert som om det var nettmeldt." (Saksbehandler B)

Meg: *"Hvis vi ser på e-post da kontra Min Bedrift, hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for ditt videre arbeid?"*

"Jeg synes det er enklere med Min Bedrift. Jeg synes det er enklere å forholde seg til, for da legger på en måte alt seg på den plassen det skal være, og det går inn i de kanalene og knytter seg til de programmene det skal. (...)" (Saksbehandler D)

Funnene viser her at saksbehandlerne verdsetter at all informasjon legger seg på ett- og samme sted. Dette er noe som også sterkt reflekterte Bedrift B sine ønsker. For Bedrift B hender det at informasjon faller utenfor når det var flere personer på saken, og når det blir kommunisert gjennom flere kommunikasjonskanaler samtidig. Denne oppfatningen styrkes gjennom Saksbehandler A sin forståelse av hvilke ulemper kommunikasjon over nettportalen medfører:

"For bedrifter så er det jo litt det at det ikke alltid er den som har digital tilgang som er kontaktperson i skadesaken, så det kan jo være utfordrende med bedrifter." (Saksbehandler A)

Da det hovedsakelig er Bedrift B som adresserer disse problemene, vil det være nærliggende å tro at dette er større problem for store bedrifter. Blant bedriftene viser det seg at Bedrift D, fortsatt har den samme forventningen som tidligere. De ønsker fortsatt å opprettholde kontakten over telefon:

Meg: *"Og da hadde du forventet at kommunikasjonen skulle gå på samme måte i den saken også?"*

"Ja. Gjerne få oppgitt en kontaktperson som du tar kontakt med, ikke at du skal ringe et sånn 800-nummer eller jeg vet ikke hvilket nummer man ringer jeg men... taster inn masse tall hit og dit, så hvertfall kunder av en viss størrelse synes jeg skal ha på en måte en inngang hvor du blir ivaretatt." (Bedrift D)

Det blir igjen her konkretisert at de har et stort behov for kontakt med kun én person. Som påvist tidligere i undersøkelsen, arbeider Bedrift D aktivt for å dekke sitt behov om å ha få

personer å forholde seg til. Det var tydelig at deres tilfredshet hadde blitt kraftig redusert som følge av at de stadig måtte forholde seg til nye personer fra Gjensidige. På spørsmål om deres tanker rundt en stadig mer digitalisert hverdag, svarte Bedrift D dette:

"Ehh, det skal bli lettere, og det er lettere med en digital hverdag, men ikke den digitale hverdagen som Gjensidige har trått inn i, den er ikke bra. Da må de gå inn og se på hva de andre store har gjort... og da sier jeg ikke andre store forsikringselskap, men da for eksempel DNB." (Bedrift D)

Ettersom servicekvalitet er en del av kundetilfredshet, og kundetilfredshet har en innvirkning på kundelojalitet (Nguyen m.fl. 2018), vil det være nærliggende å tro at kundeforholdet med Bedrift D, henger i en tynn tråd.

5.3 Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?

Som indikert innledningsvis i oppgaven, vil jeg i denne delen koble relevante funn opp mot Ajzen (1991) sin modell (*Figur 4*) om TPB. Jeg ønsker med denne modellen å undersøke hvorfor bedriftskundene gjør som de gjør. Ryan (2010) beskriver modellen som at utførelsen av en adferd, bestemmes av intensjonen individet har for å engasjere seg, og oppfatningen om at adferden er innenfor hans eller hennes kontroll. Hvis man ser på dette fra et forsikringsperspektiv, og i relevans til denne oppgaven, vil TPB kunne brukes til å kartlegge bedriftskunders erfaringer og holdninger til digital skadeinnmelding, eksternt press for å melde skade digitalt, og hvorfor de melder skader slik de gjør. Da mange av barrierene allerede er presentert i henholdsvis kapittel 5.1 og 5.2, velger jeg her å ha en overordnet tilnærming til forskningsspørsmålet. Likevel, vil jeg gå i dybden på et par interessante funn, som hovedsakelig gjaldt Bedrift B.

Tidligere i undersøkelsen, ble det gjort rede for bedriftenes erfaringer med digitaliseringen og servicekvaliteten i skadeoppgjørene. Erfaringene gav også uttrykk for ulike holdninger rundt det å melde skader gjennom nettportalen. Det var tydelig at Bedrift D sin holdning til dette, var preget av en forventning om å betale lavere forsikringspremie når ting ble mer digitalisert:

"Men jeg vet jo at Gjensidige ønsker at man skal inn på hjemmesiden og laste den opp der, men altså... da må de rabattere forsikringen, vi kan ikke begynne med saksbehandling." (Bedrift D)

Det kommer også frem her, at de føler et press fra Gjensidige når det gjelder å ta i bruk nettportalen. På tross av at de føler et eksternt press, virker det ikke som de ser noen verdi i å melde skader digitalt:

"(...) vi lever jo i et samfunn som gjør at vi må ha en papirbasert skademelding (...)." (Bedrift D)

Som presentert tidligere i undersøkelsen viste Bedrift D stor misnøye med nettportalen. Det kan tenkes at mye av barrierene ligger i akkurat dette. Bedrift D sine intensjoner om å bli mer digital, ser ut til å være sterkt preget av hva de oppfatter å få igjen for det de betaler i forsikringspremie. Oppfattet verdi blir av Arslanagic-Kalajdzic og Zabkar (2017), definert som en kundes samlede vurdering av nytten av et produkt, basert på oppfatninger av hva man får og hva som blir gitt. Det kan tenkes at når en bedrift fortsatt har muligheten til å melde skade på "gamlemåten," altså gjennom e-post eller telefon, vil de fortsette med dette, til de blir tvunget til å gjøre annerledes. Denne antakelsen forsterkes gjennom hva Saksbehandler B mener er årsaken til at en kunde ikke blir heldigital:

"(...) De prøver å snike seg unna, fordi da får de hjelp over telefon, de synes det er bedre å snakke (...)" (Saksbehandler B)

Så lenge det oppfattes som en mulighet å ty til gammel vane, vil bedriftenes intensjoner om å bli mer digitale, svekkes. En kan derfor stille spørsmål ved om Gjensidige har rettet et stort nok press mot bedriftene. Det kan også tenkes at mye av årsaken til at bedriftene ikke ønsker å bli mer digitale, er at de føler seg usikre og utrygge. Dette kan komme som følge av at deres digitale kunnskaper ikke er gode nok. Det vil derfor være naturlig å tro, at eldre kunder vil kunne uttrykke større motstand mot digitale endringsprosesser.

5.4 Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?

Ut ifra funnene som er presentert i undersøkelsen, virker det som at bedriftene stort sett er fornøyde. Det viser seg likevel at Bedrift D sine dårlige opplevelser med brevarkivet i nettportalen, har hatt en påvirkning på deres tilfredshet. Opplevelsen av brevsystemet har vært såpass dårlig at det også har gått utover deres lojalitet. Dette har igjen ført til at de nå var nær ved å bytte forsikringselskap. På spørsmål om de har vurdert tilbud fra andre

forsikringsselskaper i løpet av de siste tre årene, og om dette har blitt tatt opp på ledermøter, svarer Bedrift D slik:

"Det gjør vi stort sett hvert år." (Bedrift D)

"(...) eierne har jo gått over til IF, så terskelen for å gå over er egentlig veldig kort hehe." (Bedrift D)

Respondenten for Bedrift D gjorde det også klart, at alt som hadde blitt sagt i intervjuet, også hadde blitt nevnt for Gjensidige i diverse møter.

På lik linje med Bedrift D, mottar også de andre bedriftene tilbud fra andre selskaper. Det er ingenting i undersøkelsen som tilsier at Bedrift A har vært misfornøyd med sitt kundeforhold med Gjensidige. De er likevel klare på at de gjør vurderinger om å bytte forsikringsselskap for å spare penger.

Både Bedrift B- og C gav begge uttrykk for at de var fornøyde. Dette på tross av at Bedrift C blir nødt til å bytte til et annet forsikringsselskap, med bakgrunn i at de nettopp hadde byttet bank.

5.5 Evaluering av undersøkelsen

Troverdighet er det overordnede begrepet for gyldighet, pålitelighet og overførbarhet, i kvalitativ forskning (Drageset & Ellingsen, 2010). Jeg ønsker med disse overordnede begrepene å evaluere kvaliteten på undersøkelsen.

5.5.1 Gyldighet og overførbarhet

Gyldighet bevisstgjør om man har undersøkt det man skulle undersøke (Drageset & Ellingsen, 2010), mens overførbarhet handler om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres.

Riktig valg av respondenter?

Jeg påpekte tidligere, at respondentene som ble intervjuet, ikke hadde en ideell skadehistorikk for oppgaven. Jacobsen (2005) presiserer at vi som forskere alltid må være kritiske til om vi har innhentet de rette kildene, ettersom dataenes gyldighet vil være sterkt avhengig av disse. Da skadehistorikken til de ulike bedriftskundene i liten grad inkluderte bygnings- og eiendelsskader, måtte jeg konkretisere fiktive skadescenarier. Scenariene representerte likevel

sannsynlige situasjoner som bedrifter kan stå overfor. Jeg anså derfor disse som relevante og representative for bedriftskundeporteføljen til Gjensidige. Jeg stiller likevel spørsmål ved om scenariene var relevante nok, ettersom bedriftene ikke hadde mange vannskader i deres skadehistorikk.

Gav respondentene riktig informasjon?

Alle respondentene var godt egnet for å besvare intervju spørsmålene. Med sine lange erfaringer innen saksbehandling av næringslivsskader, anså jeg saksbehandlerne som gode respondenter til å gi rett informasjon. I følge Jacobsen (2005) kan vi vanligvis stole mer på respondenter som kan mye om et tema, enn de som er ferske på området.

Når det gjelder bedriftsrespondentene, så hadde de alle mye god- og relevant informasjon å komme med. De hadde også i de fleste skadetilfeller en direkte tilknytning til skadesakene, enten om de selv meldte skaden inn til Gjensidige, eller om de fulgte den opp etterpå. Her velger jeg likevel å stille spørsmål ved om bedriftenes nærhet til scenariene var hundre prosent gunstig. Jacobsen (2005) presiserer at vi bør vurdere kildens nærhet til det fenomenet vi ønsker å belyse gjennom undersøkelsen. Ved å sette dette i lyset av scenariene presentert for respondentene, kan det diskuteres om vannskader var et nærliggende skadeeksempel. Det ville likevel vært vanskelig å innhente andre respondenter som kunne gitt en mer riktig informasjon, ettersom at en skadehistorikk som gjaldt vannskader på bygning og eiendeler, ikke var en hyppig gjenganger blant Gjensidiges bedriftsportefølje, i Østfold. Jeg tror at disse skadescenariene ville vært mer relevant for bedrifter i andre geografiske områder i Norge, ettersom at klimaet i Østfold er relativt stabilt.

Hvordan besvarte respondentene intervju spørsmålene?

Jacobsen (Jacobsen, 2005) mener at informasjon i intervjuer kan framkomme på to forskjellige måter: enten som en direkte reaksjon på et spørsmål/stimuli, eller det kan komme spontant fra respondenten. Jeg følte jeg fikk en stor grad av spontane reaksjoner under intervjuene med Bedrift C- og D. En slik reaksjon som kommer uoppfordret, blir av Jacobsen (2005) ansett å ha større gyldighet. Respondenten fra Bedrift D viste store tegn til at det var mye han ønsket å si knyttet til spørsmålene. Det var mange ting han var misfornøyd med, noe som kom tydelig fram gjennom hans enorme engasjement, og vilje til å bevege seg utenfor spørsmålene jeg stilte. Respondenten fra Bedrift C viste også et stort engasjement, men dette i mer positiv forstand,

gjennom at de måtte avslutte sitt kundeforhold med Gjensidige. I tillegg til å at slike uoppfordrede responser gir informasjon med stor grad av gyldighet, påpeker Jacobsen (2005) at slike kilder i stor grad vil kunne komme med informasjon som også er pålitelig.

5.5.2 Pålitelighet

Pålitelighet handler om å være konsistent og nøyaktig (Drageset & Ellingsen, 2010). Ettersom datamaterialet etter transkribering, bestod av ca. 40 tettskrevde sider, vil det være en sjanse for at jeg har begått feil ved registrering av data. Det var svært krevende å kategorisere dataene, ettersom at hvert enkelt sitat tok opp flere sentrale funn samtidig. Det var derfor vanskelig å plassere respondentene riktig i forhold til funnene. Eksempelvis, var det i noen tilfeller vanskelig å forstå hver enkelt bedrift sitt synspunkt, da det hendte at de ikke svarte på det jeg spurte om. Ettersom jeg er en uerfaren intervjuer, ville det kanskje vært lurere å ikke tillate fult så mye åpenhet i responsene som jeg gjorde.

5.6 Forslag til videre forskning

Underveis i mitt arbeid med denne studien, fikk jeg flere ideer om hva som ville vært interessant å forske videre på. Et overraskende funn i min studie, var den store betydningen selgeren/kunderådgiveren, spilte inn i skadeoppjøret. Det ville vært aktuelt å bygge videre på mine funn, og utarbeide en studie som rettet seg kun mot kunderådgiverne og deres innflytelse på bedriftene. Med tanke på den digitale utviklingen som preger forsikringsbransjen, ville det i den forbindelse vært veldig interessant å undersøke hvordan kunderådgiverne kan bidra til å rettlede og veilede bedriftene til å ta i bruk de nye digitale løsningene.

6.0 Konklusjon

Gjennom de 4 forskningsspørsmålene, har jeg belyst den overordnede problemstillingen:

Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutinene for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?

Bedriftenes erfaringer med digitalisering, og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser, synes å være preget av et sterkt ønske om å bli godt ivaretatt, uavhengig av hvor digital bedriften er. Saksbehandlerne ser ut til å anerkjenne dette behovet ved å være dyktige på å lytte og sette seg inn i de enkelte bedriftenes situasjon. Dette har ført til en stor grad av individuell oppfølging, som tydelig blir høyt verdsatt av bedriftene. I tillegg synes selgeren/kunderådgiveren å spille en stor rolle i bedriftenes erfaringer med skadeoppgjørene. Ettersom selgerne har vært vant med å være fysisk tilstede ute hos kundene, har dette gjort at bedriftene har knyttet personlige forhold til selgerne. En oppfordring til Gjensidige her, vil være å bruke selgerne for det de er verdt, og bruke de til å jobbe aktivt med å få kundene til å melde skader digitalt.

Videre kommer det frem at systemfeil er en av hovedårsakene til misnøye og redusert lojalitet. Det kan derfor diskuteres om Gjensidige sine digitale kundeopplevelser, per dags dato, ikke står helt i stil til strategien, da disse feilene ser ut til å kunne fikses ved små justeringer.

På tross av den digitale utviklingen har de fleste bedriftene holdt fast ved telefonen, og er av de fleste høyt verdsatt i større vannskader. Likevel viser funnene at Gjensidige gjør framskritt, ved at telefonen ikke er like viktig når omfanget av skaden blir mindre.

En heldigital skadeoppgjørprosesser og kommunikasjon, blir av enkelte bedrifter assosiert med lavere grad av service. Den oppfattede verdien av digitale løsninger vil derfor i noen tilfeller gjøre at bedriften krever lavere forsikringspremie. Gjensidige viser tegn til å presse bedriftene mot en digital hverdag, men jeg mener de gjør rett i holde litt igjen, da kundeporteføljen fortsatt er for stor og variert til å risikere deres lojalitet. Jeg mener likevel, at Gjensidige har lagt seg akkurat på grensesnittet til hvor lojaliteten blant bedriftene vil kunne vippe i negativ favør, om det ikke tas forbehold om at bedrifter består av enkeltindivider. På tross av dette, viser undersøkelsen at Gjensidige er dyktig på å skape tillit blant kundene. Et gjensidig tillitsforhold er alt!

Litteratur

- Abass, O. A. (2016). Service Quality Measurement and Demand for Insurance: An Empirical Study from Nigerian Insurance Industry. *Management & Marketing*, 14(2), 321-335. https://doi.org/http://www.mnmk.ro/documents/2016_02/13.pdf
- Ajzen, I. (1991). Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Science Direct*, 50(2), 179-211. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/074959789190020T>
- Aramburu, I. A. & Pescador, I. G. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Reputation in Cooperative Banks Versus Commercial Banks in the Basque Country. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 701-719. <https://doi.org/https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3438-1>
- Arslanagic-Kalajdzic, M. & Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional businessservices? *Industrial Marketing Management*, 65, 47-58. <https://doi.org/https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0019850117304121?token=6A02E7ED00AEB12393DF9DC0C5DA87093831EA53DB10A4796B61B4C35C28856CD918281522AD69935432A3E30F579DB1>
- Cormac, B., Cheevers, C. & Webb, R. (2013). Operational risk escalation: An empirical analysis of UK call centres. *International Review of Financial Analysis*, 30, 298-307. <https://doi.org/file:///C:/Users/Bruker/Downloads/1-s2.0-S1057521913000689-main.pdf>
- De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. (2015, 12. august 2015). Hva er forskningsetikk? Hentet 20. april 2019 fra <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hva-er-forskningsetikk/>
- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, (4), 332-335. <https://doi.org/https://static.sykepleien.no/sites/default/files/documents/forsknings/681679.pdf?c=1418121522>
- Duodu, F. K. & Amankwah, T. (2011). *An Analysis and Assessment of Customer Satisfaction with Service Quality in Insurance Industry in Ghana* Luleå University of Technology. <https://doi.org/http://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1031412/FULLTEXT02.pdf>
- Elle, R. (2016, u.å). How to Conduct Exploratory Research. Hentet 13. mai 2019 fra <https://www.surveygizmo.com/resources/blog/how-to-conduct-exploratory-research/>
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships *Journal of Marketing*, 63, 70-87. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002224299906300205>
- Gjensidige Forsikring ASA. (2019a, u.å). Bygningsforsikring. . Hentet 01. april 2019 fra <https://www.gjensidige.no/naringsliv/forsikring/bygning>
- Gjensidige Forsikring ASA. (2019b, u.å). Forsikring av eiendeler. Hentet 01. april 2019 fra <https://www.gjensidige.no/naringsliv/forsikring/eiendelsforsikring>
- Gjensidige Forsikring ASA. (2019c, u.å). Misjon, visjon, strategi og mål. Hentet 15. april 2019 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/strategi-og-m%C3%A5l>
- Gjensidige Forsikring ASA. (2019d, u.å). Vi bygger på 200 års historie. Hentet 15. april 2019 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/historien>
- Heinberg, M., Ozkaya, H. E. & Taube, M. (2018). Do corporate image and reputation drive brand equity in India and China? - Similarities and differences. *Journal of Business Research*, 86, 259-268. <https://doi.org/https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296317303363?token=B9D0D593D95A6D8C893AAC4285D7D728196188A722F503E8FA337EE685F298881A47E4293397D69469165670BDA34110>

- Helsebiblioteket. (2016, u.å). Kvalitativ metode. Hentet 20. april 2019 fra <https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode>
- Igbudu, N., Garanti, Z. & Popoola, T. (2018). Enhancing Bank Loyalty through Sustainable Banking Practices: The Mediating Effect of Corporate Image. *Sustainability*, 10(11). <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2071-1050/10/11/4050/htm>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.) Høyskoleforlaget.
- Krisnanto, U. & Novianti, R. (2019). Examining the Relationships between Service Quality, Corporate Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty for an Indonesian Bank. *Expert Journal of Business and Management*, 7(1), 31-35. <https://doi.org/http://business.expertjournals.com/23446781-703/>
- Kumar, R. & Singh, M. (2010). Using Servqual Model for Comparative Service Quality Analysis og The Indian Non-Life Insurance Sector. *Paradigm*, 14(2). <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0971890720100207>
- Mbuthia, M. G. & Thaddaeus, E. (2015). Validating Customer Loyalty Model Using Structural Equation Modelling in a Kenyan Hospital. *Open Access Library Journal*, 2. https://doi.org/https://file.scirp.org/pdf/OALibJ_2016071314403472.pdf
- McDermott, M. S., Oliver, M., Simnadis, T., Beck, E. J., Coltman, T., Iverson, D., ... Sharma, P. (2015). The Theory of Planned Behaviour and dietary patterns: A systematic review and meta-analysis. *Preventive Medicine*, 81, 150-156. <https://doi.org/https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0091743515002728?token=8170D1CABF29CEBD2509232A81A435FB80077738DAC6ADE2B9C0ACA39626A76B4B63387C14CA1AF88EBF8FFD753D08C3>
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J. & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604. <https://doi.org/https://search.proquest.com/docview/1885659700/fulltextPDF/6B641811BFBD4486PQ/1?accountid=28244>
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/pdf/1252308.pdf?refreqid=excelsior%3Ad1302678118abe419f1f3ea048e1312d>
- Nasjonal Digital Læringsarena. (2019, 31. januar 2019). Valg av forskningsmetode. Hentet 07. mars 2019 fra <https://ndla.no/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>
- Nguyen, H. T., Nguyen, H., Nguyen, N. D. & Phan, A. C. (2018). Determinants of Customer Satisfaction and Loyalty in Vietnamese Life-Insurance Setting. *Sustainability*, 10(4). https://doi.org/file:///C:/Users/Bruker/Downloads/Determinants_of_Customer_Satisfaction_and_Loyalty_.pdf
- Parasuraman, A. P., Zeithami, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *Journal of Marketing*, 49, 41-50. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL
- Pasharibu, Y., Paramita, E. L. & Febrianto, S. (2018). Price, service quality and trust on online transportation towards customer satisfaction. *Journal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 240-264. <https://doi.org/http://ejournal.uksw.edu/jeb/article/view/1965/1015>
- Picon-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. & Castro, I. (2016). A mediating and multigroup analysis of customer loyalty. *European Management Journal*, 34(6), 701-713. <https://doi.org/https://ac.els-cdn.com/S0263237316300895/1-s2.0->

- S0263237316300895-main.pdf?_tid=9b2acd71-6317-4776-b3e5-ed7da37dc62d&acdnat=1550338882_a47cd9de30d2c7201f9f4585f520911e
- Plessis, L. d. & Roberts-Lombard, M. (2013). Customer loyalty in the South African long-term insurance industry. *ACTA COMMERCII*, 13(1).
<https://doi.org/file:///C:/Users/Bruker/Downloads/document.pdf>
- Pooser, D. M. & Browne, M. J. (2018). The Effects of Customer Satisfaction on Company Profitability: Evidence From the Property and Casualty Insurance Industry. *Risk Management and Insurance Review*, 21(2).
<https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/rmir.12105>
- Pourkiani, M., Chegini, M. G., Yousefi, S. & Madahian, S. (2014). Service quality effect on satisfaction and word of mouth in insurance industry. *Management Science Letters*, 4, 1773-1780.
https://doi.org/http://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2014_211.pdf
- Radojevic, T., Stanisic, N. & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customersatisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.
<https://doi.org/https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0261517715000783?token=E8EB0B187E832E13D600EEBB50C840229786CBA008409C04C42541EA5048BCE99108D9046CE173B21B5B756B6100080C>
- Rahayu, S. (2011). Internal Customer Satisfaction and Service Quality Toward Trust and Word of Mouth. *Asean Marketing Journal*, 3(2).
<https://doi.org/http://journal.ui.ac.id/index.php/amj/article/view/2026>
- Ryan, S. (2010). Theory of Planned Behaviour. *Science Direct*.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/theory-of-planned-behavior>
- Saeednia, H. R. & Masoumi, P. (2014). An investigation on the effects of brand equity, trust, image and customer satisfaction on regular insurance firm customers' loyalty. *Management Science Letters*, 4, 497-502.
https://doi.org/http://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2014_18.pdf
- Sander, K. (2017, u.å). Hva er et dybdeintervju? Hentet 25. april 2019 fra
<https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.) SAGE Publications Ltd.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C. & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research*, 18(1), 86-114.
<https://doi.org/https://search.proquest.com/docview/1690465577/fulltextPDF/4C922AD656EC46FFPQ/1?accountid=28244>
- Yazdanpanah, M., Hossein Zamani, G., Hochrainer-Stigler, S., Monfared, N. & Yaghoubi, J. (2013). Measuring satisfaction of crop insurance a modified American customer satisfaction model approach applied to Iranian Farmers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 19-27.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420913000265>

Vedlegg 1

Intervjuguide Bedrift A

Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutinene for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?

For å belyse problemstillingen har jeg videre utarbeidet disse forskningsspørsmålene:

- i) Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?
- ii) Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?
- iii) Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?
- iv) Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?

Innledende informasjon og etikk

- Jeg gjør det klart på forhånd at dette ikke er et salgsmøte, og at jeg ikke har noen hensikt å påvirke deres kundeforhold til Gjensidige.
- Jeg forklarer informanten begrepet: skadeoppgjørprosessen.
- Jeg informerer om at jeg ønsker å snakke om overgangen til digitale løsninger.
- Jeg informerer om at informanten ikke trenger å oppgi navnene til andre ansatte i bedriften under intervjuet, men heller oppgi stillingstitler slik at jeg vet hvem det blir referert til.
- Jeg informerer om at oppgaven er konfidensiell, men at deler av oppgaven vil kunne bli publisert om fem år.
- Jeg informerer om at de vil bli referert til som Bedrift A, Bedrift B osv.
- Jeg forsikrer meg om at det er i orden at jeg benytter diktafon til å ta opp intervjuet. Opptaket vil bli slettet etter transkribering.

Bakgrunn

- Hvilken stilling har du i virksomheten?
- Hvor lenge har du vært ansatt?

Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering, og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?

- Hvor godt kjent er du med deres rutiner for innmelding av skade til Gjensidige?
- Hvordan ser informasjonsflyten ut for dere fra en skade har skjedd, til dere melder den inn?
 - Eventuelt, hvor mange er involvert?
 - Antall ledd?
 - Hvem tar seg av innmelding av skaden?
- Gjennom hvilken kanal melder dere inn deres skadesaker? (e-post, Min Bedrift, annet)
- Hvem av dere har tilgang/passord til innloggede sider på www.gjensidige.no, Min Bedrift?
- Har denne formen for innmelding vært problematisk?
 - Gi gjerne et eksempel; Hva skjedde?
- Forklar hvorfor dette er en passende eller upassende måte for dere å melde skade på?
- Utdyp hvor godt du føler dere orientert rundt skadesakene etter at de er meldt inn.
- Har det hendt at deres forventninger har blitt overgått knyttet til en skadesak? Med dette tenker jeg ikke på grad av dekning/erstatning, men på opplevelsen av selve skadeoppgjørprosessen.
- I mai 2017 hadde dere en skadesak knyttet til transport av handelsvarer i en container fra Kina. Hvordan opplevde du/dere denne saken med tanke på skademeldingen og korrespondansen med Gjensidige?

(Hvis informanten ikke kan svare på dette under intervjuet, vil jeg be om et svar på e-post etter at hun har undersøkt saken).

Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?

- Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd med store vannskader på deres eiendeler (lokalet oversvømt el.), hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?
 - Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå? (e-post, Min Bedrift, telefon)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for dere?
 - Hvilke ulemper tror du denne formen for kommunikasjon medfører?
- Har dere i løpet av de siste to årene blitt bedt om å melde skade på en annen måte?
 - Hvis ja, gjennom hvilken kanal?
 - Hvilke fordeler utgjør denne formen for skademelding for dere?
 - Hvilke ulemper utgjør denne formen for skademelding for dere?
(Hvis de ikke har blitt bedt om dette, vil jeg spørre om fordeler og ulemper slik de melder skader nå – e-post).
- *Tilbake til vannskadeeksempelet:* Hvordan ville du reagert om dere hadde blitt bedt om å melde skaden gjennom Din Bedrift etter at dere hadde ringt eller sendt e-post til Gjensidige?

Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?

- Hva er det som er viktigst for deg for at opplevelsen rundt skadeoppgjørprosessen skal bli så god som mulig?
- Hvor viktig for deg er muligheten for kontakt over telefon med et forsikringsselskap?
- Hva mener du er avgjørende for et langvarig kundeforhold med et forsikringsselskap?
- Hvilke tanker gjør du deg rundt en stadig mer digitalisert hverdag, og at måten vi kommuniserer på endrer seg?
 - Hva synes du om denne utviklingen?

- Hvorfor har dere valgt å ha deres forsikringer i Gjensidige?
 - Hva verdsetter du mest med Gjensidige?
- Har dere vurdert tilbud fra andre forsikringsselskaper i løpet av de siste tre årene?
 - Hva har ligget til grunn for å eventuelt bytte forsikringsselskap?
 - Har dette blitt tatt opp i ledermøter?

Oppsummering

- Er det noe du ønsker å si knyttet til spørsmålene i dette intervjuet?
- Jeg informerer om at jeg vil sende sitatene fra intervjuet, om respondenten skulle ønske dette.
- Takker respondenten for å ha deltatt i intervjuet.

Vedlegg 2

Intervjuguide Bedrift B-, C- og D

Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutinene for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?

For å belyse problemstillingen har jeg videre utarbeidet disse forskningsspørsmålene:

- i) Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?
- ii) Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?
- iii) Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?
- iv) Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?

Innledende informasjon og etikk

- Jeg gjør det klart på forhånd at dette ikke er et salgsmøte, og at jeg ikke har noen hensikt å påvirke deres kundeforhold til Gjensidige.
- Jeg forklarer respondenten begrepet: skadeoppgjørprosessen.
- Jeg informerer om at jeg ønsker å snakke om overgangen til digitale løsninger.
- Jeg informerer om at respondenten ikke trenger å oppgi navnene til andre ansatte i bedriften under intervjuet, men heller oppgi stillingstitler slik at jeg vet hvem det blir referert til.
- Jeg informerer om at oppgaven er konfidensiell, men at deler av oppgaven vil kunne bli publisert om fem år.

- Jeg informerer om at de vil bli referert til som Bedrift A, Bedrift B osv.
- Jeg forsikrer meg om at det er i orden at jeg benytter diktafon til å ta opp intervjuet. Opptaket vil bli slettet etter transkribering.

Bakgrunn

- Hvilken stilling har du i virksomheten?
- Hvor lenge har du vært ansatt?

Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?

- Hvor godt kjent er du med deres rutiner for innmelding av skade til Gjensidige?
- Hvordan ser informasjonsflyten ut for dere fra en skade har skjedd, til dere melder den inn?
 - Eventuelt, hvor mange er involvert?
 - Antall ledd?
 - Hvem tar seg av innmelding av skaden?
- Gjennom hvilken kanal melder dere inn deres skadesaker? (e-post, Min Bedrift, annet)
- Hvem av dere har tilgang/passord til innloggede sider på www.gjensidige.no, Min Bedrift?
- Har denne formen for innmelding vært problematisk?
 - Gi gjerne et eksempel; Hva skjedde?
- Forklar hvorfor dette er en passende eller upassende måte for dere å melde skade på?
- Utdyp hvor godt du føler dere orientert rundt skadesakene etter at de er meldt inn.
- Har det hendt at deres forventninger har blitt overgått knyttet til en skadesak? Med dette tenker jeg ikke på grad av dekning/erstatning, men på opplevelsen av selve skadeoppgjørprosessen.

Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?

Scenario 1

*Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med **store** vannskader på deres eiendeler (lokalet oversvømt e.l.).*

- Hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?
- Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for dere?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for dere?

Scenario 2

*Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med **små** vannskader på deres eiendeler (men likevel stor nok til at skaden overgår egenandel).*

- Hva hadde da vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt skaden?
- Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for dere?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for dere?

Scenario 3

Dere ankommer dette lokalet (refererer til lokalet hvor intervjuet finner sted) mandag morgen, og oppdager at det over helgen har vært et innbrudd hvor eiendeler har blitt stjålet.

- Hva hadde vært viktigst for dere med tanke på videre kontakt med Gjensidige rundt hendelsen?
- Hvordan hadde du forventet at kommunikasjonen med Gjensidige skulle foregå i denne saken? (e-post, Min Bedrift, telefon)

- Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for dere?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for dere?
- Har dere i løpet av de siste to årene blitt bedt av Gjensidige om å melde skade på en annen måte?
 - Hvis ja, gjennom hvilken kanal?
 - Hvilke fordeler utgjør denne formen for skademelding for dere?
 - Hvilke ulemper utgjør denne formen for skademelding for dere?

(Hvis de ikke har blitt bedt om dette, vil jeg spørre om fordeler og ulemper slik de melder skader nå – e-post).

Tilbake til scenario 1:

- *Hvordan ville du reagert om dere hadde blitt bedt om å melde skaden gjennom Din Bedrift etter at dere hadde ringt eller sendt e-post til Gjensidige?*
- Har det oppstått hendelser/skader dere føler dere burde ha meldt inn, men som dere valgte å ikke melde inn?
 - Hvorfor valgte dere å ikke melde disse inn?

Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?

- Hva er det som er viktigst for deg for at opplevelsen rundt skadeoppgjørsprosessen skal bli så god som mulig?
- Hvor viktig for deg er muligheten for kontakt over telefon med et forsikringsselskap?
- Hva mener du er avgjørende for et langvarig kundeforhold med et forsikringsselskap?
- Hvilke tanker gjør du deg rundt en stadig mer digitalisert hverdag, og at måten vi kommuniserer på endrer seg?
 - Hva synes du om denne utviklingen?
- Hvorfor har dere valgt å ha deres forsikringer i Gjensidige?
 - Hva verdsetter du mest med Gjensidige?
- Er det andre ting du mener burde vært annerledes, og som ville vært med på å skape en enda bedre kundeopplevelse for dere?
- Har dere vurdert tilbud fra andre forsikringsselskaper i løpet av de siste tre årene?
 - Hva har ligget til grunn for å eventuelt bytte forsikringsselskap?

- Har dette blitt tatt opp i ledermøter?

Oppsummering

- Er det noe du ønsker å si knyttet til spørsmålene i dette intervjuet?
- Jeg informerer om at jeg vil sende sitatene fra intervjuet, om respondenten skulle ønske dette.
- Takker respondenten for å ha deltatt i intervjuet.

Vedlegg 3

Intervjuguide Saksbehandler(e)

Hvilke erfaringer, forventninger og barrierer har Gjensidiges bedriftskunder knyttet til skadeoppgjørprosessen, og hvordan påvirker de nye digitale rutine for skadeoppgjør deres lojalitet til Gjensidige?

For å belyse problemstillingen har jeg videre utarbeidet disse forskningsspørsmålene:

- i) Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?
- ii) Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?
- iii) Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?
- iv) Hvordan påvirker bedriftenes erfaringer, barrierer og forventninger deres tilfredshet og lojalitet til Gjensidige?

Innledende informasjon og etikk

- Jeg informerer om at jeg ønsker å snakke om hvordan de opplever kundekontakten i skadesaker.
- Jeg gjør det klart for respondenten at fokuset vil dreie seg om Gjensidiges bedriftskunder, og at landbrukskunder utelukkes
- Jeg definerer ordet: skadeoppgjørprosessen, for respondenten
- Jeg informerer om at oppgaven er konfidensiell, men at deler av oppgaven vil kunne bli publisert om fem år.
- Jeg informerer om at de vil bli referert til som Saksbehandler A, Saksbehandler B osv.

- Jeg forsikrer meg om at det er i orden at jeg benytter diktafon til å ta opp intervjuet. Opptaket vil bli slettet etter transkribering.

Bakgrunn

- Hvor lenge har du vært ansatt som saksbehandler i Gjensidige?
- Hvor lenge har du jobbet med skadesaker innen næringsliv?

Hvilke erfaringer har bedriftene med digitalisering og servicekvaliteten i tidligere skadeoppgjørprosesser?

- Hvor godt føler du deg oppdatert på Gjensidiges rutiner rundt skadeoppgjør?
- Kan du grovt beskrive skadeoppgjørprosessen rundt en hendelse hvor en bedrift melder om et rørbrudd med innvendige bygningskader?
- Hvor godt føler du at du klarer å følge opp hver enkelt skadesak?
 - Hva gjør at du lykkes/mislykkes?
- Opplever du at bedriftskundene er fornøyde med nåværende skadeoppgjørprosesser?
 - Utdyp
 - Hva er eventuelt de vanligste årsakene til at kundene ikke er fornøyde?
- Opplever du at kundene generelt sett synes det er enkelt å melde skade?
- Opplever du ofte at en kundes forventninger overstiges knyttet til et skadeoppgjør? (ikke i form av dekning eller erstatning).

Hvilke forventninger har bedriftene til skadeoppgjørprosessen ved små og store eiendelsskader?

Scenario 1

*Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med **store** vannskader på en bedriftskundes eiendeler (lokalet oversvømt e.l.).*

- Hva anser du som viktig for kunden med tanke på kommunikasjonen med Gjensidige, når en slik skade inntreffer?
- Hvordan hadde du forventet at kunden skulle melde denne skaden? (Min Bedrift, telefon, e-post)
- Hvordan opplever du at de fleste bedriftskundene faktisk melder en slik skade?
- Hvordan hadde du forventet at videre kommunikasjon i skadesaken skulle foregå? (Min Bedrift, telefon, e-post)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for deg og ditt videre arbeid med saken?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for deg og ditt videre arbeid med saken?

Scenario 2

Hvis det i dette øyeblikk hadde oppstått et rørbrudd eller en vanninntrenging med små vannskader på en bedriftskundes eiendeler (men likevel stor nok til at skaden overgår egenandel).

- Hva anser du som viktig for kunden med tanke på kommunikasjonen med Gjensidige, når en slik skade inntreffer?
- Hvordan hadde du forventet at kunden skulle melde denne skaden? (Min Bedrift, telefon, e-post)
- Hvordan opplever du at de fleste bedriftskundene faktisk melder en slik skade?
- Hvordan hadde du forventet at videre kommunikasjon i skadesaken skulle foregå? (Min Bedrift, telefon, e-post)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for deg og ditt videre arbeid med saken?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for deg og ditt videre arbeid med saken?

Scenario 3

En bedriftskunde ankommer sine lokaler en mandag morgen, og oppdager at det over helgen har vært et innbrudd hvor eiendeler har blitt stjålet.

- Hva anser du som viktig for kunden med tanke på kommunikasjonen med Gjensidige, når en slik hendelse inntreffer?
- Hvordan hadde du forventet at kunden skulle melde denne skaden? (Min Bedrift, telefon, e-post)
- Hvordan opplever du at de fleste bedriftskundene faktisk melder en slik skade?
- Hvordan hadde du forventet at videre kommunikasjon i skadesaken skulle foregå? (Min Bedrift, telefon, e-post)
 - Hvilke fordeler utgjør en slik kommunikasjonsform for deg og ditt videre arbeid med saken?
 - Hvilke ulemper medfører denne kommunikasjonsformen for deg og ditt videre arbeid med saken?
- Hvis informanten ikke har gjort rede for fordeler og ulemper for alle de ulike kommunikasjonsformene (Min Bedrift, telefon, e-post), vil jeg be han/hun gjøre dette.
- Har du i løpet av de siste to årene bedt en bedriftskunde melde skade på en annen måte?
 - Hvis ja, gjennom hvilken kanal?
 - Hva begrunnet du dette med?

Tilbake til Scenario 1

- *Hvordan tror du en kunde ville reagert om du hadde bedt de om å melde skaden gjennom Din Bedrift etter at de hadde ringt eller sendt e-post?*
- Hva mener du er årsaken til at en kunde ikke ønsker å bli heldigital?

Hvilke barrierer står i veien for at bedriftene skal bli heldigitale?

- Hvilke egenskaper/ferdigheter mener du er viktige for en saksbehandler?
 - Hvilke av disse egenskapene/ferdighetene tror du kundene verdsetter mest?
- Er det forskjell på hva ulike bedriftskunder verdsetter?
- Hva mener du er viktigst for at kunden skal få en så god som mulig opplevelse med skadeoppgjørprosessen?
- Hvor viktig mener du at kundekontakt over telefon er i et skadeoppgjør?
- Hva mener du er avgjørende for å beholde en kunde lengst mulig?
- Hvilke tanker gjør du deg rundt en stadig mer digitalisert hverdag, og at måten vi kommuniserer på endrer seg?

- Hva mener du gjør Gjensidige til et bra forsikringsselskap?
- Er det ting du mener burde vært annerledes, og som ville vært med på å skape en enda bedre kundeopplevelse?

Oppsummering

- Er det noe du ønsker å si knyttet til spørsmålene i dette intervjuet?
- Jeg informerer om at jeg vil sende sitatene fra intervjuet, om respondenten skulle ønske dette.
- Takker respondenten for å ha deltatt i intervjuet, og ber han/hun pent om å ikke dele spørsmålene i intervjuet med de andre saksbehandlerne, slik at de ikke kan forberede svar på forhånd.