

Utvecklad klagomålshantering

av Niklas Löwén, Fredrik Meurke och Carl G Thunman



Carl G Thunman
carl.thunman@mdh.se

Hantering av klagomål i försäkringsbranschen kan förbättras. Utifrån en omfattande litteraturgenomgång och intervjuer med de klagomålsansvariga i de sju största försäkringsbolagen i Sverige har en modell tagits fram som sammanställer hela klagomålshanteringsprocessen. Mot bakgrund av branschens utveckling och det negativa resultatet i bl a SKI:s mätningar kan bolagen utveckla sin klagomålshantering på flera punkter.



Niklas Löwén

Svenskt kvalitetsindex (SKI) mätning av försäkringsbranschens kundnöjdhet för år 2003 visar brister i försäkringsbolagens arbete med klagomålshantering och att många kunder är missnöjda även efter klagomålet. SKI:s mätning skiljer på dels privatkunder och företagskunder och dels sak- respektive livbolag. Andelen privatpersoner som klagat angående sina sakförsäkringar ligger i genomsnitt på drygt 6 procent. Detta är en minskning jämfört med föregående år men försäkringsbolagen är överlag dåliga på att hantera klagande kunder. Andelen företag som klagat angående sina sakförsäkringar är 20 procent och likaså där får klagomålshanteringens fortsatt dåligt betyg. Andelen kunder som klagat på sina pensions- och livförsäkringar varierar mellan 3 och 12 procent beroende på vilket bolag det gäller. Allmänna Reklamationsnämndens (ARN) statistik över antalet in-

komna ärenden inom försäkringsområdet de senaste tre åren visar på en ökning av antalet ärenden som går vidare:

2001 – 863 ärenden, 2002 – 931 ärenden och 2003 – 955 ärenden.

Premie och villkor har länge varit de vanligaste konkurrensmedlen på försäkringsmarknaden men kunderna värderar idag bemötande, förtroende och tillgänglighet betydligt högre eftersom det skapar en relation till bolagen. Kundklagomålet i sig är relaterat till kunders missnöje och det innebär att kommu-



Fredrik Meurke

Carl G Thunman är docent i företagsekonomi. **Niklas Löwén** och **Fredrik Meurke** är ekonomie magstrar vid Mälardalens Högskola.

Artikeln är en utveckling av magisteruppsatsen: Löwén, N, och Meurke, F, 2004, *Strategisk klagomålshantering i försäkringsbolag*, Ekonomihögskolan, Mälardalens Högskola.

nicera något negativt om företaget. Premie och villkor bygger inga relationer men det gör däremot en effektiv klagomålshandling. Klagomålshandling är därför en viktig del av framtidens konkurrensmedel inom försäkringsbranschen. En väl utförd klagomålshandling bidrar till en fördjupad relation och ökad lojalitet till bolagen vilket på sikt innebär en ökad lönsamhet. Det är därför viktigt att kunderna känner att de kan lita på bolaget och att bolaget tar ansvar för försäkringsskyddet. Det har visat sig att kommunikation i form av både information och tydlighet är två viktiga aspekter som kunden värdesätter vid utvärdering av bolagets kvalitet.

Enligt de flesta forskare är kundens klagomål en av de lättast tillgängliga men ändå mest outnyttjade källorna för att skaffa kund- och marknadsinformation. Klagomålet kan faktiskt utgöra grunden för att bygga upp ett företags kvalitets- och serviceprogram. Skälen till varför kunder klagat och till hur och varför företagen tar hand om klagomålen är olika. Kunder som klagat gör det av egenintresse med förhoppningen att förbättra sin egen situation. Företag kan oftast vända kundens missnöje till tillfredsställelse genom en effektiv klagomålshandling. En effektiv handtering av ett klagomål ger företagen en andra chans att tillfredsställa kunden men för att det ska lyckas krävs kunskap om både klagomålshandling och konsumentbeteende. Inom tjänstesektorn uppskattas kostnaden för att rekrytera en ny kund vara upp till fem gånger så stor som att behålla en befintlig.

Den traditionella inställningen till kundtillfredsställelse är att kunder är tillfredsställda om de inte klagat. Men det inte är säkert att en kund är tillfredsställd enbart på grund av att denne inte framför sina klagomål till företaget. En minskning av klagomålen kan vara ett första tecken på att kommunikationen med kunderna och relationen till kunderna är bristfällig. En bristande kommunikation är både symptom på och orsak till ett viktigt och

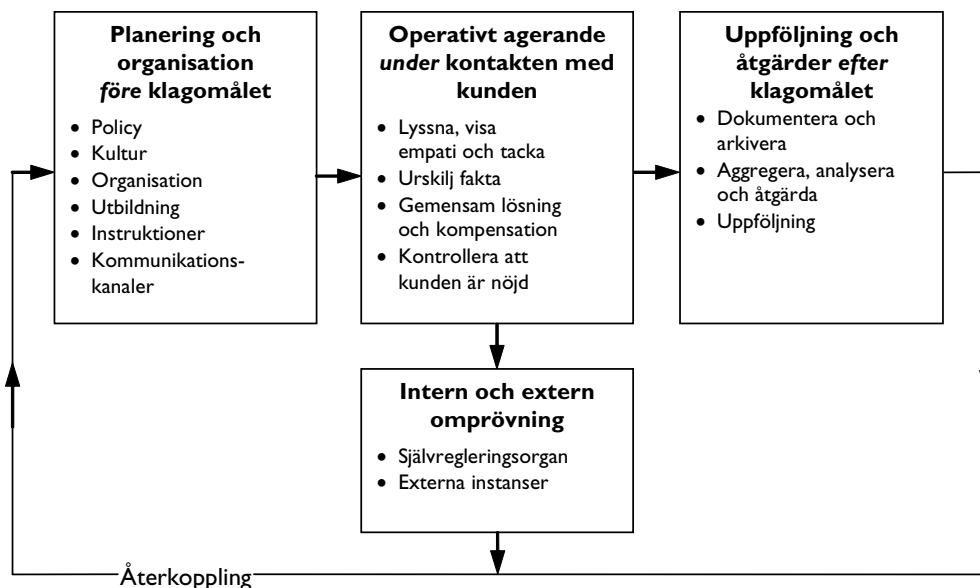
svårbemästrat problem i interaktionen mellan företaget och kunden.

Försäkringstjänster konsumeras och produceras inte samtidigt som de flesta andra tjänster och dessutom är det många kunder som aldrig konsumerar sina försäkringstjänster över huvudtaget. Detta gör att kunderna till stor del måste lita på andras omdömen och råd vid val av försäkringsbolag vilket medför att det är extra viktigt för försäkringsbolag att sköta sin klagomålshandling på ett effektivt sätt för att minimera negativ "word of mouth". Dessutom agerar de flesta kunder passivt gentemot försäkringsbolag eftersom försäkringar är en tjänst de helst vill slippa köpa och definitivt helst vill slippa konsumera. För att då få kunderna att framföra sina klagomål som de har före konsumtionen av tjänsten är det i försäkringsbolag extra viktigt att det finns enkla och tydliga kommunikationskanaler som kunden kan använda sig av.

Inom tjänstemarknadsföring brukar mötet mellan säljare och kund kallas för "sanningens ögonblick" vilket bestämmer tjänstens kvalitet. Det motsvaras inom försäkring av skaderegleringen. Men det finns ett annat sanningens ögonblick nämligen bolagets handtering i kontakt med kunden i samband med klagomålet. Att kunna hantera detta andra sanningens ögonblick är vitalt för försäkringsbolagen.

Till skillnad från andra branscher styrs klagomålshandlingen av Finansinspektionen som ger allmänna råd för klagomålshandling av privatkunder med målet att upprätthålla allmänhetens förtroende för både instituten och marknaden. Förutom allmänna råd sägs konkret att det ska finnas en *klagomålsansvarig* på varje försäkringsbolag och, om inte klagomålet löses, att missnöjda kunder ska *hänvisas till att driva ärendet vidare* och få tvisten prövad hos Allmänna reklamationsnämnden (ARN), Konsumenternas Försäkringsbyrå eller hos en allmän domstol.

Klagomålshantering i försäkringsbolag



Klagomålshantering i försäkringsbolag – en strategisk process

Den modell för klagomålshantering som beskrivs här är en sammanställning baserad på en rad forskningsresultat. De flesta är inriktade på delprocesser av klagomålshandlingen medan några enstaka tar ett större grepp. För försäkringsbranschen finns ingen speciell modell. För att anpassa den till försäkringsbranschen intervjuades sju klagomålsansvariga i de största försäkringsbolagen i Sverige som motsvarar 90 procent av marknaden. Figuren sammanfattar hela klagomålsprocessen i försäkringsbolag. Modellen gäller oavsett inriktning på bolaget; i liv eller sak, bolagets ägandeförhållanden eller kundtyp som privat, småföretag eller storföretag. Modellen har fyra delar: planering och organisation *före* klagomålet, operativt agerande *under* kontakten med kunden (inklusive intern och extern omprövning), uppföljning och åtgärder *efter* klagomålet samt återkoppling. För varje område beskrivs kort vad det innebär. För varje

punkt i modellen anvisas vad som borde göras inom respektive område samt hur bolagen hanterar området. Avslutningsvis diskuteras vad som kan utvecklas inom bolagen beträffande klagomålshantering.

Planering och organisation före klagomålet

Den klagomålsvänliga organisationen syftar genom en mängd åtgärder till att underlätta för kunden att klaga. Att ha en organisationsstruktur som tillåter handlingskraft för anställda, tydlig klagomålspolicy samt att skapa en klagomålsvänlig kultur som kommunicerar en kundvänlig image har stor inverkan på missnöjda kunders klagomålsbenägenhet.

Policy

- Skrivs utifrån kundens behov och inte från interna utgångspunkter.
- Bygg ett flexibelt ramverk där anställda får ta initiativ i nya situationer.
- Gör ramverket lika inom hela bolaget.

Samtliga bolag har en klagomålspolicy som i de flesta fall är skriven utifrån kundens perspektiv för att på bästa sätt tillgodose dennes behov. Någon policy var skriven snarare utifrån bolagens behov och villkor vilket kan driva de anställda till att tillämpa bolagets interna regler istället för att tillfredsställa kunderna. Policyns funktion är enligt bolagen att visa på vikten av klagomål, hur kunden ska bemötas, hur klagomålet ska hanteras och vilken prioritet det har i bolaget. Policyn ska representera inställningen till klagomål och fungera som ett ramverk för arbetet. Det finns alltså potential att förbättra bolagens policy för att bättre nå ut i organisationen med att det primära syftet är att tillfredsställa kunden.

Kultur

- Ledningen bör ge stöd och uppmuntran för klagomålshantering.
- Delegera ansvar och befogenheter.
- Låt kulturen genomsyras av tagna policy och instruktioner för hanteringen.
- Belöna goda insatser för klagomålshantering.
- Hela kulturen bör präglas av en positiv syn på klagomål.

Uppbyggnaden av en klagomålsvänlig kultur handlar till stor del om att ledningen motiverar och ger stöd till de anställda för att visa på vikten av arbetet med klagomål. Det är viktigt att förse anställda med befogenheter och att ha en hög grad av delegering för att uppnå en positiv klagomålskultur.

Synen på vad en passande kompetens och befogenhet egentligen är skiljer sig ofta åt mellan personal på strategisk nivå i bolagen och personal i frontlinjen. Detta medför att det ibland kan vara svårt att nå ut i organisationen eftersom det finns ett stort gap mellan vad som upplevs som rätt och fel mellan olika delar.

Bra trivsel och kommunikation inom bolaget är andra delar i skapandet av en klagomålsvänlig kultur. Dessutom kan anställda

uppmuntras till att på egen hand ta emot och hantera klagomål eftersom det leder till stolthet över sitt arbete. Dock finns brister i spridandet av policy och instruktioner i bolagen eftersom det idag till stor del är upp till den anställda att ta del av informationen. Policy och instruktioner har dock en central roll i bolagens utbildningar. Bolagen bör dock hela tiden synas med klagomålsrelaterad information både inom bolaget och utåt för att skapa kulturen. Inget bolag har i dagsläget ett belöningssystem baserat på kundtillfredsställande åtgärder. Något bolag arbetar dock med att införa ett belöningssystem i vilket effektiviserande åtgärder för klagomål skulle vara en beslutsgrundande del. Det är också viktigt att påvisa klagomålshanteringens effekt på kundlojalitet eftersom det medför en ökad lönsamhet för bolaget vilket är positivt för de anställda. Dock verkar spridandet och förmågan att ta till sig policy och instruktioner ute i organisationen till viss del bristfällig. Sammanhängande med detta är bristen inom bolagen på en mer enhetlig syn på vad erforderlig kompetens och befogenhet är.

Organisation

- Utformas för att stödja och främja kulturen.
- Strukturen bör vara platt och decentraliserad.
- Hela organisationen bör genomsyras av delaktighet och ansvarstagande.

Samtliga bolag hade i enlighet med Finansinspektionens allmänna råd utsett en klagomålsansvarig inom bolaget. De arbetar också med att skapa en platt och decentraliserad organisation för att stödja den klagomålsvänliga kulturen. Det upplevdes som viktigt att stödja de anställda till att växa och ta ansvar i organisationen och de menade därför att de anställda inte får känna sig alltför styrda av överordnade. För att främja den klagomålsvänliga kulturen ansåg bolagen således att det var viktigt att delegera och decentralisera beslut. Ett problem är dock att synen på vad en platt och decentraliserad organisation är ofta

skiljer sig åt mellan ledning och frontlinje i bolagen. Det skadar den klagomålsvänliga kulturen och på sikt kan det innebära ett allt större problem. Bolagen behöver således arbeta med att skapa en enhetlig syn och frågan är om decentralisering och delegering skett i tillräckligt stor utsträckning för att de i framtiden ska vara framgångsrika med sin klagomålshantering.

Utbildning

- Inkludera alla med kundkontakt.
- Gör det till en kontinuerlig och levande process.
- Bygg upp en helhet utifrån produktkännedom, kundtillfredsställelse och kundbemötande.
- Använd både teoretiska och praktiska moment.

Samtliga bolag arbetade med utbildning i produktkännedom. Dessutom förekom eller hade det förekommit utbildningar i kundbemötande, kundtillfredsställelse, kommunikation och handläggning av klagomål. Det var dock inget bolag som arbetade med samtliga av dessa. Flera bolag ansåg att utbildning var något som de i framtiden måste bli bättre på inte minst på grund av att kundmätningar hade visat att kunderna idag värderar exempelvis både bemötande och tydlig kommunikation som viktigare än premie och villkor vid val av försäkringsbolag. Trots det genomförs idag inte heltäckande utbildningar då flera bolag upplever det som en alltför stor och omfattande process att genomföra. Några bolag försökte att på möten och liknande diskutera klagomålshantering för att på så sätt skapa en mer levande och kontinuerlig utbildningsprocess. Utbildningspotentialen inom bolagen är stor på grund av avsaknaden av heltäckande utbildningar och att det idag inte fungerar fullt ut som en kontinuerlig och levande process. Utbildning är viktigt för att bolagen på sikt ska lyckas med sin klagomålshantering i hela bolaget och inte enbart på strategisk nivå.

Instruktioner

- Skriv rutiner för hela klagomålshanteringsprocessen.
- Dokumentera och gör de tillgängliga för alla i bolaget.
- Arbeta aktivt med att uppdatera och sprida instruktionerna.
- Instruktionerna ska fungera som ett stöd och hjälpverktyg för de anställda.

Samtliga bolag har rutiner och instruktioner dokumenterade för klagomålshanteringsprocessen. Instruktionerna beskriver vilka kommunikationskanaler kunden kan använda sig av, policy och rutiner för hur ett klagomål ska hanteras samt tidsramar och flödesbeskrivningar för klagomål i organisationen. Några bolag uppgav att instruktionerna även omfattar en definition av klagomål, som exempelvis klagomål kopplat till en specifik händelse, och att instruktionerna endast täcker de klagomål som dels uppfyller definitionen och dels har kommit in via någon av de för klagomål avsedda kommunikationskanalerna. Ett annat bolag uppgav att det i instruktionerna finns ett antal frågor som alltid bör ställas i samband med ett klagomål för att det ska kunna vändas till något positivt i organisationen. Något bolag menade också att det i stor utsträckning handlar om självklarheter och sunt förnuft och att instruktionerna därför inte är alltför detaljerade. Det framkom även att klagomålshantering fungerar på ett enhetligt sätt inom bolagen och att den inte skiljer sig åt beroende på om kunden är en privatperson, ett företag eller en försäkringsmäklare. Oavsett kund ska klagomålet hanteras utifrån bolagens policy och instruktioner. Definitionen av klagomål kan för flera bolag vara ett kritiskt moment eftersom det är önskvärt att samla in så mycket information som möjligt och därför bör all negativ kritik som kommuniceras till bolaget ses som klagomål. Flera bolag har i detta avseende en alltför snäv definition av klagomål. Det finns även poten-

tial att utveckla instruktionerna för att de även ska omfatta klagomål som tas emot, hanteras och löses av frontlinjen i bolagen och inte enbart klagomål som tas emot och hanteras i någon av de för klagomål avsedda kommunikationskanalerna.

Kommunikationskanaler

- Använd ett lätt och tydligt språk i kommunikationen med kunderna.
- Erbjud olika typer av kommunikationskanaler och låt kundens val styra.
- Anpassa utbudet av kommunikationskanaler beroende på typ av kund.
- Upprätta interna kommunikationskanaler för att snabbt och enkelt kunna sprida klagomålsrelaterad information inom bolaget.

Bolagen försöker tydligt nå ut till kunderna med kommunikationskanaler för klagomål både på hemsidor och i försäkringsbrev. Att använda sig av ett lätt och tydligt språk i kommunikationen med kunderna för att undvika missförstånd och onödiga konflikter var något som flera bolag upplevde som viktig men det var likaså ett tydligt förbättringsområde. Något bolag menade dock att klagomålsrelaterad information inte fick ha en alltför framträdande roll eftersom det kunde skapa en tanke hos kunden om att något kommer att gå fel och således framkalla ett missnöje. Det handlar således om att synas utan att gå till överdrift. Merparten av bolagen menade att klagomål helst bör lösas i frontlinjen men att det är kundens eget val som måste styra valet av kommunikationskanal och att alla i bolaget därför måste vara klagomålshanterare. Något bolag menade att de istället helst vill styra alla klagomål till de för klagomål avsedda kommunikationskanalerna. Hanteringen av klagomål visade sig vara densamma oavsett typ av kommunikationskanal. Det framkom dock att privatpersoner och mindre företag, med upp till tjugo anställda, framför sina klagomål på liknande sätt medan större företag oftast väljer andra typer av kommunikationskana-

ler, det vill säga vänder sig till en högre nivå i bolagen, eftersom de är mer insatta i villkor, oftast har en egen advokat och vanligtvis också har en djupare relation till försäkringsbolaget. Det är dock inte ett val som styrts av bolagen utan det är något som kunden väljer. Trots det är det ändå samma behov som ska tillfredsställas, det vill säga att på ett effektivt sätt hantera och lösa klagomålet i kontakt med kunden. Eftersom relationen mellan de stora företagen och försäkringsbolagen är djupare är det kanske också extra viktigt med en effektiv klagomålshantering för att den redan uppbyggda relationen inte ska ta skada under klagomålshanteringsprocessen.

Behovet av att tydligt visa på olika typer av kommunikationskanaler är förmodligen större om försäkringsbolaget riktar sig till privatpersoner och små företag än till de stora företagen som redan vet vart de ska vända sig. Det finns möjligheter att vara ännu tydligare i kommunikationen med kunderna och att även fullt ut låta kundens eget val styra valet av kommunikationskanal.

Operativt agerande under kontakten med kunden

Den direkta kontakten med kunden, baseras på ett antal steg som bolaget tillsammans med kunden bör genomgå vid framförandet av klagomålet. Att tillämpa dessa i interaktionen med kunden skapar förutsättningar att tillfredsställa både kundens psykologiska och monetära behov. Om kundens missnöje ändå består fungerar den interna och externa omprövningsinstansen som ett komplement till den direkta kontakten.

Direkt kontakt med kunden

- Lyssna på och visa empati för kunden.
- Tacka kunden för att denne framfört sitt klagomål och urskilj tillsammans med kunden det väsentliga i klagomålet.

- Kom gemensamt med kunden fram till en tidsram och lämplig kompensation för lösning av klagomålet.
- Visa på ett trovärdigt och ansvarsfullt agerande genom att kontrollera att kunden verkligen är tillfredsställd.
- Ta tillvara på klagomålsinformationen.

Inget av bolagen har några generella riktlinjer för hur kunder ska bemötas vid framförande av klagomål men uppger att det i instruktioner och policys står skrivet att klagomål ska prioriteras och att kunden ska få snabba svar. Bolagen upplever att det är viktigt att de anställda som hanterar klagomål har policyn och bolagets inställning till klagomål i åtanke under interaktionen med kunden. Det är också viktigt att ta itu med klagomålen direkt för att säkerställa att kunderna inte hänvisas runt i bolaget eftersom det kan medföra ett ökat missnöje. Risker är då att den kärnfulla informationen i klagomålet går förlorad på grund av att det istället uppstår klagomål på hanteringen och bemötandet i samband med klagomålet. Att utgå ifrån och tillämpa villkoren för den aktuella försäkringstjänsten upplevdes även det som viktigt för att ge samtliga kunder en rättvis och enhetlig bedömning. Bolagen bör dock arbeta med att utforma generella riktlinjer för hur kunderna ska bemötas vid framförandet av klagomålet för att på så sätt säkerställa en effektiv hantering. Givetvis är bemötandet till viss del situationsspecifikt men att diskutera och öva på agerandet under kontakten med kunden utgör en bra grund för att på alla plan tillfredsställa kundernas behov. Tanken är naturligtvis inte att en strikt mall skall följas men det är viktigt att ge de anställda en grund att utgå ifrån och känna förtroende till. Riktlinjer och ett enhetligt agerande skapar bättre förutsättningar att tillfredsställa de missnöjda kunderna och bidrar också till att undvika klagomål på klagomålshandteringen.

Intern och extern omprövning

- Erbjud en objektiv och kostnadsfri omprövning.
- Följ självregleringsorganens rådgivande beslut.
- Utnyttja den andra chansen och ta tillvara på klagomålsinformationen.
- Hänvisa i sista hand till de externa organen.

Flera av bolagen har upprättat egna instanser för intern omprövning, så kallade självregleringsorgan, för kunderna att vända sig till för omprövning av klagomålet. Självregleringsorganen är organisatoriskt fristående från den operativa verksamheten i bolagen. De finansieras av bolagen men deras syfte är att representera kunden samt att göra en objektiv och fristående bedömning av ärendet. Självregleringsorganens beslut är rådgivande till bolagen men samtliga bolag följer organens råd, även om de inte alltid håller med om bedömningen, för att kunderna ska känna att de har fått en rättvis bedömning. Agerandet skapar förtroende hos kunden och bolagen kan ta del av informationen från klagomålet och i framtiden använda organens råd som policybeslut i liknande klagomål och genom det effektivisera klagomålshandteringsprocessen. Om bolagen inte förmår att få kunderna att använda sig av de interna omprövningsinstanserna vänder de sig istället till exempelvis ARN för en extern omprövning av klagomålet. Det innebär för bolagen att den viktiga klagomålsinformationen går förlorad och att tjänste- och kvalitetsutveckling till viss del begränsas.

Uppföljning och åtgärder efter klagomålet

Arbetet med klagomål fortgår även efter det att klagomålet är löst till kundens belåtenhet. Att dokumentera, analysera, åtgärda och följa upp är vitala moment i klagomålshandteringsprocessen eftersom det möjliggör tjänste- och kvalitetsutveckling.

Dokumentera och arkivera

- Behandla samtliga klagomål och synpunkter.
- Inkludera information om klagomålet, dess hantering, lösning och resultat.
- Utforma ett lättillgängligt och systematiskt IT-baserat system.

Klagomål som kommer in i bolagen via någon av de för klagomål avsedda kommunikationskanalerna dokumenteras alltid. Dokumentationen består av bland annat orsaken till klagomålet, ansvarig handläggare, typ av kund och vilka åtgärder som vidtagits. I några bolag var det ett krav att kundens missnöje skulle kunna placeras under definitionen av klagomål för att det skulle dokumenteras. Andra bolag gjorde inte någon skillnad beroende på om det rörde sig om ett mer allmänt missnöje eller ett klagomål som går att hänföra till en specifik händelse. Klagomål som tas emot och hanteras av frontlinjen i bolagen dokumenteras sällan eller aldrig trots att merparten av bolagen ansåg att klagomålen företrädesvis skulle tas omhand just där. Den bristfälliga dokumentationen i frontlinjen i bolagen beror till stor del på avsaknad av enkla och IT-baserade system för registrering av klagomål. De klagomål som dokumenteras arkiveras men hanteringen mellan olika bolag skiljer sig åt. Vissa arkiverar klagomålen i pappersform medan andra använder sig av elektronisk arkivering. Bolagen verkar generellt sett betydligt bättre på att dokumentera och ta tillvara information från kundundersökningar och liknande. Att inte dokumentera klagomål som tas emot och hanteras av frontlinjen i bolagen är en brist eftersom mycket information passerar obemärkt förbi. Det finns således en stor förbättringspotential inom bolagen och enkla och IT-baserade system skulle lösa en del av problemet men det hänger även samman med de snäva definitionerna av klagomål som likaså är något som bör ses över för att i framtiden ta tillvara på informationen på bästa sätt.

Aggregera, analysera och åtgärda

- Utgå från den samlade klagomålsinformationen.
- Identifiera orsaker och inte symptom.
- Se mönster och samband.
- Låt informationen ligga till grund för tjänste- och kvalitetsutveckling.

Vissa bolag använder dokumenterade och arkiverade klagomål till strategiskt efterarbete. Efterarbetet i bolagen består av att kategorisera klagomålen och utforma sammanställningar som används för att se trender och genom det identifiera problemområden i bolagen. Utifrån analysen av problemområdena vidtas sedan åtgärder för att förebygga liknande problem i framtiden. De bolag som arbetar med det strategiska efterarbetet känner dock en osäkerhet beträffande klagomålsinformationens giltighet och de har därför en framtida förhoppning om att samla in och dokumentera fler klagomål för att genom det kunna dra fler och säkrare slutsatser. Andra bolag arbetar vanligtvis inte alls med någon form av strategiskt efterarbete förutom att säkra och följa upp att klagomål som kommit in i bolagen behandlats och åtgärdats inom de uppsatta tidsramarna. De utformar sammanställningar av klagomålen men känner en osäkerhet över vilka slutsatser som kan dras och de vidtar därför idag inga eller endast ett fåtal åtgärder. Dessa bolag har likaså en framtida förhoppning om att samla in och dokumentera fler klagomål för att på sikt våga dra nytta av det strategiska efterarbetet. Avsikten med efterarbetet är att identifiera orsakerna och inte symptomen till klagomålen men för att samtliga bolag ska lyckas med det krävs att de i framtiden dokumenterar samtliga klagomål oavsett vart i organisationen de tas emot och hanteras. En helhetsbild är nödvändig för att bolagen dels ska våga och dels ska kunna vidta relevanta åtgärder utifrån klagomålsinformationen. Inget bolag lever i dag helt och hållet upp till detta oavsett om de vidtar åtgär-

der eller inte men utvecklingsbehovet är förmodligen allra störst hos de bolag som i dag inte arbetar med någon form av efterarbete.

Uppföljning

- Kontrollera att vidtagna åtgärder gett önskat resultat.
- Gör en uppföljning gentemot kund för att mäta funktionen av klagomålshanteringsprocessen.
- Informera om möjligheten till omprövning.

Inget av bolagen gör en personlig uppföljning gentemot kunden efter klagomålet vare sig för att kontrollera att denne är tillfredsställd och på så sätt mäta funktionen av klagomålshanteringen eller för att utbilda kunden och informera om vilka åtgärder som vidtagits för att liknande problem inte ska uppstå igen. Några bolag använder sig dock av kundenkäter som delvis berör funktionen av klagomålshanteringen vilket även det är en form av uppföljning och kontroll av hur hanteringen har påverkat kundens missnöje. Uppföljning, och då framförallt i form av kundenkäter, var något som flera bolag ansåg vara ett viktigt förbättringsområde i framtiden. Ett fåtal bolag var dock tveksamt inställda till uppföljning på grund av risken att återuppliva kundens missnöje. Kunderna får dock av samtliga bolag en skriftlig motivering till bolagets beslut där de även tydligt informerar om möjligheten att överklaga beslutet. Uppföljning har en positiv inverkan på kundtillfredsställelsen och bolagen bör därför ta tillvara på utvecklingsmöjligheterna och använda personlig och skriftlig uppföljning som komplement till varandra.

Återkoppling

- Kontinuerligt utvärdera, uppdatera och förbättra klagomålshanteringsprocessen.
- Sprid informationen för att uppnå högre kvalitet och effektivare hantering i framtiden.

Vissa bolag menade att klagomål vanligtvis inte medför någon återkoppling över huvud taget i klagomålshanteringsprocessen medan andra bolag arbetade kontinuerligt med återkoppling i klagomålshanteringsprocessen för att sprida information och hela tiden effektivisera arbetet med klagomål. Återkopplingen i bolagen består i huvudsak av att de på intranät och liknande sprider policys och instruktioner samt policybeslut. Något bolag uppgav också att det är viktigt att hela tiden hålla de anställda informerade för att de inte ska tröttna på att arbeta med klagomål på grund av att det inte sker några förändringar i bolaget. Ett annat bolag gick ytterligare ett steg längre och menade att utan återkoppling vore det meningslöst att arbeta med klagomål. Klagomålshanteringen bör fungera som en ständigt levande process och då utgör återkoppling en viktig del. Återkoppling möjliggör en kontinuerlig effektivisering och incitamentet för att utveckla återkopplingen i bolagen är således stor om målsättningen är att vara en av de ledande i branschen.

Hur kan försäkringsbolagen utvecklas inom klagomålshantering?

I denna artikel har klagomålshantering i försäkringsbolag setts som en omfattande strategisk process, det vill säga inte bara den omedelbara kontakten med en kund i telefon som framför ett klagomål. Det krävs mer för att på lång sikt utnyttja den kunskap som kommer fram av klagomålen. Här sammanfattas några av de viktigaste punkterna som kan förbättras inom de svenska försäkringsbolagen.

Klagomål och arbetet med en klagomålsvänlig organisation var något som framförallt under senare år hade aktualiserats och blivit ett viktigt område att utveckla i bolagen. Att nå ut till samtliga anställda i organisationen med budskapet om att klagomål är något viktigt och positivt att arbeta med är vitalt för att skapa en klagomålsvänlig organisation.

Det upplevs dock på vissa håll som ett problem att nå ut i organisationen eftersom ordet klagomål fortfarande i viss utsträckning associeras till något negativt och kritiskt både för den enskilde och för bolaget. Det framgick också att det är önskvärt att ta emot så många klagomål som möjligt sett utifrån bolagens perspektiv men detta kan skilja sig åt beroende på vem i organisationen som tillfrågas. Frontlinjen i bolaget kan ha en annan syn eftersom de kan se klagomålshantering som ett moment utöver de vanliga arbetsuppgifterna och uppleva det som en ökad arbetsbelastning att ta emot och hantera klagomål.

Ett övergripande och genomgående utvecklingsområde i försäkringsbolagens arbete med klagomålshantering är att de måste bli bättre på att nå ut till hela organisationen med en enhetlig syn på klagomål och dess betydelse. Bristen på en enhetlig inställning till klagomålshantering skapar ett glapp mellan strategisk nivå och frontlinje i bolagen. För att komma till rätta med detta problem krävs ett ökat stöd från ledningen och en ökad spridning av policy och instruktioner i organisationen. Policy bör dessutom vara skrivna utifrån kundens perspektiv, för att stimulera de anställda till att tillfredsställa kunderna istället för att tillämpa bolagets principer och sina egensyften. Bolagen måste även bli bättre på att delegera och utbilda personalen i klagomålshantering för att stödja dem i deras arbete med klagomål, framförallt avseende hantering i kontakt med kunden. Att införa ett belöningssystem baserat på kundtillfredsställande åtgärder är ett annat utvecklingsområde som skulle kunna stimulera den gemensamma synen i bolagen och skapa ett större engagemang och intresse för klagomålshantering i frontlinjen. Den viktiga klagomålsvänliga kulturen blir lidande av bristerna i bolagens arbete med att nå ut med en enhetlig syn på klagomål och dess betydelse.

Om ovanstående områden utvecklas skulle försäkringsbolagen på sikt kunna skapa en enhetlig syn och tillämpning av den klagomålsvänliga organisationen som är en förutsättning för att bolagen ska få sina kunder att förstå att de vill ta emot klagomål.

Alltför många bolag visade sig också ha en för snäv definition av klagomål, vilket medför att mycket viktig information passerar genom bolagen utan att dokumenteras. Allt som innebär att kunder kommunicerar något negativt om företaget, oberoende av vilken kommunikationskanal de använder sig av, bör ses som ett klagomål och behandlas därefter.

Denna brist kan kopplas ihop med att någon gemensam syn på klagomål inte har skapats i bolagen samt att bolagens instruktioner alltför ofta endast omfattar klagomål som dels uppfyller definitionen för klagomål och dels har kommit in via någon av de för klagomål avsedda kommunikationskanalerna. Enkla IT-baserade system för dokumentation och efterarbete är också en viktig orsak till varför bolagen inte lyckas på detta område idag, här måste det satsas större resurser för att i framtiden lyckas fånga in en helhetsbild av klagomålen. Det måste vara enkelt för frontlinjens personal att dokumentera klagomål för att de inte enbart ska se det som ett moment som tar tid från det övriga arbetet. En helhetsbild, det vill säga en fullständig dokumentation, av klagomålen är en förutsättning för att fatta riktiga och relevanta beslut i analysen av den aggregerade klagomålsinformationen.

Bolagen bör också i större utsträckning arbeta med att mäta funktionen av klagomålshanteringen och kontinuerlig göra en återkoppling i klagomålshanteringsprocessen för att hela tiden effektivisera arbetet med klagomålshantering. Klagomålshantering bör vara en ständigt levande process för att utnyttjas fullt ut i bolagens utvecklings- och kvalitetsarbete.