

Klagomål – en guldgruva av möjligheter för försäkringsbranschen och If?

- En artikel om klagomålshantering och beskrivning av If Skadeförsäkrings klagomålshantering.

Johan Ohlsson - Klagomålsansvarig för If Skadeförsäkring AB

Inledning

Försäkringstjänster konsumeras och produceras inte samtidigt som de flesta andra tjänster och dessutom är det många kunder som aldrig behöver använda sin försäkring överhuvudtaget. 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 skade- och klagomålshantering på ett effektivt sätt för att minimera negativ "word of mouth". Dessutom agerar de flesta kunder passivt gentemot försäkringsbolag eftersom försäkringar är en tjänst som de helst vill slippa behöva utnyttja.

För att då få kunderna att framföra sina klagomål som de har innan de drabbats av en skada är det i försäkringsbolag extra viktigt att det finns enkla och tydliga kommunikationskanaler som kunden kan använda sig av. Inom tjänstemarknadsföringen brukar mötet mellan säljare och köpare kallas för "sanningens ögonblick", vilket bestämmer tjänstens kvalitet. Det motsvaras inom försäkring av skaderegleringen. Men det finns ett annat sanningens ögonblick, nämligen försäkringsbolagets hantering av kontakten med kunden i samband med klagomålet. Att kunna hantera detta är avgörande för försäkringsbolag.

Att ha kunskap kring hur en missnöjd kund ska hanteras är av relevans för företag då en väl utvecklad klagomålshantering kan vända en kunds negativa upplevelse av en produkt eller tjänst till en positiv upplevelse och på så sätt istället generera kundbelåtenhet och kundtillfredsställelse.

Det har under senare år blivit alltmer uppenbart att företag behöver fokusera på kunden för att lyckas på den konkurrensintensiva marknaden som existerar idag och customer relationship management, CRM, med fokus på kundrelationer visar vägen för hur företag kan strukturera detta kundfokuserande.

En av huvuduppgifterna när det kommer till CRM är att hantera hotade kundrelationer. Hotet har då uppstått i samband med att kunden upplever missnöje med produkten eller den erbjudna servicen. Missnöje är en av de främsta anledningarna till att kundens lojalitet upphör. Därmed måste missnöjet uppmärksammas och vändas till belåtenhet. Vid kundklagomål uttrycks detta missnöje direkt mot företaget. Det är dessa kunder som ger företaget en möjlighet till att hantera de uppkomna problemen inom ramen för klagomålshanteringen.

Missnöje och klagomål riktas inte längre endast till företaget via telefon, brev eller liknande som i traditionella mediekkanaler, utan nu kan konsumenter sprida sitt missnöje av en produkt eller tjänst till andra konsumenter eller potentiella konsumenter via sociala medier. När en konsument som köpt en produkt eller tjänst av ett företag och sedan utvärderar och skriver om denna i social media fungerar det som ett slagkraftigt kommunikationsverktyg, då denna information uppfattas som trovärdig och pålitlig av andra konsumenter. Detta leder till att högre krav ställs på företaget att faktiskt leverera det de lovar, då sociala medier utgör en snabb och enkel väg för konsumenter att sprida sina klagomål genom.

I många sektorer, till exempel finans- och försäkringssektorn, har företagen tillgång till samma materiella tillgångar, till exempel arbetsmaterial, kapital, forskning och strategier. Tillgångarna är en del av samhällets uppbyggnad och är således inte specifika för företaget. På en marknad som präglas av större konkurrens genom globalisering, sociala förändringar och snabbare omställningar i kunskapsproduktionen, behöver företagen något som skiljer dem från mängden för att lyckas.

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 kommunicera något negativt om företaget. Premie och villkor bygger kundrelationer på sätt och vis men starkast kundrelation skapas en effektiv skade- och klagomålshantering. Skade- och klagomålshantering är därför en viktig del av framtidens konkurrensmedel inom försäkringsbranschen. En väl utförd skade- och klagomålshantering bidrar till en fördjupad relation och ökad lojalitet till företaget vilket på sikt innebär ökad lönsamhet

Det är därför viktigt att kunderna känner att de kan lita på försäkringsbolaget och att försäkringsbolaget tar ansvar för försäkringsskyddet. Klagomålet kan faktiskt utgöra grunden för att bygga upp ett företags kvalitets- och serviceprogram.

Skälen till varför kunder klagar och till hur och varför företagen tar hand om klagomålen är olika. Kunder som klagar gör det av egenintresse med förhoppning att förbättra sin egen situation. Företaget kan ofta vända kundens missnöje till tillfredställelse genom effektiv klagomålshantering.

En effektiv hantering av ett klagomål ger företagen en andra chans att tillfredställa kunden, men för att det ska lyckas krävs kunskap om både klagomålshantering och kunders beteende. Inom tjänstesektorn börjar det bli en allmän kunskap att det är mer lönsamt att behålla befintliga kunder än att hela tiden försöka skaffa sig nya.

Den traditionella inställningen till kundtillfredställelse, är att kunder som inte klagat är nöjda. Men det är inte säkert att en kund är tillfredställd enbart på grund av att kunden inte framfört sina klagomål till företaget. En minskning av klagomål kan också vara ett tecken på att kommunikationen och relationen till kunderna är bristfällig. En bristande kommunikation är både symptom på och orsak till ett viktigt och svårlöst problem i samspelet mellan företaget och kunden.

För att inrätta väl fungerande instruktioner för klagomålshantering måste företag förstå att det inte enbart handlar om att ta hand om kundens klagomål, utan att det finns tre större områden att behandla: undvika att fel uppstår, hantera klagomålen väl och proaktiv klagomålshantering. Instruktionerna om hur klagomål ska skötas måste uppmana att företaget går till grunden med problemen som uppstår och på så sätt motverka att samma misstag upprepas. Kontakten mellan ledning och medarbetare är viktig för att denna process ska kunna fungera.

Proaktiv klagomålshantering: Eftersom många av de missnöjda kunderna inte klagar, behöver företaget vidta åtgärder för att uppmuntra kunden att ge sin åsikt. För att kunna påverka kunden till att framföra eventuella klagomål måste företaget göra det till en lätt process för kunden och även försäkra kunden om att saker kommer att förändras.

Det finns en rad olika sätt att uppmuntra kunderna, bland annat genom att ställa frågor om hur servicemötet gått eller att be dem fylla i enkäter. Det är med andra ord viktigt att få kunderna att berätta när servicen brister för att ge organisationen en chans att rätta till problemet innan fler fel uppstår.

Ett klagomål är ett uttalande av kunden och är allt från synpunkter till missnöje som uppstår när vi inte motsvarar kundens förväntningar. Om kunden väljer att delge företaget sitt missnöje får företaget dels värdefull information, dels en möjlighet att återställa förtroendet. De flesta kunder som upplever ett missnöje med en tjänst kommer dock inte att delge företaget sitt missnöje. Det är därför av största vikt för företaget att dels möjliggöra för kunden att klaga, dels att verkligen få kunderna att klaga.

Om företaget kan öka sin andel av klagande kunder och dessutom hantera dessa på ett för kunden tillfredställande sätt, så ökar företagets möjlighet att behålla kunden inom företaget. En annan viktig aspekt är att det kostar ungefär fem gånger så mycket att ersätta en befintlig kund med en ny kund. Detta beror på att en befintlig kund är lättare att betjäna eftersom en sådan kund oftast vet vad han vill ha. Kunden har dessutom redan en relation till företagets produkter, personal och känner till hur företaget gör affärer.

Hur kunder sprider sitt budskap om en produkt eller tjänst -Electronic Word-of-Mouth eller "word of Mouse"

Utvecklingen av sociala medier har öppnat upp nya kanaler för konsumenterna att kontakta företag. Det är inte längre bara via traditionella kanaler som exempelvis telefon och brev kunder kan uttrycka sina klagomål. Bra klagomålshantering kan motverka dålig ryktesspridning (word of mouth). Om klagomålshanteringen är undermålig förstör den kundlojaliteten och orsakar dåligt rykte. Därför måste klagomål hanteras på rätt sätt för att öka kundlojalitet och kundnöjdhet. Trots att det blivit vanligare att klaga över dålig service är det fortfarande bara ett fåtal kunder som gör det när kontakten inte levt upp till deras förväntningar eller när något har gått fel.

Vid traditionell klagomålshantering hanterar företaget klagomål som direkt riktas till företaget via traditionella mediekkanaler som exempelvis via telefon eller per brev. Kunden har avsikten att direkt rikta sitt missnöje till företaget och få detta avhjälpt och bli bemött med en förklaring.

I sociala medier behöver inte interaktionen vid klagomål te sig på samma vis - detta på grund av att en kund inte nödvändigtvis riktar klagomål direkt till företaget, utan kanske snarare har avsikten att sprida sina åsikter om företaget till andra som kommer att läsa inlägget. Utan någon större ansträngning kan twittraren nå först och främst alla som denne är sammankopplade med via sitt sociala nätverk. Men han

eller hon kan även nå övriga Twitter-användare, vilket är en spridning som inte är sammankopplat med traditionella kundklagomålskanaler på samma sätt.

Jag tror inte att sociala medier är en fluga eller en trend utan något som kommer att utvecklas och bli allt viktigare. Facebook och Twitter är sociala nätverktyg som redan idag är del av många vardag och användningen av sociala medier kommer troligen fortsättningsvis att öka.

Sociala medier erbjuder en naturlig kanal för klagomål och förslag som i vissa fall kräver akuta åtgärder och i andra fall kan vara värda att väga in i lfs löpande produkt- och tjänsteutveckling. Jag tror även att direkt och personlig kontakt med lf kan medföra på sikt en högre grad av tillhörighet och lojalitet vilket ger stärkt kundlojalitet.

Sociala medier kan också bidra till att attrahera nya kunder eller kundsegment. Sociala medier ger kundnytta. Kunderna kan lättare komma i kontakt med lfs anställda. Kontakterna blir enklare och snabbare. Små frågor kan lösas snabbt.

Men sociala medier medför också något nytt i klagomålshanteringen. Tidigare var tumregeln att en nöjd kund berättar för ca 4 personer om sina positiva erfarenheter, medan en missnöjd kund berättar om sina dåliga erfarenheter för minst 8-10 personer.

I dag, genom sociala medier som Facebook och Twitter, blir det åtskilliga fler. Vad som nu snabbt händer är att en nöjd (eller missnöjd) kund kan nå så många fler. På Internet finns massor med platser där du kan nå tiotusentals läsare med dina åsikter.

Ytterligare en aspekt är att anonymiteten bidrar till att människor vågar tycka, skriva och kommentera på ett annorlunda sätt än vad som de kanske vågar säga ansikte till ansikte. Som sagt, sköter vi oss inte får vi missnöjda kunder som låter andra veta om detta. Det vill säga; det vi medvetet byggt under många år och som vi lagt mycket pengar på, kan snabbt raseras av ryktet om vår brist på kompetens.

Vad styr försäkringsbranschens klagomålshantering?

Finansinspektionens allmänna råd om klagomålshantering avseende finansiella tjänster till konsumenter (FFFS 2002:23) klagomålshantering utgör det grundläggande regelverket på området, men även den policy som Ebbe Jacobsson skrev om god etik i försäkring/skadereglering gäller i branschen:

1. Den skadelidande skall ha vad han enligt försäkringsavtalet är berättigad till, även om han begär mindre.
2. Föreligger tvekan om man skall avböja eller ersätta en skada, bör man betala.
3. Om ett försäkringsvillkor kan tolkas på olika sätt, bör man välja det alternativ, som är till försäkringstagarens förmån.

Det här skrevs som policy av Ebbe Jacobsson redan 1949, d.v.s. för 62 år sedan. Denne man skrev ytterligare sju punkter men dessa är de grundläggande och är vägledande i lfs skadebehandlingspolicy.

(Ebbe Jacobsson 1902 -1973, jur,kand. Skadechef 1944 på Skandia och chefsombudsman 1946 -1967. Ebbe Jacobsson anses mer än någon annan representera det bästa inom vad man skulle kunna kalla de svenska försäkringsbolagens rättskultur).

Den organisatoriska strukturen i ett företag är en viktig förutsättning för att klagomålshanteringen skall fungera. Även väl förankrade policys och riktlinjer är en grundläggande förutsättning för att skapa en fungerande klagomålshantering. If har i enlighet med Finansinspektionens allmänna råd en policy och en instruktion. Dessa finns nedskrivna och utlagda på det interna nätet.

Klagomålshantering – en historisk tillbakablick

Läget på 70-talet i Skandia var en period av omkastningar mellan central och decentraliserad organisation. Det här skapade givetvis en stor osäkerhet hos personalen. Skadereglering bedrevs på ett sådant sätt att kunden ofta var i underläge. Regionchefer var lokala "kungar" och med ständiga omorganiseringar så blev det väldigt mycket "bypraxis", vilket påverkade kvalitén på skaderegleringen. Givetvis fanns det en klagomålsprocess under 70-talet men den var starkt byråkratisk. Fanns det en kund som var missnöjd så hanterades det först av berörd skadeavdelning – juristavdelning - till intern Skadeprövningsnämnd inkluderande externa ledamöter från Skandias styrelse. Denna byråkratiska klagomålshantering medförde att handläggningstiderna var långa. Skandia var i topp när det gällde anmälningar till Allmänna Reklamationsnämnden.

Det var inte bara den byråkratiska handläggningen som påverkade kunders missnöje. Även andra faktorer påverkade. Skandia var hårt utsatt av media som det största bolaget i branschen. Men även förändringar av lagar medförde stora omställningar. Konsumentförsäkringslagen (1980:38) som infördes 1980 medförde en stor omställning i skadeorganisationen och påverkade skadeorganisationens attityd och värderingar. Helt plötsligt kom konsumenten i centrum jämfört med tidigare.

För att undvika ytterligare kritik inrättade Skandia 1980 en Kundombudsman som skötte kontakterna med missnöjda kunder. Tidigare kunde kunder vända sig till Allmänna Reklamationsnämnden, samt även till Trafikskadenämnden och allmän domstol, vilket var förenat med årslånga väntetider.

En företeelse som bidrog till bildandet av Kundombudsmannen var den vilja att försvara sig mot den omfattande mediekritik som Skandia drabbades av i slutet på 1970-talet. Kritiken riktades mot Skandias sakförsäkringsrörelse och leddes av tidningen Expressen. Expressen publicerade en rad negativa artiklar om hur försäkringsbranschen inte tog tillräcklig hänsyn till sina kunder. Det rörde sig ofta om ärenden där försäkringsbolag nekat att lämna försäkringsersättning efter en olycka eller ett brott.

Expressen hade bl.a. under våren 1979 publicerat sammanlagt sexton artiklar om fallet "Ingrid" som ådragit sig en invaliditet till följd av en bilolycka. Skandia hade under sex år nekat ersättning för en s.k. whiplashskada. Dessa artiklar följdes upp av en bok, *Fallet Ingrid – En trafikinvalids kamp mot Skandia*.

Vi skall berätta om hur det stora försäkringsbolaget – Skandia heter det - har krossat en människa. En människa? Det finns säkert fler. Där en försäkringstagare fått pinsamt klart för sig att försäkringsbolaget när det börjar röra sig om pengar inte längre är en vän. Utan en fiende, en skoningslös fiende.

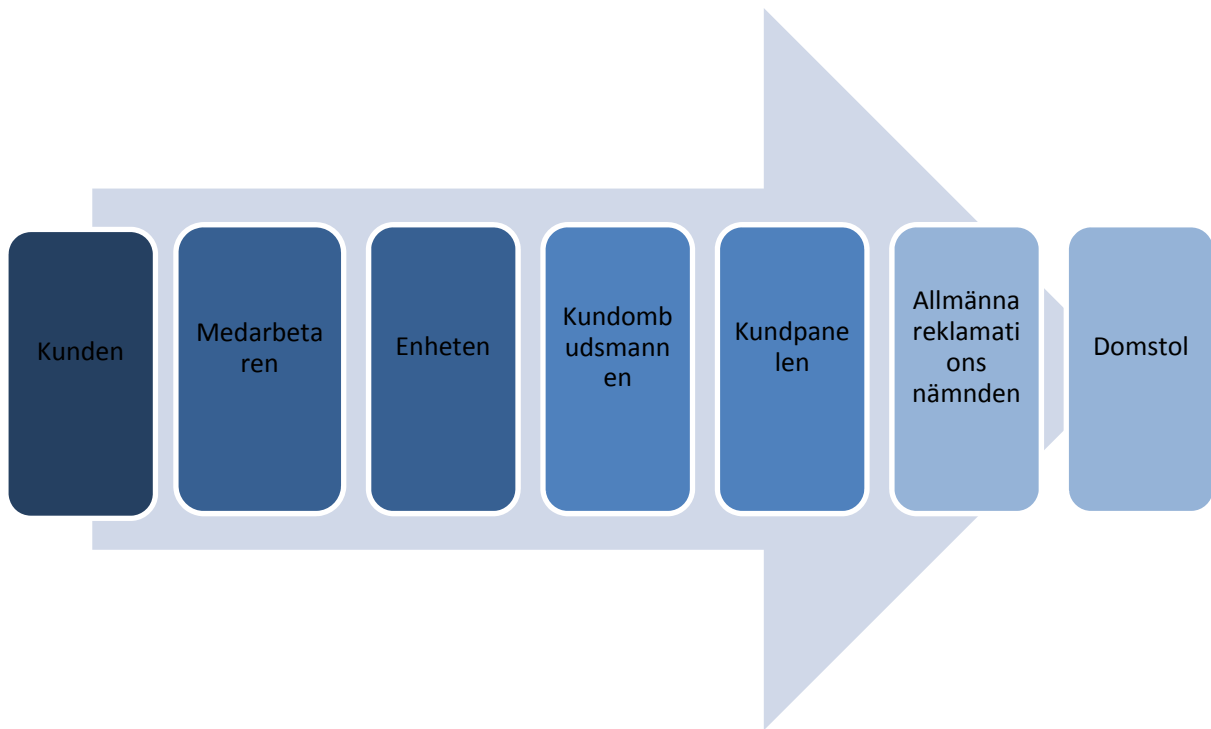
Allt detta försämrade starkt Skandias "goodwill".

Journalisten Curt Rådström på Expressen var särskilt aktiv i denna rapportering och fick 1979 Stora Journalistpriset för sitt arbete. Bevakningen av försäkringsbranschen startade en debatt bland såväl kunder som Försäkringsinspektionen, (sedan 1991 Finansinspektionen), om försäkringstagares rättssäkerhet.

Kritiken riktades framförallt mot en bristfällig skadereglering, bristfälliga utredningar och godtycklig skadereglering. Övervakande myndighet, Försäkringsinspektionen, började agera och begärde in yttrande från branschen. Kritiken gällde hela försäkringsbranschen, men Skandia, den viktigaste och största aktören, upplevde att kritiken främst var riktad mot dem.

Dagens klagomålshantering i If

Det är inte ovanligt att kunden på ett eller annat sätt inte är nöjd med den ersättning som de anställda, enligt gällande villkor, beslutar om. Ibland kanske ett beslut fattas så att skadan inte ersätts vilket kunden inte kan acceptera. Ibland handlar det om hur stor ersättningen ska vara. Även klagomål som rör försäljning förekommer. Allmänna klagomål är ofta bl.a. missnöje med långa handläggningstider vid regleringen, att det är svårt att komma fram till handläggaren, att kunderna upplever att de blivit otrevligt bemötta, och bristande kommunikation mellan regleraren och försäkringstagaren.



Handläggaren

Den första omprövningen gör alltid handläggaren som tagit beslutet. Tillsammans med kollegor och ledare ser de över skadehändelsen. Ibland kan denna grupp även innefatta en skadeexpert. Efter detta fattas ett nytt beslut i ärendet vilket innebär att If antingen vidhåller sitt ställningstagande eller ändrar till kundens fördel. Om kunden därefter fortfarande inte är nöjd informeras kunden om rätten till överprövningsmöjligheter såväl internt som externt.

Kundombudsmannen

Nästa steg internt är därefter Kundombudsmannen. Endast ca 1 promille av de skador som If hanterar under ett år går vidare till Kundombudsmannen. Kundombudsmannen i Sverige hanterar ca 1 200 ärenden per år. Av dessa utgör ca 75 % ärende från privatkunder. Resterande 25 % är företags eller industrikunder. Klagomålen fördelar sig på ca 80 % skadeärenden och 20 % försäkringsärenden. Kundombudsmannen ändringsfrekvens till kundens fördel har i genomsnitt varit ca 20-25 % genom åren.

De ärenden som kommer till Kundombudsmannen registreras i ett eget datasystem som bara Kundombudsmannen har behörighet till. Här registreras om klagomålet rör försäkring eller skada, affärsområde, produkt samt orsak. Således kan vi söka ut alla klagomål som rör t.ex. produkten motor och typ av klagomål som t.ex. vållandefrågan. Här registreras alla våra skriftliga svar till kunden, såväl förstabrevet med information till kunden om vem på Kundombudsmannen som handlägger hans ärende och beräknad handläggningstid vid KO som det slutliga beslutet.

Kundombudsmannen har rätt och skyldighet att föreslå ändringar i instruktioner, skaderegleringsnormer samt villkor och andra produkter och intar en fristående ställning i förhållande till skade- och försäkringsavdelningarna inom If och svarar endast gentemot Ifs ledning.

Dessutom skall Kundombudsmannen följa upp och särskilt vaka över att av lfs styrelse beslutade "Etiska riktlinjer för lf och dess medarbetare" följs samt vara observant på att lf handlar och uppträder enhetligt så att kunderna upplever "ett lf".

Kundpanelen

Om Kundombudsmannen väljer att inte ändra på beslutet har kunden möjlighet att gå vidare till Kundpanelen och få sitt ärende granskat en gång till. I dagsläget är det bara lf som har en Kundpanel som en del av den interna överprövningsprocessen bland de nordiska försäkringsbolagen.

lfs Kundpanel hanterar ca 60 ärende per år. Ändringsfrekvensen hos Kundpanelen är ca 20 % i genomsnitt per år. Kundpanelen har dessutom en större möjlighet att ändra ett beslut till kundens fördel om Kundpanelen anser att resultatet annars skulle framstå som stötande eller uppenbart orimligt. (Kundpanelen har en större befogenhet än vad Kundombudsmannen har. KO har att följa lagar, rättspraxis och gällande försäkringsvillkor).

Kundpanelen består av en ordförande, som rekryteras externt och som har domarkompetens eller motsvarande, sex kundrepresentanter och en lf-representant. Eftersom kunderna är i majoritet i Kundpanelen, blir klagomålsärendet bedömt med fler "kundögon" än "försäkringsögon".

Ungefär en gång i månaden träffas Kundpanelen för att behandla olika typer av försäkringsärenden. Kundpanelen har full beslutanderätt, vilket innebär att de beslut som röstas fram också är de som gäller. Blir omröstningen oavgjord, avgörs alltid ärendet till kundens fördel. Kundpanelens arbete har också stor betydelse för lfs arbete med att förbättra och förtydliga försäkringsvillkor och försäkringsbrev.

Eftersom lf är nordiskt verksam så finns Kundombudsmannen och Kundpanelen även i Danmark, Finland och Norge.

Externa överprövningsinstanser

Väljer kunden att gå direkt till extern överprövning t.ex. Allmänna Reklamationsnämnden, (ARN), är siffran ännu mindre av antalet klagomål. Antalet lf ärenden som ARN hanterar per år är ca 50 stycken. Ändringsfrekvensen för lfs del i Allmänna Reklamationsnämnden är låg, 2-3 ärenden per år under åren 2001 – 2010. Sista instans att få sitt klagomålsärende prövat är vid allmän domstol. Antalet processer vid allmän domstol ligger för lfs del runt ca 220 stycken på årsbasis.

Vilka vinster finns det med en effektiv, strukturerad och affärsdriven klagomålshantering?

Jag menar att klagomål är en viktig del av framtidens konkurrensmedel. Med klagomålen som underlag kan lf hela tiden förbättra sig. Rätt attityd till kunder som klagar är grunden för att lf ska göra ett bra resultat. Att klagomålen sköts på ett bra sätt är dessutom oerhört viktigt då det annars finns risk att kunden uttrycker sitt missnöje till andra i sin omgivning och inte till företaget.

I de anställdas utbildning borde det därför ingå en större del om varför klagomål ska tas om hand på ett skyndsamt och effektivt sätt. I skadereglering ingår det att också hantera klagomål, men jag tror att i många fall ser skadereglerarna kundklagomålen som någonting jobbigt.

Eftersom skadereglerarna hela tiden har sina grundläggande arbetsuppgifter att sköta kan klagomål bli något extra ansträngande i det dagliga arbetet. Det är också lätt att ta klagomålen personligt, ett förhållningssätt som måste förändras. Det ska inte vara avgörande om klagomålet är riktat mot personen som tar emot det eller om det är ett klagomål som går att skylla på företaget, alla klagomål måste behandlas lika.

De anställda måste även sätta sig in i kundens situation för att förstå varför klagomålet uppstått. Kunderna är mer kritiska idag än tidigare. Ju fler välutbildade vi har bland befolkningen, desto mer kritiska konsumenter får vi. Det finns även en trend att där vi blir mer skeptiska mot auktoriteter eftersom vi själva har mer tillgång till information och därmed möjlighet att få fram fakta och granska denna.

En annan sak som jag tror kommer att påverka If är effekten av vår marknadsföring där vi sticker ut hakan ordentligt. "Skadehantering som den borde vara", "Lugn, vi hjälper dig", "Don't you worry about a thing..." Detta koncept ger nog kräsnare kunder men också proffsigare medarbetare. Konceptet hjälper oss bygga en stolthet över vår kundhantering och något att leva upp till i varje kundkontakt - sanningens ögonblick.

Ett framtida mål är att, i större utsträckning än vad som sker idag, engagera de anställda i klagomålshanteringen. Idag finns det rutiner och arbetsflöden för hur klagomål ska hanteras enligt Ifs skadepolicy och klagomålpolicy.

Det är viktigt vid hanteringen av kundens klagomål är att kunden får ett snabbt svar, en rättvis bedömning och att personen som tar emot klagomålet visar att denne respekterar klagomålet. Sedan ska klagomålet lösas så att båda parter blir nöjda.

Vem har då ansvaret att sprida den kunskap som kommer från Kundombudsmannen och Kundpanelen? När Kundombudsmannen gör en ändring till kundens fördel så är rutinen att berörd handläggare eller dennes ledare skall informeras av Kundombudsmannen innan ändring sker. Detta är för att informera varför och på vilken juridisk grund Kundombudsmannen gör en ändring och för att motverka att problemet upprepas i framtiden. Eftersom skadereglering ofta sker på flera platser i Sverige är det viktigt att tid avsätts vid de gemensamma sammankomster som sker för att motverka "bypraxis" och att sprida kunskapen vidare.

Förslag på framtida hantering inom If

Ett databaserat system tror jag är en av de viktigaste åtgärderna för att uppnå de strategiska mål som If satt upp. Att If skall få det högsta kundvärdet och att ha den bästa kundnöjdheten på varje nationell marknad.

Datasystemet "Kundklagomål" skall vara en funktion kopplad till befintliga registreringssystem inom Private och Commercial. Funktionen skall vara ett stöd för registrering och uppföljning av klagomål för handläggare för såväl handläggare och ledare. Vidare kan det vara önskvärt att funktionen kan användas via vårt Intranät

eller Internet då det finns många potentiella användargrupper som inte arbetar eller har tillgång till dagens befintliga system.

Jag tror att en av de viktigaste åtgärderna är att finna en struktur över de tiotusentals telefonsamtal som vi får varje år och där då lärdomar kan tas. Inom skador görs redan mycket genom de uppföljningar som görs utifrån kundbedömningar.

Det finns som sagt inget system i If där skaderegleraren kan registrera klagomålen så att dessa sprids i hela organisationen. Det innebär att det idag är svårt att för If att lära sig av de klagande kunderna. Men att ha en god uppföljning anser jag att det är det bästa sättet att lära sig något, "man lär ju av sina misstag".

Det finns klara rutiner för hur allmänna klagomål ska hanteras i lfs skadepolicy och lfs klagomålpolicy. Klagomålshantering är också en viktig del av kommunikationsutbildningen som alla i If genomgår. Däremot finns det ingen utbildning som berör klagomålshantering direkt.

En missnöjd kund ska inte vara problem för ett företag - under förutsättning att vi har en genomtänkt strategi och metod att ta hand om missnöjet på rätt sätt och att vi lär oss av kundens reaktion och missnöje. Men om vi missar att fånga upp och ta hand om våra egna kunders budskap, så kommer vi aldrig att kunna ta de verkligt stora och avgörande stegen i vår strävan att vinna de nya kunderna och behålla de gamla.

Varför så lite fokus på klagomålshanteringen?

Vi vet att klagomål påverkar antal telefonsamtal, kundnöjdhet, kundlojalitet, behandlingstid, kostnader, antal försäkringar per kund, handläggningstid och inte minst medarbetartrivsel. Ett svar kan vara att det är svårt att mäta/kvantifiera mängden av klagomål. Ett annat svar kan vara att man inte ser klagomålshanteringen som en strategisk affärsmöjlighet. Klagomål uppfattas bara som något negativt.

Om man leker lite med tanken på vad ett klagomål kostar kan man göra följande väldigt enkla teoretiska exempel. Anta att vi har ca 1 500 klagomål till

Kundombudsmannen i Sverige

- hanteras 100 gånger så många i operativ organisation?
- tar dessa 3 gånger så lång tid som vanligt ärende?
- sänks kundvärdet med 1 steg?
- minskas durationstiden med 2 år?
- tecknas 1 försäkring mindre per kund?

Kopplar man sedan ihop dessa antagande till en budget för den funktion som hanterar företagets klagomål så blir det väldigt stora belopp som knappast är realistiska. Men talar man istället om förbättringar i relativt små procentsatser så ger detta stora belopp på bottom line.

Jag tror alltså på att vi skulle kunna finslipa massor av saker om vi lärde oss mer av våra kunders synsätt. Jag är övertygad om att If tjänar på att bli ännu proffsigare beträffande klagomål och därigenom skaffa sig en konkurrensfördel.

If kan dra optimal nytta av Kundombudsmannen och Kundpanelens verksamhet om man i varje ärende som ändrats av Kundombudsmannen eller Kundpanelen, ställer sig följande frågor och agerar utifrån svaren

- Påverkar beslutet bedömningen även i andra ärenden?
- Innebär beslutet att If bör ändra rutiner eller praxis?
- Får beslutet konsekvenser så att villkor och/ eller information skall ändras?

Jag är övertygad att om det lönar sig för If att fånga upp synpunkter och klagomål genom att finna en struktur över de kundkontakter som vi har. Då kan If göra något åt missnöjet och öka chansen att behålla kunden.

Tysta kunder är inte lika med nöjda kunder. För att kunna påverka kunden till att framföra eventuella klagomål måste If göra det till en lätt process för kunden och även försäkra kunden om att saker och ting kommer att förändras. Men vi får inte glömma bort att det är genom människor som vi lär oss, inte genom datasystem och manualer.

Jag tror att det viktigaste för att på ett bra sätt hantera en missnöjd kund är medarbetarens attityd och förmåga till empati. Vilket synsätt har medarbetaren? Det är ju stor skillnad på utfallet beroende på om vi ser en "problemkund" eller om vi ser "en kund med problem". Som ofta är det ledaren som sätter normen och jag tror att ledarens prioritering på att ofta diskutera attitydfrågor med sina medarbetare är viktigt.

Slutligen, även inom klagomål finns det trender som att:

- Synpunkter, klagomål m.m. lämnas i dag på alla mötesplatser
- Det är bemötandet av kunden som gör skillnaden, inte mötesplatsen
- Kundens förväntningar på snabbare respons ökar
- Sociala medier betyder att vi i mindre utsträckning "äger" ärendet.
- En missnöjd kund drabbar inte endast handläggaren eller avdelningen. Det drabbar hela If.
- Risken att bli uthängd i social medier

Vill vi ha nöjdare kunder än andra måste vi också ta missnöjda kunder på största allvar. Vi ska värdera klagande kunder, eftersom de ger oss en andra chans – en chans att rätta till om det blev fel."