

**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**

**Institutionen för ekonomi**

*Titel: Förtroende- nyckeln till goda relationer  
mellan kund & ekonomisk rådgivare*

*Författare: Jessica Gunnarsson  
Madeleine Eklund*

*Datum: 2009-05-20*

*Kurspoäng: 15 hp  
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

***Examensarbete  
i ämnet företagsekonomi***

---

## Abstract

---

**Titel:** Förtroende- nyckeln till goda relationer mellan kund och ekonomisk rådgivare

C-uppsats i ämnet företagsekonomi  
Högskolan i Gävle  
Institutionen för Ekonomi  
801 76 Gävle

Telefon: 026-64 85 00  
Fax: 026- 64 86 86

Författare: Jessica Gunnarsson och Madeleine Eklund

Handledare: Lars-Johan Åge

### Syfte

Syftet med detta arbete är att få en inblick i hur banktjänstemännen skapar och bibehåller förtroende i sina kundrelationer när de förmedlar bankens tjänster och produkter.

### Metod

Vi har använt oss utav en kvalitativ och deduktiv metod. Vi har intervjuat fyra rådgivare på två banker, Handelsbanken och Swedbank. I intervjuerna har vi använt oss av ett ostrukturerat tillvägagångssätt där vi haft förutbestämda frågor utifrån våra teman. Vi anser att denna metod ger oss en bättre bild av verkligheten än vad enkäter gör. Enkäter skulle ha svårt att kunna skildra interaktionen mellan människor.

### Analys

Vi har anpassat den modell arbetet utgår ifrån till att passa in i våra respondenters vardag. Den omgjorda modellen visar då på hur god etik, kundfokusering, låg säljfokusering och långvariga relationer hör ihop och skapar förtroende. Detta mynnar sedan ut i hur nöjd kunden är med relationen till sin rådgivare.

### Slutsats

Vi har kommit fram till att goda relationer människor emellan är av stor vikt för att förtroende ska kunna skapas och bibehållas. Vi har även märkt av att det inte är några större skillnader på förtroendet mellan rådgivare och kund och förtroendet i övriga relationer. Förtroende skapas av sunt förnuft om hur man ska bete sig mot andra människor.

### Förslag till fortsatta studier

Vi tycker det skulle vara intressant att se hur kunderna upplever relationen till sin rådgivare. Med andra ord att vända på den här studien från att se hur rådgivarna arbetar med förtroende till att se hur kunderna uppfattar relationen. Detta för att se om historierna skiljer sig åt.

**Nyckelord:** Förtroende, kundrelationer, kundfokus, etik

---

## **Abstract**

---

**Title:** Trust- the key to good relationships between customers and bank official

Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration  
University of Gävle  
Department of Business Administration  
S- 801 76 Gävle  
Sweden

Telephone: +46- 26 64 85 00  
Telefax: +46- 26 64 86 86

Authors: Jessica Gunnarsson and Madeleine Eklund

Supervisor: Lars-Johan Åge

### **Aim**

The aim of this assignment is to gain insight into how the bank officials create and maintain trust in their customer relationships when they provide bank services and products.

### **Method**

We have used a qualitative and deductive method. We have interviewed four advisory in two banks, Handelsbanken and Swedbank. In the interviews, we have used an unstructured approach where we had pre-determined questions based on our themes. We believe that this method gives us a better picture of reality than what a survey would do. Surveys would be difficult to depict the interaction between people.

### **Analysis**

We have adapted the model our assignment proceeds from to fit into our bank official's reality. The redesigned model displays how good ethics, customer orientation, low sales orientation and long-term relationships are related and how they create trust. This then leads into how the customer is satisfied with the relationship with their advisers.

### **Conclusions**

We have found that good relations between people are very important for trust to be created and maintained. We have also noticed that there are no major differences in trust between adviser and client and the trust in other relationships. Trust is created by the common sense of how to behave towards other people.

### **Suggestions for future research:**

We think it would be interesting to see how customers perceive the relationship to his advisers. In other words, we want to reverse this study to see how advisers work with trust to see how customers experience the relationship. We want to see if the stories differ.

**Keyword:** Trust, Customer relationships, Customer Orientation, Ethics

---

## Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.2 Bakgrund .....	5
1.3 Syfte .....	6
1.4 Frågeställning .....	6
1.5 Avgränsningar .....	6
1.6 Disposition .....	7
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1 Olika synsätt av kvantitativ och kvalitativ metod .....	8
2.2 Induktion och Deduktion.....	9
2.3 Hermeneutik och positivism.....	9
2.4 Intervjumetodik .....	10
2.6 Terminologi.....	11
<b>3. Tema - Etik</b> .....	<b>12</b>
3.1 Säljetik.....	12
3.2 Empiri.....	13
3.3 Analys.....	14
<b>4. Tema - Relation</b> .....	<b>15</b>
4.1 Relation och kommunikation .....	15
4.2 Empiri.....	17
4.3 Analys.....	18
<b>5. Tema - Förtroende</b> .....	<b>20</b>
5.1 Förtroende .....	20
5.1.2 Varför är förtroende viktigt? .....	21
5.2 Empiri.....	21
5.3 Analys.....	22
<b>6. Tema - Förtroendepprinciper</b> .....	<b>23</b>
6.1 Fyra förtroendepprinciper .....	23
6.1.2 Kundfokus .....	23
6.1.3 Samarbete .....	24
6.1.4 Långsiktighet.....	24
6.1.5 Transparens .....	25
6.2 Empiri.....	25
6.3 Analys.....	27
<b>7. Tema – Sammankoppling</b> .....	<b>29</b>
7.1 Skapa och bibehålla förtroende och uppnå kundtillfredsställelse .....	29
7.2 Empiri.....	31
7.3 Analys.....	32
<b>8. Analys och egna reflektioner</b> .....	<b>33</b>
8.1 Sammanfattande analys.....	33
8.2 Analys.....	34
8.3 Egna reflektioner .....	36
<b>9. Slutsats</b> .....	<b>37</b>
9.1 Slutkommentarer .....	37
9.2 Förslag till fortsatta studier .....	37
<b>10. Källförteckning</b> .....	<b>38</b>
<b>11. Bilagor</b> .....	<b>41</b>

---

# 1. Inledning

---

I detta kapitel har vi valt att presentera en bakgrund till vår undersökning, syfte, problemformulering, avgränsningar och disposition.

## 1.2 Bakgrund

Vi lever idag i en ekonomisk ovisshet, en lågkonjunktur där förtroendet för den svenska ekonomin har fått sig en törn. Det talas om en finanskris som bland annat beror på att de amerikanska bankerna har lånat ut för mycket pengar till privatpersoner utan att ha någon vidare god säkerhet, men även i stora delar av övriga världen har det skett en expansiv utlåning. Med andra ord har personer som inte borde ha fått lån kunnat låna pengar till att bland annat köpa sina bostadshus. När räntorna steg hade dessa personer inte råd att bo kvar, fastighetspriserna sjönk och efterverkningarna från detta har hela världen fått känna av.<sup>1</sup>

Sverige har klarat sig från de värsta problemen med krisen, men ändå har börskurserna rasat kraftigt och förtroendet minskat för landets och den egna privata ekonomin. Dessutom har många frågat sig om de svenska bankerna skulle kunna gå omkull och om de privata besparingarna är säkra. På uppdrag av regeringen så har Finansinspektionen studerat de svenska banksystemen och kommit fram till att de är stadiga. Men frågan återstår ändå om befolkningen litar på att detta stämmer?<sup>2</sup>

Bankväsendet har stor betydelse i vårt samhälle och det får inte förlora kundernas förtroende eftersom det skulle kunna drabba landets ekonomi hårt. Förtroendefulla relationer är en grundläggande del för hela bankväsendets existens.<sup>3</sup>

Förr var det vanligare att kontakten mellan privatkund och bank skedde i kassan. Många av kunderna hade tillgång till bankkort och därmed uttagsautomater så att de på egen hand kunde sköta sina transaktioner. Förändrade förutsättningar av bland annat sparande, nytt pensionssystem och många andra nya mer komplicerade sparprodukter kom att ställa högre krav på relationen mellan bank och kund. Bankkunderna kommer nu till banken för att få råd om sparande, bolån och den privata ekonomin i allmänhet och behovet av kassaservice minskar. Börsnedgången år 2000-2002 gjorde att bankkunderna fick en sämre tilltro till banken och dess rådgivare. Bankerna har på egen hand därefter börjat arbeta med att få tillbaka kundernas förtroende och regeringen har lagstiftat för att säkerställa kvaliteten på rådgivningen. Trenden går mot ett mer relationsfyllt utbyte mellan banktjänsteman och kund.<sup>4</sup>

På grund av ovanstående har vi valt att undersöka hur banktjänstemännen arbetar med förtroende i deras kundrelationer i den dagliga verksamheten. Vi har hittat en modell som väckt vårt intresse och vi vill i detta arbete se hur väl denna kan appliceras på relationerna mellan banktjänsteman och kund. Modellen presenterades i *International Journal of Bank Marketing* år 1998 och tar upp olika faktorer som bidrar samt minskar förtroendet i relationer och som i slutet leder till en nivå av hur nöjd kunden är med relationen.

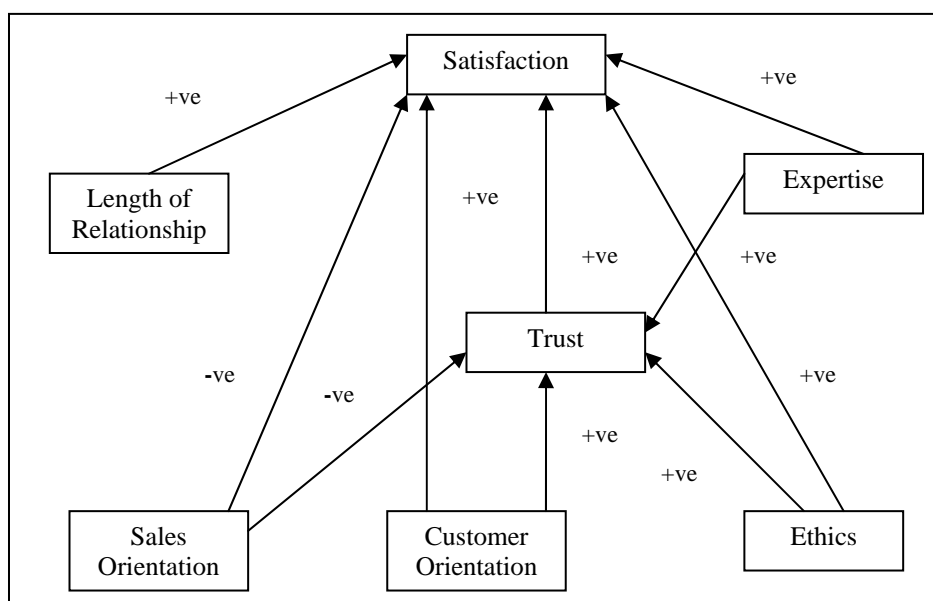
---

<sup>1</sup> <http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2008/Oktober/Vad-ar-finanskrisen/> 090502, Kl.10.51

<sup>2</sup> [http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_708487.e24?service=slideshow](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_708487.e24?service=slideshow) 090502, Kl.10.02

<sup>3</sup> Johansson, Jönsson, Solli, *Värdet av förtroende*, 2006, s.49

<sup>4</sup> Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*, 2006, s. 87



(Bild: David Benjou, Christine T. Ennew, Adrian Palmer (1998), "Trust, ethics and relationship satisfaction")

Length of relationship	=Relationens Längd
Satisfaction	=Kundnöjdhet
Ethics	=Etik
Customer Orientation	=Kundfokusering
Sales Orientation	=Säljfokusering
Trust	=Förtroende
Expertise	=Kompetens

Vårt arbete har vi delat upp i fem olika teman (se dispositionen nedan) som behandlar delar av ovanstående modell, fokus ligger på förtroende (trust) eftersom det är det centrala begreppet i modellen. I det femte temat återkopplar vi även till denna modell för att sedan kunna se hur väl denna stämmer överens med hur banktjänstemännen arbetar.

### 1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att få en inblick i hur banktjänstemännen skapar och bibehåller förtroende i sina kundrelationer när de förmedlar bankens tjänster och produkter.

Vi har valt att utgå från ovanstående modell av Benjou et al (1998), för att se hur väl denna stämmer överens med hur rådgivarna inom bankväsendet arbetar med förtroende i deras kundrelationer.

### 1.4 Frågeställning

- Hur arbetar banktjänstemännen för att skapa samt bibehålla förtroende hos sina kunder?

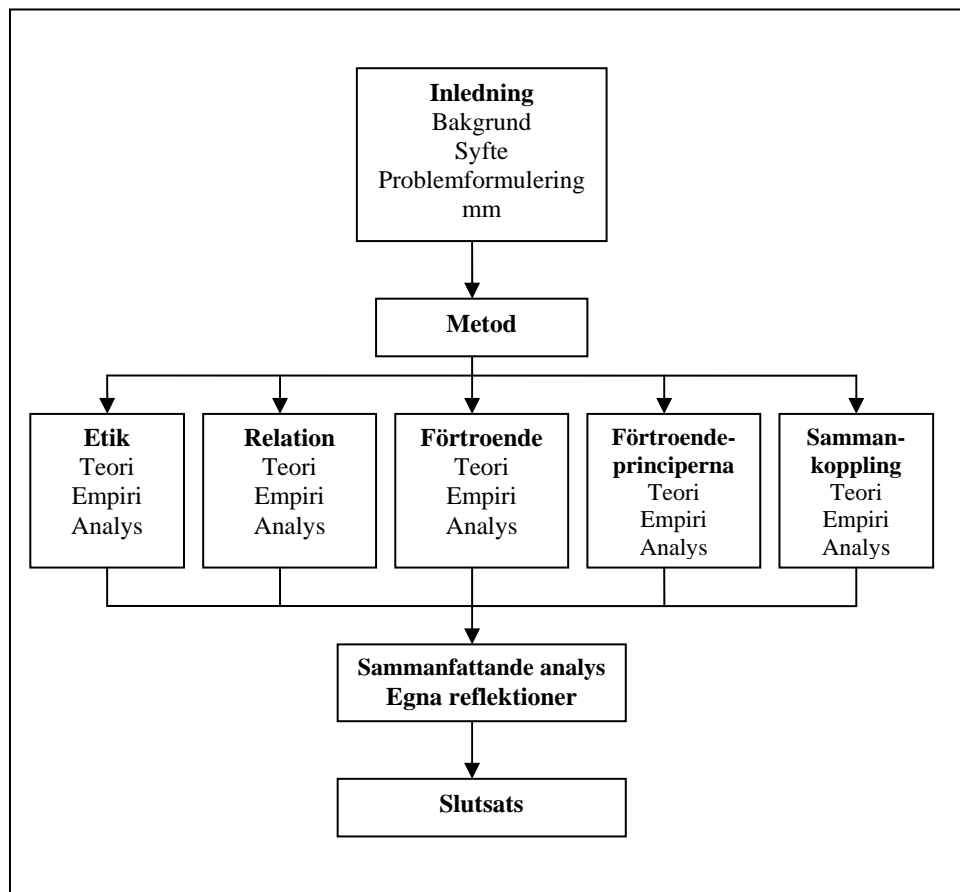
### 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att koncentrera oss på hur förtroende skapas och hur förtroende bibehålls, och vi har då även oundvikligt kommit in på mänskliga relationer och etik. Därefter har vi valt att

undersöka förtroendets roll inom banksektorn, mellan kund och rådgivare och dessutom har vi avgränsat oss till att bara se till två banker för att arbetet inte ska bli för stort.

## 1.6 Disposition

Nedan redogör vi för det valda upplägget av uppsatsen för att läsaren ska få en bättre förståelse för hur arbetet ska läsas.



(Källa: Egen modell)

I arbetet har vi valt att dela upp vårt material i fem olika teman (Etik, Relation, Förtroende, Förtroendepinciperna, Sammankoppling) där vi i varje del tar upp teori som direkt följs utav empiri hämtad från intervjuer med rådgivare på två olika banker, Handelsbanken och Swedbank. Inspirationen till dessa teman har vi hämtat från modellen som presenterades i bakgrunden. Efter empirin kommer en analys som knyter ihop teorin till empirin i det aktuella temat. När vi har presenterat våra fem teman så sammanfattar vi våra analyser och analyserar vårt material i stort och vi bidrar även här med våra egna reflektioner. Detta mynnar så småningom ut i en slutsats.

Vi har valt att lägga upp arbetet på detta sätt för att öka läsbarheten eftersom vi anser att det blir enklare för läsaren att få en övergripande bild av hur teori, empiri och analys samverkar med varandra.

---

## 2. Metod

---

*I detta kapitel presenteras hur vi har gått tillväga och vilka metoder vi har valt för att nå vårt resultat.*

### **2.1 Olika synsätt av kvantitativ och kvalitativ metod**

Här följer tre olika synsätt mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Den första skillnaden berör mätnoggrannheten. Kvalitativ data har en bred skattning medan data som är mer exakt är kvantitativ. Den andra skillnaden handlar om att kvalitativ data är subjektiv och kvantitativ data är objektiv. Till sist så bedöms kvalitativa metoder vara icke positivistiska och kvantitativa metoder är positivistiska.<sup>5</sup>

Forskare som använder sig av en kvantitativ metod samlar in fakta och studerar sedan relationer mellan olika uppsättningar av fakta.<sup>6</sup> Det som studeras ska göras mätbart och resultaten ska presenteras numeriskt. Vid kvantitativ forskning ser forskaren sitt forskningsfält som ett objekt och undersöker detta med avseende på en eller flera variabler. För att en undersökning ska kallas som kvantitativ måste det finnas ett rangordningsmått. Den kvantitativa metodiken använder sig av envägskommunikation och undersökningen sker därmed helt på forskarens villkor.<sup>7</sup> I en kvantitativ metod används tal och siffror som underlag.<sup>8</sup>

Kvalitativa forskare är mer intresserade av att ta reda på hur människor upplever världen, målet är att få insikt istället för en statistisk analys.<sup>9</sup> Inom den kvalitativa metodiken förnekar företrädarna att allt kan göras mätbart. De anser att det är skillnad på vad naturvetare och samhällsvetare sysslar med, och därför kan inte samma metoder användas.<sup>10</sup> Kvalitativa forskare anser att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter eller egenskaper, och därför kan inte mätning eller vägning ske. Forskningsobjektet uppfattas som ett subjekt och forskningsprocessen är en kommunikationsrelation, det vill säga att det förekommer en tvåvägskommunikation.<sup>11</sup> I en kvalitativ metod är texten det centrala.<sup>12</sup>

Vi har använt oss av en kvalitativ metod i vårt arbete. Tanken med arbetet är att få en insikt i hur banker arbetar för att skapa och bibehålla sina kundrelationer. Vi har tillämpat en tvåvägskommunikation för att våra respondenter ska få vara subjektiva och prata fritt om ämnet. Vi har använt oss utav intervjuer, litteratur och artiklar och inte numeriskt material. Vi tror att denna metod passar bäst när man undersöker människors interaktion med varandra eftersom vi anser att detta beskrivs bättre med samtal än med siffror.

---

<sup>5</sup> Starrin, Svensson, *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, 1994, s. 19

<sup>6</sup> Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000, s. 13

<sup>7</sup> Andersen, *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*, 1994, s. 70

<sup>8</sup> Repstad, *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 1999, s. 9

<sup>9</sup> Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000, s. 13

<sup>10</sup> Andersen, *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*, 1994, s. 70

<sup>11</sup> *Ibid.* s. 71

<sup>12</sup> Repstad, *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 1999, s. 9



## 2.2 Induktion och Deduktion

Med induktion menas att man drar slutledningar från empiriska fakta, dessa slutledningar brukar vara generella och allmänna. Det är bra att tänka på att en induktiv slutledning aldrig kan uppnå full säkerhet utan det finns alltid en viss osäkerhet. En induktiv slutledning kan vara falsk även om den bygger på ett mycket stort empiriskt material. Till exempel trodde man länge att fysiska föremål som man släpper taget om alltid faller nedåt, detta var länge en induktiv sanning men nu vet man att föremål inte faller nedåt om man befinner sig i ett tyngdlöst läge.<sup>13</sup> Induktionen bygger med andra ord på erfarenheter.<sup>14</sup>

Med deduktion menas att man drar en slutledning som är logisk och slutledningen anses vara gångbar just om den är logiskt sammanhängande.<sup>15</sup> Deduktion bygger på förnuftet.<sup>16</sup> Skillnaden mot induktionen är att i deduktionen behöver inte premisserna vara teoretiskt riktiga eller sanna utan det räcker med att slutledningen utifrån premisserna är logisk. På grund av detta kan det vara bra att inte bara se till det logiska resonemanget utan även gå tillbaka och se om premisserna är verklighetstroga.<sup>17</sup>

Vi har använt oss det deduktiva synsättet och vi har valt att gå från teori till empiri. Vi har studerat litteratur och artiklar och därefter har vi genomfört intervjuerna. Detta har gjort att vi har haft kunskap om ämnet innan vi gjorde intervjuerna. Efter detta har vi sedan analyserat det vi har fått fram för att kunna dra våra egna slutsatser.

## 2.3 Hermeneutik och positivism

Med hermeneutik menas den forskningsmetod där läran om tolkning är central och är humanistisk till sin inställning.<sup>18</sup> De centrala frågeställningarna inom hermeneutiken är: *Vad är förståelse? Vilken metod behöver jag använda för att uppnå förståelse?* Det är viktigt att inte glömma att vi alla har vår förförståelse för saker och ting och denna tar vi med oss när vi börjar undersöka något. När vi börjar läsa en bok har vi redan innan en bild av hur boken är och denna tar vi med oss när vi väl börjar läsa boken. Det är förförståelsen som hermeneutiken vill sätta igång och vi bör vara medvetna om denna.<sup>19</sup>

Positivismen har sin rot i naturvetenskapen men återfinns numera även inom andra vetenskapsområden. Inom denna teori vill man tro på ren kunskap. Enligt denna teori har vi två källor till kunskap och dessa är att observera med våra sinnen samt det vi kan beräkna med vår logik, känslor ska inte få något utrymme att påverka.<sup>20</sup> Inom positivismen får vi vår empiriska kunskap genom alla våra sinnen och utifrån detta grundlägger vi vad som räknas som fakta. Positivismen har en kritisk grundinställning och litar inte på allt han hör och ser utan väljer att granska närmare för att få en klarare bild.<sup>21</sup>

---

<sup>13</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991, s.19-21

<sup>14</sup> Birkler, *Vetenskapsteori*, 2008, s.75

<sup>15</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991, s.23-25

<sup>16</sup> Birkler, *Vetenskapsteori*, 2008, s.75

<sup>17</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991, s.23-25

<sup>18</sup> Ibid. s.14

<sup>19</sup> Birkler, *Vetenskapsteori*, 2008, s.100-101

<sup>20</sup> Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1991, s.14-16

<sup>21</sup> Ibid. s.15-16

*”Om en sann positivist skulle se en rymdfarkost med små gröna gubbar, utgår han inte utan vidare från att det är en synvilla. Han undersöker fenomenet, granskar alla omständigheter kring iakttagelsen och tar sedan ställning till om det kan vara frågan om ett besök från yttre rymden eller ej.”*

*(Citat: Vetenskapsteori för nybörjare, s.16)*

Vi har i vår undersökning haft ett hermeneutiskt förhållningssätt och vi har då gjort tolkningar av respondenternas svar för att få en bättre förståelse för deras tankar kring ämnet. Detta för att vi ska få en bättre bild av det valda ämnet där vi har haft en viss förförståelse. Teorin vi har studerat har tolkats var för sig för att sedan sammanställas för att ge oss en samlad bild av ämnet.

## **2.4 Intervjumetodik**

Att genomföra intervjuer är mer flexibelt än att göra enkäter. Intervjuaren kan följa upp idéer och gå in på motiv och känslor, något som inte är möjligt i en enkät. I en intervju kan respondenten ge information i form av tonfall, mimik och pauser vilket inte framkommer i en enkät. En nackdel med intervjuer är att de tar mer tid att genomföra än enkäter och det kan även vara svårt att analysera de svar man får. Men trots nackdelarna kan en intervju ge ett bra och mer utvidgat material än vad enkäter kan bidra med.<sup>22</sup> Det finns fyra huvudregler vid formulering av frågor. Frågorna ska inte vara ledande och inte ha outtalade förutsättningar. Frågorna ska även ställas en i taget och de ska inte vara några värderande frågor. Med hjälp av teman kan man börja utforma frågor och sedan skriva ner dem så att ordningsföljden kan bestämmas. För att få en bra kontakt med respondenten är det viktigt att ha frågorna i en bra ordning. Intervjuarens ordalydelse och tonfall påverkar kontakten med respondenten. Det är bra om intervjuaren tränar på att hantera frågorna innan den riktiga intervjun för att vara säker på att frågorna fungerar. Intervjuaren ska försäkra sig om att dokumentera respondentens svar under intervjun, till exempel med hjälp av en bandspelare och egna noteringar.<sup>23</sup>

När intervjuaren har klart för sig vad han vill ha reda på, ska han bestämma vilken typ av intervju som lämpar sig bäst för att ge den information han vill ha tag i. En strukturerad intervju har ett frågeschema som liknar en enkät, som fylls i av intervjuaren. Ostrukturerade intervjuer med ett tema kan ge en uppsjö av viktig information.<sup>24</sup> Det förutsätter dock att man har kunskap och erfarenhet att genomföra en intervju. Intervjuer som görs under informationsinsamlingsfasen hamnar mellan den helt strukturerade och den helt ostrukturerade. Det är viktigt att det finns en frihet för respondenten att tala fritt om det som är viktigt för honom, men det är även viktigt att det finns en viss struktur i intervjun. Strukturen ger en viss garanti för att alla teman kommer med, något som är svårt i den helt ostrukturerade intervjun. Med en fokuserad intervju blir analysen lättare eftersom strukturen är utformad i förväg.<sup>25</sup>

I en intervju kan frågorna vara mer eller mindre strukturerade. Detta innebär att frågorna är förutbestämda och det är även bestämt hur de ska formuleras. På så sätt får alla respondenter samma frågor i samma följd. Frågorna kan vara formulerade så att svaren blir öppna eller

---

<sup>22</sup> Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000, s. 119

<sup>23</sup> *Ibid.* s. 120

<sup>24</sup> *Ibid.* s. 120

<sup>25</sup> *Ibid.* s. 122

bundna. I bundna svar får respondenten välja mellan olika svarsalternativ medan respondenten i öppna frågor får svara fritt.<sup>26</sup>

Det är bra att använda bandspelare, då kan intervjuaren i lugn och ro se vilka delar som är lämpliga att använda. En del personer uttalar sig mer försiktigt när intervjun spelas in. I en standardiserad intervju där intervjuaren har bestämt att vissa frågor ska vara med, så ska dessa frågor ställs så ordagrant lika som möjligt till alla respondenter.<sup>27</sup> Det ger en bättre möjlighet till att jämföra svaren från respondenterna. Om en fråga ställs med olika formuleringar kan den tolkas olika av respondenterna. Frågorna bör även ställas i samma ordning i alla intervjuer som utförs, tidigare frågor och svar kan påverka senare svar.<sup>28</sup> Vid en ostrukturerad intervju är det bra med en bandinspelning. Det blir då lättare att kontrollera det som sagts, till exempel om intervjuaren vill använda sig av citat eller för att stärka de anteckningar som gjordes under intervjun.<sup>29</sup> Det finns alltid en risk för att det blir en skevhet i svaren eftersom intervjuaren omedvetet kan påverka respondenten. En fråga som ställs av två olika personer med olika tonfall kan ge olika reaktioner från respondenten, därför är det viktigt att vara objektiv.<sup>30</sup>

I vårt arbete har vi använt oss av en ostrukturerad intervju med förutbestämda frågor utifrån teman. Vi valde att genomföra intervjuer eftersom vi ansåg att de skulle ge oss mer information än enkäter. Intervjuerna gav oss möjlighet att se respondenternas mimik och kroppsspråk samt höra deras tonfall när de svarade på frågorna. Efter att ha studerat teori formulerade vi öppna frågor. Vi valde att ha öppna frågor för att respondenterna skulle få prata fritt och framföra sin tankar och åsikter. Detta anser vi gör att intervjun mer levande och verklighetsskildrande.

Vi kontaktade Gävles största banker, Handelsbanken och Swedbank, för att kunna utföra våra intervjuer där. På Handelsbanken pratade vi först med chefen för privatrådgivarna och på Swedbank med kontorschefen för att kunna få kontakt med lämpliga respondenter. Cheferna valde sedan ut varsina två lämpliga rådgivare till våra intervjuer. På Swedbank intervjuade vi Johanna Westblom och Erika Åkerblom, på Handelsbanken intervjuade vi Camilla Hagman och Zandra Wikner. Med respondenternas godkännande spelade vi in våra intervjuer för att slippa koncentrera oss på att skriva utförliga anteckningar, vilket gjorde att vi istället kunde fokusera på intervjun och respondenterna och endast göra korta noteringar. Respondenterna visade inga tecken på att bandspelaren störde utan de vågade prata ändå. Efter intervjuerna lyssnade vi på banden och skrev ner vad som sagts för att inte glömma några detaljer.

Alla våra respondenter är kvinnor i 30-årsåldern och vi skulle därför gärna ha velat intervju ett par äldre män med lång erfarenhet från respektive bank för att på så sätt se om svaren hade skiljt sig åt från dem vi fick nu.

## **2.6 Terminologi**

Då våra respondenter är kvinnor så benämner vi dem som ”hon” och för att underlätta så är kunderna ”han”. Vi har valt att göra såhär för att texten ska bli så lättläst som möjligt. Dessutom används benämningarna banktjänsteman, säljare och rådgivare i teorin och dessa tre syftar på respondenternas yrke, ekonomisk rådgivare.

---

<sup>26</sup> Ejvegård, *Vetenskaplig Metod*, 2003, s. 49

<sup>27</sup> Ibid. s. 52

<sup>28</sup> Ibid. s. 53

<sup>29</sup> Bell, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000, s. 124

<sup>30</sup> Ibid. s. 123

---

## 3. Tema - Etik

---

*I detta tema presenterar vi vad etik är i förhållande till förtroende och hur våra respondenter dagligen arbetar för att agera etisk mot sina kunder.*

### 3.1 Säljetik

Etik handlar om det som är rätt och fel. Etiska normer för ett yrke baseras på samhällets normer och de flesta branscher har utvecklat etiska normer som överensstämmer med samhällets.<sup>31</sup> Säljare är ständigt involverade i etiska beslut och en professionell säljare bör bland annat arbeta utefter ärlighet och vara kundfokuserad. Kunder är alltmer intoleranta mot oprofessionella och oetiska säljare då säljetik är nära relaterat till förtroende. Vilseledande, olagliga aktiviteter och icke kundfokuserade beteenden behöver bara ske en gång för att kunden ska kunna förlora sitt förtroende för säljaren.<sup>32</sup>

Från ett kundperspektiv är det viktigt med kundfokusering, förtroende, längden på relationen, expertis och etik för att kunden ska känna sig tillfredställd med relationen. Konceptet med förtroende är nära relaterat till etiken, huruvida säljaren arbetar etiskt eller inte.<sup>33</sup>

Vad etik egentligen är kan ibland vara svårt att förklara eftersom det är något abstrakt som inte riktigt går att ta på. Etiken kan man säga är en filosofi som går ut på hur vi bör uppträda och bete oss gentemot andra människor och för den delen allt annat levande på vår jord. Filosofin söker även svar på vad som anses vara det "rätta" och vad som är det "goda". Kort och gott kan man uttrycka det som att etik är en samling regler för hur människor ska uppträda, tänka och bete sig.<sup>34</sup>

Vi behöver tänka etiskt för att kunna bygga relationer. Vårt agerande får konsekvenser som alltid måste tas med i beräkningen, men genom att tänka och agera etiskt kan vi uppnå positiva konsekvenser. Att agera etiskt betyder att man agerar på ett gott sätt och att man inte agerar på ett sätt som kan skada andra människor, natur och djur för egen vinnings skull. Ett exempel på oetiskt beteende är att fara med osanning i en försäljning för att generera större vinst till sig själv som säljare eller ljuga om en produkts egenskaper och kvalitet för att övertyga kunden om att det är en produkt han eller hon behöver.<sup>35</sup>

*"Etik handlar om det vi väljer att göra i gråzonen mellan vad som är olagligt och straffbart och det som vårt samvete vet är fel."*

*(Citat: Tivemark David)*

Etiska aspekter spelar också en roll i hur relationen och förtroendet utvecklas. Det finns många etiska frågor som berör finansiella tjänster, en viktig del handlar om utlämningen av uppgifter. Det är angeläget att tro att säljarens etiska handlingar påverkar kundens värdering av relationen. Huruvida effekterna av etiskt handlande påverkar kvaliteten på relationen är mer diskuterbart. Slutligen finns det ytterligare två faktorer som kan påverka kundens

---

<sup>31</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s.45

<sup>32</sup> Ibid. s.47

<sup>33</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s. 170-175

<sup>34</sup> Roos, *Affärsetikens grunder*, 2007, s.13-14

<sup>35</sup> Tivemark David, 7m Consulting

uppfattning om kvaliteten på relationen. Det handlar om längden på relationen och graden av expertis eller kunskap som säljaren har.<sup>36</sup>

### 3.2 Empiri

Åkerblom berättar att hon tycker det är viktigt att kunden är i fokus och att man försöker tillfredställa kundens behov och inte försöker sälja produkter och tjänster till vilket pris som helst. Vidare anser hon att det skulle slå tillbaka mot banken och henne själv om hon inte agerar etiskt och kunden inte blir nöjd. Westblom anser att det vore oetiskt att ge förslag och sälja på kunden något utan att ha tagit reda på hans behov och livssituation först. För att kunna ge rätt råd till rätt person måste rådgivaren ha en bas att stå på, den basen ska bestå av information. Alla kunder är olika och det måste en rådgivare ta hänsyn till. Både Wikner och Hagman berättar att det viktigaste är att vara ärlig när det kommer till etik inom deras rådgivarroll och Hagman påpekar även att det är viktigt att hon inte undandömmar någon produkt eller tjänst och att hon måste vara noga med att ta fram alla för- och nackdelar så kunden inte ska få en felaktig bild av erbjudandet som diskuteras.

Våra respondenter anser att det är mycket viktigt att som rådgivare kunna tänka etiskt och ha kundens bästa i åtanke. De anser att ett gott säljetiskt uppträdande är att de inte försöker sälja på kunden produkter som han egentligen inte behöver bara för att få sälja. Som rådgivare måste de vara noga med att fråga kunden om hans livssituation och mål med sin ekonomi för att kunna ge den mest effektiva rådgivningen, rådgivningen ska med andra ord anpassas efter individen. Alla kunder är olika och det är viktigt att man inte glömmer bort det och antar att en viss produkt passar en viss kund bara för att den passar så många andra kunder. Att kunna se den specifika kunden inger förtroende.

Respondenterna anser även att det är viktigt att inte undandömma vissa negativa detaljer och bara framhålla de positiva delarna med en viss produkt utan kunden ska få tillgång till all den informationen han behöver för att kunna ta ett bra beslut. Skulle man inte upplysa om de nödvändiga detaljerna som är av vikt och inte vara uppriktig mot kunden skulle han antagligen bli missnöjd och detta skulle snabbt slå tillbaka mot både banken och den specifika rådgivaren eftersom rykten sprids fort. Kunden ska känna sig nöjd när han lämnar banken och sin rådgivare eftersom det då är mer sannolikt att han återkommer och känner förtroende för sin rådgivare. Hellre att kunden inte köper produkten eller tjänsten på en gång utan kommer tillbaka än att han köper produkten eller tjänsten och inte kommer tillbaka på grund av missnöje. Kunden måste få tid att tänka igenom sina beslut innan han bestämmer sig för hur han vill agera.

*”Viktigast för mig är att kunden kommer tillbaka. Kunden ska självklart få tid att fundera. Att pracka på kunden något utan att kunden har förstått vad han tjänar på det inger inget förtroende.”*

*(Citat: Westblom Johanna, Swedbank)*

---

<sup>36</sup>Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, ethics and relationship satisfaction*, 1998, s. 170-175

### **3.3 Analys**

Det är intressant att alla våra respondenter hade liknande och näst intill samma åsikt kring etik. Alla tyckte att det var viktigt att kunden är införstådd i alla beslut som tas och att man som rådgivare inte bara ska försöka sälja på kunden så mycket som möjligt utan utgå från kundens behov för att kunna skapa en långsiktighet och kundtillfredställelse.

Vi tror att etik och moral är något som man som människa får lära sig tidigt i livet och att man inom sig vet vad som är rätt och fel och vad man får göra mot andra människor. Att lura en kund genom att sälja på honom onödiga produkter och tjänster tillåter inte vårt samvete oss att göra eftersom vi vet att det är fel. En människa som inte har dessa gränser passar inte som personlig rådgivare och vi tror inte heller att sådana personer söker sig till ett sådant yrke på grund av att yrket inte är tillräckligt säljfokuserat utan mer kundfokuserat. Detta tror vi är anledningen till att svaren i våra intervjuer liknade varandra så mycket. En personlig rådgivare är med andra ord inte bara intresserad utav ekonomi utan är även intresserad av människor och mänskliga relationer. Våra respondenter verkar ha kommit till insikt med att de tjänar mer på att vara kundfokuserade och etiskt korrekta än om de skulle vara säljfokuserade och oetiska.

---

## 4. Tema - Relation

---

*I det här temat diskuterar vi kring hur kommunikationen påverkar relationerna människor emellan. Detta eftersom relationen mellan kund och rådgivare är av stor vikt vid skapandet och utvecklingen av förtroendet.*

### 4.1 Relation och kommunikation

Affärsrelationer byggs upp och fungerar på samma sätt som andra mänskliga relationer. Genom förståelse, tillit, acceptans och gemensamma intressen bygger parterna upp en närhet till varandra.<sup>37</sup> Kvaliteten på en relation kan definieras på flera olika sätt, till exempel att en relation med hög kvalitet följs av större tillfredsställelse och förtroende parterna emellan.<sup>38</sup> Engagemang är även viktigt i en relation på det sätt att parterna måste engagera sig för varandra för att relationen ska fungera.<sup>39</sup>

I en relation har båda parterna någonting att erbjuda varandra, de har med andra ord ett utbyte sinsemellan. Det centrala i relationen är inte bara vad säljaren ska sälja och köparen vill köpa utan även att reducera risker genom att känna en form av trygghet. Parterna får aldrig fullständig lärdom om varandra men detta kompenseras utav det förtroende som byggs upp.<sup>40</sup> Att ingå i en relation med en annan människa innebär ibland även en risk i sig då parterna från början inte kan förutse om de kommer att ha något utbyte utav relationen eller om tiden och resurserna de lagt ner på relationen har varit bortkastade.<sup>41</sup>

För att kunna bygga en relation är det viktigt att parterna förstår varandra och kan kommunicera sinsemellan utan missförstånd. Många personer som fungerar som sändare i en konversation missar ofta att anpassa sitt språk efter mottagarens kunskapsnivå. Antagligen så är det inte många som skulle fundera över att tala svenska utomlands utan anpassar där sitt språk efter vad mottagaren kan förstå. Ändå är det vanligt att tjänstemän och andra personer som är mycket insatta i sitt ämne missar att anpassa sitt språk efter mottagarens kunskapsnivå.<sup>42</sup> En finansiell rådgivare är vanligtvis mer kunnig än kunden som ska påverkas till ett nytt beteende, exempelvis ett nytt sparbeteende. Kommunikationen kan i dessa lägen bli ineffektiv eftersom parterna inte talar samma ekonomiska språk.<sup>43</sup>

Vid kommunikation är det viktigt att även se till en persons värderingar eftersom de avgör hur den personen uppfattar ett visst budskap. Personer med olika värderingar kan med andra ord tolka samma budskap på två olika sätt och detta kan vara bra att tänka på när man kommunicerar med andra människor, att inte ta för givet att den andra personen uppfattar ett visst budskap på ett bestämt sätt. För att kunna skapa relationer krävs att vi har förståelse för varandra och att vi inser att vi är olika. När vi har förstått detta och kan agera där utefter har vi skapat goda förutsättningar för en god relation.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Laurelli, *Säljbibeln*, 2007, s.297

<sup>38</sup> Huang, *The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services*, 2008, s. 458-473

<sup>39</sup> Gummesson, *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, 2002, s. 38-39

<sup>40</sup> Laurelli, *Säljbibeln*, 2007, s.82-83

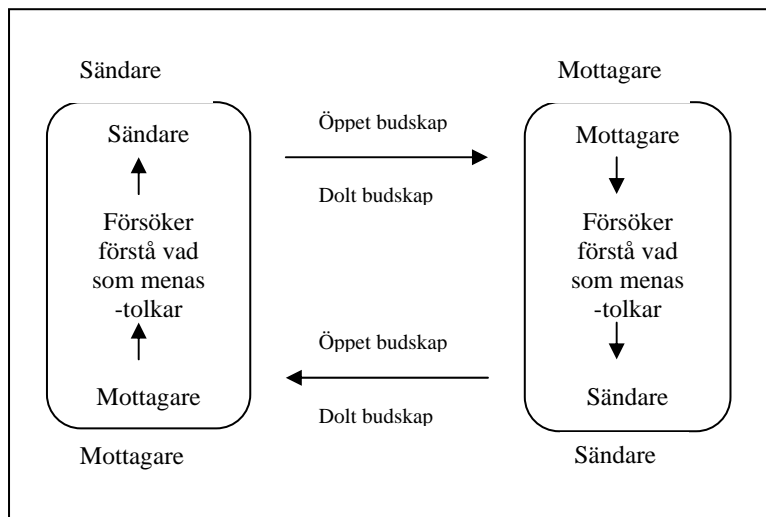
<sup>41</sup> Johansson, Jönsson, Solli, *Värdet av förtroende*, 2006, s.62

<sup>42</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer- Om att skapa förtroende och värde i affärslivet*, 2004, s.17-19

<sup>43</sup> Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*, 2006, s 71

<sup>44</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer- Om att skapa förtroende och värde i affärslivet*, 2004, s.17-19

I interaktioner är det inte alltid givet vad som är en korrekt tolkning. Det är viktigt att tänka på att vi uttrycker oss på många olika sätt och inte alltid verbalt. Uttrycken kan även uppträda genom kroppsspråk, ansiktsuttryck samt tonläget och dessa är vi inte alltid medvetna om. Våra sätt att uttrycka oss påverkar relationen. I interkulturella möten är det därför viktigt att ha en distans till det vi tar som givet, att försöka se våra egna rutiner som blivit omedvetna och självklara för oss.<sup>45</sup> Budskapet, det vi säger, är med andra ord uppdelat i ett dolt- och öppet budskap. Det öppna budskapet är vad vi faktiskt säger, vilka ord vi använder, medan det dolda budskapet är hur vi framför det öppna budskapet. Exempel på dolt budskap är vårt kroppsspråk och tonfall.<sup>46</sup>



(Bild: Relationsanpassad kommunikation, s.18)

Oftast tolkar människor ett budskap efter vad som är mest förmånligt för honom själv och kan då vara helt säkra på att han har uppfattat saken rätt medan den andra personen har en helt annan bild av situationen. Genom att förstå andra bättre och genom att ha förståelse för att människor tolkar budskap på olika sätt kan vi bli skickligare på att kommunicera och en förutsättning för att kunna skapa förtroende är att man kan förstå varandra.<sup>47</sup>

När det kommer till kommunikation är det även av stor vikt att den som lyssnar på den andra personen lyssnar på ett bra sätt. Många tror att lyssna går ut på informationsinsamling för att sedan kunna identifiera ett problem och komma med en lösning på det. Att lyssna aktivt, handlar mer om att förstå individen du pratar med och vad som är viktigt för honom än att samla information. Med hjälp av att lyssna kan säljaren etablera en relation.<sup>48</sup>

Genom att lyssna förtjänar rådgivaren rätten till att ge råd. En människa som känner att rådgivaren inte har lyssnat på honom och förstått hans problem kommer inte heller vilja låta den personen komma med några lösningar. För att få komma med råd och lösningar måste rådgivaren först lyssna och förstå situationen.<sup>49</sup> Att lyssna på ett otillfredsställande sätt kan bland annat härstamma från bristfälligt intresse för sin motpart, sin kund. Genom att vara en god lyssnare kan rådgivaren få ett större underlag för sin egen argumentation men även få en

<sup>45</sup> Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*, 2006, s 45

<sup>46</sup> Ohlsson, *Relationsanpassad kommunikation*, 1996, s.18

<sup>47</sup> Ibid. s. 19-21

<sup>48</sup> Green, *Trust-based Selling*, 2006, s. 49

<sup>49</sup> Ibid. s.49



ökad förståelse för kundens behov, problem och andra viktiga faktorer som kan påverka relationen och försäljningen/ förmedlingen av tjänster och produkter.<sup>50</sup>

En säljare utav finansiella tjänster, så som exempelvis banktjänster, har en stor möjlighet att skapa relationer till sina kunder eftersom dessa oftast är mottagliga då de är osäkra på sina egna finansiella beslut och tjänsten kan innebära stora risker för den enskilda kunden. Kunden vill med andra ord reducera sin risk.<sup>51</sup> En bank som är relationsinriktad är en motpol till den transaktionsinriktade banken som ser till att tjäna så mycket pengar som möjligt på varje köp och på varje transaktion mellan kunden och banken. Den relationsinriktade banken fokuserar istället på att maximera sin vinst genom långsiktiga kundrelationer.<sup>52</sup>

Vi skapar förtroende och relationer både medvetet och omedvetet. Till det omedvetna planet hör faktorer som personkemi och sättet att agera på vilket leder till att vissa ser dig som trovärdig medan andra uppfattar dig som icke trovärdig. Förtroende och relationer skapas annars i grunden genom kommunikation och då genom sådan som anpassas efter mottagarens situation och kunskapsnivå.<sup>53</sup> Ansvaret för att kundrelationerna utvecklas och inte stannar upp ligger alltid på rådgivaren och denne kan aldrig lägga över det ansvaret på kunden.<sup>54</sup>

## 4.2 Empiri

Våra respondenter är alla ute efter långsiktiga relationer som skapas genom regelbundna möten mellan kund och rådgivare. Mötena inträffar däremot med olika långa intervaller mellan tillfällena. Hur ofta rådgivarna träffar sina kunder beror på kundens behov och önskningsgrader. En kund som har ett stort behov av rådgivning kan träffa sin rådgivare flera gånger per år medan andra kallas till möte varje år eller ibland även med länge tidsintervaller. Under mötet är det viktigt att kunden får prata och att rådgivaren inte tar över samtalet och bagatelliserar kundens frågor och funderingar.

*”Det är vårt mål att alla kunder ska komma tillbaka så att vi kan ha en långsiktig relation.”*  
(Citat: Wikner Zandra, Handelsbanken)

Relationen mellan kund och rådgivare stärks utav att kunden vet att han alltid är välkommen att höra av sig till sin rådgivare om han känner behov utav det. Respondenterna tycker att det är viktigt att kunden har en kontaktperson på banken så han vet vem han ska vända sig till. Hagman och Wikner, rådgivarna på Handelsbanken, anser även att relationen stärks utav att kunden känner en närhet till det specifika kontoret genom att han kan ringa direkt dit och inte behöver bli kopplad från en central växel ute i landet.

Wesblom framhåller att hon stärker och bygger upp sina relationer till kunderna genom att vara noga med att lyssna på kunden och fråga mycket. Åkerblom är noga med att alltid prata lite allmänt med kunden innan mötet istället för att bara prata om produkten eller tjänsten eftersom det är viktigt för henne att veta vart i livet den specifika kunden befinner sig.

Det finns även risker för rådgivarna när de skapar en ny relation med en kund. Det är då betydelsefullt att rådgivarna frågar kunden mycket för att få en så stor inblick som möjligt om

<sup>50</sup> Laurelli, *Säljbibeln*, 2007, s.20

<sup>51</sup> Johansson, Jönsson, Solli, *Värdet av förtroende*, 2006, s.62

<sup>52</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s. 384-405

<sup>53</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer- Om att skapa förtroende och värde i affärslivet*, 2004, s.72

<sup>54</sup> Blomqvist, *Det kundnära företaget*, 1999, s.82

vem kunden är och om hans livssituation för att det senare inte ska visa sig att råden var felaktiga utifrån kundens behov. Risken för missförstånd minskar om rådgivaren får så mycket information som möjligt, rådgivarnas risk ligger med andra ord i att inte få hela kundens situation klar för sig och denna risk kan reduceras med hjälp av kommunikation.

Våra respondenter säger sig anpassa sin kommunikation efter kundens kunskapsnivå för att kunden verkligen ska förstå vad han ger sig in på och inte tar några felaktiga beslut. Hagman anser sig även märka vilken nivå kunden ligger på allteftersom samtalet fortskrider och detta diskuterar även Wikner. De anser att de märker kundens kunskapsnivå via hans ansiktsuttryck, kroppsspråk och om han sitter som ett frågetecken när de pratar om placeringar och bolån.

Westblom framhåller att det är viktigt att förklara hur ekonomin fungerar med sina hög- och lågkonjunkturer och även att kunden förstår exempelvis samband mellan hög avkastning och risker. Åkerblom använder sig även en hel del av bilder när hon har möte med kunderna, detta för att underlätta för kunden att ta in informationen.

*”Förtroende bygger mycket på att man förklarar så att kunden förstår och känner sig trygg.”*  
(Citat: Westblom Johanna, Swedbank)

Alla respondenter säger att de måste gå igenom viss information med sina kunder och att denna brukar vara grundlig för att de ska veta att kunderna verkligen har förstått vad produkten eller tjänsten innebär. Westblom och Åkerblom, rådgivarna på Swedbank, ser även igenom dokumentationen från tidigare möten med kunden för att få en större inblick i var kunden ligger i kunskapsnivå.

Det är även av stor vikt att rådgivarna sätter sig in i hur kunden har det. Alla våra respondenter talar om att kunna se kundens livssituation framför sig, att kunna se en helhetsbild utav situationen för att kunna ge bra råd.

### **4.3 Analys**

Litteraturen beskriver att det är svårt att med säkerhet veta att två parter har förstått en situation på samma sätt men att risken för missförstånd minskar om parterna är medvetna om detta. Det gäller att parterna har klart för sig att människors olika värderingar och dylikt spelar stor roll för hur personen tolkar ett budskap. Som personlig rådgivare kan man aldrig förutsätta att kunden har förstått vad man har sagt utan det är viktigt att försäkra sig om att man talar om samma sak. Vi anser inte heller att rådgivaren kan förutsätta att kunden har förståelse för att budskap kan tolkas olika, utan rådgivaren måste ta ansvar för att kommunikationen och relationen fungerar så att det kan ske ett positivt utbyte i relationen mellan kund och rådgivare.

Vi kan se skillnader mellan hur Handelsbankens och Swedbanks rådgivare arbetar för att ta reda på vilken kunskapsnivå deras kund ligger på och försäkra sig om att kunden förstår. Hagman och Wikner, Handelsbanken, läser av kroppsspråk och ansiktsuttryck under dialogen och tycker att det fungerar bra medan Westblom och Åkerblom, Swedbank, ser till att förklara för kunden och tar gärna hjälp av bilder för att förstärka det de säger med ord. Vi anser att det är svårt att avgöra vilken metod som fungerar bäst. Är man skicklig på att läsa av människor fungerar antagligen Handelsbankens metod bra medan Swedbanks metod känns säkrare.

Något vi såg som positivt var att Handelsbanken satsar på att kunden ska ha lätt för att kontakta sin rådgivare genom att ringa direkt till kontoret istället för till en central växel för hela landet. Vi anser att detta bidrar till att skapa närhet mellan kund och rådgivare, något som är viktigt när människor bygger relationer till varandra. Genom att ringa direkt till kontoret slipper kunden vänta i onödiga telefonköer och kontakten blir mer personlig.

Positivt för Swedbank var att rådgivarna, Westblom och Åkerblom, satsar mycket tid på att fråga kunden om hans livssituation och pratar gärna om annat än produkten för att försöka lära känna sin kund. Även detta anser vi skapar en känsla av närhet mellan kund och rådgivare, eftersom kunden känner att rådgivaren bryr sig om honom och hans situation och att kunden inte får känslan av att rådgivaren bara vill sälja produkter och tjänster till honom. Rådgivaren måste trots allt lyssna på kundens problem och situation och på så sätt förtjäna rätten att komma med råd och lösningar.

---

## 5. Tema - Förtroende

---

*I det här temat redogör vi för vad förtroende är och vilken roll förtroendet spelar inom relationen mellan rådgivaren och dess kunder.*

### 5.1 Förtroende

*”Att ha förtroende för någon betyder inte att man till 100 % litar på någon oavsett uppgift och omständighet. Det är snarare så att när vi säger att vi har förtroende för någon, eller att någon är pålitlig menar vi underförstått att sannolikheten att han kommer utföra en handling som är till vår fördel, eller åtminstone inte är skadlig, är hög nog för att vi ska samarbeta på något sätt med honom.”*

*(Citat: Värdet av förtroende, s.60)*

Förtroende är en väsentlig del av relationen mellan säljare och köpare, och kan resultera i en lång relation med ökade intäkter och vinster.<sup>55</sup> Tidigare studier visar att det finns två aspekter av förtroende, nämligen trovärdighet och tillit. Trovärdighet innebär att det finns tro eller förtroende medan tillit relaterar till en vilja att engagera sig och våga ta risker, förtroende är tillit i den andra partens ärlighet och integritet.<sup>56</sup> En viktig del för att säljaren ska kunna bygga långa relationer med kunden är att han kan skapa en förutsättning för förtroende och tillit eftersom tillit är grunden till att bli en pålitlig säljare.<sup>57</sup> Den viktigaste funktionen av förtroende är hantering av risk, osäkerhet och utsatthet i samband med att parterna söker efter ett utbyte sinsemellan.<sup>58</sup>

Förtroende reflekterar i vilken omfattning köparen känner tillit till säljarens integritet. Det är betydelsefullt att förstå att förtroende och tillit inte har samma innebörd för alla människor. Köpare definierar ofta förtroende i termer av öppenhet, pålitlighet, ärlighet, hänsyn, säkerhet, tillförlitlighet, rättvisa samt förutsägbarhet. Säljare måste bedöma vad förtroende innebär för varje specifik kund. Om förtroende för köparen innebär att säljaren visar hänsyn bör säljaren visa hur hans företag hanterar känslig information, men om det för köparen innebär att visa tilltro måste säljaren visa att han kommer att hålla de löften som givits. Det är säljarens skyldighet att ta reda på hur köparen definierar förtroende och tillit för att kunna vet hur säljaren ska etablera en relation.<sup>59</sup> När en bankkund har förtroende för sin banktjänsteman kommer kunden att låta denne disponera över en viss summa pengar eller utföra vissa handlingar, med andra ord så litar kunden på sin banktjänsteman.<sup>60</sup>

Att skapa förtroende inom bankväsendet skapar ett dilemma för rådgivaren eftersom denne får förtroende från sina kunder på grund av att de tror att han agerar med deras bästa i tankarna. Kunderna förväntar sig att han inte heller försöker sälja på dem tjänster som är onödiga och inte lönar sig. Samtidigt har det visat sig att kunder är mindre villiga att byta bank om de använder sig utav många av bankens tjänster och detta kan uppmuntra rådgivaren att sälja fler tjänster och produkter till sina kunder än de faktiskt behöver. Dessutom bedöms ofta säljare i

---

<sup>55</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s 35

<sup>56</sup> Huang, *The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services*, 2008, s. 458-473

<sup>57</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s 35

<sup>58</sup> Tyler and Stanley, *The role of trust in financial services business relationships*, 2007, s.334-344

<sup>59</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s 34

<sup>60</sup> Johansson, Jönsson, Solli, *Värdet av förtroende*, 2006, s.60

allmänhet utefter hur mycket han säljer till varje kund och detta i samband med kundens förtroende gör att rådgivaren skulle kunna dra nytta av förtroendet.<sup>61</sup>

### 5.1.2 Varför är förtroende viktigt?

Dagens konkurrenskraftiga marknad medför att köpare får en mängd olika alternativ av produkter men även av olika leverantörer.<sup>62</sup> Med nya levnadsvillkor så efterfrågar köparna mer unika lösningar för just deras problem. Problemlösning i relationen mellan säljare och köpare kräver målmedvetet samarbete. De gemensamma ansträngningarna skapar en lösning baserad på ökad kunskap och förståelse för köparens behov och säljarens skicklighet, det ger båda parter gemensamma fördelar. Denna typ av enhetlig och samordnad förhandling ger en ökad kommunikation och interpersonell kompetens för att vårda och bevara det ömsesidiga förtroendet som parterna har för varandra. Detta gör att de delar information och samarbetar strategiskt som ett team för att lösa problem och detta utmynnar i en win-win situation.<sup>63</sup> En win-win situation bygger på att båda parter i en förhandling eller relation blir nöjda med resultatet, ingen blir förlorare. Win-win är motsatsen till en tävling där en part är vinnaren och den andra parten är förloraren.<sup>64</sup>

## 5.2 Empiri

Våra respondenter är överens om att förtroende är väldigt viktigt i bankbranschen. Pengar är en stor del av människors vardag och har kunderna inte förtroende för sin rådgivare faller rådgivarnas yrkesroll. Relationen som byggs upp mellan kunden och rådgivaren bygger på förtroende. Rådgivarna upplever att de är frågvisa men anser att det är nödvändigt för att få kundens förtroende, frågorna är en bekräftelse på att de har lyssnat. För att rådgivarna ska kunna ge bra råd måste de känna till kundens situation, veta vad kunden tänker och vad som är viktigt för honom. Om rådgivarna ger råd utan att känna till kundens situation är det lätt hänt att kunden känner sig lurad om pengarna sjunker i värde. Förtroende handlar om tillit till varandra. Åkerblom ansåg dock att förtroende inte har lika stor betydelse idag då det är mer konkurrens och lättare att jämföra bankerna med varandra, till exempelvis räntor.

Förtroende för våra respondenter är att kunden kan lita på dem. Det handlar om att kunden ska känna tillit och vara bekväm i att berätta om sina framtidsplaner. Kunden ska känna sig säker på att informationen som han ger sin rådgivare behandlas på ett respektfullt sätt och inte lämnas ut till obehöriga. Det är viktigt att kunden känner att rådgivarna inte försöker sälja produkter som kunden inte vill ha eller har behov av. Westblom och Hagman menar att de måste våga vara öppna och ärliga när de ger sina råd för att kunden ska få förtroende för sin rådgivare. Westblom anser att råden inte ska skilja sig åt mellan olika rådgivare, utan alla rådgivare ska kunna ge samma rekommendationer. Kunden kommer till sin rådgivare för att få ekonomiska råd för att han själv inte har tillräckligt med kunskap. Förtroende bygger på att rådgivarna kan ge rekommendationer och en bra rådgivning utifrån den specifika individen och hans behov och att kunden känner att han kan lita på de råd han får.

*"Förtroende är jätteviktigt, det är A och O i vår bransch! Har inte våra kunder något förtroende för oss så har vi inte några kunder."*

( Citat: Wikner Zandra, Handelsbanken)

---

<sup>61</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s.384-405

<sup>62</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s 35

<sup>63</sup> Ibid. s 36

<sup>64</sup> Laurelli, *Säljbibeln*, 2007, s.228

Swedbank arbetar med ett rådgivningssystem och rådgivarna, Westblom och Åkerblom, anser att systemet bidrar till att kunderna känner att rådgivarna har ett bra verktyg och att de har en bakgrund till sina frågor. Rådgivarna på Swedbank gör en behovsanalys och noterar sedan svaren i rådgivningssystemet, kunden får sedan med sig dokumentationen hem. Rådgivarna anser att detta bidrar till ett ökat förtroende eftersom kunden då ser att rådgivarna inte bara frågar för att vara frågvisa utan att det finns en tanke bakom. Handelsbanken har inte något system utan rådgivarna använder sitt sunda förnuft när de frågar sina kunder. Hagman och Wikner säger att de måste våga fråga för att lära känna kunden och få vetskap om vem han är för att kunna ge rätt rådgivning, frågorna är för kundens bästa. Utan frågor är det lätt att ta för givet att kundens situation är på ett sätt. Om råden då sker på felaktiga antagande blir det fel, därför är det viktigt att våga fråga sin kund eftersom kunden inte vet vad rådgivarna behöver veta för att kunna hjälpa honom på bästa sätt.

Engagemang, att se varje specifik kund, lyssna och vara ärlig är några egenskaper som är viktiga att ha när rådgivarna ska skapa förtroende. Det är viktigt att de visar sig engagerad för kunden och att de känner att det är roligt att hitta lösningar som passar varje kund. Åkerblom säger att hon tror att kunderna skulle känna av om hon var mer säljinriktad, utan det handlar om att vara engagerad för helhetsbilden. Hagman säger att det är viktigt att se varje specifik kund och förstå att alla kunder är på olika kunskapsnivåer. En del kunder läser allt de kommer över och är insatta medan andra knappt vet någonting. Det är viktigt att rådgivarna vågar fråga för att få reda på kunskapsnivån hos kunden.

### **5.3 Analys**

Alla respondenter har angivit att förtroende är nödvändigt i deras rådgivarrelationer, utan förtroende skulle inte rådgivarna ha något arbete. De har många kunder som återvänder till dem för att få råd och på så vis anser de att de har lyckats med att etablera en relation med förtroende. Att kunderna återvänder ser vi som ett tecken på att kunden är nöjd med relationen.

Enligt teorin ska säljare vara anpassningsbara efter varje kund och förstå att alla kunder inte definierar förtroende på samma sätt. Rådgivarna vi har pratat med anser att de är bra på att anpassa sig efter kunden. Med hjälp av frågor får de reda på varje kunds situation och behov och kan därefter ge rättvisa råd. Ingen av våra respondenter anser sig sälja på kunden något som han inte vill ha. Rådgivarna menar att de inte drar nytta av att de har en kunds förtroende utan att de är ärliga och ger varje kund ärliga råd. Både kunden och rådgivaren ska vinna på att ha en relation. Vi anser att det är positivt att ingen av rådgivarna säger sig dra nytta av kundernas förtroende. Samtidigt tror vi inte att någon skulle erkänna något sådant i en intervju men nu tror vi inte att de undanhåller sanningen eftersom deras kunder återkommer och lyssnar till de råd som rådgivarna ger.

Hagman, Wikner och Westblom anser att förtroende är viktigare idag, bland annat för att det är högre konkurrens mellan bankerna. Åkerblom funderade på om förtroende inte är lika viktigt idag som tidigare på grund av den ökade konkurrensen. Vi anser att förtroende borde vara ännu viktigare idag än tidigare. När en kund har förtroende för sin rådgivare och känner sig bekväm med relationen de har borde inte kunden ha tankar på att byta bank. Förtroendet till rådgivaren borde väga mer än att till exempel få en lägre ränta hos en annan bank. Vi tycker att det är förtroendet inom relationerna mellan rådgivarna och kunderna som bankerna konkurrerar med och inte med produkter eller räntor, eftersom bankerna erbjuder liknande produkter.

---

## 6. Tema - Förtroendepinciper

---

*I det här temat redogör vi för hur förtroende skapas och bibehålls och hur rådgivarna dagligen arbetar med detta.*

### 6.1 Fyra förtroendepinciper

Viktiga principer inom förtroendebaserad försäljning.

#### 6.1.2 Kundfokus

För att uppriktigt kunna säga att man är en kundfokuserad säljare gäller det att säljaren kan visa kunden uppmärksamhet och vara öppen för kundens önskningar, rädslor och problem. Genom att agera på detta sätt kan säljaren skapa en lärande process där både säljare och kund kan lära utav varandra och det ger en ökad förståelse parterna emellan. Kundfokusering leder oftast även till större förtroende vilket ofta i sin tur kan leda till att säljaren får större tillgång till information av kunden och förtjänar sin rätt att ge råd som en konsult.<sup>65</sup>

Exempel på hur en säljare blir och förblir kundfokuserad:

- Säljaren bör vara lugn och avslappnad inför mötet för att fullt ut kunna fokusera på rätt saker och inte tänka på annat som pågår runt omkring.
- Vara nyfiken!
- Om det är något som säljaren inte förstår så ska han fråga kunden istället för att försöka gissa sig till det rätta svaret.<sup>66</sup>

Att påstå att kunden alltid har rätt kan vara ett misstag eftersom kunden inte alltid vet vad han behöver och vad det grundläggande behovet är. Om man som säljare anser att kunden alltid har rätt lägger man över stor del av ansvaret på kunden genom att han förväntas analysera sina behov och sedan dessutom kunna sätta ord på dem. Kunden har inte alltid rätt kompetens för att se vad han verkligen behöver och han kan även ha svårt att se möjligheter som finns som den insatta säljaren lätt skulle kunna upptäcka. För att kunna vara kundfokuserad krävs det mer än att man bara lyssnar på kunden och tar reda på hans aktuella behov. Säljaren måste skaffa sig en djupare förståelse för kunden och hans situation och kunna se vad han kommer att behöva i framtiden och inte bara i nuet. Som säljare bör man kunna hjälpa sin kund genom att erbjuda nya möjligheter till värdeskapande.<sup>67</sup>

Kundfokuserade säljare har en positiv inverkan på relationen bland annat därför att säljaren förstår kundens behov. Betydelsen av tillit i utvecklingen av positiva relationer har en extra betydelse i den finansiella världen där produkterna ofta är många och komplexa. Hur stort förtroende kunden har för säljaren beror på hur säljaren agerar efter kundens intresse, och inte efter sitt eget.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Green, *Trust-based Selling*, 2006, s.60-63

<sup>66</sup> Ibid. s.60-63

<sup>67</sup> Blomqvist, *Det kundnära företaget*, 1999, s.91-93

<sup>68</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, ethics and relationship satisfaction*, 1998 pp. 170-175

### 6.1.3 Samarbete

När säljaren samarbetar med sin kund skapas det gemensamma perspektiv vilket gör att parterna kan uppnå större effektivitet. Även här lär sig parterna något utav varandra och kan utbyta kunskaper. Säljaren bör arbeta med sina kunder, inte tävla mot dem angående kunskaper och vem som egentligen har rätt i en viss fråga.<sup>69</sup>

Exempel på hur säljaren samarbetar med sina kunder:

- Säljaren skriver ner sina förslag tillsammans med kunden och kan diskutera fram lösningar på problem som uppstår.
- Tänker högt!
- Säljaren kan erkänna inför kunden att han inte vet.<sup>70</sup>

Förtroende och trovärdighet leder till ökad nivå av samarbete samtidigt som risken och osäkerheten minskar. Förtroendet i sig djupnar med tiden då parterna har genomgått fler och fler affärer tillsammans.<sup>71</sup> Förtroende leder till handling eftersom det handlar om att parterna måste tro och lita på varandra när det gäller vad som måste göras för att få ett resultat.<sup>72</sup>

Förtroende, risktagande och osäkerhet är faktorer som beror på hur starkt samarbete som finns i relationen, ju starkare samarbete desto större förtroende. Samarbete kan vara bundet till en viss affär eller utvecklas till en mer långsiktig relation. När relationen präglas av en hög grad av samarbete och en låg grad av konkurrens finns det förutsättningar för att utveckla en långsiktig och harmonisk relation. Samarbete är något som ständigt förekommer i affärlivet och när det blir obetydligt och konkurrensen tar överhand är det viktigt att förstärka samarbetet igen annars bör relationen avslutas.<sup>73</sup> För att samarbete ska kunna fungera krävs det att fördelarna överstiger investeringen av resurser och att fördelarna med samarbete överstiger de eventuella nackdelarna.<sup>74</sup>

### 6.1.4 Långsiktighet

Att se på affärer ur ett längre perspektiv är inte alltid så lätt utan kräver ofta en stor personlig styrka så som självförtroende och lyhördhet. Långsiktigheten gör att säljaren är mer villig att investera tid, pengar och energi på att utveckla relationerna. Starka relationer leder till mycket gott och säljaren blir inte lika sårbar. Har säljaren en god relation till kunden så finns det utrymme för att göra misstag som annars skulle göra att affären lades ner.<sup>75</sup>

Exempel på vad som främjar långsiktighet:

- Att sätta upp mål som är långsiktiga och att inte ha ekonomiska kortsiktiga mål som går ut på att tjäna mycket pengar snabbt.
- Tänka mindre på sin egen vinning. Med andra ord bör säljaren inte agera girigt.
- Säljaren ska inte stressa upp kunden, utan låta saker och ting ta sin tid.<sup>76</sup>

Långsiktighet bidrar till en mer effektiv relation som inte behöver brytas på grund av slarv eller svikande intresse. Med ett långsiktigt samarbete lär sig parterna hantera relationen och

---

<sup>69</sup> Green, *Trust-based Selling*, 2006, s.64-66

<sup>70</sup> Ibid. s.64-66

<sup>71</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s.384-405

<sup>72</sup> Green, *Trust-based selling*, 2006, s.51

<sup>73</sup> Gummesson, *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, 2002, s 38-39

<sup>74</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer- Om att skapa förtroende och värde i affärlivet*, 2004, s.21

<sup>75</sup> Green, *Trust-based Selling*, 2006, s.66-68

<sup>76</sup> Ibid. s.66-68



kan på så sätt utnyttja den mer intensivt och effektivt. Att bryta en långvarig relation kan bli kostsam för båda parter.<sup>77</sup> Långsiktighet leder även till resurserna som företagen har kan utnyttjas bättre och även att planeringen blir bättre.<sup>78</sup>

### 6.1.5 Transparens

Denna princip genomsyrar allt. Genom att dölja information skapar man som säljare misstänksamhet och det leder i sin tur till mindre tillit. Det gäller att kunna dela med sig av information som kan hjälpa ens kunder och leverantörer. När man agerar öppet så skapar företaget ett bättre rykte genom att tydligt visa sina motiv.<sup>79</sup>

Exempel som ökar transparensen:

- Säljaren ska dela med sig av sådan information som han känner att han kan dela med sig av.
- Säljaren ska aldrig någonsin ljuga.
- Säljaren ska svara på frågorna kunden har. Att säljaren försöker slingra sig undan frågorna, eftersom han själv känner att svaret inte kommer att låta bra, inger inget förtroende.<sup>80</sup>

## 6.2 Empiri

För våra respondenter innebär kundfokusering att se till kundernas intresse. Hagman anser att det är betydelsefullt att vara fokuserad på kunden eftersom hon har hand om hans ekonomi och den är en stor del utav en människas liv. Rådgivarna anser att det är viktigt att fråga och lyssna på kunden för att de ska få reda på vad kunden behöver och vad han har för framtidsplaner samt hur familjesituationen ser ut så att rådgivningen kan utgå från varje enskild kund. Ju tryggare kunden känner sig med sin rådgivare desto mer information får de för att kunna ge bra råd. Wikner vill vara nära sina kunder för att de ska känna en trygghet. Vidare tycker hon att det är viktigt att vara personlig med kunden, att till exempel fråga hur det är med barnen eller hur det gått med garagebygget som han lånat pengar till. Kunden ska känna sig speciell. Wikner tycker att det ger henne ett mervärde att vara kundfokuserad, blir kunden glad blir hon det med.

*”Jag tror att vi genomskådas ganska så fort om vi inte ser till kundens bästa.”*

*( Citat: Hagman Camilla, Handelsbanken.)*

Rådgivarna är överens om att kunden ska vara i fokus och att de inte kan sätta sitt eget intresse före kundens. Bankerna har många produkter, och Hagman säger att hon som rådgivare inte kan bestämma sig innan mötet med en kund att han ska ha en speciell fond, aktie eller kort, utan det handlar om att se vad just den kunden behöver. Åkerblom anser att grunden i en relation är att det finns ett engagemang, och att hon utgår från den personen hon har framför sig när hon ger råd. För att vara kundfokuserad menar rådgivarna att de måste vara öppna, ärliga och se till kundens behov och inte sälja på dem något som de inte har behov av.

---

<sup>77</sup> Gummeson, *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, 2002, s. 40

<sup>78</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer- Om att skapa förtroende och värde i affärslivet*, 2004, s.26

<sup>79</sup> Green, *Trust-based Selling*, 2006, s. 68-69

<sup>80</sup> Ibid. s. 68-69

Rådgivarna på Handelsbanken, Hagman och Wikner, anser att kunden inte har rätt i allt medan rådgivarna på Swedbank, Westblom och Åkerblom, anser att kunden har rätt. Åkerblom menar att kunden på sätt och vis har rätt, kunden utgår från sin verklighet och från hans perspektiv har han rätt. Hagman säger att det ofta handlar om en missuppfattning. Hon kan inte köra över kunden direkt och säga att ”du har fel och jag har rätt”, utan hon måste förklara för kunden på ett bra sätt. Wikner menar att det är viktigt att lyssna på kunden för att komma fram till en lösning, ibland har hon fel och ibland är det kunden. Hagman och Westblom säger att de bara kan avråda en kund att till exempel placera i fonder med hög risk, väljer kunden ändå den fonden är det på kundens egna initiativ och han står då själv för risken.

*”Jag kan aldrig hindra eller tvinga en kund att göra på ett sätt, utan jag kan bara komma med råd.”*

*(Citat: Wikner Zandra, Handelsbanken)*

Hagman samarbetar med sina kunder genom att ha en kontakt och relation med dem. Ett bra samarbete uppstår om kunden ger sin rådgivare mycket information så att hon kan erbjuda lösningar till kundens behov berättar Åkerblom. Om kunden har en egen idé om något ser Westblom till att titta även på det. Kommunikationen är grunden eftersom den ger information. Handelsbanken bjuder in sina kunder till olika aktiviteter, det kan vara allt ifrån fond-, tjej- och biokvällar. De tycker att det även är viktigt att ha en regelbunden kontakt med kunden. Kunden ska känna att han kan höra av sig till sin rådgivare på banken när det passar honom. Swedbank ringer och skickar brev årsvis, sedan har de även kampanjer då de hör av sig till kunderna.

*”Det är roligt att samarbeta med kunder som är mer aktiva, intresserade och engagerade.”*

*(Citat: Åkerblom Erika, Swedbank)*

Rådgivarna vi pratat med är eniga om att det är viktigt att lyssna på kunden när han kommer med kritik, detta för att förtroendet till kunden inte ska skadas. Det handlar om att lyssna på vad kunden har att säga och förklara, ofta rör det sig om ett missförstånd. Westblom menar att kritik är viktigt att ta till sig för att kunna reda ut situationen, att förklara för kunden hur hon ser på saken och hur hon arbetar. Åkerblom säger att om det är något fel hon har gjort så får hon försöka åtgärda det. Wikner tycker att det är viktigt att kunna be om ursäkt om det har blivit fel.

*”Kan jag inte lösa problemet på en gång återkommer jag till kunden när jag vet mer, så att kunden få en förklaring.”*

*(Citat: Hagman Camilla, Handelsbanken)*

Både Handelsbanken och Swedbank har som mål att ha långsiktiga relationer med sina kunder. Wikner säger att kunden ska känna att han vill stanna hos Handelsbanken hela livet, och därför ska han inte behöva fundera på om han ska byta bank för att det kan vara bättre där. Westblom ser det som att banken ska vara ett självklart alternativ för kunden när han behöver ekonomiska råd. Wikner och Hagman anser att kunden ska känna sig nöjd med banken, även om banken inte har den lägsta räntan, utan vilja stanna kvar på grund av det samarbete och den relation som finns med rådgivaren.

Rådgivarna skapar långsiktiga relationer genom att ha regelbundna träffar med sina kunder. Wikner säger att det inte ”klickar” med alla kunder. Kunderna är olika så det är av stor vikt att hon kan vara anpassningsbar efter kundens personlighet och situation. Ibland är det bättre för

kunden att byta rådgivare, till en som kunden kan få en bättre relation med. Hagman anser att det är viktigt att se till kundens bästa annars är det lätt att förlora dem. Vidare menar hon att hon kortsiktigt skulle kunna sälja produkter till kunden som han egentligen inte behöver, men på längre sikt kommer det att straffa henne då kunden inte kommer tillbaka.

Westblom bygger upp förtroende genom att hon i sina rådgivningar frågar kunden om något har förändrats i hans tillvaro som kan påverka sparandet. För att kunden ska vilja komma tillbaka anser rådgivarna att det handlar om att lyssna på kunden, låta kunden få prata och säga det han vill. Åkerblom säger även att hennes kunder är duktiga på att höra av sig då många av dem är trogna kunder som återkommer varje år, därför arbetar hon inte aktivt med att få dem att komma tillbaka.

*”Har jag lyssnat på kunden vid första mötet och tagit beslut tillsammans med honom så faller det sig naturligt att kunden kommer tillbaka nästa gång han behöver ha råd.”*

*(Citat: Westblom Johanna, Swedbank)*

Det är viktigt för både rådgivarna och kunderna att de är ärliga och inte undanhåller information. Hagman berättar att det inte går att ge kunden all information om alla produkter utan att hon läser av vad som är viktigt för varje kund att veta. En del kunder vill veta mer om hur exempelvis en produkt är uppbyggd medan andra nöjer sig med att få den mest nödvändiga informationen. Åkerblom menar att transparens beror på de första delarna, att kunden känner förtroende för henne och vågar dela med sig av sin ekonomi till henne. Det är viktigt att vara ärlig i kommunikationen om produkterna. Åkerblom tror att förtroendet ökar när kunden får med sig dokumentation hem om sig själv. Hagman och Wikner tycker att det är en trygghet för både dem och kunden att de dokumenterar, om det skulle bli några oklarheter i framtiden. Wikner säger att kunden alltid har rätt att se vad hon dokumenterar om honom. Westblom påpekar att det är viktigt att kunden inte känner sig lurad för då brister förtroendet.

### **6.3 Analys**

Vi anser att rådgivarna vi pratat med är kundfokuserade, de frågar och lyssnar på sina kunder och sätter kunden främst. De visar att de är kundfokuserade, inte endast via att fråga och lyssna utan även genom att de vill vara nära sina kunder och vill att kunden ska känna sig trygg i deras relation. Detta ser vi som betydelsefulla egenskaper för att lyckas vara fokuserad på kunden.

För att kunden ska våga ge rådgivaren information bör han känna sig bekväm med att dela, för vissa känslig, information om sin ekonomi och livssituation med rådgivaren. Vi anser att det borde vara svårt att samarbeta med kunderna innan de har etablerat en relation eftersom samarbete kräver en närhet parterna emellan. Rådgivarna bör få kunden att inse att han har många fördelar med att samarbeta med sin rådgivare. Vi tycker att det är bra att Handelsbanken bjuder in sina kunder till olika evenemang och träffar dem utanför banken. Vi ser det positivt att parterna då träffas i en neutral miljö vilket kan gynna deras relation med rådgivaren. Det kan till exempelvis vara så att de har lättare för att prata om mer vardagliga saker mer naturligt än vad de har på ett formellt möte på banken, och på så vis lär de känna varandra bättre vilket gynnar förtroendet i relationen. Rådgivarna anser att kommunikationen är grunden för att få information, om de träffar kunden utanför banken i en mer avslappnad miljö kan rådgivarna få information som kunden inte anser vara viktig nog att säga på banken.

Rådgivarna har en delad mening i huruvida kunden alltid har rätt eller inte. Vi tycker att Åkerbloms synsätt är bra; att kunden har rätt utifrån sin verklighet och sitt perspektiv. Vi anser dock att det sedan är upp till rådgivarna att få kunden på bättre tankar och få en större förståelse och inblick. Rådgivarna får förklara och diskutera med kunden för att komma fram till en lösning som passar dem båda. Rådgivaren får enligt oss inte vara rädd för att säga emot kunden när hon anser att han har fel. Om rådgivaren skulle anse att kunden alltid har rätt utifrån sin verklighet och han sedan gör felaktiga placeringar som rådgivaren indirekt har uppmuntrat till, genom att inte protestera och ta upp till diskussion, så kommer förtroendet att brista om kunden känner sig lurad. Kunden kommer trots allt till sin rådgivare för att få rådgivning om sin ekonomi.

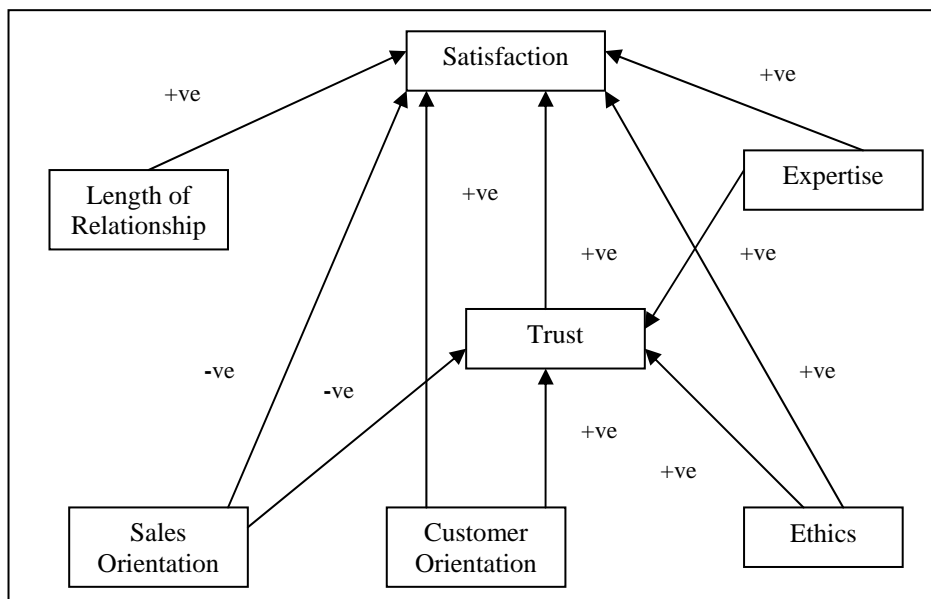
Vi tycker att rådgivarna är bra på att skapa och bibehålla sina relationer så att de utvecklas till att bli mer långvariga. Kunden måste vara bekväm i sin relation med sin rådgivare och vilja ha en långvarig relation. Vi anser att rådgivarna är kundfokuserade vilket i många fall leder till större förtroende som i sin tur skapar förutsättningar för etablering av en långvarig relation. Det är bra att kunden kallas till ett möte med sin rådgivare årligen, men även att de kunder som vill ha fler möten får det. De årliga mötena bör fånga upp de kunder som inte är så aktiva i att se över sitt sparande eftersom de kallas till ett möte och då inte behöver ta initiativet själva.

Vi finner att rådgivarna vi pratat med är ärliga och inte undanhåller information för kunderna. Vi ställer oss dock frågande till hur effektivt det är att läsa av sina kunders kroppsspråk och antydningar för att på det sättet få vetskap om hur mycket de vill veta. Vi ser det mer naturligt att fråga kunderna istället och utefter det ge kunden information som är relevant för honom så att det senare inte uppstår några diskussioner om vilken information som har delats. Vi tycker att det är bra att kunden får med sig dokumentationen om sig själv hem. Då kan de se över vad som sagts och få en chans till att korrigera om något blivit fel, något som kan påverka de beslut som togs på mötet. Detta ökar även kundens förtroende för rådgivaren som i sin tur gynnar relationen på lång sikt.

## 7. Tema – Sammankoppling

I detta tema har vi kopplat ihop alla våra tidigare teman och delar i uppsatsen. Vi går här igenom hur etik, relationer, kommunikation och förtroende hör ihop och skapas.

### 7.1 Skapa och bibehålla förtroende och uppnå kundtillfredsställelse



(Bild: David Benjou, Christine T. Ennew, Adrian Palmer (1998), "Trust, ethics and relationship satisfaction")

-ve = variabel som påverkar negativt

+ve = variabel som påverkar positivt

Förtroende har en övervägande och betydande del i att bygga relationer och att få dem att bestå.<sup>81</sup> Kunden måste kunna lita på att banktjänstemannen har tillräcklig kompetens och kunskap för att ta hand om kundens problem och affärer.<sup>82</sup> Banktjänstemannens kompetens i form av färdigheter, sakkunskap och skicklighet spelar stor roll för hur väl de kan skapa förtroende hos sina kunder.<sup>83</sup> Men även fast förtroendet har en så stor inverkan på relationerna är det ändå svårt att förvalta förtroendet eftersom faktorerna som bidrar till skapandet av förtroende lätt förstörs vid själva försäljningen. Detta eftersom banktjänstemannen ofta kan stå i en inre konflikt mellan sina egna intressen så som att sälja många tjänster och produkter, samtidigt som han bör vara kundfokuserad och handla etiskt korrekt.<sup>84</sup>

Inom banksektorn är det av stor betydelse att kunden kan lita på sin rådgivare eftersom tjänsterna ofta är komplexa och kunden själv kan ha svårt att sätta sig in i hur tjänsterna fungerar. Kundens förtroende för banktjänstemannen påverkas positivt av att kunden tror på

<sup>81</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

<sup>82</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s.384-405

<sup>83</sup> Johansson, Jönsson, Solli, *Värdet av förtroende*, 2006, s.63

<sup>84</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

att banktjänstemannen handlar med kundens bästa i åtanke samtidigt som förtroendet minskar om han känner att banktjänstemannen tänker mer på sitt eget bästa och vad han tjänar på att sälja en tjänst till kunden.<sup>85</sup> Banktjänstemannens attityd ska präglas av värme och omtänksamhet samt ha kundens bästa i åtanke. För att kunderna ska stanna hos sin bank krävs att banktjänstemännen kan visa sin empatiska sida, det hör till kundfokuseringen.<sup>86</sup> Med empati menas att en människa har förmågan att känna, uppleva och förstå hur en annan människa känner och tänker. Han ska kunna sätta sig in i den andra personens situation och känna samma sak, relatera till sig själv, men med empati menas även att man bryr sig om den andra personen.<sup>87</sup> En minsta gemensamma nämnare mellan banktjänsteman och kund kan leda till ökad empati parterna emellan och ett första steg i bildandet av en relation. En upplevd likhet skapar gynnsammare förutsättningar även för att kommunikationen ska kunna flöda vilket är en grund för att förtroende ska kunna upprättas.<sup>88</sup>

Personer som arbetar med service och är kundfokuserade bidrar till att kvaliteten på relationen ökar i jämförelse med om de hade arbetat mer säljfokuserat. Kundfokusering har en positiv påverkan på relationen. Säljfokuserade personer arbetar för att stimulera sina egna mål, till exempel att sälja ett visst antal produkter, istället för att sälja det som kunden behöver. Säljfokuserade personer har en låg fokusering på kunden och detta gör att relationen får en sämre kvalitet än vid kundfokusering. Genom att vara kundfokuserad kan rådgivaren identifiera kundens behov och matcha dessa vilket ökar kundens tillfredsställelse. Utvecklingen av relationen till att bli en mer långsiktig relation beror oftast på sociala aspekter.<sup>89</sup>

Att en försäljare handlar etiskt påverkar kvaliteten på relationen mellan honom och hans kund. Däremot är det ännu inte klarlagt huruvida god etik direkt påverkar kvaliteten på relationen eller om det är en indirekt effekt genom att god etik först positivt påverkar förtroendet som senare i sin tur påverkar kvaliteten på relationen.<sup>90</sup> Gemensamma värderingar skapar en närhet till andra människor men det är först när värderingarna skiljer sig från varandra som människor börjar ifrågasätta varandra. Varje person måste då försvara sin åsikt och genom detta skapas en konstruktiv diskussion som är nödvändig för att utvecklas. Skiljer sig värderingarna alltför mycket från varandra skapas ett avståndstagande istället för en relation.<sup>91</sup> I en situation där en individ kan integrera med vem som helst av ett antal individer är det vanligt att personer väljer någon som liknar dem själva.<sup>92</sup>

De två sista faktorerna som påverkar relationen är längden på relationen samt kunskapen och expertisen som banktjänstemannen innehar.<sup>93</sup> Expertis handlar om säljarens skicklighet, kunskap och tid men även om vilka resurser som finns för att kunna hålla det han lovat och för att kunna tillfredställa kundens behov.<sup>94</sup> Utan denna expertis skulle kunden inte kunna lita på att banktjänstemannen kan förvalta kundens ekonomiska situation på bästa sätt och expertisen ökar även kvaliteten på relationen mellan kunden och försäljaren.<sup>95</sup>

---

<sup>85</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

<sup>86</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s.384-405

<sup>87</sup> Håkansson, "Så uppstår empati för andra människor", 2006, nr 4

<sup>88</sup> Gill, Flaschner, Shachar, *Factors that affect the trust of business clients in their banks*, 2006, s.384-405

<sup>89</sup> Huang, *The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services*, 2008, s.458-473

<sup>90</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

<sup>91</sup> Ertzgaard, *Affärsrelationer*, 2004, s.15-17

<sup>92</sup> Eriksson, *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*, 2006, s.71

<sup>93</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

<sup>94</sup> Ingram, *Professional Selling, A Trust- Based Approach*, 2008, s.37

<sup>95</sup> Benjou, Ennew, Palmer, *Trust, etichs and realtionship satisfaction*, 1998, s.170-175

## 7.2 Empiri

Våra respondenter är överens om att relationer byggs upp successivt allteftersom de träffas gång på gång. Kunderna måste dock ha förtroende för dem annars är de överens om att relationen inte kommer att utvecklas.

Alla våra respondenter är även överens om att det är viktigt att kunna fokusera på sin kund och verkligen se kunden som sitter framför dem på mötet. Bara för att en viss produkt brukar passa de flesta kunder så betyder inte det att just den produkten kommer passa nästa kund. Därför måste rådgivarna ta reda på så mycket de kan om kunden genom att ställa frågor om deras livssituation, även om de ibland kan känna sig väldigt frågvisa.

Varken Handelsbanken eller Swedbank arbetar med några säljtävlingar för att motivera sina anställda och Hagman framhåller att hon tror att kunderna skulle genomsöka henne ganska fort om hon inte såg till kundens bästa utan bara försökte sälja på kunden produkter och tjänster som han egentligen inte behöver. Wikner påpekar även att grunden i Handelsbanken är att se till kundens behov för att få bästa resultat och skapa långsiktiga relationer. Westblom och Åkerblom, rådgivarna på Swedbank, säger att även om de inte arbetar med säljtävlingar så har de ändå kampanjer då och då som går ut på att exempelvis få fler kunder att börja spara i fonder då det är extra gynnsamt men det går ändå inte ut på att någon belönas för att ha sålt mycket. De påpekar även att de inte får vara rädda för att komma med förslag på produkter och tjänster som skulle passa kunden. De har fått klagomål på att de rekommenderar kunderna för lite, kunderna vill veta vad som finns att välja på.

Westblom talar om vikten av att läsa på inför ett kundmöte. Hon tar då reda på var banken står för tillfället, vilka råd banken ger i vissa lägen och hur hon bör agera med en kund som har en viss riskprofil och tidshorisont för sitt sparande. Denna information är inget en rådgivare behöver kunna utantill utan finns att tillgå på banken. Alla våra respondenter är överens om att det är viktigt att läsa på om kunden innan mötet för att se vad han har behov utav och att det gäller att sätta av tillräckligt mycket tid så att kunden slipper känna sig stressad. De anser även att kunden måste få tid att tänka över sina beslut ordentligt om han känner att det skulle behövas. Wikner menar att det inte är någon idé att stressa på kunderna eftersom de då bara kommer att ta förhastade beslut vilket kan leda till missnöjda kunder som väljer att inte komma tillbaka till henne på rådgivning.

Westblom anser att det nu i dessa tider gäller att hon kontaktar kunderna och visar att hon finns om hennes kunder behöver råd annars brister förtroendet. Det gäller att inte få kalla fötter nu och dra sig undan när många människor har förlorat stora summor pengar på aktier och som rådgivare kan man inte vara framåt när det är goda börsår för att sedan dra sig tillbaka när det går sämre. Kunderna måste känna att rådgivaren är intresserad, tar sig tid och lyssnar även när lågkonjunktur råder.

Åkerblom anser att det är viktigt att kunderna har förtroende för henne eftersom att relationer enligt henne byggs på förtroende och att förtroende byggs på att man har en bra relation. Att kunden känner förtroende och har en bra relation till henne tror Åkerblom även är viktigt för att hon ska kunna ge bra råd. För känner inte kunden något förtroende så tror hon inte att

kunden kommer lämna ut detaljer om sin livssituation som är avgörande för om kunden ska kunna få en bra rådgivning.

### **7.3 Analys**

Att rådgivarna ofta väljer att läsa på inför ett kundmöte om vilka råd de ska ge ser vi som ett tecken på att de inte behöver kunna allting utantill, med andra ord behöver de personligen inte ha alltför stor kompetens. Det gäller däremot att personen som sätter riktlinjerna för hur rådgivarna ska agera har en stor kompetens och är mycket insatt i hur marknaden ser ut.

Att en rådgivare tar sig tid även när det går sämre på börsen tycker vi är viktigt precis som Wesblom uttryckte. Det visar på att hon är kundfokuserad och inte säljfokuserad. En rådgivare som drar sig undan när det går sämre skulle vi se som en rådgivare som inte är intresserad av kunden och hans bästa samt inte ser till att hans behov blir tillfredställda. En rådgivare som drar sig undan skulle framstå som att hon inte tycker att det är någon mening att lägga energi på en kund när hon ändå inte kan sälja så mycket eller tjäna pengar på sin kund. Detta skulle bli ännu tydligare när det handlar om en försäljare i någon annan bransch. Att visa sig kundfokuserad endast när man kan tjäna pengar på sin kund är inte rätt väg att gå eftersom säljaren lätt blir genomskådad som säljfokuserad.

Vi anser att det är bra ur förtroendesynpunkt att ingen av våra respondenter är delaktiga i några säljtävlingar eller dylikt i banken samtidigt som de har kontakt med sina kunder. Att försöka se till kundens bästa samtidigt som man som rådgivare har möjlighet att personligen tjäna på att sälja mycket går inte ihop. Säljfokuseringen förstör möjligheterna att vara kundfokuserad, etisk och kunna förtjäna kundernas förtroende. Att ha säljtävlingar inom en bank, mellan bankens rådgivare skulle enligt oss antagligen även kunna minska nivån av förtroende för bankerna som helhet. Det är viktigt att komma ihåg att det är andra människors liv och ekonomi som rådgivarna arbetar med och därför är det inte lämpligt att utnyttja sin position på något sätt. Det som skulle kunna vara den positiva sidan av säljtävlingar är att varje rådgivare skulle kunna bli bättre på att rekommendera nya produkter och bli mer drivna till att göra ett ännu bättre arbete och hjälpa kunderna till sitt yttersta. Men denna positiva sida anser vi övervinns utav den negativa sidan då det är bättre att vara på den säkra sidan när man handskas med andra människors ekonomiska livssituation.

Att redan innan mötet läsa på om kunden anser vi tyder mycket på kundfokusering då det gör att rådgivaren kan fokusera ännu mer på kunden under mötet och kan se vart i livet kunden befinner sig. Utan att läsa på skulle rådgivaren bli tvungen att under mötet fokusera mer på vilka kunskaper kunden har sedan tidigare och det skulle ta tid att få en bild över exempelvis hur kundens sparande ser ut. Dessutom kan det vara jobbigt för kunden att varje gång behöva upprepa sina svar på frågor som rådgivaren redan ställt gången innan. Läser rådgivaren på i dokumentationen, precis som våra respondenter säger sig göra, så är det bara att stämma av med kunden om han fortfarande står fast vid sina svar. Med andra ord känner kunden att de får en relation och att rådgivaren bryr sig, rådgivaren är då enligt oss kundfokuserad.



---

## 8. Analys och egna reflektioner

---

*I den här delen av arbetet sammanfattar vi våra tidigare analyser som sedan följs upp med en avslutande analys samt egna reflektioner och slutsats.*

### 8.1 Sammanfattande analys

Alla våra respondenter har liknande åsikter kring vad de anser vara dåligt etiskt uppförande inom deras yrke. Kundens behov ska stå i fokus och som rådgivare får man aldrig glömma att varje kund är unik med olika behov. Vi anser att likheterna respondenterna emellan kan bero på att bankerna är tydliga med vart de står i den här frågan och hur deras medarbetare ska bete sig och därför kan de ha påverkat rådgivarna. Vi anser även att en människa lär sig i tidig ålder vad som är rätt och fel och hur man ska behandla sina medmänniskor och att detta kan göra att respondenterna hade liknande åsikter kring etik.

Ansvar för att kommunikationen och relationen fungerar ligger på rådgivarna och inte på kunden, därför är det upp till rådgivaren att försäkra sig om att kunden förstår vad som sägs och det är även upp till rådgivaren att försäkra sig om att hon och kunden uppfattar situationen på samma sätt. Vi anser att Swedbank har ett bättre system för att ta reda på om kunden förstår beslut som tas och att deras system är säkrare än Handelsbankens eftersom det inte alltid är så lätt att tyda en människas kroppsspråk, det är bättre att fråga kunden. Positivt för Handelsbanken är att de satsar på att det ska vara lätt att få kontakt med sin rådgivare och att man aldrig ska behöva ringa en central växel. Detta anser vi skapar närhet mellan kund och rådgivare, närhet är i sin tur en grund för relationer och förtroende.

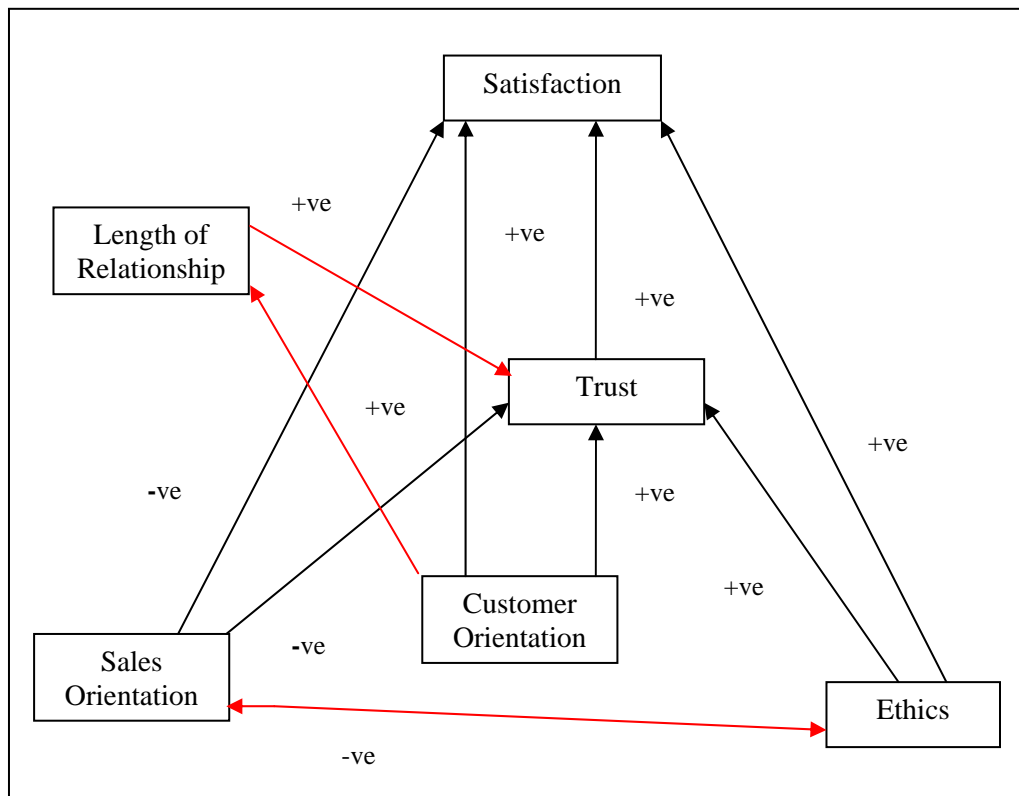
Förtroendet borde, enligt oss, ha större betydelse idag än förr. Med andra ord håller vi inte med Åkerblom som svarade att hon tror att förtroendet spelar mindre roll i relationen till kunden idag än förr. Vi grundar detta på att den ökade konkurrensen på marknaden i samband med att produkterna och tjänsterna liknar varandra gör att banken måste utmärka sig från mängden och detta kan vara genom bättre relationer med sina kunder så att kunden känner att det lönar sig för honom att stanna kvar vid samma bank. Denna relation får därför rådgivarna ansvara för och förtroende blir därför viktigt.

Vi anser att våra respondenter är kundfokuserade eftersom de intresserar sig så pass mycket som de gör för kundens livssituation. De vill ha en närhet till sina kunder och de vill att kunden ska känna trygghet när han befinner sig hos sin rådgivare och detta anser vi är viktigt för att kunden sedan ska våga berätta om sig själv så att rådgivaren kan ge en bra rådgivning. Det tidigare nämnda anser vi då även bygger upp grunden för att en långvarig relation ska kunna uppstå och fortgå. Vi anser även att det är bra att kunden kan få möjlighet att få med sig en kopia utav dokumentationen hem. Detta för att kunden inte ska behöva fundera över vad som skrivs om honom och dessutom skapar denna öppenhet en känsla av att rådgivarna är ärliga som inte undångömmar information. Att vara ärlig i allt genomsyrar hela relationen och uppbyggnaden av förtroende. Vi anser att ärlighet är en av de viktigaste faktorerna för att skapa och även bibehålla kundens förtroende, men kunden måste även vara ärlig mot sin rådgivare för att relationen ska fungera fullt ut.

För att framstå som verkligt kundfokuserad gäller det att rådgivaren är som mest aktiv när det går dåligt på börsen och inte gömmer sig för att sedan vara väldigt framåt när det går bättre.

Vi anser att detta är av stor vikt eftersom kunden känner bättre förtroende för sin rådgivare om han får möjlighet att prata om oron för sin ekonomi med den personen som en gång rådde honom att satsa på exempelvis en viss sparmetod. Det är även positivt att rådgivarna inte är delaktiga i någon säljtävling eller dylikt med tanke på att sådana tävlingar kan driva rådgivaren till att agera mer säljfokuserat vilket skulle dra ner nivån av kundfokuseringen eftersom dessa motverkar varandra.

## 8.2 Analys



(Omgjord modell från: David Benjou, Christine T. Ennew, Adrian Palmer (1998), "Trust, ethics and relationship satisfaction")

-ve = variabel som påverkar negativt

+ve = variabel som påverkar positivt

Röd pil = Våra tillägg

Vi har nu valt att göra om modellen som vi hittade i *International Journal of Bank Marketing*, "Trust, ethics and relationship satisfaction", detta för att den ska passa in bättre på hur rådgivarna arbetar för att skapa och bibehålla förtroendet i deras kundrelationer. När vi intervjuade våra respondenter så fick vi en bild av hur verkligheten för dem ser ut och ibland stämmer inte teori och verklighet ihop och då kan det vara bra att kunna justera teorin.

Vi har valt att börja med att ta bort delen Expertis (Expertise). Detta eftersom våra respondenter inte verkar behöva ha all kunskap som behövs vid en viss situation utan de hämtar information som finns tillgänglig inom banken, till exempel via intranät eller rådgivningsstöd. Oavsett om rådgivarna har tillgång till rådgivningsstöd eller inte så behöver de bli uppdaterade med aktuell information. Vi anser därför att rådgivarna inte behöver vara experter utan att det är tillräckligt med att de förstår vad experterna rekommenderar. Det

betyder att experterna utformar och uppdaterar rådgivningsstödet och intranäten medan rådgivarna behöver ha kunskap och kompetens för att förstå innebörden med de råd och rekommendationer som stödet och intranätet ger dem. Eftersom rådgivarna ständigt blir uppdaterade behöver de själva inte lägga tid på att leta reda på ny information utan de kan koncentrera sig på kunden. Detta gör att rådgivarna blir mer kundfokuserade och vi menar att ju mer kundfokuserade rådgivarna är desto nöjdare blir kunderna. Det är dock viktigt att rådgivarna har kompetens för att ta in, tolka och förstå informationen som behövs i varje rådgivningssituation. Detta för att sedan kunna förklara för kunden så att han förstår innehållet i produkten eller tjänsten. Alla kunder är inte på samma kunskapsnivå utan rådgivarna måste anpassa informationen efter kunden. Det gör att en del kunder vill ha mer information om hur produkten är uppbyggd och mer detaljer medan andra nöjer sig med det mest nödvändiga. Vi anser att rådgivaren måste ha kunskap om de produkter och tjänster som finns så att de kan förklara för kunden, men även för att rekommendera rätt produkt eller tjänst till rätt kund, medan de som uppdaterar rådgivarna med aktuell information behöver vara experter. Med andra ord måste rådgivaren ha stor kunskap om hur ekonomin fungerar men de behöver som sagt inte vara experter.

Vi har utefter våra respondenters svar vid intervjun även valt att dra om pilen som förut gick mellan Relationens längd (Length of Relationship) och Kundnöjdhet (Satisfaction). Nu går pilen istället mellan Relationens längd (Length of Relationship) och Förtroende (Trust). Detta eftersom respondenternas svar tyder på att en längre relation påverkar förtroendet positivt som i sin tur påverkar kundens nöjdhet. Däremot påverkar inte längden av relationen direkt kundens nöjdhet.

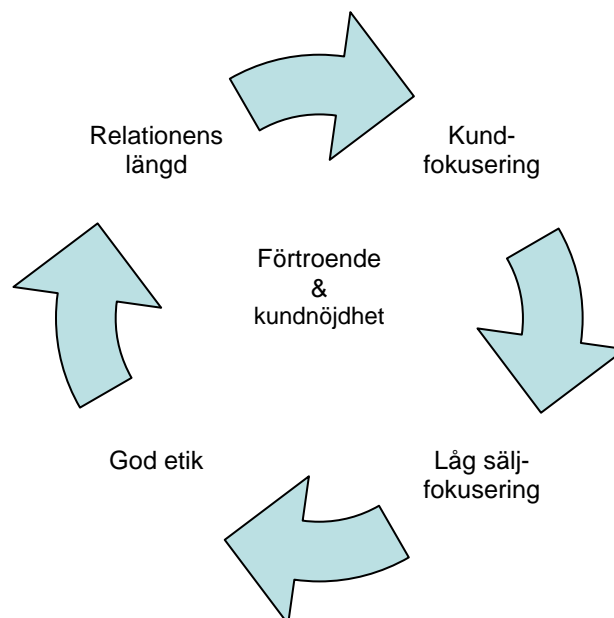
De tre övriga grupperna som är Säljfokusering (Sales Orientation), Kundfokusering (Customer Orientation) och Etik (Ethics) anser vi stämmer bra med verkligheten. Att som rådgivare fokusera på att sälja så många produkter och tjänster som möjligt skulle inte fungera eftersom det beteendet snabbt skulle bryta ner förtroendet och även påverka kundens nöjdhet negativt då hans behov inte hamnar i fokus. Både vi och våra respondenter är överens om att en rådgivare som agerar etiskt inte säljer på kunden tjänster och produkter som han inte har behov utav. Detta beteende skulle förstöra kundens förtroende för rådgivaren och nöjdhet med relationen eftersom kundens behov inte är i fokus. En av rådgivarna vi intervjuat anser att hon skulle bli genomsågad om hon försöker sälja tjänster och produkter till sina kunder som de inte behöver. Till slut är det rådgivarna själva som förlorar på att agera oetiskt eftersom deras kunder inte återkommer. Att vara kundfokuserad anser vi vara kärnan för att förtroende ska kunna gro och detta styrks utav alla våra respondenters svar vid intervjuerna. De menar att om de inte är kundfokuserade kan de inte ge rättvisa råd till sina kunder, de måste våga fråga sina kunder för att få reda på hans situation och behov, för att sedan kunna ge råd. Kundfokuseringen gör att kunden förhoppningsvis får en produkt eller tjänst som passar honom och detta gör att han blir nöjd. Dock behöver han inte ännu ha något förtroende för rådgivaren utan detta byggs upp allt eftersom (därav pilen mellan Kundfokusering och Förtroende). Därför har vi även dragit en pil från Kundfokuseringen till Längden av relationen. Vi anser att en kund som känner att rådgivaren fokuserar på honom och ger råd utefter hans behov vill fortsätta relationen med rådgivaren, de skapar en långsiktig relation.

Säljfokusering minskar både förtroendet och kundens nöjdhet. Det är förståeligt eftersom vi anser att säljfokusering och kundfokusering motverkar varandra och är motpoler. Kunden kan inte bli nöjd om rådgivaren är oetisk och säljer på honom onödiga produkter och tjänster som han inte har någon nytta av. Kunden blir då missnöjd och hans förtroende för rådgivaren minskar.

Vi tycker, liksom våra respondenter, att säljfokusering och etiken är tätt sammankopplade och därför har vi dragit en ny pil mellan säljfokusering (Sales Orientation) och Etik (Ethics). Detta eftersom våra respondenter ansåg att dålig etik inom deras yrke var att inte informera kunden om detaljer, inte lyssna på kunden samt fokusera på att sälja tjänster och produkter utan att förstå kundens situation och behov. Vi ser därför samband mellan att agera säljfokuserat och att agera oetiskt och därför har vi i den nya modellen kopplat samman de två faktorerna. Då kan vi även dra en slutsats om att när säljfokuseringen ökar så minskar etiken, en lägre nivå av etik leder i sin tur till en lägre nivå av förtroende och nöjdhet hos kunden.

### 8.3 Egna reflektioner

Ett sätt att se på de olika faktorerna i modellen (*Trust, ethics and relationship satisfaction*) är att de alla hör ihop och påverkar varandra och är beroende av varandra. Till exempel om en rådgivare skulle vara säljfokuserad så minskar hennes fokusering på kunden vilket leder till att kunden får mindre förtroende för sin rådgivare. Mindre förtroende för rådgivaren leder till lägre kundnöjdhet och eventuellt så väljer kunden då att avsluta sin relation och söka sig till en rådgivare som tillgodoser hans behov bättre.



(Källa: Egen modell)

Vi har nu satt ihop en egen modell med samma innebörd som modellen i artikeln *Trust, ethics and relationship satisfaction* som vi presenterade tidigare. Vi tycker att den här cirkulära modellen på ett enklare sätt förklarar hur rådgivarna arbetar med att skapa och bibehålla förtroendet i sina kundrelationer. Att rådgivaren är fokuserad på sin kund och utgår från hans behov i rådgivningen ökar förtroendet och kundens nöjdhet samtidigt som nivån av säljfokusering blir låg. Detta i sin tur leder till god etik eftersom rådgivarna ansåg att god etik var att inte lura sina kunder utan agera med kundens bästa i tankarna. Dessa tre faktorer bidrar till att relationens blir mer långvarig än vad den antagligen skulle ha varit om rådgivaren inte hade varit till exempel kundfokuserad. I mitten av modellen ser vi begreppen *förtroende* och *kundnöjdhet*, dessa skapas av de yttre faktorerna. Så fort någon faktor i modellen brister så drabbas de andra faktorerna och kundens förtroende blir lidande.

---

## **9. Slutsats**

---

*I detta avsnitt presenterar vi våra avslutande kommentarer kring hur rådgivarna skapar och bibehåller förtroendet i relationerna med sina kunder. Därefter ger vi vårt förslag till fortsatta studier.*

### **9.1 Slutkommentarer**

Vi anser att vi har fått en bra inblick i hur banktjänstemännen arbetar med förtroende i sin vardag. Vi har insett att förtroendet har en central roll för att rådgivarnas yrke överhuvudtaget ska kunna existera. Rådgivarna som vi har intervjuat har givit oss en bild av att det inte är alltför komplicerat att skapa och bibehålla förtroendet hos kunderna eftersom det är en fråga om sunt förnuft. Goda relationer i allmänhet bygger på att parterna behandlar varandra väl och det gamla uttrycket "Behandla andra som du själv vill bli behandlad" stämmer så väl in även inom denna verksamhet. Vidare har vi fått bekräftat hur viktigt det är att fråga och lyssna på sina medmänniskor, oavsett om de är vänner eller kunder.

Vi tycker att rådgivarna har ett bra arbetssätt för att skapa och bibehålla sina kundrelationer. Deras mål är att skapa långsiktiga relationer och för att lyckas med detta är rådgivarna fokuserade på kunden och lyssnar på vad han har att säga för att sedan kunna ge honom de råd han behöver.

### **9.2 Förslag till fortsatta studier**

Vi tycker att det skulle vara intressant att undersöka hur kunderna uppfattar förtroendet till sin rådgivare för att sedan kunna undersöka om kundens bild stämmer överens med rådgivarens. Detta eftersom det är viktigt att parterna har samma bild av verkligheten för att en relation ska bildas och förtroende ska kunna skapas och bibehållas.

---

## 10. Källförteckning

---

### Litteratur

- Andersen, Heine (red.), *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 3., [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2000
- Birkler, Jacob, *Vetenskapsteori: en grundbok*, 1. uppl., Liber, Stockholm, 2008
- Blomqvist, Ralf (red.), *Det kundnära företaget: att utveckla konkurrenskraft ur kundrelationer*, 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 1999
- Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, 3., omarb. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2003
- Eriksson, Kent (red.), *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*, Studentlitteratur, Lund, 2006
- Ertzgaard, Stein, *Affärsrelationer: om att skapa förtroende och värde i arbetslivet*, 1. [uppl.], Konsultförl./Uppsala Publ. House, Uppsala, 2004
- Green, Charles H., *Trust-based selling: using customer focus and collaboration to build long-term relationships*, McGraw-Hill, New York, 2006
- Goldmann, Heinz M., *Att vinna kunder*, Svenska dagbladet, Stockholm, 1994
- Gummesson, Evert, *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*, 3., rev. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2002
- Ingram, Thomas N. (red.), *Professional selling: a trust-based approach*, 4th ed., Thomson/South-Western, Mason, OH, 2008
- Johansson, Inga-Lill, Jönsson, Sten A. & Solli, Rolf (red.), *Värdet av förtroende*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2006
- Kotler Philip, *Principles of marketing*, 4. European ed., Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2005
- Laurelli, Rolf, *Säljbibeln*, Redaktionen, Stockholm, 2007
- Luhmann, Niklas, *Förtroende: en mekanism för reduktion av social komplexitet*, Daidalos, Göteborg, 2005
- Lundqvist, Olof & Albertsson, Sten, *Marknadsföring*, 1. uppl., Bonnier utbildning, Stockholm, 1997

Ohlsson, Mikael, *Relationsanpassad kommunikation: hur man får sin personal, sina kunder och sin övriga omgivning att tycka att man blivit en mycket bättre person - utan att man behövt ändra på sig*, Affärlitteratur, Linköping, 1996

Repstad, Pål, *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 3., [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999

Roos, Carl Martin, *Affärsetikens grunder: introduktion till allmän, nationell och global etik*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 1. uppl., Runa, Stockholm, 1991

### **Artiklar**

Amarjit S. Gill, Alan B. Flaschner, Mickey Shachar, Factors that affect the trust of business clients in their banks, *International Journal of Bank Marketing*, Volume: 24, Number: 6, Year: 2006, pp: 384-405

David Benjou, Christine T. Ennew, Adrian Palmer, Trust, ethics and relationship satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, Volume: 16, Issue: 4, Year: 1998, pp 170-175

Håkansson Eklund Jakob, Så uppstår empati för andra människor, *Tvärsnitt*, Nummer: 4, År, 2006

Min-Hsin Huang, The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services, *International Journal of Service Industry Management*, Volume: 19, Issue: 4, Year: 2008, pp 458-473

Katherine Tyler and Edmund Stanley, The role of trust in financial services business, *Journal of Services Marketing*, Volume: 21, Issue: 5 Year: 2007, pp 334-344

### **Intervjuer**

Hagman Camilla, Handelsbanken, 090506, kl. 10.00

Westblom Johanna, Swedbank, 090505, kl. 10.00

Wikner Zandra, Handelsbanken, 090506, kl. 09.00

Åkerblom Erika, Swedbank, 090507, kl. 14.00

## **Internet**

Ekonomifakta från Svenskt näringsliv

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2008/Oktober/Vad-ar-finanskrisen/> 090502, kl.10.51

E24 i samarbete med SvD och Aftonbladet

[http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_708487.e24?service=slideshow](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_708487.e24?service=slideshow) 090502  
kl.10.02

## **Övrigt**

Tivemark David, 7m Consulting,

<http://7m.se/> 090509, kl. 11.26



---

## 11. Bilagor

---

### Bilaga 1

#### Intervjufrågor

1. Har ni påverkats nämnvärt av finanskrisen?
2. Hur viktigt anser du att förtroende är i denna bransch?
3. Vad är förtroende för dig?
4. Hur arbetar du med att skapa långsiktiga relationer med förtroende?
5. Hur arbetar du för att dina kunder ska känna förtroende för dig?
6. Varför är förtroende viktigt i relationen mellan dig och dina kunder?
7. Vad anser du är den viktigaste egenskapen för att kunna bygga förtroende?
8. Skulle förtroende i dina affärsrelationer kunna leda till någonting negativt?
9. Hur anpassar du din kommunikation för att kunden ska förstå?
10. Hur förbereder du dig inför ett kundmöte?
11. Har du någon mall/teknik, något upplägg du går efter på dina kundmöten?
12. Hur får du kunden att vilja komma tillbaka?
13. Vad innebär det för dig att vara kundfokuserad?
14. Hur förvaltar du kritik du får från kunderna?
15. Vilka risker tar du när du etablerar en ny relation med en kund?
16. Anser du att kunden alltid har rätt? Motivera ditt svar!
17. Hur ser du på konkurrens?
18. Hur välkomnar du en ny kund? Vad är viktigt att tänka på i en sådan situation?
19. Vad gör du för att hålla kontakten med dina kunder?
20. Hur samarbetar du med dina kunder? (bild förtroendepprinciper)
21. Vad anser du är ett bra säljetiskt uppförande?

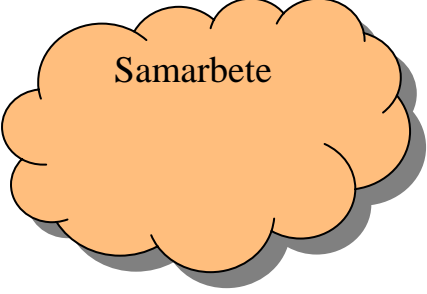
22. Får ni någon utbildning i säljteknik? Vad har du lärt dig där?
23. Varför skulle jag som kund välja just dig?
24. Skulle du kunna rekommendera en konkurrent till en kund när du tror att konkurrenten skulle tillgodose kundens behov bättre än du skulle kunna göra? Har du gjort detta någon gång?
25. Arbetar ni med säljtävlingar?
26. Vad anser du är bäst? Att kunden inte köper din tjänst just nu men kanske återkommer senare eller att kunden köper din tjänst nu men inte kommer tillbaka i framtiden?

## Bilaga 2

### Förtroende processen



Kundfokus



Samarbete



Långsiktighet



Transparens

## Bilaga 3

### Kundmötet

