

# Relationsmarknadsföring och Kundpåverkan

## Den personliga bankmannen – rådgivare eller försäljare?



Författare:

Handledare:

Datum:

---

Jerker Olsson  
Michael Persberg

Anna Stafsudd

2003-05-25

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Anna Stafsudd som varit mycket hjälpsam under arbetets gång och bidragit med konstruktiva förslag och idéer.

Vi vill även tacka FöreningsSparbanken i Karlskrona och dess personal som varit oss behjälpliga i undersökningen. Genom er hjälp fördes den kreativa processen framåt.

Lund, Maj 2003

---

## **Abstract**

- Title:** Relationsmarknadsföring och Kundpåverkan: Den personliga bankmannen – rådgivare eller försäljare?
- Authors:** Jerker Olsson, Michael Persberg
- Supervisor:** Anna Stafsudd
- Course:** Master Thesis, Business Administration
- Problem:** The banking community experiences rising competition; hence, banks have adopted relationship-marketing strategies to improve customer satisfaction, which will facilitate securing and safeguarding market shares. Therefore, in implementing the selected strategy the personal banker has been given a crucial and very delicate role. She or he has been assigned to sustain equilibrium between organizational demands for profit and customers' financial needs and wants. However, the presented dual task could easily cause the personal banker, for her or his personal gain, to exploit and influence the customers' vulnerable position and thus, undermine the selected corporate strategy.
- Purpose:** To clarify whether banks and personal bankers are aware of the problem regarding exploitive influence. To explain whether they act to prevent this problem, and if so, describe the utilized preventive measures. To generate awareness about the increased requirements, which are associated with the relationship-marketing approach, especially pertaining to implementation and management.
- Method:** Data has been collected through observations and qualitative interviews.
- Results:** The study shows that banks and personal bankers are aware of the problem but that they consider it a minor one. Accordingly, no preventive measures are utilized. As a result, the banks and the bankers refute any exploitation on their part, even though the personal bankers are directly assessed in accordance with their sales performances.
-

## Sammanfattning

- Titel:** Relationsmarknadsföring och Kundpåverkan: Den personliga bankmannen – rådgivare eller försäljare?
- Författare:** Jerker Olsson, Michael Persberg
- Handledare:** Anna Stafsudd
- Kurs:** Magisterarbete, Företagsekonomi
- Problem:** Bankerna har i en situation med ökande konkurrens anammat en relationsmarknadsföringsstrategi för att genom denna ansats bättre kunna tillfredsställa kunderna och därmed stärka marknadsandelarna. Vid denna strategis tillämpning tillskrivs den personliga bankmannen en central, men också mycket komplicerad roll. Hon eller han ställs följaktligen inför uppgiften att balansera de krav som organisationen har på vinst och lönsamhet med de finansiella önskemål och behov som kunderna har. Emellertid kan denna dubbla uppmärksamhet resultera i att bankmannen, för egen kortsiktig vinning, exploaterar och påverkar kundens svagare situation vilket kan medföra att strategin i ett längre perspektiv undergrävs.
- Syfte:** Att klargöra huruvida bankerna och de personliga bankmännen är medvetna om problemen med påverkan, samt att utreda ifall de agerar för att förhindra att kunderna utnyttjas och på vilket sätt detta i så fall sker. Att medvetandegöra de ökade krav som relationsmarknadsföring ställer på en organisation vad avser införande och tillämpning.
- Metod:** Studien har genomförts med observationer och kvalitativa intervjuer.
- Resultat:** Undersökningen tydliggör att bankerna och de personliga bankmännen är medvetna om problematiken men att den i organisationen uppfattas som ringa varför heller inget görs för att förhindra fortsatta problem. Banken och bankmännen menar således att ingen exploatering av kunderna förekommer trots att bankmännen utvärderas och premieras i enlighet med omfattningen av deras säljrelaterade prestationer.
-

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. STUDIEOMRÅDE – MARKNADSFÖRING AV TJÄNSTER .....	1
1.2. STUDIEINRIKTNING – TILLÄMPNING AV RELATIONSMARKNADSFÖRING INOM BANKSEKTORN ...	2
1.3. PROBLEMATISERING – RELATIONSMARKNADSFÖRING OCH KUNDPÅVERKAN .....	3
1.4. PROBLEMFÖRMULERING .....	5
1.5. SYFTE .....	6
1.6. AVGRÄNSNINGAR .....	6
1.7. UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION .....	6
<b>2. TEORI .....</b>	<b>7</b>
2.1. RELATIONSMARKNADSFÖRING .....	7
2.1.1. <i>Tankar bakom begreppet</i> .....	7
2.1.2. <i>Implementering</i> .....	9
2.1.3. <i>Kundens perspektiv</i> .....	10
2.2. BESLUTFATTARE OCH BESLUTSFÄLLOR .....	11
2.2.1. <i>Kognitiva och perceptuella faktorer</i> .....	11
2.2.2. <i>Beslutsproblem</i> .....	14
2.2.3. <i>The anchoring trap</i> .....	15
2.2.4. <i>The confirming-evidence trap</i> .....	16
2.2.5. <i>The overconfidence trap</i> .....	16
2.2.6. <i>The availability trap</i> .....	17
2.2.7. <i>The status-quo trap</i> .....	17
2.2.8. <i>The priming-effects trap</i> .....	18
2.2.9. <i>The framing trap</i> .....	18
2.3. ETIK OCH FÖRETAGSEKONOMI .....	20
2.3.1. <i>Vad är etik?</i> .....	21
2.3.2. <i>Vad är oetiskt handlande?</i> .....	22
2.3.3. <i>Individens olika uppfattningar</i> .....	23
<b>3. METOD .....</b>	<b>25</b>
3.1. ÖVERGRIPANDE METODDISKUSSION .....	25
3.1.1. <i>Huvudsakligt angreppssätt</i> .....	25
3.1.2. <i>Val av undersökningsmetod</i> .....	25
3.2. PRAKTISKT TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT .....	27
3.2.1. <i>Datainsamling</i> .....	27
3.2.2. <i>Dokumentation</i> .....	30
3.2.3. <i>Giltighet och trovärdighet</i> .....	31
<b>4. EMPIRISK ANALYS .....</b>	<b>33</b>
4.1. BANKENS VERKSAMHETSIDÉ OCH BANKLEDNINGENS PERSPEKTIV .....	33
4.1.1. <i>Bankledningens syn på relationsmarknadsföring</i> .....	34
4.1.2. <i>Kortsiktiga mål och målkonflikter</i> .....	35
4.1.3. <i>Ledningens agerande</i> .....	37
4.2. DE PERSONLIGA BANKMÄNNENS PERSPEKTIV .....	38
4.2.1. <i>Bankmännens syn på relationsmarknadsföring</i> .....	38
4.2.2. <i>Kortsiktiga mål och målkonflikter</i> .....	41
4.2.3. <i>Bankmännens agerande</i> .....	45
4.3. KUNDERNAS PERSPEKTIV .....	46
4.3.1. <i>Kundernas syn på relationen med banken</i> .....	46
4.3.2. <i>Målkonflikternas inverkan på kunderna</i> .....	48
4.3.3. <i>Kundernas agerande</i> .....	49

---

<b>5. SLUTSATSER .....</b>	<b>51</b>
5.1. RESULTAT .....	51
5.2. DISKUSSION – SYNPKTER PÅ UNDERSÖKNINGENS RESULTAT .....	53
5.2.1. <i>Positionering och teoretiskt bidrag</i> .....	53
5.2.2. <i>Är relationsmarknadsföring ett applicerbart angreppssätt i en kortsiktig marknadsekonomi?</i> .....	54
5.2.3. <i>Är relationsmarknadsföring ett applicerbart och acceptabelt angreppssätt i detaljhandeln med enskilda konsumenter?</i> .....	56
5.3. SYNPKTER PÅ UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE .....	58
5.4. FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	58
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>60</b>
6.1. LITTERATURFÖRTECKNING .....	60
6.2. TIDSKRIFTSFÖRTECKNING .....	61
6.3. INTERNET .....	62
<b>BILAGOR .....</b>	<b>63</b>
BILAGA 1 – FRÅGEGUIDER/DISKUSSIONSUNDERLAG .....	63
<i>Inledande intervjuer med personer i bankens ledning</i> .....	63
<i>Intervjuer med personliga bankmän</i> .....	63
<i>Intervjuer med kunderna</i> .....	64
<i>Avslutande intervjuer med personer i bankens ledning</i> .....	64
BILAGA 2 – DEMOGRAFI .....	65
<i>Demografisk beskrivning av de intervjuade rådgivarna</i> .....	65
<i>Demografisk beskrivning av de intervjuade kunderna</i> .....	65

## Figurförteckning

FIGUR 1 SAMMANSTÄLLNING ÖVER RELATIONSMARKNADSFÖRINGENS FUNKTION. ....	8
FIGUR 2 SAMMANSTÄLLNING AV INDIVIDUELLA FAKTORERS INFLYTANDE. ....	13
FIGUR 3 BESKRIVNING AV EN HYPOTETISK VÄRDEFUNKTION. ....	19

---

## 1. Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs bakgrunden till det valda ämnet och utgångspunkten för uppsatsen. Inledningsvis fokuseras därvid på hur kundanpassad marknadsföring i form av relationsmarknadsföring fungerar, vilka krav detta koncept ställer på den egna organisationen, hur verktyget används inom banksektorn, samt vilka effekter den här sortens marknadsföring har på kundens situation och beslut. Därefter följer problemformulering och syfte. Slutligen avslutas kapitlet med en övergripande disposition av uppsatsen.

### 1.1. Studieområde – Marknadsföring av tjänster

Tjänsternas betydelse för ekonomin, som konkurrensmedel och differentieringsgrund, växer kontinuerligt (Porter, 1998; Webster, 1992). Då kärntjänsterna eller produkternas tekniska egenskaper uppfattas som alltmer homogena är det den specifika tjänsten som avgör vilken aktör som blir framgångsrik på marknaden (Chaston, 2000). Tjänster har dessutom särskild karaktär: tjänster är immateriella, svåra att demonstrera och värdebestämma, och de kräver normalt någon form av interaktion mellan kund och leverantör (Feurst, 1999). Denna interaktion är många gånger den, för kunden, enda synliga delen av tjänsten och därför betonas ofta betydelsen av relationer inom marknadsföringen av tjänster (Ibid). Relationerna blir ett verktyg för att flexibelt kunna möta förändrade behov och förväntningar hos kunderna (Gummesson, 1998). Därmed kan kunden anses vara organisationens kanske viktigaste resurs (Grönroos, 2000; Kyziridis et al., 2001; Lovelock, 1996; Webster, 1992).

Följaktligen blir det allt viktigare för en organisation att upprätta, underhålla, och förbättra lönsamma relationer med kunderna på ett sådant sätt att de involverade parternas mål uppnås (McNamee, 1998). Men utan att veta vilka utmärkande egenskaper hos tjänsterna som är särskilt intressanta för kunderna är det svårt för företaget att utforma och utveckla en strategi som är konkurrenskraftig (Lovelock, 1996; Porter, 1998). Nödvändig information och kunskap kan emellertid erhållas genom relationsmarknadsföring och härigenom kan den profilerade tjänsten utvecklas utefter kundernas krav, önskemål, och behov (Kotler, 1999; Peppers et al., 1997). Därmed kan företaget differentiera sig gentemot sina konkurrenter och öka sin konkurrensförmåga (Dibb et al., 2001; Porter, 1998).

Vad är då relationsmarknadsföring? Relationsmarknadsföring kan beskrivas som en strategi för organisationen och dess marknadsföring, där huvudinriktningen är en process som syftar till att etablera, underhålla, utveckla, och befrämja ömsesidigt lönsamma relationer med kunder i valda målgrupper (Grönroos, 2000; Gummesson, 1998). Relationsmarknadsföring kan därför sägas förflytta fokus från enskilda transaktioner till mer långsiktiga relationer mellan företaget och dess kunder (Grönroos, 1996; Gummesson, 1998; Kyziridis et al., 2001). Strategin utgår från antagandet att bestående och förtroendefulla relationer, i ett långsiktigt perspektiv, blir mer lönsamma för företaget än upprepade enskilda transaktioner (Grönroos, 2000; Kotler, 1999; Peppers et al., 1999; Rosenberg et al., 1984; Zeithaml, 2000).

Utgångspunkten för relationsmarknadsföringen är således kundens behov och preferenser, där fokus ligger på att upprätthålla och utveckla den befintliga kundrelationen (Grönroos, 2000). Relationsmarknadsföring är därför att betrakta som en övergripande strategifråga vilken bör ligga i linje med företagets affärsidé och konkurrensstrategi för att få önskvärd effekt (Peppers et al., 1999). Vidare kräver strategin helhetssyn på företagets verksamhet och fordrar ett grundligt engagemang från alla i företaget; hela företagets verksamhet måste fokuseras på och anpassas till att främja de gynnsamma kundrelationerna (Blomqvist et al., 2000).

Följaktligen förutsätter relationsmarknadsföringsstrategin att organisationen har tillräckligt med information och kunskap om kunden som människa och individ (Grönroos, 2000). Den individspecifika informationen, och dess ökade betydelse, kommer därmed att fungera som ytterligare ett viktigt konkurrensmedel för företaget (Porter, 1998). På så sätt får relationsmarknadsföring ökad betydelse i en situation som präglas av hård konkurrens (Blomqvist et al., 2000; Porter, 1998; Porter, 1998).

## **1.2. Studieinriktning – Tillämpning av relationsmarknadsföring inom banksektorn**

Inom den finansiella sektorn har gränserna mellan olika finansiella institut blivit mindre skarp, vilket resulterat i ökad konkurrens (Colgate et al., 2000). T.ex. konkurrerar bankerna inte längre endast med andra banker utan även med försäkringsbolag och dagligvarubutiker (Crutchfield, 1999). Bankerna tvingas därför att ytterligare fokusera på verksamhetskritiska och konkurrensavgörande faktorer, vilket leder till att kunderna ses som en mycket viktig tillgång och att kundrelationerna får en ökad betydelse (Bitner et al., 1998; Colgate et al., 2000).

För bankernas överlevnad blir det därför nödvändigt att strategiskt utveckla långsiktiga relationer med kunderna och följljaktligen ökar också behovet av förståelse, t.ex. förståelse för kundernas nuvarande och framtida potentiella lönsamhet, samt för vilka behov de har och kan tänkas få (Dibb et al., 2001). Konceptet relationsmarknadsföring har därför antagits av den finansiella detaljhandeln, där denna strategi blivit en mekanism för att bl.a. öka vinsten per kund och minska oönskad kundomsättning (Chaston, 2000; Colgate et al., 2000). Bankerna tillämpar således en marknadsstrategi som inriktar sig på kundrelationer, och i implementeringen av denna strategi blir de personliga bankmännen ett viktigt redskap (Campbell, 1999).

Vidare så visar aktuell forskning att relationsmarknadsföring också kan vara en lämplig strategi för banker eftersom deras produkter och tjänster uppfattas som abstrakta (Dibb et al., 2001; Kyziridis et al., 2001). Undersökningarna visar dessutom att den personliga bankmannen, som implementeringsfunktion av relationsmarknadsföringen, har stor betydelse i arbetet för att förstå kundens förväntningar, behov, och krav (Bitner et al., 1998). Med hjälp av den personliga bankmannen genereras mycket av den information och kunskap som leder till att den enskilda kunden kan erbjudas en behovsanpassad tjänst (Crosby et al., 2001). Genom relationsmarknadsföring blir det således möjligt för banken att specialisera de



erbjudna tjänsterna, och på detta sätt teoretiskt förbättra kundernas tillfredsställelse, deras lojalitet, och i förlängningen företagets lönsamhet (Chaston, 2000).

Sammantaget förväntar sig följaktligen bankerna, genom ökad kundfokusering vid planering och implementering av marknadsstrategin, att bättre kunna tillgodose de individuella kundernas behov och önskemål (Colgate et al., 2000). Men kundens behov påverkas även av situationen, där olika behov blir framträdande och betydelsefulla vid olika tillfällen (Kotler, 1999). Kunskap om kundernas behov och beteende i den aktuella situationen blir därför av stor betydelse för att kunderna till fullo skall kunna förstås och bemötas (Galotti, 1998; Kellogg, 1995; Reichheld et al., 1990).

### 1.3. Problematisering – Relationsmarknadsföring och kundpåverkan

Relationsmarknadsföringen som bankerna tillämpar är givetvis designad primärt för att uppfylla organisationens egna mål vad avser långsiktig lönsamhet, men strategin är även tänkt att vara till nytta för bankkunderna, som erhåller psykologiska, sociala, och ekonomiska fördelar (Zeithaml, 2000). Dessutom möjliggör relationerna en specialisering av marknadsföring och tjänster utefter den individuella kundens önskemål och krav (Bitner et al., 1998; Dibb et al., 2001). Denna ansats förutsätter emellertid att den kund Anpassning som sker av marknadsföringen och tjänsterna är till nytta för den enskilda kunden, dvs. att kunden medvetet, och på ett förväntat sätt kan utnyttja den extra kunskap och information som hon eller han erhåller (Beckett et al., 2000; Chi et al., 1997; Knie-Andersen, 2002; Perrien et al., 1992; Puto, 1987). Tyvärr visar många undersökningar att den eftersökta och antagna omdömesförmågan saknas, samt att människans verkliga beteende istället ofta är situationsberoende och oberäkneligt (Connolly et al., 2000; Kahneman et al., 2002; Kahneman et al., 2001).

En allmänt accepterad uppfattning är t.ex. att människan har vad som kallas kognitiva begränsningar, dvs. en relativt begränsad förmåga att inhämta, sortera, bearbeta, och analysera stora mängder information (Galotti, 1998; Kellogg, 1995; Koffka, 1935). Följaktligen är det vanligt att individer använder sig av beslutsmässiga genvägar, s.k. *heuristic principles*<sup>1</sup>. Dessa genvägar är i flertalet situationer till nytta genom att de underlättar, förenklar, och påskyndar beslutsrelaterade aktiviteter (Kahneman et al., 2001). Men de kan också felaktigt förenkla en viss situation genom att förleda beslutsfattaren in i olika beslutsfällor, s.k. *judgmental bias*<sup>2</sup> (Chi et al., 1997). Då detta inträffar kan det normalt förnuftsensliga beteendet förskjutas mot det ologiska, vilket kan leda till allvarliga, systematiska, och återkommande fel (Connolly et al., 2000; Kahneman et al., 2002; Kahneman et al., 2001;). Detta innebär att subjektivitet tillåts medverka i beslutsprocessen på så sätt att påverkansfaktorer, särskilda

---

<sup>1</sup> Det finns i svenska språket inget allmänt vedertaget begrepp för detta fenomen. Det engelska uttrycket är därför infört i syfte att förenkla för läsaren. Fortsättningsvis kommer begreppet "beslutsmässiga genvägar" att användas som synonymt med det engelska uttrycket "heuristic principles".

<sup>2</sup> Även i detta fall saknas en vedertagen svensk motsvarighet och fortsättningsvis kommer därför begreppet "beslutsfällor" att användas.

---

övertygelser, anlag, och erfarenheter inkluderas medan det bortses ifrån vissa väsentliga fakta, dvs. den tillgängliga informationen och kunskapen viktas på ett olämpligt och ogynnsamt sätt (Hammond et al., 1998).

Dessutom är dessa felaktiga beslutseffekter vanligare i situationer som präglas av stor osäkerhet, vilket t.ex. sker då den information som behövs för att fatta ett bra beslut saknas eller då det är oklart vilken information som krävs (Kahneman et al., 1998). Situationen kan dessutom förvärras då sådan tidsbrist föreligger att det inte finns tid till att inhämta den betydelsefulla information som fordras för beslutet och därefter bearbeta densamma (Galotti, 1998; Kellogg, 1995).

Då insamlandet och sorterandet av information uppfattas som en alltför stor uppgift vänder sig kunden därför ofta till de institutioner och individer som är specialister på att hantera och bearbeta den aktuella sortens specifika problem (Connolly et al., 2000; Kahneman et al., 2001). För privatpersoner innebär detta att de i finansiella frågor ofta vänder sig till banken och den personliga bankmannen för att få rådgivning och assistans med sitt beslut; banken och den personliga bankmannen blir då medel för att motverka osäkerhet hos den enskilda kunden (Colgate et al., 2000).

Dock är det möjligt att kundens informationsbrist istället, medvetet eller omedvetet, exploateras av den personliga bankmannen (Dibb et al., 2001). Det kan därvid uppstå en obalans, en informationsasymmetri, som ytterligare förvärras genom relationsmarknadsföring, dvs. marknadsföringskonceptet möjliggör ett principalagentproblem där banken och den personliga bankmannen utökar sitt redan stora informationsövertag (Prendergast, 2002; Vermillion et al., 2002).

Följaktligen kan kundens beroendesituation och informationsbrist vid banken liknas vid de problem som uppstår i många andra kommersiella sammanhang, som t.ex. då bilmeknikern påtalar nödvändigheten med vissa särskilt kostsamma reparationer, då optikern meddelar att ett visst dyrt specialglas är synnerligen lämpligt, eller då tandläkaren menar att en extra behandling i dagsläget kommer att leda till framtida besparingar (Hubbard, 1998, Mishra et al., 1998; Vermillion et al., 2002). De presenterade exemplen har alla det gemensamt att kunden tvingas fatta beslut i en situation där hon eller han har väldigt liten möjlighet att kontrollera upplysningarnas riktighet och där dessutom de givna råden erhålls från en oneutral källa, dvs. bilmeknikern, optikern, och tandläkaren är inte endast rådgivare utan de är också försäljare (Mishra et al., 1998; Vermillion et al., 2002).

På samma sätt finns en risk att bankkunden, via relationsmarknadsföring, bibringas information och kunskap i form av riktad kundanpassad marknadsföring, dvs. att kunden i en situation av stor informationsbrist inte erhåller de objektiva råd som förväntas (Hammond et al., 1998, Puto, 1987; Vitas et al., 1998). På så sätt kan kunden och kundens kognitiva beslutsprocess komma att påverkas mycket starkt i en situation där detta normalt ej väntas (Kahneman et al., 2002; Kahneman et al., 2001). Relationsmarknadsföringen kan därför sägas resultera i ökade krav för den personliga bankmannen som i mötet med kunden, via det ömsesidiga förtroendet, ges ett större etiskt ansvar för kundens beslut (Bejou et al., 1998).

---

Frågan som ställs i detta sammanhang är därför om kunden medvetet ges tillgång till all den information som krävs för att fatta ett objektivet och rationellt investeringsbeslutet eller om beslutet till stor del redan fattas genom den personliga bankmannens påverkan på kundens beslutsprocess. I det senare fallet föreligger risken att relationsmarknadsföringen medför negativa konsekvenser för kundens beslutsprocess och att detta på ovan nämnda sätt resulterar i att kunden hjälps till ”fel beslut”, dvs. ett beslut som egentligen fattas av den personliga bankmannen genom oetisk och kognitiv påverkan (Chi et al., 1997). Det skulle då kunna uppstå motsatseffekter på så sätt att den avancerade relationsmarknadsföringen leder till en situation där resultatet långsiktigt blir att organisationens oönskade kundomsättning ökar och att den tänkta ökade lönsamheten istället minskar (Ambler et al., 1999).

För att relationsmarknadsföringen skall kunna ge organisationen den sökta långsiktiga lönsamheten krävs följaktligen att bankmannen på ett effektivt och etiskt riktigt sätt balanserar rollen som objektiv och kundorienterad rådgivare med rollen som prestationsinriktad marknadsförare och säljare (Perrien et al., 1992). Härigenom kan hon eller han framhäva och ge styrka åt sådana allmänna etiska principer att det på ett bättre sätt blir möjligt med gemensamt gynnsam interaktion (Hosmer, 2003). Rådgivaren måste i implementeringen av relationsmarknadsföringen således väga organisationens krav på prestation mot kundernas förväntningar för att undvika vad som annars kan resultera i ett kortsiktigt och vinstmaximerande beteende, vilket i ett längre tidsperspektiv kan medföra negativa konsekvenser för organisationens anseende, konkurrenskraft, och fortlevnad (Boyle, 2000; Graaf, 2001).

Då dessutom ett antal andra undersökningar tangerar principalagentproblematik och relationsmarknadsföring positionerar sig den presenterade studien självfallet även gentemot dessa, t.ex. gäller detta Hubbard (1998) som beskriver etiska komplikationer i samband med bilbesiktningar. Likaledes skildrar Honeycutt (2001), Schwepker (1999), Mishra (1998), och Allen (1993) hur problematik med asymmetrisk information kan leda till komplexa etiska ställningstaganden för t.ex. bilförsäljare och konsulter. Emellertid behandlar inte dessa studier explicit banksituationer eller kopplingar till beslutsfattande och kognition varför positionering även sker gentemot vetenskapliga arbeten som mer ingående behandlar dessa problem, t.ex. Axell, Axsäter, Landqvist och Rydberg (2002) samt Gustavsson, Karlsson, och Wannberg (2001).

#### **1.4. Problemformulering**

Med utgångspunkt från problematiseringen ovan ställs frågorna:

- Har bankerna förståelse för att de personliga bankmännen kan komma att påverka kunderna och dessas beslutsprocesser på otillbörligt sätt? Hur yttrar detta sig?
  - Agerar bankerna och de personliga bankmännen för att minska förekomsten av sådan påverkan som relationsmarknadsföring kan leda till, och på vilket sätt sker detta agerande i så fall?
  - Är bankerna och de personliga bankmännen medvetna om de beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor som kunderna kan hämmas av i sitt beslutsfattande?
-

## **1.5. Syfte**

Uppsatsens övergripande avsikt är att medvetandegöra de ökade krav som konceptet relationsmarknadsföring ställer på en organisation och därigenom framhålla betydelsen av att strategin ges förutsättningar för en genomtänkt implementering.

Uppsatsens särskilda syfte är därför att belysa hur bankerna och de personliga bankmännen använder sig av relationsmarknadsföring, samt skapa förståelse för de positiva och negativa konsekvenser som detta agerande kan medföra för kunderna. Uppsatsen syftar också till att klargöra den kunskap som bankerna och de personliga bankmännen har om beslutsprocesser och kognitiv psykologi.

## **1.6. Avgränsningar**

Uppsatsen belyser inte hur relationsmarknadsföringsstrategin tas fram av bankerna. Istället koncentrerar sig undersökningen på relationsmarknadsföringsstrategins implementering och hur denna i interaktionen mellan kund och rådgivare kan medföra eventuell kognitiv påverkan på kundens beslutsprocess. Därför kommer uppsatsen företrädesvis att fokusera på den personliga bankmannens förhållningsregler och agerande i rådgivningssituationen.

## **1.7. Uppsatsens fortsatta disposition**

### **Kapitel 2 – Teori**

I detta kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet innehåller följaktligen teorier om hur kundens beslutsprocess fungerar, samt hur denna genom relationsmarknadsföring kan påverkas till att inkludera systematiska fel. Kapitlet behandlar dessutom etiska ställningstaganden gentemot den påverkan som är möjlig.

### **Kapitel 3 – Metod**

I detta kapitel beskrivs det teoretiska tillvägagångssättet samt hur det övergripande arbetet med uppsatsen genomförts. Kapitlet innefattar dessutom motivering till val av undersökningsmetod, hur problem angripits, samt förfarande vid datainsamling.

### **Kapitel 4 – Empirisk analys**

I detta kapitel behandlas utfallet och resultatet av undersökningen. Dessutom kopplas de erhållna resultaten till det tidigare presenterade teorimaterialet, vilket leder fram till en teoretisk analys av den insamlade empirin.

### **Kapitel 5 – Slutsatser**

I detta kapitel redovisas slutsatserna av de empiriska undersökningarna och studiens teoretiska bidrag. Det presenteras dessutom en diskussion kring slutsatserna, och framläggs förslag på fortsatt forskning inom området.

## 2. Teori

I detta avsnitt förklaras det teoretiska förhållningssätt som undersökningen bygger på. Kapitlet behandlar följaktligen ämnesområdena beslutsprocesser, etik, relationsmarknadsföring, samt dessas samverkan. Valet av teorier grundar sig på ansatsen att förstå och att beskriva hur individer upplever beslut samt på vilken inverkan och påverkan omgivningen har i dessa situationer.

Kapitlet inleds med en övergripande beskrivning av hur relationsmarknadsföring fungerar och vilka krav som en effektiv implementering av denna strategi ställer på organisationellt åtagande. Därefter presenteras teorier om individers beslutsprocesser, samt på vilket sätt beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor påverkar individers beslutsfattande. Slutligen behandlar teorikapitlet marknadsföringsetiska tankegångar kopplat till relationsmarknadsföring och kundpåverkan.

### 2.1. Relationsmarknadsföring

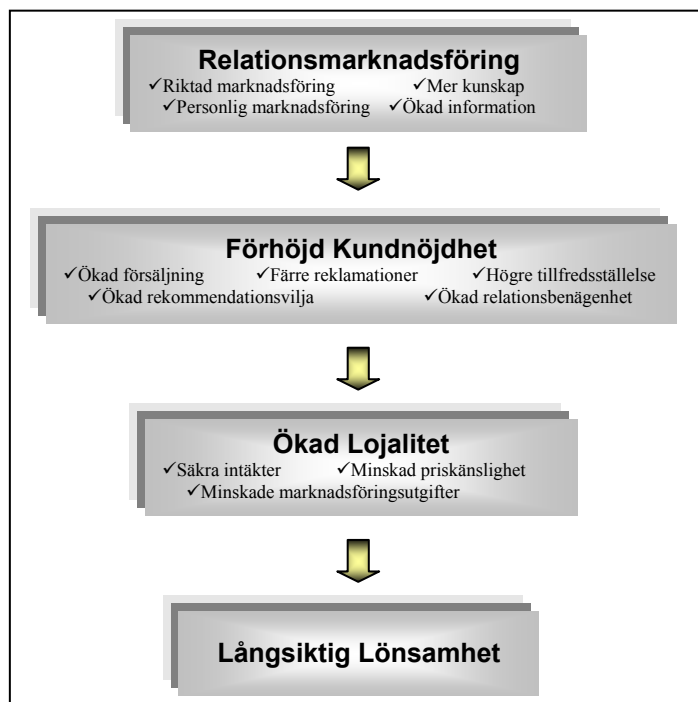
#### 2.1.1. Tankar bakom begreppet

Relationsmarknadsföring (RM) är en kundfokuserad marknadsföringsstrategi som grundar sig på antagandet att långsiktiga kundrelationer genererar fler och bättre lönsamhetseffekter än vad som är möjligt med upprepade enskilda transaktioner (Blomqvist et al., 2000; Zeithaml, 2000). Relationerna uppfattas därmed som betydelsefulla i företagets strävan att uppnå och bibehålla hög konkurrensförmåga (Feurst, 1999). Mer specifikt menar t.ex. Grönroos (2000, 1996) och Gummesson (1998) att RM handlar om att identifiera, etablera, upprätthålla, utveckla för företaget gynnsamma kundrelationer. RM innebär således att organisationen medvetet eftersträvar att behandla kunderna på ett sådant sätt att fördelaktiga relationer skapas, odlas och förädlas medan ofördelaktiga relationer avvecklas och sedermera avslutas (Grönroos, 2000; Gummesson, 1998).

För organisationen innebär relationsmarknadsföringsansatsen därför att det företagsekonomiska synsättet på kunderna förändrats; där marknadsföringen tidigare var en aktivitet som syftade till att kontinuerligt attrahera nya kunder till organisationens produkter och tjänster, kan den nu istället beskrivas som en kunskapsprocess där befintliga kunder, genom relationer, förses med unika, behovsanpassade, och mervärdesskapande lösningar (Kotler, 1999).

Följaktligen fokuserar organisationen genom RM på kunderna och försöker via kunskap om och förståelse för dessas behov möjliggöra ett attraktivt samspel där företaget och kunden ömsesidigt kompletterar varandras kunskaper och resurser (Webster, 1992). Härigenom ges kunden möjlighet att för företaget tydliggöra vilka behov, beteenden, önskemål, och preferenser hon har (Ibid). Organisationen kan därigenom effektivisera utnyttjande av den existerande kapaciteten på så sätt att utveckling, produktion, och försäljning kan ske utefter kundens önskemål, vilket resulterar i ökad individualisering och kundanpassning (Kassarjian et al., 1991).

Ökad kundfokusering leder dessutom till förbättrad lönsamhet för den egna organisationen genom att företagets insatser kan göras noggrannare och mer träffsäkra (Blomqvist et al., 2000). Lönsamhetseffekterna uppstår huvudsakligen på två sätt: dels direkt via bättre precision och därav följande ökad kostnadseffektivitet i marknadsföringen, dels indirekt via en ökad kundlojalitet och därmed långsiktigare och potentiellt lönsammare kundförhållanden, t.ex. möjliggör RM förbättrat kundurval, lägre oönskad kundomsättning, och ökat värde på etablerade kundrelationer (Zeithaml, 2000). Nedan presenteras en sammanfattande illustration över hur RM är tänkt att generera långsiktiga lönsamhetseffekter.



**Figur 1 Sammanställning över relationsmarknadsföringens funktion.**

Bilden visar följaktligen hur mer precisa marknadsinsatser, i form av RM, genom ökad kunskap om och förståelse för kunderna leder till att deras behov kan tillfredsställas i högre grad än tidigare (Grönroos, 1996). Genom denna ökade behovstillfredsställelse upplever kunderna ökad nöjdhet vilket i sin tur bl.a. resulterar i färre reklamationer och ökad försäljning (Feurst, 1999). Dessutom medför den förbättrade nöjdheten även lojalitetseffekter som för företaget innebär ett tryggande av framtida intäkter, samt en minskning i marknadsföringsutgifter (Reichheld et al., 1990). Härigenom blir de etablerade kundförhållandena lönsammare, vilket för organisationen medför förbättrad långsiktig lönsamhet (Gummesson, 1998).

### 2.1.2. Implementering

Emellertid har valet av RM som marknadsföringsstrategi implikationer även för organisationen som helhet, dvs. marknadsföringsstrategin berör och påverkar företagets samtliga funktioner (Grönroos, 1996). Det är därför mer lämpligt att betrakta RM som ett övergripande strategiskt konkurrensmedel istället för som en enskild marknadsföringsinsats (Peppers et al., 1997). Följaktligen kan en marknadsavdelning inte på egen hand bedriva relationsmarknadsföring; istället måste alla organisationens ingående delar fokusera på att främja kundrelationerna så att de långsiktiga, bestående, och lönsamma konkurrens fördelarna kan skapas (Chaston, 2000).

En relationsinriktad affärsstrategi ställer därför mycket höga krav på ett företags interna tillgångar vad avser förmågan att organisera och administrera en så resurskrävande satsning (Colgate et al., 2000). Samarbete och samverkan mellan alla organisationens funktioner och avdelningar blir härigenom avgörande för om strategin kan införas på ett framgångsrikt sätt (Carr, 1999; Porter, 1998). Viktigt är därför att hela företaget genomsyras av en tydlig kundorientering där samtliga medarbetare tar stort ansvar i det för kunderna värdeskapande arbetet, t.ex. krävs att företagets personal lyhört tar till sig förändringar i kundernas beteenden, attityder, och värderingar (Barksdale et al., 2001).

Det är därför nödvändigt att organisationens ledning är mycket starkt engagerad i både utformning och genomförande av strategin (Bitner et al., 1998; Blomqvist et al., 2000). Genom ledningens engagemang måste det skapas sådan kommunikation att samstämmighet och motivation för relationsmarknadsföringsstrategin uppnås, samt att dess långsiktiga visioner och målsättningar uppfattas som tydliga, genomtänkta, och förhållandevis enkla att implementera för organisationens samtliga medlemmar (Dibb et al., 2001; Colgate et al., 2000). I annat fall, t.ex. då ledningen inte aktivt engagerar sig i strategin eller inte kommunicerar en tydlig målbild, riskerar organisationen att drabbas av dyrbara målkonflikter och negativ suboptimering (Perrien et al., 1992).

Således krävs det att ledarna i organisationen har förmåga att omvandla de övergripande strategiska målen till konkreta mål som kan användas i det dagliga arbetet där företaget möter kunden (Colgate et al., 2000). För att relationsmarknadsföringsstrategin och kundrelationerna skall fungera bör därför strategin brytas ned så att förståelse och acceptans för kundengagemang, en kundorienterad inställning, och en kundvårdsorienterad attityd genomtränger hela företaget (Peppers et al., 1999). På detta sätt kan organisationen nå den trovärdighet och det åtagande som krävs för att kunderna skall få förtroende för företaget och dess verksamhet (Feurst, 1999).

Följaktligen måste hela organisationens verksamhet ledas utifrån ett starkt relationsorienterat tänkande. Det innebär att verksamheten måste organiseras utifrån kundrelationerna, dvs. att olika relationssegment måste identifieras och bearbetas, samt att de individuella kundrelationernas lönsamhet måste följas upp (Grönroos,

2000; Gummesson, 1998). Organisationens struktur och arbetssätt måste därför anpassas till den valda strategin, t.ex. bör belöningar och ersättningar grundas på strategiska delmål, vilket i sin tur fordrar att organisationen mäter och styr med hänsyn taget till strategin (Carr, 1999; Porter, 1998). Således blir det inte längre möjligt att låta kortsiktiga resultatmål och lönsamhetsmått styra verksamheten (Bradford et al., 1999; Perrien et al., 1992). Istället måste företagets personal, genom t.ex. bedömningsgrunder, policys, och förhållningsregler, utmanas och motiveras till att agera allt långsiktigare (Dibb et al., 2001; Perrien et al., 1992).

Men eftersom RM omfattar betydligt mer än marknadsföring är inte långsiktighet i denna funktion ensamt tillräckligt. Företaget bör istället försöka betrakta hela organisationens verksamhetsidé i ett allt långsiktigare perspektiv (Lehtinen et al., 2000). Relationsmarknadsföring blir därigenom ett förhållningssätt till den egna verksamheten där företaget framhåller kunderna som organisationens viktigaste resurs (Peppers et al., 1999).

### **2.1.3. Kundens perspektiv**

Även för kunderna finns det fördelar med att etablera funktionella relationer med vissa organisationer (Grönroos, 1996). Genom förtroendefullt samarbete upplever kunderna att det blir möjligt att enklare övervinna mycket av den osäkerhet som annars förknippas med stora och betydelsefulla köp (Feurst, 1999; Gummesson, 1998). Kunden ser alltså relationen som ett medel för utvecklad informationsinhämtning, vilken syftar till att minimera den egna osäkerheten och därigenom effektivisera och förbättra det egna beslutsfattandet (Lovelock, 1996; Zeithaml, 2000).

Via relationerna hoppas kunderna således erhålla en mer heltäckande bild av omgivningen, och därigenom få hjälp med att hantera den upplevda osäkerhet som en allt mer föränderlig och komplex omvärld skapar (Bitner, 1995). På så sätt ger relationerna kunden en bättre förmåga att bedöma och värdera olika handlingars konsekvenser (Crosby et al., 2001). Den genom relationen förmedlade informationen och kunskapen underlättar sålunda kundens förståelse även i osäkra situationer, eller på områden där kundens eget kunnande uppfattas som bristfälligt (Dibb et al., 2001).

Emellertid leder relationsmarknadsföringen, i samverkan med kundens strävan att förenkla beslutssituationen, ofta till att den sökta informationen kanaliseras till en enda källa (Prendergast, 2002). Vanligt är t.ex. att kunden enbart vänder sig till en speciellt utsedd kontaktperson, eller expert, och i stor utsträckning förlitar sig på denna enda individs omdöme (Puto, 1987). På detta sätt utnyttjar kunden det mervärde som relationen ger i form av minskad kognitiv ansträngning och förenklade beslut (Flack, 2001). Relationen genererar dock även ett beroende, dvs. kunden utlämnar sig till den informationsinhämtning och de tolkningar av denna information som experten genomför (Whittler, 1994). Relationens förenklade kvaliteter driver på detta sätt kunden till att acceptera den erhållna informationen som tillförlitlig och korrekt (Ambler et al., 1999; Barksdale et al., 2001).



Genom relationens beroende utsätter sig kunden följaktligen för risken att den egna beslutsprocessen samt eventuella kunskapsbrister och informationsasymmetrier kortsiktigt utnyttjas till expertens eller organisationens fördel, t.ex. är det tänkbart att kundens behov och integritet åsidosätts till förmån för specifika säljinriktade prestationsmål (Vermillion et al., 2002). Sett ur detta perspektiv kan en relationsmarknadsföringsstrategi därför innebära att kundens beslutssituation riskerar att påverkas på ett sådant sätt att det för kunden upplevda mervärdet uteblir och att de långsiktiga målen med kundrelationerna ej uppnås (Mishra et al., 1998; Perrien et al., 1992).

Relationsmarknadsföringsstrategin kräver därför, förutom långsiktighet och helhetssyn, att organisationen även beaktar de individuella kundernas beteende i beslutssituationen (Kyziridis et al., 2001). Genom att uppmärksamma kundernas kognitiva processer kan organisationen, via t.ex. etiska riktlinjer, medvetandegöra vad som i kundmötet anses vara ett korrekt handlande och därigenom säkerställa mervärdet i kundrelationen och av marknadsföringsstrategin (Vermillion et al., 2002).

## **2.2. Beslutsfattare och beslutsfällor**

### **2.2.1 Kognitiva och perceptuella faktorer**

Kognitiv teori innefattar hur individer organiserar information genom olika former av kategorisering och tolkning (Arai, 2001). Därmed inrymmer begreppet t.ex. på vilket sätt individers tankeprocesser är uppbyggda samt hur dessa processer påverkar förståelsen av omvärlden (Galotti, 1998).

Som beslutsfattare är det därför viktigt att känna till den egna beslutsprocessen och visa medvetenhet om de preferenser som påverkar besluten (Kellogg, 1995). En annan viktig aspekt är att följa upp fattade beslutet för att se om de fick avsedd effekt. Att beslutet inte fick önskat resultat kan naturligtvis bero på flera saker, t.ex. att beslutsalternativen inte var tillräckligt tydligt definierade eller att beslutet baserades på felaktig information (Galotti, 1998).

Ibland beror dock felet på beslutsfattarens egen beslutsprocess, dvs. att den egna mottagningen och tolkningen av informationen tillåtit inverka negativt på beslutsfattandet (Hammond et al., 1998). Det är t.ex. vanligt att människor begår misstag i komplexa beslutssituationer. Forskning visar till och med att vardagliga situationer ibland kan uppfattas som tillräckligt komplicerade för att utlösa misstag (Redelmeier et al., 2001). Det kan därför inte konstateras att människan generellt har en heltäckande och objektiv bild av hur de egna besluten fattas (Kellogg, 1995).

Istället är den individuella perceptionen, eller varseblivningen, att betrakta som en selektiv företeelse, vilken underbyggs av en strävan efter meningsfullhet (Argyle, 1994). Genom denna selektiva process sker filtrering, organisering, och tolkning av inkommande information utifrån individens förväntningar, behov, önskingar och erfarenheter (Kahneman et al., 2002). Dessutom ordnas informationen med utgångspunkt från hur pass meningsfulla som upplysningarna ter sig (Connolly et al.,

2000). Det gjorda informationsurvalet sker följaktligen mot bakgrund av en subjektiv bedömning av informationens relevans (Kahneman et al., 2001).

Tolkningen av omvärlden påverkas dessutom starkt av de känslor, förväntningar och behov som finns lagrade i individens minne och på detta sätt förhindras en alltigenom objektiv syn på omvärlden (Severin et al., 2001). Situationens olika aspekter kan således sägas aktivera individens komplexa nät av kunskaper, erfarenheter, attityder och benägenheter, vilket ligger till grund för en subjektiv och situationsberoende upplevelse (Cepaite, 2002). Perceptionen blir därmed en inflytelserik utgångspunkt i påverkan och styrning av individens beteende (Arai, 2001; Nystedt et al., 1985).

Sålunda bestämmer individspecifika faktorer till stor del hur tolkningen av en viss upplevd situation sker och vilket beslut som fattas (Payne et al., 1993). Individer kan därför inte sägas reagera förutsättningslöst på givna situationer (Galotti, 1998). Istället konstrueras eller tillskrivs situationerna, genom individernas biologiska och kognitiva faktorer, personlig mening och kommer därmed att inkludera även personliga och subjektiva förväntningar (Kahneman et al., 2002). Den personliga mening som situationen tillskrivs genom behov, motiv, och föreställningar kommer därför inte alltid att överrensstämma med det faktiska förhållandet (Puto, 1987).

Följaktligen kan inte människan beskrivas som en fullständigt passiv mottagare av information (Nilsson, 1994). Mer korrekt är snarare beskrivningen av människan som aktivt tolkande, dvs. att individen nyttjar upplysningar som har erhållits och behandlats vid tidigare händelser och därefter låter dessa, tillsammans med aktuella förväntningar, styra tolkningen av den faktiska informationen (Argyle, 1994). På detta sätt har människan en tendens att i interaktion med omvärlden söka skapa meningsfulla och konsistenta strukturer.

I vissa situationer leder detta emellertid till förändringsobenägenhet genom att personen tidigt bestämmer sig för vad som är riktigt och därefter uppfattar ny och motstridig information som irrelevant (Russo et al., 1992). Härigenom tillåts individen i situationen skapa och bevara en personlig trygghet, en förutsägbarhet, som egentligen inte direkt kan observeras eller ens existerar (Kahneman et al., 1998).

De individberoende faktorernas betydande inflytande på tolkningen av den aktuella situationen får sålunda effekter på hur val mellan olika alternativ görs (Hansson, 1998). T.ex. menar Nystedt att människan på detta sätt konstruerar skenbara situationer beroende på vilka yttre krav som situationen medför. Detta innebär följaktligen att individer inte endast tolkar situationen beroende på vad som inträffat utan även mot uppställda förväntningar, målsättningar, och grad av engagemang (Payne et al., 1993).

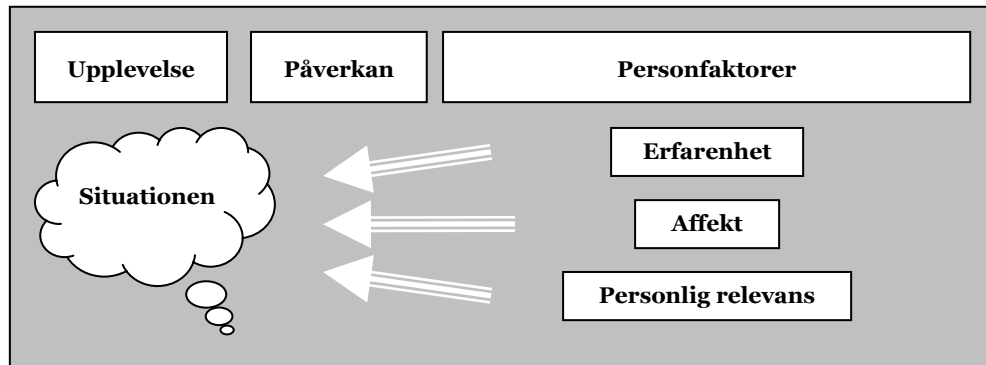
Nystedt urskiljer dessutom individuell erfarenhet, relevans, och affektivtillstånd<sup>3</sup> som ytterligare influenser på hur situationen upplevs. Det är genom dessa faktorer följaktligen troligt att omständigheterna under vilka en person har förvärvat kunskap

---

<sup>3</sup> Ett affektivtillstånd kan liknas vid en känsloupplevelse där starka känslor utgör centrala inslag. På detta sätt knyts affekten (sinnesstämningen) ofta till en bestämd situation eller påverkansfaktor, dvs. situationen blir starkt förknippad med den av individen upplevda känslan (Nystedt, 1985).

---

har betydelse för hur denna person också uppfattar en framtida situation, samt för denna persons benägenhet att förändra sin nuvarande uppfattning då ny information tillkommer (Nystedt, 1985). Nedan visas detta i en illustration.



**Figur 2 Sammanställning av individuella faktorerers inflytande.**

Bilden visar således hur individens personfaktorer, bestående av t.ex. tidigare erfarenhet av liknande förhållanden (erfarenhet), aktuella och förutvarande känslotillstånd (affekt), och tillståndets personliga betydelse (relevans) inverkar och påverkar upplevelsen av den nuvarande situationen (Nystedt, 1985). Sålunda blir det genom att betrakta urvalet av information som beroende av de personliga förväntningarna möjligt att analysera perceptuella faktorerers inflytande på tolkningen av situationen (Abelson et al., 1985). T.ex. menar Galotti (1998) att förväntningar på detta sätt styr den sensoriska mottagningen av informationen. Dessutom sker en modifiering och en anpassning av förväntningarna allt eftersom ny information tas in och behandlas (Kellogg, 1995). Det kan därför sägas pågå ett oupphörligt samspel mellan omgivningen och minnet (Nystedt et al., 1985).

Människan konstruerar genom detta samspel således mentala strukturer, eller scheman, som representerar tidigare inhämtade kunskaper och erfarenheter (Kahneman et al., 2002; Kahneman et al., 2001; Kahneman et al., 1998). När ett schema sedan aktiveras inriktas förväntningar att på vad som enligt tidigare erfarenheter sannolikt kommer att inträffa (Arai, 2001). Följaktligen tolkar och väljer människan information så att denna i flertalet situationer överensstämmer med vad de etablerade mentala strukturerna förmedlar. Förväntningar får härigenom en genomgripande effekt på individens perception och blir därför också ofta svåra att förändra (Cepaite, 2002).

I sin forskning har Kahneman, Slovic, och Tversky genom flertalet studier visat att människan har en tendens att tillskriva önskvärda utfall en förhöjd sannolikhet medan oönskade resultat istället beskrivs som mindre sannolika (Hammond et al., 1998). Studierna visar därför ett tydligt samband mellan preferenser och förväntningar, dvs. ett samband mellan människans uppfattning om vad hon vill skall inträffa och hennes uppfattning om vad hon tror kommer att inträffa. Pga. sambandet kan därför en förväntning ses eller beskrivas som beroende av individens referensram. Detta innebär att när individen försöker förutsäga ett resultat av en framtida händelse så

aktiveras en bakomliggande process där orsaker och egenskaper i situationen vägs mot individens erfarenheter och förhoppningar (Connolly et al., 2000).

Förändringar i omgivningen kan av beslutsfattaren uppfattas som antingen hotande och försämrande gentemot individens livssituation, eller som gynnande och förbättrande (Arai, 2001). Emellertid är bedömningen beroende även av den tolkning som beslutsfattaren, utifrån erfarenheter, värderingar, förväntningar, gör av situationen; återigen kan därför tolkningen sägas vara mycket betydelsefull för individens val (Nilsson, 1994). Härigenom blir följaktligen avvägningen mellan risker och möjligheter till viss del individberoende genom att beslutsfattarens riskbenägenhet beror på tolkningen av valsituationens formulering (Hansson, 1998). T.ex. kan nyligen inträffade händelser på detta sätt påverka beslutsfattaren oproportionellt mycket (Hammond et al., 1998).

### **2.2.2. Beslutsproblem**

Forskning visar att kunder använder sig av relativt lite intellektuell ansträngning när det gäller t.ex. förvärvande av information och utvärdering av olika alternativ (Whittler, 1994). Kellogg (1995) menar att detta beteende kan förklaras med den enkla grundprincip som anger att individer använder minsta möjliga mängd resurser och möda för att uppnå ett visst mål eller resultat. Individen skulle därför bedöma den förmodade kognitiva ansträngningen och dessutom beakta denna ansträngnings tillförlitlighet vad avser resultatgenerering (Payne et al., 1993). Individen eftersträvar således att finna beslutsmodeller som ger en hög grad av tillförlitlighet och där samtidigt ansträngningen är att betrakta som rimlig (Kellogg, 1995).

Faktum är att individer ofta förenklar sitt beslutsfattande genom att använda metoder som visat sig fungera i tidigare beslutssituationer (Hammond et al., 1998). På detta sätt kan individen förenkla och accelerera sitt beslutsfattande. Emellertid medför dessa beslutsmässiga genvägar pga. sin enkelhet också att risken för felaktigheter i beslutsfattandet ökar (Kahneman et al., 2001). En återkommande observation är t.ex. att människor begår misstag när de stöter på komplexa problem och komplicerade situationer (Redelmeier et al., 2001). Dock är de observerade felaktigheterna vanligen inte ett resultat av att beslutssituationen uppfattats som oöverstiglig utan istället uppstår misstagen genom att beslutsprocessen och de beslutsmässiga genvägarna innehåller hämmande mentala strukturer (Connolly et al., 2000; Kahneman et al., 2002).

I sin forskning argumenterar bl.a. Tversky och Kahneman (2002) för att människan använder sig av beslutsmässiga genvägar i syfte att reducerar den komplexitet som bedömningar i problemrelaterade beslutssituationer medför. Genom sina empiriska upptäckter visar de att dessa beslutsmässiga genvägar i flertalet fall är användbara och fungerar förhållandevis väl, men att de vid vissa tillfällen leder till beslutsfällor och systematiska fel (Kahneman et al., 2002). Forskningsrönen har tilldragit sig särskilt intresse bl.a. i den finansiella sektorn där aktörerna ofta upplever att de agerar i en komplex och osäker miljö. Aktuell empiri visar t.ex. att investerare som påverkas av beslutsfällor kan komma att utsätta sig för ett oförnuftigt risktagande, är benägna till

oförsvarlig handel med värdepapper, och upplever relativt sannolika händelseförlopp som oförutsägbara (Kahneman et al., 1998).

Det förekommer således att individuella beslutsmässiga genvägar ger upphov till beslutsfällor som negativt påverkar individers perception och situationsbedömningar, vilket i förlängningen resulterar i felaktiga beslut (Russo et al., 1992). Merparten av dessa felbedömningar och beslutsfällor är, som tidigare nämnts, ofrivilliga och uppträder ofta som ett resultat av individens strävan att agera effektivt och resurssnålt i en given situation (Kellogg, 1995). Individerna vill på detta sätt ransonera mängden kognitiv aktivitet (Hammond et al., 1998).

De beslutsmässiga genvägarna och beslutsfällorna kan härmed ses som ett resultat av människans subjektiva bild av hur de egna besluten fattas. Detta medför att de potentiella problemen i de flesta fall är helt osynliga och abstrakta för den individ som blir drabbad. Dessutom är de använda tankebanorna vanligen så inetsade att det finns en överhängande risk för att en individ, trots tidigare beslutsrelaterade problem, hamnar i situationer där de beslutsmässiga genvägarna och beslutsfällorna tillsammans producerar ytterligare ett felaktigt resultat (Kahneman et al., 2001).

### 2.2.3. The anchoring trap

*Anchoring*<sup>4</sup> är ett vanligt förekommande beslutsproblem som innebär att oproportionerligt stor vikt och betydelse tillskrivs den informationen som mottas först (Arai, 2001). Det är t.ex. vanligt att beslutsfattarens första uppskattning därför behandlar endast möjligheterna mitt på skalan, vilket ofta leder till en onödigt snäv uppskattning av intervallens möjliga värden (Hammond et al., 1998). Effekten blir följaktligen att första intrycket förankrar, eller påverkar, efterföljande tankar, bedömningar, och beslut (Connolly et al., 2000). Påverkan är dessutom oftast så omfattande att de eventuella uppskattningar som sedan görs är otillräckliga ur beslutssynpunkt (Hammond et al., 1998).

I affärsvärlden är den vanligaste typen av *anchoring* den som sker med utgångspunkt från tidigare händelser eller trender, t.ex. granskar aktieanalytikern föregående års resultat och värdestegring när en företagsvärdering görs, och företagets marknadsföringssvarige planerar vanligen sin budget utifrån tidigare års utfall (Hammond et al., 1998). Följaktligen fungerar det gamla resultatet frekvent som en inledande påverkansfaktor vilken sedermera justeras efter ett antal olika parametrar.

Forskning kring *anchoring* visar emellertid att även om dessa metoder ibland leder till rimliga uppskattningar så innebär förfarandet överlag en ökad risk för att de gjorda beräkningarna och bedömningarna ej justerats på ett adekvat sätt (Kahneman et al., 1998). *Anchoring* innebär således en risk för att beslutsfattaren i otillräcklig omfattning förlitar sig på mer än en sorts information eller en informationskälla, samt

---

<sup>4</sup> Vid namngivandet av beslutsfällorna används uteslutande engelska vedertagna fackuttryck eftersom svenska motsvarigheter saknas. Med avsikt att bevara de engelska uttryckens specifika innebörder har ej heller svenska begrepp konstruerats eftersom dessa då riskerar att uppfattas som mindre särskiljande och utmärkande.

---

att hon eller han därigenom utsätter sig för omotiverad och kanske felaktig påverkan (Hansson, 1998).

#### **2.2.4. The confirming-evidence trap**

Enligt bl.a. Hammond (1998) innebär *confirming-evidence* ett sökande efter information som stödjer och bekräftar den nuvarande ståndpunkten samtidigt som motstridig information undviks och även förkastas. I beslutsfällan är det två grundläggande psykologiska krafter som verkar; den första innebär att beslutsfattare omedvetet känner till vad hon eller han vill genomföra innan det framtagits någon motivering till varför, den andra innebär att beslutsfattare är mer benägna att engagera sig i saker som de har en positiv uppfattning om och mindre benägna att engagera sig i saker som de uppfattar på ett negativt sätt (Hammond et al., 1998). Härigenom tillskrivs alltså stödjande information ett betydligt större personligt värde än information som visar på motsatsen och på detta sätt tillåter *confirming-evidence* att den osäkerhet som kännetecknar beslutssituationen minimeras (Arai, 2002).

Emellertid påverkar *confirming-evidence* inte bara på vilket sätt beslutsfattaren söker information, utan påverkan sker även på det sätt som den insamlade informationen tolkas och bearbetas på (Galotti, 1998). Beslutsfällan medför följaktligen att beslutsfattaren sätter alltför stor tilltro till den bekräftande informationen, vilket resulterar i att varseblivningsförmågan hämmas och att andelen betydelsefulla faktorer som kan användas i beslutsprocessen reduceras (Kellogg, 1995).

#### **2.2.5. The overconfidence trap**

Människor är förhållandevis dugliga på att uppskatta värden som rör tid, avstånd, och vikt. Det beror på att denna sorts uppskattningar genomförs med viss regelbundet, är jämförelsevis okomplicerade, och att det därför finns möjlighet till snabb och korrekt feedback (Kahneman et al., 2002). Den dagliga bearbetningen medför således en viss kalibrering av sinnen.

Det bör emellertid framhållas att de flesta individer generellt, både som privatpersoner och som yrkesutövare, är oförmögna att generera tillförlitliga uppskattningar och göra rättvisande prognoser i mer krävande och avancerade situationer (Connolly et al., 2000; Kahneman et al., 2002). Ändock överskattar de flesta den egna förmågan i just situationer som dessa, vilket givetvis kan resultera i felaktiga beslutsunderlag och sedermera i dåliga beslut (Hammond et al., 1998). I mer invecklade beslutssituationer kan därför *overconfidence* medföra att beslutsfattaren utsätter sig för en större risk än vad hon eller han är medveten om (Russo et al., 1992).

Beteendet är komplicerat då det i de flesta situationer är ett resultat av flera samverkande faktorer. Vanligt är t.ex. att individer har svårt att föreställa sig situationers komplexitet och därför överskattar den egna förmågan att förutse resultat (Hammond et al., 1998). En annan anledning är att individer i efterhand, retrospektivt, betraktar erhållna resultat som givna med tanke på de i beslutet ingående parametrarna och det egna agerandet (Russo et al., 1992). Härigenom skapas en efterklokhet som framhåller ickeexisterande samband, vilka accentuerar

---

egna handlingar och beslut som signifikanta för den slutliga utgången, dvs. genom *overconfidence* tillåts individen tillskriva sig, sin förmåga, och sina beslut en mycket mer omfattande betydelse än vad dessa faktorer i realiteten har (Kahneman et al., 2002; Kahneman et al., 2001). Härigenom underskattar individen betydelsen av externa risker och möjligheter, vilket medför en för självsäker övertro på den egna förmågan då det gäller att förutspå eller förutsäga framtida resultat (Connolly et al., 2000; Russo et al., 1992).

### 2.2.6. The availability trap

Även om beslutsfattaren vare sig uppvisar ett för självsäkert eller ett för försiktigt beteende i beslutssituationen kan hon eller han fortfarande råka ut för beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor då uppskattningar eller förutsägelser görs (Kahneman et al., 2002). Anledningen till detta är att individer ofta baserar sina uppskattningar och beslut på de minnesbilder som finns från tidigare händelser (Russo et al., 1992). På detta sätt uppfattas särskilt dramatiska, men tämligen osannolika, skeenden som överdrivet frekventa och troliga (Hammond et al., 1998). Människor förstärker t.ex. sannolikheten av sällsynta men katastrofliknande händelser som flygolyckor pga. att de ges oproportionerligt stor uppmärksamhet i media (Connolly et al., 2000).

Men individers selektiva varseblivningsförmågor förvränger dessutom möjligheten att återkalla vanliga händelser på ett balanserat sätt, vilket i sin tur förvanskar värderingen vid val av alternativ (Hammond et al., 1998). T.ex. ger beslutsfällan *availability* effekten att individen nästan uteslutande bemödar sig med att granska enbart de alternativ som finns omedelbart tillgängliga (Kahneman et al., 2001). *Availability* medför därför att individens perspektiv på ett märkbart sätt smalnar av. Härigenom minskar således antalet attraktiva alternativ att välja bland, vilket i likhet med *anchoring* kan leda till förhöjd omedveten risktagning i beslutssituationen (Hammond et al., 1998).

### 2.2.7. The status-quo trap

Då beslutsfattaren befinner sig i en situation där ett flertal olika valmöjligheter finns presenterade visar det sig att individen ändå oftast bara beaktar en proposition åt gången (Arai, 2001). Valmöjligheten begränsas på detta sätt till att utgöra endast ett val mellan två alternativ, dvs. ett val mellan det kända nuvarande förhållandet och en helt ny, oprövad situation (Kahneman et al., 2001). Härigenom ställs individen inför beslutet att antingen acceptera det nya alternativet och den förändring som detta medför eller att försaka alternativet till förmån för det redan rådande tillståndet och därigenom passivt undvika förändring (Kahneman et al., 2002). Eftersom individen i sitt agerande söker undvika osäkerhet upplevs generellt den passiva lösningen som enklast och mest naturlig. Individen föredrar därför att bevara situationen som den är istället för att prova något nytt (Hammond et al., 1998).

Följaktligen leder övergeneraliseringar som t.ex. ”ändra inte ett vinnande lag”, ”laga inte något som inte är trasigt”, och ”man vet vad man har men inte vad man får” förhållandevis enkelt till ett bevarande av nuläget, ett *status-quo* (Galotti, 1998). Individens primära anledning till att bortse från nya alternativ är alltså inte den

nuvarande situationens förträfflighet utan istället så innebär det mer passiva beslutet en enklare utväg från en beslutssituation som kanske präglas starkt av osäkerhet och beslutsångest (Kahneman et al., 2002).

Ett förordande av *status-quo* kan således orsaka misslyckanden genom att försiktighet och undvikande av osäkerhet ges alltför stort utrymme i beslutsprocessen (Hammond et al., 1998). Härigenom minskar möjligheterna till det mer öppna, objektiva, och effektiva beteende som erfordras för att kunna fatta ändamålsenliga beslut (Connolly et al., 2000).

### 2.2.8. The priming-effects trap

*Priming-effects* innebär att människans tidigare uppfattningar och upplevelser fungerar som referenspunkter även i de situationer som individen nu befinner sig i (Kahneman et al., 2001). Härigenom medför beslutsfällan att stundande tolkningar och beslut i överraskande stor utsträckning påverkas av individens tidigare sammanhang (Payne et al., 1993). Dessutom sker processen i allmänhet med automatik och utan individens vetskap (Whittler, 1994).

Vidare så indikerar genomförda studier och undersökningar att *priming-effects* är vanligt förekommande i situationer där individer genomför värderingar av olika produkter och tjänster (Hammond et al., 1998). Forskningsresultaten visar t.ex. att individer som vid ett tillfälle exponerats för särskilda produkt- eller tjänsteegenskaper, även vid senare tillfällen använder sig av dessa attribut för att utvärdera och särskilja information (Kahneman et al., 2002).

Individens preferensmemorerande beteende skapar således en möjlighet, eller risk, för ökad påverkan (Chi et al., 1997). Följaktligen medger *priming-effects* att kunden i tidigare ickebeslutsrelaterade situationer bearbetas inför framtida hypotetiska val, dvs. att kunden genom upprepade exponeringar influeras innan sitt kommande beslut (Whittler, 1994).

### 2.2.9. The framing trap

”Som man ropar får man svar” är ett klassiskt talesätt som är direkt applicerbart på denna psykologiska beslutsfälla. Precis som talesättet uttrycker det är sättet på vilket frågan ställs av avgörande betydelse för vilket svar som erhålls (Connolly et al., 2000). Följaktligen är det möjligt att utifrån olika problemformuleringar, *frames*, utvinna signifikant skilda resultat (Puto, 1997).

I syfte att åskådliggöra beslutsfällans effekter beskriver bl.a. Hammond (1998) *framing* med följande verkliga exempel. I syfte att minska samhällsliga försäkringsrelaterade kostnader genomförde två amerikanska grannstater förändringar i lagstiftningen. Förändringarna innebar att bilägarna genom inskränkningar i processrätten gavs möjligheten att minska sina premiekostnader. Emellertid skilde sig formuleringarna så till vida att i den ena staten begränsades processrätten med automatik om inte något annat angavs, medan i den andra staten så inskränktes processrätten först då detta meddelats. Denna försvinnande lilla skillnad i formulering resulterade sedermera i att staten utan automatisk processrättslig inskränkning



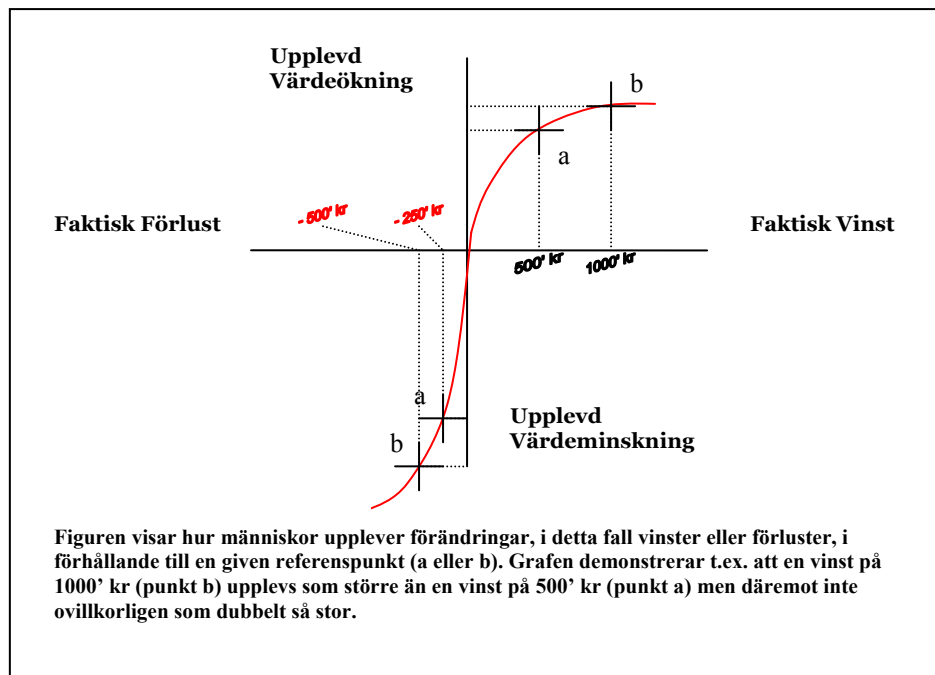
försakade besparingar på 200 miljoner dollar inom försäkrings- och domstolsväsendet.

På liknande sätt har forskare inom kognitionspsykologi visat att olika formuleringar framhäver individers olika målsättningar, dvs. när samma fråga formuleras på två skilda sätt, vilka rationellt och objektivt är direkt utbytbara, väljer individer ändå olika (Hammond et al., 1999; Kahneman et al., 2002). Beslutsrelaterad forskning har vidare visat och dokumenterat åtminstone två typer av *frames*: *frames as gains versus losses* och *frames with different reference points*.

### 2.2.9.1. Frames as gains versus losses

Experiment i vilka problemformuleringarna ställer vinster mot förluster har tydligt visat att människan i allmänhet är ovillig att befatta sig med risk (Hansson, 1998). Dessutom framhåller undersökningarna att undvikandet av risk är större i situationer då problemet framställs i vinsttermer, dvs. viljan att utsätta sig för risk är större i situationer där problemet uppfattas som en möjlighet till att undvika förlust (Hammond et al., 1998). Pga. dessa effekter menar bl.a. Kahneman och Tversky (2001) att de objektiva värdena som redovisas i problemformuleringarna inte står i direkt proportion till individernas subjektiva värderingar.

Forskarnas upptäckter kan således tolkas som att i individernas subjektivt upplevda värderingar känns förluster mer besvärande än motsvarande vinster känns välkomna (Connolly et al., 2000). I diagrammet nedan visas därför att förluster väger subjektivt tyngre än vinster. Därav är kurvans lutning följaktligen brantare för förlust än för motsvarande vinst.



Figur 3 Beskrivning av en hypotetisk värdefunktion.

Bilden beskriver därmed hur upplevda värdeförändringar skiljer sig från faktiska sådana. Dessutom visar den osymmetriska kurvan att faktiska förluster genererar subjektiva upplevelser som har större inverkan än motsvarande vinster (Arai, 2001).

### 2.2.9.2. Frames with different reference points

Problemformuleringar där samma problem beskrivs utifrån olika referenspunkter kan även dessa ge olika svar och utfall (Hammond et al., 1998; Connolly et al., 2000). Detta exemplifieras i de två följande situationerna där samma problem beskrivs med något skilda utgångspunkter.

*Antag att du har 20 000 kronor på kontot. Skulle du acceptera en risksituation som i femtio fall av hundra innebar en förlust av 3 000 kronor, och i resterande femtio fall av hundra gav en vinst på 5 000 kronor?*

*Skulle du hellre föredra en risksituation som i femtio fall av hundra innebar ett saldo på 17 000 kronor, och i resterande femtio fall av hundra renderade i en kontobehållning på 25 000 kronor?*

Frågorna beskriver i ett objektivt perspektiv precis samma problem varför de tillfrågade individernas svar borde ha fördelats i likvärdiga proportioner (Kahneman et al., 2002). Genomförda studier visar emellertid att individer i valet mellan de två situationerna hellre avstår från det inledande erbjudandet medan de i situation nummer två är mer benägna att acceptera den föreslagna risken (Puto, 1987). Den dokumenterade skillnaden kan dock förklaras av de olika referenspunkterna i de två formuleringarna; i det senare fallet är individen mer benägen att ta risker då referenspunkten är 20 000 kronor, vilket placerar problemet i ett betydligt bredare ekonomiskt förhållande och härigenom upplevs den potentiella förlusten som mindre svåröverkomlig (Hammond et al., 1998).

Kahneman och Tversky (2001) menar dessutom att konsekvenserna av olika referenspunkter är beroende av både den aktuella situationen och individens personliga faktorer. Det blir därför viktigt att kontinuerligt följa upp och motverka de omedvetna risker som individuella beslutsprocesser kan komma att inkludera (Connolly et al., 2000). I ett kundperspektiv blir det således betydelsefullt att genom öppen dialog med kunden redogöra för de effekter som beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor kan medföra (Prendergast, 2002; Whittler, 1994).

## 2.3. Etik och företagsekonomi

I takt med att kunden upplever affärsmiljön som alltmer föränderlig och komplex blir det också viktigare för organisationen att uppfattas som ärlig och rättvis (Hosmer, 2003). Genom dessa faktorer kan företaget demonstrera den höga integritet som är nödvändig för att förvärva kundens förtroende (Bejou et al., 1998). Härigenom kan ett hårdnande affärsklimat bemötas med fungerande redskap för långsiktig framgång (Koskinen, 1999).

I enlighet med dessa åsikter menar Morgan (1994) att enstaka och kortsiktiga vinster bör undvikas till förmån för ett agerande som istället baseras på ett medvetet etiskt

tänkande, dvs. ett agerande som i företagsrelaterade situationer uppfattas som både korrekt och hederligt. Företaget bör således sträva efter att genom starka kundrelationer sammanfoga organisationens och kundernas skilda krav till en mer gemensam och långsiktig målbild (Crosby et al., 2001; Schwepker, 1999).

Den finansiella marknadens ökade tempo, kombinerat med intensifierad branschkonkurrens, har dock i flera organisationer istället åstadkommit en fartblindhet och ett tunnelseende där allt kortsiktigare lönsamhetsperspektiv medfört ett åsidosättande av affäretiken (Edenius, 1996; Graaf, 2001). Det blir därför allt vanligare att organisationer och individer ej upprätthåller tidigare vedertagna föreskrifter och etablerade förhållningsregler (Odell, 2002).

Således finns det flera uppmärksammade exempel som tydligt demonstrerar vilka allvarliga följder svagheter i företagsetik och intern kontroll kan få (Hosmer, 2003). På senare tid har därför marknadsaktörernas etik eller avsaknad av etik diskuterats och debatterats, vilket resulterat i förslag på bl.a. skärpt lagstiftning, självreglering, och större personligt ansvar i marknadsetiska frågor. T.ex. uttrycker Finansmarknadsutredningen (SOU 2000:11) behovet av en gemensam normbildning för den finansiella sektorn på följande sätt:

*Lika lite på det finansiella området som på andra samhällsområden är offentliga lagar och regler, och de organ som övervakar och beivrar brott mot dessa regler, en tillräcklig förutsättning för en väl fungerande verksamhet. Detta nät är alltför grovmaskigt. Vad som därutöver krävs är en i huvudsak informellt utvecklad och informellt övervakad uppsättning etiska och moraliska normer; en gemensam uppfattning om 'rätt' och 'fel'. Detta utgör det organisatoriska "kitt" som är nödvändigt för förtroende och stabilitet och därmed för den långsiktiga konkurrenskraften. Affäretiken och skyddet av långivares och anställdas intressen är också viktiga för att signalerna från marknaderna effektivt ska omsättas i korrekta beslut i företagen.*

### **2.3.1. Vad är etik?**

Den av Finansmarknadsutredningen eftersökta etiken kan således vagt framställas som både betydelsefullt och situationsberoende, men innebörden av det komplexa begreppet är sällan självklar. Mer utförligt beskrivet kan ordet etik övergripande likställas med sedelära. Betydelsen refererar således till i samhället etablerade och accepterade sedvänjor, traditioner, och konventioner (Koskinen, 1999).

Dessutom är begreppet tillämpligt på normer och värderingar, vilka har en överordnad karaktär och utgör en helhet för sådana roller, regler och mål som i organisationen fungerar som ramar för olika verksamhetsområden (Bergkvist et al., 1994). Följaktligen kan en organisations etik likställas med företagets eller verksamhetens filosofier, förhållningssätt, eller policys. Etik skulle därför kunna definieras som bärare av seder och därmed närmast beteckna principer för hur organisationer och individer förväntas bete sig i sociala sammanhang (Koskinen,

1999). Etik kan därigenom beskrivas med uttryck som: ”Man bör...”, ”Det är verksamhetens mål att...”, ”En fondmäklare skall...”, och ”En rådgivare bör...”.

Etik utgör således för individen en externt påtvingad ram som skapar riktlinjer för det praktiska handlandet (Hosmer, 2003). Emellertid kräver denna yttre ram också en medveten reflektion över individens egna värderingar, normer, uppfattningar, och beteenden (Persson, 1989). Etik innebär dessutom att även organisationen genomför processer som syftar till att lyfta fram och pröva de värderingar som finns hos företaget och dess medlemmar (Koskinen, 1999). Med etiken som utgångspunkt bör organisationen således skapa ett forum för kontinuerlig förändring och förståelse så att de etiska normer som organisationen sedermera tillämpar uppfattas som både rimliga och väl underbyggda (Bergkvist et al., 1994; Hosmer, 2003).

### **2.3.2. Vad är oetiskt handlande?**

Eftersom gränserna för vad som är etiskt riktigt är situationsberoende och svårt att definiera blir det därför också invecklat att avgöra om ett visst handlande eller beteende är oetiskt (Boyle, 2000). Komplexiteten kan förtydligas genom ett exempel där en nioårig pojke säljer polkagrisar för att samla in pengar inför en kommande utflykt. Varje försäljning inleds med att kunden erbjuds köpa några av de stora och dyra klubborna varvid kunden i merparten av situationerna avböjer. Kunden erbjuds då istället de mindre och billigare karamellerna, vilket i flertalet av fallen resulterar i försäljning.

I likhet med det fenomen pojken upptäckt och använder sig av, visar forskning att då någon avvisar ett kostsamt erbjudande så ökar samtidigt sannolikheten för att ett mindre dyrt anbud accepteras, dvs. det första nekadet skapar en subjektiv skyldighet att rättfärdiga det tidigare beteendet (Kahneman et al., 2002; Puto, 1987). Den som säger nej till att köpa de stora klubborna känner sig följaktligen skyldig att köpa några av de mindre karamellerna (Bergkvist et al., 1994).

Är det då att betrakta som oetiskt att utnyttja ett sådant förhållande? Troligtvis tycker inte många att pojken använder sig av en oetisk försäljningsmetod; han har själv lärt sig av sin erfarenhet, ändamålet är gott, och kunden blir nöjd. Frågan är om det då är lika etiskt att använda metoden för att påverka kunder till att förvärva mindre poster med högriskoptioner? Svaret här förefaller inte lika givet. Situationerna skiljer sig dock åt i flera avseenden vilket gör jämförelsen komplex och svåröverskådlig. Ett klagörande av situationernas skillnader kan därför belysa varför metoden inledningsvis uppfattas som korrekt men senare kanske bedöms som ohederlig.

För de flesta kunder är polkagrisförsäljningen och valet mellan att köpa och inte köpa en relativt bekymmersfri situation. Kunden kan mycket enkelt värdera och föreställa sig nyttan och tillfredsställelsen med den erbjudna varan (Kotler, 1999). Det blir därmed möjligt att direkt väga denna nytta mot varans pris. Det eventuella beslutet att köpa är dessutom i ett vidare ekonomiskt perspektiv av ytterst liten betydelse, t.ex. köps produkten inte i investerings syfte då den i princip omedelbart efter förvärv går till konsumtion. Det finns följaktligen ringa möjligheter att klubbans eller karamellernas värde förändras varför köpet inte ställer några krav på att köparen

överväger vilka framtida konsekvenser ett eventuellt inköp har. Situationen kan därmed uppfattas som fri från osäkerhet (Hansson, 1998).

Omvänt uppfattas beslutssituationen som rör högriskoptionerna som mycket osäker. Inledningsvis har ofta den genomsnittliga kunden betydande svårigheter med att värdera det immateriella försäljningsobjekt (Prendergast, 2002). Situationen karaktäriseras således av informationsasymmetri där säljaren har tillgång till avsevärt mer och bättre information än köparen, t.ex. kan kunden inte direkt föreställa sig den egna nyttan med det som erbjuds (Mishra et al., 1998). Det eventuella köpet är dessutom primärt en investering vilket gör att värderingen av försäljningsobjektet även måste beakta och inkludera de risker som förknippade med ogynnsam värdeutveckling (Chi et al., 1997). Det är därför möjligt att ett inledningsvis kostsamt köp dessutom får betydande konsekvenser för kundens framtida ekonomi.

Säljarens agerande i banksituationen präglas dessutom av en målkonflikt, en balansgång, som inte existerar vid polkagrisförsäljningen. Optionssäljaren måste förutom att väga kundens behov mot sina egna målsättningar dessutom uppmärksamma de krav som organisationen ställer (Schwepker, 1999). Härigenom tvingas säljaren genom sitt agerande således prioritera bland understundom starkt motstridiga anspråk. Säljaren ställs därför, medvetet eller omedvetet, inför situationen att antingen utnyttja det asymmetriska informationsövertaget till sin egen och organisationens fördel, och påverka kunden på kundens bekostnad, eller istället kundanpassa och utjämna informationstilldelningen (Mishra et al., 1998; Prendergast, 2002).

I banksituationen ställs följaktligen säljaren inför en etisk betänklighet som den nioårige pojken inte drabbas av. Hon eller han måste därför fråga sig i vilken utsträckning det är etiskt acceptabelt och försvarbart att utnyttja och påverka genom att använda asymmetrisk information och på detta sätt ifrågasätta var gränserna går för denna informationsfördel (Graaf, 2001; Knie-Andersen, 2002). Kravet på etiskt ifrågasättande accentueras dessutom ytterligare i situationer där säljaren presenterar sig som rådgivare och där det egentliga syftet med mötet följaktligen döljs för kunden (Schwepker, 1999; Vermillion et al., 2002).

### **2.3.3. Individens olika uppfattningar**

Dessutom reagerar individer olika när de ställs inför etiska dilemman. Koskinen (1999) menar att detta individberoende är ett resultat av hur etiska och moraliska resonemang successivt utvecklas genom olika stadier, i vilka det gradvis sker en inriktning mot mer komplexa och abstrakta etiska tankeutbyten. Dock kan denna utveckling påskyndas genom olika former av stimuli, t.ex. har utbildning i etik visat sig ge tydliga positiva effekter (Eriksson, 2001). Genom diskussioner kring etiska problem och ställningstaganden är det därför möjligt att nå en högre medvetenhet och förståelse kring förekommande komplikationer (Koskinen, 1999).

Följaktligen kan individen som oavsett andras intressen eftersträvar maximal egen vinning genom utbildning och uppföljning förmås anta ett systemperspektiv där andra i stor utsträckning bestämmer vad som är acceptabelt och riktigt (Boyle, 2000).

Individens handlande kommer på detta sätt att karakteriseras av överensstämmelse med omkringliggande etiska principer vilket möjliggör ett ömsesidigt uppfyllande av interpersonella förväntningar (Bejou et al., 1998).

Vidare finns det psykologiska faktorer som utifrån situationens betydelse och individens förutsättningar påverkar beteendet (Vermillion et al., 2002). Experiment visar t.ex. att människor är mer riskbenägna i situationer där en möjlig förlust kan undvikas genom ökad risktagning<sup>5</sup> (Connolly et al., 2000). Härigenom ökar också risken för oetiskt handlande i sådana situationer där aktören genom klandervärt beteende enkelt kan undvika personligt misslyckande, t.ex. är det sannolikt att individer i slutet av en period överträder organisationens fastställda etiska ramar för att uppnå enskilda mål (Hubbard, 1998; Schwepker, 1999). För att motverka sådana negativa effekter menar Koskinen (1999) att det därför är viktigt att de i organisationen implementerade etiska riktlinjerna uppfattas som både betydelsefulla och relevanta. Härigenom kan organisationen säkerställa att företagets personal inte agerar på ett sätt som i förlängningen drabbar kunderna och den egna lönsamheten (Hosmer, 2003).

---

<sup>5</sup> Se även avsnitt 2.2.9. The framing trap

---

### **3. Metod**

I detta avsnitt förklaras och motiveras det tillvägagångssätt och de metodmässiga vägval som gjorts, samt hur det övergripande arbetet med uppsatsen genomförts för att uppnå uppsatsens syften. Följaktligen diskuteras bl.a. ämnesområden som perspektiv och praktiskt tillvägagångssätt.

Inledningsvis beskrivs en övergripande metoddiskussion som innehåller teoretiskt förhållningssätt till undersökningen. Därefter skildras på vilket sätt data har införskaffats, och slutligen behandlas uppsatsens giltighet och trovärdighet.

#### **3.1. Övergripande metoddiskussion**

##### **3.1.1. Huvudsakligt angreppssätt**

I uppsatsen används principer och teorier rörande relationsmarknadsföring, beslutsprocesser, och beslutsfällor. Teorierna fungerar därmed som utgångspunkt för de empiriska observationerna och valda teorier har i undersökningen därför ställts mot empirisk data (Hartman, 1998). Angreppssättet har således lett till att slutsatser om enskilda händelser kunnat erhållas genom logisk och tankemässig slutledning (Andersen, 1998; Eriksson et al., 2001).

Av den orsaken blir valet av teori, tillsammans med valet av perspektiv, avgörande för hur problem och frågeställningarna uppfattas och därmed vilka slutsatser som dras (Eriksson et al., 2001). Följaktligen behandlar studien teorier om påverkan i beslutsprocesser och hur detta kan relateras till individuella bankkunder, personliga bankmän, och relationsmarknadsföring. Vidare bygger utredningen på vad som enligt Halvorsen (1992) kallas ett statistiskt perspektiv då det huvudsakliga syftet är att vid en tidpunkt belysa och skapa förståelse för hur bankerna och de personliga bankmännen agerar för att bemöta kunderna och den eventuella principalagentproblematik som relationsmarknadsföring kan medföra.

Utredningen bygger dessutom övergripande på ett kritiskt perspektiv eller ett sakligt granskande förhållningssätt, där utgångspunkten för problemformuleringarna och syftet är grundad på bankernas agerande och hur detta tankemässigt kontrasterar några av de teorier som är allmänt vedertagna inom området för beslutsfattande, beslutsprocesser, och kognitionspsykologi. Det kritiska perspektivet syftar fölaktligen till ett sakligt granskande av både fördelar och nackdelar som bankernas relationsmarknadsföringsmetoder medför.

##### **3.1.2. Val av undersökningsmetod**

###### **3.1.2.1. Kvalitativt angreppssätt**

Undersökningen använder sig av ett kvalitativt angreppssätt. Detta metodval grundar sig på uppsatsens syfte, vilket är att belysa och generera ökad förståelse för hur interaktion och påverkan, inom ramen för relationsmarknadsföring, sker mellan de personliga bankmännen och kunderna. Härvid tillåter ett kvalitativt förfarande ett

sådant undersökningsdjup att betydande förståelse kan erhållas (Eriksson et al., 2001; Holme et al., 1996).

Dessutom medger en kvalitativ ansats att undersökningen tillskrivs ett visst mått av flexibilitet; det blir därigenom möjligt att kontinuerligt utveckla och förändra metoden på ett sätt som tillåter att även intressanta följdproblem kan undersökas (Olsson et al., 2001). Detta är i uppsatsen av betydelse eftersom ämnesområdet är sådant att individers bakomliggande åsikter, funderingar, och beteenden påverkar det problem som undersöks (Eriksson et al., 2001).

### **3.1.2.2. Fallstudie**

Undersökningen är genomförd som en fallstudie, vilket motiveras av att det valda ämnesområdet och problemformuleringarna på ett bra sätt kan belysas och besvaras genom helhetsförståelse av det som undersöks. Dessutom tillåter fallstudien granskning av förhållandevis komplexa problem eftersom undersökningsformen möjliggör studier av faktorer samverkan och interaktion. Således tillåts förståelse ur flera perspektiv (Eriksson et al., 2001; Lundahl et al., 1999).

I uppsatsen är detta betydelsefullt eftersom undersökningens avsikt är att försöka ge en så rättvisande och komplett bild som möjligt av det som undersöks. Fallstudien är därför väl lämpad för att förstå de faktorer som påverkar kundens beroendesituation i mötet med den personliga bankmannen. Dessutom lämpar sig undersökningsformen väl i förståelsen för hur den personliga bankmannens agerande påverkas av organisationens regler, policys, förhållningssätt, och fastställda handlingsprogram. Fallstudien tillåter därvid en förståelse som är mer heltäckande än vad som är möjligt med många andra undersökningsmetoder (Eriksson et al., 2001; Lundahl et al., 1999).

### **3.1.2.3. Val av fallföretag**

Undersökningen är gjord på FöreningsSparbankens centrala kontor i Karlskrona. Detta val grundade sig på att det lokala kontoret är knutet till en stor och kundanpassad organisation vilket förhoppningsvis ökar slutsatsernas intresse och det teoretiska kunskapsbidragets användbarhet. Dessutom har det lokala kontoret en stor kundbas och en explicit satsning på tilldelning av personliga bankmän. Följaktligen fungerar relationsmarknadsföring som en integrerad del av bankens strategi, vilket gör banken väl lämpad för undersökningen.

Då detta dessutom är en lokalt förankrad organisation upplevdes möjligheten till att etablera en personlig och förtroendefull kontakt med ledningen som god. Detta var betydelsefullt eftersom undersökningen förutom intervjuer med bankens personal även inkluderade observationer av den interaktion som sker mellan bankens kunder och de personliga bankmännen. Den goda kontakten med ledningen var således viktig för att skapa det tilltröende och den tillgänglighet som krävs för ingående kunna studera organisationens arbetsätt. Dessutom möjliggjorde det förbättrade tillträdet att svåråtkomlig empiri gjordes tillgänglig, t.ex. blev det via säkerhetsutbildning och insyn möjligt att granska vissa sekretessbelagda företagsinterna system och annan konfidentiell information.



Vidare är det undersökta ämnet sådant att individers bakomliggande åsikter, funderingar, och beteenden påverkar förståelsen för det som undersöks (Hammond et al., 1998). Empirisk datainsamling kan därför både förbättras och förenklas om god personlig kontakt upprättas med organisationens individer (Lundahl et al., 1999). På detta sätt kan personlig kontakt ge en mer heltäckande förståelse av den valda organisationens förehavanden (Eriksson et al., 2001).

Sammantaget har därför valet av organisation skett för att i görligaste mån underlätta och förbättra undersökningens ansats, något som dessutom ytterligare förenklats genom företagets vänliga bemötande.

### **3.2. Praktiskt tillvägagångssätt**

Undersökningens empiriska del har genomförts i en studie, vilken delats upp i fem stycken på varandra följande delmoment: (1) inledande intervjuer med personer i bankens ledning, (2) observationer av interaktion mellan bankmän och kunder, (3) intervjuer med personliga bankmän, (4) intervjuer med kunder, samt (5) avslutande intervjuer med personer i bankens ledning. Denna uppdelning har valts för att tillåta en kombination av bankledningens, bankmännens, och kundernas perspektiv och härigenom möjliggöra en bra helhetsbeskrivning över problematiken.

Den valda ordningen ger dessutom undersökningen en naturlig arbetsgång där först ledningens perspektiv granskas och där sedan bankmännens agerande jämförs med detta synsätt. Därefter bidrar både bankmännens och kundernas synvinklar till att återkoppling slutligen kan göras gentemot bankledningens tidigare presenterade ståndpunkter. På detta sätt har det valda ämnesområdet kunnat ramas in och problemformuleringarna belysas ur flera olika perspektiv. Därmed har undersökningen givits den nödvändiga helhetsbild som en djupare förståelse av ämnet kräver.

#### **3.2.1. Datainsamling**

Då undersökningen syftar till utökad förståelse av det valda ämnesområdet har primärdata insamlats företrädesvis genom kvalitativa och personliga intervjuer. Detta val motiveras av att kvalitativa intervjuer anses ge det deltagande och den nödvändiga effektivitet som krävs vid komplexa frågeställningar (Gubrium et al., 2001). Vidare tillåter intervjuformen hög reliabilitet genom att respondentens svar kan följas upp och att eventuella missuppfattningar därmed kan undvikas (Lundahl et al., 1999). Intervjuerna tillåter därvid att inte endast sökt information kan inhämtas; det blir även möjligt att via följdfrågor och ytterligare upplysningar öka den förståelse som eftersträvas (Ibid).

På detta sätt kan det därför föras djupgående diskussioner kring de aktuella problemformuleringarna vilket sedermera leder till att informationsbehovet tillfredställas på ett fullgott sätt (Eriksson et al., 2001). Följaktligen är intervjuerna genomförda med stor ämnesbredd och öppna svarsalternativ för att därigenom ge den intervjuade möjlighet att bättre beskriva bakomliggande faktorer och tankegångar (Ibid).

De genomförda intervjuerna är också att betrakta som ostandardiserade på så sätt att frågeformuleringarna och frågornas ordningsföljd har kunnat väljas fritt (Gubrium et al., 2001). Intentionen har varit att undvika ledande frågor och sådan styrning av respondenterna som kan leda till att relevanta aspekter rörande problemformuleringarna förbises. Emellertid har även målet varit att hålla diskussionerna innanför ämnesområdets ramar varför viss fokusering varit nödvändig. Denna fokusering har säkerställts med hjälp av frågeguider<sup>6</sup> som vid intervjutillfällena fungerat som stöd för diskussionerna. Dessutom har intervjuerna varit mer fria än strukturerade, vilket inneburit att diskussionerna i viss mån kunnat utvecklas till att även inkludera respondenternas attityder, frågor, och idéer (Gubrium et al., 2001).

Det bör dessutom poängteras att under studiens tre inledande delmoment så har uppsatsens kritiska förhållningssätt hållits dolt för de intervjuade och observerade personerna. Denna ansats ansågs nödvändig för att förhindra alltför tillrättalagda svar och begränsade beteenden. Däremot har frågor rörande relationsmarknadsföring och dess implementering behandlats helt öppet, vilket givetvis resulterat i diskussioner kring fenomen som påverkan och beroende. Under faserna fyra och fem har det granskande perspektivet gjorts alltmer tillgängligt för att på detta sätt utvidga intervjumaterialet med direkta kommentarer om hur banken ser på problemen med relationsmarknadsföring och vilka negativa konsekvenser som detta verktyg kan få för kundernas beslut.

För att komplettera och bredda förståelsen av det insamlade intervjumaterialet har även ett antal direkta observationer genomförts. På detta sätt har respondenternas uppvisade beteende kunnat ställas mot och jämföras med de svar som avgivits (Argyle, 1994). Vid observationerna har avsikten varit att minimera det egna deltagandet för att därigenom hålla graden av interaktion och påverkan på så låg nivå som möjligt. Ur beteendesynpunkt hade det dessutom varit önskvärt att genomföra observationerna dolt, dvs. på ett sådant sätt de observerade personerna ej gjorts medvetna om iakttagelserna. Det har dock ej varit möjligt pga. den studerade situationens utformning.

### **3.2.1.1. Inledande intervjuer med personer i bankens ledning**

Efter en inledande kontakt där övergripande och förberedande frågor överlämnades, genomfördes en längre intervju med Anders Persson som är Kontorschef för FöreningsSparbanken i Karlskrona, och med Marknadsföringschefen Lotta Pålsson. Intervjuerna genomfördes under dagtid i ett avskilt sammanträdesrum på bankkontoret och varade i ungefär 60 minuter.

Genom sina positioner har Anders Persson och Lotta Pålsson det operativa och strategiska ansvaret för att relationsmarknadsföringsstrategin i verksamheten fungerar och för att personalen möter och behandlar kunderna enligt de angivna riktlinjerna.

---

<sup>6</sup> Frågeguiderna har utformats mot bakgrund av det presenterade teorimaterialet i kapitel 2 och avsikten har med de utvalda frågorna varit att inringa problemen och ämnesområdet. Frågorna har i de enskilda intervjuerna således fungerat som utgångspunkt och underlag för diskussion. Frågeguiderna presenteras i sin helhet i bilaga 1.

De befinner sig dessutom i en sådan ställning att de har möjlighet att utveckla, förändra, och förbättra den kundintensiva ansats som banken har.

Följaktligen är båda övergripande ansvariga för kontorets relationsmarknadsföring och även väl insatta i den interaktion som sker mellan de personliga bankmännen och bankkunderna. De är därför lämpliga som intervjuobjekt då de kan bibringa undersökningen ett ledningsperspektiv på hur kunden fungerar i samverkan med bankens personal.

### **3.2.1.2. Observationer av interaktion mellan bankmännen och kunderna**

Därefter genomfördes individuella observationer av sex stycken personliga bankmän<sup>7</sup>. På detta sätt inhämtades ett empiriunderlag som möjliggjorde jämförelse mellan bankmännens faktiska beteende och deras framtida intervjusvar. Dessa observationer genomfördes vid bankmännens ordinarie arbetsplatser och var av varierande längd, mellan 25 och 45 minuter.

Selektionen av bankmännen gjordes i samråd med Anders Persson och härigenom erhöles ett brett urval av rådgivare som var tillgängliga för observationer och intervjuer. Ur detta urval valdes sedan, utan Anders Perssons medverkan, de sex personliga bankmän som slutligen deltog i undersökningen.

För att erhålla en mer rättvisande bild av de observerade bankmännens beteende observerades varje bankman i flera oberoende kundsituationer. Vid dessa tillfällen var den personliga bankmannens påverkan i särskild fokus och följaktligen koncentrerades iakttagelserna till huruvida bankmannens beteende och kommunikation påverkade kunden, på vilket sätt denna påverkan skedde, samt till på vilket sätt bankmannen försökte motverka detta.

Då undersökningen avser visa hur banken förhåller sig till eventuell kundpåverkan har en strävan varit att framförallt observera sådana situationer som präglas av relativt stor osäkerhet hos kunden, dvs. situationer där individen generellt lättare blir påverkad. Därför har merparten av observationerna, åtta av fjorton, ägt rum vid situationer eller möten som initierats av den personliga bankmannen. Dock har pga. begränsad tillgänglighet även observationer som initierats av kunden granskats.

### **3.2.1.3. Intervjuer med personliga bankmän**

Sedan genomfördes individuella intervjuer med de tidigare observerade bankmännen och även i dessa intervjuer användas bankens sammanträdesrum. Intervjuerna varade ungefär 45 minuter. Bankmännen intervjuades därför att de har insikt, kunskap och direkt kontakt med det valda ämnesområdet. De besitter sålunda mycket av den förståelse som kan användas för att besvara uppsatsens frågeställningar.

I de diskussionsliknande intervjuer som genomfördes gavs intervjupersonerna möjlighet att förklara och förtydliga hur och varför de agerat på ett särskilt sätt. Dessutom erbjöd de tidigare observationerna att frågeställningarna kunde göras

---

<sup>7</sup> De intervjuade bankmännen finns demografiskt beskrivna i bilaga 2. Där anges fiktiva namn samt kön, ålder, och yrkeserfarenhet.

skarpare och följaktligen koncentreras mer direkt på de fördelar och nackdelar som bankens relationsmarknadsföringsstrategi och dennas implementering medför.

#### **3.2.1.4. Intervjuer med kunderna**

Därnäst intervjuades ett antal av de observerade kunderna. I de fjorton observerade rådgivningssituationerna medverkade totalt sexton kunder, dvs. i två av situationerna var två kunder samtidigt inblandade i mötet med bankmannen. Av dessa sexton kunder var elva villiga att medverka i undersökningen<sup>8</sup>.

De cirka tio minuter långa intervjuerna genomfördes i omedelbar anslutning till rådgivningstillfället för att härigenom förenkla resonemangen om kundernas upplevelser och känslor. I de diskussioner som fördes fick kunderna möjlighet att förklara hur rådgivningssituationen hade upplevts, om de hade känt sig påverkade, och om de i mötet med bankmannen känt sig bundna eller underlägsna. T.ex. tillfrågades kunderna om de ofta följer de råd som ges och om de någon gång ändrat ett beslut på uppmaning av sin personliga bankman.

Genom kundernas svar och upplevelser utökades intervjumaterialet med ytterligare ett värdefullt perspektiv.

#### **3.2.1.5. Avslutande intervjuer med personer i bankens ledning**

Slutligen genomfördes ytterligare en längre intervju, cirka 40 minuter, med Anders Persson och Lotta Pålsson. Vid denna avslutande intervju diskuterades öppet på vilket sätt banken agerar för att ge kunderna acceptabla beslutsmöjligheter, samt vilken medvetenhet bankens personal visar rörande kognitiv påverkan. Dessa argument kunde dessutom ställas mot det material som tidigare inhämtats genom intervjuer och observationer.

I dialogen kunde därför det empiriska materialet kompletteras med bankledningens direkta kommentarer. Dessutom resulterade det använda tillvägagångssättet i att det blev möjligt att diskutera eventuell förekomst av faktiska problem och vilka resultat detta får för organisationen och dess kunder.

### **3.2.2. Dokumentation**

Dokumentation har förekommit i anslutning till intervjuerna och observationerna genom förande av fältanteckningar. Dessutom har samtliga intervjuer med personliga bankmän och med personer i bankens ledning spelats in. I situationer då kunder observerats eller intervjuats har följaktligen endast anteckningar förts. Detta val har gjorts medvetet för att värna om kundernas integritet och för att förbättra deras svarsbenägenhet.

Emellertid har ingen nedteckning av de inspelade intervjuerna skett pga. att detta förfarande utesluter mycket av den viktiga information som förmedlas t.ex. genom tonfall, beteende, och kroppsspråk. Istället har inspelningarna använts för att i

---

<sup>8</sup> Kunderna finns demografiskt beskrivna i bilaga 3. Även här används fiktiva namn; dessutom anges kundernas ålder och kön.

anslutning till intervjuerna komplettera gjorda anteckningar. På så sätt har anteckningar och inspelningar tillsammans fungerat som diskussionsunderlag.

Diskussionsunderlagen har därefter koncentrerats till individuella helheter där tyngdpunkten lagts på den enskilda intervjuens huvuddrag. Den återstående sammanställningen har därefter diskuterats med intervjupersonen som således givits möjlighet att komplettera, utveckla, redigera, eller förklara eventuella missuppfattningar. Förhoppningsvis har förfarandet givit en bättre helhetsbild än vad som skulle ha skett vid ett rent nedtecknande av det inspelade materialet.

### **3.2.3. Giltighet och trovärdighet**

Idéerna om reliabilitet och validitet härstammar från den kvantitativa metodologin och i samband med kvalitativ metod blir dessa begrepp till viss del felplacerade (Lundahl et al., 1999). Det går inte att riktigt mäta reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning, men samtidigt är det viktigt att intervjumaterial och annan datainsamling sker på sådant sätt att materialet blir trovärdigt och tillförlitligt (Ibid). T.ex. skall insamlandet ske på ett seriöst sätt, det som samlas in skall vara relevant för studierna, och den bearbetning som görs skall vara befogad.

#### **3.2.3.1. Validitet och giltighet**

Validitet är den term som traditionellt används då det talas om en undersöknings giltighet, dvs. huruvida undersökningen mäter det som avses och därmed motstår systematiska mätfel (Erikson et al., 2001). Eftersom avsikten med uppsatsen var att utröna det förhållningssätt banken har gentemot kunderna och dessas beslut var det följaktligen viktigt att den framtagna frågeguiden var relevant. Det blev därför särskilt betydelsefullt att intervjufrågorna formulerades och att svaren bedömdes med utgångspunkt från de framtagna problemformuleringarna och den teoretiska bakgrunden. Viktigt blev också att säkerställa att intervjupersonerna talade om samma begrepp och fenomen som undersökningen avsåg beskriva. Detta gjordes i intervjusituationerna genom att respondenterna ombads definiera och diskutera ett antal nyckelbegrepp, så som t.ex. beslutsprocesser, påverkan, och kundrelationer. På detta sätt uppnåddes den avsedda samstämmigheten.

I avsikt att förbättra undersökningens validitet har även testintervjuer genomförts och genom dessa har intervjufrågorna kunnat förbättras. Dessutom kompletteras det erhållna intervjumaterialet med observationer, vilket ytterligare förstärker studiens giltighet.

#### **3.2.3.2. Reliabilitet och trovärdighet**

Med begreppet reliabilitet avses mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga influenser; en reliabel och trovärdig mätning påverkas därför inte av tillfälligheter (Davidson et al., 1994; Lundahl et al., 1999). För att uppnå ett resultat med hög reliabilitet var det därför önskvärt att studien inte påverkades av vem som utförde den eller av de omständigheter under vilka den skedde. Mycket viktig blev därför ansatsen att försöka minimera intervjuareffekten, dvs. att påverka de intervjuade och

observerade personerna i så liten utsträckning som möjligt. Betydelsefullt blev därför t.ex. att formulera frågor och påståenden på ett neutralt sätt.

I detta avseende är reliabiliteten att betrakta som god då undersökningens syfte till viss del dolts för de intervjuade personerna. De har därför inte givits möjlighet att svara eller uppvisa beteende utifrån särskilt ställda förväntningar. Istället är det ett troligt antagande att korrekta attityder och handlingssätt registrerats. Reliabiliteten har dessutom särskilt beaktats vid bearbetningen och tolkningen av det insamlade materialet. Genom det använda tillvägagångssättet har intervjupersonerna givits goda möjligheter att förmedla sina riktiga åsikter och följaktligen är reliabiliteten även i detta avseende att betrakta som god.

## 4. Empirisk analys

I detta avsnitt beskrivs undersökningens empiriska utfall. Dessutom sker här en teoretisk återkoppling genom att empirin analyseras utifrån det tidigare presenterade teorimaterialet. På detta sätt genomförs således en granskning av det material som insamlats genom intervjuerna med, och observationerna av, bankens personal.

### 4.1. Bankens verksamhetsidé och bankledningens perspektiv

FöreningsSparbanken har som dokumenterad lokal och central verksamhetsidé att finnas till för kunderna. Följaktligen ses dessa som en av bankens viktigaste tillgångar och som en betydelsefull konkurrensfördel. På kontoret i Karlskrona är denna uppfattning så tydlig att ledningen talar om kunderna som en avgörande faktor för organisationens långsiktiga lönsamhet och överlevnad. Bankledning anser därför att verksamheten kräver en mycket stark kundorientering.

Ledningen beskriver dessutom att bankens vision inkluderar ett samhällsåtagande i vilket organisationen vill fungera som en bank för alla, en folkets bank. Genom denna inriktning eftersträvar företaget att existera och verka på alla samhällsplan och härigenom fungera som en naturlig samarbetspartner i alla de situationer som kräver finansiellt engagemang. FöreningsSparbanken i Karlskrona satsar därför på utpräglat lokal förankring för att genom denna skapa förutsättningar för sådan närhet, tillgänglighet, och dialog att produktiv kundsamverkan blir möjlig. Bankledningen menar genomgående att detta är anledningen till att banken har anammat en explicit relationsmarknadsföringsstrategi.

Emellertid visar det sig genom djupare diskussioner med ledningen att den ökade kundfokuseringen har mindre med samhällsengagemang och mänsklig välvilja att göra, och istället handlar mer om att trygga organisationens framtida intäkter samt att få dessa intäkter att öka i omfattning.

*Vi menar fortfarande att vi är en 'folkets bank' och alla har fortfarande rätt att öppna ett konto här. Men resurserna lägger vi på prioriterade kunder där vi vet att det finns potential, och där organisationen kan öka sina vinster.  
(Anders Persson)*

Organisationen har alltså anpassat sig efter ett selektivt kundbemötande för att på så sätt förbättra hanteringen av kundstocken, dvs. banken har koncentrerat sig på att i ökad utsträckning utgå ifrån prioriterade kunders behov vilket medför att alla kunder inte längre bemöts med samma service. Alltgenom har segmenteringen därför blivit vassare och betydligt mer selektiv. På så sätt har bankmännen givits mer resurser för att bättre kunna möta de av banken gynnade och begränsade kundgrupperna och följaktligen uppfattas segmenteringen alltmer som en avgörande aspekt i marknadsföringens strävan att nå och bearbeta lämpliga kundgrupper.

Omställningen med den lite mindre kundstocken innebär enligt bankledningen att rådgivaren ges möjlighet att "ligga närmare" kunden än vad som tidigare varit möjligt. Ändringen kan således ses som ett sätt för banken att kvalitetssäkra

kundrelationerna. Men i huvudsak syftar förändringen till att förbättra organisationens framtida lönsamhet, vilket också visas i citatet ovan. Banken strävar således efter att hitta inkomstbringande och vinstgivande kunder för att sedan med dessa skapa starka och bra relationer. Genom segmenteringen menar bankledningen därför att det blir lättare att utveckla och förädla kunden så att lönsamhet uppnås.

Det är därför möjligt att ifrågasätta riktigheten och etiken bakom uttryck som ”folkets bank” då detta s.k. samhällsåtagande knappast speglar den verksamhet och relationshantering som banken idag bedriver. Uttrycket medför således att banken i princip falskeligen utger sig för att vara något annat än den är, vilket kan rendera i missuppfattningar då kunder nekas den service som de anser sig berättigade till.

#### **4.1.1. Bankledningens syn på relationsmarknadsföring**

Det är istället mer korrekt att beskriva bankens uppfattning av relationsansatsen som ett attraktivt och effektivt marknadsföringsinstrument i den allt hårdare konkurrensen om kunderna. Strategin blir följaktligen det verktyg som banken förlitar sig på då det gäller organisationens långsiktiga lönsamhet, vilket resulterar i att den medföljande kundnöjdheten ses mer som en välkommen bieffekt.

Följaktligen kan strategin beskrivas som ett stöd i organisationens strävan att förbättra vinsterna, vilket leder till att utvalda kunders behov i viss omfattning tillåts prägla verksamheten. Intervjuerna visar dock att det är vinster och intäkter som är i fokus, samt att kundrelationerna används som medel för att nå dit. Det kan därför inte sägas att organisationen tillämpar renodlad relationsmarknadsföring. Mer riktig är troligen beskrivningen som framställer ansatsen som en modifierad transaktionsstrategi där relationerna nästan enbart används för att generera fler och mer lönsamma avtal, vilket leder till att kundorienteringen blir mindre uttrycklig.

Bankledningen visar i intervjuerna betydande medvetenhet om de teoretiska lönsamhetseffekter som finns med systemet och framhåller att organisationen ser starka kopplingar mellan andelen lönsamma kunder och andelen nöjda kunder.

*Det genomförs både interna och externa mätningar över kundernas nöjdhet och hur denna kundnöjdhet förändras. Till resultaten i mätningarna kan man också koppla bankens lönsamhet. Vi ser mycket tydliga kopplingar här.  
(Anders Persson)*

Ledningen menar dessutom att relationsmarknadsföringen skapar den närhet till kunderna som krävs för att förstå och möta dessas särskilda behov. Bankledningen anser således att den hyser tilltro till det resurskrävande konceptet och menar därför att strategin ges det heltäckande ledningsstöd som krävs.

Hittills har det dock visat sig svårt att erhålla tydliga tecken på att relationsmarknadsföringen genererar lönsamhet i organisationen. Företaget har t.ex. inte lyckats utvärdera relationerna mot något fastställt tidsperspektiv, vilket bl.a. Grönroos (2000) menar är en nödvändighet för att strategins funktion skall kunna bedömas. Inte heller har organisationen granskat och bestämt hur lång tid får det ta innan den enskilda kundrelationen visar lönsamhet. Bankens fasta tro är emellertid att



konceptet i ett perspektiv med längre tidshorisont skapar den långsiktiga vinst som organisationen eftersträvar, t.ex. menar ledningen att kunderna tack vare den nya strategin är mindre priskänsliga. Företaget anser att detta klart indikerar att kunderna upplever ett mervärde med relationen och att strategin därför fungerar. Samtidigt gör detta att banken kan värna om den egna konkurrensförmågan och lönsamheten. Återigen anser bankledningen således att kundrelationerna har ett avgörande inflytande på organisationens verksamhet.

#### **4.1.2. Kortsiktiga mål och målkonflikter**

Dock framhåller bankledningen, något motsägande, även att de omgivande lönsamhetskraven ökat, samtidigt som marknadens tidsperspektiv minskat, varför företaget också tvingats anpassa verksamheten och kostnaderna efter dessa yttre krav. Följaktligen mäter och styr inte organisationen med hänsyn taget till sådana långsiktiga överordnade mål som är förknippade med relationsmarknadsföring. Istället inriktas de anställdas ansträngningar på att nå uttalat kortsiktiga personliga mål, såsom säljkvoter och antal genomförda kundmöten.

Ledningen lyckas således inte konstruktivt omvandla de överordnade strategiska målen på ett sådant sätt att de kan användas och tillämpas i banken, utan istället skapas det en tydlig målkonflikt där den personliga bankmannen, då hon eller han eftersträvar att uppfylla individuella mål, hamnar i ett motsatsförhållande till företagets övergripande syften.

De specifikt kortsiktiga lönsamhetskraven gör sålunda att ledningens utfästelser om kundfokusering uppfattas som tveksamma och obefogade. Om emellertid den tidigare beskrivningen av företagets målsättningar accepteras, dvs. där finansiella vinster är klart överordnade kundernas nöjdhet, så är bankmännens kortsiktiga agerande helt överensstämmande med organisationens krav. Emellertid föreligger det då en överhängande risk för att de personliga bankmännen missbrukar och utnyttjar kundernas förtroende och därigenom åsidosätter den trovärdighet och det etiska åtagande som krävs för långsiktig ekonomisk effektivitet i ett relationsperspektiv.

Bankledningen vidhåller ändock med betydande samstämmighet att organisationen aktivt jobbar mot långsiktiga målsättningar med kundrelationerna och därför med utbildning och diskussion försöker medvetandegöra de krav som relationsmarknadsföringskonceptet innebär.

*Vi arbetar öppet med kundfokusering och kundengagemang, och relationsmarknadsföringen hjälper till att förmedla kundrelationernas betydelse i hela organisationen. Till exempel används företagsvisionen för att visa detta. (Lotta Pålsson)*

På detta sätt menar bankens ledning att de annars kortsiktiga säljkraven ges den motvikt, den balans, som krävs för att framhålla kunden och dennas tillfredsställelse som företagets huvudsakliga målsättning. Ledningen menar dessutom att långsiktigheten hela tiden är i fokus i rådgivningssituationen varför oetisk påverkan i form av forcerad försäljning inte förekommer.

Men då företagets kundfokuserande policy inte skapar incitament, vare sig med belöningar eller med bestraffningar, för att främja långsiktigt agerande kan organisationen inte heller säkerställa att personalen förfar på ett sätt som i förlängningen inte drabbar kunderna eller företagets egen lönsamhet. Det finns därför risk för att bristen på kraftfulla normativa hinder möjliggör att bankmännen exploaterar och påverkar kundernas underlägsna positioner och beslut på ett sätt som överskrider gränserna för vad kundernas integritet tillåter.

Vid de avslutande ledningsintervjuerna gjordes en mer direkt återkoppling till det påverkansrelaterade problem som observerats. Under de mer omfattande diskussioner som fördes kring problematiken menade bankens ledning att problemet med påverkan och bankmannens dubbla roll är uppmärksammat, samt att det finns förståelse för det, men att problemet samtidigt bedöms som oansenligt och förhållandevis hypotetiskt.

*Nej, bankmannens dubbla roll är ingen svår situation att hantera. Så har vi ju alltid jobbat. Egentligen kanske det inte ens är ett problem – om rådgivaren hjälper kunden så kommer lönsamheten automatiskt. (Anders Persson)*

I överensstämmelse med denna argumentation har organisationens ledning också avstått från att till rådgivningssituationen tillföra särskilda påverkansförebyggande åtgärder och etiska riktlinjer. Bankledningen tycker istället att den kunskap och kompetens som bankmännen redan innehar och fortlöpande förbättrar medför att organisationen är tillräckligt väl rustad för att kunna undvika oetiskt agerande, otillbörlig påverkan, onyttig vinstmaximering, och alltför kortsiktiga och forcerade avslut.

*I organisationen strävar vi efter att se kundrelationerna som värdeskapande processer. För att nå fram till detta genomgår rådgivarna kontinuerliga utbildningar så att de har den kunskap och kompetens som krävs för att tillgodose de behov och önskemål som både kunderna och företaget har. Detta gäller både på kort och lång sikt. (Lotta Pålsson)*

Bankledningen menar på detta sätt att företaget strävar efter att finna en situation som långsiktigt skapar värde för alla inblandade parter. Organisationens ledning anser följaktligen att banken och de personliga bankmännen genom utbildning och fokusering på både försäljning och kundorientering framgångsrikt lyckas hitta den rätta balansen mellan två annars förhållandevis oförenliga och motstridiga mål.

Förutom utbildning genomförs även certifiering av organisationens rådgivare. Denna process syftar framförallt till att förebygga direkta faktarelaterade misstag i rådgivningssituationen och är ett medvetet svar på det ökade massmediala trycket; banken menar genom certifieringen att bl.a. besvara samhällets krav på ökat etiskt handlande och på ökad konsumentssäkerhet. Certifieringen är följaktligen tänkt som ett sätt att säkerställa utbildningskvaliteten och kompetensnivån inom den egna

organisationen. Emellertid är certifieringen, till skillnad från licensieringen<sup>9</sup> som styrs av Finansinspektionen, utformad, kravsatt, och kontrollerad internt varför den reella betydelsen av denna åtgärd blir svår att bedöma, t.ex. genomförde Länsförsäkringar motsvarande interna certifiering av 548 bankmän på mycket kort tid<sup>10</sup>.

### 4.1.3. Ledningens agerande

Det kan konstateras att ledningen i banken är starkt engagerad både i utformning och verkställande av relationsmarknadsföringsstrategin, vilket enligt t.ex. Gummesson (1998) är en grundförutsättning för framgång. Dock mäts bankmännens prestationer på ett sätt som inte är förenligt med de långsiktiga perspektiv och målsättningar som konceptet relationsmarknadsföring bygger på. Dessutom framhåller bankledningen tydligt att förmågan att genom marknadsföring intressera kunden för olika tjänster och erbjudanden är absolut nödvändig för att kunna tillgodose organisationens krav på lönsamhet.

Sammantaget medför detta att de långsiktiga målen med relationsmarknadsföringsstrategin tenderar att undermineras. I syfte att motverka denna tendens försöker organisationen och dess ledning, genom intern kommunikation, att uppmuntra långsiktigt tänkande i företaget och i relationerna mellan bankmännen och kunderna. Bankledningen framhåller t.ex. att företaget strävar efter att måna om kunderna och poängterar betydelsen av att kunderna får de oförställda råd som banken utlovar. På detta sätt har organisationen försökt mildra effekterna av det annars utpräglade och prestationsbaserade lönesystem som företaget nyttjar.

Dock uppfattas inte denna interna kommunikation som helt övertygande eller funktionell då bankmännen alltjämt utvärderas och bedöms på sådana grunder som premierar kortsiktigt tänkande och agerande, t.ex. förekommer det fortfarande säljtävlingar där flest antal avslut och faktiska köp premieras. Ledningen menar att banken, trots ökad kundfokusering, härigenom velat bibehålla ett visst mått av nyttig intern tävlingsanda

*Vi har valt att behålla säljtävlingarna eftersom vi tycker att de fungerar bra som inspirerande inslag i det dagliga arbetet. Men det är ingen som tar tävlingarna särskilt allvarligt. Den allmänna uppfattningen är att det är mer en kul grej. (Anders Persson)*

Banken menar härvid att tävlingarna hålls på en modest nivå och att dessa inte, vare sig i organisationen eller utanför, skall betraktas som rena lönegrundande prestationsmått. Inte heller framhåller bankens ledning, vare sig i de inledande eller avslutande intervjuerna, betydelsen av att bankmännen verkligen beaktar påverkansproblematiken och därmed sätter sig in i kundens beslutsprocess och

---

<sup>9</sup> Licensieringen syftar till att säkerställa rådgivarkompetensen hos sådana anställda som aktivt jobbar med värdepappershantering. Förutom Finansinspektionen är även Svenska Fondhandlarförningen och SwedSec involverade i utbildningens framtagning och granskning.

<sup>10</sup> Informationen inhämtades först muntligt och har därefter kontrollerats och verifierats med nätbaserade källor: 2003-05-16 [www.spreadskill.com](http://www.spreadskill.com) och [www.lansforsakringar.se](http://www.lansforsakringar.se)

---

kognitiva situation, t.ex. innefattar organisationens etiska riktlinjer och visionsdokument endast sparsam information om vad som i rådgivningen kan anses vara ett korrekt eller etiskt riktigt handlande. Istället behandlar dessa dokument oftast mer påtagliga situationer som t.ex. rånöverfall, insideraffärer, och bestickning. Ledningen kan därför sägas sakna en grundläggande insikt i hur kunderna organiserar information, hur deras tankeprocesser är uppbyggda, om de preferenser som påverkar beslutssituationen, och vad dessa faktorer sammantaget kan få för konsekvenser.

Sammanfattningsvis innebär detta att bankens ledning har förståelse för de grundläggande komplikationer som finns med den personliga bankmannens dubbla åtaganden, men tycker samtidigt att detta arbetssätt är hanterbart och uppfattar därför inte situationen, eller balansgången, som en egentlig svårighet. Och eftersom problematiken bedöms som ringa agerar följaktligen inte bankens ledning för att förhindra problemets uppkomst eller för att motverka problemets negativa effekter.

Att problemet ringaktas har troligen sin förklaring i att bankledningen har en missvisande bild av kunderna som relativt medvetna och logiska, dvs. de tillskriver kunderna en överdrivet god förmåga att opåverkat förstå och analysera information på ett objektivt sätt. Sålunda saknar ledningen vetskap om sådana individspecifika faktorer som kan leda till beslutsfallor och felaktigheter. Detta medför också att problematikens etiska konsekvenser, t.ex. huruvida det är etiskt acceptabelt och försvarbart att utnyttja kundens situation för påverkan och egen vinning, utelämnas.

## 4.2. De personliga bankmännens perspektiv

### 4.2.1. Bankmännens syn på relationsmarknadsföring

De personliga bankmännen anser att bankens målsättning är att den tilldelade rådgivaren skall fungera som ett stöd för kunden, dvs. den personliga bankmannen skall vara den person som kunden kontaktar och vänder sig till då frågor eller problem uppkommer.

*Det är nog ganska naturligt att de kunder jag ansvarar för också ringer mig. Vi känner varandra bra och jag kan nog ofta föreställa mig hur deras situation är. (Sonja, 49)*

Rådgivarna har i sitt agerande gentemot kunden dessutom en relativt fri roll. Det är dock en frihet under ansvar där kundernas antal, dessas nöjdhet, och företagets lönsamhet tillsammans skall fås att fungera. Bankmännen menar därför att det är viktigt att relationen även från kundens synvinkel upplevs som positiv, förtroendefull, och mervärdesskapande. Naturligt nog menar bankmännen att detta gör deras agerande betydelsefullt, t.ex. blir det viktigt för rådgivarna att känna igen och förstå kundens bakomliggande resonemang. På detta sätt arbetar bankmännen för att bl.a. kunna råda kunderna om varierande risker och placeringshorisonter.

Dessutom anser de personliga bankmännen att en stark och bra relation möjliggör ett initiativtagande till försäljning av bankens tjänster och produkter, vilket därför ger en direkt koppling till lönsamheten. Bankmännen menar dessutom att en bra relation är

oumbärlig för att kunna bygga det förtroende som krävs för att kunden skall känna sig trygg och säker i rådgivningssituationen.

*Känner man kunden så blir det också mycket lättare att komma till avslut. Men det måste vara ett ömsesidigt förtroende. Det går ju inte att man lurar kunden. (Vilma, 52)*

I det relationsbyggande arbete är det således även viktigt att få fram kundens preferenser och förväntningar. Detta görs genom en behovsanalys, vilken innefattar en inventering av kundens nuvarande finansiella situation och möjliga kommande behov. Rådgivaren utgår därefter ifrån behovsanalysen när hon eller han föreslår olika tjänster.

Innan rådgivningen sker förbereder och granskar bankmannen den information som finns tillgänglig om kunden och kundens situation. I detta förberedande skede görs också en preliminär bedömning av föreliggande försäljningsmöjligheter. På detta sätt tillåter bankens CRM-system Rådgivarstödet (RGS) en god uppföljning av kundens situation, t.ex. blir det med det använda systemet lättare att följa upp det som diskuterats under tidigare sessioner vilket förenklar kommande överläggningar. Bankmannen kan bl.a. ta fram de dokument som fordrar kundens underskrift och utifrån den nyligen genomförda diskussionen organiserar avhandlade ämnen så att även framtida rådgivningstillfällen kan leda till produktiva avslut.

Systemet syftar primärt till att förenkla och strukturera den kundhantering som banken och rådgivarna genomför, vilket gör systemet betydelsefullt för organisationen. Stödet tillåter dessutom bättre uppföljning än vad som tidigare varit möjligt. RGS ger till skillnad från de sparsamma stödanteckningar som bankmännen tidigare förde en mer komplett bild av kunden. Systemet kan därför sägas fungera som både uppföljning i det egna arbetet med kunden, men också som en mekanism för att skapa merförsäljning och flytta kundkapital från konkurrenter till den egna banken.

Dessutom menar bankmännen att systemet är värdefullt för kunden då det i rådgivningssituationen hjälper till att skapa trygghet genom standardisering. På detta sätt skaffar sig också banken det underlag som krävs för att visa på att kunderna fattar sina egna beslut och på vilka grunder som de presenterade råden är framtagna. Generell är således uppfattningen att Rådgivarstödet och relationsmarknadsföringen ger bankmannen en mer heltäckande förståelse för kundens nuvarande behovssituation. På detta sätt anser därför rådgivarna att systemet ger banken ytterligare möjligheter att uppfatta och möta de finansiella behov som kunderna har. Utifrån vidare diskussioner visade det sig dessutom att den förekommande informationsasymmetrin, med hjälp av systemet, ofta blir ännu större eller åtminstone förflyttas.

*Visst vet kunden mer om sig själv och sin egen ekonomi. Men det är banken som har den största fördelen. Systemet ger ett mycket bättre grepp på vad kunden har och behöver och detta fungerar sen som utgångspunkt i senare rådgivningar. (Ingemar, 37)*

Sålunda menar bankmännen att Rådgivarstödets utformning är sådan att den underlättar säkerställandet av kundens mervärde i relationen med banken samtidigt som systemet inbjuder till betydande meraffärer.

Följaktligen är bankmannen väl förberedd i rådgivningssituationen, t.ex. har hon eller han kunskap om kundens aktuella innehav men också om vad kunden själv har för återkommande förväntningar på rådgivningstillfällena. På detta sätt skapar, utvecklar, och utökar bankmannen det informationsmässiga överläge som gör det möjligt att, ur bankens perspektiv, öka relationens lönsamhet. Härmed blir det genomförbart att till kunden sälja in fler tjänster men också möjligt att förändra kundens beteende så att hon eller han, med mindre resurser, i större utsträckning klarar av att hantera huvuddelen av sina transaktioner utan assistans.

För att få till stånd en situation i vilken det ges möjlighet att utveckla kundens relation med banken, dvs. lönsamheten med kunden, så inbjuds kunderna med jämna mellanrum till vad de personliga bankmännen benämner behovsanpassade rådgivningar. Emellertid är merparten av dessa situationer inte styrda, initierade, eller efterfrågade av kunden, varför de istället är att betrakta som förtäckta försäljningssituationer vilka syftar till att öka omsättningen på utvalda tjänster och produkter. Följaktligen döljs det egentliga syftet med sammankomsten för kunden vilket medför att hon eller han redan från början försätts i en underlägsen position. Då dessutom bankmannen utger sig för att fungera som rådgivare men istället fungerar, agerar, och styrs som säljare finns det stora risker att situationen förvärras, t.ex. ökar de tänkta skillnaderna mellan dessa roller risken för att kunden uppfattar marknadsföringen som förhållandevis objektiva och neutrala råd.

Således utsätts kunden i rådgivningssituationen, den dolda försäljningssituationen, för stark och riktad produkt och tjänsteexponering, vilket ökar risken för påverkan. Detta förstärks ytterligare av att den genomsnittliga kunden befinner sig i en situation där hon eller han inte har tillräcklig kunskap för att helt på egen hand fatta ett beslut. Kunden blir därför beroende av den personliga bankmannens råd, vilket följaktligen förstärker bankens redan existerande och betydande informationsövertag.

Bankmännen framhåller i intervjuerna att de är medvetna om att påverkan skulle kunna förekomma i rådgivningen men menar att de försäkrar sig mot eventuella upplevelser av övertalning genom att vid rådgivningen uttryckligt låta kunden fatta beslutet.

*Man är hela tiden noga med att kunden skall fatta besluten, så någon påverkan eller övertalning är det inte tal om. Samtidigt har vi ju som uppgift att sälja, men man försöker aldrig lura någon. (Ingemar, 37)*

Dock visar bankmännen i diskussion om etiska komplikationer endast ringa förståelse för att underlåtenheten att tidigt informera kunden om situationens faktiska syfte skulle generera några påföljder för hur kunden sedan klarar av att hantera beslutssituationen. Rådgivarna framhåller t.ex. att även om bankmannen är försäljare så är hans eller hennes uppgift huvudsakligen att hjälpa kunden att välja bland de alternativ som finns tillgängliga.

---

Det är emellertid bankmannen som, på bankens inrådan, inledningsvis själv väljer att presentera vissa särskilda alternativ, vilket gör att kundens första valsituation redan är starkt begränsad. Dessutom är kunden till skillnad från bankmannen förhållandevis oförberedd på rådgivningssituationens struktur och innehåll. På detta sätt erhåller kunden inskränkt information varför möjligheterna att fatta egna beslut minskar. Det spelar därför mindre roll att bankmannen eftersträvar att alltid undvika personliga ställningstaganden. Inte heller blir det särskilt betydelsefullt att kunden, utifrån de presenterade alternativen, själv ges möjlighet att resonera och bestämma.

Härmed ökar också risken för att rådgivaren ges ett avgörande inflytande över det alternativ som slutligen väljs. Det kan därför påstås att bankmännen har en snäv uppfattning om hur stora påverkansmöjligheterna i realiteten är. Bankmännen menar dessutom att de påverkans effekter som är möjliga pga. lönesättning och målstyrning inte uppfattas som särskilt sannolika eftersom den segmentering som först organisationen och därefter bankmannen genomför leder till att endast kunder med faktisk eller potentiell lönsamhet bearbetas. Det finns därför inget tvång till direkt försäljning. Genom observationerna och intervjuerna upplevs det dock som att kunden i dessa situationer ändå är väldigt utlämnad.

#### **4.2.2. Kortsiktiga mål och målkonflikter**

De personliga bankmännen arbetar således intensivt med att via ledningens målsättningar implementera och handha strategin på bästa sätt, men då målen med relationsmarknadsföringsstrategin inte i tillräcklig omfattning brutits så är detta för flera av de personliga bankmännen en svåröverskådlig uppgift.

Då dessutom bankmännens målsättningar vad avser relationsmarknadsföringsstrategin kompletteras med krav på säljrelaterade prestationer får detta effekten att kundrelationerna inte i alla situationer ges den fokusering och koncentration som är nödvändig. Balansgången och de dubbla rollerna blir för bankmännen alltså en tydlig målkonflikt och ett betydligt mer reellt och svårhanterligt problem än vad bankens ledning är på det klara med.

*Man gör så gott man kan. Men det är inte alltid självklart hur man skall bete sig. Hur gör man med kunden som har en mindre god investeringsidé? Övertalar man honom att låta bli så blir banken utan intäkt, och låter man honom hållas så blir han kanske missnöjd i ett senare skede. Svårt. (Vilma, 52)*

Emellertid har bankmännen också förståelse för de krav som finns på försäljning och menar att dessa är ofrånkomliga eftersom organisationen inte kunnat finna andra ändamålsenliga former för att mäta relationernas lönsamhet i ett för marknaden acceptabelt tidsperspektiv. Rådgivarna framhåller dock att bättre lönsamhetsmått vad gäller de enskilda relationerna hade varit önskvärt för att underlätta utvärdering och planering av det egna arbetet.

Bankmannens roll är sålunda starkt knuten till organisationens lönsamhet. Kortfattat innebär detta att bankmännen premieras och avlönas i huvudsak beroende på säljrelaterade prestationsmått. Följaktligen förmedlar också flera av bankmännen att

de uppfattar det som sin primära uppgift att genom kundhantering få till stånd fler och mer lönsamma affärer och därmed ökad försäljningsvolym. För att säkerställa dessa krav finns det tydliga mål på vad som eftersträvas och förväntas av varje enskild rådgivare i varje enskild rådgivningssituation, t.ex. finns det krav vad avser försäljning av särskilda produkter och tjänster, men också vad avser möjligheten att mer beständigt knyta kunden till banken.

Vanligt är att bankmannen själv bestämmer målsättningarna för sina prestationer. Dock sker normalt inte någon omfattande revision av målbilden utan istället görs oftast en smärre justering utifrån föregående års prestationer och resultat. Efter att målen definierats diskuteras nivåerna med bankledningen i återkommande uppföljningssamtal och härigenom ges även ledningen ett betydande inflytande över hur bankmännen uppfattar organisationens krav. I uppföljningssyfte sker kontinuerligt kontroller av bankmännens måluppfyllelse, dvs. huruvida de månadsvis når uppsatta säljkrav. Dock är systemet för uppföljning och kontroll så pass transparent att rådgivaren själv har möjlighet att granska den egna prestationen men också andra bankmäns resultat vilket givetvis ökar känslan av konkurrens.

Konkurrensen bankmännen emellan medför dessutom att de endast i liten utsträckning jobbar mot gemensamma och övergripande organisationella mål. T.ex. visar intervjuerna med de personliga bankmännen tydligt att revirtänkandet och tävlingsinstinkten dem emellan är mycket stark och att istället den individuella prestationen anses som den mest betydelsefulla. Det förekommer t.ex. inte att rådgivare inbördes diskuterar och utifrån kundernas behov omplaceras dessa för att därigenom förbättra förutsättningarna för ett individuellt kundanpassat bemötande.

Genom både intervjuerna och observationerna erhöles en stark känsla av att rådgivarna jobbar stringent mot de egna målen och att det bankmännen emellan finns en påtaglig konkurrens. Då detta är fallet och konkurrenssituationen samtidigt tillåts fortgå under en längre period förhöjs också risken för att kunderna utnyttjas kortsiktigt. Bankmännen vänder sig, i likhet med bankledningen, dock mot denna argumentation och menar att det inte förekommer någon omfattande rivalitet och att den sparsamma tävlingsanda som råder inte resulterar i att kunderna blir drabbade. Emellertid påpekar rådgivarna samtidigt att det t.ex. mot slutet av en period kan upplevas viktigare att kontrollera och jämföra sin prestation med andra.

Det finns genom prestationskraven följaktligen en risk för att de personliga bankmännen negligerar de långsiktiga målsättningar och krav som organisationen och kunderna har. Härigenom är det således möjligt att bankmännen agerar på ett sätt som kontrasterar grundprinciperna med relationsmarknadsföring. Det är därför också möjligt att bankmännen på ett självcentrerat sätt endast ser till den egna vinningen, vilket kan resultera i att rådgivningarna anpassas för att säkerställa ökad försäljning istället för att bättre tillgodose kundernas önskemål.

De kortsiktiga målens stora betydelse skulle alltså på detta sätt kunna leda till att kunden påverkades och övertalades till en viss överkonsumtion. Följaktligen saknar organisationen vissa grundläggande förutsättningar för att uppnå den omfattande målkorrelation och samverkan som krävs av en genuin

---



relationsmarknadsföringsansats. Vidare så accentuerar de stringenta försäljningskraven den problematik som fordrar bankmannens dubbla uppmärksamhet. Genom dessa krav upplever rådgivarna generellt att den långsiktighet som organisationen strävar efter känns svår att uppnå medan det istället upplevs som enklare att tillgodose de krav som banken har på försäljning. Således förekommer det att prestationerna ibland bedöms som viktigare än kunderna. I detta avseende skiljer sig dock uppfattningarna och beteendena något mellan den äldre och yngre kategorin bankmän.

*För egen del känns det som målen är ganska klara. Man har sina nivåer och resultat att nå upp till, och detta fungerar sen som en grund i kommande utvecklingssamtal och lönesamtal. ... Visst finns tankarna på relationerna i bakgrunden så man jobbar ju med dem också, men det är ju inget som kontrolleras eller följs upp. (Håkan, 28)*

De genomförda intervjuerna visar att uppfattningen, att de kortsiktigare målen är betydelsefulla, är frekvent förekommande bland de personliga bankmännen. Emellertid är denna åsikt något mer vanlig bland yngre rådgivare även om de också upplever att det diskuteras öppet om relationer och värdet av dessa då det gäller att öka företagets lönsamhet. Det talas t.ex. om uppfyllelse av målsättningar som ett avgörande element för framtida löneutveckling och avancemang. Att uppfylla eller överträffa de egna målen kan följaktligen medföra en bland många bankmän eftersträvansvärd utveckling, vilket givetvis ytterligare accentuerar det kortsiktiga tänkandet. Något motsatt menar de äldre bankmännen att den mänskliga kontakt som kundrelationerna innebär efterhand blir viktigare och mer angelägen.

*Har man jobbat så länge som jag bryr man sig inte så mycket om vad ens chefer tycker. För mig är det viktigare att kunna se mina kunder i ögonen. Jag tror nog att det är mer vanligt med övertalning och försäljning bland de yngre. (Ingeborg, 58)*

Denna skillnad visade sig också tydligt i de beteenden som rådgivarna uppvisade under de genomförda observationerna. Följaktligen avsatte de något äldre bankmännen, i större utsträckning än de yngre, ofta lite extra tid för att ordentligt diskutera först kundens individuella situation och därefter de rent bankmässiga ärendena.

Under de genomförda observationerna uppvisar således de äldre och mer erfarna rådgivarna en mer naturlig förmåga att möta och förstå kunden. De uppvisade i enlighet med detta, beteenden som antyder att de är mer mottagliga och därigenom lättare hörsammar vad kunderna vill ha och behöver. Kort sagt vänder de sig mer mot kunden och låter på detta sätt den personliga kontakten och erfarenheten prägla mötet. Däremot uppvisade de yngre och mindre erfarna rådgivarna ett agerande mer styrt av givna mallar, eller föreslagna förhållningssätt, vilket i vissa situationer resulterade i ett mer säljinriktat beteende.

Således styrks de observerade beteendena även av bankmännens egna uppfattningar. Dock visar vare sig yngre eller äldre bankmännen ha någon direkt medvetenhet eller

---

förståelse för sådana beslutsmässiga genvägar eller beslutsfallor som kan vara vanligt förekommande i kunders beslutssituationer, t.ex. känns fenomenet där kunderna söker bekräftande information (*confirming-evidence*) igen. Det finns även viss förståelse för att olika alternativ- eller frågeformuleringar (*framing*) kan medföra att jämförbara situationer uppfattas som olika, men det saknas uppfattning om vilka konsekvenser som dessa båda fenomen kan tänkas medföra för kundernas beslut.

Förutom att utvärderas direkt efter sina prestationer så bedöms rådgivarna även efter storleken och volymen på den tilldelade och uppbyggda kundbasen, dvs. en större kundbas anses av bankmännen därför som mer värdefull då denna leder till förbättrat löneläge och ökad status.

*Det tar tid att bygga upp en stor kundbas, och man får inga kunder till skänks, så de kunder man skaffat håller man riktigt hårt i. Jag känner ofta att det är mer mina kunder än bankens. (Gun, 47)*

Viktigt för den enskilda rådgivaren blir därför att arbeta för att förädla de egna kunderna så att goda individuella resultat uppnås genom ökad försäljning. De personliga bankmännen försöker därför även utveckla olönsamma kunder på ett sådant sätt att de så småningom skapar lönsamhet eller åtminstone blir så lite olönsamma som möjligt. Ett sätt för rådgivarna att nå denna målsättning är att utbilda kunderna och hjälpa dem att själva finna mer information. På detta sätt menar bankmännen att kunderna upplever att de utvecklas samtidigt som arbetssättet hjälper till att överbrygga bankens tidigare informationsöverläge, dvs. bankmännens informativa agerande skapar härmed en bättre balans inför kommande förhandlingar.

Härigenom anses det att kunderna blir mer medvetna om bankens verksamhet och de finansiella instrumentens utformning. Bankmännen menar att de på detta sätt försöker skapa en mer medveten kundstock vilket i förlängningen leder till att kunderna förhoppningsvis blir mindre påverkade och att de i rådgivningssituationen enklare kan sätta sig in i de begrepp som används.

*Det är viktigt att man vet var man har kunden och därför försöker man också informera och utbilda. Samtidigt vill man ju att kunden skall klara så mycket som möjligt själv för då får man själv mer tid. (Ingemar, 37)*

Emellertid visar det sig genom observationerna och intervjuerna att den information som ofta förmedlas vid rådgivningstillfällena är sådan att den vanligtvis uppmuntrar till begränsad informationsinhämtning, t.ex. uppmuntras kunderna inte till att vidga sin sökning utanför de källor som tillhandahålls av FöreningsSparbanken. Bankmännens agerande uppfattas i detta avseende snarare som ett sätt att i kunddialogen känna av den enskilda kundens status så att hon eller han även fortsättningsvis kan förse med lämplig information. Det kan därför påstås att den information som erbjuds istället syftar till att i ett längre perspektiv göra kunderna betydligt mindre resurskrävande och samtidigt vänja dem vid och påverka dem till att enbart nyttja den information som banken gör tillgänglig, dvs. s.k. *anchoring*.

Dessutom sker, pga. organisationens och bankmännens mindre goda förståelse, tyvärr ingen utbildning av kunderna om vanligt förekommande beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor, eller dessas konsekvenser. Detta medför att vare sig kunderna eller bankmännen är förberedda på de risker för påverkan som föreligger, vilket i sin tur kan försvåra skapandet av gemensamma, fungerande, och långsiktiga målbilder. Istället kan denna utbildningsbrist resultera i att bankmannens agerande förflyttas närmare ett sådant oetiskt handlande där kortsiktig försäljning obestridligt dominerar kundernas önskemål, dvs. bankmannen skulle pga. problemets dolda karaktär, utan kundens insikt, och i enlighet med det tillämpade utvärderingssystemet tendera att exploatera situationen. Det kan därför påpekas att bristerna på diskussion om beslutsfällornas förekomst ökar allvaret i den problematik som bankmannens två skilda roller innebär.

#### **4.2.3. Bankmännens agerande**

Bankmännen menar att genom den information som kunderna ges så erbjuds också möjligheter till förnuftiga beslut. Därmed antar rådgivarna att de genom kunskap om kunden alltid kan presentera ett urval av de lösningar som bäst motsvarar kundens behov och förväntningar. Denna uppfattning kontrasterar emellertid vedertagna kognitionsteorier varför det istället är betydligt mer rimligt att de personliga bankmännen i detta avseende överskattar (*overconfidence*) den egna förmågan, vilket skulle kunna medföra en ökad risk för brister i kundens beslutsprocess.

Dessutom erkänner de personliga bankmännen, i likhet med bankledningen, betydelsen av påverkan som viktig för att kunna marknadsföra och sälja produkter och tjänster. Men de menar också att banken försöker hålla sig neutral i kundrelationen och istället låta kundens behov styra. Dock visar observationerna och intervjuerna att bankmännen inte alltid försiktigt närmar sig kunden och på detta sätt försäkras sig om att kunden har förstått de presenterade alternativens möjliga konsekvenser. Rådgivarna menar som svar på detta påstående att ett agerande som detta blivit nödvändigt eftersom dagens kunder är mer flyktiga och att dessa uppfattar det som lättare att byta bank idag än bara för några år sedan. Bankmännen menar därför att de måste agera mer aktivt än tidigare framförallt då det gäller att få till konkreta avslut i olika affärer men även då det gäller att förädla kundens upplevelse i rådgivningssituationen.

Följaktligen har både organisationen och de personliga bankmännen en allmänt onyanserad bild av kunderna som relativt medvetna och logiska. Dock menar aktuella teorier att denna bild är tveksam varför också risken för missförstånd och felaktigheter i rådgivningssituationen ökar, t.ex. har människan en tendens att i interaktion med omvärlden söka skapa meningsfulla och konsistenta strukturer vilket i banksituationen kan innebära att hon eller han uppfattar bankmannens förslag som givna sanningar.

De individberoende faktorernas betydelse blir därför ofta större än vad bankmännen tar hänsyn till, vilket medför att påverkan i den aktuella situationen kan få effekter på hur olika alternativ väljs. Relationsmarknadsföringsstrategin kräver därför, förutom långsiktighet och helhetssyn, att organisationen även beaktar de individuella

kundernas beteende i beslutssituationen och belyser den påverkansrelaterade kundetiken på ett mer omfattande sätt än vad som sker idag.

Det kan som avslutning konstateras att bankmännen, till skillnad från bankledningen, pga. den sammanblandning som finns av kortsiktiga och långsiktiga mål, stundtals upplever sina två roller som svåra att hantera. Det uttrycks t.ex. att de kortsiktiga försäljningsmålen ibland ges företräde framför de mål som är mer svåra att mäta och kontrollera. Således uppfattar bankmännen att det finns risker och problem förknippade med en så diversifierad målbild. Dock framhåller bankmännen även att någon egentlig påverkan utöver det som anses acceptabelt inom ramarna för organisationens marknadsföring inte förekommer. Istället menar rådgivarna att de i relationerna med kunderna tydligt framhåller att det är kunden som fattar beslutet varför några oegentligheter i processen inte heller kan förekomma.

Sammanfattningsvis innebär detta att bankmännen starkt upplever problemen som finns med den personliga bankmannens dubbla uppmärksamhet. Men rådgivarna menar ändå att arbetssättet är hanterbart och uppfattar därför inte balansgången som en faktor vilken skulle kunna rendera i oetisk kundpåverkan. I likhet med ledningen uppfattar således även bankmännen problematiken som ringa varför inte hellre denna personalgrupp medvetet agerar för att förhindra problemets uppkomst eller för att lindra problemets eventuella negativa effekter. Följaktligen saknar även bankmännen en grundläggande förståelse för hur påverkan kan förekomma genom beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor.

Detta medför avslutningsvis att problematikens etiska konsekvenser både hos bankledningen och hos bankmännen blir utan beaktande. Det förekommer sålunda i organisationen inga sådana etikdiskussioner som bl.a. Koskinen (1999) och Hosmer (2003) menar är nödvändiga för att företagets värderingar skall få önskvärd effekt, dvs. det tydliggörs inte vad sammanblandningen av kortsiktiga mål och långsiktiga strategiska syften kan få för konsekvenser. Istället ställs kunden ensam inför de uppenbara svårigheter som finns med att förhindra utnyttjande av den egna beroendesituationens underlägsenhet.

## **4.3. Kundernas perspektiv**

### **4.3.1. Kundernas syn på relationen med banken**

Kunderna beskriver bankrelationen som mycket viktig, de menar t.ex. att det är lättare att avhandla relativt känsliga situationer med en person som de känner och har stort förtroende för. Härigenom skapar relationen både ett värde och ett beroende. Kunderna framhåller också i anslutning till detta, betydelsen av att ha en bank som finns nära, gärna med lokal representation. För kunderna gör relationerna och den mänskliga kontakten att de känner sig mer säkra och uppvisar ett mer stabilt beteende, t.ex. kan det sägas att kunderna genom kontakten med bankmannen upplever sin finansiella tillvaro som något tryggare.

*Här på banken upplever man att man är i trygga händer – man får bra information, och det känns skönt att slipa förklara sin situation för en ny människa varje gång. (Adolf, 64)*

Då kunderna tillfrågades om de tycker att bankens tjänster motsvarar ställda krav och förväntningar så blir svaren i högsta grad blandade. Vid djupare granskning förstås dock att kunderna har väldigt skilda förväntningar och föreställningar om vad banken kan och bör göra. På detta sätt blir därför också uppfattningarna om tillfredsställelse och nöjdhet skiftande, t.ex. gäller detta bankmannens prestation.

För kunderna upplevs dessutom rådgivningssituationen ofta både som nervös och betydelsefull. I mötet med bankmannen söker de därför inledningsvis förståelse för den egna problematiken, dvs. de söker någon som lyssnar och som har förmågan att se och presentera en finansiell lösning på deras situation. Mycket viktigt för bankmannen blir därför att i dessa samtal fungera som en lyssnande och förstående samarbetspartner. Kunderna framhåller således att grundläggande för byggandet av relationerna blir den mänskliga kontakt som bankmännen erbjuder.

Bankmännen anser att de via dessa relationers gemensamma utbyte vill ge kunderna en bättre bild av omgivningen, och på så sätt förbättra deras förmåga att bedöma och värdera olika alternativ. Emellertid visar intervjuerna med, och observationerna av, kunderna att organisationens relationsmarknadsföringsstrategi i många fall leder till att kunderna endast söker information med hjälp av sin tilldelade bankman och härigenom förlitar sig på relationens styrka och betydelse för att få ett enklare beslut. Kunderna skulle på detta sätt begagna sig av resurssparande beslutsmodeller, vilket emellertid enligt Whittler (1994) och Hammond (1998) leder till ökad risk för felaktigheter och påverkan.

En annan intressant aspekt av hur bankens relationsmarknadsföringsstrategi direkt påverkar kunderna är att denna explicit utnyttjar och förstärker effekterna av beslutsfällan *status-quo*. Genom relationerna menar kunderna att de upplever ett bemötande som tillgodoser de egna behoven. Men relationen gör mer än så. T.ex. antyder de genomförda observationerna att relationerna också bygger och utökar den subjektivt upplevda kostnad som finns med att byta bank. Relationsmarknadsföringen konstruerar således relationsberoende bytesbarriärer, dvs. kunden blir genom relationen i allt större utsträckning beroende av en specifik bankman. Relationen fungerar här som ett kraftfullt situationsbevarande instrument, vilket begränsar kundens möjligheter att undersöka den övriga marknadens erbjudanden. Det bör bl.a. poängteras att banken aktivt arbetar med lån för att trygga organisationens framtida intäkter, t.ex. försöker bankmännen förmå kunderna att inte använda lån med rörliga räntesatser. Följaktligen använder och rekommenderar banken tjänster och produkter med lång kontraktstid för att på detta sätt binda kunderna till sig och därigenom säkerställa framtida lönsamhet.

*Vi rekommenderar alltid kunderna att låsa merparten av lånet till en viss tid och till en viss angiven räntesats. På så sätt får kunden det tryggare och kan sova gott om natten. Dessutom är ju faktiskt räntan på lånen med längre bindningstid ibland något lägre. (Sonja, 49)*

På detta sätt vill organisationen och bankmännen skapa ett mer påtagligt och kostsamt hinder för att bankbyten. De bundna lånen medför således att även bankmännens sömn blir betydligt tryggare. Dessutom uppfattas det som att dessa längre och låsta lån lanseras oberoende av marknadssituation och den individuella kundens finansiella tillstånd, vilket således befäster uppfattningen av kundrelationernas reducerade värde och samtidigt ytterligare ifrågasätter den i organisationens vision uppvisade kundetiken.

#### 4.3.2. Målkonflikternas inverkan på kunderna

Likafullt visar intervjuerna att den allmänna kunduppfattningen av bankmannen som rådgivare är relativt positiv. Men kunderna påpekar också att den massmediala debatten färgar dem och att de pga. detta även har börjat förstå bankmannens uppgift som försäljare. Kunderna framhåller unisont att detta är en olycklig kombination då de helst av allt vill ha neutrala och opartiska råd som på ett bättre sätt hjälper dem i deras specifika finansiella situation.

*Ibland får man fundera lite extra och tänka på var råden kommer ifrån, men så ska det ju inte behöva vara. Det är nog många som blir lurade. (Elof, 47)*

Kunderna menar således att det har blivit svårare att lita på den information som ges och ägnar därför allt större tid åt egen informationssökning. Kunderna förmedlar även att de råd som presenteras känns oprecisa. Vidare blir det också mer vanligt att kunderna kontaktar andra finansiella aktörer för att på detta sätt skapa underlag för jämförelser.

På den direkta frågan om kunderna känner sig påverkade i rådgivningssituationen svarade samtliga intervjuade kunder nej. Men genom uppföljande diskussioner blev det mer tydligt, för både intervjuaren och intervjupersonerna, att de i stor utsträckning agerar och fattar beslut på inrådan av den personliga bankmannen. Härigenom ökar också risken för att de blir utsatta för de kortsiktiga försäljningsmål som bankmännen utvärderas efter.

*Vi kan ju inte svara för hur andra kunder upplever sina möten men idag var det lite roligt. Vi kom hit för att diskutera vårt huslån men har nu också ökat vårt pensionssparande. (Margit, 36 & Svante, 38)*

Märkbart i detta avseende är att de yngre bankkunderna som i mindre utsträckning har stora lånevolymer ser förhållandevis cyniskt på banken och bankens funktion. De menar också att riskerna för påverkan är relativt självklara och strävar därefter att i stor omfattning själv sköta merparten av sina bankärenden via t.ex. Internet eller per telefon. Mest betydelsefullt i bankfrågor menar dessa individer att avgifter och kringliggande kostnader är. De anser därför att värdet i en relation med banken eller bankmannen är relativt litet.

*Som jag ser det finns det ingen större mening med att gå hit, men idag var jag tvungen eftersom jag ville diskutera ett billån. Annars sköter jag alltid mina bankaffärer själv med hjälp av Internet. (David, 22)*

I diskussionerna framkom dessutom att den påverkan kunderna utsätts för i stor utsträckning resulterar i att beslutet att köpa, sälja, eller investera ofta fattas utan särskilt omfattande eftertanke, och många gånger direkt i rådgivningssituationen. Observationerna av kundmötena demonstrerar i enlighet med detta att kunderna anstränger sig förhållandevis lite för att bearbeta och förstå de av den personliga bankmannen presenterade alternativen utanför den aktuella rådgivningssituationen. Kunden fattar istället ofta beslut direkt pga. att den erhållna informationen värderas som tillförlitlig, vilket också medför att beslutet blir lättare att påverka. Vanligt är t.ex. att bankmannen knyter an till föregående situationer och beslut och härigenom motiverar kunden till att använda tidigare fungerande referensramar. Detta agerande framhålls också av bankmännen som en beprövat effektiv försäljningsteknik.

Grundläggande kognitionsteorier menar dock att ett förfarande som detta ökar risken för felaktigheter eftersom ett besluts referensramar är situationsberoende och de i banken upplevda situationerna är olika. Följaktligen kan kunderna komma att omedvetet utsätta sig för ett oberäkneligt risktagande om de vid rådgivningstillfället fäster sig för mycket vid den informationen som mottas först, t.ex. innebär beslutsfällan *anchoring* att beslutsfattaren förlitar sig på endast ett eller ett begränsat antal intryck och att hon eller han därigenom utsätter sig för risken att bli påverkad.

### 4.3.3. Kundernas agerande

Sammanfattningsvis innebär detta att inte heller alltid kunderna har en fullständigt klar uppfattning av vilka påverkans effekter som den personliga bankmannens agerande kan resultera i. Istället är den allmänna uppfattning hos de intervjuade och observerade kunderna att den personliga bankmannen generellt sätt fungerar som en bra kontaktperson. Kunderna framhåller dock i intervjuerna att de börjat förstå att de personer som de tidigare betraktade som förhållandevis objektiva och neutrala rådgivare nu istället kan ses som tämligen utpräglade försäljare.

Trots detta visar kunderna en påtaglig förståelse för att även viss marknadsföring och försäljning är nödvändig för att bankerna skall få lönsamhet i verksamheten. Härmed stödjer kunderna således den uppfattning som förut visats av både bankledning och bankmän. Emellertid anser kunderna också att den dubbla roll, där arbetsuppgifter rörande försäljning och åligganden angående rådgivning kombineras hos en individ, inte alltid skapar de gynnsammaste förutsättningar för sådan ofärgad och neutral informationstilldelning som på bästa sätt tillgodoser kundernas behov.

Oaktat denna förståelse för rådgivarnas balansgång och deras försäljningsmål menar kunderna i intervjuerna att de inte upplever eller tror sig påverkade av sin tilldelade bankman. I likhet med vad både bankmän och bankens ledning tidigare klargjort så förmedlar alltså även kunderna en uppfattning om sig själva som förnuftiga, objektiva, medvetna och logiska. Kunderna kan därmed sägas sakna grundläggande förståelse för hur stor påverkan som andra individer och omgivande strukturer har på individers beslutssituationer och val. Kunderna kan således sägas uppvisa en, med rådgivare och bankledning, överensstämmande utbildningsbrist i hur människans kognitiva processer fungerar samt hur dessa kan generera beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor. Dessutom medför detta ovetande att de individberoende faktorerna

förblir dolda varför också risken för missförstånd, felaktigheter, och andra oönskade effekter i rådgivningssituationerna ökar.

Avslutningsvis demonstrerar således kunderna en viss medvetenhet om de problem som finns med de personliga bankmännens dubbla roller men menar i likhet med ledningen och rådgivarna att dessa problem förmodligen inte får särskilt stor genomslagskraft. I anslutning till detta framhåller också kunderna den egna förmågan att fatta bra beslut; vissa intervjupersoner påpekar t.ex. att de tror att en del bankkunder blir lurade men att detta i så fall händer andra personer än dem själva. Slutligen medför detta att de etiska betänkligheter som inte uppmärksammas av vare sig bankledningen eller bankmännen även går kunderna förbi. Följaktligen uppfattar inte heller kunderna bankmännens dubbla åtaganden som en uppenbar risk för oetisk påverkan. Och troligen är denna bristfälliga insikt anledningen till att de intervjuade kunderna inte heller ställer ökade krav på bankerna för att dessa skall förhindra problemets uppkomst eller åtminstone agera för att minska problemets negativa konsekvenser.



## 5. Slutsatser

I detta avsnitt redovisas slutsatserna av de genomförda empiriska undersökningarna och dessas analys. De presenteras dessutom en abstraktionshöjande diskussion kring slutsatserna och om vad dessa i ett vidare sammanhang har för betydelse. Det framläggs avslutningsvis förslag på fortsatt forskning inom området.

### 5.1. Resultat

Mot bakgrund av analysen visar undersökningen att banken och de personliga bankmännen är tydligt medvetna om den balansgång som rådgivaren ställs inför i mötet med kunden. Emellertid visar de genomförda intervjuerna och observationerna att bankledningen och bankens personal har relativt skilda åsikter om vilken problematik detta kan medföra. Bankledningen menar t.ex. att de kortsiktiga, säljrelaterade prestationsmått, efter vilka bankmännen utvärderas, effektivt balanseras med de i organisationen kontinuerliga diskussioner som behandlar kundfokus och företagets vision. Bankmännen menar istället att de individuella målen uppfattas som synnerligen betydelsefulla och att åtagandet gentemot företagets vision istället upplevs som mindre logiskt. Då dessutom de mätningar som organisationen genomför nästan uteslutande inriktar sig på kvartalsbaserad lönsamhet är det naturligt att ifrågasätta huruvida företagets verksamhetsidé och vision har några faktiska effekter på det handlande och beteende som de personliga bankmännen uppvisar.

Skillnaden i uppfattning medför också att det i organisationen inte förekommer någon faktiskt handlingsplan för hur banken och de personliga bankmännen skall agera för att minska och mildra effekterna av den eventuella påverkan som kan förekomma i anslutning till kundernas beslutssituationer. Snarare uppvisar bankens ledning, trots medvetenhet om den personliga bankmannens balansgång, en förhållandevis oinformerad och naiv syn på vad den dubbla rollen, som både rådgivare och försäljare, kan få för konsekvenser. Det framhålls t.ex. att bankmännen genom sin kunskap och förmåga på ett naturligt sätt skulle få dessa roller att dra jämnt, samt att deras agerande inte skulle leda till att kunderna påverkas negativt i sina val och beslut. Ledningen menar emellertid också att en del av rådgivarrollen är direkt förknippad med försäljning och marknadsföring, men att dessa två funktioner genom bankmannens försorg inte tillåts överskrida de önskemål och behov som kunderna har. Bankledningen anser således att riskerna för påverkan bortom kundernas önskemål är försumbara och att bankmännen, trots sina individuella, säljrelaterade och kortsiktiga prestationsmått, relativt enkelt klarar att hantera denna situation.

Sammanfattningsvis agerar inte företagets ledning, pga. viss omedvetenhet om problematiken och övertro på den egna organisationens förmåga, för att minska sådan oetisk påverkan som relationsmarknadsföring kan medverka till. Ej heller visar ledningen sådant engagemang för frågeställningen, via t.ex. utbildning och styrdokument, att organisationens övriga personal ges de resurser och det stöd som skulle kunna reducera riskerna. I enlighet med denna beskrivning demonstrerar bankledningen följaktligen heller ingen medvetenhet om beslutsmässiga genvägar,

beslutsfällor, eller för de etiska konsekvenser som påverkan, via relationsmarknadsföring, kan få.

Som inledningsvis antytts är bankmännen till skillnad från bankens ledning förhållandevis väl insatta i hur kunderna fattar sina beslut, vilket förmodligen har sin naturliga förklaring i att bankmännen dagligen möter kunder och därigenom bättre bildar sig en korrekt uppfattning om hur kundernas processer fungerar. Bankmännens medvetenhet visar sig också i hur de uppfattar och hanterar problematiken med sina två roller. I detta arbete ställs rådgivarna omedelbart och utan förbehåll inför problemet att effektivt och funktionellt väga organisationens krav på kortsiktig lönsamhet mot kundernas behov och förväntningar på rådgivningssituationen. Detta innebär att det problem som bankledningen bortser ifrån, eller menar löses genom övergripande idéer om kundorientering, i högsta grad är reellt. Följaktligen upplever inte heller bankmännen den av bankledningen eftersträvade och utlovade balansen.

Istället menar de personliga bankmännen att de kortsiktiga lönsamhetskraven ofta tillskrivs en mer framskjuten betydelse. T.ex. visar de genomförda observationerna och intervjuerna att det förekommer att organisationens fastställda bedömningsgrunder tillåts styra över och därmed påverka utfallet i den enskilda rådgivningssituationen. Märkas bör dock att äldre rådgivare med mer erfarenhet ofta omedvetet agerar på ett bättre sätt, dvs. de är mer mottagliga och hörsamma på vad kunderna vill ha och behöver, medan däremot yngre och mindre erfarna bankmän tenderar att handla mer efter givna mallar, vilket i vissa situationer därför kan resultera i mer säljriktade beteenden. En tänkbar, men dock ej undersökt, förklaring till detta kan vara att äldre bankmän i genomsnitt har en större andel äldre kunder, vilket skulle kunna resultera i att gemensamma värderingar tillskrevs ett större och mer personligt värde varför också mer omtanke visas.

Följaktligen demonstrerar bankmännen en mer klarsynt uppfattning än bankledningen om vilka konsekvenser de dubbla rollerna skulle kunna få för kunderna. Dock menar rådgivarna i likhet med organisationsledningen att den försäljning och påverkan som sker är av godo och således inte medför några etiska betänkligheter och komplikationer vad avser påverkan på kundernas beslut. Kontrasten är därför tydligt synbar även i detta perspektiv där bankmännen inledningsvis menar att påverkan, kortsiktiga lönsamhetskrav, och målkonflikter är reella problem, men där bankmännen sedan menar att dessa problem hanteras på ett sådant sätt att organisationens krav, bankmännens personliga mål, och kundernas förväntningar tillåts samverka. Även bankmännen anser alltså att riskerna för att kunderna påverkas i sådan utsträckning att deras behov och önskemål överskrids är att betrakta som minimala.

Därav följer att inte heller bankmännen medvetet och målinriktat agerar för att förhindra sådan påverkan som relationsmarknadsföring kan leda till. Sålunda visar bankmännen, liksom bankledningen, ringa medvetenhet om de etiska konsekvenser och effekter som påverkan, genom beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor, kan resultera i. Bristerna i organisationens styrning och mätning får således effekter även för den personal som svarar för den huvudsakliga implementeringen av relationsmarknadsföringen. Härigenom undergrävs och

---

negligeras mycket av den förståelse som bankmännen visar om kundernas beslutsprocesser. Det kan följaktligen påstås att organisationens och ledningens underlåtenhet att medvetet agera för att förhindra oetisk påverkan, genom t.ex. fungerande och relevanta etiska riktlinjer, resulterar i att de som har möjlighet att förhindra sådan påverkan inte ges tillräckligt incitament för att så skall ske.

Kunderna i sin tur förmedlar även de en delad bild av hur påverkan upplevs i banksituationen och i mötet med rådgivaren. T.ex. framhåller kunderna att de uppfattar sina beslutssituationer som komplicerade eftersom de anser att de råd som ges inte med fullständig säkerhet grundar sig på de egna behoven. Kunderna menar bl.a. att de börjat förstå bankmännens dubbla roll och att denna kombination som rådgivare och försäljare inte alltid skapar förutsättningar för ofärgad information och neutrala upplysningar. Emellertid anser även kunderna, trots sin kunskap om bankmännens två roller, att de inte upplever att de blir påverkade eller övertalade av sin personliga bankman. Istället är den allmänna uppfattningen bland kunderna att det känns bra och gynnsamt att kunna träffa någon på ett mer personligt sätt för att förhandla sådant som kanske rör stora delar av hushållets ekonomi.

Slutsatsvis visar undersökningen att bankens ledning inte uppfattar påverkansproblematiken i mötet mellan kund och rådgivare, och därför inte heller agerar för att möta detta problem. Däremot visas att bankmännen pga. sin närhet till situationen uppmärksammar problemen med att fungera både som rådgivare och försäljare; en problematik som dessutom kunderna börjat bli medvetna om. Emellertid får denna medvetenhet inget genomslag i organisationen då bankledningen och bankmännen, oaktat de egna säljkraven, även menar att någon oegentlig påverkan inte förekommer. Sålunda visar både bankmän och ledning kunskapsbrister vad gäller beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor, vilket resulterar i såväl övertro på den egna förmågan att förhindra påverkan som på kundens förmåga att särskilja prestationsrelaterad försäljning ifrån verkligt kundanpassad rådgivning.

## **5.2. Diskussion – Synpunkter på undersökningens resultat**

### **5.2.1. Positionering och teoretiskt bidrag**

Undersökningen framhåller således, genom påvisade brister i medvetenhet och underlåtenhet i handlande, betydelsen av att organisationen och organisationens anställda utrustas med etiska riktlinjer, vilka fungerar som kraftfulla incitament och motvikter till sådant kortsiktigt, vinstmaximerande agerande som annars är möjligt.

Studien pekar dessutom på de utvecklade resonemang kring informationsasymmetri som bl.a. förs av Mishra (1998). I likhet med vår undersökning menar han att de etiska problemen rör två skilda men samverkande förhållanden och att eventuella dilemman i relationen mellan kund och organisation därför bör delas upp ytterligare enligt följande: dels i den inledande situation som finns mellan organisationen och organisationens anställda, och dels i den senare situation som avhandlar förhållandet mellan kunderna och de anställda som har till uppgift att utföra av organisationen fastställda uppgifter.

I likhet med Mishra menar vi således att det svårligen går att anta att organisationen har fullständig kontroll och överinseende på vad de anställda gör, varför också problemen med informationsasymmetri och etiska komplikationer redan bör bekämpas på ett övergripande plan t.ex. i diskussioner mellan arbetsgivare och arbetstagare. Detta ställningstagande styrks av Schwepker (1999) som menar att personalen har stor betydelse för företagets etiska utveckling och positionering. Han tycker vidare att etiska riktlinjer i vissa situationer har betydande inflyttande på de anställdas agerande varför sådana riktlinjer omgående bör införas i organisationer som saknar dem. Även Honeycutt (2001) och Allen (1993) understryker, i sina undersökningar om bilförsäljning och konsultverksamhet, betydelsen av etiska riktlinjer och framhäver särskilt att dessa bör underbyggas av en struktur som aktivt befrämjar riktigt agerande samtidigt som den effektivt tillrättavisar felaktigheter. I likhet med vår undersökning menar de således att enbart riktlinjer inte är tillräckliga utan att dessa även måste uppfattas som betydelsefulla av företagets anställda för att få någon faktisk effekt.

Emellertid visar den genomförda undersökningen även på resultat som avviker från vad andra kommit fram till. T.ex. demonstrerar Hubbard (1998) i sin granskning av bilbesiktningar och etik att kunderna i detta fall, och i stor utsträckning, klarar att generera tydliga incitament och att de därigenom undviker oetiskt behandling. Vår studie visat motsatt att bankkunderna har ringa inflyttande på bankmännens agerande. Dock framhåller Hubbard även den amerikanska bilbesiktningens särart varför en direkt jämförelse med den svenska banksektorn till stor del säkert är missvisande, t.ex. är feedbackloopen betydligt kortare för de som besiktigar sina bilar och inte heller upplever dessa individer samma beroende till en enskild besiktningssman som bankkunderna upplever gentemot sin tilldelade rådgivare. Hubbard menar följaktligen att marknadens särart gör kunderna mer flyktiga vilket renderar i att oetiska ställningstaganden undertycks hos inspektörerna.

Slutligen visar studien även sammanstämmighet med de svenska uppsatser som accentuerar kognitiva faktorerers inverkan på kunders beslut, och framhåller dessutom särskilt betydelsen av den personliga bankmannen i denna påverkan. Studien visar följaktligen att de problem som rör etik, påverkan, och utnyttjande och som tidigare diskuterats inom bl.a. bilförsäljning, bilbesiktning, allmän försäljning, och konsultverksamhet även förekommer eller har förutsättning för att förekomma på den svenska bankmarknaden. Vidare framhåller undersökningen att kognitiva faktorer, såsom beslutsmässiga genvägar och beslutsfällor, har betydelse för vilka effekter denna eventuella påverkan skulle kunna resultera i.

### **5.2.2. Är relationsmarknadsföring ett applicerbart angreppssätt i en kortsiktig marknadsekonomi?**

Den genomförda undersökningen visar följaktligen att en utpräglad och renodlad relationsmarknadsföringsstrategi är utomordentligt svår att lyckas med, t.ex. medför en alltmer kortsiktig marknadsekonomi att ansatsens nödvändiga långsiktighet hämmas avsevärt av sådan kortsiktig styrning och mätning som krävs i kvartalsrapporterande organisationer. Det är därför ett rimligt antagande att även de

tänkta långsiktiga lönsamhetseffekterna med relationsmarknadsföringsstrategin är svåra att uppnå och att detta i förlängningen gör ansatsen mindre kostnadseffektiv.

Sammanfattningsvis innebär denna framtvungade kortsiktighet att relationsmarknadsföringsstrategin vanligtvis kompletteras med utanför strategin liggande mål, t.ex. mäter och styr företaget gärna efter sådana krav som finns på försäljningsprognoser, försäljningsbudgetar, och resultatrapportering. Därigenom åsidosätts den helhetssyn och det fullständiga engagemang som inriktningen fordrar. Organisationen blir genom denna uppblandning därför sliten mellan två ytterligheter; företaget måste följaktligen hitta former för att balansera marknadens utpräglade kortsiktiga transaktionstänkande med den påtagliga långsiktighet som organisationen genom relationsmarknadsföringsstrategin väljer att eftersträva.

Strategins ursprungliga avsikt kan därför komma att förflyttas från den tålmodiga förståelse för kundens förändringsprocess som är nödvändig om organisationen verkligen vill kunna tillfredsställa kundernas behov, och därigenom skapa ett gripbart och betydelsefullt mervärde, till att endast betraktas som ett nytt och avancerat säljredskap med vilket organisationen istället försöker styra, manipulera, och tvinga in kunderna i statiska värdesystem. Kortsiktigheten riskerar således medföra att den kundorientering och det kundengagemang som genom relationsmarknadsföringsstrategin finns i företags vision, målsättning, och handlingsplan utarmas och försvinner. Härigenom kan kortsiktigheten medföra att de grundläggande kundvärderingar som i en genuin relationsmarknadsföringsstrategi präglar företags etiska förhållningsregler försummas eller till och med blir helt betydelselösa. Resultatet kan därmed också, i ett längre perspektiv, bli att kostnadseffektiviteten i marknadsföringen uteblir och att kundomsättningen, ökar vilket slutligen medför att inte heller organisationens lönsamhet når upp till tänkta nivåer.

Följaktligen är det ofta svårt för organisationen att få de kortsiktiga och långsiktiga perspektiven, samt dessas ibland diametralt skilda krav och förutsättningar, att harmonisera med varandra. Resultatet blir vanligen en sämre kompromiss där fokusering sker på sådana lönsamhetsfaktorer som investerare och aktiesparare menar tillgodoser deras marknadsmässiga behov, vilket medför att organisationens långsiktiga tro på relationer, och dessas långsiktiga lönsamhet, hamnar i bakgrunden och därmed reduceras till ett mer sekundärt värde.

Det grundläggande problemet med relationsmarknadsföring är således hur att relativt kortsiktigt mäta en relations lönsamhet. Dock innebär detta enkelt formulerade problem flera komplicerade gränsdragningar, t.ex. måste frågor som rör tidsperspektiv, vad som skall mätas, och hur detta skall ske avhandlas. Frågorna har i de flesta fall heller inga enkla eller självklara svar, ändå måste de besvaras om strategin skall kunna fås att fungera under de krav och förväntningar som marknaden har.

I de fall organisationen inte trovärdigt kan besvara dessa frågor och därefter styra och mäta med ledning av de svar som ges blir hela strategin att betrakta som något

tveksam. Det är nämligen sällan lämpligt, eller särskilt kostnadseffektivt, att försöka intensivt med en ansats för att sedan mäta och kontrollera något helt annat.

Då företaget vill använda sig av renodlad relationsmarknadsföring krävs det kanske att företaget undandrar sig något av den kortsiktighet som finns på den publika marknaden? Företaget kanske bäst kan fungera inom den icke-publika sektorn där kraven på frekvent rapportering är mildare och där kortsiktigheten från externa krav sålunda får mindre genomslagskraft? På detta sätt kanske det åter blir möjligt att koncentrera organisationens ansträngningar till att förverkliga den långsiktiga lönsamhet som är grunden i relationsmarknadsföringsstrategin?

### **5.2.3. Är relationsmarknadsföring ett applicerbart och acceptabelt angreppssätt i detaljhandeln med enskilda konsumenter?**

Det är dessutom möjligt, och till och med angeläget, att fundera över huruvida vanliga konsumenter överhuvudtaget gynnas av sådan kundfokusering som en intensiv och kraftig relationsansats innebär. Kunderna bör därför fundera över vilka företag de kan tänka sig att etablera relationer med, vilka krav de i så fall skall ställa, och vad de i slutändan kan förvänta sig.

För organisationen är fördelarna vad avser vinst, både tänkta och faktiska, åtskilliga men för den enskilda kunden blir dessa svårare att demonstrera. I ett mindre omfattande och mer generellt perspektiv kan det möjligen påstås att eftersom en investering i relationsmarknadsföring medför reella finansiella kostnader så bör satsningen även generera konkreta finansiella resultat. För företaget är detta en realitet. Organisationen genomför en medveten satsning där utgifter i alla fall i ett längre tidsperspektiv också motsvaras av intäkter. Vore detta inte fallet skulle ansatsen helt enkelt inte tillåtas existera.

Den strategiska relationsmarknadsföringen ger här företaget verktyg för att vända sig till en mindre mängd kunder samt att intensivifiera och effektivisera resursanvändningen på ett sådant sätt att försäljningsvolymerna och vinsterna med dessa kunder ökar. För kunderna innebär relationsmarknadsföringen däremot att ökade faktiska kostnader inte alltid motsvaras av faktiska finansiella resultat, t.ex. skulle bankernas relationsmarknadsföring, pga. kundernas minskade priskänslighet, kunna innebära att den uppdiktade kunden med ett villalån på 1 000 000 kr med tre månaders löptid via räntorna fick betala 5 500 kr<sup>11</sup> för en enda timmes rådgivning, och där dessutom den föreslagna och sedermera genomförda rådgivningssituationen egentligen var ett förtäckt försäljningstillfälle. Via relationen med banken ges kunden därefter möjligheten att förhandla bort eventuella kort- och Internetavgifter till ett uppskattat värde på 1 000 kr, således kvarstår utgifter på cirka 4 500 kr. Är det rimligt att ett enstaka personligt bemötande och en relation med banken verkligen är värd så mycket?

---

<sup>11</sup> Beräkningen är gjord på differensen i angiven ränta mellan FöreningsSparbankens låneinstitut AB Spintab och Ikanobanken. Vid jämförelsen har i båda fallen räntesatser på villalån med 3 månaders löptid använts; AB Spintab anger här 5,15 % medan Ikanobanken anger sin räntesats till 4,60 %. Ett lån på 1 000 000 kr ger följaktligen en skillnad på 5 500 kr. Granskade källor 2003-05-16: [www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se) samt [www.ikanobanken.se](http://www.ikanobanken.se)

Bankerna vänder sig naturligt nog mot denna sorts argumentation och menar att kunderna via relationerna upplever stora subjektiva värden i form av t.ex. reduktion av individuell osäkerhet, men att detta inte lika enkelt som räntesatser kan mätas eller beräknas. Enkelt blir det dock att ställa motfrågan varför bankerna då mäter försäljningsvolymerna och kortsiktig lönsamhet om de i sin tur upplever att relationerna faktiskt genererar långsiktiga, men svårsmåbara, värden för organisationen och därigenom stärker företagets konkurrenskraft? Är det inte istället mer rimligt att även kunderna ställer direkta lönsamhetskrav på relationen?

Då resonemanget utvecklas är det dessutom möjligt att direkt bryta ned kundernas upplevda subjektiva värden i mer greppbara finansiella termer och beståndsdelar. Det är ju faktiskt så att kundernas osäkerhet i banksituationen till utomordentligt stor del präglas av tankegångar kring eventuella finansiella vinster och potentiella förluster. De subjektiva värdena skulle därför bestå i att de råd som gavs också medförde realiserbara vinster och förhindrade förluster. Men banken kan som bekant vare sig garantera eller påstå detta. Istället menar organisationen att kunden i alla lägen fattar sina beslut och själv väljer mellan olika alternativ. Härigenom framhåller företaget den egna ansvarsfriheten. Vad händer då med kundernas subjektiva värden?

Sammanfattningsvis får kunderna alltså ingen direkt hjälp och därför endast ringa subjektivt upplevda mervärden i rådgivningssituationen. Situationen är dessutom anpassad och konstruerad för försäljning, varför bankmännen kan tyckas utge sig för att vara något som de i huvudsak inte är. Är det då godtagbart att kunden i slutändan får betala för hela arrangemanget? Vi blir i alla fall inte ett dugg mindre osäkra av att behöva betala 4 500 kr för råd som skulle kunna vara styrda och utformade för att i kvartalets säljtävling ge bankmannen möjlighet att vinna resan till Teneriffa.

### **5.2.3.1. Vad behöver förändras?**

Vi menar följaktligen att genuin relationsmarknadsföring måste bygga på att alla i relationen inblandade parter har något konkret att vinna på förbindelsen. I banksituationen kan detta innebära att kundernas mervärden måste gå att mäta i finansiella termer för att relationsmarknadsföringsstrategin skall kunna bedömas som både fungerande och etiskt riktigt. Detta är särskilt betydelsefullt eftersom bankrelationerna för kunderna ofta skapar ett beroende, en bytesbarriär, genom t.ex. bindningstider och ränteskillnadsersättningar<sup>12</sup>.

Vidare skulle finansiella mervärden bättre underlätta generering av faktisk osäkerhetsreduktion. På detta sätt skulle kunderna också uppleva antalet alternativ och dessa vals komplexitet i beslutssituationen som mer överskådligt. Härigenom skulle dessutom riskerna för viss säljrelaterad kortsiktighet motverkas på ett mer aktivt och effektivt sätt än vad som är möjligt med endast långsiktiga företagsvisioner. Kanske är det därför lämpligt att ställa bankerna till svars och i större utsträckning än tidigare göra dem ansvariga för de råd som ges? För inte kan det väl betecknas som etiskt riktigt och rättvist att bankkunderna som betalar mycket

---

<sup>12</sup> Ränterelaterad avgift som banken tar ut då ett lån löses i förtid.

---

dyrt för att erhålla finansiella råd, sedan ensamt får stå kostnaden om dessa råd visar sig vara felaktiga?

Det blir följaktligen viktigt att återigen poängtera att äkta relationsmarknadsföring fordrar en genomgripande och tidsödande omställning av organisationens processer och aktiviteter. Övergången från det transaktionsorienterade synsättet till det relationsbaserade är svår att klara av och innebär mer än vad många företag är beredda på. Det krävs t.ex. ett omfattande ledningsengagemang för att organisationen skall få det stöd och de resurser att strategin blir möjlig att genomföra. Det krävs dessutom att förändringen inte bara anammas logiskt eller intellektuellt utan att hela företaget och dess personal helhjärtat tar till sig strategin och verkligen tillämpar det som begreppet står för i praktiken. Viktigast blir för företaget att komma ihåg och förstå att ändamålet med relationsmarknadsföring inte är att vinna kontroll över kunderna utan istället att skapa kontroll över det egna företags beteende och därigenom gynna relationens alla parter. Företaget måste således genomgripande förändra sitt tidigare synsätt och nu se kunderna som en nödvändig förutsättning för organisationens långsiktiga lönsamhet. Verksamheten måste följaktligen omdanas så att kunderna ses som väsentliga samarbetspartners istället för som en outsinglig och förbrukningsbar resurs.

### **5.3. Synpunkter på undersökningens genomförande**

Undersökningen upplever vi som konsekvent gentemot vald metod och teori. Vi anser särskilt att kombinationen av bankledningens, bankmännens, och kundernas perspektiv ger studien en bra helhetsbild över den beskrivna problematiken, t.ex. hade ett utelämnande av en av dessa synvinklar medfört att undersökningen givits en sämre jämvikt vilket kunnat resultera i en mer ensidig skildring av ämnesområdet. Vidare menar vi att de kompletterande observationerna bibringar undersökningen ett ytterligare djup och att studien därigenom ges en bättre bild av hur kundsituationen faktiskt ser ut. Vi har med hjälp av observationerna således kunnat skapa och förmedla en egen uppfattning om vad som händer i mötet mellan bank och kund.

Likväl hade en mer omfattande och resurskrävande undersökning kunnat visa på långsiktiga följder av bankernas och bankmännens agerande, t.ex. hade ytterligare en ögonblicksbild kunnat användas för att utröna kundernas förändrade medvetenhet om det egna beroendet och om bankmannens två skilda uppgifter. Härigenom hade ännu bättre förståelse för bankernas marknadsföringsstrategier kunnat erhållas.

### **5.4. Förslag på fortsatt forskning**

Då undersökningen visar att det i huvudsak är organisationens krav på lönsamhet som skapar skrala förutsättningar för att relationsmarknadsföringsstrategin skall kunna implementeras på ett för bägge inblandade parter acceptabelt sätt är det intressant att studera huruvida en organisation kan ges andra måttvärden att styra efter än kortsiktiga vinster. Fortsatt forskning skulle mot denna bakgrund därför kunna fokuseras på att finna eller framta sådana alternativa lönsamhetsmått som på ett mer balanserat sätt samtidigt skulle framhålla organisationens krav på vinst, de anställdas krav på kraftfulla incitament, och kundernas krav på opåverkade beslutsprocesser.



Ytterligare ett potentiellt problem i den studerade banksituationen kan vara att den som ådrar sig utföra ett speciellt uppdrag, dvs. rådgivaren eller agenten, inte har särskilt stark koppling till den som pålyser uppdraget, dvs. kunden eller principalen. För närvarande är beroendet mellan dessa aktörer praktiskt taget ensidigt. Kunden är således bunden till bankmannen för sina affärer, vilket på ett naturligt sätt etablerar principalagentförhållandet. Emellertid finns det i relationens motsatta riktning inget ekvivalent beroende och kunden saknar därmed nödvändiga styrmedel för att kontrollera bankmannens handlande. Vidare forskning skulle följaktligen kunna inriktas på det avlöningssystem som används för rådgivarna och därmed utvärdera huruvida det finns bättre metoder för att skapa ett ömsesidigt beroende t.ex. genom att knyta bankmannens lön direkt till hur kunden upplever att rådgivaren presterar och verkar. Bankmannen skulle härvid ges bättre motivation att agera till förmån för den faktiska uppdragsgivaren, dvs. kunden. Banken i sin tur skulle erhålla lönsamhet i enlighet med de anställda bankmännens aggregerade prestationer.

En annan möjlighet vid studier av detta förhållande är att undersöka huruvida det finns förutsättningar för att minska de personliga bankmännens bundenhet till bankerna. Tänkbart är t.ex. att skapa strukturer där rådgivarna friställs från bankerna och där deras agerande därmed blir helt självständigt och således friställt från de nuvarande kortsiktiga kraven på lönsamhet. På detta sätt skulle de personliga bankmännen hamna i organisationer vars primära uppgift verkligen var att tillgodose kundernas behov och krav. Bankmännen skulle härvid ges möjlighet att, utifrån dessa behov, handla med olika konkurrerande aktörer så att kunderna kunde erbjudas verkligt individuella lösningar. I längre perspektiv torde dessutom ett sådant förhållningssätt öka konkurrensen bankerna emellan, vilket ytterligare kunde förväntas gynna kundernas situation.

Slutligen hade det varit mycket intressant att studera utvecklingen och de långsiktiga effekterna av FöreningsSparbankens CRM-system, Rådgivarstödet. T.ex. är det möjligt att, då systemet fortfarande är nytt och inte ännu nått heltäckande spridning inom organisationen, genomföra en jämförande studie som tydligt belyser skillnader och likheter i bankmännens arbetssätt före och efter implementering av systemet. Härigenom skulle ytterligare förståelse för Rådgivarstödet's funktion erhållas, t.ex. skulle undersökningen kunna visa i vilken omfattning systemet underlättar bankmännens förståelse för kundernas behov, eller om systemet istället skapar en sådan struktur att organisationens krav framträder allt tydligare.

Dessutom skulle en studie av detta och liknande system kunna generera ytterligare kunskap och förståelse för hur relationsmarknadsföring handhas i olika organisationer. En utförligare granskning skulle t.ex. kunna inriktas på att jämföra och klargöra hur olika företag och banker förfar med verktyg och system för att härigenom tillgodogöra sig kunskap om kunderna och dessas önskemål.

## 6. Källförteckning

### 6.1. Litteraturförteckning

- Abelson & Levi. 1985. Decision making and decision theory. I Lindzey & Aronson. 1985. *Handbook of Social Psychology*. New York: Erlbaum.
- Alvesson & Sköldböck. 1994. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen. 1998. *Den Uppenbara Verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyle. 1994. *The psychology of interpersonal behaviour*. London: Penguin Books.
- Arai, 2001. *Kognitiv psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Axell, Axsäter, Landqvist & Rydberg. 2002. *Handel med aktier – vad styr individens val?*. Lunds universitet: Kandidatarbete.
- Bergkvist, Wahlund & Wänneryd. 1994. *Etik och finanser*. Bjärnum: TA-Tryck.
- Blomqvist, Dahl & Haeger. 2000. *Relationsmarknadsföring*. Göteborg: IHM förlag AB.
- Cepaite. 2002. Val av informationsbärare: de individuella faktorernas inflytande. *Mitthögskolan: Inst. för infotekn. & medier. Forskningsrapport*.
- Connolly, Arkes & Hammond. 2000. *Judgment and Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davidson & Patel. 1994. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Eneroth. 1994. *Hur möter man vackert?*. Göteborg: Natur och Kultur.
- Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2001. *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- Feurst. 1999. *One-to-One Marketing*. Malmö: Liber.
- Galotti. 1998. *Cognitive Psychology In and Out of the Laboratory*. London: Wadsworth Publishing Company.
- Grönroos. 1996. *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber.
- Grönroos. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: Wiley.
- Gubrium & Holstein. 2001. *Handbook of Interview Research*. New York: SAGE Publications.
- Gummesson. 1998. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.
- Gustavsson, Karlsson & Wannberg. 2001. *Psykologiska beslutsfällors inverkan på investeringsbeslut*. Blekinge Tekniska Högskola: Magisterarbete.
- Halvorsen. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson. 1998. *Beslut under osäkerhet*. Stockholm: Rikskollegiets tidskriftsserie.
- Hartman. 1998. *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme & Solvang. 1996. *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hosmer. 2003. *The Ethics of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kahneman & Tversky. 2002. *Choices, Values, and Frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, Slovic & Tversky. 2001. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kassarjian & Robertson. 1991. *Handbook of Consumer Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.
- Kellogg. 1995. *Cognitive Psychology*. New York: SAGE Publications.
- Koffka. 1935. *Principles of Gestalt Psychology*. New York: Harcourt.
- Kotler. 1999. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Koskinen. 1999. *Etik, ekonomi och företagets själ*. Stockholm: Prisma.
- Lehtinen & Storbacka. 2000. *CRM*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Lennstrand. 2001. *Hype it*. Stockholms universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Lovelock. 1996. *Services Marketing*. London: Prentice Hall International.
- Lundahl & Skärvad. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

- McNamee. 1998. *Strategic Market Planning*. New York: Wiley.
- Nilsson. 1994. *Kommunikation: samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Nystedt & Törestad. 1985. *Människan – omvärld i samspel*. Malmö: Natur och Kultur.
- Oliver. 1996. *A Behavioural perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Olsson & Sörensen. 2001. *Forskningsprocessen*. Malmö: Liber.
- Payne, Bettman & Johnson. 1993. *The adaptive decision maker*. New York: Cambridge University Press.
- Peppers & Rogers. 1999. *Enterprise One to One*. Malmö: Egmont Richter AB.
- Peppers & Rogers. 1997. *The one-to-one Future*. London: Biddles Ltd.
- Persson. 1989. *Etikens pris: Visst finns det etik på börsen*. Stockholm: Nordstedts tryckeri.
- Porter. 1998. *On Competition*. Boston: HBS Press.
- Porter. 1998. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Rollof. 1999. *Effektivare beslut*. Lund: Studentlitteratur.
- Severin & Tankard. 2001. *Communication Theories*. New York: Longman.

## 6.2. Tidskriftsförteckning

- Allen & Davis. 1993. Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values. *Journal of Business Ethics*.
- Almquist & Pierce. 2000. Customer knowledge and business strategy. *Marketing Research*.
- Ambler & Grayson. 1999. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*.
- Anderson & Sullivan. 1993. The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for firms. *Marketing Science*.
- Barksdale, Boles & Johnson. 2001. The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Beckett, Hower & Howcroft. 2000. An exposition of consumer behavior in the financial services industry. *The International Journal of Bank Marketing*.

- Bejou, Ennew & Palmer. 1998. Trust, Ethics and Relationship Satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*.
- Bitner, Gremler & Gwinner. 1998. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Bitner. 1995. Building Service Relationships: It's All About Promises. *Academy of Marketing Science*.
- Boyle. 2000. The impact of customer characteristics and moral philosophies on ethical judgments of salespeople. *Journal of Business Ethics*.
- Bradford, Weitz. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Campbell. 1999. Getting personal with customers. *Sales and Marketing Management*.
- Carr. 1999. The Economics of Customer Satisfaction. *Harvard Business Review*.
- Chaston. (2000). Relationship Marketing and the Orientation Customers Require of Suppliers. *The Services Industries Journal*.
- Chi & Fan. 1997. Cognitive Limitations and Investment "Myopia". *Decision Sciences*.
- Colgate & Danaher. 2000. Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Crosby, Frankwick & Porter. 2001. Dynamics of Relationship Selling: A longitudinal Examination of Changes in Salesperson-customer Relationship Status. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Crutchfield. 1999. Revolution in the financial services industry. *America's Community Banker*.
- Day. 2000. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Dibb & Meadows. 2001. The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking. *The Services Industries Journal*.
- Edenius. 1996. Ett modernt dilemma. *Stockholms universitet: Företagsekonomiska institutionen. Finansmarknadsutredningen. SOU 2000:11*
- Flack. 2001. Marketing on customer terms. *Marketing Management*.

- Graaf. 2001. Discourse theory and business ethics. The case of bankers' conceptualizations of customers. *Journal of Business Ethics*.
- Hammond, Keeney & Raifa. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*.
- Honeycutt, Glassman, Zugelder & Karande. 2001. Determinants of Ethical Behavior: A Study of Autosalespeople. *Journal of Business Ethics*.
- Horzewski. 2001. Unlock your customer interaction potential. *American Bankers Association. ABA Banking Journal*.
- Hubbard. 1998. An empirical examination of moral hazard in the vehicle inspection market. *The RAND Journal of Economics*.
- Kahneman & Riepe. 1998. Aspects of Investor Psychology. *The Journal of Portfolio Management*.
- Knie-Andersen. 2002. Banks: Advisers or sellers of mortgage loans?. *Journal of Financial Services Marketing*.
- Kyziridis, Saren & Tzokas. 2001. Aligning Sales Management and Relationship Marketing in the Services Sector. *The Services Industries Journal*.
- Mishra, Heide & Cort. 1998. Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships. *Journal of Marketing Research*.
- Morgan & Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*.
- Odell. 2002. Stärkt etik på finansmarknaden: *Debattinlägg till riksdagen om etikens betydelse för en fungerande marknad*. Stockholm. 2002-02-21.
- Perrien, Filiatrault & Ricard. 1992. Relationship marketing and commercial banking: A critical analysis. *The International Journal of Bank Marketing*.
- Prendergast. 2002. Consumers and agency problems. *The Economic Journal*.
- Puto. 1987. The Framing of Buying Decisions. *Journal of Consumer Research*.
- Redelmeier, Tu, Huz & Shull. 2001. Problems for clinical judgment: introducing cognitive psychology as one more basic science. *Canadian Medical Association Journal*.
- Reichheld & Sasser. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*.
- Rosenberg & Czepiel. 1984. A Marketing Approach to Customer Retention. *Journal of Consumer Marketing*.
- Russo & Shoemaker. 1992. Managing Overconfidence. *Sloan Management Review*.
- Schweper. 1999. Understanding Salespeople's Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*.
- Vermillion, Lassar & Winsor. 2002. The Hunt-Vitell General Theory of Marketing Ethics: Can it Enhance our Understanding of Principal-Agent Relationships in Channels of Distribution?. *Journal of Business Ethics*.
- Vitas, Ross & Baldasare. 1998. The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*.
- Webster. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*.
- Whittler. 1994. Eliciting Consumer Choice Heuristics: Sales Representatives' Persuasion Strategies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Zeithaml. 2000. Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Academy of Marketing Science*.

### 6.3. Internet

[www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se) – 2003-05-16

[www.ikanobanken.se](http://www.ikanobanken.se) – 2003-05-16

[www.lansforsakringar.se](http://www.lansforsakringar.se) – 2003-05-16

[www.spreadskill.com](http://www.spreadskill.com) – 2003-05-16

## Bilagor

### Bilaga 1 – Frågeguider/Diskussionsunderlag

#### Inledande intervjuer med personer i bankens ledning

- På vilket sätt fungerar bankens kundstrategi?
- Hur ser ni på begreppet relationsmarknadsföring?
- Vilken är målsättningen med kundmötena?
- Var tjänar banken sina pengar?
- Hur tillämpas eller implementeras kundstrategin? Vad karaktäriserar en typisk rådgivningssituation?
- På vilket sätt insamlas, bearbetas, och används kunddata i organisationen? Hur kommer kunddata olika rådgivare till del?
- Vilken är den personliga bankmannens huvuduppgift?
- Vilka effekter får en ökad kostnadsmedvetenhet på er organisation och då framförallt för rådgivningssituationen?
- Finns det någon målsättning att göra kunder lönsamma inom viss tid?
- Finns det några mallar eller förhållningsregler för hur kundmötet skall se ut och fungera?
- Vilka krav styr och påverkar rådgivarna exempelvis när det gäller externa och interna utbildningskrav?
- Hur upplever de anställda att relationsmarknadsföringskonceptet och instrumenten fungerar?
- På vilket sätt utvärderas de personliga bankmännen?
- Vad har de personliga bankmännen för kortsiktiga och långsiktiga mål?
- Hur tror ni att kunden upplever det personliga mötet med banken?
- Hur jobbar banken för att hitta den rätta balansen mellan kortsiktiga resultat och långsiktigt tänkande?
- Vilka verktyg och hjälpmedel finns för att underlätta rådgivningssituationen?

#### Intervjuer med personliga bankmän

- Hur används relationsmarknadsföring i banken?
- På vilket sätt insamlas, bearbetas, och används kunddata i organisationen?
- Vilka verktyg och hjälpmedel finns för att underlätta rådgivningssituationen och underhålla kundrelationen?
- Vad får en bra kundrelation kosta?
- Finns det fasta riktlinjer för hur relationsmarknadsföringen skall implementeras?
- Finns det även informella regler som påverkar rådgivarens agerande?
- Ser du några nackdelar med relationsmarknadsföringsstrategin? Vilka?
- Hur agerar organisationen då en kund önskar avsluta sin relation med företaget?
- Vilka krav styr och påverkar dig som rådgivare?
- Har du som rådgivare prestationskrav och vilken effekt har då dessa krav på t.ex. lönesättning och karriär?
- Konkurrerar ni med varandra?
- Är rådgivarens primära uppgift försäljning eller kundtillfredsställelse?

- Hur vägs organisationens prestationskrav mot kundens behov? Diskuteras detta förhållande i organisationen?
- Vilka utbildningar genomgås innan man får bli rådgivare?
- Berätta om ditt arbetssätt.
- Hur tror du kunderna fattar sina beslut?
- Hur sker anpassning efter den enskilda kunden? Hur säkerställs kundens integritet?
- Hur uppfattar du kundernas kunskap, medvetenhet, erfarenhet, och informationsnivå då det gäller banktjänster och finansiella produkter?
- Hur uppfattar du den kommande lagstiftningen som förmodligen innebär ett ökat inslag av dokumentation i anslutning till rådgivningssituationen?

### **Intervjuer med kunderna**

- Hur upplever du kontakten mellan dig och banken?
- Är kontakten med banken viktig för dig?
- Hur upplevs rådgivningssituationen?
- Känner du att rådgivningen hjälper dig i din beslutssituation? Upplever du att du får konkreta råd?
- Känner du att du blir påverkad i rådgivningssituationen?
- Tycker du att bankens tjänster motsvarar dina krav? Tycker du att bankmannens prestation motsvarar dina krav?
- Hur tycker du samhälldebatten speglar det bemötande du får på banken? Varför tror du att vissa människor känner sig lurade av banken?
- Har du känt dig lurad av banken någon gång?
- Är du beroende av en mer direkt kontakt med banken?
- Kan du tänka dig att betala lite mer för vissa tjänster om det innebär att du får en ökad service?

### **Avslutande intervjuer med personer i bankens ledning**

- Hur ser ni på bankmannens delade roll som säljare och rådgivare?
- Hur agerar bankmännen gentemot organisationens krav på lönsamhet?
- Hur balanserar ni de kortsiktiga säljrelaterade målen med de långsiktiga mål som ökat kundfokus innebär? Hur ser ni på den målkonflikt som kan uppstå hos bankmannen?
- På vilket sätt kan ni med de mätinstrument som kopplas till bankmannens prestation utvärdera hur god kundrelationen är?
- Hur mäter ni effekten av företagets vision när det gäller bankens kvartalsbaserade lönsamhet?
- Hur ser ni på den kognitiva påverkan som rådgivaren kan utgöra i sin roll som säljare?
- Finns det en plan för hur banken och bankmännen skall agera för att undvika påverkan?
- Hur agerar ni för att undvika att bankmannen överskrider kundens önskemål och behov?
- Hur ser ni på de etiska konsekvenserna som uppstår i situationer där bankkunder känt sig påverkade att fatta ett visst beslut?
- Hur viktas företagets krav på kortsiktig lönsamhet mot kundernas behov och förväntningar på rådgivningstillfället?
- Hur balanseras kortsiktiga vinster mot långsiktiga kundrelationer?

## Bilaga 2 – Demografi

### Demografisk beskrivning av de intervjuade rådgivarna

<b>Fiktiva namn</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>	<b>Utbildning</b>	<b>Yrkserfarenhet</b>
Sonja	Kvinna	49 år	Gymnasieekonom el. motsv.	15 år
Vilma	Kvinna	52 år	Gymnasieekonom el. motsv.	29 år
Ingemar	Man	37 år	Civilekonom	9 år
Gun	Kvinna	47 år	Gymnasieekonom el. motsv.	17 år
Håkan	Man	28 år	Civilekonom	3 år
Ingeborg	Kvinna	58 år	Gymnasieekonom el. motsv.	27 år

### Demografisk beskrivning av de intervjuade kunderna

<b>Fiktiva namn</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>
Margit	Kvinna	36 år
Svante	Man	38 år
Bjarne	Man	29 år
Paulina	Kvinna	33 år
Selma	Kvinna	63 år
Petra	Kvinna	24 år
Adolf	Man	64 år
David	Man	22 år
Ulrika	Kvinna	46 år
Elof	Man	47 år
Ellinor	Kvinna	53 år