



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT  
Lund University

# *Förtroende vid ekonomisk rådgivning*

-

## *En kvalitativ studie av ett konsultbolag*

### *Författare*

Christian Bjärntoft, Erik Olofsson, Joacim Persson

### *Handledare*

Susanne Arvidsson, Peter Svensson

Kandidatuppsats

2008-01-15

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Förtroende vid ekonomisk rådgivning - En kvalitativ studie av ett konsultbolag.

**Seminariedatum:** 2008-01-18

**Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

**Författare:** Christian Bjärntoft, Erik Olofsson, Joacim Persson

**Fem nyckelbegrepp:** relationsmarknadsföring, försäljning, social dynamik, ekonomisk rådgivning

**Handledare:** Susanne Arvidsson, Peter Svensson

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur rådgivaren agerar för att försöka bygga upp ett förtroende för kunden vid försäljning av finansiella tjänster. Vi vill lyfta fram och belysa vikten av den personliga kontakten och rådgivarens förhållningssätt vid en säljsituation och då specifikt under servicemötet.

**Metod:** Den metod som primärt användes var deltagande observation och så kallad skuggning. Författarna deltog i den dagliga verksamheten hos fallföretaget och fick därmed en god och realistisk överblick av de fenomen som ämnades observera.

**Teoretiska perspektiv:** Primärt fokuserade vi på teorier rörande relationsmarknadsföring, tjänstemarknadsföring och service management. För att komplettera ytterligare används även flertalet artiklar som bland annat beskriver vikten av den fysiska omgivningen och faktorer som påverkar kunders helhetsupplevelse. Inom relationsmarknadsföring var den i särklass viktigaste teorin den om förtroendebyggande.

**Empiri:** Studien ägde rum på ett kapitalförvaltningsbolag som primärt sysslar med finansiell rådgivning och kapitalförvaltning. Mellan 300 och 500 investeringsrådgivare arbetar på företaget som vi har valt att referera till som AB Finans och företaget har mellan 75 000 och 100 000 nordiska kunder.

**Resultat:** Våra observationer och analyser indikerar på att teorierna om förtroendeskapande förklarar hur rådgivarna på AB Finans försöker bygga förtroende för kunden, det läggs stort fokus på kunden och bra kundrelationer. Vår samlade bedömning är att noggrannhet och genomtänkta beteende är något som genomsyrar AB Finans. Vår uppfattning är att fokus läggs på att vårda befintliga kundrelationer istället för att för att värva nya kundkontakter. Nöjda kunder är en förutsättning för att skapa förtroende och att övervinna informationsasymmetrin mellan rådgivaren och kunden. Förutom fokus på kundrelationen har våra observationer också indikerat på att omgivningen kring kunden bör vara tilltalande.

## Abstract

**Title:** Confidence when giving economic advice

**Seminar date:** 18/01/2008

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS

**Authors:** Christian Bjärntoft, Erik Olofsson, Joacim Persson

**Advisors:** Susanne Arvidsson, Peter Svensson

**Key words:** Customer Relationship Management (CRM), sales, social dynamics, economic consulting

**Purpose:** The purpose of this project was to investigate the way the financial advisor works when he/she tries to build a trustful relationship with the client. We focused on the advisors behaviour during the personal meetings with the client.

**Methodology:** The method primarily used was participating observations. The authors took part in the daily routines at the case study company and gained a first hand inside look at the phenomenon intended to investigate.

**Theoretical perspectives:** The theories primarily used were regarding relationship marketing and service management. Supplementary articles were used to gain a deeper understanding of the physical surroundings and other factors that often have an impact on the clients and customers attitude. The theory about relationship marketing and especially the one about confidence building was the most important one.

**Empirical foundations:** The case study took place at an asset management firm that specializes in financial advisory and portfolio management. They currently have between 300 and 500 advisors working and we refer to the company as AB Finans. The company holds between 75 000 and 100 000 Scandinavian clients.

**Conclusions:** Our observations and analysis indicates that the theories about building confidence explain how the advisors at AB Finans try to build confidence to the customers, and they emphasize on customers and good customer relationship. Our concluding judgment is that the whole organization is pervaded by accuracy and well-thought behavior. It seems that they are focusing on holding existing customers in front of finding new ones. The satisfaction of the customers is a condition for overcoming the asymmetry of information between advisors and customers. Except focus on customer relationship our observations indicates that the surroundings to the service meeting should be satisfying for the customer.

## Prolog

Under arbetet med den här uppsatsen har vi haft förmånen att få arbeta med en rad ytterst skickliga individer. Det tog ungefär tre månader att sammanställa uppsatsen och det var en mycket lärorik tid då vi fick en djup insikt i den finansiella rådgivningsbranschen.

Vi skulle vilja tacka vår mentor samt rådgivarna på AB Finans. Det var detta samarbete som möjliggjorde denna uppsats och vi känner oss väldigt privilegierade och djupt tacksamma som fick denna unika chans.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Peter Svensson och Susanne Arvidsson för er konstruktiva och professionella handledning.

Lund 2008-01-14

Christian Bjärntoft

Erik Olofsson

Joacim Persson

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING .....	6
1.2 SYFTE.....	10
<b>2 METOD</b> .....	<b>11</b>
2.1 VAL AV METOD .....	11
2.2 ANGREPPSSÄTT .....	14
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET I KVALITATIV FORSKNING .....	15
2.4 STUDIENS GENOMFÖRANDE .....	16
<b>3 TEORI</b> .....	<b>19</b>
3.2 FÖRTROENDE .....	21
3.3 TJÄNSTEMARKNADSFÖRING OCH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	23
3.4 ATMOSPHERICS .....	24
3.5 SERVICEMÖTET .....	25
3.6 OMGIVNING OCH FYSISK STRUKTUR.....	26
<b>4 EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>28</b>
4.1 ÖVERGRIPANDE REFLEKTIONER .....	28
4.2 TEMA 1: KROPPSSPRÅK .....	30
4.2.1 Första intrycket .....	30
4.2.2 Ögonkontakt .....	31
4.2.3 Detaljer för ökad trovärdighet .....	31
4.2.4 Spegling.....	32
4.3 TEMA 2: SERVICESAMTALET .....	33
4.3.1 Första fasen.....	34
4.3.2 Andra fasen .....	37
4.3.3 Analys av behov.....	38
4.3.4 Förslag på placering .....	40
4.3.5 Avslutning.....	42
4.4 TEMA 3: FYSISK OMGIVNING.....	43
4.5 SAMMANFATTNING .....	44
<b>5 DISKUSSION, REFLEKTION OCH SLUTORD</b> .....	<b>45</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>47</b>

# 1 Inledning

---

I följande kapitel kommer bakgrunden till vår kandidatuppsats att beskrivas. Vi kommer att inleda med en diskussion kring vad som ligger bakom svenskarnas ökade intresse för att spara i aktier och fonder. Vidare för vi en diskussion om den finansiella rådgivares roll vid kundens beslutsfattande ifråga om köp av finansiella tjänster. Problematiseringen ligger till grund för problemfrågeställningen och syftet med uppsatsen, vi kommer här även att redogöra för de avgränsningar vi gjort.

---

## 1.1 Bakgrund och problematisering

Svenskarnas intresse för att spara i aktier och fonder har under 2000-talet kraftigt ökat vilket lett till att antalet rådgivare och finansiella intermediärer ökat (Synovate Temo, 2006:8). Tre fjärdedelar av Sveriges medborgare äger idag, direkt eller indirekt via fonder, aktier noterade på en marknadsplats. Denna siffra gör Sverige världsledande vad gäller aktieägare i procent av totalt antal medborgare (Synovate Temo, 2006:7)

En av anledningarna till svenskarnas ökande intresse att spara i aktier och fonder kan vara den starka högkonjunkturen och starka börsutvecklingen under 2000-talet. Sedan september 2002 har det svenska OMX-indexet stigit med 165 % (Reuters System 3000, 020930-071003). Det är rimligt att tro att denna starka utveckling på börsen är en bidragande faktor till att intresset för sparande i aktier och fonder ökat. Statens påtryckningar genom PPM-valet tycks ha fått svenska medborgare att intressera sig ytterligare för olika typer av sparformer, därmed det

ökade antalet aktieägare i början av 2000-talet (Synovate Temo 2006:7). Media kan också ha bidragit till ett ökat intresse genom deras ökade fokusering och rapportering om exempelvis PPM-fonders utvecklingskurvor.

Människor har olika preferenser vad gäller risktagande, ju större risk en placering innebär ju större avkastningsmöjligheter finns. Vissa människor har större benägenhet att ta större risk medan andra inte är beredda att ta samma risk, det vill säga personen har olika riskaversion (Elton, Gruber, Brown and Goetzman, 2005). I denna studie ämnar vi inte studera kundens eventuella olika riskbenägenhet utan förutsätter att kunden är riskbenägen då han/hon visar intresse för den finansiella tjänsten.

När den enskilda spararen ska ta beslut om köp av finansiella tjänster står ofta den finansiella rådgivaren i kontakt med kunden. Den finansiella rådgivarens förmåga att skapa ett förtroende vid försäljning av finansiella tjänster är av stor betydelse för den enskilde spararen. Många av de produkter och finansiella instrument som erbjuds av finansiella rådgivare till privatpersoner idag är ur småspararens synvinkel relativt komplexa och det råder informationsasymmetri mellan de båda parterna.

Informationsasymmetrin kan förklaras med att rådgivaren besitter mer information om de olika finansiella produkterna än kunden. På grund av att parterna har olika mängd information uppstår ett så kallat principal-agentproblem mellan kunden (principalen) och rådgivaren (agenten). Principalen anlitar agenten för att denne ska utföra en tjänst och ger agenten någon form av fullmakt för beslutsfattande i principalens namn. Om båda parterna är nyttomaximerare är det helt klart tänkbart att agenten inte alltid kommer att agera i principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976). Det här problemet kommer vi att behandla utförligare i avsnitt 3.1.

Då en kund ska upprätta ett kontrakt som innebär en kapitalplacering är kundens förtroende till rådgivaren och dennes kompetens inom området av största vikt. Den finansiella rådgivaren har en mycket större insikt och förståelse för de olika

finansiella instrumenten. Produkterna är komplexa i flera dimensioner och i expert - novis relationen som uppstår så tillhandahåller rådgivaren information och erfarenhet. På samma sätt råder informationsasymmetri mellan exempelvis en läkare och patient där det också krävs att ett förtroende byggs upp för att patienten ska vilja ta emot medicin eller följa läkarens inrådan.

I relationen läkare – patient överbryggs informationsasymmetrin genom det förtroende som uppstår tack vare den status och sociala acceptans som en läkarlegitimation för med sig. Den intressanta frågan är hur det kommer sig att personer överlåter sina besparingar till en kapitalförvaltare de egentligen inte känner och vad det är i rådgivarens beteende som får kunden att ge efter för sin rädsla för det okända och överlämna sig till rådgivaren och dennes kompetens, med andra ord hur uppstår detta förtroende som kan liknas vid relationen läkare – patient?

De finansiella produkterna som AB Finans tillhandahåller består av finansiella instrument som präglas av stor komplexitet. Det är dock inte denna komplexitet som kunden förväntas att få hjälp med. Det kan tänkas att det råder viss informationsasymmetri mellan rådgivaren och dennes medarbetare på analysavdelningen som räknar och tar fram de olika finansiella lösningarna och tjänsterna. Det komplexa kring produkterna som kunden framförallt får hjälp med är hur de olika makroekonomiska variablerna kan påverka placering och i vilken riktning den kan antas röra sig.

Placering av pengar är ett val den enskilde individen själv tar ställning till. Det finns inga omständigheter som tvingar individer att köpa finansiella tjänster till skillnad från exempelvis juridisk expertis vid civila tvister eller läkarbesök vid sjukdom. Att köpa finansiella tjänster är ett frivilligt val och individen äventyrar med detta val sina besparingar för att få ökad avkastning. I den nya och striktare lagen om finansiell rådgivning till konsumenter ställs det ett större ansvar från rådgivarens sida om att skapa en helhetsbild över konsumentens finansiella situation (Lag [2003:862] om finansiell rådgivning till konsumenter, FFFS 2004:4). Essensen i rådgivningslagen är att all rådgivning ska utgå från kundens



bästa.

Om man utgår ifrån det rationella tänkandet och fokusering på tjänsten i sig så är det tjänstens innehåll och kvalitet som är de avgörande faktorerna vid köp av en finansiell tjänst. Vi undrar om det ligger mer bakom beslutet om köp än just kvalitet och innehåll. Det kunden upplever som avgörande är inte nödvändigtvis det som rådgivaren upplever som väsentligt. Kunden är inte alltid medveten om vilka egenskaper och beteendevetenskapliga verktyg från rådgivarens sida som påverkat kunden att köpa tjänsten. Spelar den finansiella rådgivaren en stor roll när människor väljer att placera i lösningar de egentligen inte har särskilt stor kunskap om och på vilket sätt byggs det förtroende upp som övervinner den informationsasymmetri som råder mellan kunden och rådgivaren? Enligt Grönroos (2007) teori om förtroende finns det fyra olika typer av förtroendebyggande, nämligen generellt, systembaserat, personlighetsbaserat samt processbaserat förtroende (se 3.2 Förtroende).

Vår uppsats handlar om den sociala dynamik som äger rum när den finansiella rådgivaren försöker vinna en potentiell kunds förtroende. Vi tycker detta är ett intressant område och samtidigt tror vi att kunskap inom detta område är intressant för personer som jobbar med interaktioner med andra människor vid säljsituationer.

I den akademiska litteraturen går det att finna mycket om just relationen och interaktionen mellan, som i vårt fall, rådgivare och kund. Denna typ av studier går under begreppet tjänste- och relationsmarknadsföring (se 3.3 Tjänstemarknadsföring och CRM). Vi har dessutom hittat teorier som beskriver just det vi observerade vad gäller omgivningens betydelse vid en säljsituation (se 3.6 Omgivning och fysisk struktur).

Det vi tycker är intressant och samtidigt märkvärdigt är hur det kommer sig att människor väljer att placera sina pengar enligt en främlings rådgivning. På vilket sätt, och hur, skapas detta förtroende mellan kund och rådgivare? Vi tror att många beteenden hos rådgivaren som syftar till att skapa förtroende går obemärkt

förbi köparen, åtminstone i dennes medvetande. Vår huvudsakliga frågeställning sammanfattas vid: – *Hur försöker rådgivare bygga förtroende vid försäljning av finansiella tjänster?* Kunskap kring dessa olika förhållningssätt och strategier hos den finansiella rådgivaren är av stor vikt i en värld av ständigt tilltagande konkurrens.

Vi kommer inte att studera hur kunden upplever eller uppfattar rådgivarens metoder och tillvägagångssätt för att få kundens förtroende utan vår studie utgår ifrån rådgivaren och dennes metoder för att bygga förtroende.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur rådgivaren agerar för att försöka bygga upp ett förtroende för kunden vid försäljning av finansiella tjänster. Vi vill lyfta fram och belysa vikten av den personliga kontakten och rådgivarens förhållningssätt i en säljsituation och då specifikt under servicemötet.

## 2 Metod

---

Nedan följer en beskrivning av vilka metoder vi valt för att undersöka hur rådgivare försöker bygga förtroende vid försäljning av finansiella tjänster. Vi beskriver också hur själva undersökningen genomfördes på vårt observationsobjekt AB Finans.

---

### 2.1 Val av metod

Det vi vill fånga i den här uppsatsen är den dynamik som uppstår vid interaktionen mellan kund och rådgivare. Den metod som vi anser är den som lämpar sig bäst för vårt ändamål är en kvalitativ metod med deltagarbaserad karaktär och observationer med deskriptivt syfte. Vi anser att den är mest fördelaktig då vi som tidigare nämnt vill studera den sociala interaktionen som uppstår mellan rådgivare och kund och för att kunna studera interaktionen behöver vi vara närvarande vid kontakten mellan rådgivare och kund.

Det finns i regel två olika typer av metoder vid datainsamling; kvalitativ och kvantitativ metod (Bryman & Bell, 2005). Likheten mellan dessa två metodesystem är att de har gemensamma syften, nämligen att de är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i. Skillnaderna mellan metoderna är att de kvantitativa metoderna omvandlar informationen till siffror och kvantitet som sedan ger statistiska analyser (Holme & Solvang, 1997). Inom kvalitativa metoder är det forskarens uppfattning eller tolkning av informationen som är väsentlig, vilket blir viktigt vid vårt metodval. Den kvalitativa metoden kan exempelvis liknas vid tolkning av sociala interaktioner, processer och

sammanhang (Holme & Solvang, 1997). I vårt fall lämpar sig den kvalitativa metoden bäst eftersom vi måste kunna arbeta flexibelt med vår datainsamling. Framförallt är vår tolkning av vad våra observationspersoner säger, och hur de uppför sig, vårt materialunderlag till studien.

Från början var vår kunskap om interaktionen mellan finansiell rådgivare och kund begränsad och därför är den kvalitativa metoden fördelaktig då den präglas av öppenhet för ny kunskap och ny förståelse. Det negativa med den här typen av studier kan vara att det blir svårt för forskaren att jämföra informationen från olika tidpunkter i studien. Förklaring till detta är att kunskapen om ämnet ökar under studiens gång och forskaren kan förändra sin syn på informationen. Att forskarens kunskaper ökar ju fler observationer som görs är naturligtvis även positivt och en förutsättning för ett bra resultat. (Holme & Solvang, 1997)

Kvalitativt orienterade observationer kan vara observatörsbaserade eller deltagarbaserade (Ejvegård, 1993). Denna uppsats kommer att vara av deltagarbaserad karaktär och observationer med deskriptivt syfte, det vill säga att vi försöker förstå och förklara vissa karaktäristiska beteenden som används av AB Finans för att bygga förtroende vid försäljning av finansiella tjänster. En deltagande observation innebär att någon beskriver ett skeende eller process som han eller hon deltar och har inblick i (Ejvegård, 1993). Fördelen med deltagande observationer är att man har möjlighet att gå in på djupet och verkligen förstå vad som händer. En möjlig nackdel kan vara att vår närvaro eventuellt kan påverka kunderna negativt. Kunderna kommer dock inte att veta om att vi studerar deras interaktion med den finansiella rådgivaren, utan vi kommer att ses som medarbetare till rådgivaren.

De observatörsbaserade undersökningarna kommer att ske genom direkt observation av mötet och interaktionen mellan rådgivare och kund, det vill säga vi utför en så kallad "skuggning". Erlingsdóttir (1999) anger följande fördelar med skuggning: *"en upplevelse av och insyn i personens arbete och arbetsuppgifter, tillfällen till spontana frågor, möjlighet att skapa personlig kontakt med den som skuggas, en fördjupad respekt för de skuggade personernas arbetssituation och*

*hjälp vid analysen av annat material från observationen"* (Erlingsdóttir, 1999:46).

För att komplettera dessa deltagarbaserade observationer mellan rådgivare och kund utför vi ostrukturerade intervjuer med rådgivare. Dessa ostrukturerade intervjuer används som ett komplement till observationerna och fungerar som uppföljningsfrågor till rådgivaren för att förtydliga eller förklara vad vi fått fram via observationen. De ostrukturerade intervjuerna kommer även att innefattas av samtal i korridorer och vid luncher.

Alternativet till deltagande observationer skulle kunna vara intervjuer med rådgivare och chefer. Då skulle vi få deras syn på nycklar till framgångsrik rådgivning och självklart skulle det generera bra empiriskt underlag. Men samtidigt kan vi inte se med egna ögon om rådgivarens svar vid intervjuerna överensstämmer med hur det ser ut i verkligheten. En situation kan uppfattas olika beroende på vem som studerar och lyssnar eftersom alla människor är olika. Intervjuer kan manipuleras och styras av intervjupersonen i jämförelse med observationen som sker "live" och ger därmed en mer korrekt bild av verkligheten. I princip anser vi att den typ av metod vi valt är den enda som är realistisk för ändamålet.

I den här studien kommer flexibiliteten att vara viktig eftersom vi inte har kunnat bestämma helt hur studien skulle se ut och planeras. Detta beror på att vid kvalitativ forskning tillämpas oftast ett ostrukturerat tillvägagångssätt vid insamling av data, och kvalitativa forskare tenderar att förlita sig på forskningsmetoder som inte kräver att man i förväg behöver utforma speciella redskap för att få svar på sina frågor (Bryman & Bell, 2005). Vi kommer att behöva vara flexibla i vårt agerande vid informationsinsamling och snabbt kunna ändra på, och omformulera nya frågor, vid behov. Vi kommer hela tiden få ny information vid våra observationer, vilket kommer att väcka nya frågor och funderingar. Bryman & Bell (2005) menar att den kvalitativa forskningen tenderar att vara en strategi som strävar efter att inte inskränka eller begränsa undersökningarna för mycket utan istället formulera generella och inte specifika

frågeställningar. Anledningarna till detta förfarande är att inte gå miste om viktig information på grund av att forskaren använt sig av en datainsamlingsmetod som är för snäv i sin utformning och därmed hämmar mängden av insamlad data.

Enligt Erlingsdóttir (1999) är det viktigt att kunna alternera mellan studier av sekundärdata, genomförande av (i vårt fall) ostrukturerade intervjuer, närvaro vid direkta observationer, samtal med rådgivare i fikarum och korridorer på arbetsplatsen, samt närvaro vid seminarier (se 2.4 Studiens genomförande).

Viss kritik kan riktas mot att vi endast observerat rådgivarnas beteende och inte observerat kundens reaktioner. Vårt syfte var dock att studera hur rådgivaren agerar för att försöka bygga förtroende för kunden och därmed inte studera hur väl rådgivaren lyckades med detta.

## 2.2 Angreppssätt

Det angreppssätt vi använt oss av när vi skrev denna uppsats var att vi hade ett material och utifrån detta material letade efter teorier som skulle kunna beskriva och förklara våra observationer, ett så kallat deduktivt angreppssätt. Dock så kan man uttrycka det så att de teorier vi hittade, förklarar *varför* men inte beskriver *hur* och *på vilket sätt* rådgivare försöker bygga upp förtroende. Därmed utgår vi från de teorier vi har hittat och som förklarar *varför* och därefter analyserar och drar slutsatser som försöker beskriva *hur* och *på vilket sätt* rådgivare försöker bygga upp förtroende.

Vi ämnar dock inte att, utifrån denna kandidatuppsats, bidra med ny teori kring vårt uppsatsämne. Vi försöker istället studera problemet genom att använda en deskriptiv ansats och därmed beskriva och förklara eller skapa förståelse för hur förtroende byggs upp av rådgivare vid försäljning av finansiella tjänster.

## 2.3 Validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning

Många kvalitativt inriktade forskare har fört en diskussion om hur pass relevanta begreppen reliabilitet och validitet är vid kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2005). Validitet verkar nästan definitionsmässigt innebära mätning (mätningvaliditet). Eftersom vi i vår uppsats inte har mätning som det främsta målet utan snarare att kunna förstå och tolka sammanhanget blir begreppet svårt att applicera. Det finns dock forskare som försökt sammansmälta begreppen validitet och reliabilitet i den kvalitativa forskningen utan att förändra begreppens innebörd men däremot lägga mindre vikt vid mätning. Vi kommer att tillämpa den här synen på begreppen nedan.

Begreppet reliabilitet står för i vilken utsträckning vår undersökning kan upprepas (replikerats) och hur pålitligt vårt resultat är. Problemet som uppstår vid vidare forskning inom vårt område är att man inte kan "frysa" den sociala miljö som vi studerade och studera den på nytt. För att göra vår forskning mer replikerbar föreslås att en forskare som upprepar vår forskning intar en liknande social roll som vi gjorde annars kommer det som vi såg och hörde inte kunnas jämföras med den andre forskarens observationer (Bryman & Bell, 2005).

För att styrka pålitligheten i undersökningen vill vi författare inta ett granskande synsätt på vårt eget arbete och skapa en omfattande redogörelse av alla faser av undersökningen för läsaren. Ett alternativ hade varit att använda en person som granskare eller revisor som under undersökningens gång kontrollerade och bedömde de beslut vi författare tog. Det är dock en mycket krävande uppgift eftersom vår studie genererade en stor mängd data. Våra handledare har fungerat som en typ av revisor men inte i samma utsträckning som en "riktig" revisor då de ej haft tid att gå igenom vårt datainsamlingsmaterial (Bryman & Bell, 2005).

För att skapa en tillförlitlighet eller validitet i vår studie har vi utfört vår studie i enlighet med de regler som finns när man studerar den sociala verkligheten. Vi valde att anonymisera företaget och dess medarbetare vi studerade för att inte

offentliggöra och koppla eventuella företagshemligheter till det studerade företaget. Våra observationer pågick under tre månaders tid tillsammans med ett antal olika rådgivare och kunder, de ostrukturerade intervjuerna pågick konstant under samma period. En långvarig närvaro och delaktighet i den miljö man studerar ökar naturligtvis tillförlitligheten av studien, och vi författare behövde tiden för att hitta överensstämmelser med tidigare forskning (aktuella teorier) och våra egna observationer (det empiriska materialet) (Bryman & Bell, 2005). Som tidigare sagts ämnar vi inte att bidra med ny teori på detta område utan endast försöka förstå sammanhang.

Huruvida vårt resultat är överförbart till andra sociala miljöer och branscher såsom försäljning av försäkringar och juridiska tjänster, beror på hur pass lika dessa sociala miljöer är den miljö vi har studerat. Eftersom vår undersökning handlat om djup och inte om bredd kan vårt resultat antas vara framförallt överförbart till närbesläktade situationer mellan säljare och kund.

Vi vill också påpeka att vi har agerat i god tro och att vi inte medvetet låtit våra personliga värderingar påverka utförandet av undersökningen och slutsatserna från vår undersökning.

## 2.4 Studiens genomförande

Studien ägde rum på en ekonomikonsult som primärt sysslar med finansiell rådgivning. Mellan 100 och 400 investeringsrådgivare arbetar på företaget, som vi har valt att referera till som AB Finans. Företaget har under 100 000 kunder.

Att följa en rådgivare sida vid sida och försöka hitta nycklar till förtroendebyggande var ingen lätt uppgift. Vi hade ingen tidigare erfarenhet av denna typ av undersökningsmetod och fick helt enkelt ta en dag i taget för att sakta men säkert se pusselbitarna hamna på plats. Observationerna ägde rum under tre månader, juni-augusti 2007.



Vi genomförde som ovan nämnts en deltagande observation där vi agerade "som en i gänget". Man kan även benämna vår observationsmetod som "skuggning", då vi valde att skugga olika rådgivare under hela eller halva dagar för att observera deras och kundernas beteende. Detta innebar att vi följde med rådgivaren på både seminarier och kundmöten. Seminarier är tillställningar med mellan fem och femton potentiella kunder, där rådgivaren håller en generell genomgång om AB Finans med hjälp av en powerpoint-presentation. Vid ett kundmöte sitter rådgivare och kund ner öga mot öga för att försöka nå ett samarbete. Vid samtliga tillfällen iklädde vi oss rollen som rådgivare eller en form av assistent till rådgivaren.

Våra farhågor om att vår närvaro skulle inverka negativt på kundens beteende besannades inte. Enligt rådgivarna påverkades inte kundernas beteende negativt då affärerna enligt rådgivarna fortlöpte som vanligt trots vår närvaro. Till saken hör att det enbart var en av oss åt gången som utförde observationerna. Möten och seminarier vi deltog i var slumpvis valda, men vi försökte lägga tyngdpunkten på det första mötet som ägde rum mellan rådgivare och en ny potentiell kund. Detta på grund av att det är ofta i denna situation då parterna inte känner varandra, som rådgivarens förmåga att bygga förtroende sätts som mest på prov.

Förutom observationerna genomfördes ostrukturerade intervjuer med rådgivarna under resans gång. Detta innebar att intryck och iakttagelser vid konversation med rådgivarna dokumenterades. Här försökte vi få fram vad rådgivarna själva uppfattade som essensen bakom framgångsrikt förtroendebyggande.

Detta tillvägagångssätt föreföll som det absolut lämpligaste. Vi inverkade inte negativt på verksamheten tack vare skuggningsmetoden och det var det effektivaste sättet att verkligen få inblick i rådgivarens vardag. Man skulle kunna tänka sig att genomföra intervjuer med kunder, men detta var något vi beslutade oss för att undvika. Det skulle onekligen påverka kunderna negativt om vi ställde frågor till dem angående vilket förtroende de har för sin rådgivare och varför. Dessutom anser vi att kunden är en otillräcklig källa när det gäller vår

undersökning, då detaljer kring rådgivarens strategier för förtroendebyggande inte alltid uppfattas av kunden på det sätt som en oberoende observatör uppfattar det.



## 3 Teori

---

De teorier som vi beskriver nedan är inte tillräckliga för att förklara alla de fenomen som beskrivs i vår empiriska del. Teorierna ligger till grund för empirin men skrapar enligt oss enbart på ytan av alla de situationer som uppstod under våra observationer och förklarar inte allt. Teorierna beskriver till viss del, men inte på vilket sätt i detalj man kan agera för att bygga framgångsrikt förtroende. Med tanke på att största delen av vår empiri beskriver mänskliga beteenden så är det väldigt svårt att utveckla en säkerställd teori kring effektivt förtroendebyggande. Däremot gör vi ett försök till att presentera ett teoretiskt ramverk i empirin för hur man skulle kunna bete sig och agera för att verka förtroendeingivande i en rådgivningssituation.

---

### 3.1 Principal-agent teorin och informationsasymmetri

Oftast har den finansiella rådgivaren tillgång till mer information och bättre kunskap om finansiella instrument och den finansiella marknaden jämfört med kunden. Ett principal-agentförhållande kommer därför att uppstå och informationsasymmetri kommer att prägla deras relation.

Principal-agent teorin är en teori som förklarar kontraktsförhållandet mellan en principal (kunden) som anlitar en agent (rådgivaren) för att utföra en tjänst åt principalen i en miljö präglad av osäkerhet (Emmanuel & Mehafdi, 1994). Både principalen och agenten anses vara rationella och nyttomaximerande individer och handlar i första hand i eget intresse. För att minska principal-agentproblemet kan principalen begränsa avvikelserna från hans egna intressen genom att ge agenten

lämpliga incitament och genom att ådra sig övervakningskostnader utformade för att minska avvikande aktiviteter av agenten (Jensen & Meckling, 1976). Vid försäljning av finansiella tjänster kan det tyckas extra intressant att se hur väl agenten sköter sina åtaganden med tanke på att principalen har mycket mer att förlora (sina besparingar) jämfört med agenten som förlorar en kund och eventuellt sitt rykte. Det här problemet avhjälpas till viss del av den lag vi nämnde i inledningen (Lag [2003:862] om finansiell rådgivning till konsumenter, FFFS 2004:4) Den nya lagen är utformat på ett sätt som ställer högre krav på rådgivarens ansvar vid finansiell rådgivning.

Det finns två olika problem vid ett principal-agentförhållande, nämligen *adverse selection* och *moral hazard*. Adverse selection-problemet innebär att agenten undanhåller viktig information från principalen eller att informationen är felaktig när avtal mellan parterna skrivs (Eisenhardt, 1994). Moral hazard-problemet uppstår när agenten gör andra prioriteringar och inte handlar i principalens intresse och inte utför de tjänster som enligt överenskommelsen skulle ha genomförts (Eisenhardt, 1994).

Informationsasymmetri är ett begrepp som förklarar att två parter kommer att ha tillgång till olika mängd information och kunskap om ett ämne eller situation. Ett tydligt fall av informationsasymmetri är när en mäklare inte redovisar för spekulanter på en lägenhet vilka andra bud som lagts, eller att priset som ropats ut inte står i proportion till marknadspriset.

I vårt fall är informationsasymmetrin påtaglig och har stor betydelse vid försäljning av osäkra tjänster som finansiella tjänster. Eftersom finansiella tjänster är osäkra placeringar för kunden och att kunden inte vet hur de olika finansiella placeringssätten fungerar kräver kunden en trygghet i att göra dessa placeringar utan att behöva sätta sig in i den komplexitet som präglar den finansiella marknaden. Anledningen till att den finansiella marknaden är komplex beror på att det är många makroekonomiska variabler som avgör hur de olika placeringarna kan antas röra sig i framtiden. Det är här som informationsasymmetrin uppstår mellan kund och rådgivare då rådgivaren oftast besitter större kompetens om den

finansiella marknaden och dess makroekonomiska variabler som styr utvecklingen.

I inledningen tog vi upp ett närliggande område som i relationen mellan en läkare och en patient där informationsasymmetrin liknar den som uppstår mellan finansiell rådgivare och kund. Gemensamt för de båda relationerna är att patienten eller kunden behöver känna stor tilltro och förtroende för sin läkare eller finansiella rådgivare för att kunna ge sin "fullmakt" till dem. Läkarens förtroende uppstår vanligtvis tack vare den sociala acceptans en läkarlegitimation för med sig.

Informationsasymmetrin kommer alltid att finnas mellan parterna eftersom kunden inte kommer att vilja eller att ha möjlighet att sätta sig in i och förstå hur de olika finansiella produkterna fungerar. Det kunden vill är att få en övertygelse om att rådgivaren ger den information som är väsentlig för kunden och att kunden kan känna ett förtroende för rådgivaren både ur en professionell och social synvinkel.

## 3.2 Förtroende

Grönroos (2002) menar att det trots ett otal antal undersökningar kring förtroende inom relationsmarknadsföring, inte är helt klarlagt hur förtroende byggs upp. Orsaken som Grönroos (2002) ser, är det omfattande antalet variabler som påverkar kundrelationen. Förtroende kan definieras enligt nedan:

*"Förtroende för en annan part kan till exempel beskrivas som att en part förväntar sig att den andra kommer agera på ett förutsägbart sätt i en viss situation. Om det inte sker, känner sig den tillitsfulla parten (exempelvis kunden) mer negativt drabbad än den skulle ha gjort annars [...] är att det är en fråga om beredskap att lita på en affärspartner"*

- Service Management och marknadsföring - en CRM ansats", Grönroos, Christian, " 2002:49

Ur diskussionen om vad som kan skapa förtroende delar Grönroos (2002) in begreppet i fyra kategorier; generell, systembaserat, personlighetsbaserat samt processbaserat förtroende.

Det generella förtroendet härleds ur de sociala normer som anses accepterade i det samhälle eller kultur man lever i. Det systembaserade förtroendet härleds utifrån de lagar, branschregler och kontrakt som är rättsligt accepterade i ett samhälle. Ett belysande exempel är i vårt fall den nya finansiella rådgivningslagen (Lag [2003:862], FFFS 2004:4).

Det personlighetsbaserade förtroendet handlar om att vi människor tenderar att lita på att andra människor ska uppträda förutsägbart, en förväntan på grundval av hur vi uppfattar deras personlighet. Om kunden börjar känna igen eller tycka om rådgivarens personlighet börjar också kunden att få förtroende för rådgivaren. Slutligen skapas det processbaserade förtroendet ur erfarenheter av lyckade affärer eller kontakter mellan två parter. Är en kund nöjd med sin rådgivare är kunden benägen att lita på och ha förtroende för sin rådgivare. Detta positiva resultat ur en lyckad affär får till följd att kunden återkommer samt också tipsar vänner och bekanta om rådgivaren (Grönroos, 2002).

Förtroende beror sammanfattningsvis enligt Grönroos (2002) på tidigare erfarenheter från samspelet mellan rådgivare och kund och delvis på faktorer såsom kontrakt, regler och sociala normer å ena sidan samt personlighetsfaktorer å andra sidan. Oberoende av skälet till att förtroende råder i en viss situation är förtroende i relationen kund - rådgivaren en slags försäkring mot risker och oväntade framtida beteenden. Förtroende skapar en medvetenhet och förutsägbarhet om framtida beteenden.

### 3.3 Tjänstemarknadsföring och Customer Relationship Management

Inom tjänstemarknadsföringen definieras relationsmarknadsföring som *"marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum"* (Gummesson, 2002:16). Om man sedan tittar närmare och fokuserar på kundrelationen och interaktionen mellan, som i vårt fall, rådgivare och kund, talar man i den akademiska litteraturen om Customer Relationship Management (CRM). Gummesson definierar CRM som: *"relationsmarknadsföringens värderingar och strategier - särskilt avseende kundrelationer - omsatta i praktisk tillämpning"* (Gummesson, 2002:17).

Förtroende byggs upp genom relationer och interaktioner. Hur väl en rådgivare lyckas bygga förtroende för en kund, går i allra högsta grad ut på hur väl relationer och interaktioner byggs mellan rådgivare och kund. Med detta sagt bör tjänstemarknadsföring och CRM därmed ha betydande roll i denna uppsats.

På senare år har forskningen inom tjänstemarknadsföring och CRM utvecklats från att företaget bör ha fokus på att skaffa nya kunder, till att försöka behålla existerande kunder. Gummesson (2002) beskriver detta faktum, det vill säga att satsa på existerande kunder framför att fokusera på att skaffa nya kunder, som att företaget bör se kunden som en knapp resurs. Att kunden ses som en knapp resurs innebär att företaget ser kunder som något som kan försvinna. Kunden är alltså inte bestående och därmed måste kundrelationen hela tiden vårdas och utvecklas för att inte försvinna. Vidare menar Gummesson (2002) att anskaffandet av nya kunder är ett förstadium i marknadsföringsprocessen, inte ett slutmål.

Serviceföretag börjar mer och mer definiera kundvärde utifrån formeln; summan av alla framtida kassainflöden minus produkt-, service- och förvärvskostnader, plus de eventuella intäkterna som kan genereras genom att nöjda kunder rekommenderar företaget för andra potentiella kunder (Kandell, 2000:). Med andra ord hänger Gummessons (2002) resonemang om fokus på kundvård framför

fokus på att skaffa nya kunder ihop med Kandells (2000) formel för kundvärde. Om kunden inte är nöjd med relationen till sin rådgivare avbryter kunden tjänsten och väljer därmed en annan tjänsteleverantör (Grönroos, 2007:33).

### 3.4 Atmospherics

Begreppet "atmospherics" är ett marknadsföringsverktyg som Kotler år 1973 myntade och begreppet har sedan dess utvecklats av andra forskare. Atmospherics kan sammanfattningsvis definieras som den medvetna designen av utrymme för att skapa speciella effekter hos köpare för att intensifiera dennes sannolikhet att köpa en vara eller tjänst (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990).

Uttrycket "personal selling atmospherics" är framtagen av tre forskare som vidareutvecklat begreppet atmospherics och de definierar uttrycket enligt följande:

*"The term personal selling atmospherics describes the contextual aspects of this dyadic interaction including the physical qualities of both the seller and the setting. As such, it includes the spatial and architectural features of the selling environment as well as the physical characteristics of the seller, all of which are expected to produce specific emotional responses in the buyer that affect his/her purchase probability."*

- "The Atmospherics of Personal Selling", McElroy, Morrow, Eroglu, 1990:1

McElroy *et al* (1990) tar i sin artikel upp tre faktorer för att förklara begreppet personal selling atmospherics, nämligen personal space, physical attractiveness och office design. Personal space och physical attractiveness beskrivs närmare under "Servicemötet" (se 3.4.1) och begreppet office design beskrivs under omgivning och fysisk struktur (se 3.5)



### 3.5 Servicemötet

Relationer och interaktioner mellan rådgivare och kund används inom den akademiska litteraturen såväl som i denna uppsats som nyckelbegrepp. Tillfället då rådgivare och kund möts, "*face-to-face*", definieras som servicemötet (Gummesson, 2002:88 ff). Ett annat uttryck som Gummesson (2002) använder för den här typen av interaktion är "*one-to-one marketing*" vilket har som mål att både öka lojaliteten och vinsten genom att sälja så mycket som möjligt till en kund under dennes livstid. Den här typen av säljtankar står i kontrast till traditionella målsättningar som kan vara att sälja så många produkter som möjligt under nästa säljperiod till vilken kund som helst (Kandell, 2000).

Servicemötet innebär som sagt att rådgivaren och kunden träffas och det är här rådgivarens arbete startar med att skapa en helhetsbild över kunden. Innan servicemötet ska dock rådgivaren identifiera individuella kunder och kartlägga hur dessa ska nås. Detta steg sker genom att differentiera de kunder som företaget är positionerat mot, exempelvis genom marknadsundersökning. Därefter följer servicemötet där rådgivarens arbete går ut på att förstå kunden och dennes behov och att skapa en skräddarsydd tjänst så långt som möjligt åt den enskilda kunden. Dessa steg är en förutsättning för att skapa och göra relationen till en kontinuerligt lärande relation. (Gummesson, 2002)

Ett viktigt inslag under servicemötet och interaktionen mellan rådgivaren och kunden är att kunden medverkar i tjänsteproduktionen (Gummesson, 2002:89). I vårt fall innebär denna medverkan att kunden ger en så klar och korrekt bild av sin livssituation som möjligt, detta för att rådgivaren ska kunna göra en så bra bedömning och därmed ge så korrekt diversifiering av värdepapperna och tillgångarna som möjligt.

*Personal space* är ett av begreppen inom teorin Atmospherics och definieras som: "ett område med osynliga gränser runt en persons kropp som inkräktare inte har tillträde till" (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990). Det finns två typer av *personal*

*space* i säljsituationer, dels den territoriala och dels den psykologiska. Människor är olika, har olika känslor och uppfattningar om hur stora deras personliga område är. Om en säljare befinner sig för nära ur ett territoriellt perspektiv, kan en kund känna att säljaren inkräktar på dennes personliga område och därigenom orsaka fientliga känslor. De reaktioner som då kan förekomma varierar kraftigt, men ett vanligt kännetecken är att kunden sätter armarna i kors över bröstet för att "skydda" sig mot inkräktaren. Ur det psykologiska perspektivet kan en kund känna att säljaren inkräktar på hennes personliga område på grund av obekväma och alltför för personliga frågor för kunden. (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990)

Begreppet *Physical attractiveness* har det inte forskats särskilt mycket om, men de studier som har gjorts delar upp begreppet i två delar: (1) typ av klädsel (yrkesmässig kontra ledig; lämplighet kontra olämplighet) och (2) tilltalande utseende (i vilken utsträckning utseendet ger positiva reaktioner från andra). Vid typ av klädsel framgår det genom studier att likheter i klädsel mellan säljare och kund är positivt korrelerade. Huruvida ett tilltalande utseende hos en säljare har någon betydelse för kunden har för forskare varit svårt att säkerställa, och studier av området har gett olika resultat. Däremot har studier visat att personer med tilltalande utseende tenderar att lyckas bättre än personer med icke tilltalande utseende vid anställningsintervjuer (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990).

Gummesson (2002) pekar även han på att i en säljsituation är alla smådetaljer kring rådgivaren vad gäller exempelvis klädsel, språk och presentation av största vikt för att skapa en positiv attityd kring tjänsten och en förutsättning för att bygga ett förtroende.

### 3.6 Omgivning och fysisk struktur

I serviceföretag har det påvisats att den fysiska strukturen, eller omgivningen, har större betydelse för personal och kunder än i andra branscher eftersom de båda

"ser" vad som händer med företagets resurser när de genom tjänsteprocessen utmynnar i slutprodukten (Bitner, 1992). I artikeln *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees* undersöker Bitner hur den fysiska strukturen påverkar kundernas konsumtionsbeteende. Ett företags lokalutformning påverkar enligt Bitner (1992) hur kunden tolkar företagets image och hur helhetsintrycket av tjänsten som företaget erbjuder upplevs. Den fysiska strukturen påverkar givetvis även personalen och det är därför viktigt att skapa en fysisk omgivning som tillfredställer både kunderna och personalen (Bitner, 1992, Hatch, 2002).

Den fysiska omgivningen kan delas in i tre olika faktorer enligt Bitner (1992). Den ena faktorn innefattar variabler som temperaturnivån i företagets lokaler, vilken musik som eventuellt spelas, ljussättningen och vilka dofter som uppfattas på arbetsplatsen. Generellt sett kan man säga att det är de fem sinnen som påverkas. Enligt Bitner (1992) är detta den faktorn som är viktigast för banker och andra serviceföretag som har en kundnära relation och vill skapa en god kommunikationsmiljö. Den andra faktorn handlar om utrymme och funktionalitet som innehåller layouten, möbler och övrig utrustnings påverkan på den fysiska omgivningen. Den sista faktorn behandlar tecken, symboler och artefakter, vilka kan sammanfattas vid vilken stil som präglar arbetsplatsen. Dessa tre faktorer bidrar alla till det helhetsintryck kunden bildar sig vid interaktioner med serviceföretag. (Bitner, 1992, Hatch, 2002)

Det tredje begreppet *Office design* är ett område som studerats mycket och forskare är överens om att detaljer i ett kontors design kan ge medvetna eller omedvetna associationer för kunden. Det som lyfts fram av forskare som en viktig aspekt som kontorsinredare bör tänka på är placeringen av skrivbordet. Studier visar att ett "stängt" skrivbord tenderar att fungera som en barriär mellan säljaren och kunden, och kunden associerar mötet vid att vara uppkallad till rektorn under skoltiden (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990).

## 4 Empiri och analys

---

Nedan följer en genomgång av det empiriska material som vi observerat kombinerat med en analys av observationerna. För att lättast illustrera och sammanfatta det material vi inhämtat har vi, på grund av det omfattande materialet, sammanfattat våra observationer och tematiserat dessa i olika teman. I nedanstående temabeskrivningar visas *empiriska sammanfattande observationer i kursiv stil och citat från rådgivaren inom "citationstecken"* samt analys, reflektioner och teoretisk anknytning i vanlig stil.

---

### 4.1 Övergripande reflektioner

AB Finans använder sig av en, för deras bransch, intressant och relativt unik analysplattform jämfört med sina konkurrenter<sup>1</sup>. Varje enskild kunds behov analyseras väldigt noga och lösning samt placeringsförslag ges därefter individuellt. Vi har tagit del av en oberoende undersökning där vårt företag, i denna uppsats namngivet som AB Finans, i jämförelse med konkurrenterna ligger i topp vad gäller kundnöjdhet. En av orsakerna kan vara att AB Finans har betydligt färre kunder per rådgivare vilket innebär mer tid för varje kund.

Alla människor är olika, det går inte att göra totala generaliseringar när det gäller kunder och inte heller när det gäller rådgivare angående effektivt beteende vid förtroendebyggande. Varje enskild person har unika egenskaper och förutsättningar och de resonemang och anvisningar som finns tillgängliga tillämpas olika av samtliga rådgivare. Var och en tar till sig de kvalitéer som den

---

<sup>1</sup> uppsatsskrivarna har erfarenhet från konkurrenter till AB Finans och vet därför att rådgivarnas arbetssätt radikalt skiljer sig åt mot en traditionell banks arbetssätt

personen anser passa honom/henne och hans/hennes personlighet och utvecklar ett framgångskoncept.

Vår uppfattning kring AB Finans är att professionalism ska genomsyra hela organisationen, allt från den omkringliggande omgivningen till rådgivare och övriga anställdas uppförande. När man träffar exempelvis en läkare, psykolog eller präst i yrkessammanhang upplever man i regel en stark känsla av förtroende till följd av deras strikt professionella bemötande mot sin klient. Det är svårt att definiera exakt vad det är som genererar denna känsla, men det skulle kunna vara den typ av frågor dessa yrkesgrupper ställer till dig och hur dessa frågor skiljer sig ifrån mot vad man är van vid. Rådgivarna på AB Finans har tagit fasta på detta fenomen och försöker förmedla en stark känsla av professionalism gentemot sina kunder för att ge samma speciella upplevelse som ovannämnda grupper i regel gör.

Samtliga rådgivare bär kostym och ser alltid yrkesmässiga och propra ut. Detta i likhet med vad McElroy *et al* (1990) hävdar är viktigt enligt teorin om *physical attractiveness*, människor verkar vara mer benägna att lita på personer som de anser vara utseendemässigt tilltalande. Med detta menar vi inte uteslutande människor som är vackra, utan snarare välvårdade och fräscha. Även Gummesson (2002) hävdar att detta är av yttersta vikt för att skapa en positiv attityd och ett bra helhetsintryck av tjänsten.

Som vi tidigare nämnt, har vi i denna uppsats avgränsat oss och inte studerat kundens reaktioner och beteende. Men för att styrka kvaliteten i vårt empiriska material vill vi poängtera att många kunder, som till en början var skeptiska eller missnöjda, ändrat inställning mot servicemötets slut och inte sällan skrivit på avtal efter mötets slut. Dessa reflektioner är endast av observerande karaktär men däremot inte något som vi närmare analyserat då vårt fokus ligger på rådgivarens beteende.

Vår empiriska del är ett försök till att skapa förståelse för hur rådgivare försöker skapa förtroende trots den informationsasymmetri som råder mellan kund och

rådgivare.

## 4.2 Tema 1: Kroppsspråk

Att skapa förtroende för andra människor handlar inte enbart om ord och konversation, utan som Grönroos (2002) förklarar handlar det om en mängd faktorer som påverkar, bland annat handlar det mycket om kroppsspråk och första intryck. Nedan beskrivs ett par grundläggande detaljer angående rådgivarnas kroppsspråk, samt hur man kan optimera sitt beteende för att nå de resultat man önskar, baserat på vad vi observerat på AB Finans.

### 4.2.1 Första intrycket

Vid det första mötet med AB Finans fick vi ett bemötande som gav ett väldigt stort intryck på oss. Det är svårt att definiera vad det är som gör att vissa människor ger detta överväldigande intryck. Ett sammanfattande intryck kan beskriva tillvägagångssättet så här:

*”När du träffar och hälsar på någon, oavsett vem det är, föreställ dig att det är en gammal kär vän som du inte sett på många år. På detta sätt lurar du ditt psyke genom att visualisera personen framför sig som en förlorad vänskap som du längtat efter att få återuppta. Denna känsla i kroppen startar en kedjereaktion som återspeglas utåt. Givetvis är detta inget som du påpekar för personen framför dig, men din mentala föreställning gör att ditt kroppsspråk, ansiktsuttryck och framtoning ger ett väldigt inbjudande och varmt intryck”.*

I samband med att vi människor hälsar på en person så ler vi vanligtvis, men det finns ett dussintal olika sätt att le på. Människor uppfattar kanske inte alltid skillnaderna direkt, men deras undermedvetna gör i regel det. Vidare kan rådgivarnas tillvägagångssätt beskrivas så här:

*”Se personen du står mittemot i ögonen i en sekund, pausa och sug in hans/hennes sinnestillstånd och ge sen personen ett genuint, varmt leende som sköljer över mottagaren som en varm våg. Den korta mikropausen gör att du verkligen övertygar människor undermedvetet om att ditt leende är äkta och enbart för dem.”*

#### 4.2.2 Ögonkontakt

*”Stark ögonkontakt ger motparten känslan av att du är en intelligent och eftertänksam person och att du som människa kan behandla mycket information samtidigt då du inte låter dig distraheras av den uppenbara ögonkontakten. Dina ögon är verkligen personliga vapen som har förmågan att detonera andra människors känslor. Det är väldigt viktigt med rätt ögonkontakt, flackar du med blicken vid ett seriöst samtal så ger du ett osäkert och nervöst intryck”.*

Ofta är det ett effektivt sätt att skapa band med en annan person genom att ha en till viss del överdriven ögonkontakt med personen. Kvinnor emellan och mellan man och kvinna finns egentligen ingen gräns för hur mycket direkt ögonkontakt man kan ha, det har enbart positiva effekter. Däremot kan det vara lämpligt att vara lite försiktigare när en man ser en annan man i ögonen. Vissa män uppfattar det som utmanande och hotande om en annan man har överdriven och provocerande ögonkontakt med dem, men i måttlig mängd så har påtaglig ögonkontakt mellan två män en positiv inverkan på deras förtroendebyggande.

#### 4.2.3 Detaljer för ökad trovärdighet

*När en konversation eller ett möte är av stor vikt, undviker rådgivaren alla typer av avvikande beteende som gärna uppkommer i situationer då man känner sig pressad. Exempel på detta är ofokuserad blick, man kliar sig av okänd anledning i ansiktet eller gör små onödiga rörelser med händer eller fötter. Människor som*

*ljuger eller känner sig pressade uppvisar ofta denna typ av beteende så även om man är helt sanningsenlig kan rådgivaren av kunden undermedvetet uppfattas som tvivelaktig.*

Enligt en undersökning vid det amerikanska universitetet UCLA är budskapet en säljare vill framföra vid ett säljtillfälle 55 % kroppsspråk, 38 % röstläge och endast 7 % orden säljaren säger. På grund av att människor är väldigt visuella av sig påverkas de väldigt mycket av det dominerande sätt rådgivaren förmedlar sig själv på, vilket ofta utgörs av personens hållning, framtoning och röst. (Super & Gold, 2004)

Största delen av all kommunikation är alltså icke verbal, därmed lägger rådgivaren stor vikt vid sitt kroppsspråk och vid kundens kroppsspråk. Lägger en person armarna i kors betyder det ofta att personen är skeptisk eller tveksam på något sätt, tar personen sig i ansiktet kan det betyda intresse eller eftertänksamhet. När rådgivaren vill säga något med extra betoning lutar han/hon sig framåt samtidigt som han/hon håller tydlig ögonkontakt. Vill rådgivaren visa att han är en god och ödmjuk lyssnare så lägger han/hon huvudet en aning på sned.

#### 4.2.4 Spegling

*Rådgivaren härmade helt enkelt kundens manér medan rådgivaren pratade med kunden. Om personen korsar sina ben, korsar rådgivaren sina, om personen lutar sig framåt lutar rådgivaren sig framåt, om personen sätter handen under hakan gör rådgivaren detsamma. Detta gäller även personens röstläge, hans/hennes sätt att tala och speciella gester som är unika för personen. Det händer sällan eller aldrig som rådgivare blir påkommen med denna teknik.*

Spegling gör att rådgivaren beter sig på samma sätt som kunden, så då behöver rådgivaren inte oroa sig för att kunden inte ska uppskatta hans/hennes beteende eller sätt att vara. Ett förvånansvärt enkelt och effektivt sätt att få människor att slappna av och känna sig bekväma med en annan person är att spegla deras



beteende och kroppsspråk. Resonemanget hänger ihop med Grönroos (2002) resonemang och definition av det personlighetsbaserade förtroendet.

Under observation av rådgivare framkom detta sätt effektivt vid försök att eliminera den sociala alienation som finns mellan rådgivare och kund och ovanstående är således ett sammanfattande intryck av detta.

### 4.3 Tema 2: Servicesamtalet

Den genomsnittliga konsumenten utsätts för ungefär 3000 olika försäljningsbudskap om dagen, därför utvecklar den genomsnittliga personen en stark motståndskraft mot reklam och försäljning. Ett sätt att undvika självförsvar mot försäljning från kundens sida är att inleda med att reducera kundens initiala motståndskraft (Tracy 2006:154ff). Rådgivaren kan exempelvis säga: "*Syftet med vårt möte är ju inte att jag ska försöka sälja något till dig just nu, men jag skulle vilja beskriva för dig varför xx antal andra personer har gjort ett aktivt val och blivit kunder hos oss*". Med detta uttalande sänker kunden garden samtidigt som han/hon känner social acceptans genom de *xx antal* andra kunder företaget uppenbarligen redan har.

*Det absolut viktigaste en rådgivare kan göra för sin potentiella kund är att lyssna på vad han eller hon har att säga. Rådgivaren måste visa ett ärligt och genuint intresse för personens livsstil, var han/hon bor och vad denne jobbar med. Det är viktigt att rådgivaren kommer ihåg allt personen berättar för att kunna relatera till det senare i konversationen. Rådgivaren bör inte uttrycka sitt misstykke angående det motparten berättar, utan snarare sätta det i relation till sin egen situation och därmed försöka bygga förtroende.*

Våra observationer indikerade på att många kunders favoritämne vid diskussion är dem själva. Människor tycks trivas med att få berätta om sig själva och om en person trivs så är han eller hon mer mottaglig och medgörlig. I denna första fas

pratar kunden betydligt mer än rådgivaren, i flera fall tycks rådgivaren sitta alldeles tyst under långa stunder. Detta hänger ihop med teorin atmospheric och begreppet personal space, rådgivaren ska hålla ett visst avstånd till kunden och hellre låta kunden prata om sig och sin livssituation för att undvika att ställa för personliga frågor och därmed inkräkta på kundens integritet. (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990)

På AB Finans lägger man stor vikt vid att vårda befintliga kunder och grunden till kundens positiva inställning till företaget läggs redan vid det första mötet. Gummesson (2002) menar att det är viktigare att vårda befintliga kunder än att skaffa nya samtidigt som Grönroos (2002) pekar på att just nöjda kunder är en förutsättning för att skapa förtroende. En nöjd kund kan verka som en ambassadör för företaget och rekommendera rådgivaren till sina vänner och bekanta, vilket kan generera ett större antal nya kunder till företaget. Läggts motsvarande energi från rådgivarens sida ner på att rekrytera kunder på egen hand får han/hon enbart en ny kund.

#### 4.3.1 Första fasen

Det första som händer är att kunden kommer till det personliga mötet, det som Gummesson (2002) definierar servicemötet. Ofta är det helt förutsättningslöst och kunden har inte bestämt ifall han/hon kommer att göra affär. Såvida rådgivare och kund inte träffats på ett seminarie (informationsmöten med ett större antal potentiella kunder som bjudits in via ett callcenter) är detta det första mötet mellan rådgivare och kund.

I samma stund som personen stegar in på kontoret bör kundens positiva resa börja. Målet är att allting ska upplevas positivt från första stund och rådgivaren vill få kunden i ett positivt sinnestillstånd redan från första början.

*”Tänker man på ett visst sätt och pratar på ett annat så lyser det igenom i form av minskad trovärdighet. Optimalt är istället att rådgivaren ska se sig själv som en*

*person som hjälper en annan person. Rådgivaren måste ha en inre övertygelse att den produkt eller tjänst han/hon tillhandahåller verkligen kan förändra kundens liv. Rådgivaren ska se det som sitt uppdrag att förbättra kundens liv och för att göra det måste han sluta se sig själv som en försäljare som säljer till en köpare.”*

Denna inställning är inte exceptionell för enbart en rådgivare, utan många av de rådgivare vi haft ostrukturerade samtal med har på olika sätt beskrivit detta tankesätt, detta indikerar att en stor del av rådgivarna på AB Finans har denna inställning.

Rationellt sätt torde den vanligaste anledningen till att människor fattar beslut att de på något sätt antar att beslutet kommer förbättra deras livssituation. Det är därför av stor vikt att rådgivaren själv tror på sin produkt och därmed förmedlar en positiv attityd kring produkten/tjänsten. Kunden tycks undermedvetet uppfatta rådgivarens entusiasm och vill ta del av det som får rådgivaren att må så bra.

*Inledningsvis berättar rådgivaren bakgrunden till deras möte, exempelvis att kunden besökt ett seminarie, sett en annons, fått en bokning via ett telefonsamtal eller en rekommendation från en bekant. Kunden involveras sedan ordentligt i mötet, samtidigt som han/hon känner att rådgivaren på allvar bryr sig om honom/henne. Rådgivaren frågar kunden vilket intryck han eller hon har fått av företaget via seminariet, annonsen eller sin bekant.*

Begreppet intryck är ett effektivt ord när rådgivaren vill samla all uppmärksamhet från kunden och verkligen vara säker på att han/hon lyssnar noga. Samtidigt får rådgivaren reda på eventuella tvivel som kunden har i nuläget. Om inte kunden är med i tjänsteproduktionen tappar enligt Gummesson (2002) kunden intresse och risken finns att kunden vill byta tjänsteleverantör.

*Rådgivaren vill att kunden ska tala om vilka behov han eller hon har och för att få reda på detta måste rådgivaren känna till en hel del om kundens bakgrund. Rådgivaren vill få kunden medveten om att företaget behöver känna till hans/hennes bakgrund för att kunna utföra bästa tänkbara service åt*

*honom/henne.*

Våra observationer indikerade på att kunden inte ingår något avtal förrän han/hon är övertygad om att rådgivaren är hans/hennes vän och agerar i hans/hennes bästa intresse. Detta helt i linje med vad Grönroos (2002) beskriver som den personlighetsbaserade förtroendeskapandet som innebär att när kunden börjar gilla rådgivarens personlighet påbörjar förtroendeskapandet.

*I nästa steg ska rådgivaren förbereda kunden för ett beslut om ändring av sin nuvarande situation och samtidigt undvika att det blir några missförstånd. Rådgivaren klargör att syftet med dagens möte är att ta reda på ifall det finns förutsättning för ett fortsatt samarbete och ifall det finns möjlighet för kunden att förbättra sin ekonomi. Rådgivaren berättar för motparten hur han/hon hade tänkt lägga upp dagens möte, vilken agenda som gäller. Det är även viktigt att sätta en tidsram för mötet.*

På detta sätt skapar rådgivaren en förutsägbarhet för kunden vilket genererar trygghet och öppenhet i sin tur, rådgivaren upplevs då som professionell och lyhörd. Detta stämmer återigen överens med Grönroos (2002) definition av förtroende genom det personlighetsbaserade förtroendet som skapas när kunden förväntar sig ett beteende av rådgivaren och därmed uppstår en förutsägbarhet.

*Rådgivaren visar sedan en stolthet för företaget samtidigt som han/hon är öppen och visar kunden att de inte har något att dölja. Rådgivaren poängterar även att allt som kunden berättar är strikt sekretessbelagt och att det råder full insyn i bolaget. Kunden ska känna att han/hon går miste om något ifall han/hon inte blir kund och synliggör tydligt kundens nytta när han/hon blir kund.*

Säkerhet och trygghet är betydelsefullt för kunden., detta undanröjer alla tvivel kunden har angående oegentligheter.

*Rådgivaren kan beskriva företagets koncept genom att säga: "Vi på AB Finans menar att rådgivning handlar om två saker: Vi ska ha god kunskap och kunna*

*erbjuda Er råd om vilka goda möjligheter som finns och vi ska förstå dig och dina framtidsbehov så bra att det blir enkelt för dig att ta ställning till råden vi ger!” Rådgivaren beskriver nu närmast sig själv som person och vilken bakgrund han/hon har.*

På detta sätt medger rådgivaren att det finns en informationsasymmetri som han/hon tänker överbrygga med att skapa förtroende för kunden och även ta ansvar för kunden. När rådgivaren beskriver sig själv och sin bakgrund och därmed blir personlig gentemot kunden lockas även han/hon att öppna sig på en mer personlig nivå.

Öppna frågor är ofta det effektivaste sättet att skapa band med motparten men i vissa avseende kan ett annat tillvägagångssätt även vara användbart. Vi kallar detta för "Ja-stegen". Håller en kund med om något så har rådgivaren och kunden genast något gemensamt.

*Är kunden inte bekväm med att öppna sig så ställer rådgivaren frågor som han/hon kan förvänta sig att kunden håller med om, med andra ord svarar ”ja” på.*

Våra observationer indikerade på att denna företeelse hade en undermedveten psykologisk effekt på kunden som efter upprepade tillfällen med att svara ja på frågor ledde till en positiv samtalston och ofta ett lyckat möte.

#### 4.3.2 Andra fasen

*I nästa steg vill rådgivaren få igång kundens tankeprocess kring sina framtida behov. Rådgivaren vill kalibrera kundens mentala tillstånd från det rationella nuet, till en emotionell framtid. Om rådgivaren förklarar för kunden att de flesta människor han/hon träffar har en vision, en dröm eller ett mål för framtiden så tvingar han/hon kunden att ha en uppfattning om framtiden. Sedan ger rådgivaren konkreta exempel på framtidsvisioner som andra kunder har haft, exempelvis*

*tidigare pensionering, sommarstuga, bil, resor eller finansiering av studier för barn och barnbarn.*

*Har kunden i nuläget inga konkreta framtidsdrömmar får han/hon lätt skuldkänslor och dåligt samvete när rådgivaren underförstått menar att man borde ha en vision. I annat fall känner kunden igen sig och upplever att det pratas om hans/hennes egen situation. Ibland har kunden inga framtidsplaner alls och kan inte ge rådgivaren något konkret att gå vidare med vilket försvårar situationen. Det rådgivaren kan göra i detta läge är att återgå till konversation kring kundens nuvarande situation och be kunden berätta mer om den. Rådgivaren fortsätter ställa öppna följdfrågor tills man hittar kundens drivkrafter i livet.*

Tålmod är av vikt här då våra observationer indikerar på att lösningar på kundens behov inte bör komma för tidigt i konversationen. När rådgivaren kommer med lösningar på kundens behov förflyttas fokus från kunden till företaget och dess tjänster. Det tycks som att kunden då uppfattar rådgivaren som säljare och genast får rådgivaren svårt att behålla det förtroende som byggts upp.

*Rådgivaren gör härnäst det tydlig för kunden att det är kundens specifika situation som är det viktiga, inte det generella och frågar: "Vilka är dina tankar kring framtiden?"*

Denna sekvens under servicemötet är av allra högsta vikt. Rådgivaren vill gärna styra kunden att tänka på de övriga familjemedlemmarna och kunden har förhoppningsvis fått inspiration att prata om sina visioner och drömmar. Svaren på dessa frågor ger rådgivaren en plattform inför presentationen av företagets tjänst. En förtroendeskapande rådgivare lyssnar och erbjuder kunden vad han/hon behöver, inte vad denne säljer! Det företaget vill komma åt är svar och ställer kunden en fråga till rådgivaren, replikerar rådgivaren med en ny fråga.

#### 4.3.3 Analys av behov

För att kunna ge rätt råd om vilka placeringar kunden bör göra krävs det att rådgivaren upptäcker kundens drivkrafter och prioriteringar i livet. Våra observationer indikerar på att rådgivaren inte får ge sken av att han/hon redan har bestämt vad han/hon tänker sälja.

*Ger kunden respons på rådgivarens förfrågning angående framtiden repeterar rådgivaren önskemålen för kunden och fråga sedan hur stor betydelse detta verkligen har för kunden. Rådgivaren försöker få kunden att erkänna betydelsen för sig själv och verkligen se visionen framför sig och gärna känna känslan av hur det skulle vara att uppnå sin vision. Kort därefter frågar rådgivaren kunden hur han/hon skulle uppleva det om hans/hennes framtida ekonomi begränsar denna möjlighet.*

Har rådgivaren ställt rätt frågor indikerar våra observationer på att kunden känner en viss rädsla för att gå miste om sin dröm vilket genererar en lust att följa de råd rådgivaren rekommenderar för att uppnå drömmen. Rådgivaren ska försöka styra samtalet och frågorna i riktning mot kundens behov. Här försöker rådgivaren att få kunden att själv avslöja och inse vilka behov han/hon har och hur viktiga dessa behov är att uppfylla.

*När rådgivaren fastställt kundens behov och fått honom/henne att erkänna dem för sig själv så måste kunden själv få möjligheten att inse vinsterna och fördelarna med företagets lösning på problemet. Rådgivaren har här ännu inte avslöjat i detalj hur han/hon kan hjälpa kunden. Rådgivaren konkretiserar sedan beloppen, det vill säga hur mycket visionen kommer att kosta kunden i framtiden.*

Våra observationer indikerar på att kunden nu börjar förstå sin situation och i det flesta observationerna krävdes en förändring av kundens nuvarande situation för att kunna nå de visioner som kunden själv beskrivit.

*Först nu går kund och rådgivare igenom vilka tillgångar och placeringar som kunden har i nuläget. Kunden får ge en motivering till varför han/hon gjort just de*

*här valen. Rådgivaren förtydligar att med dagens placeringar är det inte säkert att kunden kommer att uppnå de mål som han/hon eftersträvar: ”För att uppnå de mål och visioner som ni strävar efter kommer det sannolikt att krävas en del förändringar, är ni beredd att göra det?”. Här visar det sig att de flesta kunder är beredda att göra en förändring i sitt sparande.*

*Ofta avbryts det första mötet vid detta tillfälle och rådgivaren förklarar att han/hon kommer att ta fram ett förslag som passar just den här kunden. Kundens roll blir att ta ställning till ifall han/hon vill göra de ändringar som krävs för att nå sitt mål.*

En annan viktig detalj rådgivaren bör ta reda på är vem som fattar besluten. Talar man med rätt person? Eller är det personens chef, fru eller far som egentligen har beslutsmakten? Det är väsentligt att rådgivaren talar med rätt person. När kunderna är en man och en kvinna, oavsett relation, har vissa rådgivare en tendens att automatiskt vända sig primärt till mannen. Under vissa omständigheter får rådgivaren en tydlig indikation på att mannen är den som har den totala beslutsmakten och då accepteras det. Men ofta tycks det vara kvinnan som har sista ordet i många relationer och då är det ett ödesdigert misstag att utgå ifrån att det helt och hållet är mannens beslut. Rådgivaren bör därför ta reda på den inbördes hierarki som råder och om han/hon så önskar, lägga tonvikt på rätt person.

#### 4.3.4 Förslag på placering

*Nästa tillfälle kund och rådgivare träffas repeterar rådgivaren hur det förra mötet avslutades och vilka förväntningar kunden hade på framtiden. Rådgivaren försöker få kunden att uppleva samma positiva magkänsla när de nu åter diskuterar framtidsvisionen. Av artighet är det bra att stämna av ifall något annat hänt sedan det senaste mötet och ifall några andra faktorer eller personer dykt upp som kan inverka på kundens beslut.*



Med andra ord är det viktigt att rådgivaren repeterar vad kunden har berättat angående sina behov så här långt. Då behåller man fokus på behoven, såsom kunden har redogjort för dem, och med andra ord berättar inte rådgivaren för kunden vad han/hon behöver, vilket kan tolkas som lite påfluget och försätta kunden i en defensiv ställning.

Rådgivaren ska försöka att få presentationen avslappnad och snarare som en respons på kundens önskemål. Försöker man sälja eller visa upp mer än vad kunden klargjort att han/hon behöver kan rådgivaren förstöra den trovärdighet han/hon byggt upp i kundens ögon. Genom att enbart visa respons behåller rådgivaren sannolikt förtroendet han/hon åstadkommit hittills. Presentationen skall framstå som en rekommendation från företagets sida. Kunden skall känna att det fortfarande är en del av hans/hennes köpbeslut, inte som att rådgivaren försöker sälja på honom/henne något.

*När kund och rådgivare är eniga om förändringen presenterar rådgivaren sitt förslag. Förslaget måste vara utifrån de motiv som kunden prioriterar och har angivit som väsentliga. Därefter beskrivs de egenskaper som produkterna har samt vilka fördelar det innebär att äga just dessa.*

Rådgivaren ska hela tiden bibehålla en positiv attityd. Rådgivarna använder sig frekvent av ord som har en positiv klang såsom "absolut, givetvis, underbart, strålande, åstadkomma, mål, bibehålla och vision", dessa ord ger undermedvetet kunden en bra och positiv känsla. En rådgivare bör aldrig visa att han/hon tvekar, även om han/hon är osäker på en fråga.

*Det är sedan viktigt att beskriva vilken nytta det kommer att innebära för kunden. Rådgivaren måste tydligt synliggöra att behoven tillfredsställs och kunden ska nu känna att framtiden går att köpa, framtidsvisionen skall vara inom räckhåll.*

Rådgivarna är väldigt skickliga på att styra förväntningarnas dynamik på sina placeringar. Normalt sett kan man urskilja tre typer av förväntningar från kunden, nämligen *oklara, uttalade och underförstådda*.

*Oklara förväntningar* finns när kunden förväntar sig att rådgivaren ska lösa något problem men inte har någon tydlig bild av vad som ska göras. Denna typ av förväntning är redan tillgodosedd då rådgivare och kund fastställt ett framtida mål för kundens del.

*Uttalade förväntningar* är nu tydliga i kundens medvetande innan själva förvaltningsprocessen inleds, men dessa kan vara realistiska och orealistiska. Kunden får under inga omständigheter ha en uppfattning att tjänsten inrymmer egenskaper som den i själva verket inte har. Rådgivaren justerar därför skickligt kundens orealistiska förväntningar och dämpar dem till en rimlig nivå. Ofta är rådgivaren medveten om vilken potentiell avkastning en placering kan ge, men stillar kundens förväntningar genom att tydligt uttala förväntad avkastning i underkant. Detta har visat sig vara väldigt effektivt i efterhand då resultaten ofta överträffar kundens förhoppning vilket leder till väldigt nöjda kunder.

*Underförstådda förväntningar* syftar på element i tjänsten som är så självklara för kunden att denne inte medvetet tänker på dem utan tar dem för givna. Rådgivaren förbiser därför inga detaljer, utan utformar erbjudandet så att det tillgodoser alla förväntningar, inte bara de uttalade. Dessa underförstådda förväntningar beaktas nog i avslutningen nedan (Grönroos, 2007:79ff).

#### 4.3.5 Avslutning

*När det är dags att avsluta affären är det angeläget att summera hela processen och noga beskriva alla villkor som gäller. Rådgivaren styr sedan hur den framtida uppföljningen kommer att se ut.*

Det får absolut inte dyka upp några obehagliga överraskningar för kunden. Vid ett par tillfällen observerade vi hur kundens inställning radikalt ändrades när något oförutsett dök upp precis innan affären skulle skrivas under vilket kan leda till att kunden drar sig ur. Åter igen är det viktigt att kunden känner förutsägbarhet och

trygghet och en ömsesidig förpliktelse i samarbetet, annars tenderar förtroendet för rådgivaren att försvinna (Grönroos, 2002)

*När man till sist kommer till ett positivt avslut dvs. försäljning, ska rådgivaren behålla lugnet, inte visa att han utträttat, ett för honom/henne, viktigt uppdrag. Rådgivaren repeterar de primära orsakerna till varför kunden valde just detta företags produkt och bekräftelse av hur det kommer vara lösningen på hans/hennes önskemål. Beroende på vilken typ av situation det är, kan rådgivaren föreslå ett datum då tjänsten kommer levereras.*

Även om det helt och hållet är rådgivarens strategi som genererat resultat för kunden så är det bra att berömma honom/henne för vilka framgångsrika val han/hon gjort angående sina placeringar. Med andra ord hävda att det uteslutande är kundens kunskap och beslutsfattande som givit vinst.

## 4.4 Tema 3: Fysisk omgivning

Teorierna som beskrivs under den fysiska strukturen är något som AB Finans i stor utsträckning applicerar. Företaget har en övertygelse om att fysiska omgivningen är av stor betydelse för helhetsintrycket och kundens uppfattning om företaget. Det man försöker förmedla är en harmonisk känsla under kundens hela vistelse på kontoret. Kontorets skyltning är tydlig och inbjudande för att kunden direkt ska känna sig välkommen. De olika rummens funktion är strategiskt uttänkta för att ge en känsla av värme och trygghet för alla som vistas i lokalerna. När kunden kommer in på kontoret ska han/hon alltid mötas av ett ansikte, i vårt fall en receptionist. Vidare är det god insyn i de övriga rummen och allt ligger i anslutning till vartannat så att kunden kan se hur rådgivarna och chefen sitter när de arbetar och även hälsa på samtliga utan problem. Detta förmedlar en känsla av öppenhet och närhet till kunden och härleds till teorin om office design (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990).

Rummen där möten hålls är väl upplysta och har fräsch luft. Borden vid vilka rådgivare och kund sitter är runda vilket också har en betydelse. Sitter kund och rådgivare mitt emot varandra kan bordet upplevas som en negativ barriär dem emellan så om rådgivaren så önskar kan han/hon sätta sig bredvid kunden utan problem. Detta beskrivs även i teoridelen under *atmospherics* där detta beskrivs som avgörande för lyckad försäljning (McElroy, Morrow, Eroglu, 1990). Växter i lokalerna är också positivt vilket AB Finans tagit fasta på då de har ett flertal växter av olika slag i varje rum.

## 4.5 Sammanfattning

Våra observationer har indikerat att rådgivarna på AB Finans försöker bygga förtroende på ett genomtänkt och noggrant sätt.

Som vi nämnt så utmynnar det flesta av stegen som sker under servicemötet till att skapa en positiv och varm känsla mellan kund och rådgivare. Betoning läggs på det som Grönroos (2002) beskriver som det personlighetsbaserade förtroendeskapandet. Kort sagt att kunden börjar tycka om rådgivaren på grund av att de har liknande personlighet eller att rådgivarens har en tilltalande personlighet, även teorin om physical attractiveness (McElroy *et al*) som klargör vikten av att se tilltalande ut appliceras av rådgivarna.

Våra studier indikerar på att första intrycket och att tidigt skapa en positiv och harmonisk omgivning kring servicemötet är av stor betydelse. Grundtanken som ligger bakom denna noggrannhet hos rådgivarna och väl genomtänkta servicemöten är tankegången om vikten av att vårda befintliga kunder istället för att ständigt försöka skapa nya kundkontakter. Nöjda kunder är en förutsättning för att skapa förtroende och att överbrygga informationsasymmetrin mellan rådgivaren och kunden. (Grönroos 2002, Gummesson 2002)

## 5 Diskussion, reflektion och slutord

I denna uppsats avsåg vi att undersöka hur finansiella rådgivare på AB Finans försöker bygga förtroende för sina kunder trots den informationsasymmetri som existerar mellan dessa parter.

Under teoriavsnittet gör vi ett försök till att presentera relevanta teorier inom relationsmarknadsföring och förtroendeskapande som ligger till grund för vår analyserande och empiriskt beskrivande del. Detta avsnitt i vår uppsats utgår från de observationer vi gjort samt de ostrukturerade intervjuerna som skett med rådgivarna. Vi tror att alla människor är olika och att det inte går att lära sig ett unikt bästa sätt att gå till väga för att bygga förtroende för individer. Vad vi däremot kan säga är att våra observationer och analyser indikerar på vissa intressanta beteenden hos rådgivarna som vi observerat på AB Finans.

Våra observationer och analyser indikerar på att teorierna om förtroendeskapande enligt Grönroos (2002) förklarar hur rådgivarna på AB Finans försöker bygga förtroende för kunden. Det läggs ett anmärkningsvärt stort fokus på kunden och bra kundrelation i relation till de finansiella produkterna som säljs.

Vår samlade bedömning av våra observationer och analyser är att noggrannhet och genomtänkta beteende är något som genomsyrar hela organisationen kring AB Finans. Det tycks som att det läggs fokus på att vårda befintliga kunder framför att skapa nya kunder. Nöjda kunder är en förutsättning för att skapa förtroende och att övervinna informationsasymmetrin mellan rådgivaren och kunden. (Grönroos 2002, Gummesson 2002)

Förutom fokus på kundrelationen har våra observationer också indikerat på att omgivningen kring kunden bör vara tilltalande. Vad vi menar med detta är bland annat den teori om office design som McElroy *et al* (1990) beskriver som en detalj kring kontorsinredning som kan ge kunden omedvetna associationer och

hjälpa till att skapa en positiv inställning.

Vi tror inte att AB Finans synsätt och fokus på kundrelationen är unikt inom branschen men vi tror att de ligger i framkant vad gäller metod för att försöka bygga förtroende.

Då finansiella rådgivare, likt dem på AB Finans, inte har den sociala acceptansen och status som direkt innebär ett förtroende till kunden, likt det en läkarlegitimation innebär för en läkares möjlighet att bygga förtroende till en patient, krävs ett mycket mer aktivt förtroendebyggande.

Vi har här gjort ett försök till att beskriva och möjligen försöka förstå hur rådgivarna på AB Finans försöker bygga förtroende för sina kunder. Kan AB Finans metoder för att bygga förtroende vi försäljning av finansiella tjänster appliceras i andra branscher och av andra företag? Vi har som sagt gjort en kvalitativ studie av ett företag och vi skulle gärna se en jämförande studie och analys på två liknande företag i framtida forskning.

I en allt mer konkurrensinriktad omvärld tror vi att det som kommer att skilja framgångsrika och mindre framgångsrika tjänsteföretag åt är deras förmåga att ge kunderna den bästa helhetsupplevelsen och servicen. Kunskap om människan och social kompetens tror vi kommer att bli allt viktigare i vårt kunskapssamhälle då akademisk kunskap blir allt mer utbredd och vanligt förekommande. Förmågan att få människor att känna sig trygga i sina val av tjänsteleverantör blir allt viktigare då sakkunskapen finns på många håll, men förmågan att leverera den på rätt sätt är mer sällsynt. I den akademiska världen finns det djup kunskap om människan och det finns djup kunskap om finans och ekonomi, men dessa ämnen integrerade är något som gärna ser inom forskningen i framtiden

# Källförteckning

## Akademisk litteratur

- Alvesson, Sköldberg, (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur. Lund
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö
- Ejvegård, Rolf, (1993). *Vetenskaplig metod*, 10 UL, Studentlitteratur. Lund
- Erlingsdóttir, Gudbjörg, (1999), *Förförande idéer - kvalitetsssäkring i hälso- och sjukvården*, Doktorsavhandling, Lund
- Elton, Gruber, Brown and Goetzman, (2002), *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*, John Wiley & Sons
- Grönroos, Christian, (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, 2 UL, Liber ekonomi. Malmö
- Gummesson, Evert, (2002), *Relationmarknadsföring: Från 4P till 30 R*, Kristianstad
- Hatch, Mary Joo, (2002), *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur. Lund
- Holme, Solvang, (1997), *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund

## Artiklar

- Bitner, Mary Jo, (1992), *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*, Journal of Marketing
- Eisenhardt, K., (1994), *Agency Theory: An Assessment and Review*, Academy of Management Review, 14, No 1, 57-74
- Emmanuel, CR. Mehafdi, M, (1994), *Transfer Pricing*, Academic Press Ltd. London
- Kandell, Jackie, (2000), *CRM, ERM, one-to-one-decoding relationship management theory and technology*, Trusts & Estates, April 2000. Atlanta
- McElroy, James C.; Morrow Paula C.; Eroglu, Sevo, (1990), *The Atmospherics of*

*personal selling*, The Journal of Personal Selling & Sales Management, Fall

## Lagtexter och rekommendationer

Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

FFFS (2004:4) Föreskrifter och allmänna råd om finansiell rådgivning till konsumenter

## Undersökningar

Aktieägandet i Sverige (2006), Synovate Temo

## Övrig litteratur

Super, Carol & Gold, Ronald, (2004). *Selling without selling*, 1 UL, American management association. New York