



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Magisteruppsats**  
December 2004

# Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?

*En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

**Författare**  
Ulrika Jönsson  
Kirsi Keränen  
Anna Lundgren

**Handledare**  
Erling Green

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning? *En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

**Seminariedatum:** Den 8 december 2004

**Kurs:** FEK 591, Magisteruppsats i företagsekonomi, 10 poäng.  
Fördjupningsinriktning: redovisning/organisation.

**Författare:** Ulrika Jönsson, Kirsi Keränen, Anna Lundgren

**Handledare:** Erling Green

**Nyckelord:** Bank, Rådgivning, Kundrelationer, Kompetens, Lag

**Syfte:**

1. Att redogöra för den nya lagen om finansiell rådgivning till konsumenter, dess avsikt och bakgrund.
2. Att redogöra för fyra bankers inställning till lagen och deras förberedelser inför kommande implementering.
3. Att diskutera ett antal möjliga effekter av implementeringen på bankernas råd, rådgivning, kompetens och kundrelationer.

**Metod:** En kvalitativ undersökning bestående av semistrukturerade intervjuer med medarbetare i fyra banker. Lagen, dess förarbeten samt Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd har studerats.

**Teoretiska perspektiv:** Relationsmarknadsföring, serviceförväntningar hos kunder, tjänste- och kundteori.

**Empiri och analys:** Möjliga effekter av lagen har diskuterats. En modell har utarbetats som sammanfattar vad som utgör en god tjänsteprocess samt hur lagen kan påverka denna.

**Slutsatser:** Lagen kommer att bidra till att öka värdet på finansiell rådgivning genom ökade krav på kompetens, utbildning och dokumentation. En bättre finansiell rådgivning kommer i sin tur att stärka bankernas kundrelationer.

# Abstract

**Title:** Rådgivningslagen – Increased value for the service process? *A study of four banks outlook on the act*

**Seminar date:** December 8<sup>th</sup> 2004

**Course:** FEK 591, Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS). Major: accounting/organisation.

**Authors:** Ulrika Jönsson, Kirsi Keränen, Anna Lundgren

**Advisor:** Erling Green

**Key words:** Bank, Financial advice, Customer relations, Competence, Act

**Purpose:**

1. To describe the new act, “lagen om finansiell rådgivning till konsumenter”, its purpose and background.
2. To describe four banks outlook on the act and the preparations that preceded the implementation of the act.
3. To discuss a number of possible effects on financial advice, competence and customer relations that the implementation of the act will entail.

**Methodology:** A qualitative study consisting of semi-structured interviews with employees in four banks.

**Theoretical perspectives:** service theory, customer theory, relationship marketing and customer expectations of service.

**Empirical foundation:** The possible effects that the act will entail are discussed. The authors have constructed a model that summarises what they believe a good quality service process should consist of, and how the act will affect this process.

**Conclusions:** The act will help to increase the value of financial advice through increased requirements in competence, education and documentation. Better financial advice will therefore strengthen the banks customer relations.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>7</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>7</b>
<b>1.2 PROBLEMATISERING</b>	<b>8</b>
<b>1.3 SYFTE</b>	<b>9</b>
<b>1.4 BEGREPPSDEFINITION</b>	<b>10</b>
<b>2. METOD</b>	<b>11</b>
<b>2.1 VAL AV ÄMNE</b>	<b>11</b>
<b>2.2 METODDISKUSSION</b>	<b>11</b>
2.2.1 DEDUKTIV ELLER INDUKTIV METOD	12
2.2.2 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD	12
<b>2.3 UNDERSÖKNINGENS OLIKA FASER</b>	<b>13</b>
2.3.1 UTVECKLING AV PROBLEMSTÄLLNING	14
2.3.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	14
2.3.3 NÄRHET OCH DISTANS	14
2.3.4 VAL AV ENHETER	15
2.3.5 INSAMLING AV DATA - INTERVJUERNA	15
2.3.6 ANALYS AV INSAMLAD DATA	17
2.3.7 TOLKNING AV RESULTAT	17
2.3.8 GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	17
<b>2.4 METODKRITIK</b>	<b>18</b>
<b>2.5 REFLEKTIONER</b>	<b>19</b>
<b>2.6 KÄLLDISKUSSION OCH TEORIVAL</b>	<b>20</b>
<b>3. TEORI</b>	<b>22</b>
<b>3.1 RELATIONSMARKNADSFÖRING</b>	<b>22</b>
3.1.1 RELATIONEN MELLAN LEVERANTÖR OCH KUND	23
3.1.2 RELATIONEN MELLAN KUND, LEVERANTÖR OCH KONKURRENTER	24
3.1.3 KUNDRELATIONER VIA MARKNADSFÖRARE PÅ HELTID OCH PÅ DELTID	24
3.1.4 SERVICEMÖTET: INTERAKTIONEN MELLAN KUND OCH TJÄNSTELEVERANTÖR	25
3.1.5 RELATIONEN TILL DEN MISSNÖJDE KUNDEN	26
3.1.6 DEN JURIDISKA RELATIONEN	26
3.1.7 RELATIONER TILL VARUMÄRKEN OCH YTTRE FÖRUTSÄTTNINGAR	27
3.1.8 ALLIANSER	27
3.1.9 KUNSKAPSRELATIONEN	27
3.1.10 INTERN MARKNADSFÖRING: RELATIONEN TILL PERSONALMARKNADEN	28
3.1.11 LÖNAR SIG RELATIONSMARKNADSFÖRING?	28
<b>3.2 TJÄNSTETEORI</b>	<b>29</b>
3.2.1 TJÄNSTEKVALITET	29
<b>3.3 KUNDERNAS SERVICEFÖRVÄNTNINGAR</b>	<b>30</b>
3.3.1 KUNDER FÖRVÄNTAR SIG GRUNDLÄGGANDE SERVICE	31
3.3.2 TVÅ NIVÅER PÅ KUNDERNAS FÖRVÄNTNINGAR	32
3.3.3 KUNDER VILL HA RELATIONER	33
3.3.4 HUR MÖTA KUNDERNAS FÖRVÄNTNINGAR?	33

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

3.3.5 BYGGA KUNDLOJALITET GENOM SERVICE	35
<b>3.4 KUNDTEORI</b>	<b>36</b>
3.4.1 KUNDORIENTERAT AGERANDE	37
3.4.2 UNIVERSALBANK OCH NISCHBANK	39
<b>4. LAGAR OCH BESTÄMMELSER</b>	<b>40</b>
<hr/>	
<b>4.1 LAG (2003:862) OM FINANSIELL RÅDGIVNING TILL KONSUMENTER</b>	<b>40</b>
4.1.1 TILLÄMPNING AV LAG	41
4.1.2 INNEBÖRD AV FINANSIELL RÅDGIVNING	41
4.1.3 GRÄNSEN MELLAN MARKNADSFÖRING OCH RÅDGIVNING	42
4.1.4 KRAV SOM LAGEN STÄLLER PÅ RÅDGIVNING	42
4.1.5 SANKTIONER VID ÖVERTRÄDELSE AV GOD RÅDGIVNINGSSSED	46
<b>4.2 SWEDSEC LICENSIERING</b>	<b>47</b>
4.2.1 INFORMATION OM TESTET	48
<b>5. BANKPRESENTATION</b>	<b>50</b>
<hr/>	
<b>5.1 SEB</b>	<b>50</b>
5.1.1 IDÉ OCH VISION	50
5.1.2 STRATEGI OCH KOMPETENS	51
<b>5.2 FÖRENINGSSPARBANKEN</b>	<b>51</b>
5.2.1 IDÉ OCH VISION	51
5.2.2 STRATEGI OCH KOMPETENS	52
<b>5.3 SPARBANKEN FINN</b>	<b>52</b>
5.3.1 IDÉ OCH VISION	53
5.3.2 STRATEGI OCH KOMPETENS	54
<b>5.4 FÄRS &amp; FROSTA SPARBANK</b>	<b>54</b>
5.4.1 IDÉ OCH VISION	55
5.4.2 STRATEGI OCH KOMPETENS	55
<b>6. EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>57</b>
<hr/>	
<b>6.1 BANKERNAS INSTÄLLNING TILL LAGEN OCH DERAS FÖRBEREDELSE INFÖR IMPLEMENTERINGEN</b>	<b>57</b>
6.1.1 FYLLER LAGEN NÅGON FUNKTION?	62
6.1.2 HAR BANKENS STORLEK NÅGON BETYDELSE FÖR IMPLEMENTERINGEN AV LAGEN?	66
<b>6.2 MÖJLIGA EFFEKTER AV IMPLEMENTERINGEN</b>	<b>70</b>
6.2.1 EFFEKTER PÅ RÅD	70
6.2.2 EFFEKTER PÅ RÅDGIVNING	72
6.2.3 EFFEKTER PÅ KOMPETENS	73
6.2.4 EFFEKTER PÅ KUNDRELATIONER	75
6.2.5 EFFEKTER PÅ DIFFERENTIERINGSMÖJLIGHETER	80
<b>6.3 KVALITET I TJÄNSTPROCESSEN</b>	<b>83</b>
6.3.1 FÖRE SERVICETILLFÄLLET - BANKPERSPEKTIV	85
6.3.2 UNDER SERVICETILLFÄLLET - KUNDPERSPEKTIV	86
6.3.3 EFTER SERVICETILLFÄLLET - KUNDPERSPEKTIV	89
<b>6.4 BEHOV AV LAG OM FÖRETAGSRÅDGIVNING?</b>	<b>89</b>
<b>7. SLUTSATSER</b>	<b>91</b>
<hr/>	

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

<b>7.1 LAGENS AVSIKT OCH BAKGRUND</b>	<b>91</b>
<b>7.2 BANKERNAS INSTÄLLNING OCH FÖRBEREDELSE</b>	<b>91</b>
7.2.1 BANKSTORLEKENS BETYDELSE FÖR IMPLEMENTERING AV LAGEN	92
<b>7.3 EFFEKTER AV IMPLEMENTERINGEN</b>	<b>93</b>
7.3.1 EFFEKTER PÅ RÅDGIVNINGSFREKVENNS	93
7.3.2 EFFEKTER PÅ KOMPETENS	94
7.3.3 EFFEKTER PÅ KUNDRELATIONER	94
<b>7.4 KUNSKAPSBIDRAG</b>	<b>95</b>
<b>7.5 NYA FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>95</b>

## **Bilagor**

<b>Bilaga 1</b>	<b>Intervjuhandledning</b>
<b>Bilaga 2</b>	<b>Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter</b>
<b>Bilaga 3</b>	<b>Rekommenderade kunskapsområden för rådgivare</b>

# 1. Inledning

---

## 1.1 Bakgrund

Föränderlig ekonomi, ändrade skatter och allmän osäkerhet inför framtiden är faktorer som skapar förutsättningar för en aktiv ekonomisk rådgivning till både företag och privatpersoner<sup>1</sup>. Banker har i allt högre grad kommit att arbeta med tjänster som skiljer sig från den traditionella in- och utlåningsverksamheten eftersom kunderna idag själva utför många av de vardagsnära tjänsterna, t.ex. via Internet och med hjälp av sina kort. Denna utveckling har medfört att rådgivning och försäljning av finansiella tjänster har fått en större roll i verksamheten.

Avregleringarna som gjordes på den finansiella marknaden i slutet av 1980-talet bidrog till att konkurrensen ökade och att nya placeringsformer växte fram. Utbudet av finansiella tjänster är idag mycket stort och banksparandet har fått ge vika för mer sofistikerade placeringar, som ofta innebär ett ökat risktagande för konsumenten. Närmare 80 procent av svenskarna äger idag värdepapper, en ökning med 60 procentenheter under de senaste 20 åren. Vid utgången av 2002 var 40 procent av de svenska hushållens finansiella tillgångar placerade i aktier och fonder, 10 år tidigare var motsvarande siffra endast 25 procent. Denna utveckling har skapat ett ökat behov av kunskap och information hos konsumenten, då det kan vara svårt för denne att bedöma finansiella produkters riskprofil, pris och framtida nytta. Finansinspektionen anser att detta behov kan uppnås genom utökad och förbättrad rådgivning<sup>2</sup>, vilket i sin tur ställer ökade krav på kompetensen hos de anställda inom finansbranschen. Dessutom aktualiseras frågan om vilket ansvar företagen har för de råd som de ger till konsumenterna och vad som kan krävas av rådgivarna.

De senaste årens kraftiga börsnedgång, upprepade insideraffärer samt dåliga finansiella råd har väckt stor uppmärksamhet i media. Detta har gjort att allmänheten inte längre visar samma förtroende för finansmarknadens aktörer. Det är av central betydelse för samhällsekonomins funktionsförmåga att återupprätta förtroendet för finansmarknaden. Att konsumenterna har förtroende för sin bank utgör en stabiliserande faktor för samhällsekonomin. Ett stabilt system är också av

---

<sup>1</sup> Selin, G. (1994)

<sup>2</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

intresse för konsumenten och ett gott konsumentskydd är delvis en förutsättning för denna stabilitet.<sup>3</sup> Det har visat sig att klagomålen angående finansiell rådgivning har ökat kraftigt sedan år 2000. Finansbranschen har därför själva vidtagit vissa åtgärder som kan ses som ett sätt att förstärka konsumentskyddet. Det finns t.ex. ett licensieringsprogram för personal i fondhandeln som syftar till att höja kompetensen hos de anställda som arbetar med värdepappershandel. Andra exempel är de särskilda etiska regler om finansiell rådgivning som Fondbolagens Förening introducerade år 2001<sup>4</sup>.

Dessa åtgärder har emellertid inte ansetts tillräckliga och konsumentskyddet har därför ytterligare förbättrats genom *Lagen (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter*<sup>5</sup>, som trädde i kraft den första juli 2004. Denna lag innehåller bestämmelser på fyra områden: kompetenskrav för rådgivare, dokumentation, vilken information som ska lämnas ut till kunden samt god rådgivningssed<sup>6</sup>. Tyngdpunkten i vår uppsats kommer att ligga på de två förstnämnda delarna. Initialt trodde vi att det var lagens kompetenskrav som skulle vara svårast för bankerna att uppnå, men vid intervjuerna visade det sig att implementeringsproblemen främst låg i dokumentationen. God rådgivningssed och informationsskyldighet kommer att kortfattat behandlas i samband med diskussionen av kompetenskrav och dokumentation. Finansinspektionen anser att en tillämpning av lagen kommer att höja kompetensnivån samt bidra till att ge konkurrensfördelar för de banker som väljer att satsa på att överträffa de kompetenskrav som lagen ställer<sup>7</sup>. Vi anser att lagen kommer att förändra rådgivningstjänsten och därmed förändra hur kunden upplever tjänsten. Vi kommer att undersöka hur fyra banker, Färs & Frosta Sparbank, FöreningsSparbanken, SEB och Sparbanken Finn, avser att implementera lagen, och även diskutera möjliga effekter av implementeringen. De teorier vi har valt för att analysera vår frågeställning är framförallt relationsmarknadsföring, tjänsteteori, kundteori samt teori om serviceförväntningar hos kunder.

## 1.2 Problematisering

Det viktigaste för ett tjänstelevererande företag är att försöka förstå kunden och tolka dennes kvalitetsuppfattning och kvalitetskrav vilket emellertid är en svår utmaning. Det är heller inte alltid som kunden själv kan avgöra vad han eller hon behöver och det kan också vara svårt för kunden att avgöra kvaliteten på en

---

<sup>3</sup> Finansinspektionen, anförande 2003-09-04

<sup>4</sup> Regeringens proposition 2002/03:133

<sup>5</sup> Hädanefter kallad Rådgivningslagen alt. lagen.

<sup>6</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>7</sup> *ibid*



levererad tjänst<sup>8</sup>. Rådgivarna måste vara lyhörda för kundens behov och önskemål, vilket är bakgrunden till lagen<sup>9</sup>. Det rådande kunskapsläget gällande lagen var, i början av vårt uppsatsskrivande, relativt bristfällig. En liknande lag finns redan i Storbritannien men det är ett nytt fenomen i Sverige och det råder osäkerhet bland de banker vi intervjuat om hur lagen ska tolkas. Detta eftersom den inte ger några klara riktlinjer om hur implementeringen praktiskt ska utföras. Det ställs exempelvis inga krav på att rådgivarna måste genomgå speciella kurser och utbildningar, istället ställs krav på att de besitter vissa kunskaper. Vi anser att vår uppsats, i detta sammanhang, har en funktion att fylla genom att den tar upp och diskuterar hur bankerna planerar att genomföra implementeringen. Finansinspektionen har beräknat att den utbildningsinsats som är nödvändig för att klara av de krav lagen ställer, kommer att uppgå till 20 000 kr per anställd. Finansinspektionen finner det troligt att mindre företag kommer att förlita sig på externa utbildningsinsatser medan större företag har kapacitet att anordna interna utbildningar.<sup>10</sup>

Mot bakgrund av diskussionen ovan uppkommer ett antal frågeställningar. Den första frågan vi ställer oss är om lagen fyller någon funktion. Detta kommer att undersökas både ur bankernas och ur vår egen synvinkel. En andra fråga är vilka effekter som lagen kommer att medföra. Kommer t.ex. lagens krav på kompetens bidra till att höja kvaliteten på rådgivningen? En tredje fråga är om bankens storlek har någon betydelse för implementeringen av lagen. Vi finner det intressant att se om kostnaderna, och valet av intern eller extern utbildning, kommer att skilja sig mellan de större och de mindre bankerna. En fjärde fråga är om det är möjligt för bankerna att differentiera sina rådgivningstjänster gentemot kunderna och i så fall på vilket sätt.

### 1.3 Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är:

1. Att redogöra för den nya lagen om finansiell rådgivning till konsumenter, dess avsikt och bakgrund.
2. Att redogöra för fyra bankers inställning till lagen och deras förberedelser inför kommande implementering.
3. Att diskutera ett antal möjliga effekter av implementeringen på bankernas råd, rådgivning, kompetens och kundrelationer.

---

<sup>8</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>9</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>10</sup> *ibid*

## 1.4 Begreppsdefinition

*Certifiering, Diplomerer, Privatrådgivarprogram:* De utbildningar som de olika bankerna har för att deras personal ska uppnå den kompetens som lagen kräver. Benämningarna är olika för de olika bankerna, liksom innehållet. Benämningen certifiering används av FöreningsSparbanken och Färs & Frosta Sparbank, diplomerer av Sparbanken Finn och privatrådgivarprogram av SEB.

*Licensiering:* Avser SwedSecs utbildning som beskrivs i avsnitt 4.2.

*Finansiell rådgivning:* Rådgivning som en näringsidkare tillhandahåller en konsument och som omfattar placering av konsumentens tillgångar. Enligt Rådgivningslagen ska informationen vara utformad med utgångspunkt i kundens speciella behov och möjligheter. Dessutom ska ett uppdragsförhållande finnas mellan konsument och rådgivare.<sup>11</sup>

*Marknadsföring och försäljning:* Rådgivningslagen skiljer på rådgivning å ena sidan och marknadsföring och försäljning å andra sidan. Marknadsföring och försäljning utgörs av information som inte är av individuell karaktär. Ibland kan dessa situationer emellertid övergå till att bli rådgivning.<sup>12</sup> Skillnaden mellan dessa begrepp diskuteras mer utförligt i avsnitt 4.1.3.

*Tjänst/Service:* I litteraturen kännetecknas tjänster i allmänhet av tre utmärkande drag: Att de är processer som till stor del består av interaktion mellan individer, att de produceras och konsumeras samtidigt samt att de är mer eller mindre immateriella.<sup>13</sup> Begreppet service kommer i denna uppsats att användas med samma betydelse som tjänst. Sammanhanget kommer att avgöra vilket begrepp som används. Vi uppfattar att begreppen beskriver samma sak, dock ur två olika aspekter. Tjänst kopplar vi mer till bankens perspektiv medan service beskriver kundernas perspektiv.

---

<sup>11</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>12</sup> *ibid*

<sup>13</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

## 2. Metod

---

### 2.1 Val av ämne

I vår kandidatuppsats<sup>14</sup> undersökte vi hur medarbetarnas kompetens på Förenings-Sparbanken påverkades av bankens pågående decentralisering. Vi ställde oss frågan om medarbetarna kände att de hade tillräckligt med kunskap och fick tillräckligt med utbildning för att på ett professionellt sätt sköta sitt arbete. I detta sammanhang stötte vi på den nu aktuella lagen. Vårt intresse för lagen fördjupades när vi läste en artikel i *Finansvärlden*<sup>15</sup> där problem och möjligheter med lagen diskuterades. Lagen tydliggör vikten av kunskap och kompetens vilka är områden som intresserar oss. Ämnet ligger dessutom rätt i tiden eftersom det råder stor osäkerhet bland bankerna om hur de ska gå till väga för att uppfylla kraven som lagen ställer. Med anledning av detta har vi fortsatt att intressera oss för bankvärlden. Bankerna har dessutom en stor samhällsekonomisk betydelse och fyller en stor funktion i människors vardag.

### 2.2 Metoddiskussion

Syftet med en empirisk undersökning är att utveckla ny kunskap. Vilken typ av kunskap som utvecklas kan variera beroende på vad forskaren vill uppnå med studien. Två olika huvudtyper av kunskap kan urskiljas nämligen beskrivande och förklarande. Den första typen innebär att forskaren vill få en bättre insikt i hur ett fenomen ser ut, medan den andra typen ämnar förklara varför ett fenomen uppstod eller varför något speciellt hände. Dessa två huvudtyper utesluter inte varandra utan i så gott som alla undersökningar finns element av båda.<sup>16</sup> Den kunskap vi söker är av både beskrivande och förklarande karaktär, dels avser vi att beskriva lagen och bankernas implementering av lagen, dels diskuteras möjliga effekter. Syftet med detta metodavsnitt är att närmare motivera samt diskutera våra metodval utifrån den problemställning vi valt samt beskriva vår arbetsgång.

---

<sup>14</sup> Jönsson, U. et.al. (2004)

<sup>15</sup> *Finansvärlden*, nr 3, 2004

<sup>16</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

### 2.2.1 Deduktiv eller induktiv metod

Ett av de första stegen i en uppsatsskrivandeprocess handlar om att välja en strategi för datainsamling. Det finns två huvudstrategier, induktion och deduktion. En deduktiv metod innebär att forskaren går från teori till empiri. Han skaffar sig först vissa förväntningar om hur världen ser ut och sedan använder han empirin för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Förväntningarna bygger på tidigare empiriska rön eller teorier. Det negativa med att använda sig av en deduktiv metod är att forskaren riskerar att gå miste om viktig information eftersom det kan finnas en fara för att han enbart letar efter information han finner relevant och som ger stöd för hans hypoteser.<sup>17</sup>

Den induktiva metoden innebär istället att forskaren går från empiri till teori. Utan några speciella förkunskaper och förväntningar går forskaren ut i verkligheten och samlar information från vilken sedan teorier kan formuleras. Detta gör att problemet som finns med den deduktiva metoden förhindras, d.v.s. ingenting begränsar vilken information som samlas in. Kritik som riktas mot den induktiva metoden är att vissa anser det omöjligt att vid datainsamling ha ett helt öppet sinne och att forskare, medvetet eller omedvetet, alltid kommer att göra avgränsningar av information.<sup>18</sup>

Intresset för vårt valda ämne väcktes i samband med vår kandidatuppsats. En artikel i *Finansvärlden* gav oss vägledning om de problem som kan tänkas finnas med lagen. Utan någon direkt teoretisk bas utförde vi empiriska undersökningar i fyra banker. Utifrån vad som framkommit under dessa undersökningar sökte vi sedan lämpliga teorier att applicera på vår problemställning. Vi anser därför att vi står närmare den induktiva ansatsen än den deduktiva. Vi anser emellertid inte att vi använder oss av en ren induktiv metod.

### 2.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Ett annat steg vid utformningen av uppsatsskrivandeprocessen är att välja antingen en kvalitativ eller en kvantitativ ansats på undersökningen. Dessa två är varandras motsatser i många avseenden och det råder oenighet bland forskare om det är möjligt att förena de båda ansatserna i en undersökning.<sup>19</sup> Generellt kan sägas att kvantitativa metoder ofta är deduktiva medan kvalitativa metoder är induktiva.

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>18</sup> *ibid*

<sup>19</sup> Boklund, M. Föreläsning 2004-01-26

Kort kan sägas att en kvalitativ metod inhämtar information i ord, t.ex. med hjälp av en intervju, medan en kvantitativ metod skaffar information i siffror, t.ex. med hjälp av ett frågeformulär med givna svarsalternativ.<sup>20</sup> Eftersom en kvantitativ metod ofta innebär formulering av någon typ av frågeformulär innebär detta att metoden förutsätter att forskaren redan har förkunskaper om det som ska undersökas. Det negativa med den kvantitativa metoden är att den har dålig flexibilitet och att det finns en risk att metoden inte mäter något annat än forskarens förståelse av en företeelse då det är denne som definierar frågor och svarsalternativ. Kvalitativa metoder kan däremot sägas vara flexibla, då de inte är lika strukturerade och styrda av förutbestämda hypoteser eller teorier. De kan därför anpassas till den verklighet som forskningsobjektet befinner sig i på ett annat sätt än den kvantitativa metoden.<sup>21</sup>

Förutom att den kvalitativa ansatsen är mer flexibel lägger den också större vikt vid detaljer, nyanser och det unika med varje uppgiftslämnare. Detta gör att det uppkommer en närhet mellan den som undersöker och den som undersöks. Ansatsen är öppen genom att forskaren inte i så stor utsträckning har bestämt sig för vad han ska leta efter. På grund av detta har kvalitativa ansatser ofta hög intern giltighet, se förklaring i avsnitt 2.3.8.<sup>22</sup>

Vårt val, kvalitativ metod, var ganska givet utifrån vårt syfte och problem. Målet med vår undersökning är att få en djupare insikt i, och förståelse för, de punkter som diskuterats i syftet. En statistisk undersökning hade inte gett oss tillfredsställande svar och information. Detta beror på att vi inte, vid arbetets början, hade de rätta förkunskaperna för att utföra en väl underbyggd statistisk undersökning. En ytterligare orsak är att den typ av information vi sökte, krävde ett större djup och mer ingående frågor av förklarande karaktär.

## 2.3 Undersökningens olika faser

Arbetsgångens indelning i olika faser under undersökningsprocessen hjälper forskaren att ta ställning till olika val som uppkommer under arbetets gång.<sup>23</sup> Vi vill här diskutera de faser som har ingått i vårt uppsatsskrivande.

---

<sup>20</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>21</sup> *ibid*

<sup>22</sup> *ibid*

<sup>23</sup> *ibid*

### 2.3.1 Utveckling av problemställning

Att utveckla en problemställning gör att det är lättare att avgränsa ämnet och finna undersökningsenheter. Problemställningen är också viktig eftersom den avgör vilken typ av undersökning och metod vi ska välja.<sup>24</sup>

Det faktum att Rådgivningslagen är ny och att väldigt lite kunskap finns om den bland våra respondenter, gjorde att vår förförståelse för ämnet vid uppsatsskrivandets början var liten. Detta ledde i sin tur till att vår frågeställning blev allmän till sin natur. En annan faktor som är viktig vid utformandet av en problemställning är om generaliserbara resultat önskas. För att en statistisk generaliserbarhet skulle kunna uppnås hade vi varit tvungna att använda oss av en metod som inte hade varit rätt för vår frågeställning. Dessutom var inte våra förkunskaper tillräckliga för att kunna få fram rätt information med hjälp av t.ex. ett frågeformulär. Vi anser dock oss kunna göra vissa generaliseringar, vilket diskuteras i avsnitt 2.3.8.

### 2.3.2 Val av undersökningsmetod

När en undersökningsmetod väljs bör forskaren försöka hitta en undersökning som passar problemställningen. En undersökning kan antingen vara extensiv (gå på bredden) eller intensiv (gå på djupet). I vår undersökning går vi på djupet med ett mindre antal banker. Detta för att få en tydligare bild av, och en god förståelse för, hur lagen påverkar dem. Vid denna typ av undersökning är det lättare att få fram relevant data.<sup>25</sup> Vårt val av en intensiv utformning på vår undersökning motiveras också av den allmänna frågeställningen som kräver mer ingående information om undersökningsfenomenet för att besvaras. Med hjälp av sådan ingående information anser vi oss kunna beskriva, men också till viss del förklara, implementeringen av lagen och effekterna av denna.

### 2.3.3 Närhet och distans

En viktig fråga är om forskaren ska ha ett nära eller ett distanserat förhållningssätt till det som undersöks. Ett argument för distans är att genom att vara distanserad till undersökningsobjektet kan forskaren minska sin påverkan på det som studeras. Kritik mot detta resonemang är att en allt för stor distans till forskningsobjektet leder till sämre forskning. Vi instämmer i denna kritik eftersom vi anser att det är

---

<sup>24</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>25</sup> *ibid*

vid närkontakt vi får en förståelse för den intervjuade och denna förståelse bidrar till att vi i högre grad kan tolka intervjumaterialet utifrån dennes verklighet.<sup>26</sup>

#### 2.3.4 Val av enheter

Då syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa grund för en djupare och mer fullständig uppfattning om undersökningsfenomenet, samtidigt som antalet intervjuer ofta måste begränsas, bör urvalet av intervju-personer göras systematiskt och strategiskt t.ex. genom att söka extrema fall för att få variationsbredd i materialet.<sup>27</sup>

Vårt urval har begränsats först och främst till att endast omfatta banker trots att fler företag omfattas av lagen. Finansinspektionen talar om skillnader i förutsättningar mellan små och stora banker vad avser implementering av lagen<sup>28</sup>. För att kunna belysa eventuella skillnader valde vi att undersöka två större, rikstäckande och två mindre, regionala banker. Tre av de valda bankerna är sparbanker. Det föll sig naturligt eftersom Sparbanken Finn och Färs & Frosta Sparbank är två mindre, lokala banker som finns i vår närhet. FöreningsSparbanken har vi tidigare samarbetat med och de ställde sig positiva till att fortsätta detta samarbete. Det är viktigt att få intervju personer med god kunskap om lagen. På SEB och Färs & Frosta Sparbank intervjuade vi den som är ansvarig för implementeringen av lagen. På Sparbanken Finn intervjuades, förutom den implementeringsansvarige, även utbildningssamordnaren och chefen för Affärsområde Privat. På FöreningsSparbanken intervjuades en kontorschef samt chefen för en del av privatrådgivarna<sup>29</sup>. Ett problem med att intervju kunniga personer är att de kan skönmåla verkligheten och ge övertygande men förvrängda beskrivningar. Detta är viktigt att ha i åtanke vid en analys av intervjumaterialet<sup>30</sup>.

#### 2.3.5 Insamling av data - intervjuerna

Så snart en empirisk undersökning genomförs, oavsett vilken metod forskaren använder sig av, uppstår risker för att de resultat denne kommer fram till faktiskt är ett resultat av själva undersökningen. Dessa risker består av undersökningseffekt<sup>31</sup> och kontexteffekt, som forskaren måste vara medveten om.

---

<sup>26</sup> Jakobsen, D.I. (2002)

<sup>27</sup> Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

<sup>28</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>29</sup> I de fall vi intervjuat mer än en person har detta skett vid samma tillfälle

<sup>30</sup> Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

<sup>31</sup> Vid intervjuer kallas undersökningseffekt för intervjuareffekt

Undersökningseffekten innebär att undersökningens uppläggning delvis skapar det utfall som uppstår, t.ex. att en intervjuare har en effekt på den som intervjuas. Exempelvis kan sättet intervjuaren uppträder på samt hans klädstil och talspråk påverka. Kontexteffekten rör det sammanhang där informationen insamlas t.ex. miljön där en undersökning görs, tidpunkt på dygnet samt om undersökningen är planerad eller inte. En planerad intervju kan t.ex. ge helt andra svar än en icke-planerad sådan. Det är svårt att veta vilka följder dessa två effekter får för undersökningen men det är viktigt att vara medveten om dem.<sup>32</sup>

Vad avser hur intervjun ska se ut, måste forskaren välja om den ska vara öppen eller strukturerad samt var intervjun ska äga rum. Den öppna individuella intervjun kännetecknas av att intervjuare och undersökningsperson har ett samtal som liknar en vanlig dialog. Det läggs m.a.o. få eller inga begränsningar på vad uppgiftslämnaren kan tala om.<sup>33</sup> Vi valde att göra fyra semistrukturerade intervjuer med medarbetarna ute på respektive bankkontor. Med semistrukturerad intervju menas att vi har haft en s.k. intervjuhandledning (se bilaga 1) att gå efter. En intervjuhandledning är en översikt av de ämnen och frågor vi vill att intervjun ska besvara. Intervjun blir på så sätt strukturerad men i kombination med den öppna intervjun ges möjligheter att även diskutera sådant som ej finns med i intervjuhandledningen. Detta passar vår undersökning, dels eftersom vi har en allmän frågeställning och önskar samla in så mycket information som möjligt, dels eftersom vi undersöker relativt få enheter. Vi har medvetet undvikit att använda oss av alltför teoretiska begrepp i våra intervjuer eftersom de kan ha olika innebörder för olika intervjuobjekt och därmed försvåra tolkningsarbetet. Intervjun har sedan hållits som ett vanligt samtal och ämnena i intervjuhandledningen har besvarats allt eftersom de naturligt kom upp i samtalet.

Med undantag av en intervju var alla tre uppsatsmedlemmar närvarande. Intervjuerna spelades in på minidisc med de intervjuades samtycke. Vidare tog två av uppsatsmedlemmarna stödjande anteckningar medan den tredje ställde merparten av frågorna. Intervjuerna varade 1-1½ timme. Då lagreglerna, vid tiden för intervjuerna, fortfarande var under utarbetande bad några av bankerna att få återkomma till oss med viss information. Likaså frågade vi om vi kunde komplettera oklarheter antingen via telefon eller via e-mail vilket gick bra för samtliga banker. Vi fick intrycket av att bankerna ansåg att vårt ämne var intressant och att det låg väl i tiden, vilket i sin tur gjorde att vi kände att vi fick ett gott bemötande av samtliga banker.

---

<sup>32</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>33</sup> *ibid*



### 2.3.6 Analys av insamlad data

Det är av vikt att, efter intervjun, strukturera texten så att den blir lättare att analysera<sup>34</sup>. Detta har genomförts genom att först renskriva intervjuerna och jämföra dem med de anteckningar och kommentarer som tagits vid intervju-tillfällena. Sedan har texten, i den mån det varit möjligt, delats upp på de olika frågeställningarna som fanns med i vår intervjuhandledning och som vi ämnar besvara i uppsatsen. De delar av intervjun där de intervjuade har talat om saker som vi anser är irrelevanta för vårt arbete, har tagits bort.

### 2.3.7 Tolkning av resultat

Lagen ligger till grund för vår undersökning och teorin används här för att se lagen ur olika perspektiv. Att tolka och jämföra resultat med olika teorier ger ofta intressanta slutsatser. Det rekommenderas att använda sig av mer än en teori då dessa kan komplettera varandra, vilket i sin tur kan göra att en högre förståelse-nivå nås. Vid analys med hjälp av teori finns alltid en risk för att vi läser in mer i den insamlade informationen än vad som egentligen är motiverat.<sup>35</sup> Genom att hela tiden argumentera för våra resultat har vi försökt undvika detta.

### 2.3.8 Giltighet och tillförlitlighet

Det är viktigt att en undersökning är både giltig och tillförlitlig<sup>36</sup>. Med giltighet menas att vi mäter det som ska mätas. I vårt fall innebär detta t.ex. att rätt frågor måste ställas för att informationen ska bli giltig. Tillförlitlighet innebär att vi kan lita på den insamlade informationen<sup>37</sup>. Problemen med att få giltig information är betydligt mindre vid kvalitativa metoder än vid kvantitativa eftersom den kvalitativa metoden kännetecknas av en närhet till den undersökte. Det finns dock risk för att forskaren missuppfattar situationer, signaler och motiv som den undersökte har.<sup>38</sup>

Giltigheten kontrolleras på två plan, dels intern giltighet vilket innebär att vi fått resultat som är relevanta för vår frågeställning, dels extern giltighet vilket innebär att vi kan överföra de slutsatser vi funnit till andra sammanhang.<sup>39</sup> Vi har strävat

---

<sup>34</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>35</sup> *ibid*

<sup>36</sup> *ibid*

<sup>37</sup> *ibid*

<sup>38</sup> Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

<sup>39</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

efter att nå en hög intern giltighet genom att vara medvetna om kritiska moment i undersökningen såsom val av undersökningsenheter, val av intervjufrågor e.t.c. och tagit hänsyn till detta i vår analys.

Vad avser den externa giltigheten är det viktigt att hålla i minnet att den huvudsakliga avsikten med en kvalitativ metod, och därmed med vår undersökning, inte är att kunna säga någonting generellt om det fenomen som studerats.<sup>40</sup> Emellertid anser vi att viss generalisering ändå är möjlig då bankerna i mångt och mycket har samma utgångspunkt inför den nya lagen. Dessutom ökar vår möjlighet till generalisering genom vårt urval av både större och mindre banker. En ytterligare faktor som vi anser ökar möjligheten för generalisering är att de fyra storbankerna i Sverige, FöreningsSparbanken, Handelsbanken, Nordea och SEB svarar för drygt 80 procent av bankmarknaden<sup>41</sup>. Av dessa har vi intervjuat två vilket gör att vi har täckt en stor del av den svenska bankmarknaden.

För att få vår undersökning så tillförlitlig som möjligt, och säkerställa att informationen från intervjuerna har återgetts på rätt sätt, har vi spelat in intervjuerna istället för att enbart ta anteckningar samt skickat de utskrivna intervjuerna till intervjupersonerna för validering. Andra åtgärder för att få tillförlitliga resultat är att kritiskt granska och försäkra sig om att rätt källor och intervju personer använts och att dessa förmedlat sann information. I vissa fall har vi t.ex. stämt av med bankernas årsredovisningar för att kontrollera de fakta som intervjupersonerna angett. I vårt fall måste vi emellertid vara medvetna om att det finns en möjlighet att bankerna håller inne med information för att de inte vill att deras strategi för implementeringen av lagen ska läcka ut till deras konkurrenter.

## 2.4 Metodkritik

Valet av kvalitativ metod kändes som ett självklart val utifrån uppsatsens syfte och problemformulering. Vår ambition har varit att i möjligaste mån återge den empiriska studien på ett korrekt sätt. Det är viktigt att hålla i minnet att ett kvalitativt sätt att skildra verkligheten skiljer sig ifrån ett kvantitativt. Det är vi som åstadkommer verkligheten beroende på hur vi använder metoden. Metoden ska ses som ett ramverk där vi gör ett antal val genom resans gång som påverkar de slutsatser vi kommer fram till. Metoderna kan enbart ge tolkningar av verkligheten. Dessa tolkningar skiljer sig åt mellan olika personer.<sup>42</sup> Därmed är våra tolkningar säkerligen inte de enda möjliga.

---

<sup>40</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>41</sup> Finansinspektionen, anförande 2003-09-04

<sup>42</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

Även om vi anser att fördelarna överväger har den kvalitativa metoden vissa nackdelar. Det största problemet med den kvalitativa metoden är att den resulterar i en mängd ostrukturerad data som kan vara svårtolkad. Då antalet intervjuer är begränsat kan representativiteten hos de intervjuade ifrågasättas. Vi har försökt uppnå en form av representativitet genom att intervjua banker med olika storlek, bakgrund och kultur men, som vi tidigare påpekat, är syftet med uppsatsen inte att uppnå en generaliserbarhet.

Urvalet av intervjuenheter kan alltid diskuteras. Kanske borde urvalet av företag och intervjupersoner ha varit fler eller annorlunda för att förstärka våra slutsatser, exempelvis hade det kanske varit önskvärt att inte enbart intervjua banker då även andra företag omfattas av lagen. Det faktum att tre av de intervjuade bankerna är sparbanker kan uppfattas som problematiskt eftersom de har en gemensam historia, och därför kan ha kvar vissa likheter. Vi kunde ha intervjuat någon bank till men vi ville inte riskera att empirimaterialet skulle bli alltför svårhanterligt. Vi ansåg vidare att om vi även tog med andra företag i undersökningen skulle det tillföra ytterligare dimensioner som skulle kunna försvåra analysarbetet. Därmed anser vi att valen vi gjort är de som är bäst lämpade för det syfte och de frågeställningar vi har.

## 2.5 Reflektioner

Utgångspunkten för undersökningen är våra kunskaper, erfarenheter, kompetens e.t.c. Dessa faktorer påverkar i stor utsträckning på vilket sätt vi som författare väljer att studera problemet och lägga upp studien<sup>43</sup>. En av fördelarna med att vara flera författare till en uppsats är att vi har olika bakgrund och erfarenheter som kan berika tolkningen.

Problemformuleringen har präglats av den tidningsartikel som väckte vårt intresse för ämnet, samt den förförståelse om lagen som vi fått genom vår kandidatuppsats<sup>44</sup>. Vi fick under det arbetets gång uppfattningen av att FöreningsSparbanken var välförberedda inför implementeringen av lagen och redan hade certifierat flera av sina rådgivare. Detta är något som omedvetet kan ha påverkat valet av intervjufrågor. Det faktum att vi tidigare skrivit om bankbranschen kan alltså ha påverkat vårt sätt att tänka och analysera. Slutligen kan vårt arbete också ha påverkats av det faktum att vår och bankernas förförståelse i ämnet var ganska ringa vid uppsatsskrivandets början.

---

<sup>43</sup> Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

<sup>44</sup> Jönsson, U. et.al. (2004)

## 2.6 Källdiskussion och teorival

I detta avsnitt kommer vi att diskutera valet av använda källor och teorier. Författare bör alltid fundera över tillförlitligheten i valda källor. Bedömning kan göras utifrån fyra kriterier: oberoendekrav, samtidighetskrav, färskhetskrav och äkthetskrav<sup>45</sup>. Det är viktigt att avgöra vem eller vilka som står bakom de källor som används för att kunna avgöra deras användbarhet<sup>46</sup>, ett s.k. oberoendekrav. Det är i allmänhet bättre att gå till en nyare källa än till en äldre eftersom en färskare källa bör innehålla nyare rön. En bok som ligger närmare beskrivna tidshändelser kan emellertid vad gäller detaljer vara mer adekvat än en som skrivs senare, vilket bl.a. beror på förståelsefaktorn och glömskefaktorn<sup>47</sup>. Vi anser inte att våra källor har några problem med att uppfylla dessa krav då majoriteten av författarna är välkända och etablerade samtidigt som litteraturen är relativt nyskriven.

Eftersom teoridelen är av akademisk natur har vi bedömt källorna efter formell merit, d.v.s. auktoritetstro. Zeithaml, Parasuraman, Berry, Grönroos och Gummesson som vi använt oss av betraktas samtliga som stora inom tjänsteforskningen<sup>48</sup>. Vi anser att detta stärker teoridelen relevans samtidigt som Zeithaml et.al. bygger sin bok, *"Delivering Quality Service"*, på en empirisk undersökning, som både Gummesson och Olsen refererar flitigt till vilket vi anser ytterligare bidrar till teorins giltighet. Detta kan dock även ses som negativt om den refererade källan anses vara mindre trovärdig. Så anser vi inte vara fallet med våra källor.

Det föll oss naturligt att använda både tjänsteteori och kundernas serviceförväntningar i teoridelen. Lagen tar fasta dels på utformningen av tjänsten, d.v.s. rådgivningen, dels på att stärka konsumentskyddet vilket kan ses som ett sätt att höja kundernas serviceförväntningar. Vi har även valt att ta med en avhandling som belyser hur bankpersonalen tänker och agerar gentemot sina kunder, detta för att tillföra en motpol till vår egen undersökning och till de övriga teorierna som antar ett kundperspektiv. Slutligen anser vi att relationer utgör grunden för en god finansiell rådgivning. Därmed föll vårt val av huvudteori på Gummessons relationsmarknadsföringsteori som, liksom finansiell rådgivning, är individbetonad och lägger tyngden på individanpassade relationer. Kan inte rådgivaren bygga upp en god relation med kunden försvårar detta rådgivningen,

---

<sup>45</sup> Ejvegård, R. (1996)

<sup>46</sup> Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

<sup>47</sup> Ejvegård, R. (1996)

<sup>48</sup> Lindquist, H. & Persson, J.E. (1997)

vilket i sin tur påverkar råden och indirekt rådgivarens möjligheter till försäljning.

Generellt kan sägas vid bedömning av källor att primärkällor är bättre än sekundärkällor. Det anses därför viktigt att inta en mer kritisk hållning till sekundära källor eftersom förvanskning kan uppstå när något är ryckt ur sitt sammanhang eller har förkortats. För att i möjligaste mån göra sig oberoende av sekundärkällor bör primärkällor användas för att ta reda på de viktigaste fakta<sup>49</sup>. Trots att de offentliga handlingar vi använt oss av i uppsatsen för oss är sekundära källor, anser vi att de är pålitliga. Empirin består dock till största delen av primära källor nämligen de intervjuer som utförts med de fyra olika bankerna.

Den kritik som skulle kunna framföras mot våra källor är att Berry et.al. själv anser att deras resultat är preliminära och bör stödjas med någon ytterligare undersökning. De pekar emellertid på att de diskuterade slutsatserna baseras på tydliga mönster med likartade svar av de intervjuade. Både slutkunder och företagskunder intervjuades och ett tydligt mönster var att åsikterna om vilka förväntningar de hade vid köp av en viss service inte skiljde sig åt nämnvärt mellan de båda grupperna. Vidare önskade vi ta med teori om rådgivning. Tyvärr hittade vi inte något direkt användbart material. Boken "*Rådgivare i bank*", skriven av Selin, fann vi alltför säljinriktad för att kunna användas i någon större utsträckning.

---

<sup>49</sup> Ejvegård, R. (1996)

## 3. Teori

---

### 3.1 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring kan definieras som marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. Genom att använda sig av relationsmarknadsföring uppstår bl.a. möjligheter till längre kundrelationer och därigenom lägre kostnader. Följden kan bli bättre lönsamhet och ökad Return on Relationships, ROR.<sup>50</sup>

Anledningen till att relationer existerar är att företag behöver en grundläggande trygghet i en osäker värld. Marknaden, d.v.s. kunderna, leverantörerna, mellanhänderna och konkurrenterna, liksom samhället i övrigt innehåller så mycket osäkerhet och risk att det som inte behöver vara osäkert inte heller ska vara det. Det som går att planera ska planeras. Det som inte går att planera kräver beredskap när en oväntad situation uppträder. Trygghet går, i ett företag, att uppnå på olika sätt enligt Gummesson, med juridik, rätt kompetens, god affärskultur och etik men framför allt genom långsiktiga och nära relationer.<sup>51</sup>

Relationsmarknadsföring skiljer sig från massmarknadsföring genom att den riktar sig till individen och varje kund bildar sitt eget segment. Intresset riktas också mot grupper av konsumenter med gemensamma intressen. En framträdande föreställning i relationsmarknadsföring är långsiktigt samarbete där alla parter i relationen har ansvar för det som händer. Detta innebär att leverantörer, kunder och andra ska ses som medparter snarare än motparter, där alla ska bidra till att öka värdet av relationen. Att öka en relations livslängd blir ett mål som prioriteras. Tidigare fästes alltför stor vikt vid anskaffning av nya kunder och allt för lite resurser ägnades åt vård av existerande kunder. Detta traditionella säljtänkande representerar ett leverantörsperspektiv som varken sätter kunden eller relationen i centrum.<sup>52</sup>

Det finns vissa viktiga och generella egenskaper som eftersträvas i affärsrelationer. Dessa kan t.ex. vara samarbete, engagemang, långsiktighet, förtroende

---

<sup>50</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>51</sup> *ibid*

<sup>52</sup> *ibid*

samt rutiniserade relationer mellan parterna. En långsiktig relation är bra ur företagets synvinkel bl.a. eftersom det knyter kunden närmare och försvårar en brytning. Relationer med rutinmässigt innehåll kan vara en förutsättning för effektivitet. Vissa enklare banktjänster är idag automatiserade genom datorer och telefoner. Viktigt att hålla i minnet är dock att kunderna tröttnar på en leverantör som i fel sammanhang behandlar dem rutinmässigt. Det gäller att finna en balans mellan kostnadseffektiva rutiner och standardiserad kundbehandling å ena sidan samt vidmakthållande och utveckling av en levande relation å den andra. Ett företag har enligt Gummesson olika typer av relationer med sin omvärld.<sup>53</sup> De som är relevanta med hänsyn till vårt ämne kommer att diskuteras i nästföljande avsnitt.

### 3.1.1 Relationen mellan leverantör och kund

Relationen mellan ett företag och dess kund är bland det viktigaste för ett företag. Kundvård, d.v.s. att sköta existerande kunder, var under lång tid underordnat önskan att skaffa nya kunder. Intresset har numera kommit att riktas mer mot att behålla, vårda och utveckla existerande relationer. Skälet till detta är att kunden mer och mer ses som företagets knappa resurs samtidigt som det kan vara upp till fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som att behålla en befintlig kund. Därigenom kommer långsiktiga och stabila relationer i centrum. För företag, som inte har någon önskan om att växa, kan kundrelationerna vara ett mål i sig. Goda kundrelationer kan också vara ett sätt att differentiera sig gentemot andra företag i samma bransch.<sup>54</sup>

Teknik kan ändra relationen mellan leverantören och kunden vilket kan få konsekvenser för marknadsföringen. Övergången från personkontakt till kontakt via t.ex. dator och telefon har minskat de personliga relationerna på områden där de tidigare var omfattande. Bankerna är ett slående exempel på detta. Övergången från att utträta bankärenden vid kassan till att använda bankomat, telefon och dator har inneburit en radikal förändring i bankernas kundrelationer och har skapat en ny länk mellan kunden och banken. En annan positiv sida av IT-utvecklingen är att datorerna kan hjälpa banken att komma ihåg saker som t.ex. kundernas vanor, behov och önskemål. Detta kan bidra till att ge en mer positiv och personlig karaktär av servicen.<sup>55</sup>

För att uppnå långsiktig lönsamhet och överlevnad krävs ett aktivt arbete med att

---

<sup>53</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>54</sup> *ibid*

<sup>55</sup> *ibid*

hantera individuella kundrelationer. Detta kan göras genom följande steg:<sup>56</sup>

- Identifiera individuella kunder och klarlägg hur de kan nås.
- Differentiera kunderna efter deras värderingar och behov.
- Interagera med kunderna, för dialog.
- Skraddarsy, behandla varje kund som en individ genom personlig kontakt eller en automatiserad process.
- Gör relationen till en kontinuerligt lärande relation.

### 3.1.2 Relationen mellan kund, leverantör och konkurrenter

Konkurrens bör ses som en drivkraft till utveckling och en nödvändig förutsättning för välfärd. Kunden ges genom konkurrens valmöjligheter, vilket gör att en leverantör aldrig kan känna sig helt säker på kunden. Om en leverantörs relation med en kund blir tillräckligt stabil och långsiktig existerar inte konkurrens i vanlig bemärkelse då kunden blir mindre benägen att byta en leverantör han är nöjd med. En ny leverantör har då endast små chanser att komma in på marknaden.<sup>57</sup>

Relationsmarknadsföring kan ses som en syntes av samarbete, konkurrens och regleringar/institutioner, där samarbetet inte blir effektivt utan de två andra krafterna. Under de senaste 20 åren har avregleringar blivit vanligt förekommande i vårt samhälle. Bl.a. avreglerades den finansiella sektorn under 1980-talet. En avreglering innebär ofta att kvalitetskraven måste omdefinieras och följas upp. Detta skapar nya relationer mellan kunden, leverantören och konkurrenterna.<sup>58</sup>

### 3.1.3 Kundrelationer via marknadsförare på heltid och på deltid

Gummesson identifierar två olika typer av marknadsförare<sup>59</sup>, marknadsförare på heltid och marknadsförare på deltid. Marknadsförare på heltid kan inte alltid vara på rätt plats vid rätt tillfälle med rätt kundkontakt och med rätt kunskap, vilket däremot skaran av marknadsförare på deltid kan vara. Marknadsförare på heltid är de som är anställda, eller på annat sätt engagerade, för att arbeta med företagets marknadsföring och försäljning. Marknadsförare på deltid är alla andra i företaget och dess omvärld som påverkar företagets marknadsföring och försäljning. Bland

---

<sup>56</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>57</sup> *ibid*

<sup>58</sup> *ibid*

<sup>59</sup> Med marknadsförare menas här även personer som arbetar med försäljning.



externa marknadsförare på deltid återfinns t.ex. leverantörer, investerare, media och kanske de viktigaste, kunderna. Kunderna påverkar leverantörens image och kan rekommendera eller tala illa om denne. De externa marknadsförarna på deltid har fördelen att de arbetar gratis, men också nackdelen att de inte kan styras genom att föreskriva vilka budskap de ska kommunicera till marknaden.<sup>60</sup>

### 3.1.4 Servicemötet: interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör

Marknadsföringen omfattar inte bara kunders kontakter med säljare utan alla typer av kontakter mellan kunden och serviceleverantörens personal och utrustning under tjänstens produktion och leverans. Den marknadsföring som äger rum under interaktionen är ofta den viktigaste, och ibland den enda som tjänsteföretaget ägnar sig åt.<sup>61</sup>

Mötet mellan kund och tjänsteleverantör kallas servicemötet eller sanningens ögonblick. Detta kan omfatta all kontakt mellan leverantör och kund oavsett om den är personlig eller inte. När företaget möter kunden är det skickligheten, motivationen och de instrument som används som tillsammans skapar serviceprocessen. Vidare har kundens förväntningar och beteende en stor betydelse för hur serviceprocessen upplevs. Om ett positivt servicemöte skapas uppmuntras kunden att tala väl om företaget för sina bekanta och blir på så sätt en god marknadsförare på deltid. Ett positivt servicemöte kan uppstå i olika typer av relationer med företaget. En relation är den mellan leverantörens kontaktpersoner och kunden. Kunden är medproducent i tjänsteproduktionen och om han inte medverkar så blir produktionen och leveransen lidande. Den andra relationen är den som uppstår mellan olika kunder och den tredje är kundens möte med servicelandskapet, d.v.s. mellan kunden och leverantörens produkter och fysiska miljö. Exempelvis hjälper lokalens utformning, färger och skyltar till att bygga en relation till kunden. Slutligen uppstår även en relation mellan kunden och leverantörens system, t.ex. mellan en kund och Internetbanken.<sup>62</sup>

Relationen mellan kund och leverantör kan vara av olika karaktär<sup>63</sup>. Det finns enligt Gummesson tio typer av bindningar som förenar konsumenter med tjänsteleverantörer. De första fem – legala, ekonomiska, teknologiska, geografiska och tidsmässiga bindningar – kan styras av leverantören och bidra till att försvåra för kunden att lämna leverantören. De övriga fem bindningarna – kunskapsmässiga, sociala, kulturella, ideologiska och psykologiska – är främst knutna till kundens

---

<sup>60</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>61</sup> *ibid*

<sup>62</sup> *ibid*

<sup>63</sup> Liljander och Strandvik (1995) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

egen personlighet och personliga uppfattningar om leverantören.<sup>64</sup>

### 3.1.5 Relationen till den missnöjde kunden

Bristen på sakkunskap och social kompetens hos frontpersonal i tjänste- verksamheter är en av de viktigaste orsakerna till kundmissnöje. Kunden och leverantörens frontpersonal står inför ett särskilt laddat sanningens ögonblick när en kund är missnöjd. Detta trots att personalen i det operativa arbetet endast kan påverka några få procent av felet, resten är inbyggda i system och organisations- struktur<sup>65</sup>. Enligt en studie berättar en kund, som inte fått sina klagomål behandlade på ett tillfredsställande sätt, detta för 10-20 andra personer. En kund som däremot blivit väl behandlad berättade detta endast för 5 personer.<sup>66</sup> Vidare är det allmänt känt att det endast är ett fåtal som klagar när de är missnöjda. Däremot straffar de istället leverantören genom att försvinna som kunder.<sup>67</sup>

### 3.1.6 Den juridiska relationen

En faktor som har stor påverkan på en bank och dess framtida utveckling är olika regleringar. Med regleringar avses lagar, förordningar och annan myndighets- tillsyn. Alla nuvarande och eventuella framtida regleringar kallas för externa faktorer, d.v.s. de tillhör företagets kontext men ligger utanför bankens kontroll. Det är därför av yttersta vikt att de faktorer som banken kan påverka, t.ex. intern styrning av verksamheten, fördelning av ansvar och befogenheter samt motivering av personal, planeras noga<sup>68</sup>.

Ur marknadsföringssynpunkt har den juridiska relationen följande syften: Kvalitetskontroll och lösande av tvister samt prevention som avser att minska risken för missförstånd och som ger ett visst skydd om den ena parten inte uppfyller sina åtaganden. Ett tredje syfte är manipulation som dock motverkar tanken med relationsmarknadsföring.<sup>69</sup>

---

<sup>64</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>65</sup> Deming (1986) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>66</sup> Tarp (1986) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>67</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>68</sup> Bergendahl et.al. (1990) använt i enlighet med Andren C-J (1997)

<sup>69</sup> Gummesson, E. (2002)

### 3.1.7 Relationer till varumärken och yttre förutsättningar

Varje kund har en viss uppfattning om vad hans bank står för. Kundens uppfattning grundar sig bl.a. på hur företaget beskrivs i reklam och massmedia, hur logotyp och lokaler ser ut samt det intryck medarbetarna skapar vid personliga kontakter.<sup>70</sup> Det finns en risk att kunden luras till att tolka de yttre förutsättningarna som bevis för bankens kompetens och kunskap.<sup>71</sup>

### 3.1.8 Allianser

Allians används som beteckning på en formell eller informell organiserad och avtalad relation mellan olika parter, t.ex. mellan kunder, leverantörer och konkurrenter. Allianser ger möjligheter för företaget att nå både stordriftsfördelar och bredd i sortimentet. Valet mellan att köpa eller tillverka blev tidigt aktuellt i tillverkande industrier, medan frågan om företag ska köpa eller tillverka själv när det handlar om tjänster har kommit senare. Olika företag har valt olika strategier för detta. Valet av allians, t.ex. köp, fusion eller strategiska allianser, beror på vad företaget vill uppnå med samarbetet. De problem som ofta diskuteras med allianser är olika värderingar och ledningsproblem.<sup>72</sup>

### 3.1.9 Kunskapsrelationen

Företag behöver kunskap för att kunna utveckla, producera och marknadsföra varor och tjänster. Mer och mer hör vi att framtidens företag är lärande organisationer och att deras mest framträdande resurs är det intellektuella kapitalet. Senge<sup>73</sup> framhäver, för en lärande organisation, bl.a. betydelsen av individuellt kontinuerligt lärande, affärsidéns och företagskulturens betydelse samt vikten av lärande genom arbete i team. Lärandet i grupp möjliggör kunskapsutveckling som den enskilde inte själv kan åstadkomma<sup>74</sup>.

Nu för tiden är ett vanligt syfte med allianser mellan företag att skaffa ny kunskap, d.v.s. att skapa kunskapsrelationer. Kunskapsrelationerna kännetecknas av att de är intima och att de ofta är komplexa nätverk. Kunskapsrelationer etableras exempelvis med universitet, konsultföretag, uppfinnare, licens-

---

<sup>70</sup> Selin, G. (1994)

<sup>71</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>72</sup> *ibid*

<sup>73</sup> Senge (1990) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>74</sup> Gummesson, E. (2002)

förmedlare, utbildare, kunder, leverantörer och internt med personalgrupper.<sup>75</sup>

Kunskap kan även skapas genom närkontakt med kunderna och det påstås att närheten till kunden försvåras om ett företag växer och får många kunder. Små företag får, i större utsträckning än stora, sin kunskap genom närkontakt med kunderna.<sup>76</sup>

### 3.1.10 Intern marknadsföring: relationen till personalmarknaden

Intern marknadsföring innebär att företagsledningen applicerar den marknadsföring, som ursprungligen utvecklats och använts för externt bruk, på personalen. Exempelvis kan Internet användas för att skapa ett intranät som håller personalen uppdaterad om vad som sker i organisationen. Det mest centrala i intern marknadsföring är att medarbetare bäst motiveras att visa serviceanda och göra kundinriktade insatser om de är välinformerade. Intern marknadsföring avser att skapa relationer mellan ledning och anställda samt mellan olika funktioner i organisationen. På så sätt skapas ett uniformt arbetssätt gentemot kunderna och servicemötet kan hanteras bättre och mer självständigt. I tjänsteföretag är kundkontakten särskilt stor och intensiv. Det är därför väsentligt att kontaktpersonerna är välinformerade om vad företaget kan erbjuda, men också att de har kunskap om t.ex. företagets affärsidé, förändringar i organisationen och resultatutveckling.<sup>77</sup>

### 3.1.11 Lönar sig relationsmarknadsföring?

Det finns vissa saker som bör beaktas för att kunna åstadkomma en förbättrad Return on Relationships. För det första minskar marknadsföringskostnaderna när förmågan att behålla kunder ökar och antalet fel avtar, eftersom företagen då inte behöver rekrytera lika många nya kunder som förut. Leverantören och kunden blir dessutom bättre medproducenter och medutvecklare när de befinner sig i löpande interaktion och möjligheterna att höja kvaliteten, produktiviteten och lönsamheten ökar. För det andra, relationer bör göras till en del av strukturkapitalet eftersom humankapitalet oftast är mer flyktigt och svårstyrt. För det tredje skapar framgångsrika relationer en kår av marknadsförare på deltid som ger referenser och sprider ett positivt rykte om företaget. För det fjärde blir lojala kunder mindre priskänsliga inom vissa gränser, och bör därför uppmuntras då de inte är beredda att låta en mindre prisökning avsluta en för övrigt god relation.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>76</sup> *ibid*

<sup>77</sup> *ibid*

<sup>78</sup> *ibid*

## 3.2 Tjänsteteori

Tjänster är till sin natur annorlunda än fysiska produkter. De är inga homogena företeelser och det är därför svårt att göra en allmän definition av vad en tjänst är. Allmänt i litteraturen kännetecknas tjänster av tre utmärkande drag: Tjänster är processer som till stor del består av interaktion mellan individer, tjänster produceras och konsumeras ofta samtidigt samt tjänster är mer eller mindre immateriella, vilket bl.a. gör dem svåra att demonstrera och kommunicera.<sup>79</sup> En annan svårighet är att avgöra kvaliteten på en levererad tjänst. År 1271 sa filosofen Thomas av Aquino att det krävs stor skicklighet att bedöma kvalitet och att de flesta kunder saknar sådan skicklighet<sup>80</sup>. Det är lika sant idag, kanske ännu mer sant, eftersom komplexiteten i erbjudandena har vuxit.

Till skillnad från många professionella serviceföretag vars anställdas kompetens och kunskapsnivå säkerställs via utbildning, och som dessutom kvalitetssäkras genom auktorisation, saknas sådan enhetlig bakgrund idag bland finansiella rådgivare.<sup>81</sup> En auktorisation innebär ofta en trygghet för kunden och ger en ökad möjlighet att värdera tjänsten<sup>82</sup>. Det kan även ses som en inträdesbarriär i branschen, vilket ger en möjlighet att ta ut en högre ersättning för tjänsten.<sup>83</sup> Finansiella placeringar produceras och konsumeras i regel inte samtidigt och kunden kan därför inte avgöra dess egenskaper och bedöma dess värde, vare sig före eller vid inköpstillfället. Vid finansiella placeringar är det därför oftast först vid utfallet som kunden kan bedöma värdet av placeringen. Istället måste kunden göra sin bedömning utifrån tjänsteföretagets trovärdighet.<sup>84</sup>

### 3.2.1 Tjänstekvalitet

Skillnaden mellan det sämsta och det bästa bankkontoret kan inte enbart hänföras till läge, utrustning eller lokaler, utan till attityder. En medvetenhet om kundens behov och önskemål, d.v.s. kundförståelse, är en förutsättning för att producera tjänster med hög kvalitet. Kundförståelsen bygger på att tjänsteföretag för en ständig dialog med sina kunder samt känner av förändringar i kundernas preferenser och inte enbart förlitar sig på interna kvalitetsmått.<sup>85</sup> Det är ofta först i samband med upplevda problem som kunden uppmärksammar tjänstens kvalitet<sup>86</sup>.

---

<sup>79</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>80</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>81</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>82</sup> Lagerkvist, H. Föreläsning 2004-02-09

<sup>83</sup> *ibid*

<sup>84</sup> Olsen, M. (1993)

<sup>85</sup> Cosby (1979) använt i enlighet med Olsen, M. (1993)

<sup>86</sup> Olsen, M. (1993)

Vad som menas med ett kvalitetsproblem i tjänsteprocessen är subjektivt men som sagts tidigare är det kundens bedömning som är avgörande. Kundens missnöje med en tjänst uppstår gärna till följd av dålig kommunikation. Eftersom kund och företag ofta har olika uppfattningar av vad som är rimligt att förvänta sig av en tjänst måste därför information hämtas från kunden som upplever problemet.<sup>87</sup>

Det är viktigt att förstå hur tjänstekvalitet uppstår med beaktande på aspekterna konstruktion, produktion, administration och konsumtion. Gummesson har utarbetat en modell som definierar kvalitet utifrån dessa fyra olika aspekter<sup>88</sup>. Dessa måste leverantören hantera för att kundens upplevda kvalitet skall bli tillfredsställande. Att göra rätt från början utgör källan till tjänstekvalitet och syftar på de två första aspekterna. Den första berör hur tjänsten är konstruerad, den andra hur tjänsten utförs i enlighet med tjänstekonstruktionen. De två övriga, dels den omedelbara kvalitetsupplevelsen under tjänstens utförande, dels den framtida nyttan, avser kundens upplevelser.<sup>89</sup>

Ett företags förmåga att skapa ökat värde beror till stora delar på unika kundrelationer eller unika tjänster<sup>90</sup>. På samma sätt kan bristande eller medelmåttig service skada detta värde<sup>91</sup>. En förutsättning för att lyckas inom finansiella tjänster är därför att skapa tillfredsställda kunder som gör affärer om och om igen<sup>92</sup>. Att satsa på långsiktiga kundrelationer är lönsamt på sikt istället för att vinstmaximera enskilda erbjudande<sup>93</sup>.

### 3.3 Kundernas serviceförväntningar

ISO, International Organization for standardization, definierar kvalitet på följande sätt: *”Alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov”*. Definitionen tar hänsyn till en kundorienterad helhetssyn där leverantören också aktivt måste sträva efter att förstå och kunna tolka kundens uttalade, såväl som underförstådda, behov.<sup>94</sup> Berry et.al. har funnit två olika typer av förväntningar på service i sina undersökningar<sup>95</sup>, nämligen förväntningar som kan bedömas under tiden servicen

---

<sup>87</sup> Olsen, M. (1993)

<sup>88</sup> Det vi här kallar aspekter benämner Gummesson som dimensioner.

<sup>89</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>90</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>91</sup> Grönroos, C. (1996)

<sup>92</sup> Donnelly et.al. (1985) använt i enlighet med Olsen, M. (1993)

<sup>93</sup> Moriarty et.al. (1983) använt i enlighet med Olsen, M. (1993)

<sup>94</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>95</sup> Resultaten bygger på en undersökning gjord av Berry et.al. Undersökningen består av 16 gruppintervjuer med kunder i 6 olika servicebranscher.

levereras, och förväntningar som kan bedömas i efterhand. Båda kan förändras över tiden och variera mellan olika servicetillfällen. Faktorer som påverkar förväntningar är t.ex. "word-of-mouth" kommunikation, personliga behov och företagets externa kommunikation. Genom att hantera dessa förväntningar på rätt sätt kan ett företag skapa kundlojalitet. Att förstå kundernas förväntningar är därför en nödvändig förutsättning för att kunna leverera förstklassig service. För att bedöma ett företags serviceförmåga i en servicesituation jämför kunderna den uppfattning de får av servicen med de förväntningar de har sedan tidigare.<sup>96</sup>

### 3.3.1 Kunder förväntar sig grundläggande service

Kundernas förväntningar är generellt sett väldigt grundläggande. Kunderna förväntar sig att serviceföretaget utför det uppdrag det får betalt för, varken mer eller mindre.<sup>97</sup> En faktor som i hög grad påverkar kundernas förväntningar på servicen är det pris de betalar. Många kunder anser att ju mer de betalar, desto bättre bör servicen vara. De anser emellertid inte att ett lågt pris är ett godtagbart skäl för att ge dålig service.<sup>98</sup>

Serviceförväntningar hos kunder kan kategoriseras i fem kvalitetsdimensioner. Dessa kan förklaras som de viktigaste egenskaper en kund önskar i en tjänst och som, om de utförs väl, gör att kunderna stannar kvar hos leverantören och sannolikheten för återköp ökar<sup>99</sup>. Dimensionerna är följande<sup>100</sup>:

*Pålitlighet* – Förmågan att utföra servicen såsom utlovats.

*Konstruktiv reaktion* – Viljan att hjälpa kunden och ge omedelbar service.

*Tillförsikt* – Kompetens, vänlighet, trovärdighet och artighet hos tjänsteleverantörens personal samt det förtroende kunden känner för dem.

*Empati* – Omtanke samt personalens förmåga att sätta sig in i kundens situation och inta dennes perspektiv.

*Fysiska företeelser* – Utseendet och utförandet på lokaler, utrustning, personal, medel för kommunikation e.t.c.

De fyra sista kvalitetsdimensionerna kallas för processdimensioner då dessa bedöms under själva serviceprocessen medan pålitligheten bedöms i efterhand, d.v.s. på servicens resultat. Kunderna anser generellt att den viktigaste faktorn av de fem är pålitligheten. Undersökningarna av Berry et.al. visar också att på-

---

<sup>96</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>97</sup> *ibid*

<sup>98</sup> *ibid*

<sup>99</sup> Gummesson, E. (2002)

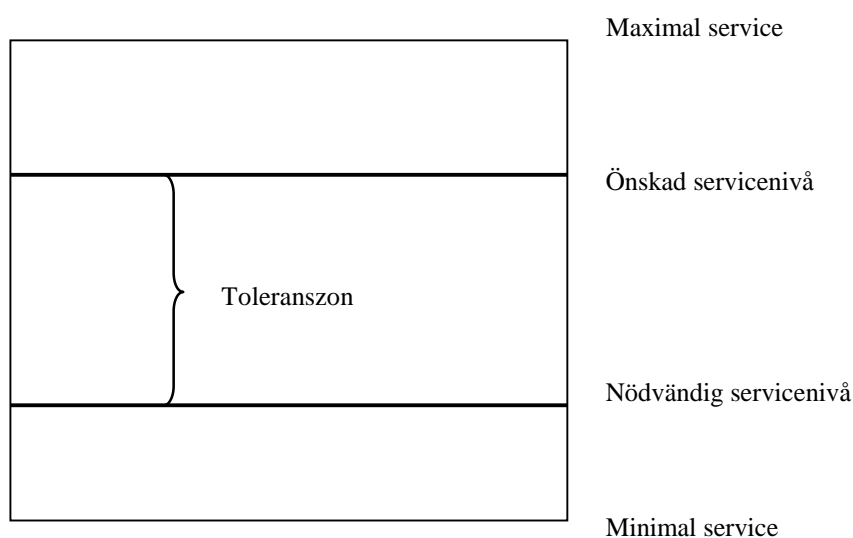
<sup>100</sup> Berry, L.L. et.al. (1991), svensk översättning enligt Gummesson, E. (1991)

litligheten är den viktigaste dimensionen för att *uppnå* kundernas förväntningar medan processdimensionerna är mer viktiga för att *överträffa* kundernas förväntningar.<sup>101</sup>

Detta får till effekt att företagen bör vara noggranna och pålitliga samt leverera den service som de utlovat. Det är t.ex. inte troligt att ett hotell överträffar kundernas förväntningar endast genom att ha rummet redo på utsatt tid. Genom att använda sig av processdimensionerna finns möjligheten att överraska kunden genom att gå utöver det som förväntas, t.ex. genom att vara extra effektiva, kompetenta, och artiga.<sup>102</sup>

### 3.3.2 Två nivåer på kundernas förväntningar

Det finns två nivåer på kundernas förväntningar på en service, en önskad och en nödvändig. Den önskade nivån är den service som kunden hoppas att han ska få, medan den nödvändiga nivån är den som kunden precis accepterar. Utrymmet mellan den nödvändiga och den önskade nivån benämns "toleranszon" (Figur 1). Toleranszonen kan variera mellan olika kunder och mellan olika service-situationer. Det är troligt att den nödvändiga och önskade nivån, och därigenom även toleranszonen, är olika för de fem ovan diskuterade dimensionerna. Eftersom kunderna ser pålitligheten som kärnan i servicen har de ofta högre förväntningar på denna.<sup>103</sup>



Figur 1. Servicenivåer

<sup>101</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>102</sup> *ibid*

<sup>103</sup> *ibid*



En faktor som kan få den önskade nivån på service att öka är kundens erfarenhet. I undersökningen av Berry et.al. visade det sig att ju mer erfarna kunderna var, desto vanligare var det med höga förväntningar och klagomål vid missnöje. Kundernas nödvändiga servicenivå påverkas mer av specifika händelser och är därför mer föränderlig än den önskade nivån. En påverkande faktor är hur många olika leverantörer det finns av en service. Om kunden känner att de lätt kan byta leverantör brukar deras toleranszon vara mindre än om det endast finns ett fåtal leverantörer att välja mellan. Genom att vara medveten om hur kundens förväntningar fungerar och vilka faktorer som influerar dem kan företaget påverka kundens toleranszon och förhoppningsvis överträffa kundens förväntningar.<sup>104</sup>

### 3.3.3 Kunder vill ha relationer

En god relation med ett företag kännetecknas i allmänhet av personliga långtidsrelationer, gärna med samma kontaktperson vid samtliga ärenden. Dessutom är det önskvärt att företaget ibland är den som tar upp kontakten. Kunderna önskar en partner, som känner och bryr sig om dem. ”... *When they are a partner our money is their money too.*”<sup>105</sup>

Tyvär blir kunder som önskar en relation med sina leverantörer ofta besvikna. Trots det tydligt visade intresset bland företag för relationsmarknadsföring visar undersökningen av Berry et.al. på ett stort antal icke förverkligade kundrelationer. Det är dock viktigt att komma ihåg att kundrelationerna är centrala för att kunna överträffa kundens förväntningar. Detta eftersom relationsbyggande är processintensivt och det krävs att företagen beaktar de fyra processdimensionerna för att kunna överträffa kundförväntningarna under en längre tid. Genuina kundrelationer bör byggas på en grund bestående av rättvisa, uppriktiga ansträngningar att förstå och hjälpa kunden samt löpande personlig kommunikation. Alla dessa är kännetecken på service som syns tydligast under själva servicetillfället.<sup>106</sup>

### 3.3.4 Hur möta kundernas förväntningar?

Vid en bedömning av företagets serviceförmåga jämför kunderna, som tidigare nämnts, den uppfattning de får vid servicetillfället med de förväntningar de hade tidigare. Berry et.al. har tagit fram ett antal förslag för att klara av att möta kundernas förväntningar och dessutom få dem att uppfatta den givna servicen

---

<sup>104</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>105</sup> *ibid*

<sup>106</sup> *ibid*

positivt.<sup>107</sup>

### **Rent spel**

Företagen kan öka kundernas toleranszon genom att anstränga sig lite extra för att visa att de kör med rent spel, d.v.s. är öppna och ärliga. För många företag kan detta ta sig uttryck i att de på ett tydligt sätt förklarar företagets policy samt hur saker och ting går till. Exempelvis kan företaget lära kunderna mer om den service de köper samt lyssna och vara observanta på kundernas förväntningar och bekymmer. På så sätt skapas ett förtroende mellan kund och företag. Kunderna är ofta mer toleranta om de känner att företaget försöker vara öppet och ärligt mot dem. Öppen, löpande tvåvägskommunikation banar vägen för förtroende.

### **Pålitlighet**

Det är viktigt att utföra servicen rätt redan första gången, dels eftersom kundernas viktigaste krav är pålitligheten, dels för att deras förväntningar ofta ökar när servicen inte levererats på ett tillfredsställande sätt. För att kunna utföra servicen rätt första gången är det av vikt att företagen minskar möjligheterna att göra fel, t.ex. genom att utbilda, ha klara rutiner, belöna felfri service samt lära personalen vikten av pålitlighet.

### **Realistiska löften**

Företagen påverkar kundens förväntningar med de servicelöften de ger. Dessa kan vara både explicita, t.ex. reklam och personlig försäljning, och implicita, som pris och lokaler. Det är därför av betydelse att företagen är medvetna om vilka signaler som sänds ut om servicenivån. Företag har en bättre chans att uppnå kundens förväntningar om deras löften speglar den levererade servicen och inte bara en ideal bild av den.

### **Processdimensioner**

Företag som vill överträffa kundförväntningar bör ta tillvara det bästa tillfället att göra detta, nämligen själva utförandet av tjänsten. Det är då som företaget verkligen kan visa vad det har att erbjuda utöver god pålitlighet. Här i ligger den tydligaste skillnaden mellan processdimensionerna och pålitligheten. Företagen måste vara pålitliga för att ens kunna konkurrera. Om de däremot även utför processdimensionerna väl har de möjlighet att dominera konkurrensen. För att

---

<sup>107</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

kunna använda processdimensionerna på ett bra sätt måste företagen öka de anställdas möjligheter, och vilja, att bli effektiva. Detta kan innebära att anställa rätt personal, utbilda dem regelbundet, mäta servicekvaliteten samt belöna god service.

### **Kundrelationer**

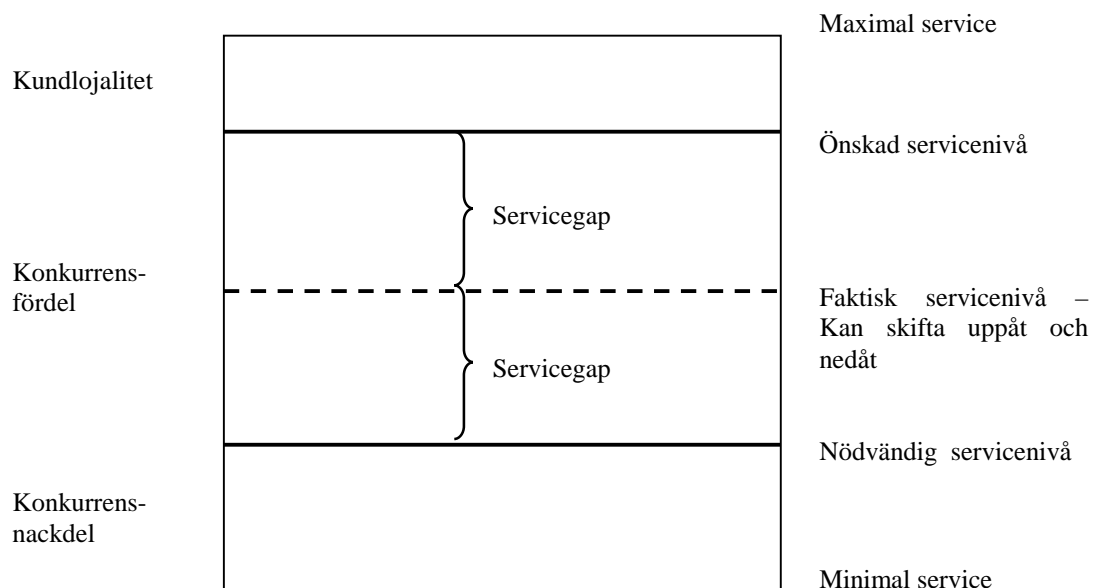
Genom att bygga kundrelationer kan företagen öka kundernas toleranszon. Goda kundrelationer gör att det skapas dels en form av ”kundgoodwill” som gör att kunderna blir mer toleranta, dels en kontinuerlig kommunikation som gör att företagen lättare kan rätta till saker som blivit fel. Det är viktigt att poängtera att sådan ”kundgoodwill” är kortsiktig och för att företagen ska kunna behålla den krävs att de fortsätter leverera felfri service. Företagen bör bestämma sig för vilken typ av kundrelation som passar för deras verksamhet. Frågor som bör besvaras är t.ex. om företaget eller en enskild medarbetare ska vara huvudkontakt för kunderna och om djupare kundrelationer ska ingås med alla eller bara med utvalda segment. Oavsett hur företaget besvarar dessa frågor finns vissa faktorer som är oumbärliga för att skapa ett relationsbaserat servicesystem. För det första måste kunderna kunna få service när de behöver den, d.v.s. de måste veta vem de ska kontakta och hur. För det andra bör kontakt mellan företag och kund ibland ske på företagets initiativ och inte alltid på kundens. För det tredje måste de anställda kunna göra tjänsten personlig för den specifika kunden, i alla fall till viss del. Detta kan t.ex. uppnås med en bra databas med kundinformation. Slutligen måste företaget visa en vilja att utföra servicen, t.ex. bör inte ett belöningsystem endast belöna antalet nya kunder som den anställda har skaffat utan det måste även väga in den service som ges till redan existerande kunder.

#### **3.3.5 Bygga kundlojalitet genom service**

Kundernas förväntningar på service existerar, som diskuterats ovan, både på en önskad och en nödvändig nivå. Företagen måste därför mäta två potentiella servicegap, nämligen gapet mellan den faktiska och den önskade servicen samt gapet mellan den faktiska och den nödvändiga. Dessa två tillsammans utgör toleranszonen (Figur 2). Beroende på de olika nivåerna på kundernas uppfattningar och förväntningar kan ett företag ha en konkurrensnackdel, konkurrensfördel eller en kundlojalitet vad avser service.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)



Figur 2. Servicegap för enskild kund

Den nödvändiga nivån är den lägsta servicenivån som kunden accepterar. Företag som ligger under denna nivå har en konkurrensnackdel. Företagen måste alltså ligga över den nödvändiga nivån för att kunna differentiera sig med hjälp av service. För att utveckla kundlojalitet måste företagen ligga över den önskade servicenivån. Undersökningarna visade att exceptionell service kunde göra att kunderna helt stängde ute erbjudande från konkurrenter.<sup>109</sup>

### 3.4 Kundteori

Hur banker agerar mot sina kunder har stor betydelse då bankerna har en viktig samhällsekonomisk roll. Kunderna i sin tur spelar, på många olika sätt, en avgörande roll för alla företag. Det är rimligt att anta att sättet ett företags anställda uppfattar företagets kunder även påverkar sättet de agerar gentemot kunderna. Massproduktion och standardiseringsmöjligheter är små i banker eftersom den slutgiltiga produktens utseende beror på varje enskild kunds önskemål. Istället står bankens förmåga att hantera relationen med kunden i centrum.<sup>110</sup> Marknadsfokusering, som anses nödvändig för att kunna agera effektivt på en marknad, måste kompletteras med kundorienterat tänkande och agerande för att kunna bli framgångsrik i dagens tjänstesamhälle. Den bästa indikatorn på ett

<sup>109</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>110</sup> Andréén, C-J (1997)

företags framtida lönsamhet är kundernas tillfredsställelse och företaget bör därför löpande kartlägga tillfredsställelsen samt sätta mål på hur denna kan förbättras.<sup>111</sup>

### 3.4.1 Kundorienterat agerande

Bankpersonalen i Andréns undersökning beskriver vad ett kundorienterat agerande innebär för dem. De anser att ett kundorienterat agerande kan ske på både individuell och organisatorisk nivå. Med individuell nivå menas utåtriktade åtgärder som sker i samspel med kunden där denne oftast tar initiativet. Organisatorisk nivå innebär att personalen samtidigt som de agerar i kundens intresse även måste tänka på att företagets strategier, mål och regler ska uppfyllas. Kundagerandet måste anpassas efter olika förhållanden som uppstår i företaget och dess närhet. Dessa förhållanden kan delas in i tre grupper: Den första är regler eller policyförändringar, som både kan vara interna och externa och kan drabba kunderna antingen negativt eller positivt. Den andra är vardagliga kundmöten, som genomsyras av personalens individuella sätt att agera kundorienterat. Den tredje är förmågan att hantera speciella situationer där ett kundorienterat agerande kommer i konflikt med bankens regler.<sup>112</sup>

En fråga som Andréns har undersökt och som är intressant för vår del är vilka kundföreställningar bankpersonalen har. Författaren har kategoriserat undersökningsresultaten som redovisas nedan<sup>113</sup>:

- Ömsesidigt förhållande mellan kund och bank

Undersökningen visade att bankpersonalen kände att det var viktigt att kunden som kommer till banken känner personalen. Det är nämligen först då som kunden känner sig trygg och hemma och vågar tala ut om hur saker och ting ligger till. Att kunden trivs ansågs något viktigare än vad det var för personalen att lära känna kunden. Personalen ansåg även att det var av värde att få en fördjupad, och mer personlig, relation till kunden. Med detta åsyftades personkemi och kamratskap, inte bara att känna till kundens behov.

- Kundernas olika behov

Undersökningen visade på en medvetenhet om att kunderna har olika behov och att det är viktigt att vara lyhörd och lyssna på dessa. Andréns pekar på att det kan finnas tillfällen då banken säljer produkter som kunderna inte har behov av.

---

<sup>111</sup> Kotler (1993) använt i enlighet med Andréns C-J (1997)

<sup>112</sup> Andréns, C-J (1997)

<sup>113</sup> *ibid*

- Kunderna får råd och information

Personalen är medveten om sin informativa, rådgivande roll gentemot kunden. Denna roll innefattar inte försäljning utan endast viktiga råd som kan hjälpa kunden att göra korrekta beslut angående finansiella tjänster och produkter som kan vara väldigt komplexa.

- Kunder som inte förstår sitt eget bästa

Det är inte alltid som kunderna inser vad som är den bästa lösningen för dem. Detta löstes av personalen genom att fundamentalt gå igenom situationen och försöka få kunden att förstå.

- Fatta beslut direkt och fatta beslut åt kunderna

Personalen uttalade sig här både om att kunderna ibland kan bli imponerade av deras befogenheter och förmåga att fatta beslut. Ibland ansåg personalen att kunderna inte klarar av att fatta beslut själva, vilket gjorde att personalen tvingades besluta åt dem.

- Kunderna har en annan uppfattning

Bankpersonalen är medveten om att konflikter kan uppstå mellan bank och kund. Dessa kan handla om småsaker som legitimationskontroll eller om stora konflikter där t.ex. kronofogden kan bli inkopplad. Att kunderna inte delar bankpersonalens uppfattning kan leda till missnöje och irritation. Irritationen kan spåras både till agerande från personalens sida men också till regler eller direktiv som personalen inte har kontroll över. Irriterade eller ”högljudda” kunder upplevdes dock inte som ett stort problem utan snarare som en del av arbetet.

- Att göra det som personalen tror är bäst för kunden

Ibland uppstår det intressekonflikter mellan vad som är bäst för kunden respektive för banken. Personalen anser dock att det viktigaste är att göra det som är bäst för kunden.

Författaren menar att det i många fall är omöjligt för kunden att avgöra om produkterna är bra, det har visat sig att personalen också har samma problem. Det kan vara svårt för dem att avgöra vad som är för kundens bästa eller vilken produkt som kommer att ge den för kunden högsta avkastningen. Relationen mellan bankpersonal och deras kunder påverkas av produkternas speciella egenskaper, och författaren påpekar att den optimala situationen för banken är då matchning mellan banktjänst och den enskilda kundens behov åstadkoms.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> André, C-J (1997)

### 3.4.2 Universalbank och nischbank

Det har visat sig att de kostnadsfördelar större banker har jämfört med mindre upphör redan vid en relativt liten volym<sup>115</sup>. I stället bör det sökas andra skäl som förklaring till att stora banker kan ha fördelar mot mindre banker<sup>116</sup>. I detta sammanhang dras det en skillnad mellan en nischbank som applicerar en nischstrategi och en universalbank som vill täcka hela bankområdet och alla produktkategorier. Nischbankerna tenderar att sikta in sig antingen på att fokusera på ett fåtal banktjänster eller att betjäna en avgränsad målgrupp, vars behov de anser sig kunna tillgodose bättre än konkurrenterna. Detta leder för nischbankernas del till att en storskalig produktion blir möjlig.<sup>117</sup> För universalbankerna är varken en nisch- eller standardiseringsstrategi aktuell. Universalbankerna måste i stället fokusera på kundernas varierande och ibland komplexa behov, och inte behandla kunderna som en homogen grupp.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Bentson et.al. (1982) och Humphrey (1985) använt i enlighet med Andén C-J (1997)

<sup>116</sup> Gilbert (1994) använt i enlighet med Andén C-J (1997)

<sup>117</sup> Porter (1985) använt i enlighet med Andén C-J (1997)

<sup>118</sup> Andén, C-J (1997)

## 4. Lagar och bestämmelser

---

### 4.1 Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

Bakgrunden till lagen är den utveckling som skett på den finansiella marknaden. Som anges i inledningen har rådgivning fått större betydelse då konsumenterna i allt större utsträckning väljer finansiella placeringar som skiljer sig från det traditionella banksparandet. Sådana placeringar kan leda till stora återverkningar på konsumenternas ekonomi, de kan förlora insatt kapital eller t.o.m. hamna i skuld. För att de tryggt ska kunna agera på den finansiella marknaden är de i behov av ökad information och kunskap. Konsumenterna är därför i stort behov av den rådgivning företagen tillhandahåller och rådgivarnas sakkunskaper. Kompetensnivån hos de finansiella rådgivarna varierar och det är svårt för en enskild konsument att bevisa vad som har förekommit vid ett rådgivningstillfälle. Konsumenterna har idag en alltför svag ställning gentemot de finansiella rådgivarna. P.g.a. detta, samt att de konsumentskyddande åtgärder som branschen själv initierat till inte varit tillräckliga, anser lagstiftaren att konsumentskyddande regler är av vikt.

Syftet med lagen om finansiell rådgivning till konsumenter är att precisera såväl kraven på näringsidkarens prestation vid rådgivning som dennes ansvar när kraven inte uppfyllts<sup>119</sup>. Dessutom ska lagen skapa en god balans mellan näringsidkare och konsumenter, d.v.s. stärka konsumentens skydd och ta tillvara dennes intresse i en rådgivningssituation. Det är viktigt anser utredaren att utformningen av bestämmelserna om finansiell rådgivning inte ges ett sådant innehåll att de motverkar sitt syfte. En reglering får därför inte ställa sådana krav på företagen att rådgivning framstår som tveksam ur affärssynpunkt eller att den verksamhet som bedrivs tvingas upphöra.<sup>120</sup>

Utredarna menar att det är möjligt att lagen kan komma att få konsekvenser som ökade kostnader för utbildning, ökad tidsåtgång per rådgivning p.g.a. dokumentation, kostnader för utvecklande av kunskapstest samt eventuellt ett utökande

---

<sup>119</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>120</sup> Utredning om finansiell rådgivning till konsumenter, SOU 2002:41



av tekniska och administrativa system.<sup>121</sup>

#### 4.1.1 Tillämpning av lag

Lagen om finansiell rådgivning till konsumenter (se bilaga 2) är tvingande. Finansinspektionen är den myndighet som ska se till att de institut som står under deras tillsyn följer lagen. När det gäller andra näringsidkare som kan komma att omfattas av lagen är det, med undantag för advokater, Konsumentverket som är tillsynsmyndighet.<sup>122</sup>

Rådgivningslagen gäller enligt § 2 finansiell rådgivning som en näringsidkare tillhandahåller en konsument<sup>123</sup>. Detta medför att rådgivning som banker, värdepappersbolag, fondbolag och försäkringsbolag tillhandahåller omfattas. Lagen är emellertid även tillämplig för andra näringsidkare som tillhandahåller sådan rådgivning som faller innanför lagen.<sup>124</sup>

#### 4.1.2 Innebörd av finansiell rådgivning

En viktig uppgift för den nya lagen är att bestämma vad som avses med finansiell rådgivning. Detta har stadgats i § 1.

*”Denna lag gäller finansiell rådgivning som en näringsidkare tillhandahåller en konsument och som omfattar placering av konsumentens tillgångar i finansiella instrument eller i livförsäkringar vars kapital helt eller delvis placeras i finansiella instrument som konsumenten bestämmer. Lagen är dock inte tillämplig när den som utför rådgivningen enbart förordar en annan placering än som nu sagts.”<sup>125</sup>*

Vad gäller definitionen på finansiell rådgivning tar lagen sikte på rådgivning som är av individuell karaktär. Rådgivningslagen förutsätter även att det finns ett uppdragsförhållande mellan konsumenten och rådgivaren avseende finansiell rådgivning. Vid rådgivningsverksamhet lämnas normalt råd om lämpliga tillvägagångssätt i ett visst sammanhang, t.ex. köp eller försäljning av aktier. Olika placeringar medför olika grader av risk för konsumenten. Med tanke på de särskilda risker som finns i samband med placeringar i vissa typer av finansiella instrument är det särskilt angeläget att konsumenten har tillgång till god rådgivning vid

---

<sup>121</sup> Utredning om finansiell rådgivning till konsumenter, SOU 2002:41

<sup>122</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>123</sup> *ibid*

<sup>124</sup> *ibid*

<sup>125</sup> Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

sådana placeringar.<sup>126</sup>

Rådgivningen ska vara individuellt utformad med utgångspunkt i kundens särskilda behov och förutsättningar. Rådgivningsverksamhet är alltså något annat än marknadsföring och försäljning även om sådana aktiviteter ibland kan övergå till att bli rådgivning.<sup>127</sup>

#### 4.1.3 Gränsen mellan marknadsföring och rådgivning

En åtskillnad görs mellan ett rådgivningstillfälle och en marknadsföringssituation som även innefattar försäljning, då den senare inte behöver dokumenteras<sup>128</sup>. Även Selin skiljer på två typer av rådgivningsroller, den som är mer säljriktad och den som är mer omfattande med en långsiktig kundrelation<sup>129</sup>. Gränsen mellan marknadsföring och rådgivning kan vara hårfin. Det är inte råden i sig som gränsen definieras efter, utan själva situationen. Det är inte ovanligt att företrädare för t.ex. en bank ger en grupp konsumenter generella råd om placeringar i finansiella instrument eller informerar om bankens produkter. Den här typen av råd omfattas inte av lagen eftersom den lämnade rådgivningen inte uppfyller lagens krav på att den ska vara individualiserad.<sup>130</sup> Om en kund i samband med sådan marknadsföring eller information ställer frågor som tar hänsyn till dennes individuella situation och rådgivaren ger råd utifrån dessa har gränsen passerats<sup>131</sup>. Det gäller därför för instituten att utbilda medarbetarna så att de vet hur de bör agera och vilka frågor de kan, respektive inte kan, besvara eller ställa vid kundkontakter, utan att Rådgivningslagen blir tillämplig<sup>132</sup>.

#### 4.1.4 Krav som lagen ställer på rådgivning

Lagen omfattar följande områden: God rådgivningssed, hur rådgivningen ska dokumenteras och hur den dokumenterade informationen ska lämnas ut till kunden, samt vilka kompetenskrav som ska ställas på den som lämnar råd. Det som är mest detaljerat beskrivet i Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd är dokumentationen. Mycket litet sägs om kompetenskraven. Nedan kommer lagens olika områden att gås igenom.<sup>133</sup>

---

<sup>126</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>127</sup> *ibid*

<sup>128</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>129</sup> Selin, G. (1994)

<sup>130</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>131</sup> *ibid*

<sup>132</sup> *ibid*

<sup>133</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

## **God rådgivningssed**

§ 5 i Rådgivningslagen är av central betydelse. Där stadgas den skyldighet som näringsidkaren har i förhållande till den enskilde konsumenten.

*”Näringsidkaren skall i sin rådgivningsverksamhet iaktta god rådgivningssed och med tillbörlig omsorg ta till vara konsumentens intressen. Näringsidkaren skall anpassa rådgivningen efter konsumentens önskemål och behov samt inte rekommendera andra lösningar än sådana som kan anses lämpliga för konsumenten. Näringsidkaren skall avråda konsumenten från att vidta åtgärder som inte kan anses lämpliga med hänsyn till konsumentens behov, ekonomiska förhållanden eller andra omständigheter.”<sup>134</sup>*

Lagstiftaren har delat upp denna skyldighet i fyra delar nämligen: God rådgivningssed, omsorgsplikt, anpassning till den enskilde konsumenten samt avrådningsplikt. De tre sistnämnda utgör moment som ingår i god rådgivningssed. Idag finns praxis och sedvänja om vad som för närvarande kan anses vara god rådgivningssed. Begreppet kommer efterhand att klarna allt eftersom ny praxis, branschvana och riktlinjer från myndigheter uppkommer.<sup>135</sup> De tre beståndsdelarna ovan kan emellertid redan fastslås.

## **Omsorgsplikten**

Konsumenten är den svagare parten med mindre kunskaper om den marknad som är näringsidkarens. Av bl.a. detta skäl är näringsidkaren skyldig att med omsorg ta tillvara kundens intressen. Detta innebär att institutet ska sätta kundens intressen före andra, kanske motstridiga, intressen. Till exempel skall rådgivarens egna intressen, av exempelvis provisionsintäkter, sättas efter konsumentens intressen. Rådgivaren har också en skyldighet att för kunden ange förutsättningarna för rådgivningen, d.v.s. vilken rådgivning han kan tillhandahålla. En ytterligare sak som ingår i omsorgsplikten är att rådgivaren bör vara aktivt lojal mot kunden. Detta kan t.ex. innebära att rådgivaren ska kontakta kunden och avråda denne från att göra en viss placering om han kort efter rådgivningen får kännedom om något som gör att det råd som han lämnat inte längre är klokt att följa.<sup>136</sup>

## **Skyldigheten att anpassa rådgivningen till den enskilde konsumenten**

Det övergripande syftet med rådgivning är att göra kundens ekonomi bättre och att kunden ska få behålla så mycket som möjligt av sina inkomster. Det kräver en närgående granskning av den enskilde kundens inkomster, skatter, boende-

---

<sup>134</sup> Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

<sup>135</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>136</sup> *ibid*

kostnader och andra uppgifter.<sup>137</sup> Ett råd som är bra för en kund kan vara direkt dåligt för en annan. Rådgivningen ska därför utgå från konsumentens behov och förutsättningar så som dessa framstår vid rådgivningstillfället. Anpassningen till den enskilde konsumenten ska ske på två plan<sup>138</sup>: För det första ska rådgivningen anpassas till konsumentens kunskapsnivå och förmåga att förstå rådgivarens resonemang. För det andra ska de råd som lämnas anpassas till konsumentens behov, önskemål och förutsättningar.

Rådgivaren måste för att kunna utföra denna anpassning göra en kartläggning av konsumenten avseende följande områden<sup>139</sup>.

- Konsumentens förkunskaper, som innebär att rådgivaren måste förvissa sig om att kunden förstår resonemanget, och om han inte gör det påpeka det för honom. Om kunden vid en sådan situation ändå vill gå vidare med råden trots att han inte förstår är dokumentation speciellt viktig.
- Konsumentens ekonomiska och andra förhållanden är omständigheter som har stor betydelse för rådgivningen. Dessa är t.ex. konsumentens inkomst, förmögenhet, försäkringar och skulder. Även familjeförhållanden, bostads-situation och andra förhållanden av privat karaktär kan behöva dokumenteras.
- Konsumentens önskemål och syfte med placeringen, t.ex. om konsumentens medel skall placeras på kort eller lång sikt samt om det finns något särskilt mål med placeringen.
- Konsumentens riskbenägenhet är av stor betydelse vid placeringar i finansiella instrument. Rådgivaren måste ta reda på vilken risk konsumenten är beredd att ta och dessutom förvissa sig om att konsumenten har kunskap om risken med en viss placering.

### **Avrådningsplikten**

Det finns ett par relativt vanligt förekommande situationer när en rådgivare kan bli tvungen att praktisera avrådningsplikt. Ett fall är när flera olika placeringar av kundens medel diskuterats och kunden själv uttrycker en vilja i att genomföra en viss placering som inte, enligt rådgivaren, är lämplig för kundens specifika förhållanden. Det är viktigt att här påpeka att rådgivaren inte måste övertala kunden utan bara upplysa honom. Ett annat fall är när kunden inte har förmåga att

---

<sup>137</sup> Selin, G. (1994)

<sup>138</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>139</sup> *ibid*

ta till sig informationen som rådgivaren lämnar vid rådgivningen.<sup>140</sup> Frågan kan då ställas om det alltid är nödvändigt att kunden förstår ett finansiellt instruments alla egenskaper och risker. Om placeringen är den bästa för kunden borde han vinna på att ta den även om han inte förstår allt. Huvudregeln är dock att rådgivaren bör avråda från riskfyllda affärer om kunden inte förstår den information som lämnas. För att undvika eventuella framtida skadeståndsanspråk från kunder som inte har förstått är det viktigt att rådgivningen dokumenteras och att kunden bekräftar att han har förstått den information som lämnats.<sup>141</sup>

### **Kravet på dokumentation**

Kravet på dokumentation behandlas i § 4 i Rådgivningslagen.

*”Näringsidkaren skall...  
...se till att den som utför rådgivningen har tillräcklig kompetens,  
...dokumentera vad som förekommit vid rådgivningstillfället, och  
...lämna ut dokumentationen till konsumenten...”<sup>142</sup>*

Dokumentationen ska innehålla information om banken, rådgivaren och förutsättningarna för rådgivningen. Vidare ska uppgifter om konsumentens namn, erfarenhet om finansiella placeringar, ekonomiska och andra förhållanden, syfte med placeringen, riskbenägenhet och huvudsakliga placeringsinriktning redovisas. Dokumentationen ska dessutom innehålla tidpunkt för rådgivningen, vilka råd som lämnades och om konsumenten avråts från en viss placering.<sup>143</sup> Ett skäl till varför lagen kräver dokumentation är att rådgivningen ska kunna bedömas i efterhand. Även om dokumentationskraven kan uppfattas som omständliga och tidskrävande innebär de att bevissvårigheter som kan uppkomma i samband med en efterföljande tvist kan bli betydligt mindre.<sup>144</sup> Rådgivningslagen kräver vidare att en kopia av dokumentationen ska ges till kunden efter rådgivningstillfället. Finansinspektionen har emellertid getts möjlighet att föreskriva om ett eventuellt undantag från detta krav. Svensson<sup>145</sup> anser att det borde vara tillräckligt att lämna ut en kopia om kunden ber om det. Detta p.g.a. tre skäl: För det första vill de flesta kunder inte ha någon dokumentation, för det andra arkiveras dokumentationen hos banken, vilket gör att kunden kan begära ut det vid behov, för det tredje dokumenteras inte rådgivningen alltid på samma sätt t.ex. vid råd över

---

<sup>140</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>141</sup> *ibid*

<sup>142</sup> Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

<sup>143</sup> Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om finansiell rådgivning till konsumenter, FFFS 2004:4, 2004-04-15

<sup>144</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>145</sup> *ibid*

telefon och Internet.<sup>146</sup> Dokumentationen kan se lite olika ut men den ska bl.a. innehålla uppgifter om konsumentens nuvarande ekonomiska status, syfte med placeringen och kundens riskbenägenhet. Dessutom ska de råd som lämnats, och vad kunden har avrått från, också finnas med i dokumentationen.<sup>147</sup>

### **Kravet på kompetens**

Vad gäller kraven på kompetens, som behandlas i 4 §, har Finansinspektionen fått i uppdrag att ta fram föreskrifter som ska gälla för de institut som står under dess tillsyn. Detta arbete har skett i samråd med Konsumentverket.<sup>148</sup> Enligt Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om finansiell rådgivning till konsumenter<sup>149</sup> är det näringsidkaren som ska se till att den personal som lämnar råd har tillräckliga och relevanta kunskaper i förhållande till den rådgivning som ges. Det är alltså upp till varje enskild näringsidkare att avgöra vad som är tillräckliga och relevanta kunskaper genom ett av näringsidkaren utformat kunskapstest eller genom ett externt utbildningsföretag. Testet ska sedan bedömas av en oberoende granskare. Lagen ger därmed näringsidkaren utrymme att anpassa sin verksamhet efter inriktning, omfattning och svårighetsgrad. I bilagan (se bilaga 3) finns en sammanfattning över de kunskapsområden en rådgivare bör kunna. Denna ska dock inte uppfattas som uttömmande utan endast som en vägledning. Kunskaperna ska inte bara röra finansiella instrument utan även omfatta regelverk samt etiska aspekter.<sup>150</sup> Det räcker inte med teoretiska kunskaper för att nå upp till kompetenskraven utan det ställs även krav på praktiska kunskaper från rådgivningsarbete.

SwedSecs licensiering, se avsnitt 4.2, uppfyller såväl kraven på teoretisk kompetens som på praktisk erfarenhet som lagen kräver. För rådgivare utan sådan licens kan det förväntas att vissa standardiserade krav på kompetens kan komma att utformas branschgemensamt i framtiden. Det ligger sedan ett stort ansvar på bankerna att löpande se till att deras rådgivare har den kompetens som krävs för att uppfylla de krav som lagen ställer.<sup>151</sup>

#### **4.1.5 Sanktioner vid överträdelse av god rådgivningssed**

Skadestånd behandlas i Rådgivningslagen i § 6.

---

<sup>146</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>147</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>148</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>149</sup> Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om finansiell rådgivning till konsumenter, FFFS 2004:4, 2004-04-15

<sup>150</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

*”Näringsidkare som genom finansiell rådgivning uppsåtligen eller av oaktsamhet orsakar konsumenten ren förmögenhetsskada skall ersätta skadan.”<sup>152</sup>*

Det är viktigt att hålla i minnet att skadeståndsskyldighet inte uppstår på grund av att rådet leder till ett dåligt resultat utan enbart på grund av att rådgivningen inte uppfyllt lagens krav. En förutsättning är också att näringsidkaren varit vårdslös eller uppsåtligen orsakat konsumenten skada. I de fall där kunden har rätt till skadestånd är det rent förmögenhetsmässig skada som ska ersättas och kunden ska då försättas i samma ekonomiska situation som denne befann sig i omedelbart före skadefallet.<sup>153</sup> Ett institut som inte följer lagen kan även drabbas av sanktioner från tillsynsmyndigheten, Finansinspektionen. Rådgivning som strider mot Rådgivningslagen kan även få följder för den enskilde rådgivaren, t.ex. att en eventuell SwedSec licens återkallas, omplacering eller i värsta fall uppsägning.<sup>154</sup>

## 4.2 SwedSec licensiering

Det finns idag endast en vedertagen licensiering för aktörer på den svenska värdepappersmarknaden. Företaget som ansvarar för denna heter SwedSec och är ett helägt dotterbolag till Svenska Fondhandlareföreningen. Svenska Fondhandlareföreningen är i sin tur en samarbetsorganisation för företag som driver värdepappershandel i Sverige.<sup>155</sup> Licensieringsutbildningen uppfyller Rådgivningslagens krav men är inte något som bankernas rådgivare måste genomgå om de inte huvudsakligen arbetar med värdepapper.

Syftet med licensieringen är att höja grundkompetensen på anställda inom den svenska värdepappersmarknaden. Detta ska i sin tur hjälpa till att stärka förtroendet för marknaden. Ett annat syfte är att anpassa de svenska kraven till de som gäller i USA och Storbritannien, för att ge svenska fondhandlare rätt att agera även på dessa värdepappersmarknader. Licensieringen ska också bidra till att skapa ett urvalssystem vid personalrekrytering.<sup>156</sup>

Den personal som licensieringskraven i huvudsak riktar sig till är:

*”...alla anställda i fondhandeln, vilka har som huvudsaklig uppgift att ha*

---

<sup>151</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>152</sup> Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

<sup>153</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>154</sup> *ibid*

<sup>155</sup> [www.fondhandlarna.se](http://www.fondhandlarna.se), 2004-04-18

<sup>156</sup> *ibid*

*direktkontakt med utomstående i frågor om finansiella instrument samt anställda med rätt att besluta om affärer rörande finansiella instrument i ett instituts balansräkning. Personer anställda i värdepappersinstitut, vilka har en mer sporadisk eller begränsad kundkontakt omfattas för närvarande inte av programmet”<sup>157</sup>*

Den licensierade skall följa vissa regler som är knutna till systemet. Bryter den licensierade mot dessa regler kan någon form av disciplinärt förfarande bli aktuellt. För detta finns en särskild disciplinnämnd inrättad. Överträdelse kan även leda till en varning eller i värsta fall att licensen dras in temporärt eller permanent.<sup>158</sup>

#### 4.2.1 Information om testet

Den som vill erhålla licens måste genomgå ett test med godkänt resultat. Licensen gäller i fem år och måste därefter förnyas. Utöver kunskapstestet prövas också lämpligheten av den som söker licens. Detta sker dels genom kontroll av att personen inte tidigare misskött sig, dels genom att provet också omfattar etiskt uppträdande. Hur den anställde väljer att utbilda sig för att klara testet är inte reglerat, inte heller vilken litteratur som bör läsas inför avläggandet av testet. Utbildningen sker antingen internt i företagen eller hos en oberoende organisation.<sup>159</sup>

Testet är uppdelat i fem olika block med 20 ordinarie uppgifter från varje delområde. Därutöver tillkommer fem utprövningsuppgifter per block. Totalt är testet alltså på 100 ordinarie uppgifter (+ 25 utprövningsuppgifter). Testet består av uppgifter med fyra svarsalternativ där endast ett alternativ är korrekt. För att godkännas på licensieringstestet krävs minst 70 % rätt totalt och samtidigt minst 50 % rätt på varje delområde. De fem olika delområdena är följande:<sup>160</sup>

- Finansiella instrument och handel med finansiella instrument – tar upp ämnen som pensionssparande och hantering av risker.
- Administration av finansiella instrument – behandlar t.ex. aktiebolagsrätt, värdepappersinformation och skattefrågor.
- Finansiell ekonomi – innehåller t.ex. grunderna i portfölj- och kapitalmarknadsteori samt utvärdering av portföljer och fonder.

---

<sup>157</sup> [www.fondhandlarna.se](http://www.fondhandlarna.se), 2004-04-18

<sup>158</sup> *ibid*

<sup>159</sup> *ibid*



*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

- Etik och gott omdöme – tar upp rådgivarens roll och ansvar samt information om handeln till kunder.
- Regelverk och tillsyn – behandlar värdepappersrörelse, avtal samt civilrättsliga frågor och familjerätt.

---

<sup>160</sup> [www.fondhandlarna.se](http://www.fondhandlarna.se), 2004-04-18

## 5. Bankpresentation

---

### 5.1 SEB

Skandinaviska Enskilda Banken bildades i januari 1972 då Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank gick ihop. SEB är ”en nordeuropeisk finansiell koncern för företag, institutioner och privatpersoner”<sup>161</sup>. Banken har idag ca. 18 000 anställda och är verksam i ett 20-tal länder. P.g.a. det ökande användandet av Internet, som har medfört att många tjänster sköts direkt av kunden, stängde SEB år 2000 50 kontor i Sverige. Utöver banktjänster, som verksamheten i huvudsak bedriver, är SEB verksam i försäkringsbranschen, bl.a. genom det helägda försäkringsbolaget Trygg-Hansa. År 2003 hade SEB koncernen en balansomslutning på 1 279 393 Mkr.<sup>162</sup>

#### 5.1.1 Idé och vision

SEB:s affärsidé är:

*”att tillhandahålla finansiella råd samt hantera finansiella risker och transaktioner för företag och privatpersoner på ett sådant sätt att våra kunder blir nöjda, våra aktieägare får en konkurrenskraftig avkastning och vi anses vara goda samhällsmedborgare.”*<sup>163</sup>

Detta ska nås genom motiverade medarbetare och samarbete mellan olika verksamheter inom SEB. Att vara en god samhällsmedborgare i de länder SEB är verksam är ett av koncernens övergripande mål. Det betyder att banken ska stå för god etik och att arbetet ska baseras på gemensamma värderingar, kontinuitet, engagemang, professionalism och ömsesidig respekt. I detta övergripande mål ingår även att stödja de nio principer i FN:s Global Compact och OECD’s riktlinjer för multinationella företag<sup>164</sup>. Vidare är visionen att:

*”vara en ledande nordeuropeisk bank, baserad på långsiktiga kundrelationer,*

---

<sup>161</sup> www.seb.se 2004-04-18

<sup>162</sup> *ibid*

<sup>163</sup> *ibid*

<sup>164</sup> *ibid*

*kompetens och e-teknologi.*”<sup>165</sup>

### 5.1.2 Strategi och kompetens

Genom att stärka koncernens traditionella styrkefaktorer, så som finansiellt partnerskap med företag, andra finansiellt aktiva och fordrande privatpersoner, vill SEB stärka sin position på de befintliga marknaderna. Kundnöjdhet anses vara en viktig del och prioriteras i strategiarbetet. Som en del av strategin kan även nämnas den omfattande licensieringen av de medarbetare som arbetar med privatrådgivning. SEB påtalar denna på sin hemsida, vilket talar för att licensieringen anses bidra till att höja den prioriterade kundnöjdheten.

## 5.2 FöreningsSparbanken

FöreningsSparbanken bildades 1997 då Sparbanken Sverige och Föreningsbanken gick samman<sup>166</sup>. Bankens historia sträcker sig emellertid ända till 1820 då landets första sparbank bildades i Göteborg<sup>167</sup>. Koncernen, som år 2003 hade en balansomslutning på 1 002 334 Mkr, har ca. 15.400 anställda. Förutom verksamheten i Sverige bedrivs även verksamhet i övriga Norden och Baltikum. År 2003 hade banken 516 kontor i Sverige. Tillsammans med samarbetspartners och fristående sparbanker uppgår antalet kontor till 850 st. vilket innebär att FöreningsSparbanken har det största kontorsnätet bland de svenska bankerna. Banken har tydligt märkt förändringar på kundens användning av banktjänster de senaste åren. Från att banken varit en plats för alla typer av bankärenden har den mer och mer blivit en plats för rådgivning kring ekonomisk planering.<sup>168</sup>

### 5.2.1 Idé och vision

FöreningsSparbankens affärsidé är

*”att erbjuda ett kundanpassat, lättanvänt och komplett utbud av finansiella produkter och tjänster som ger våra kunder ett uthålligt ekonomiskt mervärde*”<sup>169</sup>

---

<sup>165</sup> www.seb.se 2004-04-18

<sup>166</sup> FöreningsSparbankens Årsredovisning 2003

<sup>167</sup> FöreningsSparbankens Årsredovisning 2002, använt i enlighet med Jönsson et.al. (2004)

<sup>168</sup> FöreningsSparbankens Årsredovisning 2003

<sup>169</sup> FöreningsSparbankens Årsredovisning 2003

Vidare är visionen att ”vara en bank för var och en – för kunder, aktieägare, medarbetare och samhälle”<sup>170</sup>. Denna vision innebär bl.a. ett ansvar för FöreningsSparbanken att tillgodose kundernas finansiella behov, att ge aktieägarna en konkurrenskraftig utdelningstillväxt samt att skapa möjligheter för medarbetarna att utvecklas. Enligt årsredovisningen 2003 har banken aldrig satsat så mycket på medarbetarutveckling som de gör idag. Som ett bevis på att visionen följs kan nämnas att banken år 2003 fick utmärkelsen Sveriges bästa arbetsplats av tjänstepensionsföretaget Alecta.<sup>171</sup>

### 5.2.2 Strategi och kompetens

FöreningsSparbanken har som mål att vara den ledande banken i Norden och Baltikum samt att uppfattas som det självklara valet för sina kunder. Två strategier finns för företaget. Den nationella strategin, som baseras på att ta fram kundanpassade produkter och tjänster som ger kunderna mervärde, samt den internationella strategin som går ut på att stärka närvaron i Norden och i Baltikum. Banken betonar att oavsett strategi är kundnöjdhet den viktigaste faktorn för att nå målen och påpekar vidare att kraven på kvalificerad rådgivning har ökat vilket har medfört att kompetensutveckling av privat- och företagsrådgivare har prioriterats. FöreningsSparbanken började redan innan fastställelsen av lagen, att certifiera både sina privatrådgivare och företagsrådgivare. Detta arbete med kompetens och kundnöjdhet har tydligen gett resultat då FöreningsSparbanken och de fristående sparbankerna, enligt Svenskt Kvalitets Index (SKI), var de enda banker som tydligt förbättrade kundnöjdheten bland företags- och privatkunder år 2003. Utöver kundnöjdheten betonar banken sin stora kundbas, kompetenta medarbetare, stora utbud av produkter och tjänster samt goda samarbetspartners.<sup>172</sup>

## 5.3 Sparbanken Finn

Sparbanken Finn har sitt ursprung i flera olika sparbanker varav den första bildades 1833. Idag har Sparbanken Finn 332 medarbetare, 154 000 kunder och 16 fullservicekontor. Banken, som är Sveriges största fristående sparbank, hade 2003 en balansomslutning på 13 181 Mkr och är verksam i sydvästra och mellersta Skåne. Verksamheten är uppdelat i fyra geografiska regioner: Lund, Malmö, Mitt och Norr. En femte region ansvarar för bl.a. Datorbanken, Självbetjäning och juridiska tjänster. Sparbanken Finn har även en egen fastighetsbyrå,

---

<sup>170</sup> *ibid*

<sup>171</sup> *ibid*

<sup>172</sup> *ibid*

Sparbanken Finn Fastighetsbyrå AB. Ett samarbete med aktörer inom lantbruk erbjuds till kunden. Banken har också under det gångna året erhållit tillstånd för att få agera som emissionsinstitut.<sup>173</sup>

Sparbanken Finn har inget enskilt vinstintresse och har inga andra intressenter än kunderna, vilket gör att dessa får ta del av bankens överskott genom de moderna produkter och tjänster som erbjuds. Som regional bank vill Sparbanken Finn bidra till regional utveckling och har bl.a. delat ut pengar till satsningar för projekt inom barn och ungdom, kultur, sjukvård, skolor och näringsliv.<sup>174</sup>

Nära samarbete förs med utomstående parter, t.ex. Sparbanken Gripen. Dessa samarbeten avser bl.a. finansiella tjänster, vilket bidrar till att banken kan erbjuda konkurrenskraftiga helhetslösningar trots sin ringa storlek. Detta anses också bidra till att egna resurser helt kan användas för att utveckla in- och utlåning samt för att fokusera på kvalificerad rådgivning. Sparbanken Finn menar att *”...en effektiv bankverksamhet inte nödvändigtvis kräver storskalighet.”*<sup>175</sup>.

### 5.3.1 Idé och vision

Sparbanken Finns affärsidé är:

*”Sparbanken Finn är en självständig sparbank som aktivt erbjuder konkurrenskraftiga finansiella tjänster i samarbete med marknadens främsta aktörer till personer, små och medelstora företag samt lantbruk i sydvästra och mellersta Skåne.”*<sup>176</sup>

Vidare är bankens vision<sup>177</sup> att de *”ska vara den ledande banken inom sitt verksamhetsområde”*. Detta betyder mer specifikt att de för det första ska vara den bästa banken för personer, små och medelstora företag, samt lantbruk, och för det andra ska vara branschens mest attraktiva arbetsgivare. Slutligen är företagets mission<sup>178</sup> att öka värdet. Vikten av att personalen ständigt arbetar för att öka värdet för kunden betonades även vid intervju<sup>179</sup>.

---

<sup>173</sup> Sparbanken Finn, Årsredovisning 2003

<sup>174</sup> *ibid*

<sup>175</sup> *ibid*

<sup>176</sup> Andersson, J.E. E-mail 2004-05-21

<sup>177</sup> *ibid*

<sup>178</sup> *ibid*

<sup>179</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

### 5.3.2 Strategi och kompetens

Sparbanken Finn lade under år 2002 stor fokus på kompetensutveckling av medarbetarna, bl.a. utfördes diplomerings- och licensieringsutbildningar. Det kommer, inom den närmsta framtiden, att arbetas mycket med strategiarbete för att profilera bankens varumärke samt personliga och goda relationer med sina kunder.<sup>180</sup>

*”Trots hård konkurrens från de etablerade storbankerna och ett antal nya nischbanker känner vi att Sparbanken Finn som den mindre, nära banken, med de personliga relationerna, har en position att fylla i bankkonkurrensen.”*<sup>181</sup>

I Sparbanken Finn styr kundernas behov och önskningsarbetet, eftersom de i slutändan både är uppdragsgivare och ägare. Därför anses vidareutveckling av goda relationer med kunder viktigt. En del av detta är att erbjuda kunden rätt tjänst vid rätt tidpunkt. En personlig rådgivare ska alltid finnas på plats för att hjälpa kunden oavsett vilka behov denne har.<sup>182</sup>

## 5.4 Färs & Frosta Sparbank

Färs & Frosta Sparbank bildades 1989 genom sammanslagningen av Färs Härads Sparbank och Frosta Härads Sparbank. I samband med Sparbankens och Föreningsbankens fusion 1997 valde Färs & Frosta Sparbank att stå utanför fusionen och fortsätta som en fristående sparbank. I detta sammanhang ingicks dock ett samarbetsavtal med FöreningsSparbanken, vilket bl.a. innebar att 11 kontor förvärvades av FöreningsSparbanken och 1999 togs ytterligare ett kontor i Lund över. För att kunna genomföra affären ombildades Färs & Frosta Sparbank till ett aktiebolag samma år.<sup>183</sup>

Banken är verksam i åtta kommuner i Skåne-regionen och har sammanlagt 19 kontor, 225 medarbetare och 136 500 kunder.<sup>184</sup> År 2003 hade banken en balansomslutning på 7 234 Mkr. Banken erbjuder finansiella tjänster, som t.ex. rådgivning inom placeringar och försäkringar samt specialistkunskaper inom lantbruk, både på bankkontoren och på Internet.<sup>185</sup>

---

<sup>180</sup> Sparbanken Finn, Årsredovisning 2003

<sup>181</sup> *ibid*

<sup>182</sup> *ibid*

<sup>183</sup> [www.farsochfrostasparbank.se](http://www.farsochfrostasparbank.se) 2004-04-18

<sup>184</sup> *ibid*

Idag ägs Färs & Frosta Sparbank till 70 % av Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta och till 30 % av FöreningsSparbanken. Stiftelsens huvudsyfte är att främja spar-samhet. Dessutom lämnar den ut bidrag, delar ut stipendier och delfinansierar projekt. Denna verksamhet ska främja forskning, samhällsutveckling, utbildning, idrott, ungdomsverksamhet och kultur främst inom Färs & Frosta Sparbanks verksamhetsområde. Samarbetet med FöreningsSparbanken innebär att Färs & Frosta Sparbank bl.a. har tillgång till deras produkter och specialistkompetens, dock har FöreningsSparbanken inget inflytande över t.ex. vilka produkter som erbjuds.<sup>186</sup>

### 5.4.1 Idé och vision

Färs & Frosta Sparbanks verksamhetsidé är att utveckla sig och sin verksamhet med trygghet och tradition som grundläggande värderingar, attrahera kunder med individuella helhetslösningar, arbeta för en långsiktig och personlig relation med sina kunder samt att tillsammans skapa glädje och stimulans i arbetet. Deras vision lyder: ”...att vara den enda bank du behöver.”<sup>187</sup>

### 5.4.2 Strategi och kompetens

*”Det är fyra faktorer som bestämmer kundens val av bank: en trygg relation, utbudet av tjänster, ny teknik och närheten till ett kontor där kunden känner sig hemma.”*<sup>188</sup>

Hög kompetens, anpassade produkter, fullservicekontor och närhet ska locka nya kunder till banken<sup>189</sup>. Just den lokala närvaron och de personliga relationerna anses vara en av Färs & Frosta Sparbanks största konkurrensfördelar gentemot de stora bankerna<sup>190</sup>. Banken kallar sig för bygdens bank<sup>191</sup> och kompetens och utveckling drivs av kundernas behov. Jämfört med sina konkurrenter har banken flest agronomer och lantmästare som rådgivare vilket kan bidra till ökat förtroende från kunder på landsbygden. I en del landsbygdskommuner har Färs & Frosta Sparbank 70-80 % av marknaden. Banken har ingen uttalad önskan om att växa geografiskt utan vill vara ett lokalt alternativ, med lokal kunskap och

---

<sup>185</sup> Färs & Frosta Sparbank Årsredovisning 2003, sammanfattning

<sup>186</sup> *ibid*

<sup>187</sup> [www.farsochfrostasparbank.se](http://www.farsochfrostasparbank.se) 2004-04-18

<sup>188</sup> Färs & Frosta Sparbank Årsredovisning 2003, sammanfattning

<sup>189</sup> *ibid*

<sup>190</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>191</sup> Färs & Frosta Sparbank Årsredovisning 2003, sammanfattning

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

intresse, till de större bankerna.<sup>192</sup>

En certifieringsprocess av rådgivarna på banken sattes igång under år 2004, vilket ska leda till att alla privatrådgivare ska vara klara med programmet före utgången av året. Sammanlagt har Färs & Frosta Sparbank 70 privatrådgivare. Det anses viktigt att kunder i rådgivningssituationen känner att de bemöts av medarbetare som besitter aktuella kunskaper och hög kompetens.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>193</sup> Färs & Frosta Sparbank Årsredovisning 2003, sammanfattning



## 6. Empiri och analys

---

Syftet med denna uppsats är som nämnts i inledningen uppdelat i tre delar där den första punkten är att redogöra för den nya lagen, dess avsikt och bakgrund. Vi anser att en av lagens avsikter är att kunden ska känna sig säker på att rådgivningen kommer att utföras på ett professionellt sätt. Detta är av vikt eftersom en kund kan bedöma en finansiell placerings värde och egenskaper först vid utfallet<sup>194</sup>. Andrén anser att den optimala situationen för banken är då matchning mellan tjänsten och den enskilda kundens behov åstadkoms, vilket vi anser också gäller ur kundens perspektiv<sup>195</sup>. Eftersom vi har behandlat den första punkten i syftet mer utförligt i kapitel 4 om lagar och bestämmelser, kommer denna inte att diskuteras ytterligare. Det empiriska materialet kommer att analyseras utifrån de övriga två punkterna i syftet som i sin tur kopplats samman med frågorna i problemformuleringen.

### 6.1 Bankernas inställning till lagen och deras förberedelser inför implementeringen

Överlag ställer de banker vi pratat med sig positiva till lagen, bl.a. påtalas behovet av ökat konsumentskydd. De anser sig också vara relativt långt framme vad avser förberedelserna inför lagens implementering, samt ligga över de krav lagen ställer på rådgivarnas kompetens.

*”...det är naturligtvis en bra lag eftersom den enskilda konsumenten ska självklart skyddas för om man inte har förstått ett råd...”<sup>196</sup>*

*”...rådgivningen kommer ju att bli bättre, därför innan kanske man gjorde sådana snabba lösningar...[Rådgivningen blir] ett strå vassare genom att man gör den totala genomgången.”<sup>197</sup>*

*”...det är utmärkt bra och det är till nytta för konsumenten. Men det kan också vara till nytta för oss därför att då kan vi se vad som egentligen har*

---

<sup>194</sup> Olsen, M. (1993)

<sup>195</sup> Andrén, C-J (1997)

<sup>196</sup> Neret, L. SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>197</sup> Hansson, A. FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

*förekommit vid rådgivningen.*<sup>198</sup>

*”Vi har försökt komma in i det här arbetssättet tidigare men nu är lagen tvingande. [...] Jag tror [att lagen och dokumentationen] är sund för marknaden.”*<sup>199</sup>

Det krav som majoriteten av de undersökta bankerna anser vara svårast att uppfylla, och som de haft mest frågor kring, är det som avser den löpande dokumentationen. Kravet kan upplevas som omständlig och tidskrävande både för personal och för kunder. SEB anser att det finns en risk att rådgivningen p.g.a. dokumentationskravet kommer att minska i omfattning. Banken har därför valt att tona ner informationen till personalen rörande lagen för att de inte ska bli försiktiga med att ge råd.<sup>200</sup> FöreningsSparbanken anser också att antalet rådgivningar kan komma att minska men anser dock att detta är av godo, då det är de mer ogenomtänkta och spontana råden som försvinner<sup>201</sup>. Lagen medför att bankerna nu på ett utförligt sätt måste redogöra för riskerna med de placeringar som diskuteras och de råd som ges. Problem som uppkommer för rådgivaren är t.ex. att bedöma den enskilda kundens riskbenägenhet. Vidare måste denne förvissa sig om att kunden har förstått riskerna med diskuterade råd.

*” Hur ska jag säkerställa att kunden begriper alla de risker som finns? [...] Vilka risker måste man rabbla upp för det här ...[ska bli tillräckligt]?”*<sup>202</sup>

Andra åsikter om lagen är att den är kostnadsdrivande, och att det finns vissa gränsdragningsproblem. Åsikter finns även om att Finansinspektionen inte har beaktat bankernas åsikter och att lagen inte är kristallklar. En bank anser att den otydliga formuleringen av lagen är positiv. Avsikten med den otydliga formuleringen, menar banken, är att Finansinspektionen vill ha en dialog med marknaden. Detta kan i sin tur bidra till att skapa ett visst handlingsutrymme åt de olika aktörerna. Slutligen påpekade bankerna problemet med avrådningsplikten och gränsen mellan att avråda och avskräcka kunden. Rädslan finns för att kunden kan ta illa vid sig och gå till konkurrenterna istället, om banken avråder en kund från att göra en av denne önskad placering.

De fyra olika bankernas förberedelser inför implementeringen av lagen, samt hur långt de har kommit i processen, kommer att presenteras här nedan.

---

<sup>198</sup> Andersson, J.E. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>199</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>200</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>201</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-20

## **SEB**

Vid intervjutillfället hade SEB känt till att lagen skulle komma i ca. ett år. Innan direktiven från Finansinspektionen kom, kände sig banken emellertid osäker på vad lagen skulle medföra<sup>203</sup>. All personal som arbetar utåt mot kunderna genomgår ett internt kundrådgivarprogram som innehåller grundläggande kunskaper i bl.a. bankjuridik, värdepapper och fonder. Personalen har sedan möjligheten att gå vidare till privatrådgivarprogrammet som innehåller bl.a. licensiering samt utökade kunskaper i bankjuridik och finansiell ekonomi. Privatrådgivarprogrammet tar ungefär ett år att genomföra. SEB vill att utbildningen ska gynna medarbetarna, banken och kunderna. De anser att deras utbildning, kompetens- och kvalitetsmässigt, ligger över konkurrenternas.<sup>204</sup>

Banken gör en åtskillnad mellan kundrådgivare, privatrådgivare och förvaltare. Alla dessa är rådgivare enligt Rådgivningslagens definition men de arbetar med olika kundsegment. Privatrådgivare och förvaltare arbetar med privatkunder vars placeringsbara medel överstiger vissa nivåer. Dessa kunder främjas genom att de har personliga rådgivare som tar hand om hela deras ekonomi på regelbunden basis. Samtliga privatrådgivare och förvaltare är licensierade genom SwedSec, vilket är mer än vad lagen kräver. Förvaltningssidan berörs inte i samma utsträckning av implementeringen av lagen då deras arbetssätt redan uppfyller lagens krav. Förvaltarna omfattas därmed inte av vårt arbete. Rådgivningslagen har bidragit till att snabba på licensieringstakten för att alla ska vara klara i tid. Målet är att all personal med kundkontakt i framtiden ska kunna titulera sig som privatrådgivare. Anledningen är att utvecklingen av Internet- och telefonbank har medfört att kunden själv kan utföra enklare bankärenden. Därigenom blir rådgivning en allt vanligare syssla för bankpersonalen.<sup>205</sup>

## **FöreningsSparbanken**

FöreningsSparbanken har också, vid tiden för intervjun, haft kännedom om lagen i ca. ett år och har satt samman en projektgrupp som arbetar med implementeringen av lagen. Projektgruppen diskuterar bl.a. hur dokumentationen ska utformas och vad som krävs för att kunden ska förstå riskerna med olika finansiella instrument. Banken började redan innan lagens krav fastställdes att utarbeta ett internt certifieringsprogram för sina rådgivare. De tog sedan, på eget initiativ, kontakt med berörda myndigheter för att stämma av utbildningens innehåll. FöreningsSparbanken anser att de krav som de ställer på utbildningen är betydligt högre än

---

<sup>202</sup> Thiborg, T. FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-20

<sup>203</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>204</sup> *ibid*

<sup>205</sup> *ibid*

de krav som ställs i lagen. Den del av personalen som arbetar med aktiehantering ska även licensieras av SwedSec. FöreningsSparbanken anser dock att certifieringsprogrammet ger en bredare utbildning än licensieringen. Certifieringen innehåller fyra kunskapsdelar som testas i ett skriftligt prov. Dessa är juridik, skatter, finansiering och placering, men även kunskaper i etik ingår. Utöver provet ska personalen utföra två praktikfall där fiktiva kundsituationer utspelas. Slutligen ska chefen sitta med rådgivaren under tre verkliga kundmöten för att se hur dialog förs med kunden. Tiden för att utföra certifieringsprogrammet beror på den anställdes förkunskaper och hur han själv väljer att lägga upp utbildningstakten. Då lagar och regler ändras kontinuerligt måste certifieringen uppdateras vart annat år för att den ska vara giltig.<sup>206</sup>

Olika grader av certifiering finns inte idag hos FöreningsSparbanken. Det är dock troligt att personalen i framtiden kommer att få en, efter yrkesrollen, anpassad utbildning. Banken vet ännu inte exakt hur denna certifiering kommer att se ut.<sup>207</sup>

FöreningsSparbanken har liksom SEB delat upp sina kunder i olika segment efter placeringsbar förmögenhet. Ett segment är kunder med en förmögenhet på minst 250 000 kr. Dessa erbjuds kostnadsfri rådgivning, initierat av banken en gång per år. Ett särskilt affärsområde finns till de kunder som har över en miljon kronor i placeringsbara tillgångar<sup>208</sup>. Kunder tillhörande detta segment ska få rådgivning två gånger om året av en certifierad rådgivare. För detta betalar kunden 2500 kr/år, och då ingår också ett antal normalt kostnadsbelagda tjänster. Rådgivarna i detta affärsområde har samma teoretiska kunskaper men mer praktisk erfarenhet av förmögenhetsrådgivning än rådgivarna på de lokala kontoren<sup>209</sup>. Utöver detta är tidsbeställd rådgivning tillgänglig, för alla som önskar det, på det lokala kontoret.<sup>210</sup>

### **Sparbanken Finn**

Sparbanken Finn har känt till lagen sedan förslaget lades fram 2002. De anser dock att de redan tidigare varit bundna av liknande regler. De hänvisar till Finansinspektionens anvisningar beträffande lagen om värdepappersrörelse, som kom den 1 juli 2002, och som innehåller liknande krav som den nya lagen.<sup>211</sup>

Banken anser sig ligga långt framme i sina förberedelser inför lagens

---

<sup>206</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>207</sup> *ibid*

<sup>208</sup> FöreningsSparbanken Privat (Förmögenhetsrådgivning)

<sup>209</sup> Thiborg, T. FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-20

<sup>210</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>211</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

ikraftträdande. Nya dokumentationsblanketter har arbetats fram allt eftersom Rådgivningslagens krav har förtydligats. Vad avser diplomerings- och licensieringsutbildningen av personal påbörjades dessa redan år 2002. Mellan 2002 och 2004 utbildades ca. 100 av totalt 132 personer. Tanken för framtiden är att det ska ske ett utbyte av kunskaper mellan personalen på kassa/kundservice och rådgivarna. Ett antal medarbetare ska föras över till rådgivningsrollen, och diplomas under 2005.<sup>212</sup>

Diplomeringen köps in av det utomstående företaget Wassum Academy. Utbildningen sker under 13 dagar och består av ett antal kunskapsområden, t.ex. skatter, pensioner och juridik, som tenteras av. Utbildningens innehåll och kunskapskrav har stämts av gentemot Finansinspektionen och Svenska Fondhandlarföreningen och det har visat sig att kraven stämmer väl överens med Rådgivningslagen. Det enda som fattas i den externa utbildningen är de etiska delarna som lagen kräver. Detta ska dock Sparbanken Finn sköta internt. För att få jobba som privatrådgivare inom Sparbanken Finn ska personalen vara diplomerad både inom finansiell rådgivning, där lagen gäller, och inom kreditgivning, där inga myndighetskrav finns. Förutom diplomeringen ska även vissa medarbetare, nämligen de som enligt banken sysslar med kvalificerad rådgivning, licensieras. Den personal som inte direkt har rådgivning som arbetsroll kommer att få en mindre omfattande version av diplomeringsutbildningen för att även de ska kunna ge enklare råd. Utöver den individuella utbildningen har banken haft praktiska utbildningsseminarium med arbete gruppvis för att förbereda personalen inför den nya lagen.<sup>213</sup>

### **Färs & Frosta Sparbank**

Färs & Frosta Sparbank köper in sin privatrådgivarutbildning av Förenings-Sparbanken. De anser sig kunna köpa utbildningen till ett bättre pris av Förenings-Sparbanken än om de själva skulle utforma den. Hösten 2003 påbörjade de första rådgivarna certifieringen och blev klara i mars 2004. Målsättningen är att 20 rådgivare ska vara klara till dess att lagen träder i kraft. I slutet av 2005 beräknas samtliga privatrådgivare, ca 70 personer av 220 anställda, vara certifierade.<sup>214</sup>

I början rådde osäkerhet på banken om lagen skulle ställa krav på att alla anställda skulle licensieras via SwedSec. Anders Hansson anser att licensieringen är väldigt teoretiskt utformad och att den inte, i samma utsträckning som Förenings-Sparbankens certifiering, lär rådgivarna att agera i praktiska situationer.<sup>215</sup>

---

<sup>212</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>213</sup> *ibid*

<sup>214</sup> Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>215</sup> *ibid*

### 6.1.1 Fyller lagen någon funktion?

I detta avsnitt kommer lagens funktion att diskuteras både ur bankernas och ur vår egen synvinkel. För att kunna diskutera detta måste vi först ställa oss frågan om lagen har inneburit några förändringar för de berörda parterna. Redan när vi påbörjade vår undersökning var det tydligt att Rådgivningslagen skulle komma att innebära förändrade förutsättningar för bankerna. I och med detta är vår ambition att fastställa vilka dessa förändringar är och vilka behov de täcker. Vi anser att det finns två övergripande behov som lagen ska fylla. Dessa är behovet av utökad trygghet samt utökat ansvar.

Vi anser att Rådgivningslagen underlättar relationen mellan bank och kund. En utförlig genomgång av kundens ekonomi har ett preventivt syfte<sup>216</sup> som förhindrar att ogenomtänkta råd och intressekonflikter uppstår. Skulle en tvist ändå uppstå mellan parterna finns dokumentationen som ett informationsunderlag för vad som har skett under rådgivningen.

Vid intervjuerna fick vi intrycket av att bankerna anser att lagens huvudfunktion är att skapa en enhetlig rättstillämpning för att förhindra dålig rådgivning, d.v.s. rådgivning som inte anpassas till den individuella kunden. Lagen skapar en trygghet, både för banken och för kunderna, samtidigt som den kräver ett visst ansvarstagande från båda parter. Det kan dock ifrågasättas om lagen inte hade skapat en ännu mer enhetlig rättstillämpning om den varit tydligare formulerad.

#### **Utökad trygghet**

Gummesson påpekar vikten av trygghet i relationer. Denna trygghet, anser han, kan uppnås framför allt genom långsiktiga och nära relationer, men också med hjälp av bl.a. juridik och kompetens.<sup>217</sup> Vi anser att Rådgivningslagen kommer bidra till att öka tryggheten både för bankerna och deras kunder. Tryggheten som lagen skapar består främst av kompetens- och dokumentationskravet. Ett uppfyllt krav på kompetens, t.ex. genom certifiering eller licensiering, utgör en trygghet för både kunder och banker. För kunden ger det en möjlighet att värdera tjänsten<sup>218</sup> då denne vet att rådgivaren måste besitta en viss kompetens inom sitt område. Bankens trygghet består dels i dokumentationskravet, dels i att rådgivarna har högre kompetens vilken gör att de kan bemöta och uppfylla kundernas behov bättre. Många rådgivare på Sparbanken Finn känner att de har breddat sina kunskaper genom den ökade utbildning som lagen har föranlett. De har t.o.m. fått

---

<sup>216</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>217</sup> *ibid*

<sup>218</sup> Lagerkvist, H. Föreläsning 200-02-09

kunskap som de tidigare inte varit medvetna om att de har behövt. Banken gjorde en undersökning innan diplomeringsutbildningen påbörjades 2001 för att fastställa rådgivarnas kompetens och nya undersökningar visar att denna har höjts sedan dess.<sup>219</sup>

Bankerna anser att dokumentationen är det krav som är svårast att uppfylla samtidigt som det är tidskrävande. Trots detta ser de ändå positivt på dokumentationskravet. Lagen medför att rådgivarna noggrant måste överväga konsekvenserna av varje råd som ges. Detta underlättas av dokumentationskravet, som innebär att rådgivaren måste göra en omsorgsfull genomgång av kundens individuella förutsättningar. Rådgivaren måste även förvissa sig om att kunden verkligen förstår de rekommenderade råden. Dessutom måste placeringarnas risker tydliggöras för kunden. För att förstå och kunna sätta sig in i kundens situation anser vi att det är mycket viktigt att rådgivaren har en empatisk förmåga, vilken är en av de grundläggande kvalitetsdimensionerna i modellen av Berry et.al. Den empatiska förmågan gör det även möjligt för rådgivaren att avgöra om kunden verkligen har förstått råden.

Dokumentationskravet gagnar inte enbart kunden, som får mer genomtänkta råd, utan även banken, som lär känna kunden och får en helhetsbild av denne. Dessutom får parterna, genom dokumentationen som ska signeras av kunden, en trygghet ifall meningsskiljaktigheter senare skulle uppstå. I situationer där rådgivaren direkt avråder kunden är det speciellt viktigt att detta dokumenteras. Enligt Gummesson är det viktigt att alla parter i en relation har ansvar för det som händer<sup>220</sup>. Vi anser att lagen, och speciellt dokumentationskravet, kommer att klargöra både bankens och kundens skyldigheter gentemot varandra. Kunden har en skyldighet att informera banken om sin ekonomiska situation. Detta minskar risken för att skulden för en misslyckad affär läggs på fel part.

*”...dokumentationen är ju bra därför att om det nu kommer en tvist framöver så har du ett underlag för hur detta har gått till och då kan du lägga detta till grund för hur du ska bedöma vid en reklamation [...]. Så vi tycker att det är utmärkt bra och det är till nytta för konsumenten. Men det kan också vara till nytta för oss därför att då kan vi se vad som egentligen har förekommit vid rådgivningen.”<sup>221</sup>*

Vi anser att lagen, med sina dokumentations- och kompetenskrav, på längre sikt kan komma att bidra till att rådgivningstjänsten blir bättre och mer utförlig och därmed till att antalet missnöjda kunder minskar. Antalet missnöjda kunder kan dock öka till en början, p.g.a. att dessa inte är vana vid den nya doku-

<sup>219</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>220</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>221</sup> Andersson, J.E. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

mentationssituationen. Att minska antalet missnöjda kunder är viktigt eftersom dessa kunder inte är bra marknadsförare på deltid utan ofta för vidare sina negativa erfarenheter eller väljer att lämna banken vilket gör att framtida intäkter går förlorade<sup>222</sup>.

Irritation som uppstår hos kunder kan spåras till agerande från rådgivarens sida men också till regler eller direktiv som rådgivaren inte har kontroll över, så som Rådgivningslagen<sup>223</sup>. Den viktigaste serviceegenskapen för en kund är enligt Berry et.al. att den ska vara pålitlig<sup>224</sup>. Av denna anledning är det viktigt att utföra tjänsten rätt första gången. Dessutom är det vanligt att kundens förväntningar ökar när tjänsten inte levererats på ett tillfredsställande sätt första gången. Detta eftersom kunden förväntar sig att felaktigheter ska ha rättats till av banken. Rådgivaren kan ofta endast påverka en liten del av de fel som begås, resten är inbyggda i system, regleringar och organisationsstruktur<sup>225</sup>. Av denna anledning är det viktigt att bankerna försöker minska möjligheterna för fel t.ex. genom att vara noggranna i utformning av dokumentations- och utbildningssystem. Vi anser att de undersökta bankerna har gjort detta genom de omfattande utbildningar som utformats efter lagens krav. Lagens krav, i synnerhet dokumentationskravet, anser vi kommer att skapa klara rutiner för rådgivning. Ett exempel på detta är Sparbanken Finn som löpande har arbetat med utformningen av sitt dokumentationssystem, allt eftersom de har fått information om lagens innehåll<sup>226</sup>.

Sparbanken Finn anser att många av deras medarbetare, som idag arbetar med dokumentation, är positiva till arbetssättet. Den extra tid det tar att genomföra rådgivningen första gången ska ses som ett grundarbete som rådgivarnas framtida möten med kunden kan baseras på. Det ankommer sedan på kunden att informera banken om ändrade förhållanden. Banken menar att dokumentationsplikten bidrar till att de lättare kan bygga upp individuella relationer med sina kunder, eftersom varje kund behandlas utifrån sina speciella förutsättningar.<sup>227</sup> Enligt Gummesson bör kundrelationer försöka göras till en del av strukturkapitalet eftersom humankapitalet oftast är mer flyktigt och svårstyrt<sup>228</sup>. Dokumentationen bör bidra till detta genom att informationen om kunden inte stannar hos den enskilde rådgivaren utan istället tillfaller hela organisationen. Även Sparbanken Finn anser att dokumentationen, som är tillgänglig för alla genom företagets datorsystem, kan vara ett hjälpmedel när en medarbetare lämnar banken och en ny rådgivare skall

---

<sup>222</sup> Tarp (1986) använt i enlighet med Gummesson, E.(2002)

<sup>223</sup> Andren, C-J (1997)

<sup>224</sup> Berry, L.L. (1991)

<sup>225</sup> Deming (1986) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>226</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>227</sup> *ibid*

<sup>228</sup> Gummesson, E. (2002)



tillsätts<sup>229</sup>. Det blir därmed också en trygghet för nya anställda som lättare kan sätta sig in i arbetet, samt för banken som kan lita på att viktig kunskap inte går förlorad. Dessutom blir det både kostnads- och tidsbesparande.

*”...vi tycker det är bra med lagen. Den ställer väl lite större krav på oss i början att göra dokumentation men det gör också [att vi får rätt] underlag för [...] att ge råd till våra kunder och om råden blir bättre och blir anpassade till kundens behov så blir ju kunden nöjdare. Så det är nu i början det kräver lite merarbete men jag tror att rådgivningen kommer att förenklas framöver.”<sup>230</sup>*

### **Utökat ansvar**

Bankerna har på en organisatorisk nivå<sup>231</sup> ett etiskt och moraliskt ansvar inför lagen att anpassa rådgivningen till kundens behov. Idag är det ett annat perspektiv än tidigare då kunden nu ställs mer i centrum. Rådgivaren måste känna till kundens ekonomiska status och utifrån det motivera råden som läggs fram. På FöreningsSparbanken har detta kommit till uttryck genom att de tidigare produktmålen har övergått till att bli placeringsmål. Tidigare var det vanligt med kampanjerbjudande som sporrade personalen att sälja en viss produkt som kanske inte alltid var lämplig för kunden. Detta har banken helt slutat med och säljer idag från hela produktsortimentet. FöreningsSparbankens uppföljningssystem underlättar uppföljningen av medarbetarnas individuella försäljningsmål. Med hjälp av dessa system kan banken se om en rådgivare t.ex. bara säljer en produkt, något som skulle kunna indikera att denne inte har tagit till sig det nya perspektivet. FöreningsSparbanken framhåller vikten av att sätta upp realistiska mål och för en kontinuerlig dialog med personalen för att förhindra snedvriden försäljning.<sup>232</sup>

Förutom att avrådningsplikten innebär en trygghet som diskuterats tidigare, anser vi att den också innebär ett ansvar för bankerna. Rådgivarna har nu enligt lag en skyldighet att avråda kunden från en affär som inte passar dennes ekonomi.

Rådgivningslagen lägger inte enbart ansvar på näringsidkaren utan även på kunden genom att denne måste bidra med all relevant information om sin situation. På detta sätt kan kunden ses som en medproducent till tjänsten. Kundens medverkan är viktig för en bra rådgivning eftersom möjligheterna till förbättrad tjänstekvalitet, produktivitet och lönsamhet ökar.<sup>233</sup> Om kunden väljer att inte medverka i tjänsteproduktionen så blir produktionen och leveransen lidande<sup>234</sup>.

---

<sup>229</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>230</sup> Sjölin, R. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>231</sup> Andréén, C-J (1997)

<sup>232</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>233</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>234</sup> *ibid*

Bankkunden måste intyga med sin signatur att de lämnade uppgifterna är riktiga. Om kunden väljer att utelämnas uppgifter kan detta påverka kvaliteten på råden som ges.<sup>235</sup> Rådgivaren behöver alltså all relevant information om kunden för att kunna bedöma dennes ekonomiska situation och för att därmed kunna ge rätt råd.

Rådgivningslagen är en extern lag som bankerna måste rätta sig efter<sup>236</sup> och det kan ibland vara svårt för dem att kombinera kundens önskemål med lagens krav. I början av lagens implementering kan kunden uppfatta de nya kraven som störande, t.ex. kan kunden uppleva dokumentationen som onödigt byråkratisk och som ett intrång i dennes integritet. Den enskilde rådgivaren har därför ett ansvar på en individuell nivå<sup>237</sup> att uppfylla lagens krav på ett sådant sätt som är kundorienterat. Vi anser att det är privatrådgivarens uppgift att vända detta till något positivt och få kunden att se fördelarna med det nya arbetssättet.

### 6.1.2 Har bankens storlek någon betydelse för implementeringen av lagen?

Finansinspektionen har i sin konsekvensutredning beräknat att den nödvändiga utbildningsinsatsen för att klara av Rådgivningslagens krav kommer att uppgå till ca. 20 000 kr per anställd. Det påtalas dock att skillnader kan finnas mellan stora och små banker vad gäller både kostnader för kompetensutveckling och val av extern eller intern utbildning. Finansinspektionen finner det troligt att mindre företag i större utsträckning kommer att förlita sig på externa utbildningsinsatser än större företag som har kapacitet att anordna utbildningar inom den egna organisationen.<sup>238</sup> Vårt val av två stora och två små banker var medvetet för att vi skulle kunna se om de skillnader som påtalats av Finansinspektionen kunde spåras hos våra banker.

Enligt Gummeson är ett vanligt syfte med kunskapsrelationer att införskaffa ny kunskap<sup>239</sup>. Samtliga av de undersökta bankerna licensierar delar av sin personal. Samarbetet som bankerna har med licensförmedlaren SwedSec är enligt Gummessons definition en kunskapsrelation<sup>240</sup>. De två mindre bankerna i vår undersökning har valt att inte internt skapa sina egna utbildningar. De har istället ingått allianser med företag som tillhandahåller utbildningen. Samarbetet med en extern part har gett de båda bankerna möjlighet att utveckla sin kompetens

---

<sup>235</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>236</sup> Andren, C-J. (1997)

<sup>237</sup> *ibid*

<sup>238</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

<sup>239</sup> Gummeson, E. (2002)

<sup>240</sup> *ibid*

billigare och bättre än vad de själva skulle kunnat åstadkomma.

SEB:s utbildning har utformats internt med viss hjälp av externa konsulter. Banken skapar ofta kunskapsrelationer med konsulter vid utformning av utbildningar för att försäkra sig om att de även externt ligger på en bra nivå.<sup>241</sup> Banken anser att Finansinspektionens beräkningar är alldeles för låga och påpekar att allt arbete som lagts ner internt i banken, t.ex. med att ta fram utbildningar, litteratur, kostnader för resor och förlorad arbetstid troligen inte har tagits med i den uppskattade summan.<sup>242</sup> Även kostnader för teknisk utrustning som behövs för att uppfylla lagens krav påtalas. Detta kan vara t.ex. bandspelare som krävs för att dokumentera telefonsamtal. SEB tror att detta speciellt kommer att vara ett problem för de mindre bankerna då större banker redan har sådan utrustning.<sup>243</sup>

FöreningsSparbanken har utformat en intern utbildning där banken tar till vara på de specialistkunskaper som finns inom organisationen. Banken säljer dessutom utbildningen till fristående sparbanker. Vid intervjun kunde FöreningsSparbanken inte ge oss en exakt kostnad för sin kompetensutveckling men ställde sig frågande till Finansinspektionens framräknade belopp. De anser att 20 000 kronor är för lågt och bedömer kostnaderna som betydligt högre.<sup>244</sup> Emellertid finns information i årsredovisningen där den totala utbildningsinvesteringen redovisas till 146 mkr, vilket motsvarar ca 15 500 kr per medarbetare<sup>245</sup>.

Sparbanken Finn har skapat en kunskapsrelation<sup>246</sup> med den externa leverantören, Wassum Academy. Företagen har hjälpts åt med att utforma utbildningen för att anpassa den till bankens verklighet. Sparbanken Finn har tidigare haft kontakt med företaget och hade goda erfarenheter av detta samarbete. Banken påtalar speciellt vikten av erfarna handledare och professionella utbildare. Vidare anser Sparbanken Finn att det är bra med en utomstående part som bedömer kvaliteten på medarbetarnas kompetens och att detta ökar utbildningens trovärdighet.<sup>247</sup>

Kostnaden för utbildning per privatrådgivare beräknar Sparbanken Finn till det dubbla jämfört med Finansinspektionens beräkningar men banken ser det inte som en kostnad utan som en investering för framtiden. Sparbanken Finn anser att skillnaden vad avser utbildningskostnader mellan stora och små banker är betydande. Detta eftersom det är billigare att köpa in ett stort antal utbildningsplatser. Dessutom har de större bankerna möjlighet att utforma en bra intern

---

<sup>241</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>242</sup> Crafoord, A. SEB, E-mail kontakt 2004-05-26

<sup>243</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>244</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-20

<sup>245</sup> FöreningsSparbanken, Årsredovisning 2003

<sup>246</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>247</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

utbildning då de har experterna inom organisationen.<sup>248</sup>

Färs & Frosta Sparbank köper, som tidigare nämnts, sin privatrådgivarutbildning av FöreningsSparbanken. Banken anser att de, som en mindre bank, inte har något val då en intern utbildning hade varit för dyr att utveckla. Det positiva med utbildningen enligt Anders Hansson är att den har praktiska moment till skillnad från licensieringen. Färs & Frosta Sparbank kommer i framtiden att bara köpa själva utbildningsprogrammet av FöreningsSparbanken och sedan tillsätta eget folk i samarbete med en annan fristående sparbank.<sup>249</sup>

Valet av allians beror enligt Gummesson på vad företaget vill uppnå med samarbetet<sup>250</sup>. Den strategiska alliansen mellan Färs & Frosta Sparbank och FöreningsSparbanken innefattar bl.a. inköp av datorsystem och utbildning. Vi tror att anledningen till att Färs & Frosta Sparbank inte valde ett externt utbildningsföretag som allianspartner beror på att de båda bankerna kan känna trygghet i att de har en gemensam bakgrund samt en likartad företagskultur. Detta kan hjälpa till att förhindra de av Gummesson<sup>251</sup> nämnda värderingsproblem som annars kan uppstå. Vi menar att båda bankerna erhållit fördelar genom samarbetet. Färs & Frosta Sparbank har erhållit kostnadsfördelar och en kunskapsnivå som annars hade varit svår att uppnå. FöreningsSparbanken har genom att sälja sin utbildning till sina allianspartners uppnått stordriftsfördelar samtidigt som utbildningen delvis finansieras av försäljningen.

Färs & Frosta Sparbank anser att kostnaden för utbildningen kommer att bli betydligt högre än Finansinspektionens uträkning. Detta förklarar Anders Hansson med att FöreningsSparbanken utformade sin utbildning innan lagens innehåll blev känt. För att vara säkra på att uppfylla lagens krav satte de upp extra höga mål för sin utbildning.<sup>252</sup>

Ovanstående diskussion kan sammanfattas med att Sparbanken Finn och Färs & Frosta Sparbank har gjort två olika typer av val av extern utbildningsleverantör. Det viktigaste i en relation är ett långsiktigt samarbete, samt att båda parter i relationen tar ansvar för det som händer<sup>253</sup>. Färs & Frosta Sparbank har genom sin gemensamma bakgrund och långvariga samarbete med FöreningsSparbanken skapat en stabil relation. Sparbanken Finn har också en gemensam bakgrund med FöreningsSparbanken, men har sedan 1997 valt att helt bryta sig ur tidigare samarbete. Även om lagen ställer samma krav på alla berörda aktörer inom

---

<sup>248</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>249</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>250</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>251</sup> *ibid*

<sup>252</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>253</sup> Gummesson, E. (2002)

finansbranschen är varje organisation unik. Senge påtalar bl.a. affärsidéns och företagskulturens betydelse för en lärande organisation<sup>254</sup>. Därför måste ett externt utbildningsföretag känna sina kunder och deras personal väl för att kunna anpassa utbildningen efter kundens behov. Det långvariga och förtroendegivande samarbete Sparbanken Finn och Wassum Academy har är enligt oss ett exempel på detta.

Vi anser att samarbetet mellan FöreningsSparbanken och Färs & Frosta Sparbank kan ses ur två aspekter. Å ena sidan borde bankernas gemensamma bakgrund bidra till att utbildningen svarar väl till Färs & Frosta Sparbanks behov. Å andra sidan har inte Färs & Frosta Sparbank samma möjlighet som Sparbanken Finn att påverka sin utbildning eftersom den är utformad efter FöreningsSparbankens behov. Detta kan skapa problem då Färs & Frosta Sparbank kan ha utvecklats i en annan riktning eller i en annan takt än FöreningsSparbanken, vilket gör att utbildningen inte kommer att vara helt skräddarsydd. En orsak till Färs & Frosta Sparbanks samarbete avseende certifieringsutbildning med en annan fristående sparbank kan tyda på att sådana problem finns. Eftersom Sparbanken Finn har varit pilotbank för Wassum Academy vad avser utbildningen har de haft stora möjligheter att påverka den. Här finns dock en annan risk, nämligen att Wassum Academy kan sälja samma eller liknande utbildning till en konkurrerande bank. Vi tror dock att eftersom Sparbanken Finn har valt att samarbeta med företaget vid ett antal tillfällen, finns redan ett etablerat förtroende mellan parterna.

Sammanfattningsvis anser bankerna att Finansinspektionens framräknade kostnad för kompetensutveckling är alltför låg. Detta kan i viss mån rättfärdigas av att samtliga fyra banker, i sina utbildningar, anser sig kräva mer av medarbetarna än vad lagen gör och följdaktligen har de också gjort större investeringar. Utöver diplomerings- och certifieringskostnader kan det även tillkomma kostnader för licensiering av medarbetare. Vi hade svårt att bedöma skillnaderna mellan stora och små banker avseende nedlagda kostnader på utbildning. Detta då vi inte kunde avgöra vad de undersökta bankerna hade räknat in i de summor vi fick ta del av. Vi har dock fått uppfattningen att det är något dyrare för de banker som har köpt in utbildningen från en extern part. Vad avser val av intern och extern utbildning kan vi konstatera att de undersökta bankerna överensstämmer med Finansinspektionens åsikt om att mindre banker i högre utsträckning köper utbildningstjänsterna externt. I vår undersökning stämde detta då de två större bankerna utformade sin egen utbildning medan de två mindre köpte från en utomstående leverantör.

---

<sup>254</sup> Senge (1990) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

## 6.2 Möjliga effekter av implementeringen

### 6.2.1 Effekter på råd

Den i teorin nämnda undersökningen av Andréns gjordes innan lagstiftaren hade uppfattat att det fanns ett behov av att öka konsumentskyddet genom en rådgivningslag. Ett tydligt exempel är att personalen i Andréns undersökning, trots att de var medvetna om att kundernas olika behov bör tillgodoses, gjorde uttalanden om att de ibland fattade beslut åt kunden då denne inte klarade av det på egen hand. Detta visar att det fanns tillfällen då banken sålde produkter som kunderna inte hade behov av. Det är inte endast svårt för kunden att avgöra om bankernas produkter är bra, det framkom i undersökningen att även personalen ibland hade samma problem.<sup>255</sup> Det är förvånansvärt att bankpersonalen, samtidigt som de har fattat beslut åt kunden, har känt att de inte har haft tillräckliga kunskaper. Personalen i Andréns undersökning var medveten om sin rådgivande roll gentemot kunderna. Denna roll ser till kundernas behov genom att den inte innefattar försäljning utan endast rådgivning.<sup>256</sup> De hjälpte kunderna att fatta beslut angående de komplexa tjänster som erbjuds.

De undersökta bankerna bekräftar vårt resonemang<sup>257</sup>. Vissa av dem har, till följd av kravet på behovsanpassad rådgivning, stoppat de säljtävlingar som deras leverantörer tidigare anordnade då dessa indirekt kunde bidra till att rådgivarna i större utsträckning övertalade sina kunder än gav råd<sup>258</sup>. Detta agerande kan liknas vid Gummessons traditionella säljtänkande, som inte sätter kunden och relationen i centrum<sup>259</sup>. Vi anser att detta säljtänkande gjorde att banken lade ner mer energi på att skaffa nya kunder och sälja så stora volymer som möjligt, istället för att vårda de befintliga kundrelationerna och öka relationens livslängd.

Rådgivningslagen säger att en rådgivare omedelbart måste kontakta sin kund om förutsättningarna för dennes placeringar förändras till kundens nackdel<sup>260</sup>. Genom detta, och genom att avrådningsplikt har införts som ett krav i lagen, kommer bankerna troligen att bli försiktigare i sina råd<sup>261</sup>. Om kunden inte förstår vad som sägs under rådgivningstillfället infaller alltså avrådningsplikt. Åsikterna om vikten av att kunden helt förstår går isär. Å ena sidan anser t.ex. SEB att rådgivningens

---

<sup>255</sup> Andréns, C-J. (1997)

<sup>256</sup> *ibid*

<sup>257</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19, Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07, Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>258</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>259</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>260</sup> Svensson, A-P. (2004)

värde ökar om rådgivaren försäkras sig om att kunden förstår<sup>262</sup>. Å andra sidan ifrågasätter Svensson om det är nödvändigt att kunden alltid ska förstå allt som sägs i en rådgivning<sup>263</sup>. Ett problem kan uppstå om en kund inte förstår den placering som är bäst lämpad. Dilemmat är om rådgivaren ska råda kunden att ta ett sämre alternativ bara för att det är lättare för kunden att förstå. Ser vi till vad lagen säger om god rådgivningssed bör råden anpassas till kundens kunskapsnivå och förmåga att förstå. Alltså bör kunden avrådas ifrån den bättre placeringen i de fall rådgivaren ser att kunden inte förstår.

Gummesson påtalar vikten av en god relation. Mötet mellan kund och leverantör kallar han för sanningens ögonblick<sup>264</sup>. Av de fem angivna kvalitetsdimensionerna av Berry et.al.<sup>265</sup> är tre kopplade till rådgivaren som person. Det är m.a.o. rådgivarens egenskaper som är avgörande i detta servicemöte. Kan rådgivaren förmedla tillförsikt, empati och konstruktiv reaktion är det rimligt att anta att kunden känner ett sådant förtroende för rådgivaren att han litar på att denne vet vad som är bäst. Dokumentationen blir, i de fall kunden inte har förstått allt, ett bevis på att han trots detta har godkänt rådgivningen.

Avrådningsplikten medför enligt Sparbanken Finn att kunderna kan känna sig säkrare på att de råd som ges är rätt<sup>266</sup>. Anders Hansson förutspår att en ytterligare effekt på råden är att banker och andra institutioner kommer att bli mer försiktiga med att ge råd på enskilda placeringar och istället erbjuda korgar av aktier och fonder<sup>267</sup>. Vi anser att lagen genom avrådningsplikten har underlättat för rådgivarna att ta tillvara kundens intresse om en intressekonflikt mellan bank och kund uppstår. Det tidigare säljtänkandet gynnade banken i större utsträckning än kunderna.

Lagen kan även komma att bidra till att bättre råd ges vid snabba och spontana möten. Detta eftersom rådgivarna måste bli försiktigare med vilka råd som ges samtidigt som konsekvenser och risker måste diskuteras.<sup>268</sup> SEB tror att de kommer att vara tydligare i paketeringen av sina produkter för att kunderna ska förstå vad de får och vad de tar för risk<sup>269</sup>.

---

<sup>261</sup> Neret, L. SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>262</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>263</sup> Svensson, A-P. (2004)

<sup>264</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>265</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>266</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>267</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>268</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>269</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

## 6.2.2 Effekter på rådgivning

International Organization for Standardizations definition på kvalitet<sup>270</sup>, anser vi stämmer väl in på den effekt lagen avser att ha på finansiell rådgivning. Detta eftersom lagen syftar till att förbättra den finansiella rådgivningens kvalitet så att den tillfredställer behovet av ökat konsumentskydd som har uppstått dels efter avregleringen av finansmarknaden, dels p.g.a. den ökade komplexiteten på finansiella tjänster.

Lena Neret på SEB tror att spontan rådgivning kan minska i omfattning p.g.a. lagens krav. Däremot tror Sparbanken Finn inte att så är fallet eftersom frontpersonalen alltid kan lämna över ärendet till en rådgivare<sup>271</sup>. FöreningsSparbanken är inne på Sparbanken Finns linje men påpekar att de kunder som söker spontan rådgivning, kommer att erbjudas en bokad tid vid ett senare tillfälle<sup>272</sup>. Risken är att kunden uppfattar det negativt att banken inte kan ge omedelbar service, en viktig egenskap hos en tjänst<sup>273</sup>. Dokumentationen kan dock även komma att underlätta den spontana rådgivningen genom att information om kunden finns lättillgänglig i bankens databas<sup>274</sup>. Detta leder enligt oss till att det blir lättare för personalen att utföra rådgivning på ett grundligt sätt.

Marknadsföring och försäljning tvingar inte rådgivaren att förvissa sig om att kunden förstår råden i samma utsträckning som i en rådgivningssituation. Det är dock en hårfin skillnad mellan vad som är marknadsföring och rådgivning och det gäller att hantera skillnaden på ett bra sätt. Ett generellt råd kan ges utan att det klassas som rådgivning enligt lagen<sup>275</sup>. Vi anser att den gränsdragning som lagen gör mellan marknadsföring och rådgivning kan medföra en risk. Detta eftersom frontpersonalen på bankerna i större utsträckning kan välja att marknadsföra och sälja tjänster och helt undanhålla för kunden väsentlig information genom att inte ställa personliga frågor om dennes ekonomiska situation och därmed kringgå informations- och avrådningsplikten. Här får vi dock inte medhåll av bankerna. Färs & Frosta Sparbank anser att det nya arbetssättet som dokumentationen innebär istället har medfört en kvalitetshöjning genom att rådgivarna inte inriktar sig på försäljning utan istället strävar efter att ge genomtänkta råd.<sup>276</sup>

Bankerna tar traditionellt inte ut någon avgift för sina tjänster vilket inte heller kunderna förväntar sig. Emellertid har bankerna på senare tid börjat ta betalt för

---

<sup>270</sup> Se avsnitt 3.3

<sup>271</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>272</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>273</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>274</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>275</sup> Neret, L. SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>276</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20



vissa tjänster. Ett exempel på detta är att en del banker tar betalt för tjänster som speciellt riktas till kunder med stor förmögenhet. Dessa tjänster skiljer sig ifrån den rådgivning som utförs på bankkontoren genom att kunden tilldelas en personlig rådgivare som följer dennes ekonomi och årligen initierar ett antal möten. I tjänsten ingår också ett antal bitjänster som normalt är kostnadsbelagda. På detta sätt har relationsmarknadsföring använts för att rikta erbjudanden mot speciella kundgrupper vars behov skiljer sig ifrån andras. I relationsmarknadsföringen riktas intresset mot antingen en enskild individ eller mot grupper av konsumenter med gemensamma intressen<sup>277</sup>. Kan förmögenhetskontoren tillgodose kundernas behov på ett bättre sätt än tidigare kommer kundnöjdheten troligtvis att öka. Det leder till att dessa kunder blir mer lojala, något som bör uppmuntras då lojala kunder enligt Gummesson är mindre pris-känsliga<sup>278</sup>. Relationsmarknadsföringen gör det alltså möjligt för bankerna att ta betalt för denna typ av tjänst. Lena Neret på SEB tror att det kommer bli lättare i framtiden att ta betalt för rådgivningstjänsterna och att det också kommer bli vanligare att bankerna gör det. Hon anser dock att detta inte gynnar kunderna.<sup>279</sup> Sparbanken Finn anser däremot att det vore rimligt att ta betalt för rådgivningstjänsten, dock med ett litet förbehåll:

*”...i bank är det ju så att råden är [...] gratis och det är ju märkligt. Varför får man inte betala för råden? [...] det är marknaden inte mogen för.”*<sup>280</sup>

Bättre kvalitet på tjänsterna gynnar kunderna och det kan motivera bankerna att börja ta betalt för sina rådgivningstjänster. En faktor som bankerna bör vara medvetna om är att kundernas serviceförväntningar kan komma att öka i takt med att bankerna börjar ta betalt för sina tjänster. De bör vara beredda på att kunder kan komma att ställa högre krav på personalens kompetens och erfarenhet. Det finns även en risk att det ställs högre krav på den finansiella tjänstens utfall, om bankerna börjar ta betalt.<sup>281</sup> Även personalen kan komma att känna ett större ansvarstagande för att leverera god rådgivning med ett positivt utfall, vilket enligt oss kan leda till att råden blir tämligen allmänna i sin karaktär.

### 6.2.3 Effekter på kompetens

Innan vi gjorde våra intervjuer var vi av den åsikt att kompetenskravet var det krav i lagen som skulle vara svårast att uppfylla. Det visade sig emellertid att samtliga av de intervjuade bankerna inte var av den meningen. Istället var det

---

<sup>277</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>278</sup> *ibid*

<sup>279</sup> Neret, L. SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>280</sup> Andersson, J.E. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>281</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

dokumentationskravet samt de tekniska förutsättningarna som upplevdes svårare att uppfylla. Det som vi anser är den största förändringen kompetensmässigt, som lagen bidrar med, är att alla rådgivare i fortsättningen kommer att behärska varje rådgivningsområde ungefär lika mycket. Vissa av de undersökta bankerna menade att det var vanligt, före utbildningen, att rådgivarna specialiserade sig inom ett område. Följden av detta kunde bli att, istället för att se till helheten, favoriserades de områden som rådgivarna bäst behärskade. Lagen har genom kravet på kompetens bidragit till att förhindra detta problem. (I bilaga 3 anges de kunskapsområden som rådgivaren bör kunna.)

På Sparbanken Finn var personalen i början negativ till diplomeringsen men ser nu nytta av utbildningen, som har höjt deras kompetens och gett dem nya möjligheter. Banken anser att personalens kompetens har utökats ytterligare genom de praktiska utbildningsseminarier där personalen gruppvis har förberetts inför den nya lagen. Arbete i team möjliggör kunskapsutveckling som den enskilde själv inte kan åstadkomma framhåller Senge<sup>282</sup>. Kundernas tillfredsställelse är enligt Kotler den bästa indikatorn på ett företags framtida lönsamhet och bankerna bör därför löpande kartlägga kundtillfredsställelsen<sup>283</sup>. Sparbanken Finn har utfört en sådan kartläggning där det framkom att kunderna uppmärksammat en kompetenshöjning.

*”Men vi har ju höjt vår kompetens i banken [...] väldigt mycket och det har också märkts i undersökningar och kommentarer från kunder att man märker att kompetensen har höjts i banken. Det tycker jag känns väldigt roligt att höra.”<sup>284</sup>*

Om bankerna p.g.a. lagen också väljer att licensiera sin personal i större utsträckning än tidigare höjs rådgivarnas status ytterligare, anser vi. Detta kan vara en av anledningarna till att SEB har valt att licensiera alla sina privatrådgivare.

Det är viktigt för personalen att information och kunskap finns lätt tillgänglig inom organisationen. Vidare är det viktigt att personalen löpande får tillgång till sådan information som behandlar nyheter och förändringar, så som information om Rådgivningslagen. Ett sätt att nå ut med sådan information är via intern marknadsföring. Vi är av den uppfattning att detta är vanligt förekommande i de undersökta bankerna. T.ex. har SEB skapat en intranätsida för att informera personalen om lagen. Även FöreningsSparbanken sköter till stor del informations-spridningen och utbildningen via sitt datorsystem. I detta system ingår bl.a. en hemsida som innehåller nyheter, regelverk samt pris- och produktinformation. I

---

<sup>282</sup> Senge (1990) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>283</sup> Kotler (1993) använt i enlighet med Andrén C.-J. (1997)

vår kandidatuppsats framkom det att personalen på FöreningsSparbanken ansåg att de via sådana kanaler lätt kunde införskaffa relevanta kunskaper<sup>285</sup>. Gummesson anser att källan till god service ligger i hur tjänsten är konstruerad<sup>286</sup>. Att medarbetarna hålls välinformerade underlättar deras förmåga att ge kompetent och omedelbar service. Det bidrar också till att skapa ett uniformt arbetssätt<sup>287</sup> då kunderna får samma information och service oavsett vem som utför tjänsten. Skillnaderna kommer då främst att bestå av rådgivarnas personliga egenskaper.

Brist på sakkunskap, social kompetens och empati hos frontpersonal i tjänsteverksamheter är några av de viktigaste orsakerna till kundmissnöje enligt Gummesson<sup>288</sup>. I detta fall tror vi att lagen, genom att ställa krav på rådgivarnas kompetens, kan leda till att kundmissnöjet minskar vad avser brist på sakkunskap. Social kompetens är däremot svårare att lära sig. Ett moment i FöreningsSparbankens certifieringsprogram är att cheferna ska sitta med i rådgivarnas kundsamtal, vilket enligt oss ger de möjligheten att påpeka fel i rådgivarnas uppträdande.

#### 6.2.4 Effekter på kundrelationer

Ett företags förmåga att leverera ökat värde beror enligt Löwendahl delvis på unika kundrelationer<sup>289</sup>. Likaså kan en bristande eller medelmåttig kundrelation skada värdet på tjänsten<sup>290</sup>. Gummesson anser att relationer utgör kärnan i tjänsten medan Löwendahl och Grönroos däremot anser att goda relationer är ett sätt att tillföra mervärde. Vi menar att det är med unika och långsiktiga kundrelationer bankerna kan konkurrera eftersom de olika bankernas kärntjänster är tämligen homogena. Unika kundrelationer innebär tillfredsställda kunder som gör affärer om och om igen<sup>291</sup>. Att vårda och utveckla existerande relationer har enligt Gummesson blivit allt viktigare. Kunder ses mer och mer som företagets knappa resurs, och långsiktiga och stabila relationer står i centrum<sup>292</sup>. SEB framhäver just detta i sin vision genom att deras verksamhet ska baseras på långsiktiga kundrelationer<sup>293</sup>.

Vi får medhåll av Anders Hansson som anser att alla banker har i stort sett

---

<sup>284</sup> Dyberg, A. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>285</sup> Jönsson, U. et.al. (2004)

<sup>286</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>287</sup> *ibid*

<sup>288</sup> *ibid*

<sup>289</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>290</sup> Grönroos, C. (1996)

<sup>291</sup> Donnelly et al (1985) använt i enlighet med Olsen, M. (1993)

<sup>292</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>293</sup> [www.seb.se](http://www.seb.se) 2004-04-18

likadana produktlösningar, vilket gör att det de bäst kan konkurrera med är kundrelationer. Vidare säger han att de mindre bankerna skiljer sig från de större genom att de betonar samhörighet och personliga relationer i högre grad. På Färs & Frosta Sparbank ringer de alltid upp kunder som lämnat banken för att få höra orsaken till detta vilket inte sker i alla banker. I en stor bank med många kunder kan det vara svårare att få samma nära kundrelation.<sup>294</sup> Gummesson bekräftar detta och säger att närheten till kunden försvåras om ett företag växer och får många kunder<sup>295</sup>. Av bl.a. denna anledning avser inte Färs & Frosta Sparbank att växa geografiskt<sup>296</sup>. Kundrelationerna kan vara ett mål i sig för företag som inte har någon önskan om att växa<sup>297</sup> och Färs & Frosta Sparbank vill just kunna behålla sina goda personliga relationer, korta beslutsvägar och sin goda marknads-täckning för att kunna ge snabba besked<sup>298</sup>.

SEB anser att det redan finns en bra kundrelation och att den inte kommer att förändras i och med implementeringen av lagen<sup>299</sup>. Anita Hansson på Förenings-Sparbanken kan dock tänka sig att en certifiering innebär att kunden känner ett ökat förtroende för sin rådgivare<sup>300</sup>. Sparbanken Finn är övertygad om att lagen och den utökade dokumentationen kommer att ha en positiv påverkan på relationen med kunden. De påpekar dock risken med att kunderna kan tycka att dokumentationen är omständlig vilket kan skapa irritation i relationen. Det gäller då för personalen att förklara för kunden att dokumentationen kommer att gynna denne i slutändan.<sup>301</sup>

*”Personligen som kund skulle jag ju tycka det var bra att man sitter ner och gör en ordentlig analys, jag skulle ju känna trygghet i det. [...] Alltså [dokumentationen] speglar ju ett intresse och bygger ett bättre underlag för själva rådgivningen.”*<sup>302</sup>

Färs & Frosta Sparbank delar Sparbanken Finns och FöreningsSparbankens åsikt att kundrelationerna kommer att stärkas. Anders Hansson tror att de flesta kunderna kommer att acceptera lagens krav, bara rådgivarna på ett snyggt sätt kan förklara varför dokumentationen måste utföras<sup>303</sup>.

Förhållandet mellan en bank och dess kund anser vi går ut på att relationen ska skapa mervärde för båda parter. Det är därför viktigt att analysera de bindningar

---

<sup>294</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>295</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>296</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>297</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>298</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>299</sup> SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>300</sup> Hansson, A. FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>301</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>302</sup> Andersson, J.E. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

som gagnar parterna. Banken kan se över de bindningar som för dem närmare kunden samt de bindningar kunden ser som positiva. Det är viktigt att banken utvecklar dessa bindningar till sin fördel eftersom en bindning kan försvåra för kunden att lämna banken samtidigt som den också kan fungera som en trygghet. De bindningar<sup>304</sup> som vi anser främst kan appliceras på relationen mellan bank och kund i en rådgivningssituation är de ekonomiska, tidsmässiga, geografiska, legala, kunskapsmässiga och sociala. De ekonomiska och tidsmässiga bindningarna uppstår genom att banken förvaltar kundens pengar under en längre tid. Kundens förhoppningar är att insatt kapital ska öka i värde samt att placeringens karaktär ska tillgodose dennes behov. Vi tror att Rådgivningslagen kommer att bidra till att dessa bindningar ytterligare stärks genom att kunden får kvalitetsmässigt bättre rådgivning. Färs & Frosta Sparbanks största konkurrensfördelar är personliga relationer och lokal närvaro, t.ex. inom sina verksamhetsområden har de betydligt fler kontor än konkurrerande storbanker<sup>305</sup>. En sådan lokal närvaro stärker den geografiska bindningen mellan banken och dess kunder. Det är dock enligt oss viktigt att påpeka att det inte är en nödvändig förutsättning för goda kundrelationer att vara en mindre bank. Det beror naturligtvis främst på vilken grundläggande syn banken har på sina kunder samt deras ansträngningar för att bibehålla goda relationer med dessa. Flertalet av de tjänster som en bank erbjuder medför legala bindningar genom att parterna ingår avtal med varandra. Genom Rådgivningslagen kommer de kunskapsmässiga bindningarna mellan banken och kunden förstärkas, förutsatt att kunden kan uppleva en skillnad i rådgivarens kunskap. Likaså vetskapen om att rådgivarna är certifierade, diplomerade, licensierade e.t.c. kan indirekt medföra att den kunskapsmässiga bindningen stärks. Djupare och bredare kunskap medför sannolikt att rådgivaren erbjuder kunden ett bredare sortiment som leder till att kunden knyts närmare till banken. Flertalet av de undersökta bankerna förutspår att lagens implementering kommer att ha en positiv påverkan på deras kundrelationer. De sociala bindningarna kännetecknas av goda kundrelationer mellan bankpersonal och kunder. Bankpersonalen i Andréns undersökning<sup>306</sup> kände att det var viktigt att de och kunden fick en fördjupad och mer personlig relation till varandra. Det är nämligen då kunden känner sig trygg och vågar tala ut om hur saker och ting ligger till. Detta styrks av Färs & Frosta Sparbank som anser att några av de faktorer som bestämmer kundens val av bank är en trygg relation och närheten till ett kontor där kunden känner sig hemma<sup>307</sup>. Kravet på dokumentation kan till leda till en mer personlig relation genom att rådgivaren får en bättre inblick i kundens förhållanden. På samma sätt kan en god personlig relation leda till att

---

<sup>303</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>304</sup> Liljander & Strandvik (1995) använt i enlighet med Gummesson, E. (2002)

<sup>305</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>306</sup> Andrén, C.-J. (1997)

<sup>307</sup> Färs & Frosta Sparbank Årsredovisning 2003, sammanfattning

dokumentationen blir mer utförlig genom att kunderna känner förtroende för sin rådgivare.

Vad avser själva avrådningsplikten anser vi att den inte bara får effekt på rådgivningen som sådan utan att den även bidrar till en bättre kundrelation. Detta för att kunden kan lita på att rådgivaren avråder denne från olämpliga placeringar vilket gör att förtroendet ökar mellan parterna.<sup>308</sup>

*”...de förutsättningar kunden har för att förstå det hela, de ekonomiska förutsättningarna, ändamålet med placeringarna o.s.v., det ska man ju ta hänsyn till och anpassa rådgivningen till [...]. Har kunden då en annan uppfattning om vad [denne] behöver, och man tycker att det här stämmer inte, ja då ska man ju avråda. [...] Det är kunden som bestämmer men vår skyldighet är att avråda om vi tycker att det är fel placering som kunden är inne på.”<sup>309</sup>*

Dokumentationen kan ses som en form av rutinmässig relation mellan rådgivare och kund. Gummesson har observerat att detta är en egenskap som eftersträvas i affärsrelationer eftersom det är en förutsättning för effektivitet<sup>310</sup>. I en relation kan det vara både positivt och negativt. Det är positivt att rådgivaren måste sätta sig in i kundens situation och att alla rådgivningssituationer utgår från samma dokumentationsmall. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att kunderna tröttnar på en bank som i fel sammanhang behandlar dem rutinmässigt<sup>311</sup>. Det finns en risk att rådgivaren mekaniskt går igenom de obligatoriska momenten i dokumentationen och visar större intresse för datorskärmen än för kunden. Detta kan göra att mötet upplevs opersonligt.

Den tekniska utvecklingen, t.ex. Internet- och telefonbank, har ändrat relationen mellan bank och kund<sup>312</sup>. Rådgivningsrelationen har dock inte förändrats i lika stor utsträckning som kassaärenden. Utvecklingen av datortekniken har medfört en viktig förändring av rådgivningstjänsten, nämligen att dokumentationen via datorerna kan hjälpa personalen att skapa en mer positiv och personlig servicekänsla genom att komma ihåg fakta om t.ex. kundens önskemål. Vi tror att en möjlig risk med den ökade betydelsen av Internettjänsterna är att relationen med rådgivaren blir den enda personliga kontakten kunden har med banken. Om denna relation av något skäl inte fungerar är det möjligt att kunden byter bank då Internettjänsterna är relativt likvärdiga i alla banker. Tidigare baserades kundens kontakt med banken på mer än en personlig relation, vilket kunde göra att kunden ändå hade en anledning att stanna kvar i banken.

---

<sup>308</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>309</sup> Sjölin, R. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>310</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>311</sup> *ibid*

Att på ett korrekt sätt hantera kundrelationer är viktigt för att uppnå långsiktig lönsamhet och överlevnad. Goda kundrelationer kan i bankverksamhet t.ex. uppnås genom att kunden har samma kontaktperson vid samtliga rådgivningstillfällen och att denne dessutom ibland initierar möten.<sup>313</sup> Så sker t.ex. på FöreningsSparbankens förmögenhetskontor. Vi kommer här att diskutera hur de undersökta bankerna går tillväga för att hantera sina kundrelationer och hur dessa påverkas av lagen med hjälp av Gummessons fem punkter<sup>314</sup>. Det är av vikt att banken identifierar sina olika kundgrupper och de olika behov de har. Detta görs på alla de undersökta bankerna i olika utsträckningar genom att olika kundgrupper har identifierats t.ex. utifrån förmögenhet och yrkesgrupp. Ett exempel är att Färs & Frosta Sparbank har en stor andel rådgivare som har en bakgrund som agronomer och lantmästare, vilket de anser bidra till ökat förtroende från kunder på landsbygden<sup>315</sup>. Sparbanken Finn och FöreningsSparbanken har inkluderat kommunikation i sin utbildning. Till följd av detta anser vi att lagen indirekt har medfört att banken kan föra en bättre dialog med sina kunder. Vidare är det viktigt att rådgivarna kontinuerligt utvecklar sin kompetens. Alla banker framhåller att deras utbildning inte är en engångsföreteelse utan ska uppdateras kontinuerligt. Slutligen är det viktigt att rådgivarna kontinuerligt utvecklas i sina relationer med kunderna. Ett exempel på detta är de rådgivare som sitter på FöreningsSparbankens förmögenhetskontor. Dessa har samma utbildning som rådgivarna på lokalkontoren, men har genom sina upprepade kontakter med förmögna kunder fått mer erfarenhet och bättre kompetens.

Vi anser att relationen mellan kund och bank, genom lagens krav, kommer att förstärkas. Det är främst med nära och långsiktiga relationer som det grundläggande behovet, trygghet, uppnås och sannolikt kommer kunden därmed att känna ett ökat förtroende för banken. Som följd av detta kan kundens förväntningar på rådgivningstjänsten komma att förändras vilket bankerna enligt Berry et.al. bör vara uppmärksamma på<sup>316</sup>. Vi anser att positiva förändringar kan leda till att kundens toleranszon ökar då denne, genom en djupare relation, blir mer tolerant för uppkomna fel. Vidare menar vi att både kundens nödvändiga och önskade nivå kan komma att höjas. Genom att bankerna uppfyller lagens krav ökar troligen kundens faktiska nivå på rådgivningen vilket leder till att servicegapet mellan den önskade och den faktiska nivån minskar<sup>317</sup>. För att kunna överträffa kundens förväntningar angående den upplevda servicekvaliteten bör bankerna vara medvetna om hur dessa förväntningar fungerar<sup>318</sup>. Ett lyckat

---

<sup>312</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>313</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>314</sup> Se avsnitt 3.1.1

<sup>315</sup> Färs & Frosta Sparbank, Årsredovisning, sammanfattning 2003

<sup>316</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>317</sup> *ibid*

<sup>318</sup> *ibid*

rådgivningstillfälle ökar kundens toleransnivå inför nästa bankkontakt. Kundens förväntningar beror med andra ord på tidigare erfarenheter. Vi anser att lagen kommer att bidra till en ökning av den faktiska servicekvaliteten genom att rådgivarnas kompetens och rådgivningens individuella karaktär ökar. Bankerna menar emellertid att det inte är genom lagen och dess krav på utbildning och kompetens som de kan erhålla huvudsakliga konkurrensfördelar då de flesta banker redan ligger över dessa krav. De menar att konkurrensfördelarna till stor del finns på annat håll, speciellt vad avser att attrahera nya kunder. Vi anser att lagens krav tillsammans med ett brett produktsortiment och goda relationer kan hjälpa banken att skapa kundlojalitet med sina befintliga kunder vilket kan medföra att kunden helt stänger ute erbjudande från konkurrerande banker. Om banken inte kan göra detta finns risken att kundens faktiska nivå sjunker under den nödvändiga och en konkurrensnackdel kan uppstå.

### 6.2.5 Effekter på differentieringsmöjligheter

Behovet av differentiering har blivit större för bankerna då konkurrensen på den finansiella marknaden har ökat genom avregleringarna på 1980-talet<sup>319</sup>. Avregleringarna innebar nya förutsättningar för samtliga aktörer på den finansiella marknaden och enligt Gummesson är det av vikt att kvalitetskrav för marknaden omdefinieras och att dessa följs upp<sup>320</sup>. Lagen har delvis tillkommit som en följd av detta då aktörerna själva inte har lyckats precisera kvalitetskraven t.ex. vad avser rådgivarnas kompetens. Dokumentationskravet kan vidare ses som ett sätt att följa upp att lagen efterlevs. Rådgivningslagen är enligt Andréns definition en extern faktor som ligger utanför den enskilda bankens kontroll men påverkar den i stor utsträckning<sup>321</sup>. Eftersom bankerna inte kan påverka lagens utformning är det viktigt att de styr den interna verksamheten på ett sätt som överensstämmer med deras verksamhetsidé. Ett exempel på detta är att den utbildning och teknik som föranletts av lagen, har anpassats till bankernas olika förutsättningar.

Ett sätt för en bank att differentiera sig gentemot sina konkurrenter är att skapa goda kundrelationer<sup>322</sup>, vilket enligt Löwendahl<sup>323</sup> tillför mervärde till kärntjänsten. Bankerna kan aldrig känna sig helt säkra på att behålla sina kunder men om en tillräckligt stabil och långsiktig relation skapas är det troligt att kunden inte lika villigt byter bank<sup>324</sup>. Rådgivarna, som står för en stor del av kundkontakterna,

---

<sup>319</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>320</sup> *ibid*

<sup>321</sup> Bergendahl et.al. (1990) använt i enlighet med Andréns C-J. (1997)

<sup>322</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>323</sup> Löwendahl, B.R. (2000)

<sup>324</sup> Gummesson, E. (2002)



yller här en viktig funktion i relationsbyggandet genom att fungera som marknadsförare på deltid<sup>325</sup>.

Ett annat sätt för bankerna att differentiera sig är genom sin storlek. Vi klassar FöreningsSparbanken och SEB som universalbanker enligt Andréns definition<sup>326</sup>. Eftersom kostnadsfördelarna för en stor bank upphör redan vid en liten volym måste universalbankerna satsa på ett brett sortiment för att uppfylla kundernas varierande och komplexa behov<sup>327</sup>. Detta styrks av Anita Hansson på FöreningsSparbanken som anser att bankens konkurrensmöjligheter ligger i deras breda produktutbud, även om hon i högre grad framhåller vikten av det förtroende som skapas mellan rådgivare och kund<sup>328</sup>. Vi anser att Färs & Frosta Sparbank och Sparbanken Finn applicerar en nischstrategi och siktar in sig på att betjäna en avgränsad, i detta fall geografisk, målgrupp vars behov de anser sig kunna tillgodose bättre än konkurrenterna<sup>329</sup>. Båda bankerna betonar vikten av nära relationer till sina kunder. Sparbanken Finn anser sig ha en position att fylla i bankkonkurrensen genom att vara den mindre, nära banken med de personliga relationerna<sup>330</sup>. Färs & Frosta Sparbank anser att deras största konkurrensfördelar är den lokala närvaron och de personliga relationerna<sup>331</sup>.

Vad avser lagens faktiska effekter på bankernas möjligheter för differentiering anser Finansinspektionen att en tillämpning av lagen kommer att höja rådgivarnas kunskapsnivå och bidra till att ge konkurrensfördelar för de banker som väljer att överträffa de kompetenskrav som lagen ställer<sup>332</sup>. Vi ställer oss emellertid frågande till detta då det har framkommit i vår undersökning att majoriteten av bankerna redan anser sig ligga över lagens kompetenskrav. Dessutom förefaller bankernas utbildningar täcka i stort sett samma områden. Vi anser istället att bankernas möjligheter till differentiering snarare beror på de faktorer som diskuterats ovan, t.ex. goda kundrelationer och brett produktsortiment.

Berry et.al. poängterar att förmågan att utföra servicen såsom utlovats är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna konkurrera<sup>333</sup>. Enligt Sparbanken Finn förväntar sig kunderna att systemet och produkterna fungerar samt att medarbetarna är kunniga. Dessa faktorer gör inte att banken sticker ut utan det är bankens förmåga att leverera det som kunden har nytta av som utgör en konkurrensfördel. Sparbanken Finn anser att kunskapen hos rådgivarna ofta är

---

<sup>325</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>326</sup> Porter (1985) använt i enlighet med Andréns C-J. (1997)

<sup>327</sup> Bentson et.al. (1982) och Humphrey (1985) använt i enlighet med Andréns C-J. (1997)

<sup>328</sup> Hansson, A. FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

<sup>329</sup> Porter (1985) använt i enlighet med Andréns C-J. (1997)

<sup>330</sup> *ibid*

<sup>331</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>332</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

densamma i de flesta banker. Det som istället utgör en konkurrensfördel är förmågan att tillämpa kunskapen i en rådgivningssituation och koppla ihop kundens behov med lämpliga produkter och tjänster som löser kundens problem.<sup>334</sup>

*”...att lyssna, att kartlägga [kundens] behov och sen tillämpa den kunskap som du har. Det är där avgörandet kommer att falla, det är det som kommer att säga om du är konkurrenskraftig.”*<sup>335</sup>

Detta styrks av Gummesson som anser att det är rådgivarens kunnighet och vilja att hjälpa kunden som är av vikt i en tjänsteprocess<sup>336</sup>. Sparbanken Finn har satsat på att utbilda sin personal i kommunikation, istället för att, som tidigare, endast utbilda i fackkunskap. Detta för att råden ska kunna förmedlas på ett bättre sätt<sup>337</sup> och för att servicetillfället ska bli så positivt som möjligt. Kommunikation betonas också av Olsen som anser att en bristande sådan är en väsentlig anledning till kundmissnöje<sup>338</sup>. Lyckas Sparbanken Finn med att via en öppen dialog förmedla goda råd till sina kunder, kommer dessa förhoppningsvis att sprida ett gott rykte om företaget, d.v.s. bli goda marknadsförare på deltid.

De intervjuade bankerna använder sig av tre olika utbildningsbegrepp, nämligen certifiering, diplomering och licensiering. Genom att använda sig av olika begrepp kan bankerna skilja sina rådgivares kompetens från konkurrenternas. T.ex. marknadsför SEB att de är den enda banken där alla privatrådgivare licensieras<sup>339</sup>. Vi anser att det kommer bli svårt för kunden att bedöma skillnaderna mellan bankernas olika utbildningar och bankerna kommer därför inte kunna använda dessa som differentieringsmedel. Även Anders Hansson på Färs & Frosta Sparbank tror att det kommer bli oerhört svårt att tydliggöra skillnader mellan bankernas rådgivarutbildningar. Detta gör att kunderna kommer att få det svårt att rangordna bankerna utifrån deras kompetens. Istället kommer valet av bank att avgöras av kundens tidigare erfarenheter och åsikter av banken. I början av implementeringen kan utbildningen dock utgöra ett konkurrensmedel. De banker som ligger långt framme kan marknadsföra detta.<sup>340</sup> Anders Hansson anser vidare att det hade varit bra om alla som berörs av lagen hade genomgått samma kunskapstest. Eftersom bankerna kommer att ha sina egna kunskapstester blir det svårt för kunderna att bedöma kvaliteten mellan de olika bankerna och deras

---

<sup>333</sup> Gummesson, E. (2002)

<sup>334</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>335</sup> Andersson, J.E. Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>336</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>337</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>338</sup> Olsen, M. (1993)

<sup>339</sup> Neret, L. SEB, Intervju 2004-04-20

<sup>340</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

tjänster.<sup>341</sup> Lagstiftarens förhoppning är att branschen gemensamt ska ta fram ett kunskapstest. I Storbritannien är det motsvarigheten till Finansinspektionen som godkänner rådgivarna. Detta system borgar för en jämnare kvalitet, anser vi, och det medför att kunderna vet vilka minimikrav som ställs på rådgivarna.

Enligt Cosby är det i första hand attityder som avgör bankens konkurrenskraft. En sådan attityd är kundförståelse, som även vi anser är en förutsättning för att producera tjänster med hög kvalitet.<sup>342</sup> Även Sparbanken Finn är av denna åsikt genom att de poängterar att det är personalens förmåga att förstå kunden och tillfredsställa dennes behov som ger en konkurrensfördel. Kunden kan uppleva dokumentationen som omständlig, vilket bankerna också påtalade. Det är då viktigt att personalen intar en positiv attityd till dokumentationen för att få kunden att förstå vikten av den. Är rådgivaren själv negativ till dokumentationen finns risken att attityden smittar av sig på kunden, vilket kan försvåra rådgivningen.

Sammanfattningsvis anser vi att det finns tre huvudskäl till att Rådgivningslagen inte i någon större utsträckning kommer att utgöra ett differentieringsmedel för bankerna. För det första ligger lagens kompetenskrav på en lägre nivå än de utbildningar som bankerna använder. För det andra har vi fått uppfattningen att bankernas utbildningar är relativt likvärdiga. Slutligen är det svårt för kunderna att bedöma skillnaderna i bankernas utbildning utifrån de benämningar bankerna använder. Det som bankerna skulle kunna använda sig av som differentieringsmedel är i vilken omfattning de kommer att utbilda sin personal. De banker som idag ligger långt framme med sina förberedelser inför lagens implementering kan använda detta som differentieringsmedel tills de andra bankerna hinner ikapp.

## 6.3 Kvalitet i tjänsteprocessen

I detta avsnitt kommer vi att sammanfatta vad som enligt oss utgör en tjänsteprocess av god kvalitet och hur lagen kan påverka denna. För att klargöra detta har vi utarbetat en modell (figur 3) baserad på teorin av Berry et.al.<sup>343</sup> ihopkopplad med Gummessons kvalitetsaspekter<sup>344</sup>.

Att förstå kundernas förväntningar är enligt Berry et.al. en nödvändig förutsättning för att kunna leverera förstklassig service<sup>345</sup>. I modellen delas dessa förväntningar upp i de som kan bedömas under tiden servicen levereras, och de

---

<sup>341</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>342</sup> Cosby (1979) använt i enlighet med Olsen, M. (1993)

<sup>343</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>344</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>345</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

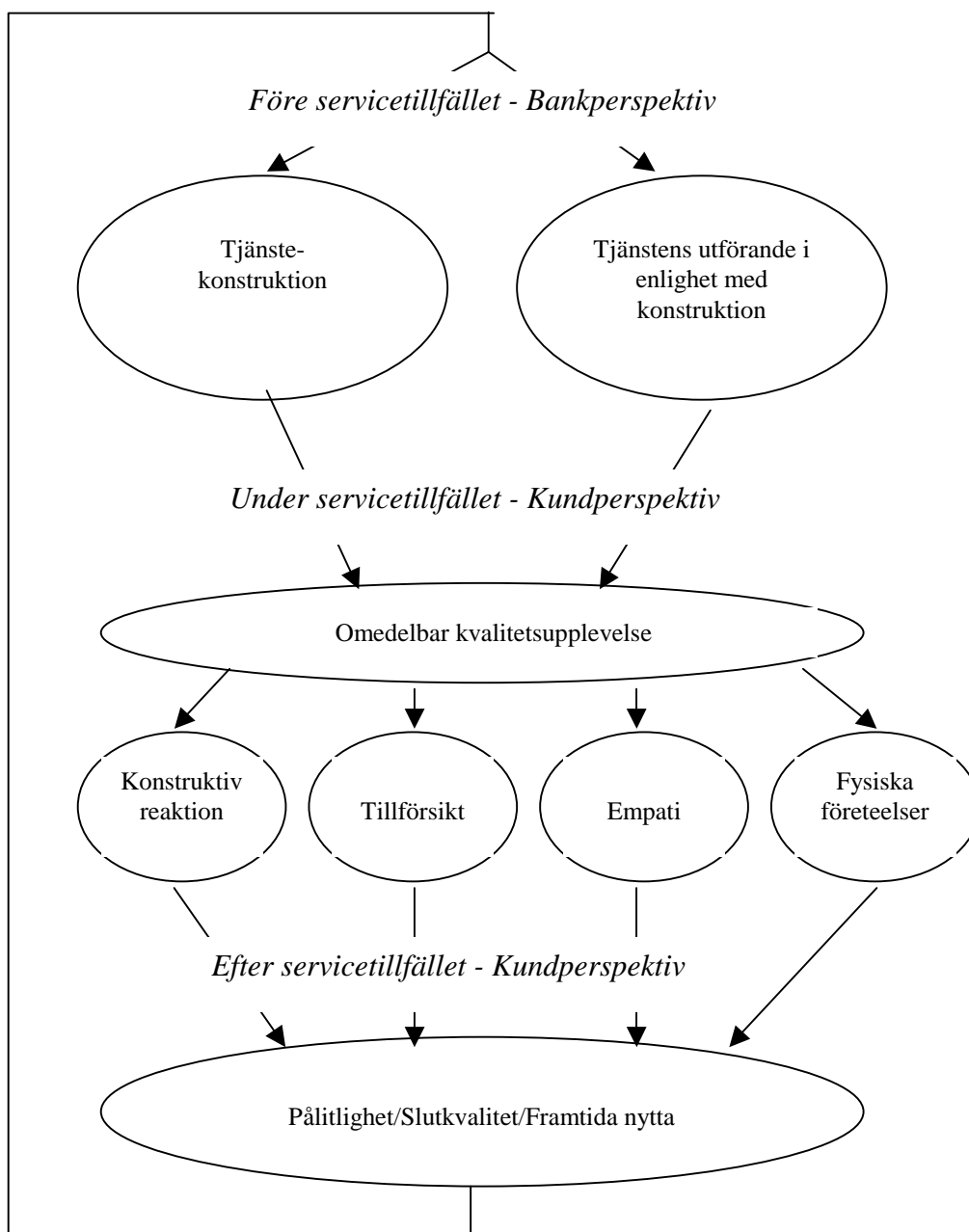
*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

som kan bedömas i efterhand. Gummesson talar istället om vad banken kan göra innan servicemötet för att påverka kundens kvalitetsupplevelse<sup>346</sup>, en aspekt som inte Berry et.al. tar upp i sin modell och som vi anser är viktig med tanke på tjänstens slutkvalitet. Att göra rätt från början är grunden till god service enligt Gummesson då personalen endast kan påverka några få procent av felen<sup>347</sup>.

---

<sup>346</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>347</sup> *ibid*



*Figur 3, Tjänsteprocessen*

### 6.3.1 Före servicetillfället - Bankperspektiv

Bankerna måste före servicetillfället förvissa sig om att en god rådgivningstjänst kan utformas i enlighet med lagens krav. Detta görs genom att konstruera tjänsten korrekt från början med avseende på dokumentation, utbildningsprogram, tekniskt utrustning och andra tänkbara förarbeten. Dessutom måste bankerna förvissa sig

om att tjänsten kan utföras i enlighet med tjänstekonstruktionen.<sup>348</sup>

Vi anser att bankerna i bästa möjliga mån har använt den information som funnits tillgänglig för att anpassa och utveckla rådgivningstjänsten i enlighet med lagkraven. Lagen ger utrymme för handlingsfrihet men som bankerna har påpekat leder detta också till oklarheter om vad som faktiskt krävs. Vi anser att bankerna, via sin kompetens, inte i någon större utsträckning kommer att kunna differentiera sin rådgivningstjänst utan att detta istället måste ske med goda kundrelationer och ett brett produktutbud. Vad avser utformningen av dokumentationen ansåg majoriteten av bankerna att detta var det krav i lagen som var svårast att tillgodose. Detta beror bl.a. på, anser vi, att dokumentationen medför ett nytt arbets sätt för de flesta, och att inga klara riktlinjer finns ännu. Det förefaller därför mindre troligt att bankerna från början, på ett korrekt sätt, kan utforma dokumentationen. Av denna anledning kan missnöje uppstå från kundens sida men även rådgivaren kan uppleva det som besvärligt och kan få svårigheter att utföra tjänsten enligt tjänstekonstruktionen.

Vad avser bankernas utbildningar, anser vi att rådgivarna får kunskapen att utföra rådgivningstjänsten i enlighet med tjänstekonstruktionen. Utbildningarna har utformats efter de undersökta bankernas behov. Färs & Frosta Sparbank köpte dock en färdig utbildning av FöreningsSparbanken och den kan därför vara mindre anpassad efter deras specifika behov. Bankerna anser sig, vad avser utbildningen, vara väl förberedda inför lagens implementering. Förutom den teoretiska utbildningen är de praktiska övningstillfällena som majoriteten av de undersökta bankerna ägnar sig åt en viktig del för att förbereda personalen inför riktiga kundsituationer. Vid dessa tillfällen kan fel och brister i utbildningen upptäckas vilket förhindrar att dessa uppstår vid riktiga kundsituationer.

### 6.3.2 Under servicetillfället - Kundperspektiv

Den omedelbara kvalitetsupplevelsen avser kundens upplevelser under tjänstens utförande<sup>349</sup>. Den kan delas upp i de fyra processdimensionerna som Berry et.al. diskuterar<sup>350</sup>. Tiden för tjänstens utförande är det bästa tillfället för banken att överträffa kundens förväntningar, d.v.s. visa vad banken har att erbjuda utöver god pålitlighet. Bankerna måste vara pålitliga för att över huvudtaget kunna konkurrera med service. Utför de däremot de övriga fyra processdimensionerna väl har de möjlighet att erhålla konkurrensfördelar. Vi anser att pålitligheten utgör grunden för en kundrelation och att de övriga dimensionerna bör användas för att

---

<sup>348</sup> Gummesson, E. (1993)

<sup>349</sup> *ibid*

förstärka kundrelationen. Hur servicetillfället upplevs beror till stor del på rådgivarens personliga egenskaper som empati och tillförsikt, d.v.s. egenskaper som är svåra för banken att påverka. Däremot är konstruktiv reaktion och fysiska företeelser processdimensioner som banken direkt kan påverka.

### **Konstruktiv reaktion**

Med konstruktiv reaktion menas personalens ansträngningar att förstå och hjälpa kunden samt förmågan att ge omedelbar service<sup>351</sup>. Det finns en risk för att både kunden och banken uppfattar lagens dokumentationskrav som omständliga. Detta kan i sin tur minska en rådgivares vilja att hjälpa kunden, speciellt om rådgivaren är under tidspress. Vi anser därför att det är nödvändigt att utförligt informera rådgivarna så att de förstår vikten av dokumentationskravet och övriga krav som lagen ställer då rådgivarnas attityd kan överföras till kunden. Är rådgivarna positiva till dokumentationen underlättar detta att få kunden att inse lagens positiva effekter. Det är vidare av vikt att kommunikationen med kunden löper smärtfritt. Sparbanken Finn har, som tidigare sagts, utökat sin utbildning med kunskaper i kommunikation då de anser att endast fackkunskaper inte är tillräckligt för att ge god service. Slutligen kan dokumentationen på sikt underlätta för bankerna att ge omedelbar rådgivning genom att underlag om kunden redan finns tillgänglig.

### **Empati**

Empati innebär personalens omtanke och förmåga att sätta sig in i kundens situation<sup>352</sup>. Förmåga att känna empati är något som de flesta har men i varierande grad och som kan variera i omfattning vid olika tillfällen. Förmågan att känna empati beror exempelvis på den personkemi som uppstår mellan kund och rådgivare. Det är självklart att lagen inte har för avsikt att reglera detta utan det är upp till bankerna själva att finna empatiska medarbetare vars personlighet stödjer företagets profil. Vi anser emellertid att lagens krav på ”.....god rådgivningssed och [...] tillbörlig omsorg [som ska] ta till vara konsumentens önskemål och behov...”<sup>353</sup> påpekar behovet av empatiska medarbetare. Lagen förebygger därmed det problem som Andréén tar upp med att rådgivaren själv fattade beslut åt kunden.

---

<sup>350</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>351</sup> *ibid*

<sup>352</sup> *ibid*

<sup>353</sup> Rådgivningslagen § 5, se bilaga 1

### **Tillförsikt**

Tillförsikt omfattar både personalens kompetens och trovärdighet samt deras personliga egenskaper<sup>354</sup>. Ett av lagens huvudsyften är att förbättra och jämna ut bankernas kompetensnivå, vilket vi anser att bankerna strävar efter att infria. Rådgivningslagen kommer även att förbättra och öka bankens kundrelationer, vilket vi baserar på de krav som ställs på rådgivningen, omsorgsplikten, skyldigheten att anpassa rådgivningen och avrådningsplikten. Genom att lagen ska förhindra dåliga och ogenomtänkta råd är det sannolikt att kunden kommer att känna ett ökat förtroende i sin relation till den enskilde rådgivaren. Som nämnts ovan kan lagen inte påverka rådgivarnas personliga egenskaper men den kan hjälpa till att göra bankerna medvetna om vikten av egenskaper så som empati och tillförsikt vid personalrekrytering.

### **Fysiska företeelser**

Varje kund har en viss uppfattning om vad dennes bank står för. Kundens uppfattning och förväntningar grundar sig på de servicelöften banken ger, däribland de fysiska företeelserna. Med dessa menas t.ex. hur banken beskrivs i reklam och massmedia, hur lokaler ser ut samt det intryck medarbetarna skapar vid personliga kontakter.<sup>355</sup> Det finns en risk att kunden luras till att tolka de yttre företeelserna som bevis för bankens kompetens och kunskap<sup>356</sup>. Det är därför viktig att företagen är medvetna om vilka servicelöften de sänder ut. Vid de fyra intervjuerna slogs vi av de stora skillnaderna i bankernas fysiska miljöer. Den bank som skiljde sig mest ifrån de andra var SEB. En förklaring till detta tror vi är de tre andra bankernas gemensamma förflutna. Då bankerna anser att lagens krav inte ökar möjligheten för differentiering anser vi att de istället kan använda sig av bl.a. de fysiska företeelserna för att differentiera sig, t.ex. gentemot ett specifikt kundsegment. Det är möjligt att SEB, på detta sätt, når en viss målgrupp genom att tydligt marknadsföra att samtliga av deras rådgivare är licensierade. Det är dock troligt att flertalet kunder har svårt att skilja på de olika bankernas utbildningsbenämningar.

Sammanfattningsvis anser vi att vikten av personalens personligheter under tjänsteprocessen måste betonas. Vi anser att tillförsikt och empati är av avgörande betydelse då rådgivaren ska bedöma om kunden har förstått de, under rådgivningstillfället, diskuterade riskerna med olika finansiella placeringar. Vi anser vidare att oavsett hur mycket resurser bankerna lägger ner på att konstruera rådgivningstjänsten och planera hur utförandet ska ske i enlighet med konst-

---

<sup>354</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>355</sup> Selin, G. (1994)

<sup>356</sup> Gummesson, E. (2002)



raktionen, kan inte en tjänst överträffa kundernas förväntningar om inte rådgivarna har rätt personliga egenskaper. Vidare anser vi att om bankerna i större utsträckning än tidigare börjar ta betalt för rådgivning är det troligt att kundernas förväntningar kommer att öka vilket bankerna bör vara medvetna om.

### 6.3.3 Efter servicetillfället - Kundperspektiv

Det är först efter servicetillfället som kunden kan bedöma tjänstens pålitlighet och framtida nytta. Pålitlighet innebär att tjänsten utförs såsom utlovats och är enligt Berry et.al. den viktigaste dimensionen för att uppnå kundens förväntningar och för banken en förutsättning för att kunna konkurrera.<sup>357</sup> Hela tjänsteprocessen bedöms efter hur kundens förväntningar har infriats, d.v.s. slutkvaliteten. Rådgivningslagens krav kan ses som hjälpmedel för att utföra pålitlig rådgivning. Möjliga följder av lagen är att kunden känner ökad trygghet i sin relation till banken samt att kundmissnöjet minskar. Med framtida nytta menar vi den faktiska ekonomiska nytta som en finansiell placering innebär. Om inte kunden förväntar sig en viss framtida nytta med en tjänst från början, kommer denne inte att efterfråga tjänsten över huvudtaget.

För att uppnå god slutkvalitet måste banken uppfylla kundernas förväntningar. Banken måste ha en tydlig policy vilket måste återspeglas i tjänstekonstruktionen och dess utförande. Det är desstutom viktigt att tjänsten utförs korrekt första gången och att löften hålls. Om banken, genom undersökningar, tar reda på kundernas åsikter om pålitligheten och den framtida nyttan kan detta användas för att ytterligare förbättra tjänstekonstruktionen, och tjänstens utförande i enlighet med denna<sup>358</sup>. Ett exempel på detta är att bankerna kontinuerligt bör utveckla dokumentationsblanketter och utbildning för att upprätthålla sin konkurrenskraft och anpassa sig till förändringar i marknaden. Ett sådant förfarande kan öka kundtroheten och sannolikheten för återköp<sup>359</sup>.

## 6.4 Behov av lag om företagsrådgivning?

Då Rådgivningslagen endast avser att skydda privatpersoner fann vi det intressant att fråga de intervjuade bankerna om det finns ett behov av en liknande lag på företagsrådgivningssidan. Deras åsikter kommer vi här att kort redogöra för.

---

<sup>357</sup> Berry, L.L. et.al. (1991)

<sup>358</sup> Denna återkoppling illustreras i modellen genom pilen som förbinder efter servicetillfället (kundperspektivet) med före servicetillfälle (bankperspektivet).

<sup>359</sup> Gummesson, E. (2002)

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

Majoriteten av de intervjuade bankerna anser att en lag behövs och tror att en sådan kommer att införas. Dock anser de att privat- och företagsrådgivning är två vitt skilda företeelser. Färs & Frosta Sparbank framhåller att anledningen till att en lag har kommit först på privatsidan är behovet att skydda den enskilde konsumenten<sup>360</sup>. De tror vidare att det kommer bli vanligt med en internt framtagen företagscertifiering<sup>361</sup>, något som FöreningsSparbanken redan har påbörjat. Även Sparbanken Finn utbildar sina företagsrådgivare, dock inte i samma omfattning som privatrådgivarna. Företagsrådgivarna informeras om Rådgivningslagen för att de ska vara medvetna om vilka regler som gäller för privatrådgivning. Ibland kan gränsen mellan ett företag och dess ägare som privatperson vara otydlig. Därför vill Sparbanken Finn att oavsett om en lag finns eller ej, ska företagsrådgivarna ha likvärdig kompetens som privatrådgivarna<sup>362</sup>. Vad avser skillnader mellan företags- och privatrådgivning anser FöreningsSparbanken att bankerna, p.g.a. en omfattande dokumentation, ofta redan från början får en bra uppfattning om en företagskunds situation och verksamhet. I regel är det banken som tillhandahåller en kredit och därmed ligger risken på banken. Om likviditetsöverskott finns placeras dessa pengar på ”säkra” papper. Större företag har ofta tillgång till specialisthjälp internt som kan kalkylera risker med olika placeringar. FöreningsSparbanken anser att en lag speciellt skulle vara av nytta vid startandet av nya företag där det ofta är näringsidkarens egen ekonomi som riskeras.<sup>363</sup>

---

<sup>360</sup> Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

<sup>361</sup> *ibid*

<sup>362</sup> Sparbanken Finn, Intervju 2004-05-07

<sup>363</sup> FöreningsSparbanken, Intervju 2004-04-19

## 7. Slutsatser

---

### 7.1 Lagens avsikt och bakgrund

Första punkten i syftet är som bekant att redogöra för den nya lagen om finansiell rådgivning till konsumenter, dess avsikt och bakgrund. Den huvudsakliga avsikten med lagen är att stärka konsumenternas intressen. Att lagen kommer att göra detta, anser vi kan bevisas med hjälp av de två övriga punkterna i syftet.

### 7.2 Bankernas inställning och förberedelser

Den andra punkten i syftet är att redogöra för de fyra undersökta bankernas inställning till Rådgivningslagen och deras förberedelser inför implementeringen. Liksom bankerna ställer vi oss positiva till lagen. Så som det ser ut på finansmarknaden idag anser vi att konsumentskyddet måste stärkas. Trots att avreglering har skett på finansmarknaden finns det de som hävdar att konkurrensen är för dålig. De fyra storbankernas marknadsandelar på bankmarknaden är 72 % på inlåningssidan <sup>364</sup>. Dålig konkurrens kan vara en orsak till att det inte har funnits tillräckliga incitament för bankerna att förbättra den finansiella rådgivningen tidigare. Detta styrks av den statliga utredningen som har utförts i samband med lagens tillkomst. Utredningen kom fram till att de åtgärder branschen själv har initierat inte varit tillräckliga. <sup>365</sup>

Det har tydligt framkommit i våra intervjuer att lagen fyller en viktig funktion både för bankerna och för kunderna genom att tillfredsställa ett grundläggande behov av trygghet för båda parter. En förutsättning för att parterna ska känna sig trygga i relationen, är att båda tar ansvar för det som sker i rådgivningssituationen. Detta bör dokumentations- och kompetenskraven samt informationsskyldigheten bidra till. Skulle en tvist uppstå d.v.s. att kunden anser att rådgivningen har orsakat denne förmögenhetsskada, måste det dock bevisas att näringsidkaren har varit vårdslös eller uppsåtligen har skadat kunden. Risken med detta förfarande är att det kommer att bli svårt att bevisa, vilket leder till att lagen

---

<sup>364</sup> Helsingborgs Dagblad 2004-07-28, siffror hämtade ur SCB 2002

<sup>365</sup> Utredning om finansiell rådgivning till konsumenter, SOU 2002:41

förlorar lite av sin funktion.

Vad avser förberedelserna inför implementeringen anser vi baserat på den information vi har tagit del av tillsammans med bankerna att deras utbildningsprogram väl svarar på de ställda kunskapskraven, vi vill dock reservera oss med tanke på att alla berörda anställda inte kommer att vara färdigutbildade vid lagens ikraftträdande. Som vi har redogjort för är bankerna överens om att de krav som ställs på dokumentationen och dess innehåll är tuffa, samtidigt som en bank påpekade att Finansinspektionen inte har varit lyhörda för bankernas åsikter. Det är också kring dokumenteringskravet flest frågor har väckts. Dock anser bankerna att kravet kommer att medföra positiva effekter på rådgivningen och dess råd, en åsikt vi delar med dem. Kompetenskravet är ur banksynpunkt mer angeläget att uppfylla eftersom det i större utsträckning gagnar banken utifrån ett konkurrensperspektiv. Kompetensutveckling krävs för att kunna leverera en tjänst som ligger över kundens nödvändiga servicenivå vilket gör att bankerna möjligen är mer motiverade att satsa på utbildning jämfört med att satsa på att uppfylla dokumentationskraven. Nedlagda kostnader i utbildning kan ses som en investering inför framtiden medan kostnader för dokumentation inte genererar samma synbara mervärde. En fråga som kan ställas är om de av lagen medförda kostnader för dokumentation, t.ex. för teknisk utrustning, lagring och nedlagd mertid, kommer att understiga de kostnader som tidigare uppstod p.g.a. dålig rådgivning, t.ex. kostnader för dålig publicitet och eventuell ersättning. Detta är en nödvändighet för att dokumentationskravet ska uppfattas som positivt av bankerna. Endast en av de undersökta bankerna uttalade sig om att dokumentationskravet varit önskat från deras sida redan innan lagen aktualiserades. En annan av de undersökta bankerna hade före lagens implementering infört dokumentationen i arbetssättet.

### 7.2.1 Bankstorlekens betydelse för implementering av lagen

Vi ställde oss även frågan om bankens storlek har någon betydelse. Vi fann det intressant att se om kostnaderna, och valet av intern eller extern utbildning, kom att skilja sig mellan större och mindre banker. Vi trodde att bankens storlek skulle vara av större betydelse för hur mycket implementeringen av lagen skulle kosta. Som Andrén påpekade tycks det inte föreligga några större kostnadsfördelar för de större bankerna vad avser utbildning. Generellt anser bankerna i undersökningen att Finansinspektionens beräkningar är alltför låga. Vad avser de undersökta bankernas val av intern och extern utbildning kan vi konstatera att de överensstämmer med Finansinspektionens åsikt om att mindre banker i större utsträckning köper utbildningstjänsterna externt. De två större bankerna i vår undersökning utformade sin egen utbildning medan de två mindre köpte från en

utomstående leverantör.

## 7.3 Effekter av implementeringen

I syftets sista punkt frågar vi vilka effekter implementeringen av lagen kan komma att få på bankernas råd, rådgivning, kompetens och kundrelationer. Vi tror utifrån undersökningen att de råd som kommer att ges efter lagens implementering kommer att bli mer genomtänkta och därmed bättre. De krav som ställs på ökad kompetens, utbildning och dokumentation medför att rådgivningen och därigenom råden får högre kvalitet. Rådgivningslagen kan dessutom komma att medföra att kunder i en allt större utsträckning kommer att erbjudas korgar av aktier och paketlösningar istället för enskilda placeringar med allt för hög riskprofil<sup>366</sup>. Det kan vara lätt för en kund att ryckas med när börsen stiger, och bortse ifrån de risker som finns med placeringar i aktier, något som också kan avspeglas på rådgivarna. Att ständigt föra en diskussion om placeringars inneboende risker kan leda till att folk i allmänhet inte rycks med i en köpyra när börsen stiger. Råden ska anpassas till kunders riskbenägenhet vilket indirekt kan bidra till att minska viss fluktuation. Detta eftersom lagen ska bidra till att undvika förhastade råd som i sin tur kan leda till oöverlagda köp, något som kan föranleda att beslut om försäljning görs kort därefter. Genom att 40 % av de svenska hushållens tillgångar är placerade i fonder och enskilda aktier är det också ett samhällsekonomiskt intresse, anser vi, att hushållens besparingar inte äventyras.

### 7.3.1 Effekter på rådgivningsfrekvens

En fråga vi fann intressant att ställa var om lagen skulle få några effekter på rådgivningsfrekvensen. Bankerna ansåg att den spontana rådgivningen skulle påverkas och eventuellt minska i omfattning. En risk som föreligger är att försäljningen ökar istället eftersom den inte omfattas av lagen och därför inte kräver dokumentation. Den skillnad som lagen valt att dra mellan marknadsföring och rådgivning kan ge oseriösa aktörer på finansmarknaden en möjlighet att bortse från kraven i lagen genom att kalla sin rådgivning för marknadsföring eller försäljning. Det förefaller inte troligt att seriösa aktörer, som de banker vi undersökt, kommer att utnyttja lagen i detta syfte då det skulle medföra betydande negativa konsekvenser och skada deras rykte. Det kan dock vara svårt för den personal som står vid fronten och träffar kunder spontant att veta när de passerar gränsen för vad som är försäljning och istället hamnar i en rådgivningssituation. Det är inte alltid lätt att bryta ett samtal med en kund för att istället be dem att boka en tid för

---

<sup>366</sup> Hansson, A. Färs & Frosta Sparbank, Intervju 2004-04-20

rådgivning.

### 7.3.2 Effekter på kompetens

De undersökta bankerna har i samband med lagimplementeringen höjt kraven på personalens kompetens. Kompetensmässigt anser bankerna att de ställer högre krav på sin rådgivningspersonal än vad Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd rekommenderar. Ställs det för låga krav från Finansinspektionen, undrar vi, eftersom bankerna ändå bör anse att de kunskapskrav de ställer är både rimliga och relevanta. De utbildningsprogram vi har fått ta del av är gedigna till sin utformning så det förefaller som om det har funnits ett undertryckt behov av utbildning och att vetskapen om lagens tillkomst kan ha haft en förlösande effekt. Det är lättare att avsätta pengar för utbildning om kraven kommer utifrån. Lagen kan också ha bidragit till att öka på utbildningstakten.

### 7.3.3 Effekter på kundrelationer

De tre sparbankerna anser att kundrelationerna kommer att påverkas positivt, en åsikt vi delar med dem. Vi anser att det finns en länk mellan de olika effekter vi har tagit upp för diskussion. Kompetent personal skapar grunden för god rådgivning och goda råd förbättrar i sin tur kundrelationerna. Finansinspektionen anser att det är viktigt att återupprätta förtroendet för finansmarknaden, något som förbättrade relationer kan leda till.

Som vi kom fram till i analysen finns det små möjligheter för bankerna att differentiera sina rådgivningstjänster gentemot kunderna baserat på den nya lagen. Det är istället bl.a. med goda kundrelationer som bankerna har en viss möjlighet till differentiering. Med tanke på den viktiga roll som relationen innehar i en affärstransaktion bör kanske rådgivning ses som en relation istället för en tjänst. För det är relationen som gör det möjligt för bankerna att utföra tjänsten och tjäna pengar. Den modell som vi valt att presentera i analysen belyser tjänsteprocessens olika stadier och dess innehåll. Med hjälp av relationsmarknadsföring kan bankerna hålla en hög kvalitet genom hela processen och på så sätt skapa en varaktig relation. Tjänsteprocessen bör alltså istället ses som en relationsprocess genom att i varje aspekt fokusera på relationen.

Att lagen fyller en funktion hyser vi och de undersökta bankerna inga tvivel om. Huruvida lagen får avsedd effekt är dock något som endast framtiden kan besvara. Det återstår för branschen att rätta ut en hel del frågetecken och utarbeta en praxis. Dock har konstaterats att bankerna har höjt kunskapskraven på sina rådgivare

vilket är en av lagens intentioner. Vi är positiva till lagen och har på ett flertal ställen påpekat hur lagen kommer att påverka rådgivarnas arbetssätt och på så sätt öka värdet på rådgivningen. Men som vi också har framhållit spelar de personliga egenskaperna hos en rådgivare en stor roll. Avsaknas empati och tillförsikt kan det vara svårt att med omsorg ta tillvara kundens intresse. Det räcker inte att rådgivningstjänsten i dess konstruktion är korrekt, tjänster kännetecknas av att interaktionen sker mellan individer. Sålunda är det relationen mellan kund och rådgivare som är avgörande för utfallet.

En fråga som kan diskuteras är om rådgivningen helt kan frigöra sig ifrån försäljningsinslag, med tanke på att lagen gör en åtskillnad på detta. Det är ju först vid försäljning som rådgivningen genererar intäkter för banken i form av provision. Vi anser att det skulle kunna gynna kunden i högre grad om denne istället betalade för själva rådgivningen och provisionssystemet slopades.

## 7.4 Kunskapsbidrag

Eftersom Rådgivningslagen är helt ny finns i nuläget endast Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd. Ingen praxis har ännu utarbetats för hur aktörerna på finansmarknaden, däribland banker, ska tolka och efterfölja lagen. Vi vill genom denna uppsats tydliggöra det faktiska handlandet och bankernas åsikter inför implementeringen. Som nämnts tycker de undersökta bankerna att lagen och Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd är otydligt formulerade, men det ger också de inblandade aktörerna ett visst handlingsutrymme. Trots oklarheterna kan vi visa på att det finns många likheter i bankernas handlande.

Vi har funnit en koppling mellan lagen och relationsmarknadsföringsteorin och vi vill i vår undersökning visa hur banker och andra finansinstitut kan se lagen som ett hjälpmedel för att stärka relationen med sina rådgivningskunder. Detta anser vi vara vårt teoretiska bidrag.

## 7.5 Nya frågeställningar

I framtiden kommer en rättspraxis att utarbetas gällande Rådgivningslagen. Praxis kommer förhoppningsvis att lösa de gränsdragningsproblem som finns idag. En fråga vi ställer oss är hur långt avrådningsplikten ska sträcka sig och på vilket sätt det dokumenteras att kontakt med kunden har tagits. Som diskuterats i analysen ska en rådgivare omedelbart kontakta sin kund om förutsättningarna för pla-

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

ceringarna förändras till kundens nackdel<sup>367</sup>. Ett exempel får illustrera vårt dilemma: Om rådgivaren får reda på att ett företag vars aktier han har rekommenderat en kund att köpa kommer att gå i konkurs, måste han ta kontakt med sin kund. Den första frågan som uppstår är hur långt efter rådgivningstillfället måste rådgivaren avråda kunden? Den andra frågan är hur stora ansträngningar rådgivaren måste göra för att nå kunden, t.ex. om denne inte besvarar samtalet.

Lagen har indirekt tillkommit som en reaktion på att vi har förändrat vårt sparande, från det trygga sparandet till placeringar med större risktagande. Det vore intressant att undersöka om hushållens ökade aktieinnehav får några makroekonomiska effekter. Leder det till en instabilare ekonomi, förstärks konjunkturedgångarna? Fondspararna får ju se sitt sparande krympa och väljer kanske att i större utsträckning strama åt sin ekonomi än då förmögenheten fanns på bankbok.

---

<sup>367</sup> Svensson, A-P. (2004)



## Källförteckning

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1999) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, använt i enlighet med Elisabeth Kjellström.

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, Jan E., Sparbanken Finn, Chef Affärsområde Privat. Personlig intervju 2004-05-07, E-mail kontakt 2004-05-21.

Andrén, C-J. (1997) *Föreställningar om kunder – om hur personal i banker föreställer sig och agerar mot kunder*. Göteborg: Bas

Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. (1991) Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Spring 1991

Boklund, Maria, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen. Föreläsning 2004-01-26

Crafoord, Anita, SEB, Chef Utbildningsavdelningen. E-mail kontakt 2004-05-26

Dyberg, Anneth, Sparbanken Finn, Utbildningssamordnare. Personlig intervju 2004-05-07

Ejvegård, R. (1996) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Finansinspektionen, Anförande, 2003-09-04

Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om finansiell rådgivning till konsumenter, FFFS 2004:4, 2004-04-15

Finansvärlden nr 3, 2004

Finansvärlden nr 4 och 5, 2004

Färs & Frosta Sparbank, Årsredovisning 2003 – sammanfattning

FöreningsSparbanken, Kvartalsrapport 2003

FöreningsSparbanken, Årsredovisning 2003

Green, Erling, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen,Handledare för magisteruppsats

Grönroos, C. (1996) *Lönar sig service och får man betalt för den? En teori om relationskostnader.* Helsingfors: Svenska Handelshögskolan

Gummesson, E. (1991) *Kvalitetsstyrning i tjänste- och serviceverksamheter. Tolkning av fenomenet tjänstekvalitet och syntes av internationell forskning.* Karlstad: CTF

Gummesson, E. (1993) *Att förstå kundens upplevda kvalitet: vad kan offentlig sektor lära av näringslivet?* Stockholm: Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R.* Kristianstad: Liber Ekonomi

Hansson, Anders, Färs & Frosta Sparbank, Compliance Officer. Personlig intervju 2004-04-20

Hansson, Anita, FöreningsSparbanken, Kontorschef Triangeln/Södervärn. Personlig intervju 2004-04-19

Helsingborgs Dagblad 2004-07-28

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur

Jönsson, U., Keränen, K., Lundgren, A. (2004) *Kunskapstillgångarnas roll vid beslut i en decentraliseringsprocess - En studie av medarbetarna på FöreningsSparbanken,* Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

Lagerkvist, Håkan, Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

Föreläsning 2004-02-09

Lindquist, H. & Persson, J.E. (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter. En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Författarna

Löwendahl, B.R. (2000) *Strategic Management of Professional Service Firms*. Köpenhamn: Handelshögskolens Forlag

Neret, Lena, SEB, Projektledare. Personlig intervju 2004-04-20

Olsen, M. (1993) *Kvalitet i banktjänster*. Edsbyn: Akademitryck AB

Regeringens proposition 2002/03:133

Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Selin, G. (1994) *Rådgivare i bank*. Malmö: Liber Hermods AB

Sjölin, Robert, Sparbanken Finn, Internjurist & Compliance officer. Personlig intervju 2004-05-07

Sparbanken Finn, Årsredovisning 2003

Svensson, A-P. (2004), *Råd till rådgivare – Ny lag om finansiell rådgivning till konsumenter*. Stockholm: Svenska fondhandlareföreningen

Thiborg, Thomas, FöreningsSparbanken, Chef FöreningsSparbanken Privat. Personlig intervju 2004-04-19

Utredning om finansiell rådgivning till konsumenter, SOU 2002:41

[www.farsofrostasparbank.se](http://www.farsofrostasparbank.se)

[www.fi.se](http://www.fi.se)

[www.finn.se](http://www.finn.se)

[www.fondhandlarna.se](http://www.fondhandlarna.se)

[www.foreningssparbanken.se](http://www.foreningssparbanken.se)

[www.notisum.se](http://www.notisum.se)

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

[www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)

[www.seb.se](http://www.seb.se)

Zeithaml, V.A. et.al. (1990) *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press

## Bilaga 1

# Intervjuhandledning

### Allmänt

- Namn
- Position, befattning och anställningstid
- Hur länge har du/ni haft kännedom om lagförslaget?
- Vilken roll/uppgift har du/ni vid implementeringen av den nya lagen?
- I vilken utsträckning arbetar du/ni med den nya lagen/certifieringen? (deltid, heltid, projektform)
- Finansinspektionens syfte är att stärka konsumentskyddet och säkerställa kvaliteten på rådgivningen.
  - Hur ser du/ni på lagen? Kommer detta syfte att uppfyllas?
  - Hur ser personalen på lagen?
  - Vilken funktion kommer lagen att fylla i er bank?
- Hur fungerar rådgivning i banken idag?
- Vad är tuffast med den nya lagen?
- Talas det mycket om etik och moral? Försäljningskrav ska uppnås samtidigt som man inte får ”pusha” försäljning?
- Finns denna typ av lag i andra länder?

### Implementering

- Vilka förberedelser kommer att göras och hur långt har ni kommit med dessa förberedelser? När beräknar ni vara klara?
  - I vilken omfattning kommer lagen att påverka personalen och hur har de förberetts? (t.ex. utbildning och information)
  - Cheferna?
  - Kunderna?
- Hur ser er strategi för utbildning av personalen ut? (utbildas t.ex. personalen olika mycket för att bistå kundgrupper med olika krav på rådgivning)
- Har ni idag några interna prov för att mäta personalens kompetens? Hur tror ni detta kommer att skötas i framtiden?
- Finansinspektionen har beräknat att kostnader för utbildning, som behövs för

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

att uppfylla lagens krav, kommer att uppgå till ca. 20 000kr/rådgivare. Anser du/ni att denna kostnad är rimlig i ert fall?

- Har ni räknat på hur mycket implementeringen kommer att kosta banken sammanlagt? (Finansinspektionen räknar på att ett års heltidssatsning skulle kunna kosta ca en miljon kr.)
- Hur kommer ni att genomföra de utbildningar som behövs? (externt eller internt)

### Effekter av implementering

- Kommer rådgivningen att se annorlunda ut efter implementeringen? Hur?
- På vilket sätt förändras arbetssättet?
- Vilka effekter kan dokumentationen medföra? Är det möjligt att rådets innehåll påverkas och i så fall varför och hur?
- Anser ni att lagförslaget påverkar värdet på rådgivning för kunden?
- Tror ni att relationen mellan rådgivare och kund kommer att förändras genom att lagen implementeras? Hur?
- Vissa har uttalat sig om att det kan vara svårt för kunderna att avgöra kvaliteten på finansiell rådgivning (förbundsstyrelseledamot, Handelsbanken) då utbildningarna kommer att skilja sig åt mellan bankerna.
  - Kommer lagförslaget att göra det lättare eller svårare att differentiera sina rådgivningstjänster gentemot övriga banker?
- Tror ni att omsättningen på rådgivning kan komma att öka eller minska genom en implementering av lagen? Hur och varför?
- Blir det lättare att ta betalt för rådgivningstjänsterna efter implementeringen? (då den fungerar som ett slags ”bevis” för att rådgivarna besitter en viss kompetens)
- Anser du/ni att lagen, i ert fall, kan komma att leda till att trycket på kompetensutveckling ökar från kunderna?
- Om bankerna redan har tillräckligt hög kompetens, vad kommer då lagen att tillföra?

### Företagsrådgivning

- Anser ni att en liknande lag bör finnas för företagsrådgivning?
- Anser du/ni att en jämförelse av privatrådgivning och företagsrådgivning är intressant?

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

- Vad har företags- respektive privatrådgivningen att lära av varandra och bör de vara mer lika än de är idag?

## Bilaga 2

# Lag (2003:862) om finansiell rådgivning till konsumenter

### Inledande bestämmelser

**1 §** Denna lag gäller finansiell rådgivning som en näringsidkare tillhandahåller en konsument och som omfattar placering av konsumentens tillgångar i finansiella instrument eller i livförsäkringar vars kapital helt eller delvis placeras i finansiella instrument som konsumenten bestämmer. Lagen är dock inte tillämplig när den som utför rådgivningen enbart förordar en annan placering än som nu sagts.

**2 §** I denna lag avses med

*konsument*: en fysisk person som handlar huvudsakligen för ändamål som faller utanför näringsverksamhet,

*näringsidkare*: en fysisk eller juridisk person som handlar för ändamål som har samband med den egna näringsverksamheten,

*finansiellt instrument*: fondpapper och annan rättighet eller förpliktelse avsedd för handel på värdepappersmarknaden.

**3 §** Bestämmelserna i denna lag får inte frångås till nackdel för en konsument.

### Näringsidkarens skyldigheter

**4 §** Näringsidkaren skall

1. se till att den som utför rådgivningen har tillräcklig kompetens,
2. dokumentera vad som förekommit vid rådgivningstillfället, och
3. lämna ut dokumentationen till konsumenten.

Regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer får meddela närmare föreskrifter om vad näringsidkaren skall iaktta när det gäller rådgivares kompetens, dokumentation av rådgivning, utlämnande av sådan dokumentation och om undantag från skyldigheten att lämna ut dokumentationen.

**5 §** Näringsidkaren skall i sin rådgivningsverksamhet iaktta god rådgivningssed och med tillbörlig omsorg ta till vara konsumentens intressen. Näringsidkaren skall anpassa rådgivningen efter konsumentens önskemål och behov samt inte



rekommendera andra lösningar än sådana som kan anses lämpliga för konsumenten.

Näringsidkaren skall avråda konsumenten från att vidta åtgärder som inte kan anses lämpliga med hänsyn till konsumentens behov, ekonomiska förhållanden eller andra omständigheter.

## Skadestånd

**6 §** Näringsidkare som genom finansiell rådgivning uppsåtligen eller av oaktsamhet orsakar konsumenten ren förmögenhetsskada skall ersätta skadan.

**7 §** Om konsumenten vill åberopa att finansiell rådgivning har orsakat honom eller henne ren förmögenhetsskada, skall konsumenten underrätta näringsidkaren om detta inom skälig tid efter det att han eller hon märkt eller bort märka att skada har uppkommit.

Om konsumenten inte underrättar näringsidkaren inom den tid som följer av första stycket, faller rätten till skadestånd enligt denna lag bort. Detsamma gäller om konsumenten inte väcker talan inom tio år från rådgivningstillfället.

## Tillsyn

**8 §** Konsumentverket utövar tillsyn över att denna lag och föreskrifter som meddelats med stöd av lagen följs. Verkets tillsyn omfattar dock inte verksamhet som står under Finansinspektionens tillsyn eller verksamhet som bedrivs av advokater.

För tillsynen har Konsumentverket rätt att göra inspektion hos näringsidkare som tillhandahåller finansiell rådgivning och att ta del av samtliga handlingar som behövs för tillsynen. Näringsidkaren skall lämna de upplysningar om verksamheten som begärs för tillsynen.

Om näringsidkaren inte tillhandahåller handlingarna eller lämnar upplysningarna, får Konsumentverket förelägga näringsidkaren vid vite att fullgöra sin skyldighet.

**9 §** Om en näringsidkare som står under Konsumentverkets tillsyn utför finansiell rådgivning i strid med de krav som ställs i lagen eller i föreskrifter som meddelats med stöd av lagen, får verket vid vite förelägga näringsidkaren att upphöra med finansiell rådgivning.

Om det är tillräckligt får Konsumentverket i stället meddela varning.

**10 §** Konsumentverkets beslut enligt 8 § tredje stycket och 9 § får överklagas hos

*Rådgivningslagen – Ökat värde för finansiell rådgivning?  
En undersökning av fyra bankers inställning till lagen*

allmän förvaltningsdomstol.

Prövningstillstånd krävs vid överklagande till kammarrätten.

## Bilaga 3

# Rekommenderade kunskapsområden för rådgivare

Nedanstående sammanställning<sup>368</sup> av de kunskapsområden som den som lämnar råd bör behärska får inte ses som uttömmande. Kunskapsområden och kunskapsnivå bör anpassas efter näringsidkarens verksamhet och komplexiteten av de lösningar och produkter som rekommenderas en enskild konsument.<sup>369</sup>

## Regelverk

Sundhetsreglerna i tillämpliga näringsrättsliga lagar.

Penningtvätt, investerarskydd och insiderregler.

Avtals-, skadestånds- och mellanmansrätt.

Konsumenträtt.

Arvs-, gåvo- och familjerätt och socialförsäkringsrätt.

Tillämpliga skatterättsliga regler.

Finansinspektionens roll och regelverk.

## Etik

Rådgivarens roll och ansvar.

Information om handeln till kunder.

Rättvis behandling av kund.

Sekretessregler.

## Kommunikation

Pedagogik, d.v.s. förmåga att lämna information och råd som konsumenten förstår.

Metodik, d.v.s. metoder för att inhämta uppgifter om konsumentens situation, ekonomiska ställning, önskemål och motivet för konsumentens placering.

---

<sup>368</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23

## Placeringar och sparformer

Aktier och aktierelaterade instrument.  
Ränteinstrument.  
Fondandelar.  
Derivat.  
Blandformer och strukturerade produkter.  
Pensionsförsäkring.  
Kapitalförsäkring.

## Finansiell ekonomi

Kunskap om kapitalmarknadens roll och funktion.  
Grundläggande placeringsstrategier.  
Avkastning och risk.  
Riskjusterad avkastning.  
Grundläggande portföljlära.

---

<sup>369</sup> Finansinspektionen, Fi Dnr 03-8290-450, 2004-02-23