

NÅR «VENNENE» LURER DEG



HARALD BIONG er dr. oecon og førsteamanuensis ved Institutt for Markedsføring, Handelshøyskolen BI



KENNETH H. WATHNE er Professor i markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Han har tidligere jobbet som Assistant Professor ved University of Wisconsin-Madison. Wathne har sin PhD fra Handelshøyskolen i København. Han har publisert en rekke artikler i Journal of Marketing og Journal of Marketing Research og har blant annet vunnet den prestisjetunge Louis W. Stern Award for sin forskning på opportunistisk adferd i bedriftsrelasjoner. Wathne sitter i redaksjonsrådet for Journal of Marketing, International Journal of Research in Marketing og Journal of Business-to-Business Marketing.

SAMMENDRAG

Nyhetsmediene rapporterer stadig saker der både organisasjons- og privatkunder føler seg lurt av svikefulle selgere ved kjøp av finansprodukter. Felles for flere av sakene er at det står velrenommerte finansinstitusjoner bak og at kundene har opplevd et nært og tillitsfullt forhold til institusjonenes selgere. Et annet fellestrekk synes å være at produktene som har vært solgt har vært komplekse og vanskelige å vurdere for kundene, og at selgerne har hatt bedre kunnskap enn kundene om risiko og mulig avkastning. Teorier innen økonomi og markedsføring skulle

tilsi at tillit og nære personlige bånd samt et godt renommé burde redusere risikoen for svikefull atferd ved salg av denne type produkter. Nyere forskning viser imidlertid overraskende effekter av tillit og vennskap i forretningsforhold. Høy grad av tillit mellom selger og kjøper både på person- og bedriftsnivå kan senke kundens akt-somhet og oppmuntre til svikefull atferd. Dette kan forsterkes av incentivsystemene i finansbransjen, samt markedets begrensede sanksjoner. I motsetning til kundene synes leverandørene i flere tilfeller å hatt lite å tape på sin atferd.

You have to be trusted by the people that you lie to
so that when they turn their backs on you
you'll get the chance to put the knife in.

(Pink Floyd, Dogs)

Nyhetsmediene har i det siste rapport mange saker der kunder mener å være lurt ved kjøp av ulike finansielle tjenester. Den såkalte «Terra-saken» der åtte norske kommuner ble rådet av Terra Securities til å investere i finansielle instrumenter, er en av sakene som har vakt

størst media-oppmerksomhet. Investeringen endte med tap i milliardklassen (E24 2. juli 2008). Samtidig har også andre velrenommerte banker som DnB NOR, Nordea og Fokus bank samt finansielle rådgivningsselskaper som Acta og Orkla Finans solgt såkalte strukturerte spareprodukter som skulle gi kunden en god mulighet til å oppnå en avkastning utover en normal bankrente. I ettertid har det vist seg at dette ofte har vært vanskelig å innfri og at mange kunder kan ha tapt store penger (E24 22. mars 2009). Finansinstitusjoner skal også ha lovet kunder investeringer med lav til moderat risiko, mens de i realiteten har foretatt høyrisikoinvesteringer med lav likviditet og påført kundene tap (Dagens Næringsliv 19. februar 2009). Eksemplene er bare et utdrag av saker som er blitt omtalt, men de er illustrerende for et sakskompleks som bidrar til å bringe deler av finansnæringen i vanry. Det er også tankevekkende at i de fleste av disse sakene er det velrenommerte institusjoner som står bak. Som forklaringer på hvordan salg av disse finansproduktene har vært mulig finner vi beskrivelser som «råsalg», «hjerterå rådgivning», «tupperware-salg», men også «koselige» og «hyggelige» salgsprosesser, tillitsvekkende selgere og institusjoner og rolleblandinger mellom rådgiver og selger.

Selv om eksemplene og forklaringene som er nevnt ovenfor gir opphav til sensasjonspregede og fordømmende medieoppslag gir de også bakgrunn for teoretiske refleksjoner. Uten å gå inn i enkeltsaker skal vi med grunnlag i økonomisk og sosiologisk teori gi mulige forklaringer på hvordan salg av finansielle produkter som beskrevet kan finne sted.

PRODUKTEGENSKAPER

Et fellestrekk ved flere av de strukturerte produktene synes å være at de er kompliserte og svært vanskelig å forstå for kundene, både når det gjelder risiko og avkastningsmuligheter. I fagterminologien beskrives dette som asymmetrisk informasjon mellom selger og kjøper. Selgeren vet mer om produktets egenskaper enn kjøperen. Dessuten har produktene erfarings- og/eller troverdighetsegenskaper. Det betyr at kjøperen ikke kan vurdere egenskapene til produktet før kjøp. Under slike forhold står kjøperen overfor et potensielt «adverse selection» problem (Akerlof 1970). Det at kjøperen på forhånd ikke kan sikkert avgjøre om produktet har de egenskapene som han eller hun etterspør,

kan gi motivasjon til å selge produkter som selger selv tjener på, men som nødvendigvis ikke er til det beste for kunden. I fagterminologi oppmuntres selgeren til å opptre opportunistisk, dvs. opptre svikefullt overfor kunden for å tjene sine egne interesser (Williamson 1993).¹

INCENTIVSYSTEMER

Svikefull atferd kan forsterkes av finansinstitusjonens belønningssystemer. Et vanlig belønningssystem innen finans er provisjon, både på institusjons- og individnivå. En bank tar en viss prosentandel for å formidle et lån. Aksjemeglere har kurtasje som en prosentandel av omsatte aksjer. Selgere får en andel av de salgene de genererer. Den teoretiske begrunnelsen for denne type avlønning er at det skal motivere selgeren til å gjøre en bedre jobb for sin arbeidsgiver. Uten denne type incentiver antar man i teorien at selgere vil opptre opportunistisk overfor sine arbeidsgivere ved at de bruker tid på ikke-selgende aktiviteter eller private gjøremål. Ved å koble avlønning til salg motiveres selgeren til å selge. Desto mer selgeren selger, desto mer tjener selgeren og desto større omsetning får arbeidsgiveren. For ytelser som også innbefatter rådgivning, slik som finansielle produkter, har selgeren også en annen oppdragsgiver, nemlig kunden. Kunden forventer at selgeren skal gi råd om produkter som tjener kundens interesser best. Kunden selv har imidlertid ofte ikke forutsetninger for å kontrollere at selgeren gir de riktige rådene. Under slike forhold, dvs. når det er asymmetrisk informasjon og provisjonsavlønning viser flere studier at det er en økende sannsynlighet for at selgeren opptrer opportunistisk og foreslår løsninger som tjener selgerens og ikke kundens interesser. En ny Master of Science oppgave ved BI (Kjenslie og Kringlebotten 2008) viser nettopp dette. Resultatbasert avlønning for selgere av finansprodukter øker sannsynligheten for at de selger produkter som ikke har mulighet til å innfri hva det lover og som gir bedre utbytte for selgeren enn for kunden.

.....
1 Noen vil hevde at selgere av kompliserte finansprodukter selv ikke alltid er i stand til å vurdere egenskapene ved produktene de selger, eller kundenes situasjon. At man likevel velger å selge produktene er naturligvis et problem. Imidlertid, i de tilfeller hvor dette måtte gjelde er det problematisk å snakke om opportunistisme som et brudd på en eksplisitt eller implisitt avtale. Vi går ikke videre inn på dette i denne artikkelen men viser til diskusjon om begrepet opportunistisme av Wathne og Heide (2000).

HVORDAN MOTVIRKE OPPORTUNISME?

Problemene med opportunistisk oppførsel i markeder med asymmetrisk informasjon er velkjent både i økonomisk teori og i markedsføringslitteraturen (Akerlof 1970; Kirmani og Rao 2000). Akerlof (1970) finner at i slike markeder vil dårlige produkter drive ut de gode og i verste fall vil markedet bryte sammen. Derfor må aktørene ta i bruk ulike virkemidler for å få markedet til å fungere og sørge for at risikoen for opportunistisk atferd blir redusert. Et sentralt virkemiddel er å skape tillit mellom leverandør og kunde, både på bedrifts- og kundenivå. Tiltak for å skape tillit på bedriftsnivå er at leverandører opparbeider et renommé for å være troverdige leverandører, eller at kundene velger leverandører som de kjenner fra tidligere. På personnivå kan tillit skapes ved at selgeren utvikler nære, personlige bånd til sine kunder gjennom ulike relasjonsbyggende tiltak. Slike forhold kan få karakter av vennskap, og da gjerne vennskap på et forretningsmessig nivå (Uzzi 1997). Det paradoksale er at vi i de omtalte eksemplene ofte finner at kundene har benyttet velrenommerte finansinstitusjoner og at det i mange tilfeller synes å ha vært et nært og sosialt forhold mellom kunde og kontaktperson. Hvordan oppstår da sviket?

DE MØRKE SIDER VED PERSONLIGE BÅND

En av hovedtesene innen den økonomiske sosiologilitteraturen er at økonomiske transaksjoner finner sted innen en kontekst av personlige relasjoner (Granovetter 1985). De personlige relasjonene kan påvirke effekten av de økonomiske transaksjonene både positivt og negativt. En positiv effekt av personlige bånd mellom selger og kunde er at kontakten mellom dem kan gi begge partene tilgang til informasjon som de ellers ikke ville ha fått. En annen effekt er at de skaper tillit og grunnlag for et godt samarbeid som kan være til nytte for begge partene (Wathne, Biong og Heide 2001). I definisjonen av tillit ligger det at partene ikke vil opptre uredelig overfor hverandre når muligheten er tilstede. Man lurer ikke sine venner.

Imidlertid advarer flere økonomer mot tillit i forretningsforhold (Williamson 1993; Telser 1980). De hevder ganske kynisk at ekte tillit er forbehold personsfæren og ikke hører hjemme i forretningslivet. De uttrykker det så sterkt at man ikke må forveksle ekte tillit med atferd som likner på tillit. Atferd som likner på tillit er i realiteten egennyttig atferd og forretningsfolk

er ærlige så lenge det lønner seg å være ærlig (Telser 1980). Sosiologen Mark Granovetter (1985) kom også med en liknende advarsel. Han hevdet at svindel ikke er mulig uten stor grad av tillit mellom selger og kunde, og at noen av de største svindlene som vi har sett har forekommet i forhold som har vært preget av stor grad av forutgående tillit. Granovetters (1985) påstand er senere testet empirisk og har fått støtte i ulike studier (bl.a. Uzzi 1996; Kjenslie og Kringlebotten 2008). Kjenslie og Kringlebottens (2008) studie omhandler bedrifters kjøp av finansielle investeringer og viser en lineær sammenheng mellom opplevd vennskap mellom kunden og finansinstitusjonens kontaktperson og inntrykket av at leverandøren holdt tilbake informasjon om risikoen ved investeringen. Det vil si, desto nærere opplevd vennskap (tettere personlig bånd), desto mer opplever man å ha blitt lurt.

Hva kan årsaken være til disse nedslående resultatene? Venner skal pr. definisjon ikke lure hverandre, snarere tvert i mot. Et svar kan være at partene har ulike oppfatninger og forventninger til sine roller (Wathne og Heide 2006). Selgeren opptre først og fremst som en representant for sin virksomhet der målet er å selge. Det er også kommet frem i kritikken i media at selgeren av finansproduktene kaller seg rådgiver, men er selger (Aftenposten 12. februar 2009). Kunden på sin side kan oppfatte selgeren som en ekte rådgiver og venn. Dette skaper en ubalanse i forholdet mellom partene. Tilliten som kunden har hatt til selgeren kan medføre at kunden senker aktsomheten og lar være å innhente informasjon som kunne korrigere selgerens fremstilling av de positive sidene ved investeringen (Kjenslie og Kringlebotten 2008).

I teorien skal tett og hyppig kontakt mellom partene utligne informasjonsasymmetrien mellom dem slik at de utvikler bedre løsninger og tar bedre beslutninger. Dette synes ikke å ha vært tilfelle i flere av sakene beskrevet tidligere. Selgerne har brukt mye tid og penger på sosiale aktiviteter for å skape tillit og et fortrolig forhold (E24 13. desember 2007; VG 23. november 2008). Samtidig hevdes det at finansinstitusjonenes presentasjoner har lagt mest vekt på mulige positive sider og mindre på de negative. I tillegg er det sannsynlig at de relasjonsskapende aktivitetene har svekket kundenes kritiske sans.

Eksempelvis lot en fortvilet Acta kunde sin rådgiver plassere penger fra salg av deler av barndomshjemmet

etter en båtturn (Dagens Næringsliv 19. februar 2009). Resultatet kan være at den asymmetriske informasjonen består, mens kundens motforestillinger er svekket og veien er åpen for opportunistisk salg.

GJENTAKENDE TRANSAKSJONER OG VELRENNOMMERTE LEVERANDØRER

Det burde være trygt å velge leverandører man har et nært forhold til tidligere. Dessverre viser nyere studier at heller ikke når kunden har hatt et nært forhold til leverandøren minsker nødvendigvis risikoen for at leverandøren opptrer opportunistisk. En studie av Wuyts og Geyskens (2005) viser at risikoen for at leverandøren opptrer svikefullt er størst når leverandøren og kunden enten er ukjente for hverandre eller de har gjentakende forhold. Risikoen er minst der forholdet er «lunkent», dvs. verken spesielt distansert eller spesielt nært. Grafisk sett er sammenhengen U-formet. Det samme resultatet fant Kjenslie og Kringebotten (2008) i sin studie. En mulig forklaring kan være at når forholdet er nytt er det også en høy sannsynlighet for at leverandøren betrakter forholdet som kortsiktig, der det gjelder å utnytte kunden. Når partene har hatt nært forhold tidligere kan en forklaring i dette tilfellet være at kundens aktsomhet er lav. Kunden stoler blindt på leverandøren, noe leverandøren drar nytte av.

Bemerkelsesverdig er det også at velrenommerte institusjoner som DnB NOR, Nordea, Fokus Bank og Acta har vært involvert i mange av sakene som har gitt skandaleoppslag i media. I tillegg har Forbrukerrådet gitt bankers og rådgivningsforetaks spareråd strykarakter i en undersøkelse foretatt av «mystery shoppers.» (Aftenposten 12. februar 2009) Ifølge teorien skal faren for slike hendelser blant velrenommerte selskaper være mindre. Selskapene lever av sitt renommé. Alle handlinger som setter renomméet på spill skal redusere fremtidige inntektsmuligheter ved at markedet og andre institusjoner straffer slike aktører, f.eks. ved å slutte å benytte dem. Riktig nok har Bankklagenemda pålagt DnB NOR å kompensere privatkunders tap på garanterte spareprodukter (E24 22. mars 2009), men banken nekter og hevder at kundene var informert om hva de gjorde.

Mulige forklaringer på at renommé ikke synes å forebygge svikefull atferd så effektivt som man skulle forvente kan være flere. En er at reaksjonene ikke er sterke nok. Kredittilsynet, som er en nøytral institu-

sjon som skal overvåke selskapene har truet enkelte foretak med å inndra lisensen, men dette er ikke gjennomført (E24 9. april 2008). I andre tilfeller har sparerådgivere som har mistet konsesjonen etter å ha gitt dyre og dårlige råd fortsatt å selge (E24 4. mars 2009). Flertallet av finansinstitusjonenes kunder kan anse at sakene gjelder bare en liten gruppe kunder og ikke dem, slik at det ikke er nødvendig å reagere med å holde seg unna. En annen forklaring kan som nevnt også være egenskapene ved finansproduktene. Fremtidig avkastning og risiko synes vanskelig å spesifisere. Derfor er det også vanskelig å gå til retten for å bevise og få kompensasjon for kontraktsbrudd. Dermed oppstår det en mulighet for at finansinstitusjoner slipper unna, om enn med en liten skrape i lakken.

MARKEDET KAN LIKEVEL SLÅ TILBAKE

Sett fra kundens ståsted kan disse resultatene virke nedslående. Finansinstitusjonene kan fortsette å selge tvilsomme produkter, få milde irettesettelser, men samtidig tjene gode penger. Dette vil i tilfelle oppleves som kraftig urettferdig av de fleste kunder. Nyere forskning viser at markedet kan reagere på slik urettferdighet (Grégoire og Fisher 2008), ikke bare med moralsk forargelse, men så sterkt at noen er villige til å påta seg betydelige tap for å oppnå rettferdighet (Uzzi 1996). Slik atferd er ikke økonomisk rasjonelt sett i lys av tradisjonell økonomisk tenkning. Hvis kostnaden for å vinne frem er stor og gevinsten liten vil økonomisk teori predikere at kunden må bite ergrelsen over tapet i seg for å unngå et enda større tap i en rettssak med usikkert utfall. Likevel har vi sett eksempler på at kunder går til individuelle søksmål for å vinne frem (E24 13. februar 2009). Varsel om flere gruppesøksmål fra kunder som føler seg lurt er det også eksempler på (E24 20. januar 2009; Dagens Næringsliv, 23. mars 2009). Riktignok reduseres kostnadene for den enkelte ved et gruppesøksmål, men en rettssak er alltid usikker med hensyn til utfall, slik at kundens tap kan øke ytterligere.

HVORDAN KAN MAN UNNGÅ Å BLI LURT?

I mange forretningsforhold er det asymmetrisk informasjon mellom selger og kjøper. Mange produkter og tjenester har erfarings- og troverdighetsegenskaper. Derfor er det alltid en risiko for å bli utsatt for opportuniste fra selgerens side. Det betyr ikke at man skal unngå slike situasjoner, det er umulig, men man må

vite hva man kan gjøre for å unngå å bli utnyttet i slike forhold. Her har kunden et viktig ansvar. Basert på de studiene som er nevnt må man som kunde blant annet være klar over at selgeren først og fremst opptrer i rollen som forretningsperson, som representant for sitt firma. Dette bør legge føringer for den rolle man selv inntar. Man kan bli for fortrolig med selgeren. Det kan være hyggelig å delta på sosiale sammenkomster med selgeren, men det er ikke nødvendig for forretningsforholdet. Man bør derfor tenke på at arrangement der det sosiale er det sentrale kan være mer i selgers egen interesse enn kundens. Dernest kan det være hensiktsmessig å velge leverandører som man har et nøytralt og balansert forhold til. Begge disse faktorene kan bidra til at man skjærper sin egen aktsomhet. Akt-

somhet er et nøkkelord. Kjøper man produkter eller tjenester som er vanskelig å vurdere viser studier at man gjør lurt i å innhente vurderinger fra flere kilder (Kjenslie og Kringlebotten 2008; Uzzi 1996). Informasjon fra flere ekspertkilder bidrar blant annet til å få frem ulike aspekter ved tilbudet man skal ta stilling til og reduserer risikoen for å ta en ugunstig beslutning. Paradoksalt viser forskningen at dette kan være ekstra viktig i forretningsforhold mellom bedrifter som inngår i gjentatte relasjoner karakterisert av tette personlig bånd. **M**

Vi takker våre gode kolleger Jon Bingen Sande og Eirik Haus for konstruktive kommentarer under skrivingen av denne artikkelen.

REFERANSER

- Aftenposten (12. februar 2009). <http://www.aftenposten.no/forbruker/pengeandine/article2922637.ece>
- Akerlof, George A. (1970). The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (August), 488–500.
- Dagens Næringsliv (19. februar 2009). <http://www.dn.no/privatokonomi/article1612928.ece>
- Dagens Næringsliv (23. mars 2009). <http://www.dn.no/privatokonomi/article1632954.ece>
- E24 (13. desember 2007). <http://e24.no/naeringsliv/article2152421.ece>
- E24 (2. juli 2008). <http://e24.no/makro-og-politikk/article2516933.ece>
- E24 (20. januar 2009). <http://e24.no/boers-og-finans/article2878102.ece>
- E24 (13. februar 2009). <http://e24.no/boers-og-finans/article2925548.ece>
- E24 (4. mars 2009). <http://e24.no/lov-og-rett/article2958665.ece>
- E24 (22. mars 2009). <http://e24.no/lov-og-rett/article2990842.ece>
- E24 (9. april 2009). <http://arkiv.na24.no/Nyhet/296315/Kritiserer+Kredittilsynet.html>
- Granovetter, Mark (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (November), 481–510.
- Grégoire, Yany and Robert J. Fisher (2008). Customer Betrayal and Retaliation: When Your Best Customers Become Your Worst Enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (3), 247–61.
- Heide, Jan B. og Kenneth H. Wathne (2006). Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Marketing*, 70 (3), 90–103.
- Kirmani, Amna and Akshay R. Rao (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64 (2), 66–79.
- Kjenslie, Celin og Inger Kringlebotten (2008). *Opportunism in the Financial Investment Industry: The Dark Side of Close Relationships*. Master of Science Thesis, Handelshøyskolen BI, September.
- Telser, Lester G. (1980). A Theory of Self-Enforcing Agreements. *Journal of Business*, 53 (1), 27–44.
- Uzzi, Brian (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61 (August), 674–98.
- Uzzi, Brian (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (March), 35–67.
- VG (23. november 2008). <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=186535>
- Wathne, Kenneth H., Harald Biong, and Jan B. Heide (2001). Supplier Choice in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects. *Journal of Marketing*, 65 (April), 54–66.
- Wathne, Kenneth H. og Jan B. Heide (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64 (October), 36–51.
- Williamson, Oliver E. (1993). Opportunism and its Critics. *Managerial and Decision Economics*, 14 (2), 97–107.
- Wuyts, Stefan and Inge Geyskens (2005). The Formation of Buyer–Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69 (4), 103–17.