

# CER

CENTRUM FÖR FORSKNING OM  
EKONOMISKA RELATIONER

RAPPORT 2013:10

## SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAGS RELATIONER TILL BANKER OCH FÖRSÄKRINGSBOLAG



*En investering för framtiden*



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden



Länsstyrelsen  
Västernorrland



Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

# Små och medelstora företags relationer till banker och försäkringsbolag

*Sabine Gebert Persson, Nicolaus Lundahl och Fatima Vegholm*

För banker och försäkringsbolag utgör de små och medelstora företagen (SME-företagen) en viktig kundgrupp, främst beroende på det stora antal företag som ingår i denna kategori. Genom intervjuer har vi försökt fånga komplexiteten i denna typ av relationer. Resultaten av detta projekt, som bedrivits av Sabine Gebert Persson vid CER samt Nicolaus Lundahl och Fatima Vegholm vid KTH, pekar på att SME-företagen känner hög lojalitet och förtroende gentemot banker och försäkringsbolag, men även att det finns delar av relationen som kan bli bättre. Resultaten av studien har uppmärksammats av Axelsson, dels i artikeln "Dålig information om ny bankman retar företagare" i *Näringsliv Västernorrland* (2011) och i artikeln "Relationen viktig för företagskunden" i *Finansliv* (2012).

## Inledning och syfte

Relationen mellan små och medelstora företag (SME-företag) och deras banker respektive försäkringsbolag är av stor betydelse för ekonomin som helhet på såväl lokal som regional och nationell nivå.<sup>1</sup> Tidigare forskning har visat att SME-företag vid något tillfälle är beroende av extern finansiering för sin vidareutveckling och överlevnad och då är en bank vanligen den första och mest betydelsefulla finansiella aktör som dessa företag möter. Små företag kan ha nytta av en nära relation till sin bank om det uppstår svåra tider, då det kan innebära en större möjlighet att få finansiering.<sup>2</sup> Att relationer är centrala när det gäller interaktion mellan företag och finansiella aktörer har även andra forskare pekat på:

Reducing customer needs to a low price might work in the retail business – for insurers, a pure pricing strategy to differentiate is dangerous or worse.<sup>3</sup>

För att kunna etablera och bibehålla relationer behöver de finansiella företagen förstå vad små och medelstora företag förväntar sig och vad som gör dem nöjda i en relation. Syftet med denna rapport var därför att ge en ökad förståelse för hur små och medelstora företag ser på sina relationer till banker och försäkringsbolag.

## Nöjdhet/Lojalitet

Vikten av, och fördelar med, att attrahera och bibehålla lojala kunder är något som lyfts fram i tidigare forskning som en möjlighet att öka lönsamheten i ett företag<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> OECD (2005).

<sup>2</sup> Butler och Durkin (1998).

<sup>3</sup> Maas et al. (2008:5).

Lojalitet kan definieras på olika sätt men vi har valt att följa Rauyruen och Millers definition.<sup>5</sup> De kombinerar beteendelojalitet (vilja att köpa en tjänst igen och bibehålla en relation) med attitydlojalitet (positiv attityd till en tjänsteleverantör vilket inkluderar positiv word-of-mouth och en vilja att rekommendera respektive uppmuntra andra att använda tjänsteleverantören). En viktig faktor som påverkar lojalitet och som kan förklara vilken typ av lojalitet som existerar i en relation är kundnöjdhet. Kundnöjdhet har en positiv effekt på lojalitet eftersom det påverkar om en kund kommer att köpa en tjänst från samma leverantör igen och det har även en positiv effekt på word-of-mouth.<sup>6</sup> Tidigare forskning har dock visat att kunder kan byta tjänsteleverantör trots att de är nöjda.<sup>7</sup> Det blir därför centralt att även analysera vilka förväntningar som finns på relationen mellan de små och medelstora företagen och banker respektive försäkringsbolag.

### Tillvägagångssätt

Totalt har 19 intervjuer genomförts: 12 intervjuer med elva SME-företag samt sju intervjuer med tre olika banker och tre olika försäkringsbolag som har kontor i Sundsvall men är rikstäckande.

De banker och försäkringsbolag som ingår i studien intervjuades först och ombads därefter komma med förslag på SME-kunder. Bank- och försäkringsbolagsrespondenterna tog först själva kontaktat med två kunder vardera för att få deras medgivande att namnge dem och därefter fick vi kontaktuppgifter till kunderna. Kriterierna för urvalet var att kunderna är SME-företag, dvs. inte har mer än 250 anställda, har existerat i minst tio år och att relationen ska ha varat i minst två år. Då en representant från ett försäkringsbolag endast lyckades få en kunds medgivande resulterade det i elva företag (företag A till företag L). I ett av företagen genomfördes två intervjuer eftersom relationerna med bank och försäkring var uppdelade på två personer, vilket resulterade i 12 intervjuer totalt.

Intervjuerna var semistrukturerade, dvs. respondenterna fick berätta sin historia och återge sina åsikter. För att säkerställa att intervjuerna var jämförbara användes en intervjuguide indelad i teman. För intervjuer med företagen användes följande teman: företagets bakgrund och tillkomst, tidiga utveckling, företagarens framtidstro, syn på nyckelbegrepp samt relationen till externa finansiärer och försäkringsbolag.

---

<sup>4</sup>Se t.ex. Reichheld och Sasser (1990).

<sup>5</sup>Rauyruen och Miller (2007).

<sup>6</sup>Oliver (1999).

<sup>7</sup>Panther och Farquar (2004).

För att mäta lojalitet i bankrelationen var det centralt att fånga relationens längd och om företagaren rekommenderade banken till andra. Längden på relationen mäter primärt beteendelojalitet medan rekommendation mäter attitydlojalitet.

## Företagens syn på relationerna till banker och försäkringsbolag

### *Nöjdhet och förväntningar*

Företagen uttrycker generellt att de är nöjda med sin bank respektive sitt försäkringsbolag. När respondenterna ombads gradera nöjdheten med sin bank på en skala mellan ett och tio, där ett motsvarade helt missnöjd och tio motsvarade helt nöjd, blev resultatet i genomsnitt 8,2. När samma sak gjordes för försäkringsrelationen blev genomsnittet 8,3. Detta tyder i all sin enkelhet på mycket nöjda kunder, men när vi grävde djupare i detta blev det allt tydligare att förväntningar på relationens innehåll var en viktig förklaring till företagarnas omdömen. Ett exempel på detta är nedanstående citat:

Det lilla bankbehovet vi har just nu kan de nästan inte misslyckas med. Ska jag bedöma utifrån det så är jag 100 procent nöjd. De betalar ut våra löner, vi har VISA-kort och det fungerar klanderfritt. Men, det är inget att bedöma utifrån tycker jag. (Företag J)

Resultaten indikerar att företagen kan delas in i två grupper när det gäller behov och förväntningar. I den ena gruppen finns företag som inte upplever sig ha några större behov av kontakt med banken eller försäkringsbolaget. Dessa företag uppfattar t.ex. banken som en möjliggörare av en väl fungerande finansiell infrastruktur, dvs. banken används för hantering av betalningsflöden och relationen ger tillgång till ett antal mer eller mindre standardiserade produkter och tjänster. På motsvarande sätt ser företagen i denna grupp försäkringar som någonting nödvändigt, men som inte engagerar företaget. Det framträdande mönstret hos denna kategori av företagare är att behoven och förväntningarna på den specifika relationen är låga, vilket exemplifieras av nedanstående två citat:

Vi har inget behov av att ha kontakt med banken, vi jobbar inte mot banken, vi sätter in pengar och tar ut pengar, det är det enda vi använder dem till. (Företag B)

Jag vet inte, man hoppas ju att det ska bli någon bra pension på pengarna. Men jag är lite sådär, det känns som att det vet man inte. (Företag J)

Den andra kategorin utgörs av företag som på ett tydligare sätt relaterar sina behov och sina förväntningar på relationen med banken eller försäkringsbolaget till den egna verksamheten. Dessa företag förväntar sig ett väl fungerande samarbete och lyfter exempelvis fram banken som ett bollplank, där en öppen dialog om investeringsbedömningar kan föras:

Det är bra att man har den årliga genomgången, att man pratar om framtiden. Att de är snabba rent handlingsmässigt i olika ärenden. Det känns som att det är en fördel också att de känner till vår verksamhet. De har varit hos oss i alla fall i 10 år. (Företag A)

Branschspecifika kunskaper uppfattas som en viktig faktor i relationen liksom kunskapen om företaget. Denna grupp kan därmed sägas ha ett mer affektivt förtroende. Detta gällde både för bank- och försäkringsrelationen och illustreras av följande citat:

Jag gör tvärtemot många som kanske tycker att det är bra med två banker. Jag tror ju mer på att man tjänar på en lång och trogen relation. Man har inte två fruar, man har en. (Företag A)

Det som skiljer försäkringskunderna från bankkunderna är att när det gäller relationen till försäkringsbolagen så finns det uttalade behovet att få ersättning när en skada sker. Denna förväntning och detta behov kan även kopplas till försäkringens värde som är att minimera negativa konsekvenser och se till att företagaren känner en trygghet. Det är också detta som flera av SME-företagen uttrycker i intervjuerna, dvs. att de vill kunna känna sig trygga i att de har ett skydd när en skada sker eller att det finns ett kapital när de går i pension.

Samtidigt finns en oro, som är ett inneboende problem i försäkringens natur, kopplad till att försäkringen är immateriell och svår att förstå. Till skillnad från banktjänsten realiserar försäkringsprodukten först när en skada sker eller när någon går i pension, vilket innebär att det är först då som företaget i praktiken kan avgöra om de köpt rätt produkt för sina behov. Detta innebär att företaget i praktiken köper en känsla av trygghet och i många fall hoppas på att aldrig behöva realisera tjänsten. Banktjänsten är mer direkt, t.ex. ett banklån, och det är kanske därför som företagen i flera fall relaterar till transaktioner när de tillfrågas om de är nöjda. Intervjuerna speglar det som i detta sammanhang blir en central förväntan från företagskunderna, nämligen att det ska vara transparens och enkelhet i kommunikationen samt att de får den ersättning/hjälp som de blivit utlovade.

### Lojalitet – bank

Vid en första anblick verkar respondenterna vara lojala med sin bank då bankrelationen för de flesta av företagen etablerades då företagen startade. Lojalitet är dock, som beskrevs i teorin ovan, av olika karaktär: beteendelojalitet respektive attitydlojalitet. Nedan följer några typiska exempel på svar som företagarna gav kring lojalitet:

Har haft X-banken hela tiden sedan företagsstart och har då hela tiden haft A som kontaktperson. (Företag G)

Jag har rekommenderat banken en del. De har, upplever jag, en öppnare syn på finansiering. Jag skulle inte säga att de är mer riskbenägna, det tror jag inte. Men däremot har de en öppnare syn. Sedan vet jag inte om det beror på individerna som jobbar här eller om det är generellt på hela banken. (Företag E)

En majoritet av respondenterna har haft samma bank från företagsstart, vilket tyder på att det finns en beteendelojalitet. När det gäller om de rekommenderar banken till andra så är det framträdande mönstret tudelat: sex av elva företag uppger att de rekommenderar banken till andra. För att försöka förstå vad som ligger bakom detta valde vi att även titta på förväntningar och nöjdhet kopplat till lojalitet. Ett dominerande mönster hos de respondenter som är beteendelojala men inte attitydlojala, är att de har små behov och förväntningar i kombination med att de främst ser banken som viktig för att genomföra transaktioner.

Flera respondenter lyfter fram svårigheterna att erhålla finansiering i kombination med upplevelsen av att bankerna inte förstår deras situation. I ett fall beskrivs, i något ironiska ordalag, att bankens bidrag till verksamheten har utgjorts just av svårigheten för respondenten att få lån, medan bidraget i ett annat fall framställs som obefintligt. I ljuset av detta framstår företagarnas nöjdhet och lojalitet inte alls som särskilt grundmurad och man kan fråga sig varför dessa respondenter trots allt väljer att stanna kvar i relationen. Svaret på denna fråga, tror vi, går att hitta i förväntningarna: småföretagarna har lågt ställda förväntningar, vilket i kombination med föreställningen om att skillnaderna mellan banker är marginell resulterar i att det inte upplevs vara mödan värt att byta bank. De som istället visar en attitydlojalitet har också högre förväntningar samtidigt som de pekar på vikten av relationen. En viktig faktor för dessa företags nöjdhet är att de upplever att banken har såväl intresse för som kunskap om deras företag och bransch. Banken beskrivs som en betydelsefull samarbetspartner och ett bollplank, vilket väl framhäver att det rör sig om en levande relation. Bankerna beskrivs även som effektiva och flexibla i sitt agerande samt att de lyssnar in företagets specifika behov.

### Lojalitet – försäkring

När det gäller försäkringsbolag visade det sig att lojalitet blev ett än mer komplext begrepp än vad som framkom i bankrelationerna.

- Är du en lojal kund när det gäller [försäkringsbolaget]?
- Ja.
- På vilket sätt?
- Eller lojal. Jag har väl tagit in lite priser från andra bolag, men det har mest varit på bilsidan. T.ex. om man ser på branschorganisationen [...] de har väl avtal med olika

försäkringsbolag. Då har vi jämfört deras priser med befintliga. Och det har varit till fördel för [försäkringsbolaget]. Sedan har jag lovat att ett annat bolag får komma och titta på oss, eller i alla fall presentera sig. (Företag L)

I citatet ovan svarar företagaren omedelbart att de är lojala mot försäkringsbolaget men när företagaren sedan ombeds utveckla svaret framkommer att de har begärt in prisuppgifter från andra försäkringsbolag. Det som är intressant här är att när företagen ombads definiera vad lojalitet är för dem så var det att vara "trogen" och ha "återkommande relationer". Trots detta kan de tänka sig att göra prisjämförelser på försäkringarna, vilket gör att lojaliteten i praktiken kan ifrågasättas. Nämnas bör också att det aktuella företaget hade olika försäkringslösningar för sak- och livförsäkringar och även två olika försäkringsbolag för sakförsäkringarna. Detta indikerar att denna företagskund är beteendelojal, dvs. har haft en lång relation till ett och samma försäkringsbolag, men inte attitydlojal.

Även citatet nedan pekar på att lojalitet handlar om att ha ett långsiktigt perspektiv på försäkringsrelationen och företagaren liknar detta vid ett äktenskap:

För att vi har varit kunder länge. Vi faller inte för låg premie och inte bara för att någon annan erbjuder oss en lokal försäkring. [...]. Det är ju lite grann som att gå och gifta sig. Att inte locket på tandkrämstuben är på, det får inte falla bara på det. (Företag M)

Intrycket är att företaget är lojalt med sitt försäkringsbolag, men under intervjun framkom även här att det fanns olika försäkringslösningar och totalt fanns tre leverantörer av försäkringar. I det här fallet blir det mer komplicerat att avgöra om det är beteendelojalitet eller attitydlojalitet eftersom företagskunden å ena sidan är lojal mot två av de tre försäkringsleverantörerna i termer av att rekommendera bolagen och att inte ta prisjämförelser. Å andra sidan tyder tre olika lösningar på att det funnits brister i lojaliteten. Det kan även vara värt att fundera på om försäkringsbolagen varit tillräckligt aktiva i att erbjuda helhetslösningar.

För att förstå vad som ligger bakom detta behöver vi gå djupare in i relationerna. I ett flertal fall framkom två olika förklaringar till att företagarna har olika försäkringslösningar. Den ena är att banken har erbjudit en pensionsförsäkring som företagaren har tecknat. Den andra förklaringen ligger i att försäkringsbolagen inte i tillräckligt hög utsträckning har försökt sälja in helhetslösningar eller att delar av en helhetslösning anses vara för dyr. Ett exempel är fordonsförsäkringar, vilka ofta tecknas separat från t.ex. företagsförsäkringen pga. att fordonsförsäkringen hos det försäkringsbolag som företagaren redan har en relation med anses vara för dyr. Vissa företag har kommenterat detta och tycker att det är märkligt att inte försäkringsbolagen gjort mer för att se över helheten i försäkringslösningarna. Samtidigt påpekar företagskunderna att de inte vill att

den kontakt de har med försäkringsbolaget enbart ska handla om försäljning. Detta blir därmed en svår balansgång.

### Sammanfattning

De som uttryckte att de hade en stark relation till sin bank eller sitt försäkringsbolag menade att priset inte var det viktigaste för att de skulle vara nöjda utan att banken respektive försäkringsbolaget förstod deras verksamhet och behov. När företagare upplever att den finansiella aktören har för dålig insyn i och förståelse för deras verksamhet kan det leda till att relationer som varat i decennier bryts. Även om relationsbyggandet medför vissa kostnader, kanske främst i form av nedlagd tid, hävdar vi att relationer ändå ger stora värden för aktörerna. En respondent menade att det monetära värdet på relationen i dennes specifika fall är så stort att ett byte av leverantör inte ens skulle övervägas så länge kostnadsbesparingen understiger 30 procent och i ett fall skulle premiehöjningen kunna stiga till ca 50 procent innan företaget skulle byta. Det finns därmed ett högt värde i fungerande relationer och generellt var uppfattningen att kostnadsbesparingarna skulle behöva uppgå till mellan 10 och 50 procent innan företaget skulle anse det värt att bryta en relation.

En förklaring som företagarna gav till att de är nöjda är just att de uppfattar banken/försäkringsbolaget som lyhört för deras behov. Detta innebär inte att banken/försäkringsbolaget måste erbjuda en mängd tjänster eller besöka företagen ofta utan att de faktiskt är lyhörda för företagarens behov, ger feedback och förklarar och motiverar om t.ex. prisändringar sker eller om en kredit inte beviljas. Centralt i detta blir därför information, kommunikation samt snabba och raka besked. Att få ett nej, eller en ränte- eller premiehöjning behöver inte innebära att relationen riskerar att försämrats, utan avgörande verkar istället vara hur detta kommuniceras samt att det mervärde företaget får från just den banken eller försäkringsbolaget är synligt. Vissa företagare prioriterar en låg kostnad medan andra är relativt prisokänsliga så länge de upplever att banken/försäkringsbolaget förstår deras situation. Detta illustrerar vikten av att lyssna på företagarna och att kommunicera så att de känner tillit till och förtroende för den finansiella aktören.



## Referenser

Axelsson, O. (2011), "Dålig information om ny bankman retar företagare". *Näringsliv Västernorrland*, nr. 8, s. 11.

Axelsson, O. (2012), "Relationen viktig för företagskunden". *Finansliv*, 27 april.

Butler, P. och Durkin, M. (1998), "Relationship intermediaries: business advisers in the small firm-bank relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, Nr. 1, s. 32-38.

Maas, P., Graf, A. och Bieck, C. (2008), *Trust, Transparency, and Technology. European Customers' Perspectives on Insurance and Innovation*. IBM Institute for Business Value and Institute of Insurance Economics, University of St. Gallen.

OECD (2005), *SME and entrepreneurship outlook*. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, Frankrike.

Oliver, R. (1999), "Whence customer loyalty". *Journal of Marketing*, Vol. 63, (Special issue), s. 310-323.

Panther, T. och Farquhar, J.D. (2004), "Consumer responses to dissatisfaction with financial service providers: an exploration of why some stay while others switch". *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 8, Nr. 4, s. 343-353.

Rauyruen, P. och Miller, K. E. (2007), "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty". *Journal of Business Research*, Vol. 60, s. 21-31.

Reichheld, F. och Sasser, W. (1990), "Zero defections: Quality comes to services". *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 5, s. 105-111.