

Petteri Laitinen

Pohjoismaalaisten vakuutusyhtiöiden kansainvälistymisen vertaileminen ja analysointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriyö

01.11.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Petteri Laitinen Pohjoismaalaisten vakuutusyhtiöiden kansainvälistymisen vertaileminen ja analysointi 52 sivua 01 11 2014
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin osana tuotantotalouden insinööritutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa.</p> <p>Työn tavoitteena oli muodostaa perusteltu vertailukehikko pohjoismaisten vahinkovakuutusyhtiöiden kansainvälistymisen vertailuun ja toteuttaa keskeisten pohjoismaisten vakuutusyhtiöiden analyysi kehikkoa käyttäen. Tutkimukseen valittiin kuusi merkittävää pohjoismaista vahinkovakuutusalan yritystä sekä yksi maailmanlaajuinen vahinkovakuutusyhtiö, joka tuo laajempaa näkökulmaa kansainvälistymisen tutkimiseen.</p> <p>Työssä käsiteltiin laajasti kansainvälistymistä eri näkökulmista, jotka soveltuvat vakuutusalan kansainvälisyyden tarkasteluun. Tämä edellytti myös vahinkovakuutusalan keskeisten toimintojen tarkastelua. Tutkimuksen teoriaosuus koostettiin laajalti kirjallisuudesta ja artikkeleista. Yritysten tarkastelussa hyödynnettiin niiden internetsivuja ja vuosikertomuksia.</p> <p>Tarkastelun pohjalta tehtiin havaintoja ja johtopäätöksiä, kuten miksi toiset yritykset kansainvälistyvät aktiivisemmin kuin toiset sekä millä tavoin yhtiöiden kansainvälistyminen ilmenee. Näiden lisäksi tutkimus antaa kuvan tämänhetkisestä tilanteesta nykyisillä kansainvälisillä vakuutusmarkkinoilla ja siellä toimivista pohjoismaisista yhtiöistä.</p> <p>Opinnäytetyön lopuksi käytiin lyhyesti lävitse jatkotutkimuskohteita.</p>	
Avainsanat	Palveluliiketoiminta, kansainvälisyys, Pohjoismaat, vakuuttaminen, vertailu

Author(s) Title	Petteri Laitinen Comparison and Analysis of Scandinavian Insurance Companies: Internationalization Aspect
Number of Pages Date	52 pages October 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT business
Instructor(s)	Thomas Rohweder, Principal lecturer
<p>This bachelor's thesis was carried out as part of the Industrial Management Engineer degree in Metropolia University of Applied Sciences.</p> <p>The goal of this thesis was to form a well-grounded framework to survey the internationalization of the Nordic non-life insurance companies and use the framework to analyse the companies selected for the study. The study was structured around six major Nordic non-life insurance companies and one global non-life insurance company, bringing a wider angle to exploring globalization.</p> <p>The work deals with internationalization extensively from different angles, which are suitable for the insurance sector. This also required a review of the central functions of the non-life insurance sector. The theoretical part of the study covers relevant literature and articles widely. The business analysis utilizes the companies' websites and annual reports.</p> <p>Based on the findings of this review key conclusions were made on why some companies have more active international strategies and how internationalization manifests itself in companies. In addition, the study provides a review of the current situation in the international insurance market and the Nordic companies operating there.</p> <p>The thesis includes a brief final section on some potential further research.</p>	
Keywords	Service business, internationalization, Nordic countries, insurance, analysis



Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Tutkimuksen rajoitukset	2
1.4	Tutkimuksen toteutustapa	3
2	Vertailtavien yritysten perustiedot	5
2.1	Folksam	5
2.2	Gjensidige	6
2.3	If	6
2.4	LähiTapiola	7
2.5	OP-Pohjola	7
2.6	Tryg	8
2.7	Zurich Insurance Group	8
3	Kansainvälistymisen vertailukehikon laatiminen	9
3.1	Valittujen tarkastelunäkökulmien esitteleminen	9
3.2	Liiketoiminta-alueiden jakautuminen ulkomailla	10
3.3	Yritysten jakautuminen maantieteellisesti	11
3.4	Kansainvälistymisen strategia	13
3.5	Tuotevalikoima ulkomailla	14
3.6	Kansainvälistymisen toimintamuodot	17
3.7	Toiminnot ulkomailla	20
3.8	Differointistrategiat ja kilpailutilanne	22
3.9	Yhteenveto	26
4	Yrityskohtaisen kansainvälisyyden toteutuksen analyysi, vertailu ja yhteenveto	27
4.1	Liiketoiminta-alueiden kansainvälisyyden vertailu	27
4.2	Toiminnot maantieteellisesti	28
4.3	Kansainvälistymisen strategia	31
4.4	Tuotevalikoima ulkomailla	34
4.5	Kansainvälistymisen toimintamuodot	35
4.6	Toiminnot ulkomailla	38



4.7	Differointistrategiat ja kilpailutilanne	40
4.8	Yhteenveto	42
5	Johtopäätökset	44
5.1	Työn yhteenveto	44
5.2	Työn arviointi	47
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	47
	Lähteet	49



1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kansainvälistymisen voimistuessa 1980-luvulla perinteiset vientioperaatiot olivat riittäviä kansainväliselle kaupalle, mutta myöhemmin yritysten oli kehitettävä tehokkaampia kansainvälistymisen toimintamuotoja pysyäkseen kilpailussa mukana. Kansainvälisillä yrityksillä oli monia haasteita, kuinka toiminnot tulisi toteuttaa tehokkaasti ja suorituskykyisesti kilpailun lisääntyessä globalisoituvassa työympäristössä. 2000-luvulla kansainvälistyminen pelkästään Euroopassa ei riitä, vaan pysyäkseen kilpailukykyisenä yritysten on tarjottava palveluita globaalisti. (Seristö H. et al. 2002: 18-19.)

Myös vakuutusyhtiöt ovat joutuneet harkitsemaan kansainvälistymistä. Taustalta löytyy muun muassa asiakasyritysten kansainvälistyminen. Yhtiöt haluavat säilyttää asiakkaansa ja siihen tarvitaan ulkomaisia palveluita sekä yhteistyötä ulkomaisten kumppaneiden kanssa. Muita syitä ovat muun muassa tietyn alueen asiakaspotentiaali, kehittymättömät markkinat ja kilpailun puute, jotka houkuttelevat yrityksiä laajentamaan toimintaansa ulkomaille. Pohjoismaisille vakuutusyhtiöille erityisen kiinnostavia ovat Baltian maat. Vakuutusyhtiöiden kansainvälistymisen tavoitteisiin vaikuttaa merkittävästi yhtiön omistuspohja: onko yritys osakeyhtiömuotoinen vai keskinäinen yritys. (Kainulainen H. 2000.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimusprofessori Raija Järvisen kirjoituksessa kerrotaan syksyn 2012 EU-tutkimuksesta, jossa vertailtiin kahdeksan EU-maan vakuutuspalveluita. Suomi menestyi tutkimuksessa erinomaisesti. Suomalaiset kuluttajat olivat kaikista tyytyväisimpiä vakuutuspalveluihin (yli 80 %) ja luottavat eniten kotivakuutuksiin. Autovakuutuksiin suomalaisista luottaa lähes 80 prosenttia. Vakuutusasiakkaiden tyytyväisyys ja luottamus on Suomessa eurooppalaisittain korkealla tasolla. "Olisiko etenkin suomalaisesta vakuutusosaamisesta vientituotteeksi", on mielenkiintoinen ajatus etenkin Itä-Euroopan tai Aasian kehittyviä markkinoita ajatellen. (Järvinen R. 2013.)

Suomalaisten vakuutusyhtiöiden lisäksi tässä tutkimuksessa vertaillaan muiden pohjoismaalaisten vakuutusyhtiöiden kansainvälistymistä. Suuri osa vertailtavista vakuutusyhtiöistä toimii kotimaansa lisäksi myös muissa pohjoismaissa. Toistaiseksi poh-



joismaismaalaiset vakuutusyhtiöt ovat saaneet kehittää toimintojaan ja hallinneet pohjoismaalaisia vakuutusmarkkinoita rauhassa. On kuitenkin mahdollista, että suuri globaali toimija etabloituu alueelle esimerkiksi yritysoston avulla.

Vakuutusalan viime vuosien ja tulevaisuuden suurin muutos liittyy asiakashankintaan ja korvauskäsittelyyn. Tämä tarkoittaa hidasta siirtymää konttoreista ja paperipinoista kohti sähköisiä palveluilta ja toimintojen keskittämistä. Tästä johtuen osakasyhtiömuotoisten vakuutusyhtiöiden paikallisuus on vähentynyt toimipisteitä lopettamalla. (Oksa-harju J. 2012.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan muodostetun teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta pohjoismaisten vakuutusyhtiöiden kansainvälistymisen keskeisiä piirteitä. Tutkimuksen keskeinen tavoite on kehittää perusteltu tarkastelukehikko yhtiöiden kansainvälistymisen vertailuun ja toteuttaa keskeisten pohjoismaisten vakuutusyhtiöiden (kuusi kappaletta) analyysi vertailukehikkoa käyttäen.

Lukijalle on tarkoitus muodostua käsitys tämänhetkisestä tilanteesta nykyisillä kansainvälisillä vakuutusmarkkinoilla ja siellä toimivista pohjoismaisista yrityksistä. Opinnäytetyön lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

1.3 Tutkimuksen rajoitukset

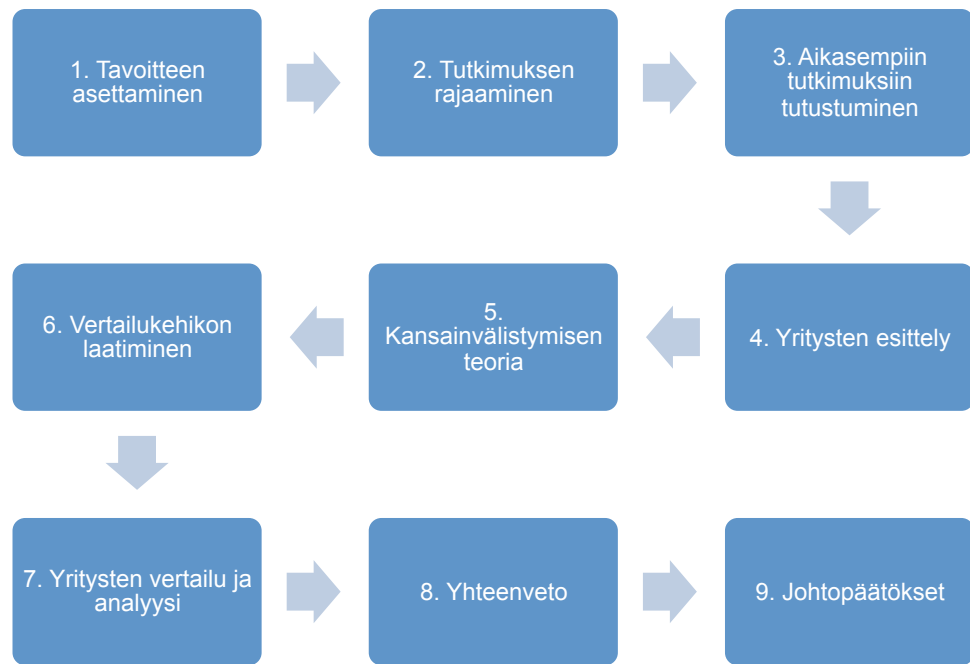
Tutkimuksessa perehdytään palveluliiketoiminnan kansainvälistymiseen valittujen näkökulmien osalta. Työn tarkoitus ei ole profiloida yrityksiä kotimaan markkinoilla vaan muodostaa lukijalle käsitys yrityksen kansainvälisyyden asteesta ja mielenkiinnonkoh-teista sekä esittää syitä näihin. Opinnäytetyössä ei ole myöskään tarkoitus laittaa vertailtavia yhtiöitä järjestykseen vaan vertailla yrityksiä analyttisesti ja tehdä näistä joh-topäätelmiä.

1.4 Tutkimuksen toteutustapa

Tässä tutkimuksessa aiheeseen syvennyttään tutkimuspohjaisella otteella. Tutkimustyyppiseksi opinnäytetyöksi voidaan määrittää kaikki haastattelu- ja kyselytutkimukset. Erityisesti tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä korostuvat systemaattisuus, loogisuus ja kriittisyys tiedonhankintataitojen ja lähdekritiikin lisäksi. (Hakala J. T. 2004.)

Tutkimuksen ensimmäisen osio koostuu kansainvälistymisen vertailukehikon muodostamisesta laajalti teoriaan perustuen. Toisessa osiossa perehdytään vertailukehikossa koottujen näkökulmien vertailuun ja analysointiin. Tämä muodostaa tutkimuksen käytännön osuuden. Tutkimuksen kolmas osio muodostuu käytännön osion pohjalta muodostetuista johtopäätelmistä ja niiden perusteluista. Tarkoituksena on soveltaa laajasti teoreettista näkökulmaa ja siten pitää tutkimus yleisellä tasolla. Sen sijaan, että tutkitaisiin yhtä teoreettista näkökulmaa, tavoitteena on saavuttaa laajempi käsitys käyttäen usean näkökulman menetelmää.

Tutkimukseen on valittu kuusi pohjoismaalaista vakuutusyhtiötä ja yksi maailmanlaajuinen vakuutusyhtiö. Globaalin vakuutusyhtiön tarkoitus on tuoda perspektiiviä ja vertailunäkökulmaa tutkimukseen siltä osin, että tutkimus rajoittuisi liikaa pohjoismaisiin markkinoihin. Tutkimuksessa käsitellään laajalti pohjoismaisia vakuutusmarkkinoita lukuun ottamatta Tanskan itsehallinnollisia alueita ja Islantia. Tutkimuksessa on lähdetty siitä, että kaikki toiminta kotimaan ulkopuolella on kansainvälistymistä, vaikka yhtiö toimisi pääasiassa kaikissa Pohjoismaissa. Yhtiön kotimaa on siellä, missä pääkonttori sijaitsee. Yritykset on valittu kotimaiden markkinasuuruuden perusteella. Kaikki yhtiöt ovat kotimaansa kolmen suurimman vahinkovakuutusyhtiön joukossa.



Kuva 1. Tutkimuksen vaiheet

Tämä opinnäytetyö on pääosin teoreettinen. Teoriaosuus koostuu laajalti kirjallisuudesta, artikkeleista sekä internetjulkaisuista. Yritysten perustiedot ja kansainvälistymisen vertailun näkökulmiin kerätään tietoa internetlähteistä, yritysten kotisivuilta ja vuosikertomuksista. Käytännön osuus ja niistä muodostetut johtopäätelmät on tehty teoriaosuuden ja internetistä kerätyn tiedon pohjalta.

2 Vertailtavien yritysten perustiedot

Tutkimuksen vertailtavat vakuutusyhtiö ovat: Folksam, Gjensidige, If, Zurich Insurance Group, Tryg, LähiTapiola ja OP-Pohjola. Tässä luvussa kerrotaan yhtiöiden tunnuslukuja ja perustietoja vuodelta 2013. Tiedot on koottu pääasiallisesti vuoden 2013 vuosikertomuksista. Esiteltävät tiedot ovat yhtiömuoto, henkilöstö ja asiakkaat, pääkonttorin sijainti, toimitusjohtaja ja vakuutusmaksutulo tai liikevaihto sekä liikevoitto ilman veroja. Vakuutusyhtiöiden keskuudessa puhutaan usein vakuutusmaksutulosta, joka on yleisesti käytössä, kun puhutaan vakuutusyhtiöiden liikevaihdosta. Vakuutusmaksutulo tarkoittaa vakuutusyhtiöiden saamaa vastinetta siitä vakuutusturvasta, joka on alkanut kauden aikana. Maksuista on vähennetty annetut alennukset, vakuutusmaksusäämisten luottotappiot sekä vakuutusmaksuverot ja muut julkiset maksut.

Yhtiömuoto on olennainen tieto vakuutusyhtiöiden kansainvälisyyden kannalta ja vaikuttaa olennaisesti yhtiön tavoitteisiin. Yhtiömuoto riippuu yrityksen omistuspohjasta. Omistajapohja voi olla joko keskinäinen, jolloin omistajina ovat vakuutuksenottajat, tai osakeyhtiömuotoinen, jolloin omistajina ovat osakkeenomistajat. Osakeyhtiö pyrkii tuottamaan voittoa osakkeenomistajille, jolloin rajalliset kotimarkkinat vievät kasvua tavoittelevat yhtiöt ulkomaille. Keskinäisellä vakuutusyhtiöllä näitä tavoitteita ei ole.

Vertailun yritykset ovat toimintaperiaatteeltaan vahinkovakuutusyhtiöitä. Finanssivallvonnan määritelmän mukaan vahinkovakuuttaminen tarkoittaa fyysisen tai taloudellisen vahingon varalle annettavaa vakuutusta (Finanssivallvonta 2014). Tyypillisten esinevahinkojen lisäksi vahinkovakuutusyhtiöt tarjoavat henkilövakuutuksia, kuten tapaturma ja sairaskuluvakuutuksia. Suuri osa vertailtavista vahinkovakuutusyhtiöistä myy myös henkivakuutuksia sisaryhtiön, yhteistyökumppaneidensa tai perustamansa henkivakuutusyhtiön kautta.

2.1 Folksam

Folksam on vakavarainen ruotsalainen vakuutusyhtiö ja vakuuttaa lähes joka toisen ruotsalaisen. Yhtiö on keskinäinen vakuutusyhtiö, joka koostuu Folksam Generalista, Folksam Lifestä ja KPA-eläkevakuutuksista. Vahinkovakuutus- ja henkivakuutusmaksutulot yhteen laskettuna Folksam on Ruotsin suurin vakuutusyhtiö. Yhtiöllä on ollut vuo-



den 2013 alusta alkaen vahinkovakuutustoimintaa Suomessa. Tuolloin Aktia vahinkovakuutuksesta tuli Folksam:n suomalainen tytäryhtiö ja nimeksi muodostui Folksam Vahinkovakuutus Oy.

Folksamilla on noin neljä miljoonaa asiakasta ja yhtiössä työskentelee 3640 henkilöä. Folksam Generalin vakuutusmaksutulo vuonna 2013 oli 1,19 miljardia euroa ja liikevoitto 219 miljoonaa euroa. Kaikkien liiketoimintojen vakuutusmaksutulo vuonna 2013 oli 4,35 miljardia euroa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja pääjohtajana toimii Jens Henriksson. (Folksam 2013.)

2.2 Gjensidige

Gjensidige on norjalainen vakuutusyhtiö, jonka pääkonttori sijaitsee Oslolla. Nykyisessä muodossaan Gjensidige on perustettu 2003. Tuolloin yrityksen vakuutustoimintaa ei sisällytetty yhtiön pankkitoiminnan ja Den Norske Bankin fuusioon. Nykyään nämä kuuluvat Norjan suurimpaan finanssikonserniin DNB ASA:an. Aiemmin Gjensidige toimi keskinäisenä vakuutusyhtiönä, mutta myöhemmin yrityksen purkautumisen seuraamuksena se listautui Oslon pörssiin joulukuussa 2010. Yhtiöllä on vakuutusliiketoiminnan lisäksi tarjolla eläke- ja säästöpalveluita sekä vähittäispankkitoimintaa. Gjensidigen toimitusjohtaja toimii Helge Leiro Baastad.

Gjensidige on Norjan suurimpia vakuutusyhtiöitä ja yhtiöllä on 32,1 %:n osuus Norjan vakuutusmarkkinoista. Yrityksellä on tytäryhtiöitä Tanskassa, Ruotsissa ja Baltiassa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2013 oli 2,30 miljardia euroa ja liikevoitto 451 miljoonaa euroa. Yrityksellä on 176 konttoria ja 1,5 miljoonaa asiakasta. Yhtiö työllistää 3377 henkilöä. (Gjensidige 2013.)

2.3 If

If perustettiin vuonna 1999, kun ruotsalainen Skandia ja norjalainen Storebrand yhdistivät vahinkovakuutustoimintonsa. If on pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö 18 prosentin osuudellaan pohjoismaisista markkinoista (ei Baltia). Yhtiön omistaa Sampo-konserni, johon kuuluu myös Ifin sisaryhtiön Mandatum Life. Suomessa If tarjoaa henkivakuutus-



yhtiö Kalevan ja Mandatum Lifen myöntämiä henkivakuutuksia. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tukholmassa ja toimitusjohtajana on ruotsalainen Torbjörn Magnusson.

If tarjoaa vahinkovakuutuksia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltian maissa. Asiakkaita yhtiöllä on 3,6 miljoonaa, ja se työllistää 6830 henkilöä. Vuonna 2013 Ifin vakuutusmaksutulo oli 4,56 miljardia euroa ja liikevoitto 929 miljoonaa euroa. (If 2013, Sampo-konserni 2013.)

2.4 LähiTapiola

LähiTapiola-ryhmä on suomalainen finanssiryhmä, joka syntyi, kun Lähivakuutus ja Tapiola fuusioituivat vuonna 2012. Vuonna 2013 toimintansa virallisesti aloittanut LähiTapiola on omistuspohjaltaan keskinäinen vakuutusyhtiö. Vakuutusyhtiön lisäksi LähiTapiola-ryhmään kuuluvat LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö, LähiTapiola Pankki Oyj, LähiTapiola Varainhoito Oy, LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy ja 20 alueyhtiötä. LähiTapiolan vakuutustoiminnan ydin on 20 keskinäistä alueyhtiötä, joilla on yli 280 toimipistettä ympäri Suomea. Keskinäisenä yhtiöryhmänä voitot käytetään palvelujen ja asiakasetujen kehittämiseen. LähiTapiolan henkilöstömäärä on noin 4 000, josta noin puolet työskentelee alueyhtiöissä. Omistaja-asiakkaita on lähes 1,6 miljoonaa.

LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut. LähiTapiolan toimitusjohtaja on Erkki Moisander, ja pääkonttori sijaitsee Espoon Tapiolassa. LähiTapiolan vahinkovakuutuksen liikevaihto vuonna 2013 oli 1,34 miljardia euroa ja liikevoitto 248 miljoonaa euroa. (LähiTapiola 2013.)

2.5 OP-Pohjola

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen eli yhtiön perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä,



turvallisuutta ja hyvinvointia. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja pääjohtajana toimii Reijo Karhinen.

Yhtiö koostuu emoyhtiö Pohjola Pankki Oy:stä ja sen tytäryhtiöistä, joista merkittävimmät ovat Pohjola Vakuutus Oy, A-Vakuutus Oy, Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen, Seesam-vahinkovakuutusyhtiö Baltiassa, Pohjola Varainhoito Oy ja Pohjola Kiinteistö-sijoitus Oy.

OP-Pohjola on Suomen johtava vahinkovakuuttaja ja yhteisiä asiakkaita pankkitoiminnan kanssa on yli 1,5 miljoonaa. Vuonna 2013 OP-Pohjola-ryhmä työllisti 11983 henkilöä. OP-Pohjola-ryhmä harjoittaa vahinkovakuutustoimintaa Suomessa kolmessa yhtiössä: Pohjola Vakuutus Oy on yleisvahinkoyhtiö, A-Vakuutus Oy on keskittynyt ammattiliikenteen vakuuttamiseen ja Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen matkavakuuttamiseen. Vuonna 2013 OP-Pohjolan vakuutusmaksutulo oli 1,29 miljardia euroa ja liikevoitto 167 miljoonaa. (OP-Pohjola-ryhmä 2013.)

2.6 Tryg

Tanskan suurin vahinkovakuutusyhtiö Tryg on Ifin jälkeen toiseksi suurin vahinkovakuuttaja Pohjoismaissa. Yritys tarjoaa vakuutuspalveluita Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa. Yritys toimi Suomen vakuutusmarkkinoilla vuodesta 2001 vuoteen 2012, kun vuonna 2012 If osti Trygin Suomen liiketoiminnan. Yhtiö on listattu Tanskan pörssiin.

Trygissä työskentelee 3700 henkilöä ja yhtiöllä on 2,7 miljoonaa asiakasta. Trygin pääkonttori sijaitsee Ballerupissa Kööpenhaminan metropolialueella ja toimitusjohtajana toimii Morten Hübbe. Vuonna 2013 Trygin liikevaihto oli 2,61 miljardia euroa sekä liikevoitto 400 miljoonaa euroa. (Tryg 2013.)

2.7 Zurich Insurance Group

Zurich Insurance Group on yleisesti tunnettu nimellä Zurich. Yhtiö on Sveitsin suurin vakuutusyhtiö, jonka pääkonttori sijaitsee Zürichissä. Yhtiöllä on lähes 40 vuoden kokemus kansainvälisten verkostojen rakentamisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan yhtiön toimintoja Pohjoismaissa sekä maailmanlaajuisesti. Yrityksellä on toimintoja, Pohjois-



Amerikassa, Latinalaisessa Amerikassa, Euroopassa, Lähi-idässä, Afrikassa ja Aasian maissa. Yhtiön kotisivujen perusteella yrityksellä on toimintaa 170 maassa. Toukuussa 2014 Forbesin Global 2000 listalla Zurich sijoittui sijalle 84 maailman suurimpien pörssiyhtiöiden listalla (Forbes Global 2000 2014).

Zurichissä työskentelee yli 55000 työntekijää ja se tarjoaa laajan valikoiman vakuutus- tuotteita ja -palveluita. Vuonna 2013 yhtiön vahinkovakuutustoiminnan liikevaihto oli 27,78 miljardia euroa ja liikevoitto 2,17 miljardia euroa. Yrityksen kaikkien liiketoimintalueiden liikevaihto vuonna 2013 oli 50,5 miljardia euroa. Yhtiön liiketoiminnat on jaettu vahinkovakuuttamisen lisäksi henkivakuutus- ja maanviljelytoimintaan. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Martin Senn. Pohjoismaissa Zurich toimii nimellä Zurich Nordic, joka työllistää 190 henkilöä. (Zurich Group 2013.)

3 Kansainvälistymisen vertailukehikon laatiminen

3.1 Valittujen tarkastelunäkökulmien esitteleminen

Tämä osa muodostaa tutkimuksen teoreettisen osuuden, jonka lopputuotoksena on teoreettinen vertailukehikko. Kehikkoon on kerätty eri lähteitä käyttäen seitsemän kansainvälistymisen tarkastelunäkökulmaa. Tarkasteltavat näkökulmat ovat yhtiöiden liiketoiminta-alueiden jakautuminen ulkomailla, yritysten jakautuminen maantieteellisesti, tuotevalikoima ulkomailla, kansainvälistymisen strategia, kansainvälistymisen toimintamuodot, toiminnot ulkomailla ja differointistrategiat sekä kilpailutilanne ulkomaan operaatioissa.

Yritysten liiketoiminta-alueet ulkomailla havainnollistavat, millaisiin asiakasryhmiin kukin yhtiö on suuntautunut ulkomailla. Maantieteellisen jakautumisen perusteella saadaan käsitys yhtiöiden levinneisyydestä globaalisti. Tuotevalikoimaosiossa käsitellään yhtiöiden tuotetarjontaa ulkomailla. Erilaisia strategioita tarkastelemalla saadaan tietoa kansainvälistymiseen johtaneista syistä. Toimintamuodot kertovat, kuinka yritykset toimivat ulkomaan operaatioissa, millaisia yhteistyökumppaneita yhtiöillä on sekä minkälaisia palveluita on ulkoistettu tai tarjolla ulkomaisille asiakkaille. Toiminnot ulkomailla - osiossa tarkastellaan yhtiöiden ydintoimintoja. Erilaisia differointistrategioita tarkkaile-



malla selvitetään yhtiöiden erottautumista kilpailijoihin verrattuna. Näiden näkökulmien perusteella saadaan pääpiirteittäinen kuva, kuinka yritys toimii ulkomailla.

3.2 Liiketoiminta-alueiden jakautuminen ulkomailla

Vakuutusyhtiöillä on toisistaan poikkeavia liiketoiminta-alueiden määrittelyjä. Liiketoiminta-alueella tarkoitetaan osaa yrityksen toiminnoista. Esimerkiksi OP-Pohjolar ryhmän liiketoiminta-alueet on jaettu pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. Tässä tutkimuksessa keskitytään vahinkovakuuttamiseen, mutta sivutaan myös muita vakuuttamisen osa-alueita kuten henkivakuuttamista. Suurella osalla tarkasteltavista vakuutusyhtiöistä liiketoiminta-alueet on jaettu asiakastyypin mukaan yksityis-, yritys- ja suurasiakkaisiin. Näiden lisäksi osa vertailun yhtiöistä on perustanut Baltiaan erillisen liiketoiminta-alueen, mikä on olennainen liiketoiminta-alue kansainvälisyyttä tarkkailla. Hallinnollisesti Baltian toiminnot on usein toteutettu emoyhtiön omistamien tytäryhtiöiden kautta. Tässä työssä käytämme kyseistä määrittelyä, koska se on selkeä ja yhtiöiden keskuudessa yleisesti käytetty. Tutkimuksen käytännön osuudessa selvitetään, millä mainituista liiketoiminta-alueista yhtiöillä on toimintaa kotimaan ulkopuolella. (If 2013; OP-Pohjola 2013; LähiTapiola 2013.)

Yksityisasiakkaat ovat useimpien tarkasteltavien vakuutusyhtiöiden suurin liiketoiminta-alue. Yksityisasiakkaat-liiketoiminta-alue tarjoaa henkilöasiakkaille vakuutuksia kodin ja vapaa-ajan asunnon sekä muun omaisuuden turvaksi, auto- ja liikennevakuutuksia sekä henkilövakuutuksia. Yksityisasiakkaat voivat yhtiöstä riippuen ostaa esimerkiksi vene-, lemmikkieläin tai moottoripyörävakuutuksia. Yksityishenkilön tarvitsemaa vakuutusturvaa ulkomailla ovat tyypillisesti matkavakuutukset sekä tavaran kertakuljetusvakuutukset esimerkiksi ulkomaille muuton tai kotimaahan muuton takia.

Euroopan unionin komission määritelmän mukaan pienet ja keskisuuret yritykset (SME, Small and medium enterprises) ovat alle 250 henkilön yrityksiä joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pien- ja suuryritysasiakkaiden määritelmä eroaa hieman vertailtavien vakuutusyhtiöiden keskuudessa. Tässä työssä tarkastelemme yrityksiä heidän oman jakauman perusteella. Eroavaisuuksia ilmenee muun muassa asiakasyrityksen henkilömäärässä.



Yritysassiakkaille on tarjolla monenlaista turvaa yritystoiminnan vakuuttamisesta riskienhallintaan. Yrittäjän tulee ottaa työntekijöilleen myös pakollisia vakuutuksia kuten TyEL (Työntekijän Eläkelain mukainen vakuutus). Suurasiakkaat-liiketoiminta-alue käsittää isoimmat yritykset. If:n määritelmässä suurasiakkaita ovat yli 500 henkilön yritykset, Suurasiakkaat-liiketoiminta-alueiden tuotteita ovat omaisuus-, vastuuvakuutukset ja henkilövakuutukset kuten lakisääteinen tapaturmavakuutus. Useat yritykset tarjoavat suurasiakkailleen myös riskien konsultointia. (If 2013; OP-Pohjola 2013; LähiTapiola 2013.)

Taulukko 1. Liiketoiminta-alueet

Liike-toiminta-alueet	Yksityisasiakkaat	Yritysassiakkaat (SME)	Suurasiakkaat	Baltia

3.3 Yritysten jakautuminen maantieteellisesti

Useat yritykset törmäävät jossain vaiheessa kotimaansa markkinoiden pienuuteen. Verrattuna marginaalisiin kulutushyödykkeisiin vakuutuksilla on runsaasti potentiaalia kotimarkkinoilla, sillä lähes jokainen tarvitsee vähintään kotivakuutuksen. Esimerkiksi Venäjällä joka kymmenes auto on turvattu vapaaehtoisella autovakuutuksella, kun Suomessa vastaava vakuutus on kahdella kolmesta autosta. (If tiedotarkisto 2008.)

Asiakkaiden kansainvälistyminen ja myyntivolyymien kasvattaminen vientimarkkinoille ovat yleensä päätavoitteita vakuutusyhtiöiden kansainvälistymiseen. Tässä osuudessa tarkastelemme vakuutusyhtiöiden jakautumista maantieteellisesti ja siihen vaikuttavia syitä. Käytännön osuudessa tarkastellaan yrityksiä paikallisen läsnäolon näkökulmasta. Tarkoituksena kartoittaa valtiot, joissa yrityksillä on toimintaa omalla nimellään.

Yhdysvaltalainen taloustieteilijä Paul Krugmanin mallissa kaupungistumista ja yritysten keskittymistä perustellaan kustannusetujen muodossa. Yritykset ovat alkuun hajallaan, kunnes jokin sijaintipaikka houkuttelee useita yrityksiä lähekkäin ja saadaan kustannusetuja esimerkiksi yhteisten palvelujen ja infrastruktuurin muodossa. Tällöin syntyy ostovoimakeskittymä, joka synnyttää lisää paikallista tuotantoa. Kun tämä tyydyttää



paikallista kysyntää, tuotteiden hintataso laskee kuljetuskustannusten vähentyessä. Tästä johtuen paikalliset palkat nousevat ja tämä houkuttelee uutta työvoimaa, joka lisää kokonaisostovoimaa ja synnyttää uutta yritystoimintaa. Kasvanut työvoiman tarjonta hillitsee palkkojen nousua ja parantaa yritysten kannattavuutta. Näin keskittymisen ja kaupungistuminen jatkuvat kumulatiivisena prosessina. Myös vakuutusyhtiöt sijoittuvat suuriin kauppakeskittyymiin keskittääkseen toiminnot ja päästäkseen käsiksi muun muassa merkittäviin jälleenvakuutusvaroihin.

Kun yritys lähtee uusille markkinoille, yleisin toimintayksikkö on ollut valtio. Se on sopiva yksikkö markkinoinnin kannalta sekä kulttuurin ja instituutioiden yhtenäisyyden vuoksi. Myös taloudellinen tilastointi tapahtuu maakohtaisesti. Kohdemaan valitseminen on kansainvälistymisen ensimmäisiä valintoja ja siinä tärkeää on ottaa huomioon markkinapotentiaali, maariskit ja etäisyys. Markkinapotentiaalın ilmaisemiseen käytetään alueen bruttokansantuotetta, tuotannon kasvua ja tulotasoa henkilöä kohden. Maariskillä arvioidaan valuutta-arvon romahtamista, valuuttavarannon hupenemista, korruptiota, levottomuuksia tai poliittista riskiä. Valtion ajautuminen maksukyvyttömäksi on suuri riski, joka voi levitä laajalle. Uhkaavana esimerkkinä on Kreikan talouskriisi vuonna 2009 tai Ukrainan poliittinen kriisi 2014, jotka vaikuttavat koko maailman talouteen ja maiden välisiin suhteisiin. Maariski tapahtuu siis valuuttamarkkinoilla tai sisäisinä levottomuuksina. Maariskiluokituksilla on kansainvälisissä toimintamuodoissa suuri merkitys ja Suomessa niihin on erikoistunut vientitakuulaitos Finnvera. Finnveran tutkijat seuraavat eri maiden poliittista ja taloudellista tilannetta ja laativat maariskiluokituksia.

Palveluliiketoiminnassa valtion etäisyydessä on vähemmän liikkuvia osia kuin teollisuudessa, koska muun muassa kuljetuskustannuksia ei tarvitse huomioida. Sen sijaan on tärkeä huomioida kulttuurietäisyys. Pitkä kulttuurietäisyys hankaloittaa kommunikaatiota, tiedon kulkua ja johtamista. Maailman globalisoituminen ja tietotekniikan kehitys on hillinnyt kulttuurietäisyyden vaikuttamista liiketoiminnan kehittämiseen. Tietotekniikan kehitys mahdollistaa muun muassa vakuutusalan toimintojen hallinnoinnin sijainnista riippumatta. (Seristö H. et al. 2002: 79-96.)



3.4 Kansainvälistymisen strategia

Kansainvälistyminen on yritykselle keino saavuttaa suurempia kasvulukuja ja usein ainoa keino laajentua. Erään määritelmän mukaan kansainvälistyminen on prosessi lisätä osallistumista kansainväliseen toimintaan. Tämä ei tarkoita ainoastaan vientiä, vaan sisältää myös muut operaatiot kuten tuonnin ja alihankinnan. Tämä mielletään usein sisäänpäin kansainvälistymiseksi toisin kuin ulospäin kansainvälistymiseksi. (Luostarinen R., Welch L. S. 1988.)

Tässä osiossa luodaan tarkastelukehikko kansainvälistymisen syille, ensimmäiselle tulolle (first entry) ja toiminnan tavoitteille. Tutkimusten avulla on luokiteltu neljä erilaista lähtökohtaa finanssiyhtiöiden kansainvälistymiselle. (Hellman P. 1994: 191-208.)

- *Asiakkaita tarkkaileva (Customer following)*. Palveluyritykset seuraavat teollisuusyrityksiä kansainvälistymisessä. Palveluyritykset haluavat palvella kotimaisia asiakkaita heidän kansainvälisissä operaatioissaan, mikä pakottaa heidät kansainvälistymään itse.
- *Markkinoita etsivä (Market seeking)*. Yritykset ovat saavuttaneet kokemusta ja taloudellisia resursseja kotimaan markkinoilla, mikä mahdollistaa kansainvälistymisen palvelukseen ja hankkiakseen ulkomaisia asiakkaita.
- *Keskittäytyminen (Provider-driven)*. Keskittäytyminen suuriin kaupallisiin keskuksiin päästäkseen kiinni isoihin jälleenvakuutus toimintoihin sekä muodostamaan suhteita suuriin kansainvälisiin jälleenvakuutusyhtiöihin.
- *Kilpailijoita tarkkaileva (Competitor-following)*. Yritys seuraa kilpailijoiden kansainvälistymistä.
- *Yhteistyökumppanuus (Network approach)*. Yritys perustaa ja kehittää suhteita kansallisiin verkostoihin. Vakuutusyhtiöt toimivat usein tärkeässä roolissa kansallisissa verkostoissa, joissa on useita rajoja ylittäviä yhteyksiä.



- *Sähköinen markkinointi (Electronic marketing)*. Sovelletaan usein edellä mainittujen lähestymistapojen yhteydessä, kuten tarjoamalla vakuutuksia internetin välityksellä.

Teknologian kehittyminen on edesauttanut yrityksiä kansainvälistymään sähköisiä kanavia kuten internetiä ja televisiota käyttäen. Vakuutusyhtiöiden kansainväliset asiakkaat voivat pyytää vakuutuspalveluita kotimaansa markkinoilta ja vakuutusyhtiölle suotavaa on toimittaa palveluita myös kansainvälisesti. Edellä mainitut kansainvälistymisen lähestymismuodot eivät ole toistensa poissulkevia. Yritys saattaa käyttää internetiä elektronisessa markkinoinnissa tarkoituksenaan päästä kansainvälisille markkinoille ja yhtäläillä tämä on myös markkinoita etsivä lähestymistapa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään yritysten pääasialliset lähestymistavat ulkomaan markkinoille suuntautuessa. (Grönroos C. 1999: 290-297.)

Taulukko 2. Markkinoiden vientistrategiat

Vientistrategiat	Asiakkaita tarkkaileva	Markkinoita etsivä	Keskittäytyminen	Kilpailijoita tarkkaileva	Yhteistyökumppanuus	Sähköinen markkinointi
------------------	------------------------	--------------------	------------------	---------------------------	---------------------	------------------------

Tutkimusosiossa vertailtavien vakuutusyhtiöiden keskuudessa ei ilmennyt keskittäytymistä noudattavia tai kilpailijoita tarkkailevia vientistrategioita, joten ne on jätetty käsittelemättä.

3.5 Tuotevalikoima ulkomailla

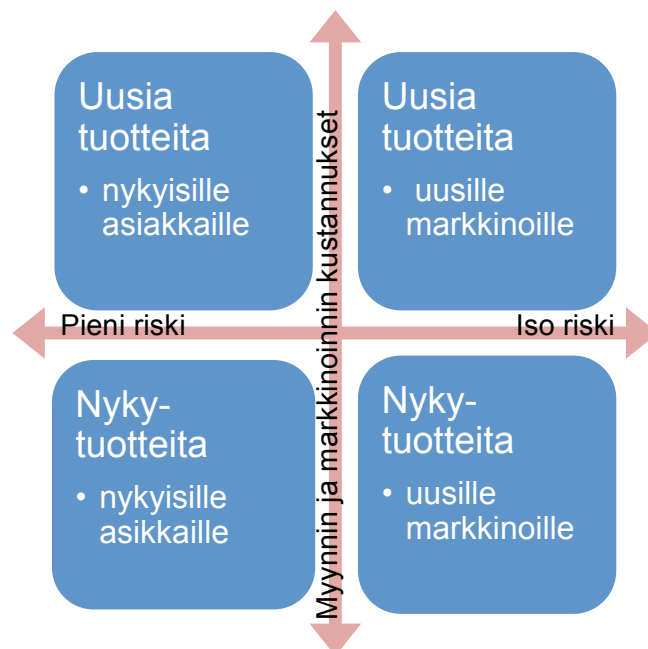
Tässä osiossa käsitellään yhtiöiden tuotevalikoimaa kotimaiden ulkopuolella. Tarkoitus on vertailla tarjoaako, yhtiö standardeja vai kansainvälisille markkinoille sopeutuvia tuotteita. Määrittääkseen markkinapotentiaalin yhtiön on arvioitava myynnin mahdollisuudet tuotteittain kyseisillä markkinoilla toimivien yhtiöiden keskuudessa ja arvioida yhtiön oman markkinapotentiaalin suuruus.

Pääasiallisesti yritykset keskittyvät tuotannon tehostamiseen tai kehittämään korkealaatuisia tuotteita. On olemassa vähän tietoa asiakkaiden tarpeista tai halusta investoi-



da korkealaatuisista tuotteisiin tai vaihtoehtoisesti laajaan tuotevalikoimaan. Useat yritykset aloittavat viennin passiivisesti, jolloin kansainvälistymisen tarve tulee yrityksen ulkopuolelta. Ulkomailla huomataan tuote tai palvelu tieteellisissä ja kaupan-alan julkaisuissa, maat ylittävässä mainonnassa, ostomatkoilla tai muussa yhteydessä. Tässä vaiheessa yhtiöt eivät muokkaa tai muokkaavat hyvin vähän tuotteitaan ulkomaisille markkinoille. Vakuutuksissa on olennaista tuotteiden kannattavuus, johon vaikuttavat olennaisesti kulttuuri ja maakohtaiset tavat. Esimerkiksi joissakin maissa ajoneuvojen varkaudet ovat yleisiä, kun toisessa maassa luonnonilmiövahingot ajoneuvolle ovat yleisiä. Tämä voi vaikuttaa kaskovakuutusten sisältöön ja hinnoitteluun tiettyjen turvien kohdalla.

Uusille markkinoille laajentumisen lähtökohtana on aina kannattavan liiketoiminnan tekeminen: on kyseessä sitten kansainvälistyminen, uusiin asiakasryhmiin, uusiin tuotealueisiin, tai uusiin jakelukanaviin laajentuminen. Tätä voidaan tehdä eri tavoin. Yksinkertaisin tarkastelu on, että tarjotaan nykyisiä vakuutustuotteita uusille ulkomaalaisille asiakkaille. Vaihtoehtoisesti uusille ulkomaalaisille asiakkaille tarjotaan uusia tuotteita, jotka on suunniteltu kyseisille ulkomaisille markkinoille. Tätä voidaan suunnitella yrityksissä käyttämällä yksinkertaista työkalua nimeltään Ansoffin matriisi.



Kuva 2. Ansoffin matriisi

Matriisissa eri vaihtoehdot on jaoteltu riskien mukaisesti. Varmin vaihtoehto on sijoittaa pääomaa kahteen vasemmanpuoleiseen vaihtoehtoon. Tämän lisäksi kaavio havainnollistaa asiakashankinnan (myynti ja markkinointi) kustannusten kasvun.

Mikäli uusille markkinoille laajentuminen tehtäisiin kannattamattomasti, siihen tulisi olla erityisiä syitä. Tällaisia syitä on harvoin mahdollista etukäteen tunnistaa ja jälkeenkäin perustella. Käytännössä näin kuitenkin tapahtuu, koska suunnitelmat eivät aina toteudu sen mukaan kuin tavoitteeksi on määritetty.

Tästä lähtökohdasta tulisi toiminnan uusilla markkinoilla olla aina kannattava ja luonnollisesti myös yksittäisten tuotealueiden. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että toiminnan käynnistäminen uudessa maassa voi aluksi olla tappiollista. Toiminnan alkuvaiheessa on tehtävä investointeja, jotka katetaan toiminnan käynnistyttyä saavutettavilla tuotoilla. Useita tuotteita myymällä voidaan joissakin tilanteissa ajatella, että yksittäisiä tuotteita myydään tappiolla, mikäli sen avulla saadaan asiakas ostamaan muita kannattavia tuotteita ja tämän seurauksena kokonaistoiminta on kannattavaa.

Useimmiten uusille markkinoille suuntautuessa lähtökohtana on yhtiön erinomainen osaaminen nykyisissä toimintamaissaan. Se arvioi, että samaa osaamista ja tuotteita voidaan tarjota uusilla markkinoilla. Käytännön osuudessa uusille markkinoille suuntautumista ryhmitellään seuraavanlaisesti:

- Uusille markkinoille mennään yhdellä tuotteella. Esimerkiksi Chartis tarjoaa matkavakuutusta Suomessa luottokorttien/kanta-asiakaskorttien kautta tai Skandia Life tarjoaa eläkevakuutuksia useisiin maihin myymällä tuotteita paikallisten agenttien kautta.
- Uusille markkinoille etabloidutaan useilla tuotteilla esimerkiksi kansainvälisen yrityksen vakuuttaa kansainvälinen vakuutusyhtiö. Vakuutusyhtiö hoitaa vakuutusohjelman mukaiset vakuutuslajit kaikissa toimintamaissa, jotka eivät liity paikalliseen lainsäädäntöön.
- Uusille markkinoille tarjotaan kokonaisasiakkuutta. Esimerkiksi Sampo perusti 90-luvulla Viroon vakuutusyhtiön ja aloitti vahinkovakuutusten myynnin yksityis- ja yritysasiakkaille. Sampo hyödynsi Suomen osaamistaan ja tarjosi Virossa kaikki tarpeelliset vakuutukset samasta yhtiöstä.



Siihen minkälaisia tuotteita ja kuinka niitä myydään uusilla markkinoilla vaikuttaa merkittävästi seuraavat asiat:

- Paikallinen lainsäädäntö – onko myytävissä tuotteita, joita myydään muissakin maissa vai onko tuotteet muokattava vahvasti paikallisen lainsäädännön mukaisesti.
- Toimialan ja jakelun rakenne – onko maassa myynti vahvasti välittäjien toimintaan perustuva kuten Saksassa ja Englannissa vai vakuutusyhtiöiden omaan myyntiin ja pankkijakeluun perustuva kuten Pohjoismaissa.
- Markkinoiden kyllästyneisyyden aste – onko vakuutustoiminta perinteistä ja sitä harjoitettu pitkään, jolloin suurin osa vakuutustarpeista on jo katettu vai kehittyvä markkina, jolloin merkittävä määrä vakuutustarpeista on yhä kattamatta kuten Baltian maissa.
- Kansantalouden tila – varakkaammissa kansantalouksissa vakuuttamisen aste on korkeampi, koska ihmisillä on varaa suojautua vakuutuksilla riskeiltä. Köyhemmissä maissa kaikki varat käytetään perustoimeentulon turvaamiseen. (Laitinen T. 2014.)

Taulukko 3. Tuotevalikoima ulkomailta.

Tuotteet	Erikoistunut tarjonta	Laaja valikoima	Kokonaisasiakkuus
----------	-----------------------	-----------------	-------------------

3.6 Kansainvälistymisen toimintamuodot

Tässä osiossa selvittää, minkälaisia toimintamuotoja vakuutusyhtiöt ovat käyttäneet kansainvälistymisessä. Toimintamuoto on merkityksellinen valinta yrityksen suuntautuessa ulkomaille. Toimintamuoto kertoo, kuinka yritys toimii kotimaan rajojen ulkopuolella. Toimintamuodon valintaan vaikuttaa, missä vaiheessa yritys on kansainvälistymässä. Kansainvälisyillä palveluyrityksillä on huomattu kolme erilaista lähtökohtaa kansainvälistymiselle. Yksi näistä toimintamuodoista ovat suorat ulkomaiset sijoitukset (FDI, foreign direct investment) ja sen erilaiset muodot, jotka kattavat ulkomaisten konttoreiden omistamisen, ulkomaiset tytäryhtiöt ja fuusiot sekä yritysostot. Suora ulkomainen sijoitus on luonteva keino palveluyrityksille sitouttaa ulkomaisia aktiviteettejä ja mahdollisesti tärkeämpi strateginen vaihtoehto niille kuin teollisille yrityksille. Toiseksi



on olemassa kansainvälisiä sopimussuhteita kuten lisensiointi, strategiset allianssit ja franchising-sopimukset. Kolmanneksi on hyvä huomioida viennin mahdollisuus. Osa palveluista voidaan viedä maahan ja niistä saattaa tulla tärkeitä palveluiden kansainvälisen kaupan vapautumisen myötä. (Hellman P. 1994: 191-208.)

Suora ulkomainen sijoitus (FDI) antaa sijoittajalle määräysvaltaa ulkomaisessa yrityksessä. Kun kaksi tai useampi yritys jakavat sijoituksen, kutsutaan operaatiota yhteisyritykseksi. Ulkomaisten sijoitusten tuoman hallinnoinnin avulla yritykset pääsevät kiinni tiettyihin resursseihin sekä markkinoihin (Daniels J. D., Radebaugh L. H. 1998: 17). Tarkasteltavassa vertailukehikossa suorat ulkomaiset sijoitukset kattavat yhteistyöyritysten lisäksi tytäryhtiöt, fuusiot ja portfolioinvestoinnit. Tytäryritys määritellään Hannu Seristön toimittamassa kirjassa Kansainvälinen liiketoiminta, ”yhtiön ulkomailla sijaitseväksi yksiköksi, jossa yrityksellä on vähintään 10 prosentin omistusosuus. Yrityksen tulee hallinnoida ja johtaa kyseistä yksikköään aktiivisesti, jotta tytäryritys-termiä voidaan käyttää.” Jos omistus-osuus on pienempi kuin 10 prosenttia tai aktiivisen hallinnoinnin ehdot eivät täyty, puhutaan portfolioinvestoinnista. Tämän tarkoituksena on sijoittaa pääomaa yksikköön voiton tavoittelemiseksi saadakseen tietoa kilpailijasta tai uudesta toimialasta. (Seristö H. et al. 2002: 118.)

Lisenssisopimuksissa lisenssinomistaja myöntää kohdemaassa toimivalle hakijalle yrityksen sisäistä tietotaitoa, joiden pohjalta tuleva lisenssinhaltija maksaa omistajalle sopimuksen mukaisia rojalteja. Vakuutus liiketoiminnan lisenssisopimukset sisältävät usein tavaranmerkin käyttöoikeuden ja oikeuden myydä tuotteita sekä muun muassa ulkomailla asiantuntija- tai johtajasopimukset voivat olla lisenssimuotoisia. Lisensiointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä ydinosaamisen kehittämiseen ja jättää ulkomainen myynti ja markkinointi lisenssinhaltijoille.

Franchising-sopimuksessa emoyhtiö luovuttaa liikeideansa ja markkinointi konseptinsa franchising-yrittäjän käyttöön. Kyse on siis markkinointimateriaalin, tavaramerkin ja liiketoimintaosaamisen käyttöoikeuden luovuttamisesta. Emoyhtiö saattaa auttaa yrittäjää liiketoiminnan operoimisessa, kuten johtamis- ja tietotekniikkapalveluissa. Kuten lisenssisopimuksissa rojalteja maksetaan myös franchising-sopimuksista. Franchising-sopimukset ovat yleisiä vakuutuslalla ja monet vakuutusyhtiöiden myyntipisteet toimivat franchising periaatteella. Toistaiseksi franchising on ollut suosittua vakuutusyhtiöi-



den kotimaan markkinoilla, mutta esimerkiksi useat pikaruokalaketjut ovat onnistuneet globalisoitumaan franchising periaatteella.

Franchising sisältää pienemmän taloudellisen riskin kuin suorat investointivaihtoehdot ja on hyvä keino kansainvälistyvälle alkuvaiheissa oleville yrityksille tai nopeaa laajentumista tavoittelevalle yritykselle. Se on joustavaa, mutta ei takaa samanlaista kontrollia kuin suorilla investoinneilla on mahdollista saavuttaa. (Seristö H. et al. 2002: 107-110.)

Strateginen allianssi tai laajemmin yhteistyösopimus on kahden tai useamman itsenäisen yrityksen sopimus. Usein sopimus kattaa tietyn toiminnon tai erityisintressin. Allianssin kohteena voi olla rajalliset toiminnot kuten markkinointiyhteistyö. Yhteisillä markkinointiponnisteluilla voidaan päästä markkinoille, joihin yhden yrityksen resurssit eivät riittäisi. Parhaassa tapauksessa yritykset hyötyvät toistensa erityistaidoista ja -osaamisesta. On mahdollista, että tällainen yhteistyö kehittyy pidemmällekin, aina yritysten fuusioon saakka. Allianssi voi olla myös suunnattu jonkin riskin alentamiseen tai jakamiseen kuten jälleuvakuutustoiminnoissa on tarkoituksena toimia. Tärkeää on, että osapuolille on toisilleen jotain annettavaa ja niiden on koettava, että ne saavat enemmän aikaan yhdessä kuin erikseen. (Seristö H. et al. 2002: 128-130.)

Johtamissopimukset ovat järjestely, jossa yrityksen toiminta siirretään toisen yrityksen vastuulle. Tämä voi olla tietty osa-alue kuten markkinointi tai tekninen toteutus. Johtamissopimus voi olla myös kokonaisuus, joka kattaa useita toimintoja. Sopimuksessa on siis kaksi osapuolta, joista toisella on tietotaitoa toisen osapuolen tarpeisiin. Johtamissopimuksia on karkeasti kolmea tyyppiä: 1) palkkioperusteinen, 2) resurssiperusteinen, 3) yhdistelmä. Palkkioperusteisessa sopimuksessa maksetaan palveluja tarjoavalle yritykselle kiinteä korvaus ja kulukorvaukset esimerkiksi koulutuksesta, henkilöresurseista. Resurssipohjaisessa sopimuksessa johtamispalveluita tarjoava yritys toimittaa henkilökuntaa ja toinen osapuoli rahoittaa hanketta pääomasijoituksilla. Tällaisessa sopimuksessa korvausta johtamisesta voidaan maksaa palkkioperustein tai yhtiöiden välisellä sopimuksella mahdollisen voiton jaosta. Yhdistelmässä liitetään johtamissopimukset jonkin muun liiketoimintamuodon kuten lisensioinnin tai franchisingin kanssa.

Johtamissopimukset ovat kasvaneet tilanteissa, joissa asiakasyritys pyrkii toimimaan ensisijaisena valmistus- tai palveluliiketoiminnan osajana, mutta yrityksellä puuttuu



taitoja tehdä niin. Yritys etsii johdon osaamista muista organisaatioista, joilla on vakiintunutta tietoa liiketoiminnosta. Johtamissopimukset ovat yleisiä kehittyvillä markkinoilla sekä palvelutoimialoilla kuten hotellialalla. Myös vakuutusyhtiöt voivat hyödyntää johtamissopimuksia yhdistelmän muodossa nimenomaan franchising konttoreiden osalta. Johtamissopimusten suurin hyöty on pieni riski usein vähäisen sijoitetun pääoman takia. On tärkeä tiedostaa, että johtamispalvelua tarjoavan yrityksen riskinä on tulevan kilpailijan kouluttaminen. (Seristö H. et al. 2002: 110-111.)

Taulukko 4. Kansainvälistymisen toimintamuodot

Toimintamuodot	Lisenssisopimus	Franchising	FDI	Strateginen allianssi	Johtamissopimukset
----------------	-----------------	-------------	-----	-----------------------	--------------------

Käytännön osuudessa vertailtavien vakuutusyhtiöiden keskuudessa ei ilmennyt franchising-sopimuksia ulkomaan toiminnoissa.

3.7 Toiminnot ulkomailla

Yhtiöillä on markkinoista riippumatta tiettyjä ydintoimintoja, jotka ovat keskeisiä yrityksen toiminnan kannalta. Tässä osiossa käsitellään vakuutusyhtiöiden ydintoimintoja ja selvitämme niiden kansainvälistymistä. Osiossa tarkastellaan, miten yhtiöiden toiminnot on toteutettu ulkomailla ja millaisia toimintoja on ulkoistettu kotimaan ulkopuolelle. Vakuutusyhtiön ydintoiminnot on jaettu korvauspalveluun, riskienhallintaa, IT/tukipalveluihin, myyntiin ja jälleenvakuuttamiseen.

Taulukko 5. Toiminnot ulkomailla

Toiminnot ulkomailla	Korvauspalvelu	Riskienhallinta (UW)	IT/Tukipalvelut	Myynti	Jälleenvakuuttaminen
----------------------	----------------	----------------------	-----------------	--------	----------------------

Underwriting eli riskinhallinta määrittää, millaisia riskejä vakuutusyhtiö on valmis vakuuttamaan, millä turvilla, ehdoilla ja hinnalla. Vakuutus sopimuksella vakuutusentaja siirtää vakuutusriskinsä vakuutusentajalle. Tässä työssä riskienhallintaa



tarkastellaan toiminnan sijainnin näkökulmasta, onko valtuudet annettu paikalliselle toiminnalle vai toteutetaanko ne keskitetysti jostakin toimipisteestä. Tyypillisesti yksityishenkilöiden sekä pienten ja keskisuurten yritysten vakuuttaminen tehdään paikallisesti käyttäen paikallisia tuotteita, ehtoja ja hinnoittelua. Suuryrityksillä on tyypillisesti globaaleja vakuutusohjelmia, joihin liittyvät riskienhallinta päätökset tehdään usein tämän vakuutusohjelman puitteissa. Päätöksiin osallistuu ohjelmasta vastaava henkilö sekä paikalliset olosuhteet tunteva paikallinen underwriter. (Laitinen T. 2014.)

Mikäli maassa on toimivat vakuutusmeklari- ja asiamiesverkostot, omat konttorit eivät ole välttämättömiä. Vakuutusmeklari on asiakkaan edustaja, joka hoitaa asiakkaan puolesta vakuutukset. Sopimus voi kattaa yksittäisten vakuutuslajien hoitamisesta kaikkien vakuutusasioiden hoitamisen. Asiakas maksaa meklarin palkkion. Näin on esimerkiksi Saksassa, jossa markkinat ovat tottuneet vakuutusmeklaritoimintaan. Jos yritys on valinnut toimintatavakseen kommunikoida asiakkaan kanssa suoraan, on sen panostettava omiin myyntikanaviin eli myyntiprosesseihin ja osaavaan myyntihenkilöstöön. Pohjoismaissa vakuutusten välittäminen on erityisesti yksityispuolella hoidettu vakuutusyhtiöiden omien myyntikanavien kautta.

Yritys- ja suurasiakkaita vakuutusyhtiöt palvelevat joko suoraan tai vakuutusmeklarin kautta. Vakuutusmeklari tarjoaa useiden vakuutusyhtiöiden vakuutuksia tehtävänäään löytää tai räätälöidä asiakkaalle sopiva vakuutusturva. Meklari työskentelee asiakkaalle eikä edusta tai markkinoi vakuutusyhtiöitä. Vakuutusmeklarin palveluita saatetaan tarvita esimerkiksi yritysten kansainvälistyessä. Myös tässä tutkimuksessa vertailtavien yhtiöiden tuotteita voidaan tarjota vakuutusmeklareiden välityksellä yrityksille, jotka ovat perustamassa liiketoimintaa johonkin Pohjoismaahan.

Vakuutusagenttien käyttäminen jakelukanavana on myös yleistä. Agentti on vakuutusyhtiön tuotteiden myyjä ja siinä roolissa vakuutusyhtiön edustaja, joka ei ole työsuhhteessa vakuutusyhtiöön. Useimmiten agentin rooli liittyy myyntiin, joissakin tilanteissa agentilla saattaa olla muitakin rooleja. Agentin palkkion maksaa vakuutusyhtiö.

Korvauspalvelu on olennainen osa vakuutusyhtiön toimintaa ja palvelu, jonka toiminnasta asiakkaat saavat vakuutusmaksuille vastinetta. Korvauspalvelussa asiakkaat arvostavat eniten korvausten nopeaa maksua tilille. Tämän jälkeen asiakkaat arvosta-



vat myös korvausten hakemista ajasta tai paikasta riippumatta sekä korvauksen hakemisen helppoutta ja vaivattomuutta. (Heli H. 2014.)

Useat vakuutusyhtiöt ovat siirtyneet osittain tai täysin sähköiseen korvauspalveluun ja puhelinpalveluun. Vahinkoilmoituksen tekeminen konttoreilla on väistymässä uusien toimintamallien myötä. Sähköisten korvaushakemusten myötä korvausten käsittely voidaan asiakkaan sijainnista riippumatta suorittaa keskitetysti tietyistä toimipisteistä. Yksityispuolen vahinkojen ja yritysten pienvahinkojen osalta harvemmin tarvitaan vahinkotarkastajan käyntiä vahinkopaikalla. Tämä mahdollistaa korvausilmoituksen tekemisen verkossa tai puhelimessa. ”Korvauspalvelu joutuu koetukselle silloin, kun sattuu paljon vahinkoja esimerkiksi myrskyjen tai ketjukolarien seurauksena”, sanoo LähiTapiolan korvauspalvelun johtaja Ritva Makkonen LähiTapiolan kotisivuilla (Makkonen R. 2012.)

Jälleenvakuuttaminen on vakuutus vakuutusyhtiötä varten. Jälleenvakuuttamisessa riski jaetaan useamman vakuutusyhtiön kesken. Tästä syystä vakuutustoiminta on ollut kansainvälistä kautta aikojen, sillä jälleenvakuutuksen avulla suurraskejä on tasattu maiden rajojen yli. Jälleenvakuutuksilla käydään kansainvälistä kauppaa, jossa jälleenvakuutusmaksuja vastaan ostetaan ja myydään osuuksia riskeistä. (Rantala J., Pentikäinen T. 2009.)

Jotkut Pohjoismaisista vakuutusyhtiöistä ovat lähiulkoistaneet (nearshoring) muun muassa tietotekniikan ja taloushallinnon tukitoimintoja. Tämä tarkoittaa toimintojen tuottamista matalamman kustannustason naapurimaassa, kuten Baltian maissa. Lähiulkoistusta pidetään usein kannattavana ratkaisuna samojen aikavyöhykkeiden ja lyhyen etäisyyden vuoksi. Hallittavuuden uskotaan olevan helpompaa fyysisen ja kulttuurisen läheisyyden vuoksi. (Niskanen S. 2011.)

3.8 Differointistrategiat ja kilpailutilanne

Markkinoinnin terminologian mukaan ”tuote” kattaa kaiken, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ostettavaksi. Tässä mielessä tuotteita on kahdenlaisia: palvelutuotteita ja fyysisiä tuotteita eli tavaroita. Kaikissa tuotekonsepteissa ydin on asiakastarpeen tai -ongelman ratkaiseminen, ja siten kaikki tuotteet ovat palveluita. Fyysinen tavara on asiakastar-



peen tai -ongelman ratkaisuväline. Vakuutukset ovat aineettomia, joten niitä haastava esitellä asiakkaille, koska sitä ei voi tarkastella tai kokeilla. Vakuutukset konkretisoituvat korvausta haettaessa. Asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua, sopivuutta, toimintavarmuutta ja lopputulosta etukäteen. Asiakas on olennainen osa vakuutuspalvelun toimitusprosessia. Tämä tekee syvällisestä asiakastuntemuksesta ja asiakassuhteen johtamisesta tärkeitä. Joillakin yhtiöillä on yleistä, että asiakas tulee perinteisesti konttorille, mutta etenkin internet korvaus- ja myyntikanavana on yleistynyt. Suuri osa vakuutuspalveluista kulminoituu henkilöstön osaamiseen myynti- ja korvaustilanteessa. Tällaisissa tilanteissa henkilöstön osaaminen on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestymisen kannalta.

Jotkut asiakkaat olettavat, että korkeampi hinta takaa palvelun ja laadun luotettavuuden vahinkohetkellä. Toiset asiakkaat taas kokevat, että halvemman palvelun ostaminen on paras tapa hallita taloudellista riskiä, koska varmuutta palvelun laadusta ei ole. Vakuutusta ostaessa asiakas joutuu käyttämään epäsuoria tapoja arvioimaan palvelun laatua ja sopivuutta. Näitä ovat esimerkiksi suositukset, yrityksen maine. Nämä ovat vakuutusyhtiöillä keskeisessä strategisessa roolissa, koska on tärkeä parantaa yrityksen tunnettavuutta, uskottavuutta ja luotettavuutta. Nämä seikat nostavat kansainvälisille markkinoille pääsyn kynnyksiä, siltä osin että yhtiö ei ole kansainvälisesti tunnettu. (Äijö T. 2008: 70-72.)

Erään määritelmän (Äijö T.2008: 64) mukaan strategisessa suunnittelussa kyse on yrityksen ylivoimaisen osaamisen ja ylivoimaisen asiakashyödyn luomisesta, määrittämisestä ja hyödyntämisestä markkinoilla. Toisin ilmaistuna keskeistä strategisessa suunnittelussa on sopeutuminen markkinoihin, kilpailijoihin ja ympäristöön.

On tärkeää tiedostaa, mitä kilpailukyky eli menestyminen suhteessa kilpailijoihin tai ylivoimainen asiakashyöty tarkoittaa sekä missä ja millä yritykset kilpailevat. Yhden teollisuus- tai palvelualan kansainvälisen kilpailukyvyn mittarina käytetään tavallisesti suhteellista osuutta maailman markkinoista. Kun puhutaan kilpailusta markkinoilla, useat mieltävät yritysten kilpailevan paikalla, jossa toimimme. Konkreettisesti markkinat sijaitsevat: asiakkaiden mielessä tai tietoisuudessa. Viime kädessä yritykset kilpailevat keskenään asiakkaiden suosioista kilpailukeinoja yhdistämällä. Tästä voidaan käyttää termiä markkinointipaketti, jonka osia ovat hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus. (Äijö T. 2008: 70-72.)



Usein julkisessa keskustelussa kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät pelkistetään vain hintaan, kun yritykset taas pyrkivät pois hintakilpailusta. Parasta kilpailukykyä on se, että pystytään tuottamaan ainutlaatuista ja korkeatasoista palvelua, josta saa korkeaa hintaa. Menestyksen perusta on yrityksen erottautuminen asiakkaan silmissä edukseen. Globalisaation edetessä kansainvälisillä markkinoilla erottautuminen käy yhtä haastavammaksi. Tarjonnan määrä lisääytyy, kun globalisaation myötä kaikilla yrityksillä on pääsy samoille markkinoille.

Erottautuminen kansainvälisillä markkinoilla voidaan jakaa neljään perinteiseen differointistrategiaan: tuotedifferointiin, palveludifferointiin, brändidifferointiin ja hintadifferointiin. Kaikissa strategioissa keskeistä on erottautuminen edukseen asiakkaiden tietoisuudessa. Tuotedifferointi tarkoittaa ainutlaatuisilla tuoteominaisuuksilla ja tuoteinnovaatioilla erottautumista kilpailijoista. Myös vakuutuslalla tuotteet eroavat yhtiöiden välillä, vaikka niissä on paljon samanlaisuuksia. On tärkeää muistaa, että kaikki tuotteet kypsyvät vähitellen. Kun ala kypsyy niin pitkälle, että kilpailijat pystyvät tarjoamaan samantasoisia tuoteominaisuuksia, pyrkivät yritykset erottautumaan tarjoamalla erilaisia ja parempia palveluja. Tyypillinen keino erottautua kansainvälisessä kilpailussa on tarjoamalla laadukkaampaa, nopeampaa ja parempaa palvelua. Brändillä edukseen erottautuminen edellyttää tärkeitä eroja palvelussa tai tuotteessa. Brändi on parhaimmillaan silloin, kun se tukee jotakin todellista eroa palvelussa tai tuotteessa. Jos differointistrategiat eivät toimi, niin se on merkki, että asiakkaat pitävät kilpailijoiden palveluja tai tuotteita samanarvoisina. Palveluiden tai tuotteiden samanlaisuus on huolestuttavaa, sillä tällöin asiakas päätyy hintavertailuun. Jos yritys törmää asiakkaiden hintavertailuun yhä uudelleen on hyvä pysähtyä miettimään kilpailutilannetta ja strategiaa. (Äijö T. 2008: 56-59.)

Useiden tutkimustulosten valossa erityisesti suomalaisyritysten puutteet ja vaikeudet kansainvälisillä markkinoilla voidaan tiivistää seuraaviin päätekijöihin.

1. Yrityksen tuntemattomuus ja kilpailijoiden luottamukselliset sekä vakiintuneet suhteet asiakkaisiin
2. vajavaiset tiedot ulkomaan markkinoista, kilpailusta, jakelusta ja kulttuurista



3. resurssien puutteet henkilöstön kielitaidossa, kansainvälisessä kokemuksessa sekä markkinointiosaamisessa
4. ulkopuolisen toimijan vaikeudet, kuten pitkä etäisyys kotimarkkinoista, lainsäädännölliset esteet sekä paikallisten kilpailijoiden vastatoimet.

(Äijö T. 2008: 49.)

Taulukko 6. Differentiivstrategiat

Differentiivstrategiat	Tuotedifferentiiv	Palveludifferentiiv	Brändi-/Imagodifferentiiv	Hinnoittelu
------------------------	-------------------	---------------------	---------------------------	-------------



3.9 Yhteenveto

Vertailukehikkoon on koottu käytännön osuudessa läpikäytävät näkökulmat.

Taulukko 7. Vertailukehikko

Liike-toiminta-alueet	Yksityisasiakkaat	Yrityisasiakkaat (SME)	Suuriasiakkaat	Baltia	
Toiminnot maantieteellisesti					
Vienti-strategiat	Asiakkaita tarkkaileva	Markkinointia etsivä	Yhteistyökumppanuus	Sähköinen markkinointi	
Tuotteet	Erikoistunut tarjonta	Laaja valikoima	Kokonaisasiakkuus		
Toimintamuodot	Lisenssisopimus	FDI	Strateginen allianssi	Johtamisso-pimukset	
Toiminnot ulkomailla	Korvauspalvelu	Riskienhallinta (UW)	IT/Tuki-toiminnot	Myynti	Jälleenvakuuttaminen
Differointi-strategiat	Tuotedifferointi	Palveludifferointi	Brändi-/Imagodifferointi	Hinnoittelu	



4 Yrityskohtaisen kansainvälisyyden toteutuksen analyysi, vertailu ja yhteenveto

4.1 Liiketoiminta-alueiden kansainvälisyyden vertailu

Vertailukehikon ensimmäinen näkökulma on yritysten liiketoiminta-alueiden tarkasteleminen. Osiossa selvitetään, millä liiketoiminta-alueilla yhtiöt toimivat kotimaansa ulkopuolella. Taulukko kertoo yhtiöiden liiketoiminta-alueiden suuruudet sekä liiketoiminta-alueet, joilla yhtiöt toimivat. Suurempi fontti taulukossa kuvastaa suurempaa merkitystä yhtiön vakuutusmaksutulon kerryttäjänä. Ifillä ja Trygillä on saatavilla prosenttiluvut, jotka kertovat liiketoiminta-alueiden osuuden vakuutusmaksutuloista. Tiedot on kerätty vuoden 2013 vuosikertomuksista.

Taulukko 8. Liiketoiminta-alueiden jakautuminen ulkomailta

Liiketoiminta-alueet	Yksityisasiakkaat	Yrityisasiakkaat (SME)	Suuriasiakkaat	Baltia
Folksam	Folksam	Folksam		
Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige		Gjensidige
If	If 56 %	If 29 %	If 13 %	If
LähiTapiola	LähiTapiola	LähiTapiola	LähiTapiola	
Pohjola	Pohjola	Pohjola	Pohjola	Pohjola
Tryg	Tryg 46 %	Tryg 18%	Tryg 26%	
Zurich	Zurich	Zurich	Zurich	

Jokainen tarkasteltavista yhtiöistä toimii yksityisasiakas-liiketoiminta-alueella. Tämä on myös yhtiöiden suurin liiketoiminta-alue. Pohjoismaissa Zurich toimii nimellä Zurich Nordic. Zurich Nordic tarjoaa vahinkovakuutuspalveluita yritysasiakkaalle, joita pääasiassa ovat suuret kansainväliset yhtiöt. Vertailtavista yhtiöistä Folksam ja Gjensidige eivät tarjoa palveluja suurasiakkaille. Suurasiakkaat on liiketoiminta-alueena herkkä suurille globaaleille riskeille. Usein tämän yksikön vuosittainen tulos vaihtelee merkittävästi vuoden aikana tapahtuneista suurista vahingoista.

Gjensidige on Norjan markkinajohtaja pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä maatiilojen vakuuttamisessa. Myös vertailun keskinäiset vakuutusyhtiöt Folksam ja LähiTa-



piola tarjoavat aktiivisesti maatilavakuutuksia. Maatalousvakuutukset kuuluvat pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminta-alueeseen. LähiTapiola tarjoaa vakuutuspalveluita ulkomailla toimiville suomalaisille yksityis- ja yritysasiakkaille. LähiTapiolan yritysasiakkaiden ulkomaan toimintojen palveluita ovat vakuutusturvan suunnittelu ja neuvonta, maakohtainen tieto vakuutusturvan sisällöstä henkilöstön ja toiminnan vakuuttamiseksi, ulkomaisten riskien kartoitus, omaisuuden, toiminnan ja henkilöstön vakuutusjärjestelyt sekä vahingontorjunta- ja riskienhallintatyö. Yhtiöllä ei ole erillisiä toimipisteitä ulkomailla vaan tarjoaa vakuutusratkaisuita kansainvälisille yritysasiakkaille kotimaasta käsin. Folksamilla on kotimaan lisäksi toimintaa Suomessa yksityis- ja yritysasiakasliiketoiminta-alueilla.

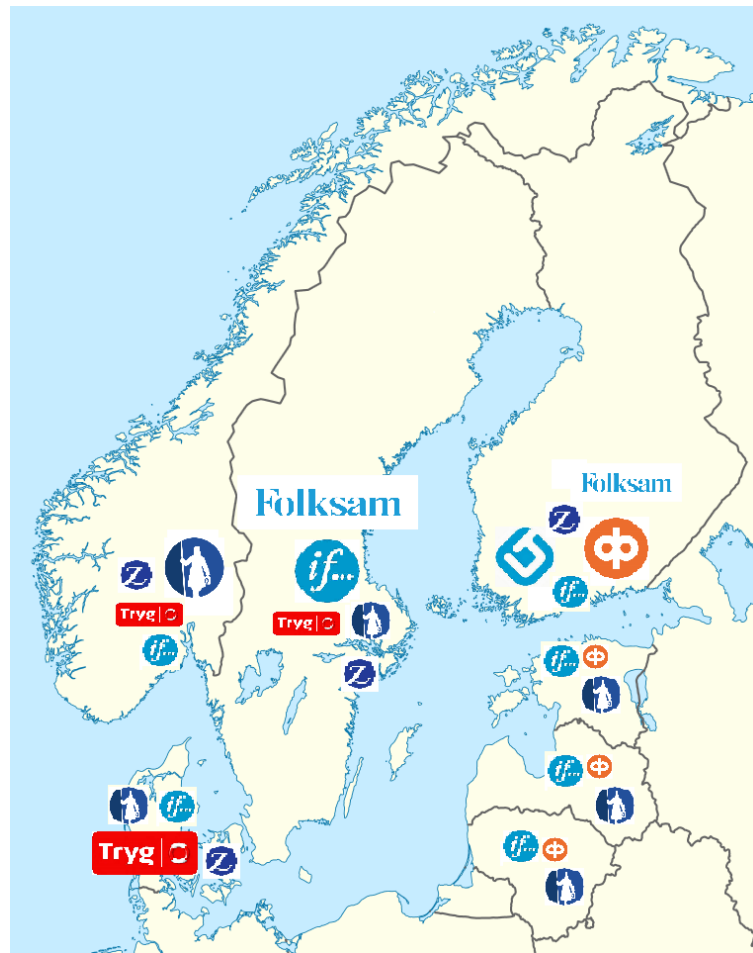
Pohjola, Gjensidige ja If tarjoavat vakuutuspalveluita Baltian maissa, ja se muodostaa yhtiöllä erillisen liiketoiminta-alueen. Pohjola toimii Baltiassa täysin omistamiensa ja hallinnoimiensa Seesam-yhtiöiden välityksellä. Ifin Baltian tytäryhtiön kotipaikkana on Viro, ja Latviassa sekä Liettuassa yhtiö toimii sivukonttoreidensa kautta. Ifillä on Baltiassa runsaat 300 000 asiakasta. Kaikki kolme yhtiötä tarjoavat Baltiassa yksityis- ja yritysasiakkaiden vakuutuksia. Ifillä on näiden lisäksi toimipisteitä Venäjällä, Ranskassa, Alankomaissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa, joissa yhtiö toimii suurasiaakasliiketoiminta-alueella.

Tanskalaisella Trygillä on Ruotsissa Moderna tytäryhtiö, joka tarjoaa vakuutuksia yksityisasiakkaille ja pienille sekä keskisuurille yrityksille. Ruotsin liiketoiminta-alue edustaa kahdeksaa prosenttia yhtiön vakuutusmaksutuloista. Trygillä on Pohjoismaiden suurin takausvakuutuspalveluihin erikoistunut tytäryhtiö Tryg Garanti, joka toimii suurasiaakasliiketoiminta-alueen yhteydessä ja tarjoaa takausvakuutuksia kaikissa Pohjoismaissa. Yhtiö on kansainvälisen luottovakuutus ja vakuutussopimus yhdistyksen jäsen (ICISA). (Tryg Garanti 2013.)

4.2 Toiminnot maantieteellisesti

Tässä osuudessa tarkastelemme vakuutusyhtiöiden jakautumista maantieteellisesti ja siihen vaikuttavia syitä. Oheinen kartta osoittaa vertailtavien vakuutusyhtiöiden levinneisyyden Pohjoismaissa ja Baltian maissa. Yrityksen suurempi logo suhteessa saman yhtiön muihin logoihin kertoo yhtiön pääkonttorin ja kotimaan sijainnin.





Kuva 3. Vertailtavat vakuutusyhtiöt Pohjoismaissa ja Baltiassa

Vakuutusyhtiöille kuten muillekin toimialoille avautui uusia markkina-alueita vuoden 1990 tietämillä, kun Baltian maat itsenäistyivät. Baltiassa vakuuttamisen aste on vielä matala ja siellä asiakkaiden vakuutusturvan laajentamiselle on kysyntää. Tämän lisäksi lyhyt etäisyys helpottaa liiketoiminnan hallinnointia ja viemään osaamista Baltian alueelle. Tämä alue on ollut kannattava siellä toimiville pohjoismaalaisille vakuutusyhtiöille, sillä If on Viron markkinajohtaja 26 prosentin osuudellaan markkinoista ja Pohjola Viron viidenneksi suurin. Liettuassa Ifin markkinaosuus on 7 prosenttia ja Latviassa 11 prosenttia. Koko Baltian alueella Gjensidigellä on 8 prosentin, Ifillä 13,7 prosentin sekä Pohjolalla 6,3 prosentin osuus markkinoista. Kyseiset yhtiöt pyrkivät vahvistamaan liiketoimintaansa Baltiassa ja mainitsevat strategiassaan tavoitteeksi olla yksi alueen johtavista vakuutusyhtiöistä. Kaikki kolme yhtiötä ovat toimineet Baltian alueella 90-luvulta lähtien. Ifillä on Baltian lisäksi toimipisteitä omalla nimellään Venäjällä, Rans-

kassa, Alankomaissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa, joissa palvellaan lfin kansainvälisiä suurasiakkaita. Yhtiö on edustettuna yli 100 maassa eurooppalaisten yritys- ja konttoriverkostojen sekä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden välityksellä.

Keskinäisillä vakuutusyhtiöillä viennin syyt koostuvat asiakkaiden tarpeista. Aikaisemmin Tapiola on ollut vaatimaton kansainvälistymisen suhteen tai myöhään herännyt. Vuosien 1964-1990 aikana Tapiola teki kolme markkinoilletuloa. Nykyään LähiTapiolan kansainvälinen palveluverkosto tarjoaa suomalaisille asiakkaille vakuutus- ja korvauspalvelua yli sadassa maassa. LähiTapiola on vertailun yhtiöistä ainoa, jolla ei ole konttoreita kotimaan ulkopuolella vaan yrityksen vakuutusturva, esimerkiksi ulkomaiselle tytäryhtiölle, järjestetään Suomesta käsin hoidetun vakuutusratkaisun avulla. Folksamilla on Suomessa tytäryhtiö Folksam Vahinkovakuutus Oy. Suomessa yritys on painottunut ruotsinkielisille rannikkoalueille sekä tietyille kasvualueille.

Zurich on vertailun yhtiöistä ainoa aidosti globaali. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa Zurich on johtava kaupallisten omaisuus ja vahinkovakuutusten toimittaja suurille ja keskisuurille yrityksille. Yhtiö tarjoaa vakuutuspalveluita 170 maassa itsenäisesti tai yhteistyökumppaneidensa kautta. Zurichilla on sivukonttori jokaisessa Pohjoismaassa Islantia lukuun ottamatta.





Kuva 4. Zurichin painoalueet maailmanlaajuisesti (Zurich Group 2013)

4.3 Kansainvälistymisen strategia

Tässä osiossa kartoitetaan yritysten pääasiallisia strategioita ulkomaan markkinoille suuntautuessa. Kaikki vertailun vakuutusyhtiöstä kansainvälistyvät jollakin tasolla tarkkailemalla asiakkaidensa tarpeita ulkomailla (asiakkaita tarkkaileva). Erityisesti kotimaiset yritysasiakkaat tarvitsevat luotettavia vakuutuspalveluita vakuuttaakseen liiketoimintansa ulkomailla. Tämä ajaa useat vakuutusyhtiöt perustamaan toimintoja etenkin Baltiaan joko omalla nimellä tai yhteistyökumppanien välityksellä.

Taulukko 9. Markkinoiden vientistrategiat

Vienti-strategiat	Asiakkaita tarkkaileva	Markkinoita etsivä	Yhteistyökumppanuus	Sähköinen markkinointi
Folksam	Folksam	Folksam		
Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige	
If	If	If		If
LähiTapiola	LähiTapiola			
OP-Pohjola	Pohjola	Pohjola		
Tryg	Tryg	Tryg	Tryg	
Zurich	Zurich	Zurich	Zurich	

Erityisesti osakeyhtiöt kansainvälistyvät tavoittaakseen uusia asiakkaita (markkinoita etsivä) sekä pyrkivät tarjoamaan heille kattavia palveluita muun muassa yhteistyökumppaneiden kautta (yhteistyökumppanuus). Markkinoita etsivä lähestymistapa keskittyy yritykseen itseensä etsien uusia asiakkaita ja rakentaen suhdetta näiden välille, kun asiakkaita tarkkaileva tapa keskittyy voimassa olevien asiakkuuksien ylläpitoon ja kehittämiseen. Yhteistyökumppanuus voi taas toimia muun muassa hyödyntäen suuren toimijan jakelukanavaa. Esimerkiksi Norjassa ja Tanskassa Nordea pankki on tarjonnut vuodesta 2002 alkaen Trygin vakuutuksia pankkiasiakkailleen. Myös teknologian kehittyminen on edesauttanut yrityksiä kansainvälistymään sähköisiä kanavia käyttäen (sähköinen markkinointi). (Hellman P. 1994: 191-208.)

Norjalainen Gjensidige on lähestynyt tanskalaisia asiakkaita paikallisen finanssitalon kautta. Nykredit finanssitalo välittää Gjensidigen yksityis- ja yritysvakuutuksia. Ruotsiin sekä Baltian maihin yhtiö on todennäköisesti etabloitunut asiakkaitaan seuraamalla ja kasvua tavoittelevista syistä johtuen. Norjalaisen ja ruotsalaisen yhtiön fuusion tuloksena muodostunut If on vuodesta 1999 lähtien toiminut Norjan ja Ruotsin markkinoilla. Suomen markkinoille If laajentui vuonna 2001, kun Sammon vahinkovakuutustoiminnosta tuli osa yhtiötä. Sampo on perustanut Viroon vakuutusyhtiön 90-luvulla, josta If on luonnollisesti hyötynyt Baltian toiminnoissaan. Pohjoismaiden suurimpana vahinkovakuutusyhtiönä Ifillä on ollut resursseja ja osaamista, joita hyödyntämällä yhtiö on rohkaistunut uusille markkinoille, kuten Venäjälle, jonne If on perustanut pohjoismaisia yritysasiakkaita palvelevan vakuutusyhtiön.



Keskinäiselle yhtiölle hieman epätyypilliseen tapaan Folksam on etabloitunut Suomen markkinoille yrityskaupan myötä ostamalla Aktia Vahinkovakuutuksen, joka toimii tiiviissä yhteistyössä Aktia Pankin kanssa. Yhteistyö on jatkunut omistajan vaihdoksen jälkeen. Vertailun toinen keskinäinen yhtiö LähiTapiola on mukana kansainvälisillä foorumeilla ja keskinäisten yhtiöiden kansainvälisten etujärjestöjen toiminnassa, mutta yhtiöllä ei ole omalla nimellä toimintaa Suomen ulkomailla ja on se vertailun yhtiöistä kotimaisin.

Zurich toimii itsenäisesti tai yhteistyökumppaneidensa välityksellä laajalti kaikissa maanosissa. Pohjoismaissa yhtiö tarjoaa vakuutusratkaisuja sekä kotimaassa toimiville että kansainvälisille yrityksille. Kun asiakasyrityksellä on toimintoja useassa maassa, yhtenäinen ja keskitetty vakuutusratkaisu tarjoaa merkittävää arvoa tuoden säästöjä, läpinäkyvyyttä ja parempaa kontrollia riskienhallinta prosesseihin. Asiakasyrityksen globalisoituessa pohditaan vakuutusten ostamista paikallisesti tai keskitetysti. Paikallisessa ratkaisussa on noudatettava maakohtaisia vakuutuslakeja, vakuutussäännöksiä ja verovaatimuksia. Tästä johtuen mahdolliset mittakaavaedut saatetaan menettää. Zurich tarjoaa keskitetyn ratkaisun, jonka avulla asiakasyritysten tarpeet tiedostetaan entuudestaan ja säännösten noudattamista voidaan seurata. Useat yritykset päätyvät keskitettyyn ratkaisuun. Useiden vuosien kokemuksella Zurichilla on resursseja tuottaa tai kehittää asiakkaalle tarpeita vastaava vakuutus paikan päällä. Tämän lisäksi asiakasyrityksille on käytössä laaja kansainvälinen yhteistyöverkosto. Paikalliset vakuutusyhtiöt joutuvat taas turvautumaan lähinnä valmiisiin vakuutuksiin tai mahdollisesti sijoittamaan resursseja kehittääkseen asiakkaan tarpeita vastaavan vakuutuksen. (Zurich Group 2013.)

Pohjoismaalaiset vakuutusyhtiöt ovat kansainvälistyneet pääosin kahdesta syystä: vakuuttaakseen yritysasiakkaiden yritystoiminnan ulkomailla tai hankkiakseen uusia yksityis- ja yritysasiakkaita. Vakuutusyhtiöiden viennin syihin ja kiinnostuksen kohteisiin vaikuttaa yrityksen yhtiömuoto. Keskinäiset vakuutusyhtiöt ovat keskittyneet kotimarkkinoihin, mutta seuraavat kotimaisia asiakkaita ulkomaille. Osakeyhtiöillä on osakkeenomistajien odotukset, ja yritykset etsivät laajentumisen mahdollisuuksia lähialueilta.



4.4 Tuotevalikoima ulkomailla

Tässä osiossa käsitellään yhtiöiden tuotevalikoimaa kotimaiden ulkopuolella. Tarkoitus on selvittää, mennäänkö uusille markkinoille muutamalla tietyllä tuotteella, usealla tuotteella (tarjotaan tietyn vakuutuslajin vakuutuksia kaikissa toimintamaissa) vai tarjoten kokonaisasiakkuutta.

Taulukko 10. Tuotevalikoima ulkomailla

Tuotteet	Erikoistunut tarjonta	Laaja valikoima	Kokonaisasiakkuus
Folksam			Folksam
Gjensidige		Gjensidige	Gjensidige
If			If
LähiTapiola			
Pohjola		Pohjola	
Tryg	Tryg		Tryg
Zurich		Zurich	

Zurich Nordic tarjoaa vakuutusratkaisuja ja riskienhallintaa pohjoismaisille ja monikansallisille yhtiöille. Yhtiö tekee läheistä yhteistyötä asiakkaiden ja välittäjien kanssa ja toimittaa asiaankuuluvia ratkaisuja sovitulla palvelun tasoilla. Yhtiön riskien suunnittelu, tekninen korvauspalvelu ja maailmanlaajuisten riskien ymmärtäminen toimivat yhdessä ja auttavat asiakkaita hallitsemaan ja vähentämään riskeistä aiheutuneita kustannuksia. Zurich Nordicin tuotteita ovat: omaisuuteen, vastuuseen, laivojen lastinkäsittelyyn, ajoneuvokalustoon, tekniikkaan ja talouden linjoihin liittyvät vakuutukset. Zurichilla tarjonta vaihtelee maittain ja maanosittain. Pohjoismaissa yhtiöllä on suurille yritysasiakkaille laaja vakuutustarjonta, mutta yksityisasiakkaille vakuutuksia ei ole tarjolla. (Zurich Nordic 2013.)

Pohjolan Seesam yhtiöiden kotisivujen perusteella yhtiöllä on Baltiassa laaja tarjonta. Tarjonta vaihtelee maakohtaisesti markkinoiden mukaan. Esimerkiksi Virossa on tarjolla pienvenevakuutuksia yksityisasiakkaille, kun niitä ei Latviassa tai Liettuassa ole. Tarjonta yksityisasiakkaille on kokonaisuudessaan hieman suppeampi kuin Suomessa. Pohjola tarjoaa laajasti yrityspuolen vakuutustuotteita etenkin Virossa. Näitä ovat muun muassa logistiikkaan, kiinteistöihin, yrityksen omaisuuteen, rakentamiseen, toiminnan jatkuvuuteen ja vastuuseen sekä työntekijöihin liittyvät vakuutukset. Latviassa ja Liettu-



assa Pohjolalla on tarjolla työntekijöihin, rakentamiseen ja kuljettamiseen erikoistuneita tuotteita. Gjensidige tarjoaa Baltiassa vahinkovakuutuksia yksityis- ja yritysasiakkaille. Yhtiön päätuotteita ovat ajoneuvoihin, omaisuuteen, tapaturmiin ja terveyteen liittyvät vakuutukset. If on toiminut Sammon ajoilta Baltian alueella, jolloin se aloitti vahinkovakuutusten myynnin yksityis- ja yritysasiakkaille. Sampo hyödynsi Suomen osaamistaan ja tarjosi Virossa kaikki tarpeelliset vakuutukset samasta yhtiöstä. If tarjoaa Baltiassa ja Pohjoismaissa asiakkailleen kokonaisasiakkuutta.

Tryg Garanti tarjoaa takausvakuutuspalveluita kaikissa Pohjoismaissa. Yhtiö on erikoistunut rakentamiseen ja teollisuuden tarvitsemiin takauksiin. Norjassa Trygin tuotevalikoima yksityis- ja yritysasiakkaissa on yhtenäinen kotimaan Tanskan kanssa. Ruotsissa toimiva Moderna-vakuutusyhtiö on Trygin omistama ja tarjoaa kattavasti vakuutus tuotteita yksityis- sekä yritysasiakkaille.

Keskinäiset yhtiöt ovat pääsääntöisesti keskittäneet resurssinsa kotimaahan ja jättäneet ulkomaan markkinat suuremmille yhtiöille. Folksam on kuitenkin yritysoston myötä ajautunut Suomen markkinoille, ja asiakkaille on nyt tarjolla kokonaisasiakkuus yritys- ja henkilöasiakaspuolella.

4.5 Kansainvälistymisen toimintamuodot

Tässä osiossa selvitetään, millaisia toimintamuuotoja vakuutusyhtiöt ovat käyttäneet kansainvälistymisessä. Selvitetään muun muassa vakuutusyhtiöiden maan rajoja ylittäviä yhteistyökumppanuuksia, jotka ovat vakuutusyhtiöillä keskeisessä strategisessa roolissa. Zurichilla on vakuutustoimintaa yli 170 maassa, ja kaikissa maissa yhtiö ei toimi omalla nimellään vaan yhtiöllä on erittäin laaja verkosto yhteistyökumppaneita, jotka välittävät yhtiön vakuutuspalveluita. Näitä yhteistyöverkostoja ei lähdetä tässä tutkimuksessa avaamaan vaan keskitytään vertailun pohjoismaisiin yhtiöihin.



Taulukko 11. Kansainvälistymisen toimintamuodot

Toimintamuodot	Lisenssisopimus	FDI*	Strateginen allianssi	Johtamissopimukset
Folksam		Folksam		
Gjensidige		Gjensidige	Gjensidige	
If		If		
LähiTapiola		LähiTapiola		
OP-Pohjola		Pohjola		
Tryg		Tryg	Tryg	
Zurich		Zurich	Zurich	

*FDI käsittää tytäryhtiöt, yhteistyöyritykset, fuusiot, portfolio-investoinnit.

Trygillä on pitkäaikaisia strategisia alliansseja Pohjoismaissa. Vuodesta 2009 alkaen Trygillä on ollut käytössään AXA Corporate Solutions kansainvälinen verkosto, jonka avulla se pystyy vastaamaan pohjoismaisten asiakkaiden kansainvälisiin vaatimuksiin. AXA Corporate Solutions kumppanuuden myötä Tryg on osa maailmanlaajuisesta verkostoa edustettuna yli 90 maassa, jonka maantieteellinen kattavuus on 95 prosenttia. AXA on yksi maailman suurimmista vakuutusyhtiöistä. Trygillä on myös laaja-alainen strateginen yhteistyökumppanuus Nordean kanssa Tanskassa ja Norjassa. Nordea myy Trygin vakuutuksia konttoreiden kautta, ja Tryg myy Nordean eläke- ja henkivakuutus tuotteita. Enter-vakuutus on Trygin sivukonttori Norjassa, jonka kautta yritys myy liikennevakuutuksia ja muita vakuutus tuotteita käyttäen Enter-tuotemerkkiä ja erityisiä autovalmistajamerkkejä. Ensisijaisia jakelijoita ovat autoliikkeet sekä maahantuojat. (Tryg 2013.)

Vuonna 2012 If osti Trygin Suomen liiketoiminnot ja aloitti yhteistyön Suomen Nordean kanssa. Nordea tarjoaa pankkiasiakkailleen Nordea If-vakuutuksia, jotka ovat Ifin myöntämiä. Yhteistyösopimuksessa If hyötyy Nordean kattavista jakelukanavista ja Nordea taas pystyy tarjoamaan asiakkailleen pankkipalveluiden lisäksi vakuutuksia. Pohjoismaiden markkinoilla Ifillä on kattavasti yhteistyösopimuksia eri ammattiliittojen kautta, joiden kautta liittojen jäsenet saavat yhtiöstä jäsenetuja. (Nordea 2013; If 2013.)

Gjensidigellä on strategisia alliansseja Tanskassa ja Ruotsissa, joiden välityksellä vakuutusten myynti hoidetaan. Tanskassa Gjensidige on lähestynyt asiakkaita paikallisen



finanssitalon kautta. Nykredit finanssitalo välittää Gjensidigen yksityis- ja yritysvarakuutuksia. Yksityisasiakkaita palvelee verkossa ja puhelimesta. Yksityisasiakkaiden vakuutuksia myydään myös useiden yhteistyökumppaneiden välityksellä, kuten Tanskan suurimman kiinteistövälittäjän EDC:n kautta. Yrityspuolella myynti tapahtuu ensisijaisesti kilpailuttamalla vakuutusmeklarin välityksellä. Ruotsissa yhtiö toimii samalla periaatteella myyden vakuutuksia pääosin verkossa ja puhelimesta sekä vakuutus-kumppaneiden välityksellä. (Gjensidige 2013.)

Pohjolan kansainvälinen palveluverkosto tarjoaa asiakkaiden kansainvälisen vakuutus-turvan järjestämisessä paikallisten olosuhteiden tuntemukseen perustuvaa vakuutus- ja riskienhallintapalvelua kaikkialla maailmassa. Pohjolalla on ollut pitkä yhteistyökumppanuus RSA-vakuutusyhtymän kanssa, joka on maailman johtavia vahinkovakuuttajia ja toimii verkostonsa kautta yli 135 maassa. Baltiassa Pohjola toimii täysin omistamiensa Seesam-yhtiöiden välityksellä. (OP-Pohjola 2013.)

Folksam on yhtiön perustamisesta alkaen toiminut laajasti yhteistyössä ruotsalaisten kansanliikkeiden ja ammattiliittojen kanssa. Yhteistyö mahdollistaa edullisempien hintojen tarjoamisen ryhmävakuutuksiin. Ryhmävakuutuksella tarkoitetaan vakuutusta, jossa vakuutettuina voivat olla vakuutusten ottamista koskevassa sopimuksessa mainitut henkilöt. Vakuutussopimuksen osapuolina ovat tällöin vakuutusyhtiö ja ryhmän puolesta toimiva taho, kuten ammattiliitto tai työnantaja (Rantala J., Pentikäinen T. 2009). Erityisesti ryhmäkotivakuutukset ovat lisänneet merkittävästi vakuuttamattomien kohdeiden vakuutus-turvaan Ruotsissa. Suomessa Folksam Vahinkovakuutus Oy toimii yhteistyössä Aktia Pankin kanssa. Aktia Pankki toimii Folksamin asiamiehenä Suomessa. Tämä tarkoittaa, että Folksam myöntää Aktian tarjoamat omaisuus- ja henkilövarakuutukset, kuten tapaturma- ja lapsivakuutukset. Aktia omistaa yhtiön nimellä olevan henkilövarakuutusosakeyhtiön. Yrityspuolella Folksam tarjoaa vakuutuspalveluita Aktian yritysasiakkaille. Tyypillisiä vakuutus-tuotteita ovat maa- ja metsätalouteen, yritys-vastuuseen, henkilövarakuuttamiseen liittyvät vakuutukset. (Aktia 2013; Folksam 2013.)

LähiTapiolalla ei ole konttoreita kotimaan ulkopuolella, mutta se tarjoaa kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kautta vakuutuksia suomalaisille yrityksille Suomen rajojen ulkopuolella. LähiTapiolalla on kahdeksan vakuutusalan kumppania maailmalla, joista Gjensidige on yksi. (LähiTapiola 2013.)



4.6 Toiminnot ulkomailla

Tässä osiossa käsitellään vakuutusyhtiöiden ydintoimintoja, ja selvitetään, miten yhtiöiden toiminnot on toteutettu ulkomailla ja, millaisia toimintoja on ulkoistettu kotimaiden ulkopuolelle.

Taulukko 12. Toiminnot ulkomailla

Toiminnot ulkomailla	Korvauspalvelu	Riskienhallinta (UW)	IT/Tukipalvelut	Myynti/Jakelu	Jälleenvakuuttaminen
Folksam					Folksam
Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige	Gjensidige	
If	If	If	If	If	If
LähiTapiola					LähiTapiola
OP-Pohjola	Pohjola	Pohjola		Pohjola	Pohjola
Tryg				Tryg	
Zurich					Zurich

Entisen Tapiolan ulkomaantoimintojen johtaja Mika Makkonen kertoo, että ”yhtiön mallissa yritysasiakkaalla on yhteyshenkilö, joka koordinoi kaikkia tarjottavia palveluita sekä Suomessa että ulkomailla. Perinteisten vakuutusratkaisujen lisäksi kasvussa on erilaisten kansainväliseen toimintaan liittyvien konsulttityyppisten palveluiden tarve ja kansainvälisillä markkinoilla yhteistyö vakuutusmeklareiden kanssa korostuu” (Makkonen M. 2012). LähiTapiolalla ei tutkimuksessa ilmennyt erillisiä toimintoja ulkomailla vaan ulkomaan toiminnot hoidetaan keskitetysti Suomesta käsin. LähiTapiola on osallisena kansainvälisessä jälleenvakuutustoiminnassa.

Myös Pohjolan asiakasyrityksellä on nimetty vastuuhenkilö, jonka kautta yritys saa käyttöönsä Pohjolan asiakaskohtaisesti räätälöidyt koti- ja ulkomaiset vakuutusratkaisut. Baltiassa Pohjolan omistama Seesam tarjoaa asiakkailleen asiantuntevaa paikallista palvelua ja kattavan vahinkovakuutusturvan Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Baltiassa Pohjolan vakuutuksia myydään maasta riippuen muun muassa omien asiamiesten, agenttien, meklareiden ja matkatoimistojen välityksellä. Pohjolalla on jokaisessa Baltian maassa useampia keskitettyjä korvauskeskuksia. Riskien rajoittamiseksi Pohjola jälleenvakuuttaa kaikki suurimmat yksittäiset riskit sekä mahdollisten katastrofien



seurauksena syntyvän riskien kertymän. Riskien hajauttamiseksi Pohjolalla on yhteistyökumppanina lähes 50 jälleenvakuutusyhtiötä. (OP-Pohjola 2014.)

Tanskassa ja Norjassa Gjensidigen yksityisasiakkaita palvelee verkossa ja puhelimessa. Yksityisasiakkaiden vakuutuksia myydään myös useiden yhteistyökumppaneiden kuten Nordean välityksellä. Yrityspuolella myynti tapahtuu ensisijaisesti kilpailuttamalla vakuutusmeklarin välityksellä. Ruotsissa yhtiö toimii samalla periaatteella tarjoamalla vakuutuksia pääosin verkossa ja puhelimesta sekä yhteistyökumppaneiden välityksellä. Baltiassa yhtiön tärkeimmät jakelukanavat ovat suoramyynti asiakkaille verkon ja puhelimen välityksellä sekä myynti agenttien ja meklareiden välityksellä. Yhtiö asettaa verkkomyyntin ja puhelukeskukset etusijalle toiminnan tehostamista varten. (Gjensidige 2013.)

If toimii itsenäisesti Pohjoismaissa ja Baltiassa. Norjassa ja Ruotsissa Ifillä ei ole suurissa määrin asiakaskonttoreita, vaan yhtiö on keskittänyt vakuutus-, korvaus- ja muut palvelut internetiin ja puhelukeskuksiin. Suomessa yhtiöllä on enemmistö määrin asiakaskonttoreita sekä franchising periaatteella toimivia toimipisteitä, vaikka verkko- ja puhelinpalveluiden ovat etusijalla. Baltiassa Ifin kotipaikkana on Viro. Latviassa ja Liettuassa yhtiö toimii sivukonttoreiden kautta. Baltiassa Ifillä on Gjensidigen tavoin verkko- ja puhelinmyynti etusijalla.

Trygin omistamalla tytäryhtiöllä Modernalla on useita konttoreita Ruotsissa yksityis- ja yritysasiakkaille sekä verkkokauppa, josta vakuutuksia voi ostaa. Norjassa Tryg toimii oman toimipisteiden kautta omistamansa Enter-sivukonttorin kautta. Enter myy autovakuutuksia ja muita vakuutuksia käyttäen Enter-tuotemerkkiä ja erityisiä autovalmistajamerkkejä. Ensisijaisia jakelijoita ovat autoliikkeet sekä maahantuojat. (Moderna 2013; Enter 2013.)

Osa Pohjoismaisista yhtiöistä ovat lähiulkoistaneet tukitoimintojaan esimerkiksi Baltiaan, jossa on saatavilla ammattimaista työvoimaa ja kustannustaso on alhaisempi. Esimerkiksi Vilnaan Liettuassa tukipalveluita on siirtänyt Gjensidige. If on siirtänyt muun muassa verkkokaupasta ostettujen vakuutusten voimaansaattamisen Viroon.

Ruotsissa ja Suomessa on perustettu Pohjoismainen ydinvarauspooli, jonka tarkoituksena on kattaa ydinlaitoksen omistajan, käyttäjän, suunnittelijan tai toimittajan sekä



ydinpolttoaineen tai ydinjätteen valmistukseen, kuljetukseen, varastointiin, jälleenkäsittelyyn ja loppusäilytykseen liittyvien toimittajien ja alihankkijoiden vakuutustarve. Tutkimuksen vertailtavista yhtiöistä poolissa on osallisena Folksam, If, Pohjola ja Zurich. (Pohjoismainen ydinvakuutuspooli 2013.)

Ulkomailla vakuutuksia myyvien yhtiöiden on toteutettava tiettyjä toimintoja paikallisesti. Myynti ja jakelukanavat voidaan ulkoistaa meklareille tai yhteistyökumppaneille, mutta maakohtaiset riskit vaihtelevat, ja riskienhallinta on tärkeää toteuttaa maakohtaisesti. Vaikka useat vakuutusyhtiöt ovat keskittäneet korvauspalveluita, maakohtainen korvauspalvelu on osa hyvää asiakaspalvelua ja viestinnällisesti tärkeää.

4.7 Differointistrategiat ja kilpailutilanne

Tässä osiossa perehdytään erilaisiin erottautumiskeinoihin ja kilpailutilanteeseen pääasiassa Pohjoismaisilla vakuutusmarkkinoilla. Strategioissa olennaista on edukseen erottautuminen asiakkaiden tietoisuudessa. Asiakkaan osalta se saattaa vaikuttaa vakuutusyhtiön valintaan.

Taulukko 13. Differointistrategiat

Differointistrategiat	Tuotedifferointi	Palveludifferointi	Brändi-/Imagodifferointi	Hinnoittelu
Folksam		Folksam		
Gjensidige		Gjensidige		
If	If	If	If	
LähiTapiola		LähiTapiola		
OP-Pohjola		Pohjola		
Tryg		Tryg		
Zurich		Zurich		

Vakuutukset ovat aineettomuudestaan johtuen haastavia esitellä asiakkaalle, koska vakuutuksia ei voi tarkastella tai kokeilla etukäteen. Tällaisissa tilanteissa henkilöstön osaaminen ja oheispalvelut korostuvat myynti- ja korvaustilanteessa. Vakuutusyhtiöt kehittävät uusia vakuutuksia ja turvia asiakkaiden tarpeisiin, ja on suotavaa olla asiakkaitaan edellä kartoittamassa mahdollisia riskejä. Uudet vakuutustuotteet ovat kilpaili-



joiden kopioitavissa ja yhtiöt ovat kehittäneet omanlaisiaan oheispalveluita ja etu-ohjelmiaan asiakkailleen. Yleisiä etu-ohjelmia ovat muun muassa keskittäjäedut.

Vakuutusyhtiölle on haastavaa erottautua ainoastaan tuotteiden ainutlaatuisuudella tai kattavuudella. Vaikka yhtiöt jatkuvasti kehittävät uusia tuotteita ja turvia markkinoille, tämä ei ilmennyt varsinaisena erottautumiskeinona. Vakuutusmarkkinoilla on lakisääteisiä vakuutuksia, joita yksityispuolella on liikennevakuutus ja yrityspuolella yrittäjän eläkevakuutus (YEL). Nämä tuotteet ovat ainakin Suomessa vapaasti hinnoiteltuja, joka johtaa helposti asiakkaiden hintavertailuun, koska merkittävää sisältöeroa ei ole.

Vakuutusyhtiöille, kuten muillekin yrityksille, maine on tärkeässä roolissa. Vakuutusten kattavuus ja tarve on pääsääntöisesti asiakkaan vastuulla, mutta yhtiön on tärkeä puuttua tähän ja kertoa asiakkaalle, mikäli turva on puutteellinen. Hyvä ja huolehtiva asiakkuuden hoitaminen on ensiarvoisen tärkeää palvelualalla. Hyvin hoidettu asiakkuus johtaa parhaimmassa tapauksessa suositukseen asiakkaan taholta.

Vertailun vakuutusyhtiöiden kotisivuja ja yhtiötietoja tarkastellessa huomaa, että kaikki yhtiöt panostavat palveluiden toimivuuteen ja tehokkuuteen. Asiakslähtöisyys ja yksilöllisyys ovat palveluissa avainasioita. Tyypillinen keino erottautua kansainvälisessä kilpailussa on tarjoamalla laadukkaampaa, nopeampaa ja parempaa palvelua (Äijö T. 2008: 58). Huonosti hoidettu asiakkuus ajaa asiakkaan kilpailijavertailuun, mikä on helpottunut vakuutusyhtiöiden verkkokauppojen myötä. Ostamisen lisäksi myös vahinkoilmoituksen pystyy vaivattomasti tekemään esimerkiksi kotoa käsin, jolloin asiakkaan aikaa säästyy. Tämä on tarpeen, koska tulevaisuudessa asiakkaiden työ- ja vapaaajasta kilpaillaan. On myös tärkeää, että nämä palvelut ovat saatavilla vuorokauden ympäri. (Koponen M. et al. 2006: 45-47.)

Vertailun yhtiöt eivät korostetusti kilpaile edullisella hinnalla, mutta hintakampanjat ovat osa kaupankäyntiä. Useilla yhtiöillä saa verkkokaupan kautta ostetuista vakuutuksista tiettyjä alennuksia. Parasta kilpailukykyä on se, että pystytään tuottamaan ainutlaatuista ja korkeatasoista palvelua, josta saa korkeaa hintaa. Yhtiöillä on eroavaisuuksia tuotevalikoimissaan. Esimerkiksi osa yhtiöistä tarjoaa maatilavakuutuksia, joten voi sanoa, että nämä yhtiöt erottuvat valikoimallaan näiden asiakkaiden keskuudessa. Jos esimerkiksi kotimainen yhtiö on hankkimassa vakuutuksia tytäryhtiölleen ulkomailta, va-



kuutusyhtiön valintaan vaikuttaa vakuutusyhtiön verkostot tai yhtiön mahdolliset vakuutuspalvelut kyseisessä maassa. Tämä on osakseen hyvillä palveluilla erottautumista.

4.8 Yhteenveto

Tutkimuksen perusteella huomataan, että kaikilla vertailun yhtiöllä on kansainvälisiä vakuutuspalveluita. Yhtiöt tarjoavat palveluita sekä yrityspuolen että yksityispuolen tarpeisiin joko keskitetysti kotimaasta tai fyysisesti kohdemaassa. Tutkimuksessa ilmenee, että pohjoismaalaiset vakuutusyhtiöt eivät ole maantieteellisesti erityisen laajalle levinneitä.

Yritysten toiminnan keskittäminen kotimaiden markkinoille näkyy yrityksiä tarkkaillessa. Suurimmalle osalle asiakkaista kansainvälisyyden korostaminen on toisarvoista, sillä se ei tuo asiakassuhteeseen merkittävää lisäarvoa. Kun asiakkaana on esimerkiksi kansainvälistyvä yritys, kansainväliset palvelut ovat yhtiöiltä saatavilla. Kotimarkkinoiden ulkopuolella yhtiöt ovat laajentuneet pääsääntöisesti muihin naapurimaihin ja Baltian maihin.

Gjensidige, If ja OP-Pohjola ovat perustaneet Baltiaan erillisen liiketoiminta-alueen. Yhtiöt ovat toimineet alueella 90-luvulta alkaen ja saavuttaneet Baltiassa vahvan jalansijan. Tähän syynä ovat muun muassa maantieteellinen läheisyys ja samanlainen kulttuuri. Yksi syy vahvaan asemaan on etabloituminen alueelle heti Baltian maiden itsenäistyttyä vuoden 1990 tietämillä.

Zurichin jälkeen vertailun kansainvälinen yhtiö on If. Pohjoismaiden ja Baltian lisäksi Ifillä on omalla nimellään toimipisteitä Venäjällä, Ranskassa, Alankomaissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa. Toimipisteissä palvelee yhtiön kansainvälisiä suurasiakkaita. Vertailun keskinäiset yhtiöt, Folksam ja LähiTapiola, toteuttavat asiakkaita lähestyvää strategiaa kansainvälistymisessä. Yhtiöt ovat keskittyneitä kotimarkkinoihin, mutta seuraavat kotimaisia asiakkaita ulkomaille. Osakeyhtiöt etsivät tämän lisäksi kasvua ulkomaisilta markkinoilta. Pohjoismaalaiset vakuutusyhtiöt ovat siis kansainvälistyneet pääosin kahdesta syystä: vakuuttaakseen kotimaisten yritysasiakkaiden yritystoiminnan ulkomailta tai hankkiakseen uusia asiakkuuksia.



Yhtiömuoto vaikuttaa olennaisesti yhtiöiden kansainvälistymisen tavoitteisiin. Keskinäiset yhtiöt keskittyvät resurssinsa tehostamaan kotimaan toimintojaan ja palvelemaan kotimaisia asiakkaitaan. Tämä näkyy muun muassa yhtiörakenteessa, joka LähiTapiolalla muodostuu alueyhtiöistä ja tekee yhtiöstä paikallisen. Paikallisuus on myös yksi yhtiön vahvuuksista. On kuitenkin tärkeää, että keskinäiset yhtiöt pystyvät tarjoamaan kansainvälisiä vakuutuspalveluita asiakkaiden tarvittaessa. Näin ollen asiakkaalla ei ole tarvetta kilpailuttaa vakuutuksia muualla. Asiakkaan näkökulmasta tämä myös helpottaa asioiden hoitoa. Keskinäisten yhtiöiden ulkomaan palvelut ovat usein toteutettu keskitetysti kotimaasta käsin, yhteistyökumppaneiden avulla tai hyödyntäen molempia. Yhtiöille on myös tärkeää olla mukana kansainvälisissä vakuutuspooleissa esimerkiksi jälleenvakuuttamisen ja toiminnan tehostamisen kannalta. On mahdollista, että kansainvälinen yhtiö tunkeutuu Pohjoismaisille markkinoille ostamalla keskinäisen yhtiön, jolloin yhtiö hyötyy paikallistuntemuksesta ja pääsystä asiakkaiden lähelle.

LähiTapiola on yrityksistä kotimaisin ja tarjoaa vakuutuspalveluitaan ainoastaan Suomessa. Folksam on tullut Suomen markkinoille yritysoston kautta ja saanut näin hoidettavakseen valmiin asiakaskannan sekä jatkettua yhteistyötä Aktia Pankin kanssa. Suomessa Folksam on painottunut ruotsinkielisille rannikkoalueille sekä tietyille kasvualueille.

Ifin ostettua Trygin Suomen liiketoiminnot on Trygin toiminta-alue on painottunut Tanskaan, Ruotsiin ja Norjaan. Tanskassa ja Norjassa Trygillä on ollut vahva yhteistyö Nordea pankin kanssa. Trygin moniulotteiset omistukset ja jakelukanavat eroavat muista vertailun yhtiöistä. Yhtiöllä on Norjassa Enter-sivukonttori, joka työllistää 100 henkilöä ja keskittyy pääasiassa ajoneuvovakuutuksiin. Ensisijaisia jakelijoita ovat autoliikkeet sekä maahantuojat. Ruotsissa Tryg omistaa Moderna-tytäryhtiön, joka myy yksityis- ja yrityspuolen vakuutuksia. Tutkimusta tehdessä ilmeni, että Suomessa tavarataloketju Gigantin myöntämät tuotevakuutukset ovat myös Moderna vakuutusyhtiön myöntämiä. Tryg omistaa myös Pohjoismaiden suurimman takauspalveluihin erikoistuneen Tryg Garanti yhtiön, jolla on toimistot Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa ja Suomessa.

Maailmanlaajuisesti ja Zurichiin verrattuna Pohjoismaiset yhtiöt ovat pieniä tekijöitä, mutta ovat toiminnaltaan kehittyneitä. Myös Pohjoismaisilla vakuutusmarkkinoilla kilpailu on tiukentunut. Muun muassa yhtiöiden edistykselliset sähköiset palvelut tuovat merkittävää kilpailuetua kansainvälistä toimijoita vastaan. Alueen yhtiöt ovat hyvässä is-



kussa ja toimivat kannattavasti, mikä varmasti houkuttelee myös ulkopuolisia toimijoita. Onkin mahdollista, että alueella toimiva yhtiö ostetaan esimerkiksi globaalien vakuutusyhtiön tai pankin puolesta. Muun muassa Sammon hallituksen puheenjohtaja Björn Wahlroos kertoo, että If voidaan myydä, jos hinta on oikea. (Kauppalehti 2010.)

5 Johtopäätökset

5.1 Työn yhteenveto

Tutkimuksen perusteella osakeyhtiömuotoiset ovat keskinäisiä yhtiöitä kansainvälistyneimpiä. Tähän vaikuttavat muun muassa yhtiörakenne, omistajien asettamat odotukset ja odotusten perusteella yhtiön asettamat tavoitteet. Molempien yhtiömuotojen tavoitteena on tyydyttää omistajien joko osakkeenomistajien tai omistaja-asiakkaiden odotukset. Esimerkiksi LähiTapiolan omistaja-asiakkaat hyötyvät yhtiön tuloksesta ja päättävät yhtiökokouksessa yhtiön toimintaan vaikuttavista merkittävistä linjauksista. Keskinäisessä yhtiössä toimintaa siis kehitetään omistajien linjauksien pohjalta. Osakeyhtiössä toimintaa kehitetään hallituksen tekemien päätösten pohjalta, joiden tavoitteena on täyttää osakkeenomistajien odotukset. Koventunut kilpailu kotimarkkinoilla ja sitä mukaa supistuneet kotimarkkinat ovat saaneet pohjoismaalaiset vakuutusosakeyhtiöt hakemaan kasvua ja etsimään markkinoita lähialueilta.

Kun tarkkaillaan maita, joissa vertailun yhtiöiden vakuutuksia on saatavilla omalla nimellä, niin yhtiöt ovat pääasiassa kansainvälistyneet Pohjoismaiden sisällä ja Baltian maihin. Kun tarkastellaan yhtiöiden kansainvälisiä yhteistyökumppanuuksia ja jälleenvakuutustoimintoja on yhtiöiden kansainvälistyminen laajempaa. Esimerkiksi Pohjolalla on yhteistyökumppanina lähes 50 jälleenvakuutusyhtiötä.

Pohjoismaalaiset vahinkovakuutusmarkkinat ovat siten hyvät, että lähes jokainen on potentiaalinen asiakas, kun ihmisille on kertynyt jonkin verran omaisuutta ja varallisuutta. Tällöin ei ole tarpeen lähteä etsimään markkinoita kaukaa ulkomailta kuten tiettyjen marginaalisten tuotteiden osalta. Vuonna 2012 Pohjoismaissa oli kotitalouksia yhteensä lähes 12 miljoonaa, joissa asukkaita lähes 26 miljoonaa. Pelkästään Ruotsissa oli vuonna 2013 miljoona yritystä. Vuoden 2014 laskelmissa Baltian maissa asukkaita on yhteensä reilu kuusi miljoonaa. Pohjoismaisilla markkinoilla on siis kohtalaisesti asiak-



kaita yksityis- ja yritysasiakas puolella verrattuna esimerkiksi Baltiaan. Osa vertailun yhtiöistä pystyy hyödyntämään potentiaalin molemmilla markkinoilla.

Pohjoismaalaiset yhtiöt ovat olleet Baltian kehittyvillä markkinoilla heti maiden itsenäistyttyä, mikä on luonut yhtiöille vahvan aseman alueella. Alue on vielä kehittyvä markkina ja merkittävä määrä vakuutustarpeista on yhä kattamatta. Tähän osasyynä on kansantalouden tila, sillä köyhemmissä maissa varat käytetään perustoimeentulon turvaamiseen, kun varakkaimmissa kansantalouksissa ihmisillä on varaa suojautua riskeiltä. Baltian viime vuosien liiketoimintaan on vaikuttanut vuosien 2007-2009 finanssikriisi, mutta markkinat ovat elpyneet hyvää vauhtia.

lfin toimitusjohtaja Törbjorn Magnusson kertoo Lithuania Tribune-lehden haastattelussa vuonna 2012, että maantieteellinen läheisyys ja samanlainen kulttuuri ovat syitä pohjoismaisen finanssialan vahvaan jalansijaan Baltian maissa. Yhtiöt kasvavat keskenään jopa nopeammin kuin kotimarkkinoilla luoden kilpailua toistensa välille. Yhtiöt, jotka kamppailevat markkinaosuuksista edullisilla hinnoilla tuskin pystyvät varmistamaan laatua. Pian he alkavat etsiä syitä vähentää vahingonkorvauksia ja lopputuloksena tyytymätön asiakas etsii toisen vakuutuksen tarjoajan (The Lithuania Tribute 2012). Baltian alueella toimivat Pohjoismaalaiset yhtiöt (Gjensidige, If, Pohjola) eivät ole valinneet erottautumisstrategiakseen hintaa vaan panostavat korkeatasoiseen palveluun ja korvausten toimivuuteen. Tämä antaa yhtiölle hyvän aseman, kun asiakkaat tiedustelevat uutta vakuutusyhtiötä. Parasta kilpailukykyä on juuri se, että pystytään tuottamaan ainutlaatuista ja korkeatasoista palvelua, josta saa korkeaa hintaa (Äijö T. 2008: 57.)

Tulevaisuudessa Venäjä on yksi mielenkiintoisimmista kehittyvistä markkinoista suuren potentiaalin ja nopeasti kasvavien markkinoiden vuoksi. Venäjän markkina on kehittynyt merkittävästi viime vuosina ja on tänä päivänä aikaisempaa vakaampi ja läpinäkyvämpi. Vertailun yhtiöistä Ifillä ja Zurichilla on toimipisteitä Venäjällä. Toistaiseksi ulkomaisten vakuutustoimijoiden osuus Venäjän vakuutusmarkkinoilla on rajoitettu 25 prosenttiin kokonaismarkkinoista ja vuonna 2008 ulkomaisten vakuutustoimijoiden osuus oli 13,5 prosenttia Venäjän vakuutusmarkkinoista. (Filatov D., Parviainen S., Karhunen P. 2009.)

Kansainvälisyys ei ole ainoastaan vientiä ja onkin tärkeää tiedostaa mahdollisen globaalin toimijan tunkeutuminen pohjoismaisille vakuutusmarkkinoille. Pohjoismaissa



toimii useita kansainvälisiä vakuutusyhtiöitä eri muodoissa itsenäisesti tai yhteistyökumppanien avustuksella, mutta merkittävää markkinaosuutta yhtiöt eivät ole saavuttaneet. Toistaiseksi merkittävin osuus on Ruotsin kolmanneksi suurimman vahinkovakuutusyhtiön Trygg-Hansan osittain omistamalla RSA kansainvälisellä vakuutusyhtiöllä. RSA on Zurichin tavoin globaali yhtiö, joka toimii 32 maassa ja on yksi maailman suurimmista vahinkovakuutusyhtiöistä. (Trygg-Hansa. 2014.)

Vakuutusala kuten useat muutkin alat ovat toimintaympäristön muutoksen edessä tietotekniikan myötä. Tämä avaa useita mahdollisuuksia vakuutusyhtiöiden kansainvälistymiselle ja kilpailulle, mutta tuo myös haasteita. Tietoteknologian hyödyntäminen finanssialalla on ollut kauan pitkälle vietyä. Useat vakuutusyhtiöt ovatkin siirtäneet osan vakuutusten ostopalveluista ja korvausten hakemisesta verkkoon. Tietotekniikka muuttaa maailmaa globaalimmaksi, mutta vakuutusliiketoiminnassa on tärkeä huomioida paikallisuus ja kulttuurietäisyys. Pitkä kulttuurietäisyys hankaloittaa kommunikointia ja johtamista. Riskienhallinta edellyttää paikallisten riskien tunnistamista ja korvausten realisointia. On vaikea kuvitella, että Pohjoismaisten yhtiöiden riskienhallintaa siirrettäisiin tulevaisuudessa toiselle puolelle maapalloa.

Suomessa ja Baltian maissa ei ole kovin kehittyntä vakuutusmeklaritoimintaa ja erityisesti yksityispuolella myynti on hoidettu omien myyntikanavien kautta. Ruotsissa ja Norjassa markkinat ovat hieman enemmän kehittyneet meklaritoiminnan suuntaan, vaikka omat myyntikanavat ovat etusijalla. Yhtiöt jotka ovat tottuneet asioimaan suoraan asiakkaiden kanssa saattavat kokea meklaritoiminnan haastavana, sillä yhtiö ei pysty välittämään yhtiöstä haluamaansa kuvaa ja tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tähän saattaa tulla liiketoiminnan murroksen myötä muutos ja myös pohjoismaiset markkinat muuttuvat meklaritoiminnan suuntaan, jolloin vakuutusyhtiölle jää erikoispalveluiden hoitaminen.

Tutkimuksen perusteella vakuutusyhtiöillä on kasvavissa määrin yhteistyökumppanuuksia ja liittoutumia pankkien sekä suurten ja pienten vakuutusyhtiöiden kanssa. Osa yhteistyökuvioista on kestänyt pidempään, kuten Trygin ja Nordean yhteistyö Tanskassa ja Norjassa. Uudempia kuvioita ovat muun muassa Nordean ja Ifin sekä Folksam ja Aktian yhteistyö Suomessa. Tulevaisuudessa pankkien ja vakuutusyhtiöiden väliset yhteistyöt korostuvat entisestään, kun asiakkaat alkavat kasvavissa määrin arvostamaan vaivattomuutta. Yhtiöt, jotka pystyvät hyödyntämään yhteistyöstä saata-



via synergiaetua ja tuottamaan kokonaispalveluita tehokkaasti pärjäävät kilpailussa. OP-Pohjola-ryhmä on jo pidemmän aikaa tarjonnut vakuutus- ja pankkipalveluita saman katon alta hyvällä tuloksella. Jo nyt suurin osa vakuutuspuolen asiakaskontakteista ohjataan verkkoon, jolloin monikanavaisen palvelumallin myötä teknologiassa edellä käyvät organisaatiot ovat etulyöntiasemassa. Synergiaedut yhdistettynä houkutteleviin asiakasetuohjelmiin ja panostaminen tietotekniikan ratkaisuihin ovat tulevaisuuden kilpailuetuja. (Koponen M. et al. 2006: 45-47.)

5.2 Työn arviointi

Tutkimus oli aiheena mielenkiintoinen ja tutkimusprosessi oli haasteellinen, mutta se tuotti lopulta tuloksia. Vertailukehikon näkökulmien valintaan oli saatavilla paljon tietoa ja haastavaa oli olennaisen tiedon poimiminen. Tavoitteena oli poimia vakuutusalaan ja sen kansainvälistymiseen liittyvät keskeiset toiminnot, missä onnistuttiin mielestäni hyvin. Teoria osuuden lopputuotoksena muodostui käytännön osuuteen soveltuva vertailukehikko.

Käytännön osuudessa haastavinta oli tiedon etsiminen ja kerätyn tiedon sijoittaminen, sillä osa tiedoista on merkityksellisiä useassa osiossa. Tutkimuksesta muodostui näkökulmien (8 lukua), alakategorioiden (28 lukua) ja vertailtavien yhtiöiden (7 lukua) osalta melkoisen laaja. Tältä osin tutkimus jäi paikoitellen pintapuoliseksi tarkasteluksi ja tarjoaakin mahdollisuuksia lisätutkimuksille.

Tutkimuksen perusteella saatiin kuvattua Pohjoismaisten vahinkovakuutusyhtiöiden tilanne kansainvälisillä vakuutusmarkkinoilla ja havainnollistettua nykytilanne Pohjoismaisilla vakuutusmarkkinoilla. Aikaisempi kokemus vakuutusosalta ja oma kiinnostus kansainvälistymistä kohtaan helpottivat teorian sovittamista aiheeseen. Onkin mielenkiintoista nähdä, mihin vakuutusmarkkinat kehittyvät tulevaisuudessa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkon kannalta hyödyllisintä tutkimuksessa on teoriaosuuden pohjalta muodostettu vertailukehikko, jonka avulla voidaan vertailla myös muilla aloilla toimivien yhtiöiden kansainvälistymistä. Yhtiöistä kerätyt tiedot ja tämän hetkinen markkinatilanne luonnol-



lisesti muuttuu ja voi vaihtua nopeastikin. Erityisen mielenkiintoisia tulevaisuuden kannalta ovat vahinkovakuutusyhtiöiden kansainväliset yhteistyösopimukset ja -kumppanuudet erityisesti pankkien kanssa, jotka vaikuttavat olevan voimistumassa ja merkittäviä kilpailun kannalta.

Jatkon kannalta mielenkiintoista olisi tutkia, onko pohjoismaalaisesta vahinkovakuutusosaamista vientituotteeksi laajemmin maailmalle, sillä pohjoismaalaiset yhtiöt ovat kehittyneitä, vakavaraisia ja asiakkaat ovat keskimäärin tyytyväisiä vakuutuspalveluihin (EPSI Rating. 2013). Tämä edellyttäisi todennäköisesti ainakin jakelukanavien siirtymistä enemmän vakuutusmeklaritoiminnan ja -agenttien suuntaan. On myös kiinnostavaa seurata mihin tietotekniikan kehitys johtaa ja kuinka yritykset pystyvät hyödyntämään sen tuomat hyödyt.



Lähteet

Aktia vakuutukset. Verkkodokumentti. Aktia. <<http://www.aktia.fi/fi/vakuutukset>>. Luettu 8/2014.

Daniels J. D., Radebaugh L. H. 1998. *International Business – Environments and Operations (8. painos)*. USA: Addison Wesley Longman Inc.

Enter internetsivut. Verkkodokumentti. Enter. <<https://www.enter-forsikring.no/>>. Luettu 4/2014.

EPSI Rating. 2013. Verkkodokumentti. EPSI Rating. *Asiakkaat arvostavat vakuutusyhtiötä entistä enemmän - EPSI Rating vakuutusyhtiöiden asiakastyytyväisyystutkimus 2013*. <<http://www.epressi.com/media/userfiles/14649/1383915568/general-insurance-2013-finland-press-release.pdf>>. Luettu 9/2014.

Filatov D., Parviainen S., Karhunen P. 2009. *The St. Petersburg Insurance Market: Current Challenges and Future Opportunities*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Finanssivalonta. 2014. Verkkodokumentti. Finanssivalvonta. <<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Vahinkovakuutus/kannattavuus/Pages/Maaritelmat.aspx>>.

Folksam internetsivut. Verkkodokumentti. Folksam. <<http://www.folksam.se/>>. Luettu 4/2014.

Folksam vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. Folksam. <<http://media.folksam.se/en/reports/annual-review-2013/>>. Luettu 4/2014.

Forbes Global 2000. 2014. Verkkodokumentti. Forbes. <<http://www.forbes.com/global2000/list/>>. Luettu 9/2014.

Gjensidige internetsivut. Verkkodokumentti. Gjensidige. <<https://www.gjensidige.no>>. Luettu 4/2014.

Gjensidige vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. Gjensidige. <<https://www.gjensidige.no/group/annual-report/annual-report-2013/>>. Luettu 4/2014.

Grönroos C. 1999. *Internationalization strategies for services*. Journal of Services Marketing, 1999. (No. 4/5) 290-297.

Hakala J. T. 2004. *Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille*. Gaudeamus.



Heli H. 2014. *Sähköinen korvauspalvelu: Käytön ja tunnettuuden tehostaminen*. Lahden ammattikorkeakoulu.

Hellman P. 1994. *The Internationalization of Finnish Financial Service Companies*. International Business Review, 1994. (No.2) 191-208.

If internetsivut. Verkkodokumentti. If. <<https://www.if.fi>>. Luettu 4/2014.

If tiedotarkisto. 2012. Verkkodokumentti. If. <<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ajankohtaista/pages/venaja.aspx>>. Luettu 5/2014.

Järvinen R. 2013. Verkkodokumentti. Pop Vakuutus. *Olisiko suomalaisesta vakuutusosaamisesta vientituotteeksi*. <<http://yritys.popvakuutus.fi/blogi/olisiko-suomalaisesta-vakuutusosaamisesta-vientituotteeksi>>. Luettu 2/2014.

Johansson L. 2009. *Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Pk-yritysten kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymispolut*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kainulainen H. 2000. Verkkodokumentti. Pellervo. *Lähivakuutus korostaa paikallisuutta*. <http://www.pellervo.fi/otlehti/3_00/lahivak.htm>. Luettu 2/2014.

Kauppalehti. 2010. Verkkodokumentti. Kauppalehti. *Wahlroos toisti: "If voidaan myydä, jos hinta on oikea"* <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/06/34284>>. Luettu 9/2014.

Koponen M. et al. 2006. Verkkodokumentti. Elinkeinoelämän keskusliitto. *Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. <http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf>. Luettu 9/2014.

Laitinen T. 2014. Sähköpostihaastattelu. 5/2014.

Luostarinen R., Welch L. S. 1988. *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management, 1988. (No. 2) 34-55.

LähiTapiola internetsivut. Verkkodokumentti. LähiTapiola. <<http://www.lahitapiola.fi/>> Luettu 4/2014.

LähiTapiola vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. LähiTapiola. <<http://www.vuosiraportti2013.lahitapiola.fi/fi/>>. Luettu 4/2014.

Makkonen M. 2012. Verkkodokumentti. Tapiola. <http://archive-fi.com/page/16363/2012-05-20/http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Nakokolma/Tapiola+on+valmis+kansainvalistymisen+haasteisiin.htm>. Luettu 6/2014.



- Makkonen R. 2012. Verkkodokumentti. LähiTapiola.
<<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/Tuotteet-ja-palvelut>>. Luettu 5/2014.
- Manage Risk Worldwide. 2013. Verkkodokumentti. Zurich Group.
<http://www.zurich.com/internet/main/en/campaign/ipz/publishingimages/Zurich_International_Program_Brochure.pdf>. Luettu 6/2014.
- Moderna internetsivut. Verkkodokumentti. Moderna.
<<http://www.modernaforsakringar.se/>>. Luettu 4/2014.
- Nordea vahinkovakuutus. Verkkodokumentti. Nordea.
<<http://www.nordea.fi/henkil%C3%B6asiakkaat/el%C3%A4ke+ja+vakuutus/vahinkovakuutukset/703464.html>>. Luettu 6/2014.
- Niskanen S. 2011. *Markkinatutkimus: ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä*. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Oksaharju J. 2012. Verkkodokumentti. Nordnetblogi. *Pohjoismaiden parhaat yhtiöt osa 1*. <<http://www.nordnetblogi.fi/pohjoismaiden-parhaat-yhtiot-osa-1/>>. Luettu 2/2014.
- OP-Pohjola-ryhmä internetsivut. Verkkodokumentti. OP-Pohjola. <<https://www.op.fi/>>. Luettu 4/2014.
- OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. OP-Pohjola.
<<http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2013/fi/>>. Luettu 4/2014.
- Pohjoismainen ydinvakuutuspooli. Verkkodokumentti. Atompool.
<<http://www.atompool.com>>. Luettu 8/2014.
- Rantala J., Pentikäinen T. 2009. *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Sampo-konsernin vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. Sampo.
<<http://ar2013.sampo.com/fi/>>. Luettu 4/2014.
- Seristö H. et al. 2002. *Kansainvälinen liiketoiminta (1. painos)*. Helsinki: WSOY.
- Trygg-Hansa. 2014. Verkkodokumentti. Trygg-Hansa. <<http://www.trygghansa.se/om-trygghansa/om-foretaget/pages/in-english.aspx>> Luettu 6/2014.
- The Lithuania Tribune. 2012. Verkkodokumentti. Lithuania Tribune. *The Baltic countries are attractive for Scandinavian businesses because everything still lies ahead of them*. <<http://www.lithuaniatribune.com/20616/t-magnusson-the-baltic-countries-are-attractive-for-scandinavian-businesses-because-everything-still-lies-ahead-of-them-201220616/>>. Luettu 9/2014.



Tryg Garanti. Verkkodokumentti. Tryg Garanti. <<http://tryggaranti.com/>>. Luettu 6/2014.

Tryg internetsivut. Verkkodokumentti. Tryg. <<http://www.tryg.com>>. Luettu 4/2014.

Tryg vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. Tryg.
<<http://www.tryg.com/en/investor/announcements/2014/annual-report-2013.html>>. Luettu 4/2014.

Zurich internetsivut. Verkkodokumentti. Zurich Group. <<http://www.zurich.com/>>. Luettu 4/2014.

Zurich Nordic internetsivut. Verkkodokumentti. Zurich Group.
<<http://www.nordic.zurich.com/>>. Luettu 4/2014.

Zurich vuosikertomus. 2013. Verkkodokumentti. Zurich Group.
<<http://www.zurich.com/internet/main/SiteCollectionDocuments/financial-reports/annual-report-2013-en.pdf>>. Luettu 4/2014.

Äijö T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

