

Henri Kelo

**SUOMEN  
VAHINKOVAKUUTUSMARKKINOILLE  
TULON HOUKUTTELEVUUS JA ESTEET**  
- Case Protector Vakuutus

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu –tutkielma  
Helmikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Henri Kelo: Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tulon houkuttelevuus ja esteet – Case Protector Vakuutus  
Ohjaaja: Lasse Koskinen  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; Vakuutustiede  
Helmikuu 2021

---

Suomen vahinkovakuutusmarkkinaa hallitsevat neljä suurta yhtiötä. Vaikka joukossa on muutama pienempi toimija, ovat markkinat keskittyneet tämän nelikon haltuun. Niiden markkinaosuuksien vaihtelu on vuosia ollut olematonta. Ympäristöä voi perustellusti kuvata keskittyneeksi ja staattiseksi. Markkinat ovat vahvasti kotimaisissa käsissä, eikä suomalaisiin yhtiöihin näytä kohdistuvan ulkomaisten kilpailijoiden painostusta.

Vallitseva tilanne muuttui, kun Suomeen saapui ulkomaalainen vahinkovakuuttaja vuonna 2015. Tämä vahinkovakuutusyhtiö Protector Forsikring ASA on tutkielman tapausyritys, jonka avulla etsitään näkemystä vahinkovakuuttamiseen Suomessa. Tavoitteena on muodostaa kuva Suomen vahinkovakuutusmarkkinan houkuttelevuudesta ja markkinoille tulon esteistä. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus, jonka empiirinen aineisto koottiin Protectorin Suomen sivuliikkeen avainhenkilöiden asiantuntijahaastatteluilta. Aineistoa tulkittiin markkinoille tulon sekä markkinoille tulon motivaatioiden ja esteiden teorioiden kautta.

Tutkimuksessa havaittiin vahinkovakuutusdirektiivien poistaneen sääntelyyn liittyviä esteitä laajennuttaessa ETA-alueen sisällä. Samalla kuitenkin huomattiin, että työtapaturvakuuttamiseen liittyvä kansallinen sääntely voi vaikeuttaa markkinoille tuloa. Muiden vahinkovakuutuslajien tarjoamiseen ei nähty liittyvän samanlaisia esteitä. Myös vakuutusmeklareiden aseman nähtiin vaikuttavan markkinoiden houkuttelevuuteen. Muita tunnistettuja markkinoille tulon esteitä ovat hintakilpailu, vahinkodatan heikko saatavuus ja suomen kieli. Markkinoille tulon motivaatioksi tunnistettiin yrityksen maineen rakentaminen, laajentuminen asiakkaiden perässä, riskien maantieteellinen hajauttaminen sekä kasvun, tuottojen ja suuruuden ekonomian tavoittelu.

Tutkielman tavoitteena oli myös muodostaa kehitysehdotuksia, joilla Suomen vahinkovakuutusmarkkinoiden houkuttelevuutta voitaisiin parantaa ja markkinoille tulon esteitä poistaa. Tutkimuksessa havaittiin tarve työtapaturvakuutuksen sekä vakuutusmeklareiden sääntelyn tarkoituksenmukaisuuden ja mahdollisten sivuvaikutusten tarkastelulle. Toisena ehdotuksena on selkeiden toimintaohjeiden luominen vahinkovakuutustoiminnan aloittamiseen Suomessa.

Avainsanat: Suomi, vahinkovakuutus, sääntely, markkinoille tulon malli, markkinoille tulon motivaatio, markkinoille tulon este, sääntely, tapaustutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

<b>1 JOHDANTO</b> .....	5
1.1 Tutkielman aihealue .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite .....	6
1.3 Tutkimusongelmat .....	7
1.4 Tutkielman rajaukset .....	8
1.5 Keskeiset käsitteet.....	9
1.6 Tutkimusmenetelmä .....	11
1.7 Teoreettinen viitekehys.....	12
1.8 Aikaisemmat tutkimukset .....	13
<b>2 VAHINKOVAKUUTTAMINEN</b> .....	15
2.1 Kuvaus Suomen vahinkovakuutusmarkkinoista .....	15
2.2 Vahinkovakuutukset.....	16
2.3 Muu henkilövakuutus.....	18
2.4 Omaisuuden ja toiminnan vakuutukset.....	19
2.5 Sosiaalivakuutus osana vahinkovakuutusta .....	20
<b>3 SÄÄNTELY</b> .....	22
3.1 Vakuutusyhtiölaki.....	23
3.2 Laki ulkomaalaisesta vakuutusyhtiöstä.....	24
3.3 Työtapaturma- ja ammattitautilaki .....	26
3.4 Liikennevakuutuslaki .....	29
3.5 Vakuutuslainsäätelmä .....	32
<b>4 MARKKINOILLE TULO</b> .....	34
4.1 Markkinoille tulon malli.....	34
4.2 Mallin valinta .....	37
4.3 Markkinoille tulon motivaatio .....	38
4.4 Markkinoille tulon esteet.....	39
<b>5 EMPIRIA</b> .....	43
5.1 Aineiston kokoaminen ja analysointi .....	43
5.2 Haastattelumenetelmä .....	45
5.3 Kuvaus tapausyrityksestä .....	47
5.4 Haastateltavat.....	48
5.5 Haastattelujen tulokset.....	49
5.5.1 Suomen vahinkovakuutusmarkkinalle tulo .....	49
5.5.1 Markkinoille tulon malli .....	51
5.5.2 Markkinoiden houkuttelevuus .....	52
5.5.3 Markkinoille tulon esteet .....	54
5.5.4 Markkinoille tulon motivaatio.....	58
5.5.5 Sääntelyn merkitys .....	59
5.5.6 Kilpailu Suomen markkinoilla .....	59
5.5.7 Miten Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita tulisi kehittää? .....	62
5.6 Päätelmät .....	63
5.6.1 Markkinoille tulo .....	63
5.6.2 Markkinoille tulon motivaatiot .....	66
5.6.3 Markkinoille tulon esteet .....	67
5.6.4 Markkinoiden kehittäminen.....	70
<b>6 TUTKIMUSONGELMIEN VASTAUKSET JA YHTEENVETO</b> .....	73
6.1 Tutkielman arviointia.....	75
6.2 Ehdotuksia jatkotutkimuksiin .....	77
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	78
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	84

## **Kuvioluettelo**

<b>Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys.....</b>	<b>13</b>
<b>Kuvio 2 Vahinkovakuutusyhtiön tarjoama .....</b>	<b>17</b>
<b>Kuvio 3 Markkinoille tulon mallin valinta.....</b>	<b>37</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman aihealue

Suomen vahinkovakuutusmarkkinat ovat voimakkaasti keskittyneet. Markkinoita hallitsevat neljä suurta toimijaa, joiden ohella löytyy muutamia pieniä yhtiöitä. Markkinaosuuksien mukainen suuruusjärjestys vuonna 2019 oli OP-Ryhmä 33,5 %, LähiTapiola-ryhmä 26,7 %, If 20,9 % ja Fennia-konserni 10,3 %. Näiden jälkeen tulevat Turva, Pohjantähti, Alandia ja POP-vakuutus, joiden vakuuttamat osuudet jäävät alle 3 %. Yhdessä ne jakavat noin 4,5 miljardin euron markkinan. (Finanssiala 2019, 8)

Markkinat ovat hyvin vakiintuneet, sillä eri yhtiöiden markkinaosuudet ovat jo vuosien ajan pysyneet samalla tasolla vuosivaihtelun ollessa korkeintaan muutamia prosentteja. Merkittävimpinä avauksina 2000-luvulla voidaan nähdä tanskalaisen vahinkovakuuttaja Tryg A/s:n tulo Suomeen 2001, Suomen Vahinkovakuutus Oy:n perustaminen 2012, Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio 2013 sekä Folksam Vahinkovakuutuksen myyminen Fennialle 2019. Näiden vaikutus vahinkovakuutusmarkkinan kokonaisuuteen on kuitenkin ollut rajallinen. Muutokset ovat vahvistaneet markkinoiden keskittyneisyyttä tai jääneet vaikutuksiltaan rajallisiksi. Suomen Vahinkovakuutus tuottaa pienellä markkinaosuudella whitelabel-periaatteella vakuutuspalveluja POP-pankille ja Säästöpankkiryhmälle. Markkinaosuus on vaatimaton ja vakuutukset voi nähdä pankkitoiminnan liitännäispalveluna. Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio vahvisti markkinoiden keskittyneisyyttä. Samaa kehitystä kuvasti Folksamin sulauttaminen Fenniaan. Kauppa kasvatti Fennian markkinaosuutta noin 1,8% (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2018), mutta ei järkyttänyt markkinatasapainoa, vaan seurauksena oli lähinnä pienen toimijan katoaminen.

Vahinkovakuuttamisen voi nähdä olevan taloudellisesti houkuttelevaa, sillä Finanssivalvonnan mukaan esimerkiksi tilikausina 2016–2019 alan yhteenlaskettu liikevoitto on ollut keskimäärin 520 miljoonaa euroa (Finanssivalvonta 2019). Onkin

mielenkiintoista, ettei suomalaisiin vahinkovakuuttajiin näytä kohdistuvan ulkomaista painetta. Ne saavat kilpailla lähinnä keskenään.

Tryg saavutti Suomessa noin 84 miljoonan euron maksutulon ja 2 prosentin markkinaosuuden. Laajentuminen päättyi kuitenkin vetäytymiseen ja vakuutuskannan myymiseen If:ille vuonna 2012. (Sampo 2012) Trygin vuoden 2011 toimintakertomuksen strategisista tavoitteista löytyy Suomen toiminnan kannattavuuden parantaminen. Seuraavassa 2012 toimintakertomuksessa todetaan, ettei yhtiö ole kyennyt saavuttamaan tarvittavaa kokoa kannattavan vakuutustoiminnan harjoittamiseen Suomessa, jonka markkinoiden kuvaillaan olevan konsolidoituneet ja vahvasti kilpaillut (Tryg Annual Report 2011 ja 2012). Seikkailu ei tuonut kestävästä menestystä, mutta se kertoo tarinan Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta. Ulkomainen toimija näkee Suomen markkinoiden houkuttelevuuden, yrittää markkinoille tuloa ja joutuu vetäytymään haasteiden edessä. Trygin perääntyminen Suomesta onkin osaltaan innoittanut tämän tutkielman tekemiseen.

Trygin jälkeen Suomeen on rantautunut norjalainen Protector Forsikring ASA, joka käynnisti toimintansa täällä vuonna 2015. Muita markkinoille tulijoita ei ole ilmaantunut tähän päivään mennessä, joten Protector näyttäytyy mielenkiintoisena tutkimuskohteena. Suomen kontekstissa kyse on harvinaisesta tapauksesta. Kiinnostusta lisää myös aiheen ajankohtaisuus, sillä yritys on toiminut Suomessa vasta viisi vuotta. Suomalaisilla yhtiöillä satavuotiset historiat ovat enemmän poikkeus kuin sääntö, joten käsillä on tuore näkökulma vahinkovakuuttamiseen.

Työskennellessäni Protectorin Suomen yhtiössä vuosina 2017–2019 huomasin, että Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tulo vaikuttaa mahdolliselta ja sitä voidaan pitää houkuttelevana kohteena laajentumiselle. Toisaalta havaitsin, että markkinoille tulossa on esteitä ja varsinkin uuden vahinkovakuutusliiketoiminnan käynnistämiseen liittyy haasteita. Nämä havainnot ovat osaltaan ohjanneet tutkimuksen aihealueen valintaa ja kokemusta siitä, että akateemiselle tutkimukselle aiheesta on olemassa tarve. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkielman tavoitteena on muodostaa käsitys vahinkovakuuttamisesta Suomessa uuden markkinoille tulijan näkökulmasta. Mikä selittää suomalaisen vahinkovakuuttamisen vakiintuneisuutta ja markkinoille tulijoiden vähäisyyttä? Ovatko Suomen vahinkovakuutusmarkkinat houkuttelevat vai ovatko mahdolliset markkinoille tulon esteet liian merkittäviä? Tavoitteena on tuottaa uutta ja hyödyllistä tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta ja tarkastella vakuutustoimintaa markkinoille tulon sekä markkinoille tulon motivaatioiden ja esteiden teorioiden kautta.

Tutkimuskohteena on Suomen vahinkovakuutusmarkkina, jonka ominaisuuksia käsitteellistetään yksittäisen tapauksen kautta. Koska tarkastelu on case-yrityksessä, tuloksien arvioinnissa tulee olla kriittinen niiden yleistettävyyden suhteen. Tapaustutkimuksen hengessä päämäärä onkin ymmärtää yksittäistä tapausta.

Toisaalta tapaustutkimuksen avulla voidaan yksittäistapauksista tehdä yleistyksiä, jotka koskevat laajempaa kokonaisuutta. Tulosten yleistämistä pohtiessa voidaan esittää kysymykset ”mistä tämä tapaus on tapaus” ja ”mitä voimme tapauksen perusteella sanoa tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää”. Tapaustutkimus voi mielekkäästi edustaa jotain piirrettä tai piirteitä, jotka paljastavat jotain tarkemmin määriteltyä yhteiskunnasta. (Laine, Bamberg, & Jokinen, 2007, 27, 31) Tässä tutkielmassa Protector on tapaus, jonka perusteella pyritään tekemään päätelmiä tutkimuksen kohteena olevasta Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta. Tässä johdattavat tutkielmalle asetetut tutkimusongelmat.

### 1.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksella pyritään saamaan tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tulon houkuttelevuudesta ja esteistä. Tutkimusongelmat on johdettu tästä tavoitteesta.

Aihetta tarkastellaan kahden tutkimusongelman kautta:

- Mitä houkuttelevuustekijöitä ja markkinoille tulon esteitä on Suomen vahinkovakuutusmarkkinoilla?
- Miten markkinoiden houkuttelevuutta voidaan lisätä ja esteitä poistaa?

Ensimmäisellä tutkimusongelmalla pyritään kuvailemaan Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita. Kysymyksellä etsitään piirteitä, jotka tekevät markkinasta houkuttelevan kohteen vahinkovakuutusliiketoiminnalle. Samalla pyritään löytämään ominaisuuksia, jotka vähentävät houkuttelevuutta ja luovat esteitä markkinoille tuloon.

Tarkastelua taustoitetaan kuvauksella Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta, vahinkovakuuttamisesta ja sääntelystä. Taustaa peilataan empiiriseen aineistoon, joka koostuu Protector Vakuutuksen avainhenkilöiden asiantuntijahaastatteluista. Taustaa ja aineistoa tulkitaan markkinoille tulon sekä markkinoille tulon motivaatioiden ja esteiden teorioiden kautta. Tapaustutkimuksen hengessä tavoitteena on löytää yksittäisestä tapauksesta piirteitä, jotka teorian kautta kuvaavat tutkimuskohdetta. Ensimmäinen tutkimusongelma on luonteeltaan teorialähtöinen, kartoittava ja kuvaileva.

Toinen tutkimusongelma on johdettu edellisestä. Ensimmäisen tutkimusongelman kautta muodostuneesta vahinkovakuutuksen tilannekuvasta pyritään löytämään mahdollisia ongelmakohtia, jotka vaikuttavat kielteisesti Suomen vahinkovakuutusmarkkinoiden houkuttelevuuteen ja luovat markkinoille tulon esteitä. Nämä esteet tunnistetaan ja niiden merkityksestä tehdään päätelmiä. Tutkimusongelman vastaukset ovat ehdotuksia Suomen vahinkovakuutusmarkkinan kehittämiseksi.

## **1.4 Tutkielman rajaukset**

Tutkimustyö on valintojen tekemistä. Varsinkin tapauksen rajaamisessa on tehtävä monia valintoja. Rajaaminen antaa tutkimukselle kehykset ja toimii punaisena lankana läpi tutkimuksen eri vaiheiden. Rajatessaan tutkija tekee myös tulkintaa, sillä tietyt ulottuvuudet mukaan ottamalla suljetaan samalla jotain ulkopuolelle (Malmsten 2007, 57-67). Jo päätös lähestyä tutkimusaihetta tapaustutkimuksen kautta on merkittävä rajaus. Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita voisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, mutta keskittymällä yhteen tapaukseen voidaan todennäköisesti saavuttaa syvempää tietoa. Sanotaan, että on parempi kertoa paljon vähästä kuin vähän paljosta (Silverman 2005, 5). Tämä ajatus sopii maisterintutkielmaan ja sen laajuuden asettamiin rajoituksiin.



Tapausyritys keskittyy tarjoamaan vakuutuksia yrityksille ja julkisyhteisöille, joten nämä ovat tämän tutkielman tarkastelussa. Yksityishenkilöiden vakuutukset on siten rajattu tutkielman ulkopuolelle. Vahinkovakuuttamisen ja sääntelyn ohella tutkielmassa on teemallinen rajaus markkinoille tulon, motivaatioiden ja esteiden tarkasteluun. Nämä muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehksen.

Tutkimuksessa on myös tehty alueellinen rajaus Suomen vahinkovakuutusmarkkinoihin. Alueellinen rajaus ei aina ole täysin vapaasti valittavissa ja aineiston saatavuus ohjaa tutkimusalueen valitsemista (Malmsten 2007, 68). Tässä tutkielmassa alueellinen rajaus Suomeen on tutkimusongelmien ja aineiston saatavuuden kannalta mielekäs. Sääntelyn perusteella rajauksena olisi voinut toimia ETA-alue, joka mahdollistaisi vertailevan tutkimuksen. Tässä tutkielmassa tutkimusote oli kartoittava ja kuvaileva, joten kohde päädyttiin rajaamaan Suomeen.

Tutkielman ajallinen rajaus on lähihistoriassa, sillä tarkoituksena on muodostaa kuva vahinkovakuuttamisen nykytilasta. Päätelmät kuvaavat nykyhetkeä, sillä vahinkovakuuttamisen toimintaympäristö ei ole merkittävästi muuttunut vuodesta 2015, jolloin Protector aloitti toimintansa Suomessa. Vaihtoehtoisesti olisi voitu tarkastella Suomen vahinkovakuutusmarkkinan ja markkinoille tulijoiden historiaa pidemmältäkin aikaväliltä. Koska tarkoituksena on tehdä päätelmiä ja kehitysehdotuksia tähän aikaan, ovat tutkimuksen tavoitteet tehokkaammin saavutettavissa suppeammalla tarkastelulla.

## **1.5 Keskeiset käsitteet**

Tässä esitellään tutkielman keskeiset käsitteet, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan. Käsitteiden määrittely on olennaista, sillä ne täsmentävät monitulkintaisia ideoita ja mahdollistavat niiden tieteellisen tarkastelun. Käsitteiden avulla on mahdollista viestiä täsmällisesti ilmiöistä, jotka ovat kaikkea muuta kuin täsmällisiä.

Tutkielman teoriaosuus on jaoteltu keskeisten käsitteiden mukaisiin päälukuihin. Täten ne ohjaavat tutkielman etenemistä. Erilaisia alakäsitteitä esitellään erityisesti markkinoille tulon mallia ja esteitä käsittelevissä luvuissa.

Sääntely on julkisen vallan pysyvää ja keskitettyä kontrollia yhteiskunnallisesti tärkeinä pidettyihin toimintoihin. Suppeassa mielessä sääntelyllä viitataan määräysten ja säännösten koosteeseen, jonka noudattamista valvomaan on nimetty erityinen toimielin. (Ahonen 2011, 19) Tässä tutkielmassa sääntelyllä viitataan vahinkovakuutusyhtiöitä koskevaan oikeudelliseen sääntelyyn.

Markkinoille tulon malli on markkinoille tulon teorian ytimessä. Tämä pyrkii selittämään yritysten laajentumista ja toimintaa uusilla markkinoilla. Valittu markkinoille tulon malli voi selittää laajentumisen onnistumista tai epäonnistumista. Markkinoille tulon tutkimus on monenkirjavaa, joten käsitteelle on annettu lukuisia erilaisia määritelmiä. Markkinoille tulon mallille on annettu määrittelyjä, joiden mukaan kyse on ”maakohtaisten toimintojen kehittämisestä” tai ”institutionaalisesta sopimuksesta, joka mahdollistaa yrityksen tuotteiden, teknologian, taitojen, johtamisen tai muiden resurssien tuomisen vieraaseen maahan” (Schellenberg 2018, 602). Tässä tutkielmassa käytetään Andersonin ja Gatignonin määritelmää, jonka mukaan markkinoille tulon malli on hallinnollinen rakenne, joka antaa yritykselle mahdollisuuden kontrolloida toimintaa vieraassa maassa (Anderson & Gatignon 1986).

Markkinoille tulon esteet suojaavat markkinoilla olevia yrityksiä uusilta tulijoilta. Samalla ne motivoivat markkinoille tulijoita löytämään keinoja niiden ylittämiseksi. Markkinoille tulon este on kilpailuetu, joka vakiintuneella toimijalla on suhteessa potentiaalsiin uusiin toimijoihin. Kilpailuetu ilmenee siten, että vakiintuneet toimijat voivat nostaa hintojaan ilman pelkoa siitä, että nosto houkuttelee uusia kilpailijoita markkinalle. (Bain 1956, 3). Markkinoille tulon este rajoittaa kilpailua ja johtaa tätä kautta hyvinvointitappioon, kuten Fisherin määritelmässä. Fisherin mukaan markkinoille tulon este on mikä tahansa este, joka estää markkinoille tulon tämän ollessa yhteiskunnan edun mukaista (Fisher 1979, 23). Tässä tutkielmassa markkinoille tulon esteellä tarkoitetaan laajasti mitä tahansa estettä, joka estää markkinoille tulijoita perustamasta toimintojaan kohdemarkkinalla (kuten Porter 1997, 56).

Motivaatio on voima, joka saa yrityksen toimimaan johdonmukaisesti jollakin tavalla. Motivaatio kertoo syyn yrityksen markkinoille tulon taustalla (Kim, Min, Chaiy 2015, 265). Tutkielmassa tarkastellut motivaatiot liittyvät yhdellä markkinalla vakiintuneen

yrittäjien laajentumiseen vieraalle ja uudelle markkinalle. Tässä tutkielmassa markkinoiden houkuttelevuus käsitteellistetään motivaation avulla.

## 1.6 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineistosta ei tehdä yleistettäviä päätelmiä, mutta pohjalla on ajatus siitä, että yksittäisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170-172)

Tutkimusstrategiana on case-tutkimus. Geertzin määritelmän mukaan case-tutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Geertz 1973). Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä tutkimuksen kohde ja tutkittava tapaus. Tämän tutkimuksen kohteena ei ole Protector, vaan se on Suomen vahinkovakuutusmarkkina.

Tapaustutkimusta ohjaa monitulkintaisuuden paradigma. Tämä tunnistaa monitulkinnaisuuden yrityksissä, ihmisissä, yhteiskunnissa ja elämässä yleensäkin. Toinen kantava periaate on tutkimuksen vuorovaikutteisuus. Tämän mukaan vuorovaikutus tutkijan ja tutkimuskohteen välillä on tarpeellista, jotta monitulkintaisista ilmiöistä voidaan tehdä käytännöllisiä yksinkertaistuksia. Innostava kuvaus tästä löytyy Evert Gummessonin teoksesta *Case Theory in Business and Management: liiketoiminnan ymmärtäminen tarkoittaa hyökkäämistä monitulkintaisuutta vastaan, sen järjestämistä, tiivistämistä ja piilottelevan yksinkertaisuuden löytämistä* (Gummesson 2017, 54). Occamin partaveitsi leikatsoon tätäkin tutkielmaa, sillä yksinkertainen selitys voi usein olla paras.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa. Usein tutkijalla on ilmiöstä aiempaa tietämystä, kuten tässä tutkielmassa kohdeyrityksessä työskentelyn kautta. Tämän pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma (Laine ym. 2007, 26).

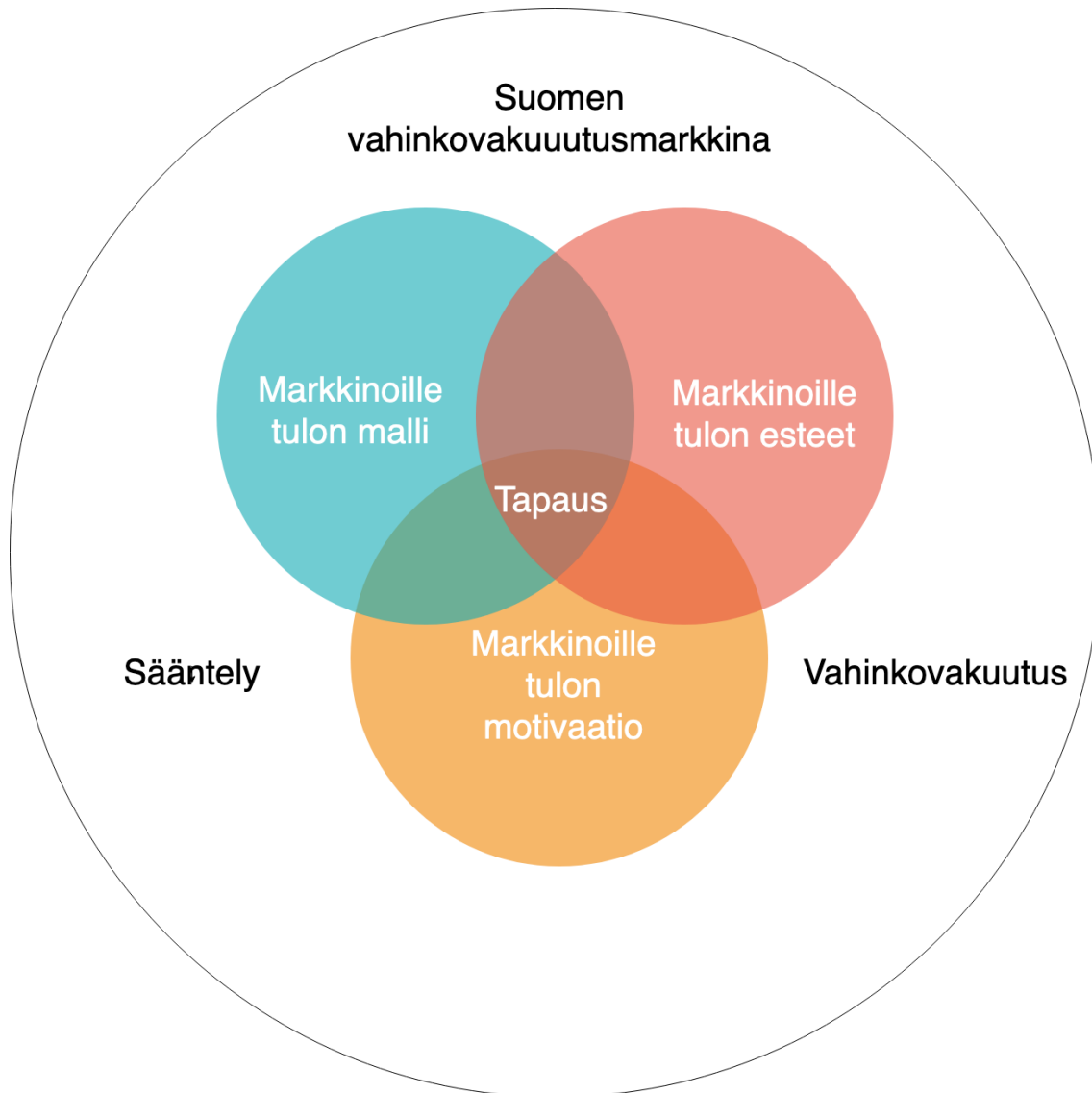
Tutkimusongelmiin vastaamiseksi käytetään tutkimusmetodina asiantuntijahaastattelua. Haastateltavina ovat Protectorin meklaripalvelun, myynnin, underwritingin ja korvaustoimen vetäjät sekä Suomeen laajentumisesta vuonna 2015 vastannut Ruotsin maajohtaja. Eri haastateltavat tuovat näkökulmiensa kautta esiin eri piirteitä, joten haastattelujen avulla on mahdollista päästä syvään ja rikkaan aineiston äärelle.

Haastattelurunko ei koostu yksittäisistä kysymyksistä, vaan se voidaan nähdä luettelona teemoista. Nämä teemat ovat tutkimuksen teoreettisia pääkäsitteitä. Tässä tutkielmassa ne ovat markkinoille tulo sekä markkinoille tulon motivaatiot ja esteet. Teemat tarkentuvat alakäsitteisiin ja toimivat haastattelussa muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Etuna yksityiskohtaisiin kysymyksiin verrattuna on, että eteneminen teemojen kautta vapauttaa haastattelua tutkijan kannalta ja tuo tutkittavien ääntä kuuluviin. (Hirsijärvi & Hurme, 48, 66, 2008)

## **1.7 Teoreettinen viitekehys**

Tutkielman teoreettisen viitekehysten keskiössä on tapausyrittäminen. Tapausyrittäystä tarkastellaan tulkintateorian avulla, joka muodostuu ven-diagrammin palloista (kuvio 1). Tulkintateorian työkalut ovat markkinoille tulon mallin valintaa, markkinoille tulon esteitä ja motivaatiota kuvaavat teoriat. Tulkintateorian avulla muodostetaan kysymykset, jotka tuovat vastaukset tutkimusongelmiin. Tulkintateoriassa käytetyt teoriat ovat peräisin markkinoinnin, strategian ja johtamisen tutkijoilta. Valitut teoriat edustavat tieteenalojen kansainvälisiä klassikoita.

Tutkielman taustateoria koostuu kuvion ulkokehästä. Se koostuu Suomen vahinkovakuutusmarkkinan kuvauksesta, vahinkovakuuttamisesta ja tähän liittyvästä sääntelystä. Taustateoria on pohja, jota vasten empiiristä ainestoa tulkitaan. Taustateoria on rakennettu suomalaisesta näkökulmasta ja on vahvasti vakuutuspainotteinen.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Tutkielmassa siis sovelletaan muilta kauppatieteellisiltä tutkimusaloilta lainattuja teorioita Suomen vahinkovakuutusmarkkinan tarkasteluun. Tuloksena on suomalaisessa ympäristössä omintakeinen ja uudenlainen vakuutustieteellinen tutkimus. Seuraavassa luvussa tarkastellaan jo tehtyjä aikaisempia tutkimuksia.

## 1.8 Aikaisemmat tutkimukset

Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tulosta on olemassa niukasti aikaisempaa tutkimusta. Kotimaisena esimerkkinä voidaan pitää Petteri Hietasen Pro Gradu -tutkielmaa vuodelta 2017, joka tarkasteli estäviä ja vetäviä tekijöitä Suomen vahinko-,

henki- ja työeläkemarkkinoilla. Tutkimuksen tuloksena oli, että estävien tekijöiden johdosta Suomen vahinkovakuutusmarkkinat eivät ole houkutteleva kohde. Nyt vahinkovakuutusmarkkinoille on kuitenkin tullut uusi toimija, joten aikaisemman tutkimuksen ja tämän työn välillä vallitsee jännite.

Aiheeseen liittyvää kansainvälistä tutkimusta on tehty enemmän, kuten Markus Venzinin teos *Building an International Financial Services Firm* (2009). Erilaisia markkinoille tulon motivaatioita ovat tutkineet Bickelhaupt ja Bar-Niv, jotka tarkastelivat Yhdysvaltojen markkinoilta muualle laajentuneita vahinkovakuutusyhtiöitä (Bickelhaupt & Bar-Niv, 1983). Markkinoille tulon mallin valintaa ovat tutkineet Bickelhaupt ja Bar-Niv (1983) sekä Scroath (1988). Nämä tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan vakuutus- ja pankkitoimintaa. Esimerkiksi Anderson ja Gatignon ovat tutkineet markkinoille tuloa edellisiä laajemmin.

Markkinoille tulon esteiden tutkimus vakuuttamisnäkökulmasta on niukkaa. Poikkeuksena voidaan nostaa Katrishaen & Scordis (1988) sekä Dunning (1989), jotka ovat tarkastelleet suuruuden ekonomian merkitystä vakuuttamisessa. Keskittyneiden markkinoiden erityispiirteitä ovat tutkineet Murat, Tonkin & Juttner (2002) sekä Geroski, Gilbert & Jacquemin (1990). Tässä yhteydessä on mainittava markkinoille tulon esteiden tutkimuksen tienraivaaja Bain (1954). Huomiota ansaitsee myös Porter (1997), jonka tutkimukset ovat osa markkinoinnin kaanonina.

## 2 VAHINKOVAKUUTTAMINEN

### 2.1 Kuvaus Suomen vahinkovakuutusmarkkinoista

Finanssialan 2019 vuosikatsauksen mukaan Suomessa toimivat vahinkovakuuttajat keräsivät noin 4,5 miljardia euroa maksutuloa. Kaikki yhtiöt käsittävä vuoden vahinkosuhte oli 83,3 %, liikekulusuhde 22,9 % ja yhdistetty kulusuhde 104,2 %. Yhdistettyä kulusuhdetta rasittivat erityisesti kertaluonteiset erät, kuten laskentaperustekorkojen muutokset ja yrityskauppojen kustannukset. (Finanssiala 2019, 7)

Suomalaisen vahinkovakuuttamisen erityispiirteenä voidaan pitää lakisääteisten vakuutusten merkittävää roolia. Maksutulot tarkastelujaksolla 1.1.2019–30.9.2019 olivat työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen kohdalla 576 miljoonaa euroa ja liikennevakuutuksen osalta 579 miljoonaa euroa, mikä muodostaa noin 30 % maksutulon kokonaisuudesta. Suurin vakuutuslaji on kuitenkin palo- ja omaisuusvahinkovakuutus, jonka maksutulo oli 803 miljoonaa euroa. Muista suurista lajeista vapaaehtoiset ajoneuvovakuutukset keräsivät maksua 675 miljoonaa ja vapaaehtoiset tapaturma- ja sairausvakuutukset yhteensä 559 miljoonaa euroa. (Finanssivalvonta 2019)

Tällä hetkellä Suomessa toimii 21 ulkomaalaisen vahinkovakuutusyhtiön ETA-sivuliikettä. Finanssivalvonnan valvontaluettelosta löytyvät useiden kansainvälisten vakuutusjättiläisten, kuten AIG:n, AXA:n Chubbin, Lloyd's:n ja Zurichin, Suomen sivuliikkeet (Finanssivalvonta 2020). Vakuutusmaksutulon perusteella näiden yhtiöiden merkitys Suomen vahinkovakuutuskentälle on vaatimaton.

Suomessa toimivien ulkomaisten ETA-vahinkovakuutusyhtiöiden ja palvelujen vapaan tarjonnan perusteella toimivien vakuuttajien maksutulo oli vuonna 2019 noin 1,25 miljardia euroa. Jos siivoamme luvusta pois Ruotsista sijoittautumisoikeuden eli sivuliikkeen kautta Suomeen vakuutuksia tarjoavien osuuden, putoaa osuus 200 miljoonaan euroon. (Finanssivalvonta 2019). Maksutulon tarkastelu ilman Ruotsin osuutta on perusteltua, koska suurin osa vakuutuksista kirjoitetaan If:in Suomen

sivuliikkeen kautta. If kuuluu Sampo-konserniin, joten voidaan huomata, että kotimainen vahinkovakuutusmarkkina on vahvasti suomalaisten toimijoiden käsissä.

Kotimaisuuden ohella markkinat ovat vahvasti keskittyneet, sillä markkinoita hallitsevat neljä suurta toimijaa. Markkinaosuuksien mukainen suuruusjärjestys vuonna 2019 oli OP-Ryhmä 33,5 %, LähiTapiola-ryhmä 26,7 %, If 20,9 % ja Fennia-konserni 10,3 %. Näiden jälkeen tulevat Turva, Pohjantähti, Alandia ja POP-vakuutus, joiden vakuuttamat osuudet jäävät alle 3 % (Finanssiala 2019, 8). Yhteensä Suomessa toimii 34 vahinkovakuutusyhtiötä (Finanssivalvonta 2019).

Suomalaisen markkinan ominaispiirteenä on keskinäisten vakuutusyhtiöiden suuri rooli. LähiTapiola, Fennia, Turva ja Pohjantähti ovat keskinäisiä yhtiöitä. OP-Ryhmän Pohjola Vakuutuksen ja POP-vakuutuksen omistajia ovat osuuskuntamuotoiset pankit, joille ne tuottavat vakuutuspalveluita. If ja Alandia ovat siinä mielessä aitoja osakeyhtiöitä, että ne jakavat voittoa omistajilleen osingon muodossa. Keskinäisissä yhtiöissä mahdolliset voitot jaetaan vakuutuksenottajille mahdollisina maksunalennuksina, palautuksina tai lisäetuina. Keskinäinen vakuutusyhtiö muistuttaa hallintorakenteeltaan osuustoiminnallisia laitoksia, kun taas vakuutusosakeyhtiö muilla aloilla toimivia osakeyhtiöitä. (Rantala & Kivisaari 2020, 175).

Suomessa siis toimii lukuisia ulkomaalaisia yhtiöitä, mutta käytännössä markkinat ovat keskittyneet kotimaisille toimijoille. Seuraavissa luvuissa luomme katsauksen Suomessa myytäviin vahinkovakuutuksiin, jotta ymmärrämme, mitä tuo 4,5 miljardia euroa pitää sisällään.

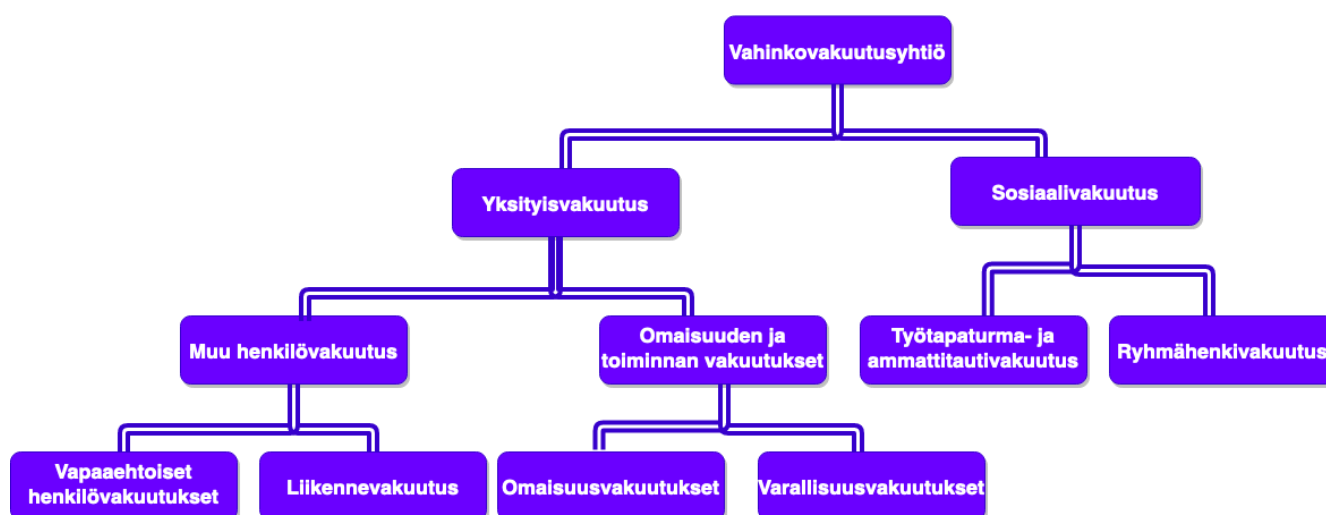
## **2.2 Vahinkovakuutukset**

Vahinkovakuutuksia ovat omaisuusvakuutusten lisäksi vahingonkorvausvelvollisuuden tai muiden varallisuusvahinkojen varalta otettavat vakuutukset. Vahinkovakuutuksiin kuuluvat myös lakisääteinen liikennevakuutus ja vapaaehtoiset ajoneuvovakuutukset. Vakuutusyhtiölain ja Euroopan unionin vakuutusdirektiivien mukaan vahinkovakuutuksia ovat lisäksi sairaus- tapaturma- ja matkustajavakuutukset. Vakuutussopimuslain mukaan ne kuuluvat henkilövakuutuksiin. Näitäkin vakuutuksia



myöntävät vahinkovakuutusyhtiöt ja yhdistykset. Työntekijän työtaturma- ja ammattitautivakuutukset kuuluvat rakenteellisesti sosiaalivakuutukseen, mutta Suomessa näiden vakuutusten myöntäminen ja ylläpito on annettu vahinkovakuutusyhtiöiden hoidettavaksi. (Pellikka, Peilikö, Puntari & Vaitomaa 2020, 4-5)

Työtaturma- ja ammattitautivakuutus sekä liikennevakuutus ovat erityisasemassa, sillä niitä säätelevät erityiset lait. Oma lajinsa on työntekijän ryhmähenkivakuutus. Se on työmarkkinajärjestöjen sopima. Työsopimuslain mukaan se tulkitaan pakolliseksi myös järjestäytymättömille työnantajille (Rantala & Kivisaari 2020, 66). Muiden vahinkovakuutusten osalta sääntely on lievempää ja vakuutus sopimusten sisältö vapaammin sovittavissa.



Kuvio 2 Vahinkovakuutusyhtiön tarjoama

Oheiseen kuvioon (2) on koottu suomalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden yleisesti tarjoamat vakuutuslajit mukailien vakuutustoiminnan perinteistä jaottelua (Rantala & Kivisaari 2020, 65). Tässä vakuutusten jaottelun pohjana on jako vahvan säätelyn sosiaalivakuutuksiin ja sopimus pohjaisiin yksityisvakuutuksiin. Yksityisvakuutukset on vielä jaoteltu yleisen käytännön mukaisesti henkilövakuutuksiin sekä omaisuuden- ja toiminnan vakuutuksiin (Pellikka ym. 2020, 5). Seuraavissa kappaleissa esitellään

jaottelun yksityisvakuutuksiin ja sosiaalivakuutuksiin kuuluvat vakuutuslajit. Tämä auttaa muodostamaan käsityksen vahinkovakuutusyhtiöiden tarjoaman laajuudesta

### **2.3 Muu henkilövakuutus**

Vahinkovakuutusyhtiöiden tarjoamia vapaaehtoisia henkilövakuutuksia ovat esimerkiksi erilaiset sairauskulu- ja tapaturmavakuutukset. Näissä vakuutuksen kohteena on luonnollinen henkilö. Myös erilaisten matkustajavakuutusten voidaan katsoa kuuluvan vapaaehtoisiin henkilövakuutuksiin. Tuotteiden nimet ja ehdot vaihtelevat eri vakuutusyhtiöiden välillä.

Sairauskuluvakuutus antaa taloudellista turvaa sairauden tai vamman tutkimisesta tai hoidosta johtuvia kustannuksia varten. Suomessa vakuutus antaa mahdollisuuden esimerkiksi nopeaan pääsyyn erikoislääkärille tai usein kalliiseen yksityiseen sairaanhoitoon. Sairauskuluvakuutuksen erityispiirteenä on, että se korvaa konkreettista menetystä eli aiheutuneita kustannuksia. (Jokela, Lammi, Lohi & Silvola 2013, 129-133) Tapaturmavakuutukset eroavat sairauskuluvakuutuksesta siinä, että ne antavat turvaa vain tapaturmien varalta. Vaihtoehtoina ovat täysajan vakuutus- ja vapaa-ajan vakuutus. Vakuutuksia myönnetään yksilöllisinä- sekä ryhmävakuutuksina. Ryhmävakuutuksen voi ottaa esimerkiksi työnantaja työntekijöilleen tai kunta asukkailleen. Tapaturmavakuutuksiin luetaan lisäksi erilaiset vapaaehtoiset urheiluvakuutukset. (Jokela ym. 2013, 143-153)

Matkustajavakuutus antaa turvaa matkalla aiheutuneiden tapaturmien ja sairauksien varalta. Vakuutuksen voi ottaa tiettyä yksittäistä matkaa varten tai jatkuvana vuosivakuutuksena. Korvattavia kuluja ovat hoitokulut sekä tavallisesti matkan peruuntumisesta tai keskeytymisestä aiheutuvat kustannukset (Jokela ym. 2013, 156). Usein vakuutus on osana yhdistelmää, johon kuuluvat myös omaisuus- ja varallisuusvakuutusosat. Tätä kutsutaan matkatavaravakuutukseksi ja se sisältää usein matkavastuu- ja oikeusturvavakuutuksen (Pellikka ym. 2020, 303)

Liikennevakuutuksen asema on poikkeuksellinen, joten esitellään se tässä omana kokonaisuutenaan. Sen voi nähdä yhdistelmänä henkilö- ja varallisuusvakuutusta. Lakisääteisyys tuo siihen sosiaalivakuutuksen piirteitä.

Liikennevakuutus on pakollinen liikenteessä käytettäville ajoneuvoille, ja korvauksia ovat ajoneuvon käytöstä aiheutuvat henkilö- ja esinevahingot. Tärkeimmät henkilövahinkokorvaukset ovat erilaiset hoitokulut, ansionmenetykskorvaukset ja haittakorvaukset. Esinevahingot ovat ajoneuvoille tai muulle omaisuudelle aiheutuneita vahinkoja. Korvaukset määritellään liikennevakuutus- ja vahingonkorvauslain säännösten perusteella. (Rantala & Kivisaari 2020, 353-357)

## **2.4 Omaisuuden ja toiminnan vakuutukset**

Omaisuuden ja toiminnan vakuutuksia ovat erilaiset omaisuus- ja varallisuusvahinkojen varalta otettavat vakuutukset. Omaisuusvakuutuksen tai esinevakuutuksen kohteena on jokin konkreettinen esine, kun varallisuusvakuutuksissa vakuutettuna on muunlainen tappion vaara kuin jonkin esineen turmeltuminen (Rantala & Kivisaari, 72). Omaisuusvakuutuksissa on erilaisia rakennevaihtoehtoja. Esinekohtainen vakuutus on yleinen käytäntö vakuutettaessa esimerkiksi työkonetta, metsää, venettä, eläintä tai kuljetettavaa tavaraa. Yhdistelmävakuutukset ovat tietyille esinekokonaisuudelle otettavia vakuutuksia, kuten koti-, kiinteistö-, maatila-, tai yritysvakuutukset. Molemmissa rakennevaihtoehtoissa vakuutetut riskit voivat olla erikseen nimettyjä, kuten palo-, vuoto- ja rikosvakuutuksissa. Vakuutus voi kattaa myös tunnistamattomat riskit, jolloin puhutaan all risks -vakuutuksesta. (Pellikka ym. 2020, 108-111)

Varallisuusvakuutuksia ovat keskeytys-, vastuu- ja oikeusturvavakuutukset. Keskeytysvakuutuksesta korvataan esinevahinkoihin liittyvien toimintahäiriöiden aiheuttamia menetyksiä, ja keskeytysvahingon korvattavuuden ehtona onkin aina esinevahingon korvattavuus. Keskeytysvahingosta maksettu korvaus edustaa myyntikatetta, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut. Tarkoituksena on siis kattaa kiinteitä kuluja, jotka jäävät yrityksen maksettavaksi toiminnan häiriöstä huolimatta (Pellikka ym. 2020, 292-293). Näin ollen keskeytysvakuutus on kiinteä osa omaisuusvakuuttamisesta.

Vastuuvakuutus on vakuutus vahingonkorvausvelvollisuuden varalta. Korvaukset perustuvat vahingonkorvauslakiin tai muuhun erityislakiin, ja mahdollisia vahinkoja ovat henkilö-, esine- ja varallisuusvahingot. Vastuuvakuutukset voidaan jakaa toiminnan-, tuote-, varallisuus-, johdon-, julkisyhteisön- ja yksityishenkilön vastuuvakuutuksiin. Näistä jälkimmäiset ovat usein osana yhdistelmävakuutusta, kuten koti- tai matkavakuutusta. Muut vastuuvakuutuslajit liittyvät yritysten tai julkisyhteisöjen toimintaan (Hällström, Ijäs & Laasonen 2014, 119-166).

Oikeusturvavakuutus korvaa oikeudenkäynnistä tai sen välttämisestä aiheutuvia kustannuksia, jotka ovat aiheutuneet lakimiesavun käyttämisestä riita-, rikos-, tai hakemusasioissa (FINE 2018). Vakuutus ei siten anna turvaa vahingon varalta, vaan sillä voi kattaa oikeudenkäyntikuluja.

## **2.5 Sosiaalivakuutus osana vahinkovakuutusta**

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus on keskeisessä asemassa suomalaisessa vahinkovakuuttamisessa niin vakuutusmaksutulon, sääntelyn kuin yhteiskunnallisen merkityksenkin kautta. Työtapaturmavakuutus on Suomen vanhin sosiaalivakuutus. Sen toimeenpanomalli on pysynyt samanlaisena syntyajoistaan lähtien, eli yksityisoikeudelliset vakuutusyhtiöt myöntävät vakuutuksen ja maksavat korvaukset. Vakuutuksenottaja on työnantaja, joka maksaa vakuutusmaksun kokonaisuudessaan. Vakuutettuja ovat työnantajan palveluksessa olevat työntekijät.

Nykyinen vakuutusta säätelevä työtapaturma- ja ammattitautilaki tuli voimaan vuonna 2016. Lakiin viitaten vakuutusta kutsutaan tytal-vakuutukseksi. Laki asettaa tytal-vakuuttajille erilaisia velvoitteita. Vakuutusmaksun määrittämisessä on huomioitava riskivastaavuus, vakuutettujen etujen turvaavuus sekä kohtuullisuus suhteessa vakuutuksesta aiheutuviin kustannuksiin. Nämä huomioiden vakuuttaja voi kuitenkin vapaasti hinnoitella vakuutusmaksunsa (Rantala & Kivisaari 2020, 330). Täten vakuuttajat voivat halutessaan kilpailla hinnoittelun avulla.

Vakuutuksesta korvataan tapaturmia, jotka sattuvat työtapaturma- ja ammattitautilain mukaisissa olosuhteissa. Tapaturma on ulkoisesta tekijästä johtuva äkillinen ja odottamaton tapahtuma, joka aiheuttaa työntekijälle vamman tai sairauden. Ammattitauti taas on hitaasti kehittyvä vamma tai sairaus. Olosuhteella tarkoitetaan, että vahinko on tapahtunut työssä, työpaikan alueella, työstä johtuvalla matkalla tai muualla työnteon yhteydessä. Korvattavat kustannukset on määritelty laissa, ja niistä tärkeimmät ovat sairaanhoidon kustannukset, tutkimuskulut, ansionmenetykskorvaukset, haittarahat, kuntoutuskorvaukset ja kuolemantapauskorvaukset. (Salo 2016, 46-53, 77-79, Rantala & Kivisaari 2020, 335-341)

Ryhmähenkivakuutus perustuu vuonna 1976 tehtyyn työmarkkinajärjestöjen sopimukseen, joka velvoittaa työnantajat ottamaan työntekijöilleen vakuutuksen. Vakuutustapahtuma on vakuutetun menehtyminen ja korvaus maksetaan lähiomaisille. Vakuutusmaksun perivät pääsääntöisesti vahinkovakuutusyhtiöt, sillä vakuutus otetaan lähes aina yhdessä työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen kanssa. Varsinaisen vakuutustoiminnan hoitaa Työntekijäin ryhmähenkivakuutuspooli, jolle vakuutusyhtiöt välittävät maksut (Rantala & Kivisaari 2020, 387). Käytäntö on esimerkki vahinkovakuutusyhtiöiden moninaisista rooleista osana Suomen vakuutusjärjestelmää, vaikka varsinainen vakuutustoiminta tapahtuukin muualla.

Edelliset luvut voidaan kiteyttää havaintoon vahinkovakuutusten monipuolisuudesta. Varsinainen suomalainen erikoistapaus on työtapaturmavakuutus, jossa hyvinvointivaltion sosiaalivakuutus ja markkinaehtoinen kilpailu kulkevat käsikkäin. Varsinkin tämän ja ylipäättänsä vahinkovakuuttamisen kokonaisuuden ymmärtämiseksi on tarkasteltava siihen kohdistuvaa sääntelyä. Tämä on seuraavien lukujen aiheena.

### 3 SÄÄNTELY

Suomessa toimintaansa käynnistävä vahinkovakuutusyhtiö kohtaa EU-tasoisien sääntelyn ohella täysin suomalaisia velvoitteita. EU:n vakuutustoimintaa koskevat direktiivit ovat vapauttaneet vakuutuspalvelujen tarjonnan koko Euroopan talousalueella ja osittain harmonisoineet jäsenmaiden vakuutustoimintaa koskevaa lainsäädäntöä (Rantala & Kivisaari 2020, 209). Suomessa toimivan yhtiön on kuitenkin noudatettava suomalaista lainsäädäntöä, joka koskee vakuutusjärjestelmämme erityispiirteitä.

Jos vahinkovakuuttaja on saanut toimiluvan yhdessä jäsenvaltiossa, se voi samalla luvalla harjoittaa vakuutustoimintaa koko Euroopan talousalueella (ETA) joko sijoittautumisoikeuden eli sivuliikkeen kautta tai palvelujen vapaan tarjonnan perusteella (Rantala & Kivisaari 2020, 209). Tässä suhteessa jo entuudestaan ETA:lla toimivan yhtiön on suoraviivaisempaa laajentaa toimintaansa Suomeen, sillä se kohtaa saman EU-sääntelyn jo lähtömaassaan. Voidaankin todeta, että sääntely on yhtenäistänyt vakuutusmarkkinoita ja laskenut markkinoille tulon esteitä talousalueella.

EU:n vahinkovakuutustoimintaa säädellään Solvenssi II-direktiivillä, joka sisältää säännökset koskien vakavaraisuutta, hallintoa, raportointia ja valvontaa. Direktiivin periaatteena on ollut täysharmonisointi, jossa vakuuttajille ei voida kansallisesti asettaa poikkeavia vaatimuksia seikoista, jotka on yhdenmukaistettu direktiivissä. Direktiiviä täydentävät EU-asetukset ja Euroopan vakuutusvalvontaviranomaisen EIOPA:n ohjeet. Direktiivin asettamat säännökset on Suomessa otettu osaksi vahinkovakuutusyhtiöiden toimintaa säätelevää vakuutusyhtiölakia. (Rantala & Kivisaari 2020, 209)

Sääntely-ympäristö asettaa erilaisia vaatimuksia vahinko-, henki- ja eläkevakuutusyhtiöille. Tutkielmassa tarkastellaan vahinkovakuutusta, joten tässä esitellään siihen liittyvät lait. Osaksi sääntely on yhteistä muillekin vakuutustyypeille.

Seuraavaksi esitellään vakuutuslainsäädännön tärkeimmät vahinkovakuuttamista koskevat osat. On kuitenkin huomattava, että vahinkovakuuttamiseen kohdistuu myös

muun muassa kuluttaja-, vero- ja rahanpesulainsäädäntöä. Näiden lisäksi tulevat vielä Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet.

### **3.1 Vakuutusyhtiölaki**

Vakuutusyhtiölakia sovelletaan Suomen lain mukaan rekisteröityyn vakuutusosakeyhtiöön tai keskinäiseen vakuutusyhtiöön. Suomessa toimivien ulkomaisten ETA-vakuutusyhtiöiden ja talousalueen ulkopuolelta tulevien vahinkovakuuttajien toimintaa säädellään ulkomaisia vakuutusyhtiöitä koskevalla lailla. (Rantala & Kivisaari 2020, 209)

Vakuutusyhtiölaki koskee suomalaisia vakuutusyhtiöitä ja sisältää säännökset vakuutusyhtiön perustamisesta, hallinnosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta, vakavaraisuudesta, sijoitustoiminnasta, vastuuvelan kattamisesta ja valvonnasta. Vakuutustoimintaa saa harjoittaa vain siihen toimiluvan saanut vakuutusyhtiö tai yhdistys. Suomessa toimiluvan myöntää Finanssivalvonta, joka valvoo vakuutusyhtiöiden toimintaa. Toimiluvan myöntämisessä ei sovelleta tarveharkintaa sen mukaan, onko markkinoilla tilaa tai tarvetta uudelle yhtiölle, vaan toiminnan perusvaatimusten täytyessä lupa on myönnettävä. Toimiluvan saamisen jälkeen toimintaa voi sijoittautumisoikeuden tai palvelujen vapaan tarjonnan perusteella harjoittaa myös muualla ETA-alueella. (Rantala & Kivisaari 2020, 211-213)

Vakuutusyhtiölaissa mainitaan yleisiä vakuutusyhtiön toimintaa ohjaavia periaatteita. Lain ensimmäisen luvun 15. §:n erillisyyisperiaatteen mukaan vahinkovakuutusyhtiön tulee harjoittaa vain vahinkovakuutustoimintaa. Yhtiö voi harjoittaa liitännäistoimintaa, joka sallii toiminnan muiden yhtiöiden edustajana ja markkinoida näiden tuotteita ja palveluita. Tämä mahdollistaa esimerkiksi pankki-, riskienhallinta- tai muiden täydentävien tuotteiden jakelun osana vakuutusliiketoiminta. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521 ; Rantala & Kivisaari 2020, 214)

Ensimmäisen luvun 16. §:n turvaavuusperiaatteen mukaan vakuutusyhtiön oma varallisuus, jälleenvakuutus ja muut yhtiön vakavaraisuuteen vaikuttavat seikat on järjestettävä vakuutetut edut turvaavalla tavalla niin, että otetaan huomioon tuottojen ja

kulujen todennäköinen vaihtelu sekä arvioitavissa olevat muut epävarmuustekijät (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521). Turvaavuusvaatimuksen tärkeys perustuu siihen, että vakuutusyhtiön maksukykyisyydestä riippuu korvauksensaajien kannalta tärkeiden suoritusten varmuus (Rantala & Kivisaari 2020, 214).

Ensimmäisen luvun 16. §:ssä suhteellisuusperiaatteen mukaan vakuutusyhtiölain säännöksiä on sovellettava ja vakuutusyhtiöitä valvottava oikeassa suhteessa niiden toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521). Suhteellisuusperiaate ohjaa erityisesti yhtiön hallintojärjestelmää ja valvontaa. Tarkoituksena on, että lakia sovelletaan ja vakuutusyhtiöitä valvotaan oikein suhteessa niiden toiminnan riskeihin nähden. Vakuutusyhtiön on kyettävä perustelemaan suhteellisuusperiaatteen soveltuvuus valvojalle eli Finanssivalvonnalle. (Rantala & Kivisaari 2020, 2014)

Laissa otetaan myös kantaa vakuutustoiminnan tarkoitukseen. Vakuutusosakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille ja keskinäisen yhtiön voittoa tai muuta taloudellista etua osakkaille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Vakuutusyhtiön on otettava huomioon vakuutettujen etujen turvaamiseksi vakuutustoimintaa koskevassa lainsäädännössä säädetyt periaatteet toimiessaan voiton tai muun taloudellisen edun tuottamiseksi (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521). Jälkimmäinen periaate tekee eron tavallisen osakeyhtiölain ja vakuutusyhtiölain välille, sillä se asettaa omistajien ja vakuutettujen edut tasavertaisina rinnakkain.

Oleellinen osa lakia on vaatimus vähimmäispääomasta. Kuvion 2 mukaisia vahinkovakuutuksia tarjoavan yhtiön kohdalla tämä vaatimus on 3 700 000 euroa. Pääomavaatimus on yhteydessä tarjottuihin vakuutusluokkiin. (Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521 ; Laki vakuutusluokista 18.7.2008/526)

### **3.2 Laki ulkomaalaisesta vakuutusyhtiöstä**

Suomessa ulkomaalaisten vahinkovakuutusyhtiöiden toimintaa säätelee laki ulkomaalaisesta vakuutusyhtiöstä. Tämä tarkoittaa muussa Euroopan talousalueeseen kuuluvassa valtiossa toimiluvan saaneita sekä talousalueen ulkopuolelta tulevia yhtiöitä.



Laki koskee niin sivuliikkeen toimintaa kuin ETA-vakuutusyhtiön harjoittamaa vakuutuspalvelujen vapaata tarjoamista yli rajan.

Lain mukaan ulkomaalainen ETA-vakuutusyhtiö voi harjoittaa vakuutusliikettä Suomessa sijoittautumisoikeuden perusteella, kun kotivaltion vakuutusvalvonnasta vastaava viranomainen tekee ilmoituksen Finanssivalvonnalle. Ilmoituksessa on oltava riittävät tiedot perustettavaksi aiotun sivuliikkeen liiketoiminnasta, hallinnosta ja päämiehestä. Vakuutustoiminnan harjoittamisena sijoittautumisoikeuden perusteella pidetään sivuliikkeen perustamista Suomeen. Lisäksi on toimitettava todistus siitä, että vakuutusyhtiö täyttää Solvenssi II -direktiivissä asetetut pääomavaatimukset (Laki ulkomaisista vakuutusyhtiöistä 17.3.1995/398). Vakuutuspalvelujen vapaan tarjonnan aloittaminen on suoraviivaisempaa, sillä sen voi aloittaa, kun yhtiö on saanut kotivaltionsa valvovalta viranomaiselta tiedon, että viranomainen on lähettänyt vapaan tarjonnan aloittamisilmoituksen Finanssivalvonnalle. ETA-yhtiöitä valvoo Suomessa Finanssivalvonta, kuten kotimaisiakin toimijoita. (Laki ulkomaalaisista vakuutusyhtiöistä 17.3.1995/398)

Koska ETA-yhtiöihin kohdistuu jo niiden kotimaassa Solvenssi II:n harmonisoimaa talousalueen yhteissäätelyä, säädetään tässä laissa vain toiminnan aloittamisesta Suomessa. Sen sijaan ETA-alueen ulkopuolisia kolmannen maan vakuutusyhtiöitä koskeva sääntely on kokonaisvaltaisempaa.

Toiminnan aloittaminen edellyttää Finanssivalvonnan toimilupaa. Prosessi vastaa vakuutusyhtiölain mukaista toimiluvan hakemista. Sen tulee sisältää selvitykset yhtiöstä, toiminnasta kotivaltiossa, aiotusta toiminnasta Suomessa, lausunto kotimaan valvovalta viranomaiselta, todistukset perustamispääomasta ja vakuudesta sekä selvitys vakavaraisuudesta. Yhtiöllä on oltava nimetty pääasiamies, jonka kotipaikka on Suomessa. Pääasiamies käytännössä johtaa vakuutusyhtiön liiketoimintaa Suomessa ja edustaa yhtiötä toiminnasta johtuvissa oikeussuhteissa. Vaadittu perustamispääoma on kuvion 2 mukaisia vahinkovakuutuksia tarjoavalle yhtiölle 3 000 000 euroa. Tästä vähintään puolet on talletettava vakuudeksi suomalaiseen talletuspankkiin tai Suomeen sijoittuneen ulkomaisen pankin sivukonttoriin. (Laki ulkomaalaisista vakuutusyhtiöistä 17.3.1995/398)

Vakuutusyhtiölain ja ulkomaalaisia yhtiöitä koskevien lakien ohella on joukko tärkeitä lakeja, jotka koskevat vain tiettyjä vakuutuslajeja. Suomen markkinalla toimivalle vahinkovakuuttajalle näistä merkittävimmät ovat työtapaturma- ja ammattitautilaki sekä liikennevakuutuslaki. Lait määrittävät vakuutusturvan sisällön ja vahingonkäräjien oikeudet. Vapaaehtoisissa vakuutuksissa vakuutuksenottajan ja vakuutusyhtiön suhdetta säätelee vakuutuslainsäätely, vaikka varsinaisen vakuutusturvan sisältö on vapaasti sovittavissa.

Seuraavassa käydään läpi eri lakien pääpiirteet. Erityistä huomiota kiinnitetään lakien vakuuttajalle asettamiin velvoitteisiin, jotta saamme muodostettua kuvan niiden merkityksestä yhtiön toiminnalle.

### **3.3 Työtapaturma- ja ammattitautilaki**

Suomessa toimivalle vahinkovakuutusyhtiölle työtapaturma- ja ammattitautivakuutus on todennäköisesti vaikeimmin hallittava kokonaisuus. Se on vahvasti säädeltyä sosiaalivakuuttamista, mutta samalla se on EU:n vahinkovakuutusdirektiiveissä vapaasti kilpailtua vahinkovakuutusta (Salo, 2016, 22). Vakuutuslajin tarjoaminen on periaatteessa mahdollista kaikille, mutta vaatimuksena on toiminta vahvasti säädellyssä ympäristössä. Huomattakoon, että vakuutusyhtiö ei lain nojalla voi kieltäytyä myöntämästä siltä haettua työtapaturma- ja ammattitautivakuutusta, vaan sillä on sopimuspakko (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459).

Nykyinen työtapaturma- ja ammattitautilaki tuli voimaan vuoden 2016 alusta. Laki velvoittaa työnantajan ottamaan työntekijöilleen vakuutuksen työtapaturmien ja ammattitautien varalle. Korvattavat vahinkotapahtumat on määritelty laissa. Samoin korvaukset ja niiden suuruus määräytyvät lain perusteella.

Työtapaturma- ja ammattitautilakia sovelletaan henkilöön, joka tekee työtä työsuhteen nojalla. Työsuhteen käsite on johdettu työsuhtelainsäädännöstä. Lain mukaan työsuhteessa työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan

alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Pääsääntönä on, että lakia sovelletaan Suomessa tehtävään työhön. (Mänttari & Nyysölä 2017 18-34)

Lain 4. luvun 15. §:ssä todetaan, että lain mukaan korvattavia vahinkotapahtumia ovat työtapaturmat ja ammattitaudit. Tapaturmalle on ominaista äkillisyys ja odottamattomuus. Tyypillisiä työtapaturmia ovat kaatuminen, putoaminen ja koneella työskennellessä tapahtunut loukkaantuminen. Ammattitaudille puolestaan on ominaista, että se on kehittynyt pidemmän ajan kuluessa. Tavallinen ammattitauti on esimerkiksi ihottuma, joka on aiheutunut toistuvasta altistuksesta tietyille kemikaalille työssä. Vahinkotapahtuman korvattavuus perustuu lääketieteellisen syy-yhteyteen, joka 16. §:n mukaan edellyttää arviointia lääketieteellisistä löydöksistä, havainnoista, vahingon sattumistavasta sekä aikaisemmista vammoista ja sairauksista (Mänttari & Nyysölä 2017, 36-37 ; Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459)

Työtapaturma- ja ammattitautilaissa säädellään, miten vakuutuslaitoksen on meneteltävä, jotta korvausasia saadaan vireille. Tärkeä osa tätä on vahinkoilmoitus, jonka sisältö on määritelty lain 111. §:ssä. Ilmoitukseen on merkittävä laajasti tietoja vahingoittuneesta, työnantajasta, vahinkotapahtumasta, työstä ja työsuhteesta. Ilmoitus on väline korvausasian vireille saattamiseen, mutta samalla sisältää kaikki virallista tilastointia varten tarvittavat tiedot. Tilastoinnista vastaa tapaturmavakuutuskeskus, joka määrittelee vahinkoilmoituksen sisällön. Ilmoituksen sisältö on säädelty, joten se on samanlainen kaikilla vakuutuslaitoksilla. (Mänttari & Nyysölä 2017, 189)

Vakuutusyhtiön menettelyä korvausasian hoidossa on säädelty laissa. Lain 16. luvun selvittämisvelvollisuuden mukaan korvausasian tultua vireille on vakuuttajan huolehdittava tarvittavien selvitysten hankkimisesta ja asian joutuisasta käsittelystä. Laki määrää, että korvausasian selvittäminen on aloitettava viipymättä ja viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa vireille tulosta. Samassa luvussa säädetään vakuutusyhtiön velvollisuudesta selvittää ammatillisen kuntoutuksen tarvetta, lääkärilausunnon hankkimisesta, korvauslautakunnan lausunnon pyytamisestä ja asiakirjojen saapumispäivän merkitsemisestä. Myös korvausta koskevien päätösten antaminen on tarkasti säädeltyä. Päätös on toimitettava asianosaiselle postitse kirjeellä tai tämän suostumuksella sähköisesti. Työnantajalle toimitettavan päätöksen sisältö on määritelty

laissa. (Työtaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459; Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13)

Korvauspäätös on annettava viipymättä ja viimeistään 30 päivän kuluessa siitä, kun asian ratkaisemiseksi tarvittavat selvitykset ja asiakirjat on saatu. Jos vakuutuslaitos laiminlyö päätöksen antamisen, on sen maksettava korvaus viivästysajalta korotettuna. Viivästyskorkoa maksetaan korkolain 4. §:n mukaisesta, ja alkuvuonna 2011 se oli 7 %. (Työtaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459 ; Korkolaki 20.8.1982/633 ; Suomen Pankki 2021)

Työtaturma- ja ammattitautilain 21. luku sisältää määräyksiä vakuutusmaksusta. Vakuutusyhtiöllä on oltava yhtiön hallituksen hyväksymät maksuperusteet, joista ilmenevät vakuutusmaksujen määräytymiset. Maksuperusteissa on oltava yksiselitteiset vakuutusmaksujen laskentakaavat, ja niistä on ilmentävä vakuutusmaksun määräämistä koskevat menettelytavat. Maksuperusteet on laadittava siten, että vakuutusmaksut ovat kohtuullisessa suhteessa vakuutuksista aiheutuvien kustannusten pääoma-arvoon. Maksuissa on otettava huomioon vakuutettujen etujen turvaavuus ja tapaturma- ja ammattitautiriski. Laki määrittelee tilanteet, joissa maksun laskennassa voidaan käyttää erikoismaksu- tai taulustomaksuperustetta. (Työtaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459, Salo 2016, 188)

Maksun perustuu työn määrään ja sen vaarallisuuteen. Perinteisesti työn määrän kuvaajana on käytetty maksettuja palkkoja. Vaarallisuuden arvioinnissa pohjalla ovat kussakin ammatissa sattuneiden vahinkotapahtumien korvaustilastot. Taulustomaksuperusteisen vakuutetun vakuutusmaksu perustuu vakuutuslaitoksen riskiluokitukseen, joka määräytyy yleisen korvaustilaston perusteella. Taulustomaksuperustetta käytetään yleensä pienten vakuutuksenottajien kohdalla, koska niillä omien työtaturmien ja ammattitautien kustannusten huomioiminen johtaisi liian suuren vakuutusmaksun vaihteluun. (Salo 2016, 189)

Vakuutuksenottajan ollessa tarpeeksi suuri voidaan sen oman vahinkohistorian avulla arvioida tilastollista tapaturmariskiä riittävän luotettavasti. Tällöin voidaan käyttää erikoismaksuperustetta. Laissa ei säädetä, minkä suuruinen erikoismaksuperusteisen vakuutuksenottajan riskin tulee vähintään olla, eikä sitä, millä perusteella tämä riskin

suuruus määrätään. Yleensä erikoismaksuperusteisuuden raja määräytyy pääasiassa palkkasumman perusteella. Täysin vapaata maksuperusteiden laatiminen ei ole tältäkin osin, vaan erikoismaksuperusteisuuden raja on määriteltävä maksuperusteissa vakuutusmatemaattisin perustein. (Mänttari & Nyysölä 2017, 238)

Erikoismaksujärjestelmät vaihtelevat eri yhtiöiden välillä. Niissä voi olla erilaisia ominaisuuksia, kuten vahinkotapahtuma- tai vuosikohtaisia katkaisurajoja, omavastuita, herkkyysherktoimia tai painoarvioita, joilla säädellään vahinkotilaston huomioimista vakuutusmaksuissa (Salo 2016, 191). Maksuperusteet eivät ole julkisia, joten ne voivat toimia kilpailukeinoina, vaikka itse vakuutuksen sisältö on sama kaikille yhtiöille.

Työtapaturma- ja ammattitautilain toimeenpano on julkisen hallintotehtävän hoitamista, joka on perustuslain 124. §:n nojalla annettu yksityisten vahinkovakuutusyhtiöiden tehtäväksi. Tästä syystä tehtävän suorittamista säätelevät hallinnon yleislait (hallintolaki 434/2003, viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettu laki 621/1991, kielilaki 423/2003, sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa annettu laki 13/2003 ja henkilötietolaki 523/1999). Menettelyn osalta laissa on sekä hallintolaista poikkeavia että hallintolakia täydentäviä säännöksiä. Julkista hallintotehtävää hoitavaan yksityiseen tahoon sovelletaan samoja säännöksiä kuin viranomaisvastuulla vastaavaa tehtävää hoitavaan. Sen vuoksi työtapaturma- ja ammattitautilaissa on todettu virkavastuun ulottuminen toimintaan: vakuutusyhtiön palveluksessa olevaan henkilöön ja hallituksen jäsenen sovelletaan rikosoikeudellista virkavastuuta koskevia säännöksiä hänen suorittaessaan laissa tarkoitettuja tehtäviä. Tämä koskee siis kaikkia korvauskäsittelyyn osallistuvia mukaan lukien vakuutuslaitoksen lääkäriasiantuntijat. (Mänttari & Nyysölä 2017, 194 ; Rantala & Kivisaari 2020, 327)

### **3.4 Liikennevakuutuslaki**

Lakisääteinen liikennevakuutus on yhdistelmä vastuuvakuutusta ja tapaturmavakuutusta. Lain mukaan henkilövahingot korvataan tuottamuksesta riippumatta ankaran vastuun periaatteella. Omaisuusvahingot korvataan vahingonkorvausvelvollisuuden mukaan, joten esimerkiksi autojen yhteenajossa syyllisen osapuolen vakuutus korvaa syyttömän puolen vahingon. Alkuperäinen laki säädettiin 1925, ja siihen on tehty vuosien varrella lukuisia muutoksia. Vuosina 1972–2005 siihen on sisällytetty viisi eurooppalaista

liikennevakuutusdirektiiviä, jotka ovat luoneet pohjaa yhtenäiselle eurooppalaiselle liikennevakuutuslainsäädännölle. Liikennevakuutusta ei ole kuitenkaan harmonisoitu, vaan siihen liittyvät säännökset vaihtelevat. Nykyinen laki on tullut voimaan 2017. (Rantala & Kivisaari 2020, 351 ; Jumppanen 2017, 15-16)

Liikennevakuutuslain 5. §:n perusteella ajoneuvo, jonka pysyvä kotipaikka on Suomessa, on vakuutettava liikennevakuutuslain mukaan. Ajoneuvon omistajan tai haltijan on 6. §:n mukaan huolehdittava vakuuttamisesta. (Liikennevakuutuslaki 17.6.2016/460) Vakuuttaminen on siten lailla tehty pakolliseksi.

Liikennevahinkona korvattavaksi voi tulla mikä tahansa henkilö- tai esinevahinko, joka johtuu välittömästi liikennevahingosta. Korvattavuuden edellytyksenä on siis syy-yhteys. Henkilövahinkojen korvaus määrätään vahingonkorvauslain mukaan. Korvauskäytännössä noudatetaan vahingonkorvauslain ohella liikennevakuutuslautakunnan antamia ohjeita. Laissa ei ole määritelty enimmäiskorvausmääriä, vaan lähtökohtana on todellisen vahingon määrän korvaaminen.

Vahingonkorvauslain mukaan henkilövahingon kärsineellä on oikeus korvaukseen tarpeellisista sairaanhoitokustannuksista ja muista tarpeellisista kuluista, ansionmenetyksestä, kivusta, särystä, tilapäisestä tai pysyvästä haitasta (Vahingonkorvauslaki 31.5.1974/412). Kivun, säryn, tilapäisen tai pysyvän haitan perusteella suoritettava korvaus määritellään vamman laadun, vaikeusasteen, sen edellyttämän hoidon ja toipumisen kestoajan mukaan. Liikennevahinkolautakunta määrittelee fyysisten vammojen korvausnormit, joissa korvaus on määritelty sadan euron tarkkuudella vammojen vakavuuden mukaan (Liikennevahinkolautakunta 2021). Ansionmenetyksen korvausta määriteltäessä on otettava huomioon vahinkoa kärsineen työkyky, koulutus, aikaisempi toiminta, mahdollisuudet kouluttautua uudelleen, ikä, asumisolosuhteet ja näihin verrattavat muut seikat. (Jumppanen 2017, 57). Ansiomenetystä korvataan työkyvyttömyysajalta. Pysyvän työkyvyttömyyden tapauksessa tämä tarkoittaa työkyvyttömyyseläkettä. Koska korvaus maksetaan todellisen vahingon määrän mukaisena, voivat ansionmenetykskorvaukset olla merkittävät.

Esinevahinkojen korvauksen osalta viitataan jälleen vahingonkorvauslain periaatteisiin. Liikennevakuutuslaki ottaa kantaa vain korvattavan vahingon enimmäismäärään, joka on 5 000 000 euroa kutakin vahingosta vastuussa olevaa liikennevakuutusta kohden (Liikennevakuutuslaki 17.6.2016/460). Suurin osa esinevahingoista on erilaisia moottoriajoneuvojen vahingoittumisia. Maksetut korvaukset ovat korjauskuluja, tuhoutuneen ajoneuvon lunastuksia ja seisonta-ajan korvauksia tai muita vahingon johdosta lisääntyneitä kuluja, kuten esimerkiksi matkan jatkamisen kustannuksia. (Jumppanen 2017, 115-130)

Vakuutusyhtiön on lain mukaan aloitettava korvausasian selvittäminen viipymättä ja viimeistään seitsemän arkipäivän kuluessa asian vireille tulosta. Vakuutusyhtiön on suoritettava korvaus tai ilmoitettava, ettei korvausta suoriteta, joutuisasti ja viimeistään kuukauden kuluttua siitä, kun se on saanut vakuutus sopimuslain 69. §:ssä tarkoitetut asiakirjat, tiedot ja muun riittävän selvityksen. Vakuutusyhtiön on annettava päätöksensä tiedoksi lähettämällä se vastaanottajalle tämän ilmoittamaan osoitteeseen. (Liikennevakuutuslaki 17.6.2016/460)

Liikennevakuutuskeskus on antanut liikenne- ja autovakuutuksen korvauskäsittelyn yleisohjeet, jotka pyrkivät edistämään asiakas- ja korvauspalvelua. Ne muodostavat tältä osin hyvän vakuutustavan. Jos yhtiö ei toimi ohjeiden mukaisesti, sille saattaa tulla viivästyskorkoseuraamuksia tai toimintaa voidaan pitää hyvän vakuutustavan vastaisena. Liikennevahinkojen hoitaminen katsotaan julkisen tehtävän hoitamiseksi, joten hallintolain säännöksiä sovelletaan korvaustoimintaan.

Liikennevakuutuslain 17. §:n mukaan liikennevakuutusta harjoittava vakuutusyhtiö ei saa kieltäytyä antamasta ja pitämästä voimassa vakuutusta, jonka se voi toimilupansa perusteella myöntää (Liikennevakuutuslaki 17.6.2016/460). Vakuuttaja voi kuitenkin kieltäytyä myöntämästä vakuutusta ilman ennakkomaksua.

Lain 21. §:ssä säädetään vakuutusmaksusta. Vakuutusyhtiöllä on oltava maksuperusteet, joista ilmenee vakuutusmaksun määräytyminen. Maksuperusteet on laadittava siten, että vakuutusmaksut ovat kohtuullisessa suhteessa vakuutuksista aiheutuvien, odotettavissa olevien kustannusten pääoma-arvoon ja että maksussa otetaan huomioon vahinkoa kärsineiden sekä vakuutettujen etujen turvaavuus ja liikennevahinkoriski

(Liikennevakuutuslaki 17.6.2016/460). Muotoilun riskivastaavuudesta ja turvaavuudesta voidaan huomata olevan yhtenevä työtapaturma- ja ammattitautilain 21. §:n kanssa. Laissa ei rajoiteta vahinkohistorian huomioimista hinnoittelussa ja maksuperusteissa voidaan määrittellä, että vakuutuksenottajan kaikkien ajoneuvojen vahinkohistoriatiedot vaikuttavat vakuutuksen hinnoitteluun. Yhtiö määrittää maksuperusteissaan myös sen, miten hinnoitellaan ajoneuvo, jolla ei ole lainkaan vahinkohistoriaa. (Jumppanen 2017, 166)

### **3.5 Vakuutusopimuslaki**

Vakuutusopimuslakia sovelletaan henkilövakuutukseen ja vahinkovakuutukseen. Edellä esitellyistä kuvion 2 mukaisista vahinkovakuutuslajeista näihin kuuluvat muut henkilövakuutukset sekä omaisuuden ja toiminnan vakuutukset. Lakia sovelletaan lisäksi ryhmähenkivakuutukseen, koska vakuuttamisvelvollisuus perustuu sopimukseen. Sen sijaan lakisääteiset vakuutukset jäävät lain soveltamisalan ulkopuolelle (Hoppu & Hemmo 2006, 19-20). Laissa on määräykset vakuutuksesta annettavista tiedoista, vakuutuksen voimassaolosta, vakuutetun ja vakuuttajan velvollisuuksista, vakuutusmaksun maksamisesta, vakuutuskorvauseriaatteista, korvausmenettelystä ja ryhmävakuutuksista (Vakuutusopimuslaki 543/1994).

Vakuutusopimuslain 2. §:ssä määritellään vahinkovakuutus ja henkilövakuutus. Jako on olemassa, koska niitä säädellään monissa kohdissa keskenään eri tavoin. Pääsääntönä on, että henkilövakuutuksissa vakuutuksenottajapuolta suojataan laajemmin kuin vahinkovakuutuksissa eli että henkilövakuutuksia koskevat säännökset ovat vakuutuksenottajapuolen kannalta edullisempia kuin vahinkovakuutuksia koskevat säännökset. Vakuutusopimuslailla pyritään suojaamaan vakuutuksenottajapuolta, jota pidetään vakuutuksenantajaan nähden taidollisesti, taloudellisesti ja tiedollisesti heikommassa asemassa olevana. Vakuutuksenottajapuolta suojataan sääntelemällä vakuutuksenantajan oikeuksia ja vakuutuksenottajapuolen velvollisuuksia. Vakuutusopimuslailla ei sen sijaan säännellä sitä, millaisia vakuutustuotteiden tulee olla siinä mielessä, millaista vakuutusturvaa ne tarjoavat (Norio Timonen 2019, 10; 20)



Vakuutusopimuslaki ei perustu eurooppalaiseen harmonisointiin, mutta esimerkiksi vakuutusenantajan tiedonantovelvollisuutta on pyritty ohjaamaan eri direktiiveillä (Norio-Timonen, 2019, 6). Tämä IDD-direktiivi implementoitiin vakuutusopimuslakiin 2017. Muilta osin vakuutusopimuslaki onkin Suomelle omaa kansallista sääntelyä. Täten se voi muodostaa haasteita varsinkin henkilövakuutuksia tarjoaville vahinkovakuuttajille.

## 4 MARKKINOILLE TULO

### 4.1 Markkinoille tulon malli

Uudelle markkinalle laajentuvan vahinkovakuuttajan on valittava tarkoitukseen sopiva markkinoille tulon malli. Päätös markkinalle tulosta ja tekniikasta on monisyinen. Pohdintaa tehdään aina yrityksen kontekstista, jossa taustalla vaikuttavat yrityksen ominaisuudet ja näkemys ulkomaisen markkinan piirteistä. Huomiota on kiinnitettävä myös tavoitteisiin, kuten toiminnan laajuuteen tai kasvuhaluuteen. (Scroath 1988, 361, 366).

Tutkimuskirjallisuudessa nähdään, että kontrollin tasolla on suuri merkitys onnistumisen kannalta. Ilman kontrollia yrityksen on vaikeampaa ohjata toiminta, toteuttaa ja muuttaa strategiaa ja ratkoa erimielisyyksiä (Davidson 1982). Täysin omistetun tytäryhtiön uskotaan tuovan helpompaa kontrollia, laadukasta palautetta, korkeampia tuottoja, taloudellista joustavuutta ja vaativan vähemmän johdon aikaa (Buckley & Mathew 1979, 41).

Kontrollilla yritys saa suuremman osan ulkomaisen yhtiön tuotoista itselleen. Kontrollin käänttöpuolena ovat kustannukset. Tulijan on kannettava vastuu päätöksenteosta epävarmassa ympäristössä ja sitouduttava kustannuksiin. Täten kontrollin pitäminen tarkoittaa myös riskinottoa. (Anderson & Gatignon 1986, 3) Laajentumisessa on siis kyse tasapainoilusta riskien kontrolloimisen ja pääomavaatimusten välillä. Tähän vaikuttavat myös tarjottavien tuotteiden ominaisuudet. Esimerkiksi vahinkovakuutusten tarjoaminen kuluttajille voi vaatia laadullisesti ja määrällisesti erilaisia resursseja kuin yritysasiakkaisiin keskittyminen.

Käytännössä kysymys kontrollista tiivistyy markkinoille tulon tavassa. Yritykset joutuvat tasapainoilemaan kontrollin ja kustannusten välillä. Varsinkin tuntemattomilla uusilla markkinoilla tulisi säilyttää kyky joustavaan reagointiin (Anderson & Gatignon 1986, 4). Markkinoille tulon tapoja ovat eritelleet Bickelhaupt ja Bar-Niv (1983, 35) sekä Scroath

(1988, 366). Heidän tuloksistaan voidaan muodostaa seuraavat suomalaisen sääntelyn sallimat vaihtoehdot:

1. Uuden sivuliikkeen perustaminen.
2. Uuden tytäryhtiön perustaminen.
3. Paikallisen vakuutusyhtiön ostaminen.
4. Yhteisyritys paikallisen vakuutusyhtiön kanssa tai muun yrityksen kanssa. Jos kyseessä on vakuuttaja, voi paikallinen yhtiö toimia ns. fronttina. Tällöin se myöntää vakuutukset, mutta ulkomainen toimija jälleenvakuuttaa ne.
5. Sopimus vakuutusasiamiestoimiston kanssa.
6. Jälleenvakuutusyhtiön perustaminen. Vakuuttaja voi toimia jälleenvakuuttajana ulkomaisella markkinalla.
7. Sopimus paikallisen meklarin kanssa. Meklari sijoittaa vakuutuksen ilman paikallista toimilupaa olevaan ulkomaiseen yhtiöön. Toimintatapa on käytössä ylitevakuuttamisessa, jossa vakuutettavat riskit ja vakuutusmäärät ovat hankalia paikallisten toimijoiden vakuuttaa.
8. Muiden palvelujen, kuten konsultoinnin tai riskienhallinnan, tarjoaminen.

Yhteisyritys paikallisen vakuuttajan kanssa saattaa olla houkutteleva markkinoille tulon malli. Ulkomainen toimija saa käyttöönsä tietoa ja osaamista kohdemarkkinoilla toimimiseen. Sopivan kumppanin löytäminen voi kuitenkin olla haastavaa. Kumppanin houkuttelemisen ja sopimuksen syntyminen voi edellyttää luopumista kontrollista esimerkiksi myöntämällä veto-oikeus toiselle kumppanille (Anderson & Gatignon 1986, 4).

Tasapuolisen kumppanuussuhteen etuna voi olla yhteinen halu välttää niin sanottuja panttivankitilanteita, joissa kumppanit menettävät yhteystyökyvyn. Tällaisen lukkiutumisen uhka itsessään toimii kannustimena ratkaista erimielisyydet keskustelemalla ja kompromisseilla (Friedman & Beguin 1971, 372).

Scroathin tutkimuksessa nousee esiin se, että yhteisyritykset eivät lähtökohtaisesti ole ikuisia, vaan lopulta ne päättyvät kumppanin osuuden ostamiseen tai epäonnistuessaan markkinoilta vetäytymiseen (Schroath 1988, 368). Yhteisyrityksen voi siten nähdä

työkaluna, jonka avulla ulkomainen toimija pääsee kokeilemaan vieraalla markkinalla toimimista.

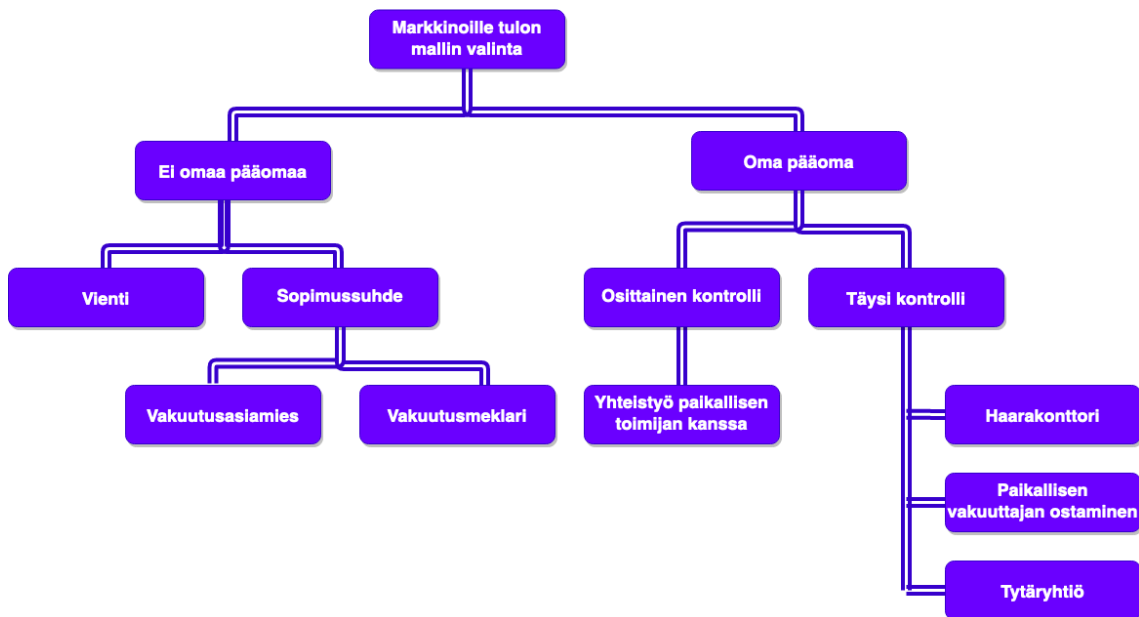
Uuden haarakonttorin perustaminen voi olla houkutteleva vaihtoehto, mutta sääntelystä johtuen se ei välttämättä ole mahdollista. Schroathin mukaan monet haarakonttorilla aloittaneet perustavat paikallisen tytäryhtiön nopeasti markkinoille tulon jälkeen. Päätökseen vaikuttavat pääomatarve, lainsäädäntö ja valuuttakurssiriski. Verrattuna haarakonttoriin merkitsee tytäryhtiö suurempaa sitoutumista uuteen markkinaan. Tämä sitoutuminen voi miellyttää vakuuttajan paikallisia kumppaneita ja asiakkaita. (Schroath 1988, 369)

Asiamiehen käyttö on yleisempää, jos vakuuttajalla ei ole aikaisempaa kokemusta uusille markkinoille tulosta. Tähän liittyviä haasteita ovat kontrolli ja kustannukset (Schroath 1988, 370). Kokenut asiamies voi kuitenkin tuoda vakuuttajalle arvokasta osaamista ja mahdollistaa nopean markkinoille tulon. Huomattakoon, ettei Suomessa juuri toimi tässä tarkoitettuja asiamiestoimistoja (managing general agency). Suomalaiset asiamiehet ovat lähtökohtaisesti yrittäjiä, jotka ovat vahvasti sidoksissa edustamaansa vakuuttajaan. Poikkeuksena kotimaisiin yhtiöihin sitoutuneista asiamiehistä voidaan mainita DUAL ja RiskPoint. Ne ovat kansainvälisesti toimivia asiamiehiä, jotka Suomessa edustavat tiettyjä ulkomaisia vakuuttajia ja tarjoavat erilaisia omaisuuden- ja toiminnan vakuutuksia (Dual Finland ; RiskPoint).

Paikallisen vakuuttajan ostaminen voi näyttäytyä houkuttelevana markkinoille tulon mallina. Schroath nimeää eduiksi markkinoille tulon nopeuden, kokeneen paikallisen johdon ja olemassa olevan asiakaspohjan. Erityisenä haasteena nähdään sopivien ostokohteiden arviointi ja vertailu, sillä vakuutusyhtiöiden taloustietojen raportointikäytännöt vaihtelevat usein maittain. Ongelmana on myös saatavilla olevien tietojen tarkkuus, sillä viranomaisilla ei välttämättä ole resursseja yhtiöiden aitoon valvomiseen. (Schroath 1988, 370)

## 4.2 Mallin valinta

Markkinoille tulon hierarkiamalli kuvaa mallin valintaa prosessina, jossa johto muodostaa monimutkaisesta päätöksentekotilanteesta askeleittain etenevän ja suoraviivaisen vaihtoehtojen joukon. Tämä on esitetty seuraavassa kuviossa, joka perustuu Pan & Tsen esitykseen hierarkiamallista (Pan & Tse, 2000, 538). Malliin on tässä yhdistetty edellisessä luvussa esitellyt markkinoille tulon tavat ja niihin liittyvät kontrollin tasot.



Kuvio 3 Markkinoille tulon mallin valinta

Kuviossa hierarkian ensimmäisellä tasolla tehdään valinta oman pääoman sitomisesta markkinoille tuloon. Voidaan olettaa, että oman pääoman käyttäminen lisää markkinoille tulon kustannuksia, mutta mahdollistaa suuremman kontrollin tason. Esimerkiksi sopimussuhde vakuutusmeklarin kanssa vaatii vähemmän resursseja kuin tytäryhtiön perustaminen. Toisaalta mahdollisuudet toiminnan kontrolloimiseen ovat rajallisemmat. Koska omalla pääomalla toteutettavat operaatiot edellyttävät merkittävää resurssien sitomista uudelle markkinalle, on perusteltua aloittaa prosessin tarkastelu tältä tasolta (Anderson & Gatignon 1986, 3-4, Pan & Tse 2000, 538).

Markkinoille tulon mallia valittaessa yrityksen on arvioitava laajasti kohdemarkkinan ominaisuuksien vaikutusta investoinnin riskiin ja tuottoihin, sidottuihin resursseihin ja

kontrolliin. Valintaan vaikuttavat myös harkintaa tekevän yrityksen piirteet. Kohdemaan riskiä voidaan arvioida konteksti- ja transaktioriskien kautta. Kontekstiriskit ovat ulkoisia epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät markkinaympäristöön. Näitä ovat esimerkiksi poliittiset-, strategiset- ja valuuttariskit. Transaktioriskit ovat sopimuksiin liittyviä riskejä, kuten saamisten vastapuoliriski (Pan & Tse 2000, 540).

Lähtömaan kulttuuriin liittyvällä riskiorientaatiolla voi olla vaikutusta mallin valintaan. On huomattu, että epävarmuutta kaihtavista kulttuureista tulevat yritykset välttävät oman pääoman käyttöä. Epävarmuutta paremmin sietävien kulttuurien yritykset voivat olla valmiimpia suurempaan riskinottoon ja oman pääoman käyttöön (Tse, Pan & Au 1997, 786). Ajatus voi tuntua jopa itsestään selvältä, mutta se auttaa kiinnittämään huomiota kulttuuriin mallivalinnan taustalla.

Merkittävät kulttuurilliset erot lähtö- ja kohdemaan välillä voivat vähentää oman pääoman ehtoista markkinoille tuloa. Kulttuurillinen etäisyys voi synnyttää johdolle kokemuksen epävarmuudesta, johtaa mahdollisuuksien aliarvioimiseen ja vaikeuttaa johtamista ja viestintää (Anderson & Gatignon 1986, 17-19). Sen sijaan kulttuurien läheisyyden voi nähdä helpottavan kohdemarkkinalla toimimista.

Nyt ymmärrämme vaikuttimia erilaisten markkinoille tulon mallien taustalla. Voidaan todeta, että lähtökohtana päätöksille ovat yrityksen ja kohdemarkkinan ominaisuudet. Seuraavassa tutustumme vakuutusyhtiöiden markkinoille tulon tavoitteisiin. Tässä meitä johdattaa motivaation käsite.

### **4.3 Markkinoille tulon motivaatio**

Syyt uusien markkinoiden hakemisen taustalla vaihtelevat, mutta esimerkiksi Bickelhaupt ja Bar-Niv (1983, 33) ovat kartoittaneet yhdysvaltalaisen vakuuttajien motiiveja uusille markkinoille laajentumisen taustalla. Heidän tuloksiaan voidaan täydentää Venzinin finanssitalojen kansainvälistymistä koskevilla havainnoilla (Venzin 103-108). Näitä mukailten voidaan muodostaa seuraava markkinoille tulon motivaatioiden luettelo:

1. Asiakkaiden seuraaminen toiseen maahan. Kun vakuutetut laajentavat toimintojaan uusille markkinoille, tarvitaan paikallisia vakuutuksia.
2. Potentiaaliset tuotot vähemmän kilpaillulla ja kasvavalla markkinalla.
3. Kansainvälisillä markkinoilla kilpaillaan suuremmista asiakkaista ja vakuutusmaksuista.
4. Riskin jakaminen maantieteellisesti.
5. Haasteet ja jännitys: laajentuminen uusille markkinoille voi olla psykologisesti stimuloivaa.
6. Tiedonkulun ja tilastoinnin kehittyminen tekee laajentumisesta helpompaa, kun uudesta markkinasta voidaan saada parempi kuva.
7. Vaikutus yrityksen maineeseen ja yhteiskuntasuhteisiin voi olla positiivinen.
8. Suuruuden ekonomian tavoittelu. Yrityksen kasvaessa tuotannon yksikkökustannukset laskevat.
9. Kasvuodotuksiin vastaaminen. Kansainvälistyminen voi toimia kasvutarinana, jota myydään osakkeenomistajille ja analyytikoille.
10. Agenttimotiivit. Kansainvälistyminen voi olla hyödyllistä yrityksen johdolle. Mahdollisia motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi johtajien korkeammat palkat tai oman aseman vahvistaminen. Tämä voi tapahtua omistajien edun kustannuksella.

On syytä huomata, että markkinoille tulon motivaatio on yhteydessä yrityksen ja kohdemarkkinan ominaisuuksiin. Esimerkiksi yrityksen koko tai kohdemarkkinan kilpailutilanne vaikuttavat motivaatioihin. Mahdollisten motivaatioiden joukkoa rajoittaa lopulta vain mielikuvitus, joten listaus ei ole tyhjentävä.

Motivaatiot ovat syytä toimintaan. Markkinoille tulon tarkastelussa ne vetävät yrityksiä puoleensa. Seuraavassa luvussa tutustumme esteisiin, jotka ovat motivaatioiden vastavoimia.

#### **4.4 Markkinoille tulon esteet**

Markkinoille tulon esteet ovat ominaisuuksia tai rakenteita, jotka vakiintuneiden toimijoiden eduksi hankaloittavat uusien yritysten markkinoille tuloa. Markkinoille tulon esteitä voidaan jakaa eksogeenisiin ja endogeenisiin. Vaihtoehtoisesti niitä voi kutsua

rakenteellisiksi ja strategisiksi esteiksi (OECD 2007, 3). Rakenteelliset esteet ovat lähtöisin markkinoiden ominaisuuksista ja siten markkinoilla toimivien yritysten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Sen sijaan strategiset esteet ovat markkinoiden vakiintuneiden toimijoiden synnyttämiä, kun ne reagoivat uuden tulokkaan saapumiseen. (Pehrsson 2009, 66). Tässä tutkimuksessa tarkasteltuja rakenteellisia esteitä ovat vakiintuneiden toimijoiden kustannusedut, pääomatarve, sääntely ja kieli. Strategisista esteistä tarkastellaan tuotedifferentiaatiota ja kilpailijoiden toimia.

Markkinoille tulon esteet voivat toimia kilpailuetuina vakiintuneille toimijoille. Tämä on ollut lähtökohtana markkinoille tulon esteiden tutkimuksessa. Markkinoilla toimivien yritysten määrän ja markkinaosuuden keskittymisen nähdään vaikuttavan kilpailuun. Jos markkinoilla on vähän toimijoita suurilla markkinaosuuksilla, vakiintuneet toimijat ryhtyvät todennäköisemmin kilpailua rajoittaviin toimiin kuin markkinoilla, joilla on suuri määrä pienempiä toimijoita. (Murat, Tonkin & Juttner 2002, 459). Jos markkinoilta on saatavissa ylituottoja pitkällä aikavälillä, hakeutuu markkinalle uusia toimijoita, jotka toiminnallaan tasapainottavat markkinaa. Näin uusilla yrityksillä voi olla markkinoita tehostava vaikutus. Uudet tulijat tuovat markkinaan dynaamisuutta ja tehostavat resurssien allokointia. (Geroski, Gilbert & Jacquemin 1990, 1)

Vakiintuneiden toimijoiden kustannusedut voivat toimia merkittävänä markkinoille tulon esteenä. Vakiintuneilla toimijoilla voi olla absoluuttisia tai suhteellisia kustannusetuja, jotka pakottavat markkinoille tulijan saavuttamaan vastaavia etuja suuruuden ekonomian tai alhaisten kustannusten kautta (Pehrsson 2009, 66). Kustannusetujen lähteenä on perinteisesti pidetty kykyä hankkia tuotantotekijöitä alhaisilla kustannuksilla tai toimimalla kilpailijoita tehokkaammin. Suuruuden ekonomian synnyttämät kustannusedut liittyvät kiinteisiin kustannuksiin, jotka ovat riippumattomia tuotannon määrästä. Vakuutustoiminta synnyttää kiinteitä kustannuksia esimerkiksi tietojärjestelmissä. Järjestelmän rakentamisen kustannus pysyy muuttumattomana riippumatta siitä, käsitelläänkö sen avulla kymmentä vai sataa vakuutus sopimusta päivässä. Suuruuden ekonomian nähdään vaikuttavan vakuutusten hinnoittelussa, riskienvalinnassa, vahinkokäsittelyssä ja sijoitustoiminnassa. (Katrishen & Scordis 1988, 306-307) On esitetty, että vakuutus alalla erityisesti kansainväliset toimijat hyötyvät suuruuden ekonomiasta (Dunning 1989, 28).



Markkinoille tulo vaatii usein pääomaa. Tarvittavan pääoman määrä riippuu usein toimialasta ja sen teknologisista vaatimuksista. Kun oman ja vieraan pääoman tarjonta on rajallista ja positiivisesti riippuvainen korkotasosta, on pääomatarpeella selkeä vaikutus markkinoille tuloon (Bain 1954, 16). Uuden yhtiön on todennäköisesti vaikeampi saada rahoitusta kuin vakiintuneen toimijan, jolloin sen pääomakustannukset ovat korkeammat. Tämä voi muodostua kustannuseduksi vakiintuneelle toimijalle ja markkinoille tulon esteeksi. Jos rahoitusta ei ole saatavilla, markkinoille tulon este on ylitsepääsemätön.

Vahinkovakuutukseen kohdistuu runsaasti säätelyä, kuten kappaleessa 2 huomasimme. Säätely voi toimia markkinoille tulon esteenä, sillä säätelyn noudattaminen vaatii yrityksiltä resursseja. Näitä ovat esimerkiksi viranomaisten vaatimien tietojen kerääminen, tallentaminen ja toimittaminen (Crafts 2006, 191). Näiden hallinnollisten kustannusten nähdään nousevan säätelyn lisääntyessä. Markkinoille tuloa rajoittava säätely voi rajoittaa tuottavuutta hidastamalla uusien teknologioiden käyttöönottoa, vähentämällä kilpailua ja estämällä korkean teknologisen tason yritysten tuloa markkinoille (Nicoletti & Scarpetta 2003, 1-3)

Vakiintuneiden toimijoiden harjoittama tuotedifferentiaatio voi sitouttaa asiakkaita näihin yrityksiin. Tämä voi olla este markkinoille tulossa, sillä uuden toimijan on hankalaa päästä kiinni sitoutuneisiin asiakkaisiin (Pehrsson 2009, 66). Markkinoille tuleva uusi toimija voi joutua markkinoimaan enemmän kuin maineeltaan vakiintuneempi kilpailija. Tämä voi olla vaatimuksena, vaikka uuden ja vanhan toimijan tuotteet olisivat ominaisuuksiltaan samanlaisia (Demsetz 1982, 50).

Tuotedifferentiaatio on usein tietoista kilpailuedun tavoittelua. Esimerkiksi Porter luonnehtii differentiaation olevan eriste kilpailun sodankäynniltä ja korottavan menestymisen todennäköisyyttä (Porter 1997). Differentiaation kautta yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla niille ainutlaatuisia tuotteita. Seurauksena on suurempi valikoima tuotteita, mutta niiden keskimääräinen tuotantokustannus on korkeampi. On esitetty, että tuotedifferentiaation avulla saavutettu markkinavoima on kilpailuetuna merkittävämpi kuin homogeenisen tuotteen tuotantokustannusten minimointi (Holcombe 2009, 18).

Markkinoilla jo vakiintuneet yritykset voivat toiminnallaan luoda strategisia markkinoille tulon esteitä. Salopin mukaan vakiintunut toimija voi luoda strategisen esteen millä tahansa panostuksella, johon markkinoille tulijan on kyettävä vastaamaan. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa markkinointia, brändin vahvistamista tai tuotekehitystä. Toiminnan tavoitteena on, että markkinoille tulo muuttuu kannattamattomaksi. (Salop 1979, 335-336).

Vakiintuneet toimijat voivat luoda markkinoille tulon esteen hintakilpailulla. Ne voivat reagoida uuden markkinoille tulijan uhkaan uhraamalla kannattavuuttaan lyhyellä aikavälillä ja näin tehdä markkinoille tulosta kannattamatonta. Vakiintunut toimija voi asettaa hinnan tasolle, joka viestii todellisuutta heikommasta kannattavuudesta markkinalla. Hintasignaloinnin avulla vakiintunut toimija voi huiputtaa uutta tulijaa ja saada markkinan näyttäytymään vähemmän houkuttelevana. (Salop 1979, 337, Baron 1973, 666)

## 5 EMPIRIA

Tutkielman empiriaosuuden perustana on asiantuntijahaastattelujen avulla kerätty aineisto. Aineisto kuvaa Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tuloa tapausyrityksen näkökulmasta. Haastattelujen tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkielman tausta- ja tulkintateoriaan.

Empiriaosuuden alussa esitellään aineiston kokoaminen ja analysointi. Seuraavaksi haastatteluja taustoitetaan tapausyrityksen kuvauksella ja haastateltavien esittelyllä. Tämän jälkeen esitellään haastattelujen tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät. Yhteenvedossa vastataan tutkimusongelmiin, jonka jälkeen arvioidaan tutkielman onnistumista ja tehdään ehdotukset mahdollisista jatkotutkimuskohteista.

### 5.1 Aineiston kokoaminen ja analysointi

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin asiantuntijahaastattelujen avulla. Koska tutkimusstrategiana on case-tutkimus, haettiin haastateltavia tapausyrityksen eli Protector Vakuutuksen henkilöstöstä. Koska olin työskennellyt yrityksen meklaripalvelussa, tunsin yrityksen henkilöstöä ja tiesin, keneltä voisin saada tutkielman tarvitsemaa tietoa. Tämän perusteella valitsin viisi haastateltavaa, joita lähestyin syyskuussa 2020. Tuolloin esittelin potentiaalisille haastateltaville tutkimuksen alustavan aihealueen ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. He kaikki suostuivat haastateltaviksi. Tämän pohjalta tutkimuksen toteuttaminen näytti mahdolliselta ja jatkoin teoreettisen näkökulman täsmentämistä.

Varsinaiset haastattelut sovittiin ja järjestettiin tammikuussa 2021. Tutkielmaa kirjoitettaessa vallitsi maailmanlaajuinen koronaviruspandemia, joka rajoitti ihmisten liikkumista ja kohtaamista. Suomessa suositeltiin kontaktien rajoittamista omaan lähipiiriin ja etätyöskentelyä. Näissä olosuhteissa haastattelut päätettiin toteuttaa videohaastatteluina. Videohaastattelu mahdollistaa haastateltavan ilmeiden ja eleiden havainnoimisen, joten se on pelkkään puhelinhaastatteluun verrattuna vuorovaikutuksellisempi. Oletuksena oli, että haastatteluilmapiiri on rennompia ja

luottamuksellisempi, kun osapuolet näkevät toisensa. Haastattelujen toteuttamisessa käytettiin Microsoft Teams -sovellusta, jonka avulla videohaastattelut tallennettiin.

Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kutsu videohaastatteluun. Kutsussa olivat mukana haastattelukysymykset. Osa haastateltavista pyysi haastattelujen sopimisvaiheessa saada kysymykset etukäteen, joten yhdenmukaisen lähtötilanteen takaamiseksi ne toimitettiin kaikille.

Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun alussa haastateltaville kerrattiin tutkielman aihealue ja kerrottiin videohaastattelun tallentamisesta. Heille kerrottiin, että he esiintyvät tutkielmassa omilla nimillään, tutkimuksessa todennäköisesti viitataan haastatteluihin ja heidän puheestaan voidaan sisällyttää suoria lainauksia osaksi tutkielmaa. Katsoin myös tarpeelliseksi varmistaa haastateltavien ymmärtävän, että Pro Gradu on julkinen työ eikä sen osia voida salata. Haastateltavat ilmaisivat ymmärtävänsä reunaehdot, ja kaksi haastateltavaa pyysivät saada lukea haastatteluunsa viittaavat tekstinkohdat ennen työn valmistumista.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen ne litteroitiin tuoreeltaan. Litterointi on puheen ja kuvan muuttamista tekstiksi. Aineiston purkamisen työläydestä johtuen tutkija joutuu tekemään käytännön ratkaisuja ja tasapainoilemaan tutkimuksen aikatehokkuuden, aineiston kommunikoitavuuden ja luettavuuden sekä purun tarkkuuden välillä (Nikander 2008, 226). Koska haastattelujen avulla haluttiin saada tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinoiden toiminnasta, oli huomio haastattelujen asiasisällössä. Tämä huomioiden haastatteluista litterointiin tutkielman kannalta olennaiset osat. Kohdat, joissa keskustelu harhautui aihealueen ulkopuolelle, jätettiin litteroimatta. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 30 sivua.

Protectorin suomalaisten työntekijöiden haastattelut toteutettiin suomeksi, mutta haastattelu ruotsalaisen Hans Didringin kanssa käytiin englanniksi. Haastattelun kieli ei ollut kummankaan osapuolen äidinkieli. Tämä tuo haasteita litterointiin ja tulosten muodostamiseen. Ryhdyttäessä raportoimaan tutkimuksen tuloksia yksi hankalimmista vaiheista on raporttiin sisältyvien aineisto-otteiden kääntäminen toiselle kielelle. Tämä on työlästä ja joskus miltei mahdotonta, sillä kielen hienojakoisimmat nyanssit eivät aina kestä kääntämistä. Kääntäminen perustuu aina tutkijan aineistoista tekemiin tulkintoihin.

(Nikander 2010, 363,373) Koska huomio kiinnitetään haastattelujen asiasisältöön, päätettiin haastattelu kääntää ja kirjoittaa puhtaaksi suomeksi. Läpinäkyvyyden takaamiseksi ja lukijan palvelemiseksi tekstiin nostetut suorat lainaukset on kuitenkin esitetty niiden alkuperäisessä kieliasussaan.

Aineistoa analysoidaan teorialähtöisesti. Tällainen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä teoria ja sen mukaan määritellään tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Analyysia ohjaavat valmiit, aikaisemman tiedon perusteella luodut teorit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82) Tässä tutkielmassa analyysia ohjaavat tulkintateorian käsitteet markkinoille tulon malli sekä markkinoille tulon motivaatio ja esteet.

Aineiston luokittelu on olennainen osa aineiston analyysia. Se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään, aineiston laatuun ja tutkijan omiin tietoihin ja kykyihin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 147-148) Tässä tutkielmassa luokittelu muodostettiin tutkimusongelmien ja tulkinnassa käytettävien teorioiden perusteella.

## **5.2 Haastattelumenetelmä**

Asiantuntijahaastattelussa haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Kiinnostuksen kohteena ei siis ole haastateltava, vaan henkilöä haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota hänellä oletetaan olevan. Haastateltavien valinta perustuu joko heidän institutionaaliseen asemaansa tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa. (Alastalo & Åkerman 2010, 313) Tässä tutkielmassa haastateltavat henkilöt ovat olleet perustamassa uutta vahinkovakuutusyhtiötä Suomeen. He ovat olleet mukana Suomen yhtiössä vuoden 2015 ensiaskelista lähtien. On perusteltua olettaa, että heillä on tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta ja uuden toiminnan käynnistämiseen liittyvistä haasteista.

Haastatteluissa käytetty kysymysrunko on tutkielman liitteessä 1. Haastatteluissa osa kysymyksistä sai suuremman painon, sillä haastateltavien tiedot olivat vaihtelevia.

Tämän sopi asiantuntijahaastatteluun, sillä sen haastattelurunkoa on mahdollista sopeuttaa haastateltavien mukaan. Tällöin haastatteluun on valmistauduttava erityisellä huolellisuudella ja selvitettävä, missä erilaisissa asemissa haastateltava on ollut suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Pohjatöiden tekeminen auttaa haastattelijaa keskittymään kysymyksiin, asioihin ja vaiheisiin, joista on entuudestaan saatavilla vain rajatusti tai ei lainkaan tietoa. Mitä korkeammasta ja rajatumasta asiantuntija-asemasta on kyse, sitä tärkeämpää keskusteluilmapiirin kannalta on se, että haastattelija osoittaa asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä aiheeseen. Tutkijan tulisi kuitenkin olla herkkä havaitsemaan haastattelutilanteessa asioita, joista hän ei ollut ennakkovalmistautumisen perusteella lainkaan selvillä (Alastalo & Åkerman 2010, 317-318) Tässä tutkielmassa haastateltujen asema ja historia olivat tutkijan tiedossa yhteisen työhistorian kautta. Tämä auttoi kohdentamaan kysymyksiä erityisesti niille haastateltaville, joilta tietoa oli oletettavasti saatavilla. Koska olin työskennellyt yhtiössä, oli minulla kattavasti ennakkotietoa yrityksestä ja aiheesta. Tämä todennäköisesti auttoi haastatteluissa ja sujuvoitti keskustelun etenemistä yleiseltä tasolta yksityiskohtaiseen. Ennakkotiedoista huolimatta haastatteluissa kävi ilmi näkökulmia, jotka olivat täysin uusia.

Haastateltavien vastaukset ovat aina monitulkintaisia. On tyypillistä, että haastateltavat kuvaavat omaa toimintaansa positiivisessa valossa ja pyrkivät antamaan haastattelijalle tietyn mielikuvan. Haastateltavan puhuessa toisista toimijoista he kuvaavat asioita omasta näkökulmastaan. Tämä on muistettava haastattelujen tulkitsemisessa, sillä kuvaukset voivat pohjautua arvailuihin tai olla suoranaisesti valheellisia. Muiden toimintaa koskevat kuvaukset kertovat usein vähintään yhtä paljon haastateltavan omista oletuksista ja tavoista jäsentää maailmaa. (Alastalo & Åkerman 2010, 322) Koska vahinkovakuuttajat kilpailevat keskenään, on vastauksien tulkitsemisessa huomioitava henkilöiden asema yrityksensä edustajina.

Haastattelu ei ole ongelmaton aineistonkeruumenetelmä. Se ei sovellu kaikkiin tutkimuksiin, ja haastattelut ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia. Monitulkintaisuus näkyy myös tutkijan toiminnassa, sillä tutkija tekee valintoja pohjautuen omiin tarpeisiinsa ja oletuksiinsa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 12-6) Tässä suhteessa tapausyrityksessä työskentely on voinut olla tutkijalle rasite, sillä tutkijan työhistoria on saattanut ohjata tutkielmassa tehtyjä valintoja.

Voidaan myös puhua haastattelijaepektistä, joka on tunnettu laatuongelma henkilökohtaisissa haastatteluissa. Haastattelijan persoona vaikuttaa tapaan, jolla haastateltavat vastaavat kysymyksiin. (Gummesson 2017, 68) Tätä haastattelijaepektiä mahdollisesti vahvistaa vielä entisestään se, että haastattelijat on työskennellyt yhdessä haastateltavien kanssa. Toisaalta jonkinlainen yhteinen ammatillinen eetos on voinut helpottaa luottavaisen haastatteluilmapiirin syntymistä, jossa niin sanotun ammatillisuusmuurin ylittäminen on ollut helpompaa (viitaten Alastalo & Åkerman 2010, 322). Joka tapauksessa ilmiön monitulkintaisuuden ja inhimillisen subjektiivisuuden asettamat rajoitteet on huomioitava ja tulosten yleistämistä harkittava tarkasti.

### **5.3 Kuvaus tapausyrityksestä**

Protector on Oslon pörssissä listattu pohjoismainen vakuutusyhtiö. Se tarjoaa vakuutuksia yritysasiakkaille ja julkisen sektorin toimijoille Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa sekä Iso-Britanniassa. Tuotevalikoimaan kuuluvat kaikki vahinkovakuutukset. Vakuutusten välittämisestä vastaavat vakuutusmeklarit, joiden kanssa Protector tekee tiivistä yhteistyötä. Toiminta Suomessa aloitettiin 2015. (Protector Vakuutus)

Protectorin 2015 Capital Market Day-esityksessä on esitelty Suomeen laajentumisen perusteita. Pohjoismaana Suomi näyttäytyy luonnollisena osana Protectorin liiketoiminta-alueella. Meklareiden markkinaosuus on alle 10 %, minkä nähdään rajoittavan potentiaalia. Markkinoille tulo tulee tapahtumaan julkisyhteisöjen ja fasiliteettivakuuttamisen kautta. Kilpailuun viitaten todetaan, että markkinaa hallitsevat neljä toimijaa, joiden kuvaillaan olevan ”lihavia ja laiskoja”. (Protector CMD 2015, 70)

Toiminnan aloittaminen julkisyhteisövakuuttamisen kautta voi olla houkuttelevaa, sillä julkisia hankintoja koskevan hankintalain mukaan tarjouspyynnöt on lähetettävä kaikille Suomessa toimiville yhtiöille. Kilpailutuksissa edullisin tarjouspyynnön mukainen tarjous voittaa. Vakuutusmeklariyhtiö Novumin Kalevi Dunder kommentoi Protectorin Suomeen tuloa vuonna 2017: ”Noin puolet julkisyhteisöjen kilpailutuksista meni Protectorille ja hinnoilla, jotka ovat voineet olla kymmeniä prosentteja muita tarjoajia halvempia.” (Helsingin Sanomat 22.2.2017)

Vuoden 2018 vuosikertomuksessa kerrotaan, että Protectorin Suomessa keräämä maksutulo on noin 13 miljoonaa euroa. Suomessa on voitettu suuria yritys- ja julkisyhteisöjen asiakkaita. Samalla kuitenkin todetaan, että tuntemattomana yrityksenä kilpailutuksia hävitään, vaikka meklari suosittelisi Protectoria asiakkaalleen. Vuoden 2019 vuosikertomuksessa Suomen osalta puhutaan liian matalasta hinnoittelusta omaisuuden, sairaus- ja ajoneuvovakuutusten osalta. Tämä näkyy yhdistetyssä kulusuhteessa, joka oli 153,7 %. Maksutulo oli noin 21 miljoonaa euroa, josta henkilövakuutusten osuus oli noin puolet. Meklariyhteistyöstä mainitaan, että hinnankorotukset ja vakuutuskannan siistiminen ovat hankaloittaneet toimintaa. (Protector Forsikring Annual Report 2018 & 2019)

Maksutulon kasvu Suomessa on ollut ainakin prosentuaalisesti merkittävää, sillä vuosikertomusten välillä kasvua on ollut noin 61 %. Vuosikertomusten perusteella vaikuttaa siltä, että aggressiivisella vakuutusten hinnoittelulla on onnistuttu saamaan asiakkaita, mutta toiminta on ollut kannattamatonta. Samalla voidaan huomata, että riippuvaisuus meklarisuhteista tuo haasteita toiminnan sopeuttamisessa.

## **5.4 Haastateltavat**

Esittelen tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt. He edustavat työtehtäviensä kautta erilaisia näkökulmia vahinkovakuuttamiseen ja tutkimusaiheeseen. Osaamisalueiden erilaisuus näkyy osaltaan vastauksissa, sillä haastateltavia pyydettiin vastaamaan omasta näkökulmastaan. Yhteisenä nimittäjänä haastateltaville on heidän osallisuutensa Protectorin Suomen yhtiön perustamiseen ja toimintaan. Esittelyjärjestys vastaa haastattelujen toteuttamisjärjestystä.

Niko Tapanainen työskentelee Protectorin Suomen sivuliikkeen korvauspalvelujen johtajana. Hän on ollut mukana vuoden 2016 alusta ja oli ensimmäinen korvauspalvelun työntekijä Suomessa. Hän vastasi korvauspalvelun prosessien ja järjestelmien perustamisesta. Tähän kuului olennaisesti viranomaisvaatimukseen vastaaminen. Nikolla on noin 12 vuoden kokemus vahinkovakuuttamisesta eri yhtiöissä.

Hans Didring on Protectorin Ruotsin yhtiön maajohtaja. Hän johti Suomen sivuliikkeen perustamista vuonna 2015. Hän on Suomen yhtiön nykyinen maajohtaja. Hänellä on noin



15 vuoden kokemus vakuutusosalta. Ennen Protectoria Hans on työskennellyt Länsförsäkringarissa ja If:issä.

Teemu Lintunen aloitti Suomen yhtiössä vuonna 2016 ja toimii tällä hetkellä meklaripalvelun vetäjänä. Tätä ennen hän on työskennellyt Protectorilla sekä korvaus- että meklaripalvelutehtävissä. Hänellä on noin 10 vuoden kokemus vahinkovakuuttamisesta.

Juha Sipilä on työtaturmavakuutuksen asiantuntija. Juha oli perustamassa Suomen sivuliikettä vuoden 2016 alussa ja vastaa työtaturmavakuutuksen underwritingista Suomessa. Hänellä on 12 vuoden kokemus työtaturmavakuuttamisesta underwriterina ja meklarina.

Stefan Salonen aloitti Protectorilla vuonna 2015 ja johtaa Suomen sivuliikkeen underwritingia. Hän vastaa Suomen yhtiön riskienvalinnasta, hinnoittelusta ja kannattavuudesta. Suomen sivuliikkeen aloittaessa toimintaansa hän vastasi Protectorin hinnoittelumallien jalkauttamisesta Suomeen. Hänellä on viiden vuoden kokemus vakuutusosalta.

## **5.5 Haastattelujen tulokset**

Haastattelujen vastauksien arvioinnissa on syytä huomata, että haastateltavat ovat sidoksissa työnantajaansa ja toimivat tämän edustajina. Tämä todennäköisesti vaikuttaa heidän antamiinsa vastauksiin ja haastattelujen tuloksiin. Tästä rajoitteesta huolimatta he ovat ainutlaatuisen osaamisensa johdosta kiinnostavia haastateltavia tutkielmaan, joka selvittää Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille laajentumiseen houkuttelevuutta ja esteitä. Haastattelujen mielenkiinnon kohteena ovat haastateltavien kokemukset uuden vahinkovakuutusyhtiön tuomisesta Suomeen, ja nämä kokemukset ovat väistämättä sidoksissa kyseisen yrityksen ominaisuuksiin.

### **5.5.1 Suomen vahinkovakuutusmarkkinalle tulo**

Kuvaillessaan Suomen vahinkovakuutusmarkkinalle tuloa kaikki haastateltavat viittaavat sääntelyn asettamiin haasteisiin. Toiminnan käynnistämisvaiheeseen liittyy paljon

selvittämistyötä ja viranomaisvaatimukseen vastaamista. Sipilä kuvailee uuden yhtiön perustamista hypyksi tuntemattomaan, sillä uuden yhtiön tulo markkinoille oli tuolloin poikkeuksellista Suomessa. Samoin Tapanainen kuvailee uuden vahinkovakuutustoiminnan käynnistämiseen liittyvää epävarmuutta.

*Hirveen paljon asioita mitä tarvitsee selvittää ja tehdä pohjatyötä ennen kuin voi tarjota tuotteita ja osallistua kilpailuun. On se haastavaa ja varmaan sen takia täällä ei ole hirveästi ryntäystä ulkomaisista vahinkovakuuttajista. – – Se koettiin haastavaksi, että keltä me voidaan näitä asioita kysyä, kun meistä ei ollut kukaan aikaisemmin perustanut vakuutusyhtiötä. Kilpailijoiltakin kysyttiin, mutta ei sieltä ainakaan suoria vastauksia saanut. Piti selvittää sidosryhmät ja purkaa sieltä. (Tapanainen)*

Erityistä huomiota saa Suomen lakisääteinen työtaturma- ja ammattitautivakuutus. Kaikki haastateltavat pitävät suomalaista työtaturmavakuuttamista ainutlaatuisena järjestelmänä. Salonen ja Lintunen huomauttavat tanskalaisen työtaturmavakuutuksen olevan lähin vertailukohde. Sipilä näkee työtaturmavakuutukseen liittyvien haasteiden olevan osittainen syy Suomen vahinkovakuutusmarkkinan staattisuudelle. Hän huomauttaa, ettei esimerkiksi Ruotsissa ole tätä vakuutuslajia. Siellä toimiakseen yhtiön ei ole pakko tarjota vastaavaa työtaturmavakuutusta. Sipilän mukaan toiminnan jalkauttamisessa Suomeen voi tulla ongelmia, jos yhtiöllä ei ole kokemusta työtaturmavakuuttamisen vaatiman sääntelyn noudattamisesta. Muualla opitut toimintatavat eivät välttämättä ole Suomessa mahdollisia.

Tapanainen ja Sipilä tarkentavat työläyden johtuvan erityisesti siihen liittyvistä raportointivaatimuksista. Tapanainen muotoilee, että suurimmat haasteet liittyvät laajaan vahinkotietojen keräämiseen ja viranomaisille raportointiin.

Sipilän mukaan tietojen kerääminen ja luovuttaminen vaatii järjestelmien kehittämistä. Hänen mukaansa Tapaturmavakuutuskeskukselle ja Liikennevakuutuskeskukselle on raportoitava tarkasti tietoja vahingoista. Lisäksi datan toimittamisen muoto on tarkkaan määritelty. Suomen raportointivaatimuksia Sipilä kuvailee kansainvälisestikin tarkoiksi ja näkee järjestelmävaatimukset raskaina.

Markkinoille tullessaan Protector keskittyi tarjoamaan vakuutuksia julkisyhteisöille. Lintusen mukaan julkisyhteisöjen kilpailutuksissa kaikki yhtiöt ovat samalla viivalla. Salonen muotoilee näin:

*Kun on julkinen kilpailutus, niin siinä on parametrit valmiina ja siinä paras hinta voittaa. Säännöt on samat kaikille, ja sillä mennään. Yrityspuolella voidaan sitten päättää, mihin yhtiöön mennään hinnasta tai ratkaisusta riippumatta. (Salonen)*

Tapanaisen mukaan julkisyhteisöille tarjoaminen edellyttää, että vakuuttaja voi tarjota kaikkia vahinkovakuutuksia. Tämä on edellytyksenä kilpailuun osallistumiseen, sillä julkisyhteisöjen vakuutuskilpailutuksissa kaikki tarvittavat vakuutukset saatetaan hakea yhdestä yhtiöstä.

### **5.5.2 Markkinoille tulon malli**

Ensimmäiset vakuutukset Suomeen myytiin yli rajan 2015. Suomen sivuliike perustettiin 2016. Sipilä ja Tapanainen huomauttavat sivuliikkeen olevan hallinnollisesti yksinkertaisempi ratkaisu kuin myyminen yli rajan, sillä sivuliikkeen vakuutusmaksuverot voidaan maksaa suoraan Suomesta. He toteavat Protectorin käyttäneen samaa toimintatapaa muillakin markkinoilla.

Didringin mukaan sivuliike oli ainoa vaihtoehto pitkällä aikavälillä. Hänen mukaansa liiketoiminnan voi aloittaa rajan yli, mutta sivuliikkeellä saadaan virallinen asema paikallisessa vakuutusyhteisössä.

*We wanted a solution where an official, a client or a broker couldn't think of us being weak because we have no presence in the market. (Didring)*

Kysyttäessä muista mahdollisista markkinoille tulon tavoista Didring toteaa, ettei Suomessa ole ollut kaupan Protectorin strategiaan sopivia ostokohteita. Vakuutustoimintaa, joka keskittyisi meklareihin ja yrityksiin, ei ole ollut tarjolla. Didring huomauttaa, että Folksam oli myynnissä ja siellä oli pientä meklariliiketoimintaa, mutta se keskittyi kuluttaja-asiakkaisiin. Hänen mukaansa Protector voisi ostaa strategiaansa sopivia osuuksia muista yhtiöistä, jos niitä olisi kaupan.

Kontrollin merkityksestä kysyttäessä Didring toteaa, ettei hänen mielestään kustannus- ja laatujohtajuus ole mahdollista ilman täyttä kontrollia resursseista.

*Our targets are to have cost and quality leadership. In my world it is impossible to have neither of them if you don't have full control of your resources. In long term I think you need to do everything inhouse and that's the only way you can be sure of your cost and quality leadership. (Didring)*

Tähän liittyen Lintusen mukaan alussa markkinoille tullessa ei ole kustannustehokasta tehdä kaikkea omilla resursseilla. Järkevämpää on ulkoistaa vahinkokäsittelyä tähän erikoistuneille yrityksille. Hänen mukaansa kustannustehokkuus vaatii monissa toiminnoissa kriittisen massan ennen kuin ne kannattaa järjestää itse. Tapanainen toteaa, että alussa ennen omien järjestelmien olemassaoloa korvauskäsittelyä ostettiin ulkopuolisilta kumppaneilta. Näillä kumppaneilla oli tähän valmiit järjestelmät. Tapanaisen mukaan korvauskäsittelykumppaneita on saatavilla kaikkiin vakuutuslajeihin työtaturmaa lukuun ottamatta.

Vakuutusmeklareiden käyttö on olennainen osa Protectorin tuloa Suomen markkinalle. Salonen näkee meklareiden voivan auttaa uutta ja tuntematon yritystä saamaan asiakkaita.

*Kun haluat nopeasti asiakkaita eikä ole omaa brändiä, niin on haasteita. Meklari on asiantuntija, joka tuntee alan ja asiakkaat ja varmistaa, että asiakas saa parhaan ratkaisun ja ehdot ja maksut. Jos meklari suosittelee, niin se on sitten helpompi saada meille. (Salonen)*

### **5.5.3 Markkinoiden houkuttelevuus**

Suomen markkinoiden houkuttelevuuden osalta haastateltavien vastauksissa on erilaisia painotuksia. Didring toteaa, että vakuutus on lainsäädäntö- ja sopimus pohjaista ja kielen ymmärtäminen toiminnan edellytys. Vaikka Suomi on kaksikielinen maa ja tietoa on saatavilla paljon ruotsiksi, liiketoimintaa ei voi kuitenkaan pyörittää ruotsiksi. Tähän tarvitaan suomenkielistä henkilökuntaa ja osaamista. Didring näkee kielen vaikuttavan Suomen houkuttelevuuteen Skandinaviaan verrattuna.

*When Protector started in Sweden or Denmark we could use our Norwegian resources cross-border. Norwegians can speak with all Scandinavians and even*

*make insurance contracts that are somewhat acceptable. In Finland this would be impossible. (Didring)*

Suomi voi olla skandinaavisesta näkökulmasta vähemmän houkutteleva kuin esimerkiksi muualta Euroopasta tarkasteltuna. Muille eurooppalaisille yhtiöille suomen kieli voi olla samalla viivalla esimerkiksi ruotsin kanssa.

Lintunen toteaa Suomessa olevan paljon vähemmän vakuutusyhtiöitä kuin muissa Pohjoismaissa ja markkinan olevan isojen yhtiöiden hallussa. Hänen mukaansa tässä on kaksi puolta: markkinoilla voi olla tilaa uudelle yhtiölle, mutta samalla se voi viitata markkinoille tulon olevan liian haastavaa.

Didring huomauttaa Suomen vahinkovakuutusmarkkinan olevan muita Pohjoismaita keskittyneempi. Hänen mukaansa neljän suurimman yhtiön osuudet markkinasta ovat Suomessa noin 90 %, Ruotsissa 80 %, Norjassa 80 % ja Tanskassa noin 60 %. Tästä voi päätellä, että kilpailu on vähäistä ja siitä on mahdollista hyötyä. Samaan hengenvetoon hän toteaa Lintusen tavoin, että yritysten määrä voi viitata myös markkinoille tulon onnistumisen mahdottomuuteen.

Sipilä näkee vakuuttajien pienen määrän olevan houkuttelevuustekijä, sillä se merkitsee vaihtoehtojen puutetta. Hän arvelee asiakkaiden kaipaavan uusia vaihtoehtoja, joten niiden tarjoajalla voi olla suuria mahdollisuuksia. Sipilä arvioi, että muutamien vakiintuneiden yhtiöiden hallitsema markkina ei välttämättä ole yhtä kehittynyt kuin muissa Pohjoismaissa tai Euroopassa. Muilla markkinoilla vakuuttajien on ollut pakko kehittyä pärjätäkseen kilpailussa. Tätä kautta niillä voi olla paremmat tavat toimia kuin nykyisillä Suomessa toimivilla yhtiöillä.

Kaikki haastateltavat nostavat esiin sen, että Suomessa vakuutusmeklareiden käyttö on muuta Eurooppaa vähäisempää. Sipilä kuvailee meklaritoiminnan olevan Suomessa lapsenkengissä. Tapanaisen mukaan meklareiden osuus yritysvakuutusten markkinasta on Suomessa 10–15 %, kun taas Isossa-Britanniassa sen on 90 %. Salosen mukaan meklareiden markkinaosuus tuo haasteita, koska se rajoittaa Protectorin näkyvyyttä markkinaan. Myös Lintunen toteaa pienen markkinaosuuden vähentävän markkinoilla

olevaa potentiaalia. Hän arvelee meklarin aseman olevan Suomessa muita maita vaikeampi johtuen meklareiden palkkiojärjestelmästä.

*Suomessa vakuutusyhtiö ei voi maksaa meklarille palkkiota toisin kuin muissa Pohjoismaissa. Se voi tehdä meklarin asemasta vaikeamman. Muissa maissa meklarin palvelu voidaan nähdä hyödyllisempänä, kun asiakkaan ei tarvitse maksaa palkkiota. – – Siinä on sellainen suora näkyvä kustannus, mikä tekee siitä psyykkisesti vaikeampaa. Henkinen este maksaa. (Lintunen)*

#### 5.5.4 Markkinoille tulon esteet

Markkinoiden staattisuuden ja keskittyneisyyden voi nähdä vaikuttavan markkinoille tuloon. Sipilän mukaan suomalaiset eivät ole tottuneet ulkomaisiin yhtiöihin.

*Jos verrataan muihin maihin, missä ulkomaisia yhtiöitä on jo entuudestaan, niin luottamuksen saaminen voi olla Suomessa vaikeampaa. Täällä ollaan totuttu asioimaan isojen suomalaisten vakuutusyhtiöiden kautta. Jos kenttä olisi valmiiksi laajempi, niin uuden toimijan olisi helpompi tulla tänne. (Sipilä)*

Hänen mukaansa tämä pätee niin yritysten kuin yksityishenkilöiden vakuuttamisessa. Suurempien yritysasiakkaiden kohdalla ei ole niinkään merkitystä, onko vakuutusyhtiö kotimainen vai onko sen pääkonttori ulkomailla. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vakuutusyhtiön valintaan liittyy usein tunteita. Sipilä toteaa tämän vaikuttavan myös vakiintuneisiin vakuutusyhtiöihin.

*Jos ollaan jossain vakuutusyhtiössä oltu asiakkaana viimeiset 20 vuotta, niin siellä ollaan edelleen, vaikka tunnettukin iso kotimainen vakuutusyhtiö tekisi paremman tarjouksen. Sitten, jos olet ulkomainen tuntematon yhtiö, kynnyks on vielä suurempi. (Sipilä)*

Salonen näkee samansuuntaisia haasteita markkinoille tulossa uutena yhtiönä:

*Haasteena on uutena, kun sulla ei ole mainetta tai perinnettä. Sun pitää rakentaa, ja se voi kestää aika kauan, että sulla on se maine. Yksityishenkilöt tai yritysten hallituksissa istuvien päättäjien luottamuksen saaminen on aika pitkä prosessi, ja tämä vaikuttaa päätöksiin. Sanoisin, että suomalaiset on aika konservatiivisia ja ollaan aika tyytyväisiä siihen, että jos meillä on ollut pitkään toimiva yhtiö, niin me pidetään se. Jos on ollut joku vakuutusyhtiö koko elämän, niin siihen ollaan tyytyväisiä eikä olla kiinnostuneita siitä, maksaako se vähän enemmän. Jos toimii niin miksi vaihtaa? (Salonen)*

Myös Tapanainen kertoo tuntemattoman yhtiön kohtaamista haasteita. Vastauksessa korostuu kielen merkitys:

*Kun on käynyt esittelemässä asiakkaille, niin sieltä huokuu sellainen yllätys, että teillä onkin suomalaisia töissä. Helpotus että voidaan tehdä asiat suomeksi ja meillä ymmärretään suomea. Ettei tarvitse ruveta selvittämään vahinkoa norjaksi. (Tapanainen)*

Lintunen ja Tapanainen korostavat tarvittavien järjestelmien merkitystä markkinoille tulossa. Järjestelmät ovat käytännössä pakollisia, koska niitä tarvitaan viranomaisten vaatimaan raportointiin. Lintusen mukaan muissa maissa ei ole vastaavanlaista viranomaisraportointia kuin Suomessa. Tämä näkyy erityisesti lakisääteisissä vakuutuslajeissa.

Lintunen huomauttaa, että esimerkiksi sähköinen laskutus ja verkkopalvelut ovat Suomessa markkinastandardi, mutta muissa Pohjoismaissa näin ei ole. Nämäkin palvelut piti rakentaa heti toimintaa aloitettaessa, jotta asiakkaiden vaatimukset pystyttiin täyttämään. Lintusen mukaan Suomessa muilla yhtiöillä ovat vastaavat palvelut olleet käytössä jo ainakin kymmenen vuotta.

Tapanainen yhtyy käsitykseen siitä, että Suomi on digitalisaatiossa muita Pohjoismaita korkeammalla tasolla. Hän toteaa esimerkkinä, että Ruotsissa ja Norjassa on vasta viime vuosina ryhdytty puhumaan pankkitunnusten käyttämisestä asiakkaan tunnistamiseen vakuutusyhtiön verkkopalveluissa.

Sipiläkin toteaa Suomen olevan sähköisissä palveluissa muita Pohjoismaita edellä:

*Muualla Pohjoismaissa on voitu sanoa, että ollaan selvästi digital champion ja ollaan kehittyneempiä kuin muut yhtiöt. Suomessa asiat on viety meidän kilpailijoiden toimesta hyvin pitkälle ja meillä on ollut siinä paljon kehittämistä. Sähköinen asiointi on Suomessa ollut hyvin pitkällä, ja suomalaiset on hyvin tottuneet tähän. (Sipilä)*

Vahinkotietojen saatavuus voi olla este Suomen markkinoille tulossa. Didringin mukaan uusi vakuuttaja on riippuvainen historiallisesta datasta ja vahinkotiedoista. Hän toteaa, että tätä tietoa voi saada vain muilta vakuutusyhtiöiltä meklarin välityksellä. Kilpailluilla markkinoilla meklarit voivat vaatia näitä tietoja vakuutusyhtiöiltä. Didringin mukaan

Ruotsissa meklarit saavat tietoa sitä pyytäessään, koska meklari voi painostaa vakuuttajaa siirtämällä asiakkaansa toiseen yhtiöön. Suomessa meklarit eivät kykene samalla tavalla painostamaan vakuuttajia, koska yrittäessään ne vain tuhoaisivat suhteensa vakuuttajaan. Suomessa meklarit ovat riippuvaisia vakuuttajista.

Samoja ongelmia on Didringin mukaan ollut muissakin maissa, mutta Suomen tilannetta hän luonnehtii kamalaksi. Hänen mukaansa esimerkiksi Isossa-Britanniassa markkina on erittäin avoin ja kilpailtu, joten siellä meklari saa mitä haluaa. Didring jatkaa, että Suomessa ei ollut mahdollista saada juuri minkäänlaista tietoa. Kilpailutukset ovat ainoa tapa saada mitään informaatiota, mutta tietokannan rakentamiseen tarvittavaa vahinkokohtaista tietoa ei saa. Sen sijaan muissa markkinoissa tätä tietoa on saatavissa.

LVK:n ja TVK:n toiminta saa Didringiltä ihailua, koska niistä on saatavissa hyvin tietoa työtaturma- ja liikennevahingoista. Hänen mukaansa muissa maissa ei ole vastaavia toimijoita, jotka ottavat vastuuta ja pyrkivät edistämään markkinoiden kehittymistä.

Myös Salonen nostaa esiin vahinkohistorian saatavuuden merkityksen. Hänen mukaansa suurilla yhtiöillä on etulyöntiasema, koska ne ovat toimineet Suomessa sata vuotta ja tuntevat markkinan. Protector taas on nuori vuonna 2004 perustettu norjalainen yhtiö, joka on toiminut Suomessa vasta viisi vuotta. Salonen toteaa, että historiallisen datan puute hankaloittaa toimintaa.

Sipilä, Didring ja Tapanainen pitävät työtaturmavakuuttamista erityisen haastavana uudelle markkinoille tulijalle. Kuten edellä on todettu, vakuutuslaji on ainutlaatuinen ja sen tarjoamisen edellytyksenä on viranomaisraportoinnin vaatimien järjestelmien kehittämien. Merkitys korostuu, koska työtaturmavakuutuksen merkitys Suomen vahinkovakuutusmarkkinalla on suuri.

Didring kuvailee päätöstä tarjota työtaturmavakuutusta seuraavasti:

*When I looked at the Finnish market and others who have tried entering I thought that we have to do workers' compensation, since it is such a large part of P&C insurance to corporations and public entities which are our point of entry. Of the other's who have tried to enter Finland I know Tryg tried it and failed. Then we*



*have AIG and Zurich who have come to the conclusion that it is too complicated. There is a possible strength if we manage to do it. (Didring)*

Hänen mielestään Suomessa toimiakseen Protectorin on tarjottava työtapaturvavakuutusta. Muut ulkomaiset, kuten AIG ja Zurich, voivat kilpailla tekemällä suuria kansainvälisiä ohjelmavakuutuksia. Ne voivat verkostoillaan järjestää suomalaisten suuryritysten edellyttämiä palveluita, joiden tarjoaminen voi olla vaikeaa esimerkiksi Pohjolalle tai mahdotonta Fennialle ja Turvalle. Didring toteaa, ettei Protectorilla ole verkostojen tuomaa kilpailukykyä. Tästä syystä sen on pakko osallistua työtapaturvavakuuttamiseen, koska se on ainoa tapa saavuttaa kestävä kokoinen vakuutuskanta Suomessa. Tämä edellytys tulee myös julkisyhteisöjen vakuuttamisen kautta, sillä niille on pakko tarjota kaikkia vaadittuja vakuutuslajeja. Didringin mukaan noin 70 % julkisyhteisöjen vakuutusvolyymista koostuu henkilövakuutuksista.

Sipilä kuvailee työtapaturvavakuutuksen tarjoamisen vaatineen koko korvausjärjestelmän päivittämistä ja lukuisien uusien ominaisuuksien luomista Suomea varten. Hänen mukaansa järjestelmien lisäksi heti alusta alkaen tarvitaan henkilökuntaa hoitamaan vahinkoja, vaikka vakuutuslajeista ei saisi vielä paljoakaan maksutuloa.

Tapanainen toteaa lakisääteisten vakuutusten kattavan noin 2/3 Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta. Hänen mukaansa ulkomaiset yhtiöt eivät lähtökohtaisesti ole näistä kiinnostuneita, sillä niiden tarjoaminen vaatii vahvan paikallisen organisaation. Koska työtapaturvavakuutuksen vahinkokäsittely on pakko järjestää vakuutusyhtiön omilla resursseilla ja Suomessa, vakuutuslaji edellyttää paikallista osaamista. Sipilän tavoin hän viittaa henkilöstön tarpeeseen. Tapanainen lisää, ettei työtapaturvavakuuttamisessa voida hyödyntää muista maista kerättyä osaamista, vaan yhtiön on hankittava paikallista osaamista Suomesta.

Salosen mukaan vapaaehtoisissa vakuutuslajeissa ei ole samanlaisia esteitä. Niissä toimitaan vakuutusehtojen pohjalta. Tuotteet ja riskit ovat aika samanlaisia eri maiden välillä. Esimerkkinä Salonen nostaa autovakuutuksen:

*Se on aika samanlaista Ruotsissa ja Norjassa ja Suomessa. Jos ajat ojaan niin vakuutus kattaa. Se on suoraviivaista ja samanlaista. Se on helpompi ymmärtää. Niissä on tietyt ehdot ja niiden kanssa mennään. (Salonen)*

Salonen mainitsee, että vapaaehtoisissakin vakuutuksissa on maakohtaisia eroja. Vakuutusehtojen lisäksi tämä näkyy verotuksessa ja erilaisissa lakisääteisissä maksuissa. Nämä on huomioitava underwritingiin käytettävissä työkaluissa. Hän toteaa, että vaikka Suomeen tultaessa pohjalla olivat yhtiön olemassa olevat välineet, piti niitä muokata Suomea varten. Esimerkkinä hän mainitsee erilaiset poolimaksut, kuten Suomessa kerättävän palosuojelumaksun.

### **5.5.5 Markkinoille tulon motivaatio**

Varsinaisena markkinoille tulon motivaationa on Didringin mukaan ollut halu kasvaa ja tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Sipilän mukaan Suomen markkina on koettu potentiaaliseksi. Hänen mukaansa Suomesta on saatavissa maksutuloa, vaikka markkina onkin suhteellisen pieni. Tähän viittaa myös Salonen. Sipilä näkee Suomen meklarimarkkinan kasvavan tulevaisuudessa ja toteaa tämän lisäävän markkinan potentiaalia.

Didringin mukaan Suomeen laajentuminen mahdollistaa Pohjoismaisen verkoston luomisen. Hänen mukaansa tavoitteena on asema vakuuttajana, joka voi tarjota yhdeltä kontaktipisteeltä kaikki Pohjoismaat kattavan vakuutusratkaisun. Tähän viittaavat myös Tapanainen ja Lintunen.

Tapanainen muotoilee Protectorin olevan Pohjoismainen vakuutusyhtiö, joka haluaa pystyä palvelemaan Pohjoismaisia asiakkaita tarjoamaan näille vakuutuksia ”yhdeltä luukulta”. Hän viittaa tässä potentiaaliin ja toteaa, että ainoastaan If pystyy tällä hetkellä tarjoamaan vastaavaa Pohjoismaista kokonaisratkaisua. Myös Lintusen mukaan Protector haluaa profiloitua Pohjoismaisena yhtiönä ja asiakkaitaan kaikissa Pohjoismaisissa vakuutustarpeissa.

Tapanainen näkee, että keskittyneessä markkinassa toimiminen voi jo itsessään olla houkuttelevaa ja tuoda yritykselle mainetta:

*Markkina on Suomessa keskittynyt, mutta me tavallaan operoimme täällä haastajina. Meillä on houkuttelevuustekijänä se, että tullaan tänne markkinalle ja yritetään kamppailaa näitä kolmea yhtiötä. (Tapanainen)*

### 5.5.6 Sääntelyn merkitys

Tapanaisen mukaan vahinkovakuuttamiseen liittyvä lainsäädäntö ei varsinaisesti ole mikään este markkinoilla toimimiselle. Hän näkee EU:n harmonisoinnin tehneen siitä suhteellisen helppoa, koska sen myötä ulkomaalaiset yhtiöt voivat tarjota vakuutuksia eri maissa. Hänen mukaansa sääntelyn tuomat haasteet liittyvät enemmän raportointiin ja siihen, ettei saatavilla ole selkeitä ohjeita näiden vaatimusten täyttämiseen. Hän muistelee, että TVK ja LVK auttoivat asioiden selvittämisessä ja antoivat teknistä neuvontaa raportoinnin toteuttamiseen liittyen. Lisäksi suhtautuminen uuteen yhtiöön oli niiden taholta myönteistä.

Sipilä huomauttaa sääntelyn merkityksen korostuvan lakisäätöisissä vakuutuslajeissa. Hän viittaa Suomessa toimiviin ulkomaalaisiin vakuutusyhtiöihin, jotka ovat erikoistuneet omaisuuden ja toiminnan vakuutuksiin. Tämän taustalla on hänen mukaansa kevyempi sääntely, joka helpottaa markkinoille tuloa.

*Jos toimit yhtiönä, joka tarjoaa omaisuus- ja vastuupuolta, niin vakuutus korvaa samalla tavalla kuin muuallakin eikä siinä mitään erikoista. Sitten wc:n (työtapaturmavakuutus, workers' compensation) puolella mennään lakien mukaan, että mikä se on se korvattavuus, niin sen ymmärtäminen on tärkeää. Kun puhutaan pitkähäntäisestä vakuuttamisesta, niin vastuut voivat olla monia kymmeniä ja pahimmassa tapauksessa sata vuotta, jos nuorena loukkaantuu. Jos lähtökohtaisesti otetaan työtapaturmavakuutuksia maailmalta, niin löytyy kyllä samankaltaisuuksia, mutta ei yhtään maata, jossa se olisi täysin samanlainen. Suomen työtapaturmavakuutus on maailman laajin ja korvauksetkin voivat kasvaa suuremmiksi kuin missään muualla. Tämä pitää ymmärtää, kun tulee Suomen markkinoille. (Sipilä)*

### 5.5.7 Kilpailu Suomen markkinoilla

Salonen näkee, että Suomen markkinoilla toimivat isot yhtiöt voivat määrätä, mitä markkinalla tapahtuu. Tämän takia pienenä yhtiönä on vaikeampi päästä markkinalle sisään.

Sipilän mukaan neljä suurta yhtiötä voivat tarvittaessa polkea hintoja alas niin, että uutena yhtiönä asiakkaiden hankkimiseksi on otettava enemmän riskejä. Näin on toimittava, vaikka olemassa on suurvahinkoriskiäkin. Hän näkee, että kilpailun kannalta sirpaloituneempi markkina olisi tavoiteltavaa.

Didring esittää, että suuremmat yhtiöt voivat halutessaan kompensoida yritysvakuutusten kannattavuutta muiden asiakasryhmien kustannuksella. Hän näkee keskinäisten yhtiöiden toiminnassa irrationaalisuutta.

*I see that the Finnish companies are doing really good and I'm certain that they can subsidize the profitability of broker and commercial business by milking private insurance. Consumers are paying too much and for some reason they can lose shareholder value by losing money somewhere and charging consumers more. This is the same for all Nordics and true for most mutual companies. They can act irrationally from a shareholder perspective since their goals can be something else. That's why it is hard to compete in a market with mutual companies since they don't need to earn a profit. (Didring)*

Sen sijaan Tapanaisen mukaan kilpailu yleisesti on Suomessa aika leppoista, vaikka Protectorin markkinoille tulo oli herättänyt muiden yhtiöiden huomion. Hänen mukaansa ne olivat selkeästi varautuneet kilpailuun.

*Löytyy kyllä hyvässä urheiluhengessä käytyjä kaksintaisteluja. Sellaista hauskaa on. Protectorilla kuitenkin puhutaan segmentistä keskisuuret yritykset ja julkisyhteisöt. Siellä on käytännössä 4–5 vakuutusyhtiötä tarjoamassa. Sen takia kilpailu on aika nihkeätä, olematonta tai tylsää. (Tapanainen)*

Tapanainen näkee, että ainakin vakuutusmeklarit ovat suhtautuneet myönteisesti uuden yhtiön tuloon markkinoille. Protector on tuonut vaihtoehtoja markkinalle, jolla on vuosia toimittu samojen yhtiöiden kanssa. Poikkeuksina tähän Tapanainen mainitsee kuluttaja-asiakkaisiin keskittyneen Suomen Vahinkovakuutuksen ja suuret kansainväliset vakuutusyhtiöt, jotka keskittyvät tiettyihin vakuutustuotteisiin. Hänen mukaansa Protector on uusista yhtiöistä ainoa, joka tarjoaa koko vahinkovakuutuspalettia.

Tapanaisen mukaan Protectorin tarjoamat vakuutukset eivät eroa muista markkinoilla olevista, vaan kilpailuetua haetaan hinnasta. Tätä painottavat muutkin haastateltavat ja viittaavat yhtiön alhaiseen kustannusrakenteeseen. Didringin mukaan alhainen kustannusrakenne juontaa it-kehityksestä. Vastoin vakuutusalan yleistä trendiä it-

toiminnot ovat Protectorin sisäisiä. Hänen mukaansa tämä mahdollisti Suomen järjestelmien rakentamisen kuukausissa, kun taas hänen kokemuksensa mukaan muissa yhtiöissä maantieteellinen laajentuminen voi vaatia vuosien kehitystyön. Didringin mukaan omien resurssien kontrolli mahdollistaa tehokkuuden. Myös Lintunen toteaa oman it-kehityksen olevan alhaisen kulusuhteen takana. Sipilä toteaa, että uutena yhtiönä Protector on voinut rakentaa järjestelmänsä puhtaalta pöydältä.

*Suomalaiset yhtiöt joutuvat kipuilemaan näiden legacy-järjestelmien kanssa ja niillä on vahinkohistoriaakin melkein sadalta vuodelta. Jos ne haluavat kehittää jotain uutta, niin sen kaiken vanhan tarpeellisen on sitten siirryttävä uuteen. Me voidaan kehittää ketterämmin kuin kilpailijat. (Sipilä)*

Alhaista kulurakennetta tukee myös keskittyminen meklariliiketoimintaan. Lintunen toteaa, että tämän myötä yhtiö säästää myyntiorganisaatiossa ja asiakaspalvelussa. Samoin muotoilee Salonen ja toteaa, että suoramyyntikanavan puuttuminen tarkoittaa pienempiä sisäisiä kustannuksia. Tämä mahdollistaa kilpailukykyisempien hintojen tarjoamisen. Didring toteaa meklariyhteistyön tuovan muitakin etuja:

*If I help a broker in Sweden who's having a problem with an insurer the broker knows that I prioritize his benefit. Even if the Finnish companies are efficient in their own ways they all want to have customers in their direct administration. They only do business with the brokers because they have. Our advantage is that the broker knows that we are dependant on them and want to co-operate. (Didring)*

Sipilän mukaan keskittyminen meklareihin yksinkertaistaa kustannusrakennetta, mutta samalla saavutettu kilpailuetu on sidoksissa meklareihin. Meklareille suunnitellun palvelumallin edut eivät välttämättä välity muuhun vakuuttamiseen.

*Meidän palvelut on suunniteltu meklaria varten. Se kilpailu on sitten tietysti sidottu niihin eikä välity muuhun vakuuttamiseen. Me ollaan vahvoja tässä. Jos katsotaan suomalaisia yhtiöitä, niin niillä on tarkoitus ja halu palvella kaikkia asiakkaita ja tuottaa palveluita kaikille. Siellä on yksityispuoli, yritykset, julkisyhteisöt, meklarit, suoraa hoitoa ja kaikkea. Näihin ei meidän tarvitse laittaa samalla tavalla resursseja. (Sipilä)*

Tapanaisen mukaan Protectorin järjestelmät mahdollistavat korvauspalvelun pyörittämisen vähemmällä henkilömäärällä kuin mitä vastaava asiakasmäärä edellyttäisi muissa yhtiöissä. Ihmiset ovat suuri kustannuserä, joten säästöt ovat merkittäviä.

Sipilän mukaan Protectorin pieni koko tuo haasteita toimintaan, sillä kannattavuus on paljon herkempää yksittäisten vahinkojen vaikutukselle. Suuret yhtiöt ovat paremmin hajautettuja, kun taas pienillä yhtiöillä kannattavuuden vaihtelut voivat olla suurvahingoista riippuen todella suuria. Sipilä toteaa, että alkuvaiheen kannattavuuden epävarmuuden ymmärtäminen voi olla sisäisestikin vaikeaa.

### **5.5.8 Miten Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita tulisi kehittää?**

Jos tavoitteena on kilpailun lisääminen, Lintusen mielestä meklarijärjestelmän kehittämisestä voisi lähteä liikkeelle. Jos meklareilla olisi parempi asema, markkina näyttäisi houkuttelevammalta. Tätä kautta Suomeen saataisiin muita vakuutusyhtiöitä. Myös Didring näkee meklareiden olevan avain markkinoiden kehittämisessä. Kun meklariyritykset kasvavat, palkkaavat työntekijöitä vakuutusyhtiöistä ja tulevat rohkeammiksi, ne pystyvät vastustamaan vakuuttajia. Tällöin ne voivat saada niiltä vahinkodataa, jota uudet markkinoille tulevat yhtiöt tarvitsevat. Didring mainitsee TVK:n ja toteaa, että jakamalla työtaturmavakuutusta koskevaa tietoa avoimemmin se tukisi kilpailua. Hänen mukaansa avain markkinoiden kehittämiseen on saatavilla olevan tiedon lisäämisessä.

Lintunen arvioi, että sääntelyn vuoksi työtaturmavakuuttaminen ei houkuttele uusia vakuuttajia. Samoin Salonen näkee työtaturmavakuuttamisen sääntelyn keventämisen olevan tapa saada uusia yhtiöitä Suomeen ja purkaa kilpailun rajoitteita.

Sipilän mukaan sääntelyn keventäminen olisi tavoiteltavaa, mutta näkee sen olevan haasteellista. Hän viittaa työtaturma- ja ammattitautilain muuttamiseen 2016 ja toteaa sen olleen pitkäaikainen prosessi, joka ei saanut aikaan suuria muutoksia. Hänen mukaansa markkinoille tulevia yhtiöitä voitaisiin tukea niiden raportointivaatimusten täyttämässä. Hän toteaa vapaaehtoisten vakuutusten markkinan olevan Suomessa niin pieni, ettei tänne mahdu kovin montaa yhtiötä tekemään tehokasta liiketoimintaa.

Tapanaisen mukaan Protector on esimerkillään näyttänyt, että Suomen vahinkovakuutusmarkkinoilla pärjääminen on mahdollista. Hän toivoo, että tämä ”avaa latua” muillekin. Tapanaisen mukaan selkeät ohjeet markkinoille tulon olisivat tervetulleet.

*Maalaisjärjellä ajateltuna pitäisi tehdä ”näin perustat vakuutusyhtiön” -käsikirja. Että olisi helpompi struktuuri siitä, mitä vaaditaan kun tulee tänne. Mitä olen kuullut niin ulkomaiset yhtiöt käyttää paljon aikaa ja resursseja ja muuta siihen selvittämiseen, mitä vaaditaan, kun tulee Suomeen. Tietoa helpommin esille. (Tapanainen)*

Tapanaisen mielestä Suomessa perinteinen toimintatapa on ostaa kaikki vakuutukset yhdestä yhtiöstä. Hän vertaa tätä muuhun Eurooppaan, missä on yleisempää, että jokainen vakuutustuote on otettu eri yhtiöstä ja tätä kokonaisuudelle saadaan kilpailukykyisin hinta. Tämän ajatusmallin uudistuminen voisi tuoda Suomeen enemmän erikoistuneita vakuutusyhtiöitä.

## **5.6 Päätelmät**

Haastattelujen avulla saatiin tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tulosta, markkinan houkuttelevuudesta ja markkinoille tulon esteistä. Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita tulisi kehittää houkuttelevuuden parantamiseksi ja esteiden poistamiseksi. Tässä kappaleessa haastattelujen tuloksia arvioidaan tutkielman teoreettista pohjaa vasten.

Päätelmien tueksi tarkastellaan lisäksi Protectorin vuoden 2015 toimintakertomusta. Koska Protector aloitti toimintansa Suomessa 2015, voidaan vuosikertomuksen pohjalta tehdä havaintoja yrityksen ominaisuuksista ja tavoitteista Suomen markkinoille tulon aikakontekstissa. Päätelmissä nojataan myös viranomaislähteisiin, joiden avulla tarkastellaan vakuutusmeklareiden asemaa Suomessa.

### **5.6.1 Markkinoille tulo**

Protector Forsikring ASA on norjalainen vahinkovakuutusyhtiö. Norjalaisena yhtiönä sen on toimittava EU:n vahinkovakuutustoimintaa säätelevän Solvenssi II-direktiivin, EU-asetusten ja EIOPA:n ohjeiden mukaisesti. Direktiivin ja muun sääntelyn periaatteena on ollut täysharmonisointi, jossa vakuuttajille ei voida asettaa direktiivin vastaisia kansallisia vaatimuksia. Suomessa säännökset on otettu osaksi ulkomaalaisten vakuutusyhtiöiden toimintaa säätelevää lakia.

Koska Protector on saanut toimiluvan Norjassa, se voi samalla luvalla harjoittaa vakuutustoimintaa myös Suomessa. Tämän voi tehdä palvelujen vapaan tarjonnan periaatteella vakuuttamalla suoraan Norjasta suomalaisia riskejä. Toiminnan voi aloittaa heti kun Norjan valvova viranomainen on lähettänyt tiedon aloittamisesta Finanssivalvonnalle. Prosessia voi pitää suoraviivaisena, ja Protector 2015 aloittikin toimintansa Suomessa tarjoamalla vakuutuksia yli rajan Norjasta. Toisena vaihtoehtona on tarjoaminen sijoittautumisoikeuden eli sivuliikkeen kautta. Tämä vaatii selvityksen perustettavasta yhtiöstä ja todistusta Solvenssi II-direktiivin mukaisten pääomavaatimusten täyttämistä. Sivuliike perustettiin 2016.

Päätös markkinoille tulon mallista tehdään laajentuvan yrityksen ominaisuuksien mukaan. Protector tuli Ruotsin ja Tanskan markkinoille samalla tavalla kuin Suomeen: ensin vapaan tarjonnan periaatteella, minkä jälkeen perustettiin sivuliike. Voidaan huomata, että Suomeen laajentumisessa pystyttiin hyödyntämään kokemuksia muista ETA-alueen maista.

Mallin valinnassa on huomioitava yrityksen tavoitteet. Kaikki haastateltavat korostivat Protectorin alhaista liikekulusuhdetta ja tämän tärkeyttä kilpailussa. Suomeen laajentumista johtaneen Didringin mukaan kustannus- ja laatujohtajuuden varmistaminen edellyttää kontrollia resursseista. Tätä ajatusta tukevat markkinoille tulon onnistumista tutkineiden Davidsonin (1982) sekä Buckleyn ja Mathewn (1979) tulokset. Sipilä ja Salonen totesivat haastatteluissaan, että markkinoille tulon kannattavuuden arvioiminen on lyhyellä aikavälillä hankalaa. Kuten Anderson & Gatignon (1983) ovat todenneet, kontrollin pitäminen edellyttää päätöksentekoa epävarmassa ympäristössä ja kustannuksiin sitoutumista.

Edellä kuvailtiin Protectorin toimintamallia uusille markkinoille laajentumisessa. Markkinoille tulo aloitetaan myymällä kohdemaahan vakuutuksia ETA-alueen vapaan tarjonnan perusteella, minkä jälkeen kohdemaahan perustetaan sivuliike. Tässä on mahdollista nähdä yhteys Scroathin (1988, 369) tuloksiin, joiden mukaan monet haarakonttorilla aloittaneet perustavat paikallisen tytäryhtiön nopeasti markkinoille tulon jälkeen. Hän näkee tytäryhtiön perustamisen viestivän vakuuttajan paikallisille kumppaneille ja asiakkaille, että tämä on sitoutunut markkinalla toimimiseen. Didringin



kommentin paikallisen yhtiön eduista voidaan nähdä liittyvän samaan sitoutumisen näyttämisen tarpeeseen.

Kuten edellä todettiin, markkinoille tulon malli on valittava yrityksen tavoitteiden ja ominaisuuksien mukaan. Arviointiin kuuluu suunnitellun toiminnan laajuus. Koska Protectorin strategiana on tarjota vakuutuksia yrityksille ja julkisyhteisöille vakuutusmeklarien välityksellä, on toimintaan sopivia markkinoille tulon malleja rajallisesti. Tämä ainakin periaatteessa sulkee pois asiamiehen käytön ja yhteisyrityksen tai jälleenvakuutusyhtiön perustamisen. Edelleen voidaan palata siihen, että sivuliikkeen perustaminen on ollut Protectorin tapa toimia muillakin markkinoilla, joten muita vaihtoehtoja ei mahdollisesti edes harkittu. Paikallisen vakuuttajan tai osuuden ostaminen ei Didringin mukaan olisi ollut mahdollista, sillä sopivia ostokohteita ei ollut Suomessa tarjolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Suomen markkinoille olisi mahdollista tulla muilla tavoilla. Esimerkiksi Tryg tuli Suomeen käyttäen Nordeaa asiamiehenään. Stockmann välittää Chubbin vakuutuksia luottokorttiasiakkailleen. Suomessa toimivat myös aikaisemmin mainitut asiamiestoimistot DUAL ja Riskpoint. Tällaisten kumppanuuksien avulla markkinoille tuleva vakuuttaja saa tietoa kohdemarkkinoista ja asiakkaista.

Markkinoille tulo vakuutusmeklareiden välityksellä on olennainen osa Protectorin strategiaa, koska vakuutuksia tarjotaan vain vakuutusmeklareiden kautta. Haastateltujen mukaan tämä mahdollistaa toiminnan ilman omaa myyntiorganisaatiota, mikä vaikuttaa alentavasti liikekuluihin. Tämä voidaan nähdä markkinoille tulon pääomavaatimuksia laskevana valintana. Koska resursseja ei tarvitse sitoa myyntiorganisaatioon, voidaan tarvittaessa toimintaa sopeuttaa joustavammin. Meklareilta voi myös saada arvokasta paikallista osaamista, ja heidän avullaan markkinoille tulo voi tapahtua nopeastikin. Kuten Salonen huomauttaa haastattelussa, meklari voi suosituksillaan ohjata asiakkaita uuteen ja vielä tuntemattomaan yhtiöön.

Meklarit voivat tuoda etua kansainvälisyydellään. Suomessa toimii useita kansainvälisiä vakuutusmeklareita. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita Marsh, Aon, Willis Tower Watson, JLT, Howden ja pohjoismainen Söderberg & Partners. Näiden meklaritoimistojen kanssa lähtömaassa rakennettuja suhteita voi mahdollisesti hyödyntää uudella markkinalla.

Meklareihin erikoistuvassa strategiassa voi olla myös heikkouksia. Meklareiden käyttäminen jakelukanavana vaatii vähemmän resursseja, mutta se ei anna vakuuttajalle minkäänlaista kontrollia jakelukanavaan. Asiamieheen verrattuna meklarit ovat itsenäisiä. Ne eivät toimi yksinoikeudella yhden vakuuttajan nimiin, vaan meklarit tekevät yhteistyötä kaikkien vakuutusyhtiöiden kanssa. Toisin kuin esimerkiksi Ruotsissa, vahinkovakuutusyhtiöt eivät voi Suomessa maksaa meklareille välityspalkkioita ja tätä kautta vaikuttaa meklarin toimintaan. Suomalaiset meklarit saavat palkkionsa asiakkaalta jatkuvan hoitosopimuksen maksun kautta tai kilpailutuksien yhteydessä maksettuna ”onnistumismaksuna”. Jälkimmäisessä meklarin palkkio on suhteellinen osuus asiakkaan vakuutusmaksujen alenemisesta. Kärjistäen voidaan todeta, että meklarin ainoa toiminnan motiivi on löytää säästöjä vakuutusmaksuihin. Tällöin yhteistyö vakuuttajan kanssa on toissijaista. Meklareihin keskittyneeseen strategiaan liittyvä epävarmuus ja kontrollin puute voivat vaikuttaa markkinoille tulon onnistumiseen.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei vakuutusmeklareiden asema ole Suomessa erityisen vahva. Meklareiden välittämä osuus suomalaisesta vahinkovakuutuksesta on suhteellisen pieni. Esimerkiksi vuonna 2019 vakuutusmeklarien välittämät vahinkovakuutusten vakuutusmaksut olivat Suomessa 528 miljoonaa euroa (Finanssialan meklaritilasto 2019). Tämä on noin 12 % Suomen vahinkovakuutusmarkkinan 4 351 000 euron kokonaismaksutulosta (Finanssiala 2019, 6). On myös huomattava, että osa näistä maksuista välitetään Suomen ulkopuolelle. Ilman kansainvälistä verkostoa toimivan vahinkovakuuttajan ulottuvissa on siis suhteellisen pieni osuus Suomen kokonaismarkkinasta.

### **5.6.2 Markkinoille tulon motivaatiot**

Haastattelujen perusteella voidaan Protectorin toiminnasta löytää joitain markkinoille tulon motivaatioita, jotka Bickelhaupt ja Bar-Niv (1983) ja Venzin (2009) ovat havainneet. Protector haluaa rakentaa Pohjoismaisen verkoston, jolla se voi palvella alueen asiakkaita. Tässä suhteessa voidaan Protectorin nähdä seuranneen asiakkaitaan uusille markkinoille.

Vastauksissa todetaan, että Protector tavoittelee Suomesta kannattavaa kasvua, joten laajentumisen voidaan ymmärtää tapahtuneen potentiaalisten tuottojen perässä. Tähän motivaattoriin viittaa myös vuoden 2015 vuosikertomus. Vuosikertomuksen perusteella Protector vaikuttaa kasvuyritykseltä. Sen kerrotaan kasvaneen nopeasti perustamisestaan lähtien ja tulevan kasvun pohjautuvan ”skaalautuvaan liiketoimintamalliin”. Vuosikertomuksessa todetaan, että tuleva kasvu kertyy pääosin uusilta markkinoilta. Laajentumisen yhdistäminen skaalautuvaan liiketoimintamalliin voidaan nähdä suuruuden ekonomian tavoitteluna.

Tältä pohjalta Suomen laajentuminen on osa Protectorin kasvutarinaa, jota sen omistajat ja yritystä seuraavat analyytikot odottavat. Kotimarkkinoilta saatavan kasvun rajoittuminen voi luoda tilanteen, jossa kansainvälinen laajentuminen on ainoa vaihtoehto yritykselle, jonka sidosryhmät odottavat siltä jatkuvaa kasvua.

Kenties samanlaiseen sidosryhmien huomioimiseen viittaa myös Tapanaisen kommentti, jonka mukaan Protector toimii Suomessa ”haastajana”. Tämä voidaan nähdä pyrkimyksenä luoda yrityksestä tietynlaista positiivista kuvaa. Samanlainen viittaus haastajan asemaan löytyy myös vuoden 2015 vuosikertomuksesta. Yhtymäkohdan voi löytää Bickelhaupt & Bar-Niviin, jotka toteavat laajentumisen mahdollisesti vaikuttuvan positiivisesti yrityksen maineeseen ja yhteiskuntasuhteisiin.

Vuosikertomuksessa viitataan yrityksen riskitason laskevan maantieteellisen hajautuksen kautta. Tämä motivaattori on löydettävissä Bickelhaupt & Bar-Nivin (1983, 33) sekä Venzinin (2009, 103-108) tutkimuksissa.

### **5.6.3 Markkinoille tulon esteet**

Suomen vahinkovakuutusmarkkinoiden kilpailutilannetta arvioidessaan kaikki haastateltavat totesivat markkinoiden olevan keskittyneet. Murat, Tonkin & Juttner (2002, 459) ovat todenneet, että keskittyneillä markkinoilla vakiintuneet toimijat ryhtyvät todennäköisemmin kilpailua rajoittaviin toimiin kuin markkinoilla, joilla on suuri määrä pienempiä toimijoita. Diding ja Sipilä molemmat totesivat, että muut yhtiöt voivat vaikeuttaa uuden yhtiön toimintaa tarjoamalla vakuutuksia alhaisilla hinnoilla. Vakiintuneiden yhtiöiden reagointiin uuden markkinoille tulijan saapumiseen viittasi

Tapanainenkin toteamalla, että muut vakuuttajat olivat selkeästi valmistautuneet Protectorin saapumiseen.

Markkinoiden keskittyneisyys vaikeuttaa myös uuden yhtiön tarvitseman historiallisen datan saatavuutta. Didringin mukaan vahvasti kilpailluilla markkinoilla vakuutusmeklarit voivat auttaa uutta yhtiötä saamaan sen tarvitsemaa vahinkodataa, mutta Suomessa tämä on ollut haastavampaa kuin muissa maissa.

Pehrssonin (2009, 66) mukaan vakiintuneiden toimijoiden kustannusedut voivat toimia markkinoille tulon esteenä. Tällöin markkinoille tulevan yrityksen on kyettävä saavuttamaan vastaavia kompensoivia kustannusetuja. Haastateltavien mukaan Protectorin kustannusrakenne on alhaisempi kuin muilla yhtiöillä. Tämän taustalla vaikuttaviksi syiksi mainitaan meklarikanavan hyödyntäminen ja oma it-kehitys. Protectorin Suomen yhtiön liikekulusuhde vuonna 2019 oli 10,5 % (Protector 2019). Jos tätä vertaa suomalaisten vakuutusyhtiöiden keskimääräiseen kulusuhteeseen 22,9 % (Finanssiala 2019), voidaan Protectoria pitää huomattavasti suomalaisia verrokkeja tehokkaampana. Vertailun perusteella voidaan päätellä, ettei vakiintuneilla toimijoilla ole Suomessa kustannusetuja, jotka toimisivat markkinoille tulon esteenä.

Pääomatarpeen muodostuminen markkinoille tulon esteeksi riippuu pääomien saatavuudesta. Protectoria tarkastellessa pääoman saatavuus ei vaikuta muodostuneen esteeksi, sillä yhtiö on 2010-luvulla laajentunut Ruotsiin, Tanskaan, Suomeen ja Isoon-Britanniaan. Viime vuosina vallinnut matalien korkojen aika on voinut olla otollinen ajanjakso kansainvälisen laajentumisen rahoittamiselle. Tämän markkinoille tulon esteen syvällisempi arviointi on kuitenkin tämän tutkielman tavoitteiden ulkopuolella.

Sääntelyn noudattaminen vaatii yrityksiltä resursseja. Tällöin sääntely voi muodostua markkinoille tulon esteeksi. Crafts (2006, 191) mainitsee esimerkkinä viranomaisten vaatimien tietojen keräämisen, tallentamisen ja toimittamisen. Haastatteluissa korostui erityisesti työtaturmavakuutukseen liittyvän sääntelyn merkitys. Työtaturmien ja ammattitautien tilastoinnista on säädetty työtaturma- ja ammattitautilaissa. Vakuutusyhtiöillä on velvollisuus toimittaa vaaditut tiedot Tapaturmavakuutuskeskukselle. TVK tuottaa tietoista tilastoja, selvityksiä ja laskelmia.

Näiden avulla kehitetään työturvallisuutta ja valvotaan vakuutusjärjestelmän toimintaa. TVK myös luovuttaa tietoja sidosryhmilleen.

Sipilä ja Tapanainen totesivat haastatteluissaan, että tietojen kerääminen ja raportointi vaativat yhtiöiltä resursseja. Merkittäviä kustannuksia syntyy lisäksi vakuutusyhtiön järjestelmien kehittämisestä siten, että raportointivaatimukset voidaan täyttää. Tämä tietojen käsittely aiheuttaa yhtiöille hallinnollisia kustannuksia, jotka niiden on kannettava pystyäkseen harjoittamaan työtaturma- ja ammattitautivakuuttamista. Sääntely voi siten muodostaa markkinoille tulon esteen yhtiölle, jolla ei ole valmiuksia luoda tarvittavia järjestelmiä. Tässä suhteessa sääntely voi rajoittaa kilpailua markkinoilla. Haastattelujen perusteella tämä ei kuitenkaan vaikuta ongelmalta korkean teknologisen tason yhtiöille.

Sääntelyn voi ymmärtää koskevan kaikkia markkinoilla toimivia yhtiöitä samalla tavalla, joten se ei voi toimia varsinaisena kilpailuedun lähteenä. Se kuitenkin vaatii resursseja, jotka ovat pakollisia työtaturmavakuutusta tarjoaville yhtiöille. Sääntelyyn liittyy myös poliittista riskiä, sillä mahdolliset muutokset voivat edellyttää yhtiöiltä lisääntyvää hallinnollista työtä tai investointeja uusiin järjestelmiin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Suomessa 2019 käyttöön otettu tulorekisteri, jonne vakuutusyhtiöiden on ilmoitettava tietoja maksamistaan etuuksista.

Haastattelujen perusteella tuotedifferentiaatio ei muodosta markkinoille tulon estettä Suomessa, vaan kilpailua käydään lähinnä tuotteiden hinnoilla. Lakisääteisten työtaturma- ja ammattitautivakuutuksen sekä liikennevakuutuksen sisällöt ovat laissa määritelty, joten ne ovat samat kaikille yhtiöille. Vapaaehtoisissa vakuutuksissa olisi mahdollisuuksia kilpailijoista erottautumiseen, mutta keskimäärin eri vakuuttajien tuotteet muistuttavat toisiaan. Vakuutus on pohjimmiltaan sopimus, johon siihen liittyvät ominaisuudet ovat helposti kilpailijoiden omittavissa. Protectorin tapauksessa julkisyhteisöjen vakuuttamisessa ei tuotedifferentiaatio ole periaatteessa edes mahdollista, sillä hyväksyttävän tarjouksen ominaisuudet ovat ennalta määrätty ja samat kaikille yhtiöille. Yhtiöt voivat kyllä erottautua toisistaan tarjoamalla vakuutusten oheispalveluja, kuten esimerkiksi työturvallisuuspalveluita. Tällaisilla lisäpalveluilla ei ainakaan tutkielmassa haastateltujen henkilöiden mukaan ole suurta merkitystä.

Haastatteluissa nousi esille myös kielen merkitys markkinoille tulon esteenä. Vakuutusliiketoiminta pohjautuu sopimukseen ja kohdemarkkinoilla on tehtävä sopimuksia paikallisella kielellä. Lisäksi työtaturmavakuuttamiseen liittyvä sääntely edellyttää vahinkokäsittelijöiltä kielitaitoa. Huomattiin, että suomalaiset haluavat saada vakuutusasioissa palvelua suomeksi. Kieltä voidaan pitää markkinoille tulon esteenä, sillä Suomessa toimiakseen vakuutusyhtiön on hankittava paikallista ja kielitaitoista henkilökuntaa.

#### **5.6.4 Markkinoiden kehittäminen**

Työtaturmavakuutuksen sääntelyn keventäminen oli yksi haastatteluissa esiinnoitettavista kehityskohteista. Markkinoille tulevia yrityksiä voitaisiin esimerkiksi tukea raportointivaatimusten täyttämässä tai niiden vaatimuksia voitaisiin suorastaan keventää. Jos tavoitteeksi asetetaan uusien työtaturmavakuutusta myöntävien yhtiöiden saaminen Suomeen, voitaisiin toimenpiteillä mahdollisesti parantaa vakuutuslajin tarjoamisen houkuttelevuutta. On kuitenkin vaikeaa perustella tilannetta, jossa uusia yhtiöitä houkuteltaisiin vakiintuneita toimijoita kevyemmällä sääntelyllä. Lainsäädännön tulisi olla neutraalia, jolloin kansalaisia ja yrityksiä kohdellaan samoin tavoin. Sääntelyn keventämisen pitäisi ulottua kaikkiin yhtiöihin.

Työtaturmavakuuttamisen sääntelylle on olemassa hyvät perusteet, sillä kyse on tärkeästä osasta suomalaista sosiaalivakuutusta. Siitä huolimatta sääntely voi määrällisesti tai laadullisesti ylittää sen, mikä täsmällisesti ottaen olisi tarkoituksenmukaista. Sääntelyllä voi olla ennakoimattomia sivuvaikutuksia, joiden vuoksi sääntelyä olisi tarkistettava (Kilpailuvirasto 2011, 13). Voidaan olettaa, ettei lainsäädännön tarkoituksena ole ollut vähentää ulkomaisten vakuutusyhtiöiden osallistumista Suomen tapaturmavakuuttamiseen. Suomessa toimii tällä hetkellä 21 ulkomaista vahinkovakuutusyhtiötä, joista vain Protector osallistuu työtaturmavakuutuksen tarjoamiseen (Työtaturmavakuutuskeskus 2021). Tässä valossa sääntelyn tarkoituksenmukaisuus ja sen sivuvaikutukset tulisi ottaa tarkasteluun.

Meklareiden aseman parantaminen nousi haastatteluissa merkittäväksi teemaksi. Kuten edellä todettiin, vakuutusmeklarien käyttö on Suomessa harvinaista. EU:n tasolla tehdyn tutkimuksen mukaan vuonna 2017 meklareiden välittämä osuus

vahinkovakuutusmaksuista oli tarkastelluista 20 maasta kaikkein pienin, kun se esimerkiksi Isossa-Britanniassa oli 55 %, Belgiassa 61 % ja Bulgariassa 46 %. (Insurance Europe 2019, 65)

Haastatteluissa viitattiin meklareiden palkkiojärjestelmän olevan yksi syy meklareiden pieneen osuuteen Suomessa välitetyistä vakuutusmaksuista. Lintusen mukaan suomalainen järjestelmä poikkeaa tässä suhteessa muista Pohjoismaista. Taustoitetaan tätä meklareiden aseman kehityksellä Suomessa.

Ennen vuonna 2005 säädettyä vakuutusedustuslakia vakuutusyhtiöiden oli mahdollista maksaa meklarille palkkiota vakuutuksen välittämisestä. Uuden lain myötä tästä tuli laitonta. Lain perusteluissa todetaan, että sääntely varmistaa vakuutusmeklarin riippumattomuutta vakuutusyhtiöstä. Asiakkaan etua turvaa se, että vakuutusmeklarilla ei ole sopimukseen tai tosiasialliseen riippuvuuteen perustuvia suhteita vakuutusyhtiöihin. (Talousvaliokunta 2005)

Vuonna 2006 vakuutusmeklareiden osuus Suomessa välitetyistä vakuutusmaksuista oli 1 631 628 000 euroa. Kokonaissummasta 14 973 754 000 euroa meklareiden osuus oli noin 10,89 % (Finanssivalvonnan meklaritilasto 2005-2014 ; Vakuutusvalvonta 2007). Vuonna 2019 meklareiden osuus oli 1 834 000 000 euroa, joka on kokonaisuuden 26 090 000 000 eurosta noin 7,02 % (Finanssivalvonnan meklaritilasto 2010-2019 ; Finanssiala 2019).

Kun tarkastellaan pelkästään vahinkovakuutusta, vuonna 2006 meklareiden osuus oli 270 000 000 euroa. Kokonaisuudesta 3 282 739 000 tämä oli 8,22 %. (Finanssivalvonnan meklaritilasto 2005-2014 : Vakuutusvalvonta 2007) Vuonna 2019 osuus oli 1 528 000 000 euroa 4 351 000 euron kokonaisuudesta eli noin 12,13 %.

Voidaan siis huomata, että vakuutusmeklareiden osuus kokonaismarkkinasta on pienentynyt, vaikka suhteellinen osuus vahinkovakuutuksesta on kasvanut. Vakuutusmeklareiden osuus kasvavasta markkinasta on hiipunut. Syyt ilmiön taustalla ovat varmasti monitulkintaisemmat kuin pelkkä muutos meklareiden palkkiojärjestelmässä, mutta ainakin Suomen Vakuutusmeklariliiton mukaan tämä on vaikuttanut kielteisesti meklareiden aseman kehitykseen Suomessa (SVAM 2013).

Kuten työtaturmavakuuttamisen sääntelyssä, tulisi meklareiden kohdistuvan sääntelyn tarkoituksenmukaisuutta ja mahdollisia sivuvaikutuksia tarkastella uudelleen. Tätä tukee myös se, että vakuutusedustuslain palkkiokielto on Suomen omaa kansallista erityislainsäädäntöä. Lain säätämisen yhteydessä Kilpailuvirasto totesi kannanotossaan, että ”ulkomaalaiset vakuutusyhtiöt pyrkiessään Suomen markkinoille käyttäisivät nimenomaan meklarikanavaa ja Suomen keskittyneet markkinat huomioon ottaen tämän vaihtoehdon toiminnan vaikeuttaminen merkitsisi kilpailun kannalta kielteistä kehitystä” (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2005).

Haastatteluissa esitettiin, että uuden vahinkovakuutusyhtiön perustamiseen liittyvän selvitystyön määrää tulisi vähentää. Tämä voisi tapahtua kokoamalla selkeät ohjeet toiminnan aloittamiseen. Epäselvyyttä prosesseissa ja vaatimuksissa tulisi välttää markkinoiden dynaamisuuden lisäämiseksi ja kilpailun edistämiseksi. Sääntelyn tarkoituksena ei voi olla yritystoiminnan epäsuora rajoittaminen sääntelyn vaatimuksia kätkemällä, joten ”vahinkovakuutusyhtiön perustajan käsikirja” tulisi luoda pikimmiten.



## 6 TUTKIMUSONGELMIEN VASTAUKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman alussa muodostettiin tutkimusongelmat, joihin vastaaminen oli tutkielman tavoitteena. Tätä tarkoitusta varten muodostettiin taustateoria, jossa kuvattiin Suomen vahinkovakuutusmarkkinaa siellä toimivien vahinkovakuutusyhtiöiden, vahinkovakuutuslajien ja vahinkovakuutusta koskevan sääntelyn kautta. Tutkielman tulkintateoria koostui markkinoille tulon mallin valintaa, markkinoille tulon motivaatioita ja esteitä kuvaavista teorioista. Näitä hyödynnettiin asiantuntijahaastatteluista koostuvan empiirisen aineiston arvioinnissa. Haastateltavat asiantuntijat valittiin sillä perusteella, että heillä oli käytännön kokemusta uuden vahinkovakuutusyhtiön tuomisesta Suomen markkinoille.

Ensimmäinen tutkimusongelma tarkasteli Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille tuloa, houkuttelevuustekijöitä ja esteitä. Havaittiin, että Suomen uuden vahinkovakuutusyhtiön on mahdollista aloittaa toiminta Suomessa lukuisin eri tavoin. EU:n vahinkovakuutusdirektiivien tuoma sääntelyn harmonisointi on tehnyt toiminnan aloittamisesta Suomessa suoraviivaista. ETA-alueelta laajentuva yhtiö aloittaa vakuutusten tarjoamisen ilmoituksella lähtömaan valvovalle viranomaiselle. Sivuliikkeen voi perustaa, kun Finanssivalvonnalle on toimitettu selvitys suunnitellusta toiminnasta ja Solvenssi II mukaisten vakavaraisuusvaatimusten täyttämistä. Sivuliikkeen perustamisen nähtiin viestivän siitä, että vakuuttaja on sitoutunut toimimaan Suomen markkinoilla. Todettiin myös, että markkinoille tulon mallin valinta tehdään yrityksen ominaisuuksien ja tavoitteiden perusteella.

Suomen markkinoiden houkuttelevuutta tarkasteltiin markkinoille tulon motivaatioiden kautta. Tapausyrityksen kohdalla havaittiin, että mahdollisia motivaatiota voivat olla ainakin yrityksen maineen rakentaminen, laajentuminen asiakkaiden perässä, riskien maantieteellinen hajauttaminen sekä kasvun, tuottojen ja suuruuden ekonomian tavoittelu.

Tunnistettuja markkinoille tulon esteitä ovat vakiintuneiden toimijoiden harjoittama hintakilpailu, historiallisen vahinkodatan heikko saatavuus, kieli ja sääntelyn edellyttämien raportointivaatimusten täyttäminen. Jälkimmäisin korostui erityisesti työtaturmavakuuttamisen kohdalla, jossa viranomaisraportointi muodostaa merkittäviä hallinnollisia kustannuksia ja vaatii yhtiöiltä investointeja järjestelmäkehitykseen. Todettiin, etteivät pääomavaatimukset, vakiintuneiden toimijoiden kustannusedut tai tuotedifferentaatio muodosta markkinoille tulon estettä. TVK:n ja LVK:n katsottiin poistavan markkinoille tulon esteitä niiltä saatavan vahinkodatan kautta.

Vakuutusmeklareiden nähtiin helpottavan markkinoille tuloa. Ne voivat auttaa tuntematonta yritystä saamaan asiakkaita uudella markkinalla ja nopeuttavan markkinoille tuloa. Vakuutusmeklarit voivat myös pienentää markkinoille tulon vaatimia resursseja, koska vakuuttajan ei välttämättä tarvitse rakentaa omaa myyntiorganisaatiota. Meklareiden merkitys markkinoille tulossa korostui erityisesti tapausyrityksen kohdalla.

Toisaalta huomattiin, että sitoutumattomiin meklareihin keskittyvässä strategiassa voi olla heikkouksia. Meklareiden pienen markkinaosuuden havaittiin myös vähentävän markkinoiden houkuttelevuutta. Samalla huomattiin, että vakuutusmeklarien toiminnan sääntely Suomessa poikkeaa muista Pohjoismaista.

Toisen tutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää, miten ensimmäisen tutkimusongelman perusteella löydettyjä markkinoille tulon esteitä voitaisiin poistaa ja tämän myötä markkinan houkuttelevuutta lisätä. Huomattiin, että työtaturmavakuuttamiseen liittyvän sääntelyn keventäminen voisi tuoda markkinoille lisää yhtiöitä. Todettiin, että vakuutusmeklareiden aseman vahvistaminen voisi parantaa Suomen vahinkovakuutusmarkkinoiden houkuttelevuutta.

Konkreettisia ehdotuksia ovat työtaturmavakuutuksen ja vakuutusmeklareiden toimintaa säätelevien lakien tarkoituksenmukaisuuden ja mahdollisten sivuvaikutusten arvioiminen. Ehdotuksena on selkeiden ohjeiden luominen vahinkovakuutustoiminnan aloittamiseen Suomessa.

## 6.1 Tutkielman arviointia

Tutkielman laatua voi arvioida käsitteiden reliiabelius ja validius avulla. Reliabelius viittaa tutkielman luotettavuuteen eli toistettavuuteen, ja validius tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226).

Reliabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsijärvi & Hurme, 2008 184). Tapaustutkimuksen näkökulmasta objektiivisuuteen tulee suhtautua varauksella. Gummesson on esittänyt, että objektiivinen tutkimus on usein objektiivista vain nimeltään. Hänen mukaansa tutkimuksessa on kyse aina subjektiivisuudesta, vuorovaikutuksesta, monitulkintaisuudesta ja valintojen tekemisestä. Jaan hänen ajatuksensa tutkimuksen vaatimasta intohimosta, joka edellyttää osallistumista ja sitoutumista, mutta samalla vaati tutkijalta kykyä irtautua tarkastelemastaan ilmiöstä. (viitaten Gummesson 2017, 68)

Tutkielman empiirisen aineiston haastattelut ilmentävät tätä ajatusta. Se, että olin työskennellyt tapausyrityksessä ja koen tutkimuskohteen merkitykselliseksi, todennäköisesti auttoi tutkimuksen toteuttamisessa ja haastattelujen onnistumisessa. Toisaalta on tiedostettava, että tutkijana minulla on ollut ainutlaatuinen suhde tapausyritykseen, joten tutkielman toistettavuuteen on mielestäni suhtauduttava varauksella.

Objektiivisuutta edesauttaa päätelmien muodostaminen tulkintateorian avulla. Ilmiön käsitteellistäminen auttaa ottamaan etäisyyttä tarkasteltavasta ilmiöstä. Valittuja tulkintateorian käsitteitä voidaan pitää onnistuneina, sillä niiden avulla saatiin muodostettua päätelmiä Suomen vahinkovakuutusmarkkinalle tulosta, esteistä ja motivaatioista. Voidaan kuitenkin huomata, että julkisessa Pro Gradu työssä ei ollut mahdollista käsitellä ilmiötä samalla tarkkuudella kuin laajoissa monia yrityksiä kattavissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Tapausyrityksenä toimi julkisesti noteerattu pörssiyritys, ja teorit käsittelevät osaksi liikesalaisuuksiksi luokiteltavia yritysten ominaisuuksia.

Huomattakoon, että aloite tutkielman toteuttamisesta tuli itseltäni ja ettei tutkimusta tehty toimeksiantona tapausyritykselle. Motivaationa toimi siten puhtaasti oma mielenkiintoni tutkimusaiheeseen ja kokemus sen merkityksellisyydestä. Tämän vuoksi tutkielmaan ei kohdistunut painetta esittää tuloksia tapausyritykselle mieluisassa valossa.

Jos samaa tutkimusasetelmaa käytettäisiin Suomen vahinkovakuutusmarkkinan tarkasteluun toisen tapausyrityksen kautta, olisi tuloksissa erilaisia painotuksia. Tämä on luonnollista, sillä tapaustutkimuksen kautta saatu ymmärrys on sidoksissa siihen kontekstiin, jossa se toteutettiin. Tulokset ovat siis yhteydessä tarkasteltuun yritykseen. Tämä ilmenee ainakin vakuutusmeklareiden merkityksen korostumisena haastattelujen tuloksissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, mutta pohjalla on ajatus siitä, että yksittäisessä toistuu yleinen (Hirsijärvi ym 2004, 170). Tässä suhteessa uskon, että tutkimuksen tulokset ilmentävät Suomen vahinkovakuutusmarkkinan ominaisuuksia tapausyritystä laajemmin.

Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivana. Koska kyse on ainutlaatuisesta tapauksesta Suomen vahinkovakuutusmarkkinoilla, olivat asiantuntijahaastattelut perusteltu valinta uuden tiedon keräämiseksi. Haastateltavien erityisosaaminen ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä toivat tutkielmaan rikasta ja syvää aineistoa.

Tutkielma onnistui vastaamaan sille asetettuihin tutkimusongelmiin, joten kokonaisuutena sitä voidaan pitää onnistuneena. Tutkielma tuotti uutta tietoa Suomen vahinkovakuutusmarkkinasta. Sen ansioksi voidaan laskea markkinoille tulon sekä markkinoille tulon motivaatioiden ja esteiden teorioiden soveltamista suomalaisen vakuutustieteelliseen tutkimukseen. Tuloksena saimme tarkastelun arvoisia ehdotuksia Suomen vahinkovakuutusmarkkinan kehittämiseksi.

## 6.2 Ehdotuksia jatkotutkimuksiin

Tutkielmassa nousi esille työtaturmavakuutuksen sääntelyn vaikutus markkinoille tuloa estävänä tekijänä. Suomessa toimii useita ulkomaisia vahinkovakuutusyhtiöitä, jotka eivät osallistu työtaturmavakuuttamiseen. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, mikä selittää niiden poisjäämistä työtaturmavakuuttamisesta.

Tässä tutkielmassa muodostettua tutkimusasetelmaa olisi mahdollista soveltaa muihinkin Suomessa toimiviin ulkomaalaisiin vahinkovakuutusyhtiöihin. On todennäköistä, että tuloksissa olisi yhteneväisyyksiä ja poikkeavuuksia tämän tutkielman kanssa.

Tutkielmassa havaittiin, että vakuutusmeklareiden asema Suomessa poikkeaa muista Pohjoismaista ja Euroopasta laajemminkin. Yhdeksi selittäjäksi esitettiin vuoden 2005 vakuutusedustajalain muutos. Lakimuutoksen merkitystä voitaisiin selvittää vakuutusmeklareiden näkökulmasta. Koska useat vakuutusmeklarit toimivat kansainvälisesti, tässä yhteydessä voitaisiin verrata eroja Suomen ja muun maailman välillä.

Markkinoille tuloa olisi mahdollista tarkastella myös kulttuurin kontekstissa. Tämän tutkielman tulkintateoriassa esitettiin tutkimustuloksia siitä, että lähtömaan kulttuuriin liittyvällä riskiorientaatiolla voi olla vaikutusta markkinoille tulon mallin valintaan. Merkittävät kulttuurilliset erot lähtö- ja kohdemaan välillä voivat vaikeuttaa markkinoille tuloa, kun taas kulttuurillisen läheisyyden voi nähdä helpottavan kohdemarkkinalla toimimista. (Tse, Pan & Au 1997, 786 ; Anderson & Gatignon 1986, 17-19) Kulttuurin tutkimus voisi tuoda uuden ja arvokkaan näkökulman Suomen markkinoiden houkuttelevuuden arviointiin.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus

- Ahonen, A. (2011). Kilpailukatsaus 2: Viisas sääntely-toimivat markkinat. *Kilpailuviraston selvityksiä, 1*, 2011.
- Anderson, G. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies, 17*(3), 1–26.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Bain, J. (1956). Barriers to new competition : their character and consequences in manufacturing industries . Harvard University Press.
- Baron, D. P. (1973). Limit pricing, potential entry, and barriers to entry. *The American Economic Review, 63*(4), 666-674.
- Bickelhaupt, D. L., & Bar-Niv, R. (1983). *International insurance: Managing risk in the world*. Insurance Information Institute.
- Buckley, P. J., & Mathew, A. M. (1979). The motivation for recent first time direct investments in Australia by UK firms. *Management International Review, 57-69*.
- Crafts, N. (2006). Regulation and productivity performance. *Oxford Review of Economic Policy, 22*(2), 186-202.
- Davidson, W. H. (1982). *Global strategic management*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Demsetz, H. (1982). Barriers to entry. *The American economic review, 72*(1), 47-57.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2017). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, 43*(3), 359–396.
- Fisher, F. (1979). Diagnosing Monopoly. *The Quarterly Review of Economics and Finance, 19*(2), 7–.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. In Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. *Qualitative research practice* (pp. 390-404). London: SAGE
- Friedmann, W., & Beguin, J. P. (1971). *Joint international business ventures in developing countries: case studies and analysis of recent trends*. Columbia University Press.

Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*, 3, 143-168.

Geroski, P., Gilbert, R. J., & Jacquemin, A. (1990). *Barriers to entry and strategic competition* (Vol. 41). Taylor & Francis.

Gummesson, E. (2017). *Case theory in business and management : reinventing case study research* . Sage.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* . Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13. osin uud. laitos.). Tammi.

Holcombe, R. G. (2009). Product differentiation and economic progress. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 12(1), 17.

Hoppu, E., & Hemmo, M. (2006). *Vakuutusoikeus* . WSOYpro.

Hällström, E., Ijäs, H., & Laasonen, J. (2014). Vastuuvakuutus (3. uudistettu painos.). FINVA Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Jokela, T., Lammi, V., Lohi, I., & Silvola, i. (2013). *Vapaaehtoinen henkilövakuutus* (6. painos.). Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Jumppanen, J., Nio, A., & Vihermaa, K. (2017). *Liikennevakuutus* (Uudistettu laitos.). Finva.

Katrishen, F. A., & Scordis, N. A. (1998). Economies of scale in services: A study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 305-323. Retrieved from <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/scholarly-journals/economies-scale-services-study-multinational/docview/197157597/se-2?accountid=14242>

Kim, N., Min, S., & Chaiky, S. (2015). Why do firms enter a new product market? A two-dimensional framework for market entry motivation and behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 32(2), 263-278.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki.

Nicoletti, G., & Scarpetta, S. (2003). Regulation, productivity and growth: OECD evidence. *Economic policy*, 18(36), 9-72.

Nikander, P. (2008). Working with Transcripts and Translated Data. *Qualitative Research in Psychology*, 5(3), 225–231. <https://doi.org/10.1080/14780880802314346>

Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi* . Vastapaino.

Murat, G., Tonkin, R. S., & Jüttner, D. J. (2002). Competition in the general insurance industry. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 91(3), 453-481.

Mänttari, M., & Nyysölä, M. (2017). Työtaturma- ja ammattitautivakuutus . Talentum Pro.

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554. Retrieved from <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/197161959?accountid=14242>

Pehrsson, A. (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. *European Business Review*.

Pellikka, T., Peilimö, P., Puntari, P., & Vaitomaa, M. (2020). *Omaisuuuden vakuuttaminen* (4. uudistettu painos.). Finva.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*.

Rantala, J., & Kivisaari, E. (2020). *Vakuutusoppi* (13. uudistettu painos.). FINVA.

Salop, S. C. (1979). Strategic entry deterrence. *The American Economic Review*, 69(2), 335-338.

Schroath, F. W. (1988). Mode of foreign market entry: an analysis of the property and liability insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 13(4), 361-376.

Schellenberg, H. (2018). International market entry mode - a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601-627. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>

Silverman, D. (2015). Interpreting qualitative data (5th edition.). Sage.

Slager, A. (2005). *Internationalization of banks: Strategic patterns and performance* (No. 2005/4). SUERF Studies.

Thomas R. Berry-Stölzle, Robert E. Hoyt, & Sabine Wende. (2010). Successful Business Strategies for Insurers Entering and Growing in Emerging Markets. *Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 35(1), 110-129.

Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.

## Internet-lähteet

DUAL Finland (2020). Tulostettu 23.1.2021 <https://www.dualfinland.com/fi-fi/meista>



Finanssivalvonta (2015). Meklaritilasto 2005-2014. Tulostettu 4.2.2021  
<https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vakuutusmeklarit/>

Finanssivalvonta. (2020). Vahinkovakuutusyhtiöiden tuloslaskelma 2016-. Tulostettu 29.9.2020 <https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vahinkovakuutus/>

Finanssivalvonta. (2019). Vahinkovakuutusyhtiöiden vakuutusluokkakohtainen tulos. Tulostettu 8.12.2020  
<https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vahinkovakuutus/>

Finanssivalvonta. (2019). Ulkomaisten yhtiöiden toiminta Suomessa. Tulostettu 8.12.2020 <https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vahinkovakuutus/>

Finanssivalvonta. (2020). Valvottavaluettelo. Tulostettu 8.12.2020  
<https://www.finanssivalvonta.fi/rekisterit/valvottavaluettelo/>

Finanssivalvonta (2019). Meklaritilasto 2010-2019. Tulostettu 4.2.2021  
<https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vakuutusmeklarit/>

Finanssiala Ry. (13.5.2019). Vakuutusvuosi 2018. Tulostettu 24.9.2020.  
<https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tilastot>

Finanssiala Ry, (12.5.2020) Vakuutusvuosi 2019. Tulostettu 8.12.2020.  
<https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/julkaisut>

Fine Vakuutus ja rahoitusneuvonta, (2018) Perustietoa oikeusturvavakuutuksesta. Tulostettu 3.1.2021. <https://www.fine.fi/julkaisut/julkaisu/perustietoa-oikeusturvavakuutuksista.html#PDF-loader>

Helsingin Sanomat (22.2.2017). Tätä on digitalisaatio käytännössä –Nokian kaupunki sai joulukuussa vakuutuksensa 50 prosenttia aiempaa halvemmalla. Viitattu 21.1.2021  
<https://www.hs.fi/talous/art-2000005097625.html>

Insurance Europe (2019). European Insurance – Key Facts  
[https://www.insuranceeurope.eu/publications?search\\_api\\_views\\_fulltext=european%20insurance%20in%20figures&page=8](https://www.insuranceeurope.eu/publications?search_api_views_fulltext=european%20insurance%20in%20figures&page=8)

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (9.2.2005) Hallituksen esitys (220/2004) eduskunnalle laeiksi vakuutusedustuksesta ja eräiden siihen liittyvien lakien muuttamisesta  
<https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/aloitteet-lausunnot-ja-kannanotot/kilpailuvirasto/2005/9.2.2005-hallituksen-esitys-eduskunnalle-laeiksi-vakuutusedustuksesta/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (25.10.2018) Päätös Dnro KKV/1086/14.00.10/2018 JULKINEN. Tulostettu 24.9.2020  
<https://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2018/26.10.2018-kkv-hyvaksyi-fennian-ja-folksamin-yrityskaupan/>

Liikennevahinkolautakunta (2021) Normit ja ohjeet 2021. Tulostettu 21.1.2021.  
<https://www.liikennevahinkolautakunta.fi/Guidelines/1136>

&

<https://www.liikennevahinkolautakunta.fi/Guidelines/1135>

OECD (2007). Competition and Barriers to Entry. Tulostettu 28.1.2021  
[www.oecd.org/competition/mergers/2F37921908.pdf](http://www.oecd.org/competition/mergers/2F37921908.pdf)

Protector Annual Report (2018) Tulostettu 23.1.2021  
<https://www.protectorforsikring.no/#!/om-protector/investor-relation/58>

Protector Annual Report (2019) Tulostettu 23.1.2021  
<https://www.protectorforsikring.no/#!/om-protector/investor-relation/58>

Protector Vakuutus, Tietoa yrityksestä. Viitattu 23.1.2021.  
<https://www.protectorvakuutus.fi/#!/tietoa-protectorista/1206>

Protector Capital Market Day (3.6.2015) Tulostettu 23.1.2021.  
<https://www.protectorforsikring.no/#!/om-protector/investor-relation/58>

RiskPoint. Keitä me olemme? Viitattu 23.1.2021. <https://riskpoint.eu/fi/about/>

Sampo Group. (6.11.2012). If P&C to take over Tryg's Finnish business. Tulostettu 24.9.2020 <https://www.sampo.com/media/releases/2012/if-pc-to-take-over-trygs-finnish-business/>

Suomen Pankki, (20.1.2021) Korkolain mukainen viitekorko ja viivästyskorot. Tulostettu 20.1.2021.  
[https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/taulukot2/korot\\_taulukot/viitekorko\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/taulukot2/korot_taulukot/viitekorko_fi/)

Tapaturmavakuutuskeskus (5.2.2021) Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksia myyvät vakuutusyhtiöt <https://www.tvk.fi/vakuuttaminen/vakuutuksen-ottaminen/vakuutusyhtiot/>

Talousvaliokunnan mietintö (2005). Viitattu 4.2.2021.  
<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=tavm+12/2005>

Tryg. (2012) Annual Report 2011. Tulostettu 24.9.2020 <https://tryg.com/en/downloads-all>

Tryg (2013). Annual Report 2012. Tulostettu 24.9.2020 <https://tryg.com/en/downloads-all>

Vakuutusvalvonta (2007). Vakuutusyhtiöt 2006. Tulostettu 4.2.2021.  
<https://www.finanssivalvonta.fi/tilastot/vakuutus/vahinkovakuutus/>

## **Oikeudelliset lähteet**

Korkolaki 20.8.1982/633

Laki vakuutusluokista 18.7.2008/526

Laki ulkomaalaisista vakuutusyhtiöistä 17.3.1995/398

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13

Työtapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459

Vahingonkorvauslaki 31.5.1974/412

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521

### **Henkilölähteet**

Tapanainen Niko. Head of Claims Protector, Vakuutus. Videohaastattelu 12.1.2021

Didring Hans. Country Manager Sweden, Protector Forsikring. Videohaastattelu 13.1.2021

Lintunen Teemu. Head of Broker Service, Protector Vakuutus. Videohaastattelu 14.1.2021

Sipilä Juha. Head of Sales, Protector Vakuutus. Videohaastattelu 15.1.2021

Salonen Stefan. Head of Underwriting, Protector Vakuutus. Videohaastattelu 26.1.2021

### **Muut lähteet**

SVAM (2013). Finnish Insurance Broker Market, Congress of FECOR, Valencia 26.6.2013. Tekijän hallussa.

## **Liite 1. Haastattelukysymykset**

Millaista on tulla Suomen vahinkovakuutusmarkkinoille?

Onko suomalainen vahinkovakuutusmarkkina houkutteleva?

Mitä ovat houkuttelevuustekijät?

Minkälaisia esteitä on markkinoille tulossa?

Minkälaista on kilpailu Suomen markkinoilla?

Mikä oli Protectorin motiivina tulla markkinoille?

Miksi Protector tuli Suomen markkinoille perustamalla sivuliikkeen?

Onko Protectorilla kilpailuetuja tai erityisiä haasteita Suomen markkinoilla?

Minkälaisia haasteita liittyy toiminnan käynnistämiseen?

Mitä haasteita on vielä?

Tulisiko jotain tehdä markkinoiden houkuttelevuuden lisäämiseksi, esteiden poistamiseksi ja kilpailun lisäämiseksi?