

Etablering av försäkringsverksamhet på utvecklingsmarknader (emerging markets)

av Sabine Gebert Persson



Sabine Gebert Persson
sgp@du.se

Flera försäkringsbolag har under åren expanderat genom att etablera verksamheter utomlands. I samband med att järnridån föll i början 1990-talet var det flera försäkringsbolag och banker som såg möjligheter med att gå in på dessa tidigare relativt oexploaterade marknader. Att gå in på en sk. emerging market, dvs. en marknad som är i snabb expansion, kan verka lockande och många gånger kan det även verka enkelt etablera sig på denna typ av marknad men pga. att det är utvecklingsmarknader är det många faktorer som behöver vägas in. En av slutsatserna som drogs i en studie av tre försäkringsbolag som under samma period etablerade sig i Polen visade att en etablering ofta tar längre tid och kräver mer resurser än vad bolagen initialt förutspått. Några av förklaringarna till detta är icke-existerande distributionskanaler och att de institutionella ramarna starkt bidragit till att försvåra processen.

Polen öppnas långsamt upp

Under planekonomin i Polen stod staten för den sociala tryggheten där medborgarna var garanterade en pension. I samband med att Östeuropa öppnades upp ändrades även förutsättningarna i dessa länder då ekonomin ställdes om från en planekonomi till en marknadsekonomi. I samband med övergången till marknadsekonomi insåg den polska staten att den inte längre skulle kunna tillhandahålla statsfinansierade pensioner i samma utsträckning som de tidigare kunnat. Detta innebar att pensionssystemet behövde reformeras och att behovet av försäkringsbolag ökade från att ha varit i stort sett icke-existerande till att bli av substantiell vikt. Polen hade fram till 1990 totalt dominerats av två statsägda försäkringsbolag. Det ena var Państwowy Zakład Ubez-

pieczeń (PZU) som ansvarade för inhemsk försäkring och det andra Warta som stod för internationell återförsäkring. PZUs livförsäkringsbolag hade en monopolposition där de hade 99,9% av den polska livförsäkringsmarknaden så sent som 1992. Den dominanta ställning som PZU och Warta hade på den polska marknaden kan förklaras av att ett statsmonopol för försäkringsaktiviteter introducerades av kommunistregeringar, vilka endast tillät statsägda företag att vara verksamma inom försäkringsindustrin (Wierzbicka, 1998). Statsmonopolet infördes 1952 då PZU

Sabine Gebert Persson är ek.dr. och lektor vid Högskolan Dalarna. Artikeln baseras på hennes avhandling "Crash-Landing in a Turbulent Transition Market. A Legitimizing Activity?" Uppsala universitet, 2006. Handledare: Professor Mats Forsgren. Bitr. handledare: Desirée Holm.

erhöll exklusiva rättigheter att bedriva försäkringsverksamhet i Polen. Sex år senare utökades statens interventioner då finansdepartementet skapade Warta för att hantera internationella återförsäkringsverksamheter (Walcerz, 1997). Detta innebar att finansdepartementet kontrollerade de två försäkringsbolagen, vilka mest fungerade som statens verktyg för internationella finansiella affärer än som försäkringsbolag med fokus på privatpersoner eller företag.

1987 genomfördes den första förändringen då lagen ändrades så att det skulle vara möjligt för ömsesidiga försäkringsbolag att bedriva försäkringsverksamhet som skulle vara oberoende av, och ej finansiellt kontrollerat av, staten. Det första bolag att starta upp var Westa som blev det första statsoberoende försäkringsbolaget på 40 år. Tre år senare infördes lagen "Act on Insurance Activities" vilket ledde till att den monopolistiska försäkringsstrukturen upplöstes och blev startskottet för en privatisering av den polska försäkringsmarknaden.

Trots att de polska försäkringsregleringarna lättades upp var dock marknaden fortsatt begränsad för utländska försäkringsbolag då det enligt lag endast var tillåtet för utländska försäkringsbolag att ha någon direkt verksamhet om de startade ett publikt aktiebolag (plc) som kunde betraktas som ett polskt företag (Walcerz, 1997:31). 1999 ändrades marknadsförutsättningarna ytterligare då utländska försäkringsbolag tilläts att etablera kontor men det skulle komma att dröja fram till år 2000 innan marknaden i praktiken var öppen pga de långa handläggningstiderna för licensansökningar (Cadugan & Keiser, 1999).

Den genomsnittlige polacken spenderade 1998 ca 37 ECU på livförsäkringsprodukter medan motsvarande siffra för britt var 1600 ECU (Polish press, 2000).

Ett annat problem på försäkringsmarknaden var att distributionskanalerna var underutvecklade i början på 1990-talet. Anledningen till

detta var att det inte funnits något behov för mellanhänder under den monopolistiska situation som rådde i Polen under planekonomin. Varje kontakt med kunder sköttes istället direkt av försäkringsbolagen. Bristen på konkurrens mellan försäkringsbolagen och låga incitament för pensionsförsäkringar gjorde att behovet av agenter och mäklare var mycket lågt. Att intresset för pensionsförsäkringar var lågt berodde dels på att staten under planekonomin finansierade pensioner samtidigt som det fram till 1996 saknade skattereduceringar för långsiktiga sparandeprodukter, en relativt hög inflation samt att den enda konkurrenten till PZU liv, dvs Westa Liv, kollapsade. (Falush, 1996) Detta innebar således att marknaden för livförsäkringar fram till 1990-talets mitt var i stort sett icke-existerande samtidigt som incitamenten för sparande var låga.

Institutioner i ständig förändring

När Polen genomförde ekonomiska reformer i början på 1990-talet uppstod problem med det polska pensionsförsäkringssystemet som bestod av ett pay-as-you-go system (sk. PAYGO-system). PAYGO-systemet innebär att den arbetande generationen finansierar dagens pensioner. Problemet i början på 1990-talet var att arbetslösheten ökade kraftigt i samband med övergången till en marknads ekonomi, vilket därmed innebar att allt färre bidrog till pensionsinbetalningar. I samband med att arbetslösheten ökade sökte alltför många människor klara sig undan arbetslösheten genom att söka tidig pension eller sjukpension. En ytterligare försvårande faktor var att demografin långsamt förändrats då populationen blev allt äldre. (Marossy, 2000) Detta sammantaget med att incitament för privat pensionssparande i form av skattelättnader saknades bidrog till att den polska staten stod inför allvarliga ekonomiska problem som måste lösas. Lösningen blev att reformera systemet till att bli ett system som bygger på

tre pelare (three pillar system), liknande det vi idag har i Sverige. Det tidigare statligt styrda PAYGO-systemet reformerades och blev ett notional defined contribution system, dvs. som vi har i Sverige idag. Samtidigt introducerades ett obligatoriskt privat pensionssparande (pelare 2). Bara några månader senare infördes ett frivilligt privat pensionssparande som utgjorde pelare 3. (Rutkowski, 1998) Systemet reformerades till att likna det vi har i Sverige. När det var klart att Polen skulle genomföra reformerna ökade också intresset från utländska försäkringsbolag för att etablera sig i Polen.

I samband med övergången till en marknadsekonomi inledde Polen också sin anpassning av lagar och regler till EU för att snabbt möjliggöra en ansökan om EU-medlemskap. När dessa förändringar genomfördes innebar det att den legala omgivningen blev relativt turbulent i termer av att det var svårt att veta vilka förändringar som skulle genomföras, när och hur. För att minska osäkerheten hos utländska investerare lovade polska staten att skydda utländska investerares rättigheter. Trots detta var det många utländska företag som ställde skeptiska till det polska legala systemet och föredrog att använda sig av internationella arbitrage istället för det polska systemet. Som en följd av detta har många utländska företag valt att ha en klausul i kontraktet som möjliggör att dispyter kan avgöras i ett tredje land. (Zhoubir och Lhabitant, 2003). Detta var också något som varit avgörande för ett av försäkringsbolagen i studien.

Eftersom Polen inte var medlem i EU gällde heller inte principen om att en licens som beviljats för försäkringsverksamhet i ett EU-land även ska gälla i andra EU-länder. Detta innebar att de utländska försäkringsbolag som ville verka i Polen måste söka koncession för att etablera sig där. Kraven som fanns var högre för utländska bolag än för inhemska och försäkringsbolagen förväntades redovisa vilka personer såsom VD, vice VD, styrelse-

medlemmar samt aktuarier mm, som skulle vara verksamma i försäkringsbolaget. Aktuarien måste vara godkänd av den polska myndigheten. Problemet här var dock att försäkringsmarknaden varit i stort icke-existerande tidigare och det fanns därför få inhemska aktuarier. Regleringen om att aktuarien måste godkännas av de polska myndigheterna var dessutom något som infördes relativt snabbt. För försäkringsbolag som ville etablera sig i Polen innebar detta därför att det dels var svårt att följa med i vilka förändringar som genomfördes och när samt att det i vissa fall även blev svårt att rekrytera personal som uppfyllde kraven, såsom blev fallet med att hitta en aktuarie.

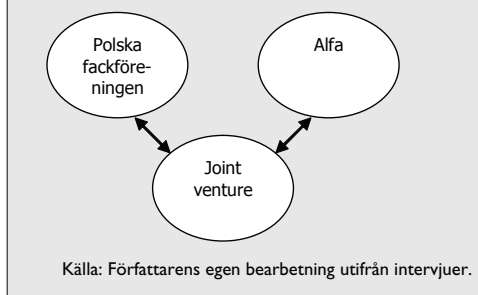
Generellt kan sägas att myndigheternas roll gradvis reformerades med lagar och regleringar från att vara en producent av varor och tjänster till att bli en reglerare på marknaden (Majone, 1997). Även om de politiska aktörernas roll gradvis skiftade så förändrades inte myndigheternas verksamhet totalt. Det förekommer fortfarande att myndigheter intervererar på marknaden.

Tre etableringar – tre erfarenheter

1995 beslutade ett medelstort svenskt försäkringsbolag (hädanefters kallat Alfa) att etablera sig på den polska marknaden. Det svenska försäkringsbolaget, som såg potentialen med den polska marknaden, inledde diskussioner med en av de största fackföreningarna (med ca 4,3 miljoner medlemmar) i Polen. Tanken var att fackföreningen skulle fungera som en distributör genom att sälja försäkringar till sina medlemmar. Projektet sattes upp som ett joint venture, dvs. båda parter skulle gemensamt äga det polska försäkringsbolaget. Se figur 1 nedan.

Efter att kontraktet undertecknats blev nästa steg att inleda diskussioner med myndigheterna om att erhålla en licens för det nya joint venturebolaget.

Figur 1. Försäkringsnätverket som det var planerat – joint venturebolaget före interventioner från staten.



Nu började dock problem uppstå då det vid denna tid fanns en lag som begränsade utländska investerare från fritt ägande i Polen. Enligt denna lag fick utländska investerare maximalt äga 49 % av aktierna i ett polskt bolag. Problemet var dock att fackföreningen endast kunde finansiera 10 % av aktierna, vilket berodde på att deras resurser hade blivit ålagda med kvarstad pga. en konflikt med en annan fackförening. Som en följd av restriktionen mot utländskt ägande tillsammans med kvarstaden, inleddes intensiva diskussioner med finansinspektionen i Polen gällande ägande och finansieringsfrågor för att lobba för ett undantag för utländskt ägande. Under dessa förhandlingar insåg dock Alfa att finansinspektionen med stor sannolikhet inte skulle medge något undantag. En annan lösning med en polsk aktör krävdes därför för att kunna fylla ut den lucka som fanns i finansieringen.

I sökandet efter en ny affärspartner var det viktigt att hitta någon som inte kunde komma att bli ett potentiellt hot med verksamheten. Alfa lyckades via sin bank Polen att få kontakt med ett polskt skogsföretag. Skogsbolaget var en av bankens kunder och visade sig villig att investera i projektet. Resultatet blev en överenskommelse om korsäggande och optioner. Denna överenskommelse gjorde att Alfa kunde lösa problematiken med utländskt majoritetsäggande.

Företagen kom överens om att fackföre-

ningen skulle distribuera försäkringar mot en provision. Pengarna som fackföreningen tjänade på försäljningen skulle användas för att finansiera ett återköp av aktier från skogsbolaget. Fackföreningen skulle därmed kunna öka sitt ägande allteftersom försäkringar såldes.

Det såg nu ljus ut för Alfa men det visade sig att nya problem skulle uppstå. Den polska finansinspektionen stod inför en situation där ett flertal mindre sakförsäkringsbolag, som en följd av att för många licenser givits i början på Polens övergång till marknadsekonomi, slogs för sin överlevnad. När Alfas licensansökningsprocess var på väg att godkännas gjorde finansinspektionen dem uppmärksamma på de problem som polska sakförsäkringsbolag stod inför. Finansinspektionen gjorde även Alfa uppmärksam på att ett sakförsäkringsbolag var till salu och att det skulle vara bra för det svenska försäkringsbolagets licensansökningsprocess om de köpte sakförsäkringsbolaget. En av de anställda på Alfa kommenterade detta:

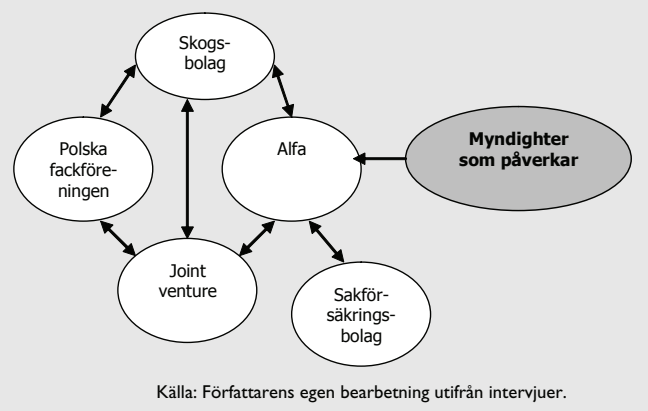
Finansinspektionen gjorde oss medvetna om problemet – för att uttrycka det mildt. Man kan säga att om vi inte hade köpt [sakförsäkringsbolaget] skulle det förmodligen ha tagit mycket längre tid för oss att få licensen. De skulle självklart inte göra något olagligt eller på annat sätt agera oriktigt eftersom Polen ansökte om medlemskap i EU. Men, de gjorde oss medvetna om att [sakförsäkringsbolaget] var till salu och att det förmodligen skulle göra det lättare att få licensen.

Detta var också något som bekräftades av VD för det polska joint venturebolaget:

Finansinspektionen var nöjd med att [vi] köpte sakförsäkringsbolaget så att finansinspektionen inte behövde ta ytterligare en förlust.

När Alfa till slut erhöll licensen uttryckte de att de nu kunde agera mer fritt och att barriären som utländska aktörer hade minskat. En ytterligare konsekvens var att Alfa nu också kunde

Figur 2. Svenska försäkringsbolaget Alfas nätverk – joint venturebolaget efter interventioner från myndigheter.



distribuera livförsäkringar genom sakförsäkringsbolagets distributionskanaler. Förändringen som skett i det nätverk och ägande kan ses i figur 2 ovan.

Allting såg ljusst ut men det visade sig att tiden det tog att utbilda säljarna på Alfas produkter, vilket ledde till att etableringen blev betydligt mer kostsam. Vidare genomfördes förändringar i strukturen på Alfa, vilket tillsammans med tidsfaktorn och den ökade kostnaden till slut resulterade i att verksamheten i Polen såldes av efter förluster.

Detta fall visar att även om en etablerare hittar en till synes optimal partner, som har kunskap om den inhemska marknaden och kontakter att utveckla verksamheten med, så kan det pga. att marknaden är turbulent i form av interventioner från myndigheter, förändringar i lagstiftning eller andra omgivande faktorer som förändras, leda till att en etablering blir mer kostsam, tar längre tid och kan leda till nya konstellationer än först planerat.

Fall 2 – Det blir aldrig som man tänkt sig

1995 var ytterligare ett svenskt försäkringsbolag (hädanefter kallat Beta) på väg in på den polska marknaden. Försäkringsbolaget såg

möjligheter med att expandera sin verksamhet efter att ha gjort framgångsrika etableringar på andra marknader. Eftersom det forna Östeuropa nu hade öppnat upp sina marknader, efterfrågan på försäkringsprodukter borde öka samtidigt som konkurrens ännu inte var så hård, ansågs det vara gynnsamt att gå in i ett av dessa länder. Polen bedömdes vara det land som hade den bäst utvecklade lagstiftningen och var det land som sågs som stabilast. Målet

var att använda sig av etablerade aktörer på den polska marknaden som distributionskanaler och att inom fem år kunna nå en marknadsandel på 3-5 %. I den undersökande fasen söktes efter mäklare som skulle kunna distribuera produkterna men detta visade sig tuffare än först förväntat eftersom mäklarna i Polen inte hade någon erfarenhet av att sälja livförsäkringsprodukter. Det blev under den undersökande fasen klart att det saknades internationell erfarenhet bland de etablerade aktörerna vilket Beta ansåg vara viktigt eftersom deras produkter involverade internationell fondförvaltning. Mäklarna hade hittills fokuserat på sakförsäkringsprodukter och det bedömdes därför att det skulle bli för kostsamt att göra nödvändiga investeringar för att utbilda mäklarna som en distributionskanal. Istället hittades tre stora och etablerade aktörer som bedömdes kunna fungera som distributionskanaler; en polsk bank med erfarenhet av internationella kontakter och fondförvaltning, en internationellt etablerad amerikansk investmentbank och ett internationellt företag som hade fondförvaltning och pensioner för sina anställda.

Genom att etablera kontakten med den polska banken (distributör 1) skulle Beta kunna distribuera sina produkter via 200 försälj-

ningspunkter som banken hade etablerade över hela Polen.

Den amerikanska investmentbanken (distributör 2) sågs som en möjlighet att samarbeta med en internationell aktör som dessutom varit den första investmentbanken att sälja fonder i Polen. Den amerikanska investmentbanken dominerade dessutom den polska marknaden när det gällde försäljning av fonder. Målet var att den amerikanska investmentbanken skulle få ha sina produkter i Betas produktportfölj och att den amerikanska investmentbanken i sin tur skulle distribuera försäkringsprodukterna.

Det internationella företaget (distributör 3) hade såväl grupp- som individuella företagsförsäkringar och siktade på att utöka verksamheten genom att erbjuda sina tjänster till samarbetspartners och till det producerande företagets kunder. Detta skulle innebära att det svenska försäkringsbolaget skulle kunna nå ut till ca 250 000 potentiella kunder via denna kanal.

Efter att ha etablerat överenskommelser med de tre distributionskanalerna och fått sk. letter of intent kunde det svenska försäkringsbolaget också erhålla en licens för att verka i Polen. Därmed såg allt ut att ha gått väldigt smidigt och etableringen av kontakter och licens hade inte tagit mer än ca två år. Men, det som verkade så lovande visade sig vara mer instabilt än vad Beta kunnat föreställa sig. Under en kort tid förändrades plötsligt alla de tre etablerade relationerna med distributionskanalerna. I september 1997 bestämde den polska staten i en privatiseringsväg att den polska banken (distributör 1) skulle säljas ut. Nya ägare blev tre stora utländska aktörer. Trots det nya ägandet försäkrades dock från bankens sida att man hade för avsikt att fortsätta samarbetet. Detta ändrades dock över en natt då en av de nya ägarna som var ett internationellt försäkringsbolag fick vetskap om att den polska banken hade ett samarbete med det svenska försäkringsbolaget, dvs. med en kon-

kurrent. Detta sågs som en intressekonflikt och de långt gångna diskussionerna bröts från en dag till nästa.

Eftersom en olycka sällan kommer ensam väntade nästa hårda slag. Den amerikanska investmentbanken (distributör 2) hade allteftersom fler aktörer etablerade sig i Polen fått uppleva en allt hårdare konkurrens. För att försvara sig behövde nu den amerikanska investmentbanken ett penningtillskott. Ett amerikanskt företag gick nu in och köpte aktier i den amerikanska investmentbanken. Tyvärr visade det sig även här att den nya ägaren var en konkurrent till Beta. Den kontakt som Beta hade hos den amerikanska investmentbanken (distributör 2) fick sparken och överenskommelsen om att använda investmentbanken som distributör gick om intet.

Tyvärr skulle det visa sig att inte heller detta var nog. Det internationella företaget (distributör 3) som Beta också lyckats etablera en god kontakt med och där förhandlingarna kommit långt, blev även det uppköpt. Denna gång var det en svensk bank som gick in och köpte det internationella företagets fondförvaltning. Detta ledde till nya diskussioner där den nya överenskommelsen blev att det internationella företaget skulle fungera som fondförvaltare men inte som distributör.

I samtliga de tre fallen förändrades ägarförhållandena vilket fick till följd att det svenska försäkringsbolagets distributionsmöjligheter drastiskt förändrades. Den snabba etableringen visade sig nu bli mer kostsam, komplicerad och ta mer tid än vad det svenska försäkringsbolaget initialt hade räknat med. Det skulle visa sig ta dubbelt så lång tid mot vad som beräknats, dvs. 10 år istället för 5 år, att etablera sig på den polska marknaden. När det gäller distributionen beslutades att istället investera i att utbilda mäklare på livförsäkringsprodukterna.

Etablering 3 – från smidigt samarbete till rättsprocess

Ett tredje försäkringsbolag som etablerade sig på den polska marknaden var ett litet svenskt försäkringsbolag som redan 1991 startade ett projekt i Polen tillsammans med en dansk partner. Syftet med projektet var att följa utvecklingen och identifiera affärsmöjligheter i Polen och de andra planekonomierna. 1992 bildade det svenska försäkringsbolaget, den danska partnern tillsammans med ett antal andra försäkringsbolag en allians (hädanefter kallat Gamma) efter att en McKinsey-rapport pekat på att små försäkringsbolag skulle få svårt att överleva i samband med de förändringar som kunde ses inom bank- och försäkringssektorn. Alliansens syfte var att förvalta den internationella verksamheten medan de olika försäkringsbolagen i alliansen skulle fortsätta sin verksamhet på hemmamarknaden oberoende av alliansen. Detta innebar därmed att den inhemska verksamheten som vanligt hanterades av de individuella försäkringsbolagen medan den internationella verksamheten fördes över till alliansbolaget. Projektet som fanns i Polen hade fungerat som en bra platta för att få information om den polska marknaden men ansågs aldrig vara ett bra alternativ för att etablera fullskalig verksamhet i Polen. Att etablera sig genom ett dotterbolag i Polen ansågs av alliansen som alltför komplicerat och dyrt. 1995-1996 inleddes därför en utvärdering av olika företag i Polen vilket ledde till att en polsk bank (hädanefter kallat Delta) identifierades som intressant i detta sammanhang. 1998 skrevs ett letter of intent mellan Delta och Gamma om att bilda ett joint venture (hädanefter kallat Omega). Samarbetet ledde till att en pensionsfond utvecklades och började säljas på den polska marknaden.

Letandet efter ytterligare samarbetspartners fortsatte och när den polska motsvarigheten till finansdepartementet annonserade i media och att de tänkte sälja ut 30 % av aktierna i det

största statligt ägda försäkringsbolaget, PZU, gjordes en utvärdering av potentialen med det polska försäkringsbolaget. Denna utvärdering blev väldigt positiv och Gamma beslutade att vara i budgivningen, vilket resulterade i att joint ventureföretaget (Omega) vann budgivningen. Här uppstod dock problem då det visade sig att det enligt polsk lag inte var tillåtet för ett försäkringsbolag att äga mer än en pensionsfond av de fonder som erbjöds inom den andra pelaren i pensionsförsäkringssystemet, dvs motsvarande Sveriges PPM. Detta innebar att joint ventureföretaget (Omega) i och med ett ägande i PZU skulle bli förvaltare av två pensionsfonder eftersom även PZU hade en pensionsfond inom den andra pelaren. Detta resulterade i att Omega sålde sin egen pensionsfond för att kunna köpa aktierna i PZU.

En köpöverenskommelse skrevs under i slutet av 1999 där parterna även kom överens om att PZU skulle börsintroduceras, dvs. en IPO, senast i slutet av år 2001. Staten och joint ventureföretaget skulle dessutom ha lika stor representation i styrelsen. Detta innebar att beslut som att utse eller avskeda styrelsemedlemmar eller VD i PZU skulle ske genom konsensusbeslut.

Under en aktiestämman i januari 2000 började problem att uppenbara sig. Vid detta möte visade det sig att VD:n i PZU respektive VD:n i liv själva verkade ha agerat och gjort en överenskommelse med en utländsk bank som var konkurrenter till joint ventureföretaget (Omega). Detta skulle kunna ge den utländska banken en majoritet av rösterna i PZU. I en pressrelease kommenterar försäkringsalliansen detta:

It is now public knowledge that a contract had been signed by [the suspended CEO of PZU] and officials from [foreign bank] for the sale of [...] share[s] to [foreign bank]. This was just after [foreign bank] officials had made statements to both the Polish Government and [Gamma] that they had no

intention of interfering in the PZU privatization, or in the rôle (sic) assigned to [Gamma] by the Polish authorities.

Som en konsekvens av den situation som uppstått på aktiestämman, avbröts aktiestämman och sköts upp tills situationen åter var under kontroll. Finansministern hade gjort en överenskommelse med joint ventureföretaget (Omega) om att rösta i deras favör och de två VD:arna suspenderades. Finansministern och Omega inledde nu arbetet med att utse nya VD:ar och därmed kunna återfå kontrollen över PZU och PZU liv. Att de två VD:arna suspenderades skapade debatt i såväl media som det polska parlamentet. Under denna period uppstod även en diskussion mellan Omega och finansministern om vad som egentligen överenskommit. Finansministern började dessutom agera för att få de båda VD:arna återinsatta. Konflikten mellan Omega och finansministern var nu ett faktum. I ett brev till finansministern pekar Omega på att denna konflikt skulle kunna skada den offentliga bilden av PZU och visa på ett allvarligt styrningsproblem samt att de inblandade partnernas rykten nu står på spel.

Konflikten rörde såväl ägande, tillsättande av VD:ar, styrning av organisationen i PZU som vad avtalet egentligen innehöll. Denna konflikt kom att få många vändor där lösningar etablerades för att senare blossa upp i nya konflikter. Media i Polen följde detta fall och joint ventureföretaget utmålades vid ett tillfälle som en tjuv som försökte stjäla kronjuvelen, dvs. PZU, i Polen. Denna konflikt har i hög grad påverkats av vilka som suttit vid makten då ny regering inneburit nya personer på viktiga poster och därmed också att dessa nya personer inte alltid varit insatta i den ursprungliga förhandlingen mellan finansministern och joint ventureföretaget. Polen har under den period som Gamma etablerat sig bytt regering vid varje val vilket i hög grad gjort förhandlingarna turbulenta. Fallet har avgjorts genom ett internationellt arbitrage i

Stockholm där polska staten förlorade. Detta har dock i dagsläget ännu inte lett till någon lösning.

Slutsatser

Att etablera sig på en s.k. emerging market är i många fall mer komplicerat än vad det först kan tyckas vara. Anledningen till detta är flera. En av anledningarna är att kunskapen hos allmänheten, men även många aktörer inom finanssektorn, om försäkringsprodukter ofta är låg då den ekonomiska tryggheten för åldrande i hög grad har skötts av staten alternativt av familjen (vilket är fallet i exempelvis Kina). Detta ger att potentiella kunder inte alltid själva har identifierat behovet av försäkringslösningar.

Det andra etableringshindret relaterar till det första, dvs. eftersom behovet av försäkringslösningar är nytt innebär det även att distributionskanaler, fondförvaltare mfl. inte alltid är etablerade i så hög grad som är önskvärdt vid en etablering. I fall 2 ovan där det svenska försäkringsbolaget Beta inte kunde etablera sig genom att gå via mäklare, vilket är det vanligaste etableringssättet för detta försäkringsbolag, då det inte fanns mäklare som sålde livförsäkringsprodukter. Att utbilda dessa mäklare ansågs bli för dyrt och istället söktes distributionskanaler i form av etablerade banker respektive företag med målet att kunna sälja via deras etablerade kontor respektive anställda (i huvudsak till anställda som kom från andra länder än Polen). Detta visade sig dock bli problematiskt då öppnandet av försäkringsmarknaden i Polen också innebar att många aktörer ville in på denna nya oexploaterade marknad, vilket slutade med att de tre etablerade distributionskanalerna togs över av konkurrenter. Detta pekar därmed på att nätverk av aktörer är föränderliga vilket gör det svårt att dels etablera sig eftersom det är svårt att veta vilka aktörer som är där för att stanna långsiktigt och dels för att

ägarstrukturer snabbt kan förändras.

En ytterligare försvårande faktor är att institutionerna, dvs lagar, regler, normer, är i snabb förändring eftersom landet anpassas till de nya marknadsförhållandena. Detta var uppenbart i Polen och är även ett fenomen vi ser i andra länder såsom Kina där lagar, regler och normer är i ständig förändring. Till detta kommer att regeringen kan bytas ut vilket på emerging markets i hög grad påverkar lagstiftningen och hur den tillämpas eller som i Gammas fall överenskommelser. Att regeringar byts ut sker visserligen även på utvecklade marknader men det som är specifikt på en emerging market är att förändringar sker i hög takt och instabiliteten på marknaden, institutionerna samt myndigheter blir hög. Eftersom länder som är emerging markets är i utveckling innebär det att regeringarna i många fall byts ut eller bestämmer sig för att ändra inriktning i politiken av olika skäl. Här ser vi nu exempelvis att Kina öppnar upp sin ekonomiska politik vilket innebär att lagar, regler och normer förändras i snabb takt samtidigt som det finns en risk för att dessa förändringar mot en marknadsekonomi kan förändras till att åter bli restriktiv.

Att etablera sig på en emerging market är attraktivt då det ofta innebär att det är jungfrulig mark för många företag men som vi sett är det även förknippat med högre risker. Vad innebär då detta för en etablering? Det som är viktigt att ta i beaktande är att inte ha en för snäv tidsram vid planeringen. I Betas fall var planen att etableringen skulle gå med vinst inom fem år vilket visade sig vara en grov underskattning av tidsplanen då den tagit ca tio år och varit mer kostsam än först kalkylerat med. Den andra viktiga faktorn att väga in och konsekvent arbeta med är att etablera en kontakt med myndigheter för att kunna följa de förändringar som sker samt för att i någon mån kunna påverka förändringar. I detta spelar även media en viktig roll, vilket Gamma fick erfara när media tog ställning i konflikten

mellan Gammas joint ventureföretag och den polska staten. Att det tar tid är också viktigt att ta i beaktande då Beta exempelvis efteråt har uttryckt att det var oerhört lärorikt och till och med nödvändigt för dem att göra misstagen eftersom konsekvensen ändå blev att de blev kända på den polska marknaden som en aktör som var seriös. En annan konsekvens var att kunskapen om deras produkter spreds genom de tre distributörerna, vilket i sin tur underlättade när Beta sedan etablerade relationer med mäklare. Tidsfaktorn, institutionella förändringar och turbulens är därmed något som måste vägas in för att etablering på en emerging market överhuvudtaget ska kunna lyckas.

Referenser

- Cadugan, R. G., & Keiser, B. E. 1999. "A Review of the Insurance Industry Market *Attractiveness of Eastern Europe*". *Journal of International Insurance*, 1(2): 67-110.
- Falush, P. 1996. "Emerging Markets and Liberation in Insurance." *Insurance Trends* (7): 1-4.
- Majone, G. 1997. "From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance.", *Journal of Public Policy*, 17(2): 139-167. UBK: pol 2/j92.
- Marossy, A. 2000. *General Overview of the Hungarian, Czech and Polish Pension Systems*. Paper presented at the OECD Private Pensions Conference 2000. Insurance and Pensions.
- Polish Press, 2000, *Interfax Poland Business News Service*, 28 December. Retrieved 2 May, 2005, from Factiva database.
- Rutkowski, J.J. 1998. "Welfare and the Labor Market in Poland: Social Policy During Economic Transition." *World Bank Technical Paper*, No. 417. Social Challenges of Transition Series, World Bank Publications.
- Wierzbicka, E. 1998. "Polish Insurance Sector In the Transition Period." *Journal of European Financial Services*, 2(2): 53-68.
- Walcerz, D. 1997. "Legal Regulations Applied to Insurance Companies and Insurance Brokers in Poland: Consequences of the New Insurance Law." *Journal of European Financial Services*, 1(1): 26-40.
- Zoubir, Y. H., & Lhabitant, F.-S. 2003. *Doing Business in Emerging Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.