



---

## Samningur um trúnað

Undirritaður nemandi Háskólans á Bifröst og Sjóvá-Almennar tryggingar hf. gera með sér samning um meðferð trúnaðarupplýsinga, sem fyrirtækið hyggst láta nemandanum í té við vinnslu BS verkefnis *Samkeppnisstaða Sjóvá-Almennra trygginga hf.*, sem er unnið á haustmísseri 2010:

1. Nemandi skuldbindur sig til þess að fara þannig með trúnaðarupplýsingar, að engin hættu sé á því að óviðkomandi fái vitneskju um þær. Nemandinn hefur ekki rétt til þess að nota upplýsingarnar á annan hátt en gert er ráð fyrir í samningi þessum.
2. Æski fyrirtækið þess, skal nemandinn gera sérstaka grein fyrir því, til hvaða ráðstafana hann hyggst grípa, til að tryggja trúnað upplýsinga.
3. Nemandinn skal, að verkefni loknu, skila þeim gögnum til fyrirtækisins sem afhent voru sem trúnaðargögn.
4. Háskólinn á Bifröst hefur heimilað að BS verkefni þetta hlíti reglum um trúnaðarverkefni. Lokaskýrsla sem afhent er skólanum er geymd í lokaðri skjalageymslu skólans í 5 ár frá því að hún er afhent. Að þeim tíma liðnum verður farið með hana eftir almennum reglum um meðferð BS verkefna.

Bifröst, 14.12.2010

Jón Helgi Guðnason

F.h. Sjóvá-Almennar tryggingar hf.

---

Staðfesting Háskólans á Bifröst:

---

---

**SAMKEPPNISSTAÐA**  
**SJÓVÁ-ALMENNRA TRYGGINGA HF.**



*B.SC. RITGERÐ*

*SKÝRSLUHÖFUNDUR*  
*JÓN HELGI GUÐNASON*  
&  
*LEIÐBEINANDI*  
*STEFÁN VALGARÐ KALMANSSON*  
*HAUST 2010*

---

---

## Ágrip

Sjóvá-Almennar tryggingar hf. eru á tímamótum þessi misseri og hefur reksturinn ekki upplifað eins miklar sviptingar í 90 ára sögu félagsins í kjölfar fjármálakreppunnar og áhrifa hennar síðastliðin tvö ár.

Samkeppnisstaða félagsins hefur beðið þess hnekki og þótti skýrsluhöfundi tilefni til að rannsaka ástæður þess hvers vegna það hefur verið að gerast og hver staðan er í dag á skaðatryggingamarkaði og hver framtíð samkeppnisstöðu Sjóvá-Almennar tryggingar hf. kann að vera.

Niðurstöður skýrslunnar eru byggðar á persónulegu mati skýrsluhöfundar og endurspeglar ekki sjónarmið Sjóvá-Almennar tryggingar hf. eða annarra váttryggingafélaga á skaðatryggingamarkaði.

---

---

## Yfirlýsing skýrsluhöfundar um heiðarleika

Ég undirritaður hef unnið þetta B.sc. verkefni af heilindum og heiðarleika. Verkefni þetta er að öllu leyti mitt eigið verk og er skilmerkilega vísað til heimilda þar sem vitnað er til verka annarra. Í því efni hef ég fylgt reglum skólans eftir bestu getu.

Bifröst, 14. desember 2010.

---

Jón Helgi Guðnason

---

---

## Þakkir

Skýrsluhöfundur vill koma á framfæri þökkum til þeirra sem aðstoðuðu við gerð skýrslunnar á einn eða annan hátt. Sérstakar þakkir fá Sveinn Segatta framkvæmdastjóri sölu og ráðgjafarsviðs Sjóvá-Almennra trygginga hf., Sigurjón Andrésson markaðsstjóri Sjóvá-Almennra trygginga hf., Þóra Hallgrímsdóttir aðallögfræðingur Sjóvá-Almennra trygginga hf., Ólafur Njáll Sigurðsson fjármálastjóri Sjóvá-Almennra trygginga hf., Þorvaldur I. Birgisson sérfræðingur í áhættu og stýringu Sjóvá-Almennrar tryggingar hf. og Inga Birna Einarsdóttir Fjármálaeftirlitinu.

Einnig vil ég koma á framfæri þökkum til Davíðs Más Sigurðssonar markaðsstjóra fyrir þær umræður sem við áttum um fræðileg hugtök stefnumótunar og markaðsfræðinnar. Þá vil ég sérstaklega þakka konunni minni, Jóhönnu Thorlacius, fyrir þann stuðning sem hún hefur veitt mér við vinnu skýrslu þessarar.

---



---

## EFNISYFIRLIT

1.	Inngangur .....	1
2.	Aðferðafræði .....	2
3.	Vátryggingar.....	4
3.1.	Sjóvá Almennar-tryggingar hf.....	5
3.2.	Vátryggingafélag Íslands hf.....	5
3.3.	Tryggingamiðstöðin hf. ....	6
3.4.	Vörður tryggingar hf.....	6
4.	Fræðileg umfjöllun.....	7
4.1.	Atvinnuvega- og samkeppnisgreining .....	7
4.2.	Lagaumhverfi.....	17
4.3.	Fjármálaeftirlitið .....	17
4.4.	Samkeppni .....	17
5.	Atvinnuvega- og samkeppnisgreining Sjóvá Almennar-tryggingar hf .....	18
5.1.	Spurning 1 - Hverjir eru ráðandi hagrænir þættir í atvinnugreininni?.....	18
5.2.	Spurning 2 – Hver er styrkur samkeppninnar? .....	23
5.3.	Spurning 3 – Hvaða kraftar valda því að atvinnugreinin breytist og hvaða áhrif geta þessir kraftar haft? .....	27
5.4.	Spurning 4 – Hvaða markaðsstöðu hafa samkeppnisaðilarnir og hvaða félög eru í sterkustu stöðunni og hver ekki? .....	30
5.5.	Spurning 5 - Hvaða stefnu er samkeppnisaðilinn líklegur til að beita næst? .....	34
5.6.	Spurning 6 – Hverjir eru lykilþættir árangurs í samkeppni? .....	36
5.7.	Spurning 7 - Hverjir eru vaxtarmöguleikar atvinnugreinarinnar? .....	37
6.	Sjóvá-Almennar tryggingar hf. árið 2010 og markmið 2011 .....	41
7.	Samantekt og niðurstöður.....	43
8.	Lokaorð .....	46
9.	Heimildaskrá .....	47
9.1.	Myndaskrá .....	50
9.2.	Töfluskrá.....	50
10.	Viðaukar .....	51

---



---

## 1. INNGANGUR

Tilgangur og markmið þessarar skýrslu er að hún standist viðmið sem B.sc. ritgerð og uppfylli kröfur Háskólans á Bifröst sem slíkt verk rannsóknar og fræðirit.

Þegar velja átti viðfangsefni fyrir B.sc. ritgerð skýrsluhöfundar þótti ákjósanlegt að rannsaka váttryggingamarkað á Íslandi þar sem hann hefur tekið miklum stakkaskiptum síðustu misseri og verið mikið í umræðunni. Þar sem skýrsluhöfundur er einnig starfsmaður Sjóvá-Almennar tryggingar hf. þótti eðlilegast að rita skýrsluna út frá því félagi og rannsaka með nokkuð hlutlausum hætti stöðu Sjóvá á íslenskum váttryggingamarkaði.

Umfjöllun er þó með það í huga að Sjóvá-Almennar tryggingar hf hefur beðið hnekki ímyndarlega og mun rannsóknin leitast við að svara því hvar félagið er statt á íslenskum váttryggingamarkaði í dag og hvert það ætti að stefna. Með þessa nálgun í huga reynir skýrsluhöfundur að ná markmiðum sínum með því að leggja fram rannsóknarspurninguna.

***„Hver er samkeppnisstaða Sjóvá-Almennar trygginga hf. og hver er framtíð hennar?“***

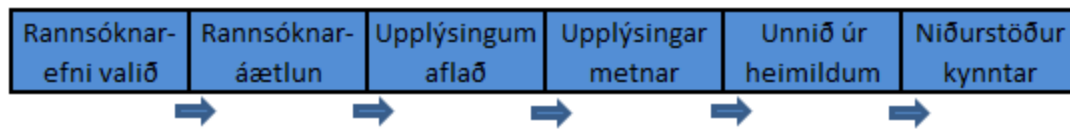
Helstu anmarkar skýrslunnar eru:

- ✓ Eingöngu er skoðaður samkeppnismarkaður váttryggingafélaga á sviði skaðatrygginga.
- ✓ Skýrslan takmarkast við þau gögn sem aðgengileg eru á ytri vef félaganna fyrir utan umfjöllun um Sjóvá.
- ✓ Ekki er leitað til hinna félaganna í hugarflugi eða staðreyndaöflun þar sem skýrslan er byggð á þekkingu Sjóvá á markaðnum og þeirra gagna sem eru aðgengileg öllum.
- ✓ Fyrirvari er gerður á útreikninga félaganna í gögnum sem félögin afhenda Fjármálaeftirlitinu þar sem getur verið misræmi í því hvernig hlutföll eru útreiknuð þó þau séu kölluð það sama.
- ✓ Skýrslan er byggð á þeim heimildum og gögnum sem skýrsluhöfundur aflaði við skrifin en einnig er óhjákvæmilegt í aðferðarfræði sem þessari að skýrslan verði að einhverju leyti byggð á persónulegu mati skýrsluhöfundar en mat hans endurspeglar ekki mat Sjóvá-Almennar tryggingar hf. eða annarra váttryggingafélaga á íslenskum váttryggingamarkaði.

---

## 2. AÐFERÐAFRÆÐI

Við gerð skýrslunnar studdist skýrsluhöfundur við sex þrepa rannsóknarferil Philip Kotlers.<sup>1</sup> Rannsóknarferlið hjálpar skýrsluhöfundi við undirbúning skýrslunnar þannig að hún verði sem áreiðanlegust. Þrepin ganga út á að leiða skýrsluhöfund áfram við undirbúning og rannsókn skýrslunnar.<sup>2</sup>



Mynd 1: Rannsóknarferill Philip Kotler

Í fyrsta þrepinu er rannsóknarefnið valið og ákveðið hvaða þætti þarf að rannsaka. Í þessu þrepi þarf jafnframt að meta tilgang rannsóknarinnar, hvaða upplýsinga þarf að afla og hvernig þær verða notaðar við ákvarðanatöku. Í öðru þrepinu er markmiðið skilgreint og rannsóknaráætlun mótuð og í þriðja þrepinu er upplýsinga aflað. Í fjórða þrepinu eru heimildirnar skoðaðar og metnar. Tölulegar heimildir flokkaðar og ákveðið hvað eigi við rannsóknarspurninguna. Í fimmta þrepinu eru heimildir og gögn rannsóknarinnar greind. Farið er yfir þau gögn sem aflað var og þau færð á tölvutækt form. Upplýsingar og heimildir eru því næst greindar og unnið úr þeim. Í sjötta og síðasta þrepinu svarar skýrsluhöfundur rannsóknarspurningunni út frá þeim heimildum og gögnum sem aflað hefur verið. Niðurstöður eru settar í skiljanlegt form og skrifleg skýrsla gerð.<sup>3</sup>

Við gerð skýrslunnar eru notuð frumgögn<sup>4</sup> og afleidd gögn<sup>5</sup> til að varpa ljósi á rannsóknarviðfangsefnið. Skýrsluhöfundur mun styðjast við frumgögn að mestu leyti og afleidd gögn til stuðnings rannsókna sinna. Þegar afleidd gögn eru notuð skal hafa í huga að söfnun þeirra hefur jafnvel verið í öðrum tilgangi en til að svara rannsóknarspurningunni sem skýrsluhöfundur er að skoða.<sup>6</sup>

Tilgangur verkefnisins er svara rannsóknarspurningunni með því að framkvæma atvinnuvega- og samkeppnisgreiningu samkvæmt bók Thompson og Strickland um stefnumótun. Sú atvinnuvega- og samkeppnisgreining er greiningarlíkan sem metur þá helstu þætti sem áhrif hafa á umhverfi fyrirtækja í einni atvinnugrein. Skilgreining byggist á mörgu leyti á

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip. (2003). bls 129.

<sup>2</sup> Kotler, Philip. (2003). bls 129-130.

<sup>3</sup> Malholtra, Naresh K. (2004). Bls. 9-11.

<sup>4</sup> *Orðskýring*: Frumgögn eru þau gögn sem rannsóknaraðilar safna um efnið til að nýta sér við úrlausn verkefnisins. **Heimild**: Sekaran, Uma. (2000). Bls. 57.

<sup>5</sup> *Orðskýring*: Afleidd gögn eru gögn sem ýmist hafa verið birt eða ekki og veita upplýsingar um eða geta varpað ljósi á rannsóknarviðfangsefnið. **Heimild**: Sekaran, Uma. (2000). Bls. 57.

<sup>6</sup> Hollensen, Svend. (2004). Bls. 139-143.

---

persónulegu mati greiningaraðila. Hún sýnir stöðu fyrirtækja á markaði og hugsanlegar aðgerðir sem þau geta gripið til. Til að geta greint stöðu fyrirtækja eru sjö spurningum svarað um umhverfi þeirra.<sup>7</sup>

Atvinnvegagreining Thompson og Strickland innifelur hinsvegar ýmis önnur greiningatól sem fléttast inn í líkanið með einum eða öðrum hætti. Flestar þessar greiningar eru framkvæmdar til fulls til að svara spurningum Thompson og Strickland en aðrar til að varpa ljósi á ákveðna þætti innan ákveðinna marka.

Helstu greiningatól eru.

SVÓT greining er greining sem dregur saman þá styrkleika (e. strengths), veikleika (e. weaknesses), ógnanir (e. threats) og tækifæri (e. opportunities) sem tengjast fyrirtækinu. Styrkleikarnir og veikleikarnir eru þættir í innra umhverfi fyrirtækisins, sem hægt er að breyta. Ógnanir og tækifæri eru þættir úr ytra umhverfi fyrirtækisins, sem erfitt getur reynst að hafa áhrif á.<sup>8</sup>

PESTEL greining er tækni til að skoða helstu þætti í umhverfi fyrirtækja og geta haft áhrif á stefnu og starfsemi fyrirtækisins. Þeir þættir sem greiningin nær til eru, stjórnmalalegir, efnahagslegir, samfélagslegir, tæknilegir, umhverfis og lagalegir þættir.

Fimm krafta líkan Porters er greiningatól sem sýnir hvaða kraftar það eru í samkeppninni í ytra umhverfi fyrirtækjanna og styrkleika þeirra.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Thompson & Strickland. (2010). Bls. 58.

<sup>8</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. og Wong, V. (2001). Bls. 81.

<sup>9</sup> Hollensen, S. (2007).

---

### 3. VÁTRYGGINGAR

Hugtakið váttrygging er hvorki skilgreint í lögum né reglugerðum. Segja má að váttrygging sé samningur þar sem váttryggingafélag tekur að sér gegn endurgjaldi váttryggingatakans að greiða honum eða þriðja aðila bætur ef ákveðin áhætta verður virk í framtíðinni enda taki félagið að sér fleiri áhættur og jafni þeim niður eftir lögmálum tölfræðinnar.<sup>10</sup>

Löggjöf um váttryggingar og váttryggingastarfsemi er í meginatriðum tvíþætt. Annars vegar eru reglur um váttryggingarsamninga, það er um réttarsambandið milli váttryggingartaka/váttryggðs og váttryggjandans/félagsins. Hins vegar eru reglur, opinbers réttar eðlis, um váttryggingafélög, stofnun þeirra og skilyrði fyrir því að þau hafi starfsleyfi og um eftirlitskerfi með þeirri starfsemi.<sup>11</sup>

Fyrsta lögboðna váttryggingin hér á landi var brunatrygging á húsum í Reykjavík og var sú trygging útfærð samkvæmt tilskipun frá sama ári að þá skyldi þriðjungur ábyrgðar vera hjá Reykjavíkurkaupstað og tveir þriðju hjá brunabótafélagi hinna dönsku kaupstaða.<sup>12</sup>

Váttryggingar má flokka á margan hátt en mikilvægust er skipting persónutrygginga og skaðatrygginga. Persónutryggingar eru tryggingar sem eru bundnar lífi eða heilsu váttryggðs og eru flestar þeirra summutryggingar, það er, ein greiðsla, fyrirfram ákveðin er greidd út ef til tjóns kemur. Hinsvegar eru skaðatryggingar váttrygging gegn tjóni eða eyðileggingu á hlut, réttindum eða öðrum hagsmunum, váttryggingu gegn skaðabótaábyrgð eða kostnaði og aðra váttryggingu sem er ekki persónutrygging.<sup>13</sup>

Um það bil 40% allra skaðatrygginga eru lögboðnar<sup>14</sup> og er stærsta greinin innan skaðatrygginga eru munatryggingar eða váttryggingar á fasteignum eða lausafé.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Guðný Björnsdóttir. (2006). Bls. 11.

<sup>11</sup> Alþingi. (e.d.)

<sup>12</sup> Guðný Björnsdóttir. (2006). Bls. 12.

<sup>13</sup> Guðný Björnsdóttir. (2006). Bls. 13.

<sup>14</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 09.12.2010).

<sup>15</sup> Guðný Björnsdóttir. (2006). Bls. 13.

---

### 3.1. SJÓVÁ ALMENNAR-TRYGGINGAR HF

#### Saga

Sjóvá-Almennar tryggingar hf. voru stofnaðar eftir samruna tveggja váttryggingafélaga, Sjóváttryggingarfélag Íslands hf., sem stofnað var 1918, og Almennra Trygginga hf., sem stofnaðar voru 1943. Sjóvá-Almennar voru stofnaðar í desember 1988 og fengu starfsleyfi 15. febrúar 1989 og fluttu 14. nóvember 1989 í aðalstöðvarnar, Kringlunni 5.<sup>16</sup>

Hjá Sjóvá-Almennum tryggingum hf. starfa um 200 manns og skiptast starfssvið félagsins í fimm svið sem öll heyra undir forstjóra sem er Lárus Ásgeirsson. Sviðin eru sala og ráðgjöf, fjármálasvið, tjónasvið, áhætta og greining, skrifstofa forstjóra auk 9 útibúa og 24 umboða. Dótturfélag Sjóvá-Almennra trygginga er Sjóvá-Almennar líftryggingar hf. og er Lárus einnig forstjóri þess félags.<sup>17</sup>

#### Stefna

Með því að veita fólki heiðarlega tryggingaráðgjöf hjálpum við fólki að tryggja efnisleg verðmæti. Fjölskyldur sem hafa fullnægjandi tryggingavernd búa við meira fjárhagslegt öryggi og eru betur í stakk búnar til að mæta áföllum sem dunið geta á í lífinu.

### 3.2. VÁTTRYGGINGAFÉLAG ÍSLANDS HF.

#### Saga

VÍS varð til árið 1989 við samruna Brunabótafélags Íslands (stofnað 1917) og Samvinnutrygginga (stofnað 1946). Fyrirtækið stundar almenna tryggingastarfsemi og býður alhliða tryggingalausnir fyrir einstaklinga, fjölskyldur, fyrirtæki, sveitarfélög og stofnanir.<sup>18</sup>

Hjá Váttryggingafélagi Íslands starfa um 200 manns á 7 sviðum sem heyra undir forstjóra sem er Guðmundur Örn Guðmundsson. Sviðin eru váttryggingasvið, tjónasvið, sölu- og þjónustusvið, fjármálasvið, upplýsingatæknisvið, starfsmannasvið, skrifstofa forstjóra auk 42 þjónustuskrifstofa.<sup>19</sup>

#### Stefna

Tilgangur félagsins er rekstur hvers konar váttryggingastarfsemi með það markmið að stuðla að bættri þjónustu við váttryggingartaka og hagkvæmum rekstri.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (e.d.)

<sup>17</sup> Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (e.d.)

<sup>18</sup> Váttryggingafélag Íslands hf. (e.d.)

<sup>19</sup> Váttryggingafélag Íslands hf. (e.d.)

<sup>20</sup> Váttryggingafélag Íslands hf. (e.d.)

---

### **3.3. TRYGGINGAMIÐSTÖÐIN HF.**

#### **Saga**

Tryggingamiðstöðin hf. var stofnuð 7. desember 1956 af aðilum tengdum sjávarútvegi. Fyrsti forstjóri Tryggingamiðstöðvarinnar hf. var ráðinn Gísli Ólafsson og félagið hóf starfsemi sína 2. janúar 1957 að Aðalstræti 6 þar sem félagið hafði höfuðstöðvar allt til ársins 2009. Sama ár flytur Tryggingamiðstöðin hf. höfuðstöðvar sínar að Síðumúla 24.<sup>21</sup> Starfsmenn Tryggingamiðstöðvarinnar hf. eru um 130 talsins á 6 sviðum sem heyra undir skrifstofu forstjóra sem er Sigurður Viðarsson. Sviðin eru fjárfestingar og viðskiptaþróun, fyrirtækjaþjónusta, einstaklingsþjónusta, tjónaþjónusta, fjármála- og rekstrarsvið og samskiptasvið ásamt 22 umboðsskrifstofum.<sup>22</sup>

#### **Stefna**

Markmið okkar er að veita viðskiptavinum yfirburðaðþjónustu á öllum sviðum - hvort sem er við kaup trygginga, úrlausn tjóna, í lánaviðskiptum eða greiðsluþjónustu. Fjárhagslegur styrkleiki TM er lykillinn að því að viðskiptavinir okkar geti verið þess vissir að við séum til staðar þegar mest á reynir. Við leitum að tækifærum og finnum samskiptum okkar við viðskiptavinum og sölustarfi nýjan farveg eftir því sem aðstæður bjóða upp á hverju sinni.<sup>23</sup>

### **3.4. VÖRÐUR TRYGGINGAR HF.**

#### **Saga**

Vörður er ungt váttryggingafélag með langa sögu. Rætur félagsins má rekja allt aftur til ársins 1926. Í ársbyrjun 2005 tók sameinað félag til starfa undir nafninu Vörður Íslandstrygging. Haustið 2009 styrktist eignarhald Varðar enn frekar þegar BankNordik (áður Føroya Banki) keypti ráðandi hlut í félaginu.<sup>24</sup>

#### **Stefna**

Vörður tryggir fjárhagslegt öryggi viðskiptavina sinna með viðeigandi váttryggingavernd. Vörður leggur áherslu á lipra og ábyggilega þjónustu með einfaldleika að leiðarljósi.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Tryggingamiðstöðin hf. (e.d.)

<sup>22</sup> Tryggingamiðstöðin hf. (e.d.)

<sup>23</sup> Tryggingamiðstöðin hf. (e.d.)

<sup>24</sup> Vörður tryggingar hf. (e.d.)

<sup>25</sup> Vörður tryggingar hf. (e.d.)

---

## 4. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

### 4.1. ATVINNUVEGA- OG SAMKEPPNISGREINING

Atvinnuvega- og samkeppnisgreining samkvæmt bók Thompson og Strickland um stefnumótun er greiningarlíkan sem metur þá helstu þætti sem áhrif hafa á umhverfi fyrirtækja í einni atvinnugrein. Skilgreining byggist á mörgu leyti á persónulegu mati greiningaraðila. Hún sýnir stöðu fyrirtækja á markaði og hugsanlegar aðgerðir sem þau geta gripið til. Til að geta greint stöðu fyrirtækja eru sjö spurningum svarað um umhverfi þeirra. Til að stjórnendur öðlist djúpan skilning á atvinnugrein fyrirtækisins og samkeppnisumhverfinu sem það starfar í þurfa þeir að safna öllum upplýsingum sem þeir finna og gefa sér góðan tíma í að greina þær. Verkefnið verður mun ítarlegra.

Þegar atvinnugreinin og samkeppnisumhverfi fyrirtækisins er metið með stefnumótun í huga er nauðsynlegt að nota vel skilgreind hugtök og greiningartæki til að fá sem skýrustu svör við spurningunum sjö.<sup>26</sup>

#### Fyrirvarar atvinnuvegagreiningunnar

Vert er að hafa tvo hluti í huga við atvinnuvegagreininguna.

Í fyrsta lagi er ekki hægt að gera ráð fyrir því að hrein og klár sannindi komi í ljós við greininguna, hún tekur alltaf tillit til mismunandi skoðana um hvernig þættirnir raðast upp, hver framtíð atvinnugreinarinnar er og hver samkeppnisstaðan mun verða. Það er erfitt að reiða sig eingöngu á skoðanir og tilfallandi athuganir. Þess vegna er mikilvægt að stjórnendur spyrji réttu spurninganna, hafi hæfileikann til að lesa úr vísbendingum um atvinnugreinina og breytingu á samkeppninni og geti notað aðstæðubundna greiningatækni til að finna réttu svörin og þætti sem lúta að stefnum. Í öðru lagi þá þarf að framkvæma ítarlega atvinnuvega- og samkeppnisgreiningu á eins til þriggja ára fresti og í millitíðinni verða stjórnendur að endurnýja og endurskoða hugsun sína eftir því sem aðstæður breytast. Það kemur ekkert í stað þess að fylgjast vel með aðstæðum sem snerta atvinnugreinina.

Góð atvinnuvega- og samkeppnisgreining er forsenda góðrar stefnumótunar. Réttmæt atvinnuvega- og samkeppnisgreining sýnir skýrt og greinilega hvert ytra umhverfi fyrirtækjanna er og veitir skilning um hvernig er hægt með kænsku að móta stefnu fyrirtækisins út frá ytri aðstæðum.<sup>27</sup>

Spurningarnar sjö eru:

---

<sup>26</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 58.

<sup>27</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 58.

---

## Spurning 1: Hverjir eru ráðandi hagrænir þættir í greininni?

Vegna þess að atvinnugreinar breytast svo mikið, byrjar greining á atvinnugrein fyrirtækja og samkeppnisumhverfi á því að auðkenna ráðandi hagræna þætti og fá nákvæma og gagnlega innsýn í landslag atvinnugreinarinnar. Til að finna út hverjir þeir ráðandi hagrænu þættir eru þarf að fara í gegnum undirspurningar, þær eru:

- ✓ Hver er stærð markaðar og vöxtur?
  - Hvar staðsetur greinin sig í lífskúrfu vörunnar?
    - Hröð þróun, hraður vöxtur og kynning
    - Fullþróað snemma og hægur vöxtur
    - Mettun, stöðnun og hnignun
- ✓ Hver er fjöldi samkeppnisaðila og stærð þeirra?
  - Einkennist atvinnugreinin af fáum samkeppnisaðilum?
- ✓ Hvernig er samkeppnin landfræðilega, staðbundin, svæðaskipt, margþjóðleg eða alþjóðleg?
  - eru alþjóðamarkaðir byrjaðir að hafa áhrif á langtímaáætlanir fyrirtækjanna?
- ✓ Hver er fjöldi kaupenda og stærð þeirra?
  - Hafa sumir kaupendur ráðandi stöðu þar sem þeir kaupa í miklu magni?
- ✓ Er aðgreinanleiki á vöru og/eða þjónustu?
  - eru allar vörur í greininni líkar og skapa þar með meiri verðsamkeppni?
- ✓ Hver er vöruþróun á markaðnum?
  - Hversu mikilvæg er vöruþróun?
- ✓ Hverjar eru aðstæður framboðs og eftirspurnar?
- ✓ Hver er tækniþróunin?
- ✓ Hverjir eru möguleikar á láréttum samruna eða samstarfi?
  - eru fleiri fyrirtæki sem taka þátt í útgáfu eða afhendingu vörunnar?
- ✓ Er hægt að notast við stærðarhagkvæmni í markaðssetningu og auglýsingum?
  - Hafa stærri fyrirtæki í greininni forskot í formi stærðar sinnar?
- ✓ Hver er aðlögunarhæfni fyrirtækjanna?<sup>28</sup>

Þegar það er búið að heimfæra atvinnugreinina inn á þessar spurningar er hægt að átta sig betur á stöðu fyrirtækjanna í atvinnugreininni gagnvart þessum hagrænu þáttum og hvaða áhrif þeir hafa.

---

<sup>28</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 58-60



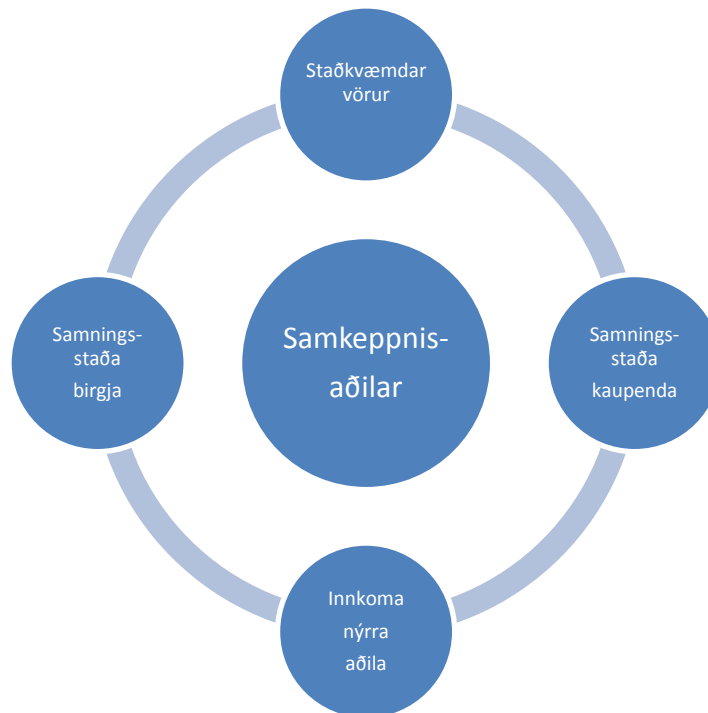
---

## Spurning 2: Hver er styrkur samkeppnisaflanna?

Þegar gera á greiningu á atvinnuvegi þarf að skoða samkeppnisferlið til að komast að því hverjar meginuppsprettur samkeppninnar eru og hve sterkar þær eru hver fyrir sig.

Prófessor Mikael Porter frá Harvard háskóla er upphafsmaður samkeppnisaflanna fimm. Porter líkanið sýnir hver samkeppnin er og hve sterkir þeir eru hver fyrir sig með kerfisbundinni greiningartækni. Líkanið er mest útbreiddasta samkeppnisgreiningartækið enda tiltölulega auðvelt að átta sig á því.<sup>29</sup> Öflin 5 eru:

1. Samkeppni milli aðila í greininni
2. Möguleg innkoma í greinina
3. Samkeppni frá staðkvæmdar vörum/þjónustu
4. Samkeppnisstaða birgja
5. Samkeppnisstaða kaupenda



### MYND 2: 5 kraftar Porter.

Þegar nota á fimm afla líkanið til að ákvarða uppbyggingu og styrkleika samkeppnisaflanna í ákveðinni atvinnugrein skal byggja myndina af samkeppnislandslaginu í þrem skrefum:

Skref 1: Auðkenna sérstök samkeppnisöfl sem tengjast hverju og einu aflanna fimm.

Skref 2: Meta hversu sterk öflin eru í hverju og einu aflanna fimm.

Skref 3: Meta hvort uppbyggður styrkur aflanna fimm séu líklega til að skila forskoti.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 60

<sup>30</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 60

---

## Samkeppni á milli aðila í greininni

Sterkasta aflið er yfirleitt það sem keppist um stöðu og hollustu við viðskiptavininn á vörum og þjónustu. Í raun er markaðurinn, keppnisvöllur, þar sem enginn endir er á tilraunum til að heilla kaupandann. Samkeppnisaðilar nota öll þau vopn sem þau hafa í vopnabúri sínu til að styrkja markaðsstöðu sína, fá og halda nýjum viðskiptavinum og auka hagnað.<sup>31</sup>

Þær leiðir sem eru farnar til að ná meiri markaðshlutdeild eru að lækka verð, auka þjónustu, ábyrgjast vörur og þjónustu, kynna vörur sínar og þjónustu, markaðssetja nýjungar og bjóða nýja álitlega eiginleika vöru og þjónustu.<sup>32</sup>

Samkeppni getur verið bæði vinaleg og fjandsamleg og fer það eftir því hve oft og hve hart félögin nýta sér tækifæri til að ógna hagnaðarvon samkeppnisaðilanna.

Samkeppni má skipta í fjóra flokka eftir því hversu mikil hún er innan greinar:

- ✓ **Mjög harkaleg samkeppni.** Þegar samkeppnisaðilar taka þátt í hörðu verðstríði eða nota aðrar aðferðir í þeim tilgangi að skemma fyrir öðrum og hagnast um leið.
- ✓ **Sterk samkeppni.** Þegar samkeppnisaðilar berjast oft og mörgum sinnum um markaðshlutdeild þannig að hagnaðarhlutfall minnkar.
- ✓ **Miðlungs samkeppni.** Þegar seljendur nota ýmis vopn samkeppninnar en eiga góða hagnaðarvon samt sem áður.
- ✓ **Veik samkeppni.** Þegar flest félög eru ánægð með sína stöðu í söluhagnaði og markaðshlutdeild. Þau reyna sjaldan að stela viðskiptavinum frá hvorum öðrum.<sup>33</sup>

Mikil samkeppni þýðir að þessi samkeppniskraftur er sterkur og það hefur áhrif til lækkunar á hagnaðarvon greinarinnar.

## Möguleg innkoma í greinina

Ný framleiðslugeta, trygging á stöðu á markaði og auðlindir sem keppa þarf um fylgir nýjum aðilum sem koma á markaðinn. Möguleg innkoma mótast meðal annars af aðgangshindrunum og þeim viðbrögðum sem vænta má af þeim aðilum sem fyrir eru í greininni. Til að gera grein fyrir nokkrum aðgangshindrunum má nefna stærðarhagkvæmni, útilokun á tæknilegri- eða sérhæfðri þekkingu, áhrif lærdómsferils, kraftur vörumerkja og hollusta kaupenda, fjárfestingaþörf, aðgangur að dreifileiðum, lög og reglugerðir og tollar og viðskiptahindranir.<sup>34</sup> Aðgangshindranir geta talist annað hvort miklar eða litlar eftir því hve sterkri stöðu innkomuaðilinn er hve sterkir aðilarnir eru sem fyrir eru á markaðinum. Ef þeir

---

<sup>31</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 61

<sup>32</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 62-63

<sup>33</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 66

<sup>34</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 66-67

---

eru sterkir er erfiðara fyrir innkomuaðilann að komast inn en auðveldara ef þeir eru veikir. Til að komast að því hve sterk innkoma nýrra aðila er þarf að kanna hvort hagnaður í greininni sé aðlaðandi. Ef hann er óaðlaðandi þá er samkeppnisafli nýrra aðila í greinina veik. Ef hann er á hinn bóginn aðlaðandi og ný fyrirtæki hafa það sem þarf til að takast á við markaðinn þá eykur það samkeppnina. Þeir aðilar sem fyrir eru á markaðnum verja stöðu sína af meiri hörku ef hættan á inngöngu nýrra aðila er mikil. Litlar inngönguhindranir þýðir að þessi kraftur er sterkur og minnkar það hagnaðarvon í greininni.

### **Samkeppni frá staðkvæmdar vörum/þjónustu**

Til þess að gera grein fyrir styrk staðkvæmdarvara í samkeppninni þá er nauðsynlegt að taka tillit til þriggja þátta.

Þessir þættir eru verð staðkvæmdar vöru, hve vel hún kemur í stað vörunnar sem hún á að geta leyst af hólmi og hve auðvelt það er að skipta um vöru.

Tilkoma staðkvæmdar vöru sem hefur álitlegt verð myndar spennu í formi þess að nýja varan setur nýtt þak á verð á vöruna sem atvinnugreinin getur sett á vöruna. Með því myndast rík krafa frá markaðnum að verð verði lækkað og bitnar það á hagnaði fyrirtækis.

Tilkoma staðkvæmdar vöru býður viðskiptavinum upp á það að skoða gæði, einkenni, notkunargildi og aðra eiginleika sem og verð vöru. Samkeppnin skapar það að þeir sem selja álíka vöru reyna allt til að sannfæra viðskiptavinum um varan þeirra hafi yfirburði yfir vöru samkeppnisaðila.

Til að athuga hversu auðvelt það er að skipta yfir í staðkvæmdarvöru þarf að meta kostnað sem myndast við að skipta um vöru eða þjónustu. Lágur kostnaður gerir viðskiptavin það auðvelt fyrir að skipta en hár kostnaður, svo sem mikill tími, gerir viðskiptavininum það erfiðara.

Þessir þættir þýða að kraftur staðkvæmdarvara getur verið mikill og minnkað hagnaðarvon í atvinnugreininni.<sup>35</sup>

### **Samkeppnisstaða birgja**

Samband birgja og kaupanda getur líkt sér í sterkri eða veikri samkeppnislegri stöðu. Það sem getur haft áhrif á það er hvort birgjar eru í stöðu til að semja um eða hafa áhrif á skilmála og skilyrði sér í hag við birgðasöfnun, ásamt því hversu náíð og gott samstarf birgir og kaupandi eiga í atvinnugreininni.

---

<sup>35</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 69-70

---

Þegar birgjar sjá um að útvega vörur sem eru fánlegar á opnum markaði frá fleiri mismunandi birgjum hafa þeir lítið að segja og geta lítið beitt sér þegar kemur að því að semja við kaupendur. Kaupendur hafa oftast en ekki fleiri en einn birgja til þess að viðhalda líflegri samkeppni. Eins er staða birgja verri ef staðkvæmdarvara er til staðar sem gerir fyrirtækjum það auðvelt að leita annað. Eins er augljóst að ef kaupandinn er mjög stór viðskiptavinur þá hefur birginn mikilla hagsmuna að gæta með því að halda sem bestu sambandi þeirra á milli og því verður þessi kaupandi oftast en ekki ráðandi í viðskiptunum. Að sama skapi getur staða birgja verið sterk ef um vöruaðgreiningu er að ræða og fáa birgja. Þá geta kaupendur orðið að vissu leyti háðir þeim birgja sem hefur upp á vöru að bjóða sem er erfitt að fá annarsstaðar eða útilokað. Það sama má segja ef innkaupin skipta miklu máli í framleiðslu hjá kaupanda, þá gæti birginn haft sterkari stöðu til viðræðna og samninga.<sup>36</sup>

### **Samkeppnisstaða kaupenda**

Hvort sem samband seljanda og kaupanda feli í sér sterka eða veika samkeppnislega stöðu þá byggir í fyrsta lagi á því hvort kaupandi sé í góðri stöðu til að semja og hafa áhrif á verð og skilmála í sölunni þeim í hag, og í öðru lagi hvort samband kaupanda og seljanda sé það stekrt að það hafi áhrif á aðra í greininni. Kaupandi getur haft talsverð áhrif á greinina ef hann ákveður að færa viðskipti sín annað og geta ákveðnir kaupendur haft veik eða sterk áhrif á greinina. Staða hans er sterk ef hann er sá sem kaupir megnið af framleiðslu greinarinnar en veik staða sést einna helst í hinum almenna neytanda sem kaupir sínar vörur í litlum einingum og lítið í einu. Ef um fáa kaupendur er að ræða er mun erfiðara fyrir seljanda að finna staðgengil og ef kaupandinn ætlar annað þá þarf seljandinn að bjóða kaupandanum kaupauka til að halda honum í viðskiptum. Einnig getur verið dýrmætt fyrir kaupendur að hafa góðar upplýsingar um seljanda, verð og kostnað. Því meiri upplýsingar sem kaupendur hafa skapar það þeim betri samkeppnisstöðu.<sup>37</sup> Sterk samkeppnisstaða kaupenda getur verið sterkur þáttur og þýtt minnkandi hagnaðarvon í greininni.

### **Spurning 3: Hvaða kraftar valda því að atvinnugreinin breytist og hvað áhrif geta þeir haft?**

Allar atvinnugreinar breytast frá einum tíma til annars og þurfa fyrirtæki sífellt að vera á verði og reiðubúin til að bregðast við. Æviskeiðskenningar hafa þótt lýsa vel þróunarstigum atvinnugreina en það er þó að ýmsu öðru sem þarf að huga. Þar helst ber að nefna þá krafta

---

<sup>36</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 70-74

<sup>37</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 75

---

sem skapa hvata eða þrýsta á um breytingar. Því er haldið fram að aðeins þrír til fjórir kraftar séu mest ráðandi um orsakir á breytingum í atvinnugrein. Það sem breytist í umhverfinu sem getur gjörbylt afkomu fyrirtækja. Þessir kraftar eru mjög mikilvægir við ákvarðanatöku og stefnumótun stjórnenda, því þarf að skoða vel hvaða kraftar hafa mest áhrif og kryfja þá ítarlegar. Óvissa meðal stjórnenda með hvaða kraftar hafa áhrif getur haft slæm áhrif á framtíð þess fyrirtækis.

### **Ítarleg athugun á umhverfi**

Með þessari athugun er átt við greiningu og túlkun á vægi félagslegra-, pólitískra-, efnahagslegra-, vistfræðilegra- og tæknilegra breytinga með það að markmiði að koma auga á arðbæra þróun og aðstæður krafta sem gætu breytt umhverfi.<sup>38</sup> Tilgangur umhverfisathugunar er að auka meðvitund stjórnenda um hugsanlega þróun sem geta haft mikil áhrif á aðstæður atvinnugreinar og komið með ný tækifæri eða nýjar ógnanir.

Algengustu kraftarnir eru:

1. Breyting á langtíma vexti greinarinnar.
2. Aukin hnattvæðing.
3. Nýjungar í notkun og getu internetsins.
4. Breytingar á kaupanda, hver kaupir og hvernig notar hann vöruna.
5. Vöruþróun.
6. Tæknilegar breytingar og framleiðslubætur.
7. Markaðsinnleiðing.
8. Innkoma eða útför stórfyrirtækja.
9. Dreifing tæknilegrar þekkingar yfir fleiri fyrirtæki og lönd.
10. Breyting á kostnaði og framlegð.
11. Aukin kaupendavitund fyrir staðkvæmdar vörum.
12. Dregur úr óvissu og viðskiptaáhættu.
13. Reglugerðaráhrif og stjórnskipulagsbreytingar.
14. Breyting á viðhorfi, lífsstíl og athugun þjóðfélagsins.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Thompson og Strickland, 2010, bls 79-80

<sup>39</sup> Thompson og Strickland, 2010, bls 80

---

#### **Spurning 4: Hvaða markaðsstöðu hafa samkeppnisaðilarnir og hvaða félög eru í sterkustu stöðunni og hverjir ekki?**

Til að komast að því í hvaða samkeppnisstöðu þátttakendur í sérhverri atvinnugrein eru má notast við stefnubundna hópun sem greiningartæki. Markaðsstaða hvers félags fyrir sig eða hóp, ef fjöldi þeirra er mikill, er sýndur með hring á mynd og þannig er sýnt fram á mismun þeirra. Það geta verið fleiri en ein hópun í atvinnugrein en aðeins ein ef allir seljendur fylgja sömu stefnunni og hafa svipaða markaðsstöðu.<sup>40</sup> Tilraunir samkeppnisaðila til að koma sér inn í nýja hópun eykur yfirleitt á samkeppnina. Eftir því sem hópun eru nær hvor öðrum þeim mun meiri samkeppni verður milli aðila hópanna. Þó svo að fyrirtæki í sömu hópun séu mestu samkeppnisaðilarnir þá er sá hringur sem næstur er næst mesti samkeppnisaðilinn. SVÓT greining dregur fram styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri í stefnumótuninni. Þessi gögn eru svo flokkuð miðað við mikilvægi og áreiðanleika. Greiningin á að skila áhrifaþætti í innra og ytra umhverfi starfseminnar.<sup>41</sup>

#### **Spurning 5: Hvaða stefnu er samkeppnisaðilinn líklegur til að beita næst?**

Það er nauðsynlegt að vita hvað samkeppnisaðilinn ætlar að taka til bragðs, hver hann er megnugur og hver stefna hans er. Það þarf að kynna sér andstæðinginn eins og í íþróttum. Samkeppnisvitund snýst um þær hugsanlegu aðgerðir sem keppinautar geta gripið til, síðustu aðgerðir þeirra, styrkleika og/eða veikleika þeirra og yfirlýsingar um væntanlegar aðgerðir og áhrif þeirra. Samkeppnisvitundin getur hjálpað fyrirtækjum/félögum að ákveða hvort það þurfi að verjast sérstökum aðgerðum keppinauta eða nýta í nýja sókn. Upplýsingar um aðgerðir fást með því að skoða það sem keppinautur er að gera. Það er gert með því að kanna hver landfræðilegur markaður hans er, ætlun þeirra, markmið í markaðshlutdeild, staðsetning í stefnubundnu hópunninni, vilji til að taka áhættu og hvort síðustu aðgerðir þeirra séu varnar- eða sóknarleikir.<sup>42</sup>

Þeir bestu í stöðunni í dag þurfa ekki endilega að vera í kjörstöðu hvað framtíðarmöguleika snertir. Það fer eftir veikleika þeirra gagnvart samkeppniskröftunum og þrýstingi þeirra hve vel félög halda markaðshlutdeild sinni. Hver samkeppnisstaða þeirra er og hvort þau séu skotspónn annarra félaga í sömu atvinnugrein. Það hjálpar herkænskuserfræðingum að sjá fyrir leik keppinautanna með því að sjá hverjir eru að styrkja markaðsstöðu sína og hverjir

---

<sup>40</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls 86

<sup>41</sup> Kotler, Armstrong, Saunders og Wong. (2002). Bls. 81.

<sup>42</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 89-90

---

veikja hana. Góðar uppsprettur fyrir slíkar upplýsingar geta verið ársskýrslur, ræður stjórnarmanna, greinar í fjölmiðlum, fréttatilkynningar, upplýsingar á heimasíðum fyrirtækjanna sjálfra jafnt og annarra. Svo er spurningin hvort keppinautar hafi yfir þeim sveigjanleika að ráða til að gera miklar breytingar á stefnu sinni eða hvort þeir séu eingöngu skorðaðir við smávægilegar breytingar á henni. Herkænskuserfræðingar þurfa að hafa góða tilfinningu fyrir stöðu keppinautanna, hvernig stjórnendur þeirra hugsa og hvaða möguleika þeir hafa. Þessi rannsóknarvinna getur verið þreytandi og tímafrek því upplýsingar koma frá mörgum heimildum en hún gefur stjórnendum tækifæri á því að undirbúa gagnárásir og taka væntanlega viðbrögð keppinautsins með í reikninginn.<sup>43</sup>

### **Spurning 6: Hverjir eru lykilþættir árangurs í samkeppni?**

Lykilþættir atvinnugreinar eru þeir hættir sem hafa mest áhrif á getu fyrirtækisins til þess að ná árangri. Þessi þættir eru nauðsynleg forsenda hjá hverju fyrirtæki á markaði, til þess að því muni ganga vel, hvort sem um ræðir þætti í stefnumótun, eiginleikar vöru og þjónustu, auðlindir og samkeppnishæfi svo eitthvað sé nefnt. Til að finna þessa lykilþætti er hægt að notast við þrjár spurningar:

- ✓ Hvað ræður vali viðskiptavina á vöru/þjónustu?
- ✓ Hvað þarf til þess að seljandi sé samkeppnishæfur?
- ✓ Hvað ræður varanlegum samkeppnisyfirburðum?

Fyrirtæki sem hafa góðan skilning á lykilþáttum árangurs á markaði geta náð viðvarandi samkeppnislegum yfirburðum með því að bæta stefnu sína með tilliti til lykilþátta atvinnugreinar sem og að aðgreina sig frá keppinautunum með þessum lykilþáttum.<sup>44</sup>

### **Spurning 7: Er atvinnugreinin aðlaðandi og hverjar eru væntingar um hagnað?**

Síðasta þrepið í þessari atvinnuvegagreiningu er að nota niðurstöður fyrstu sex spurninganna og draga ályktun út frá þeim hvort atvinnugreinin sé aðlaðandi eða óaðlaðandi. Þegar á heildina er litið er verið að kanna framtíð og væntingar atvinnugreinarinnar ásamt því að kanna hver samkeppnisöflin eru og styrkleikar þeirra. Þeir þættir sem þarf að einblína hvað mest á eru:

- ✓ Hverjir eru vaxtarmöguleikar atvinnugreinar?
- ✓ Leyfir samkeppni nægan hagnað og hver er þróun samkeppnisafllanna fimm?
- ✓ Hafa ráðandi kraftar jákvæð eða neikvæð áhrif á hagnað greinarinnar?

---

<sup>43</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 91-92

<sup>44</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 92 og 94

- 
- ✓ Samkeppnisstyrkur fyrirtækja innan greinar. Styrkist hann eða veikist?
  - ✓ Hver er geta fyrirtækja til að notfæra sér veikleika veikburða keppinauta?
  - ✓ Er fyrirtækið í stakk búið til að verjast og bregðast við þáttum sem gera greinina óaðlaðandi?
  - ✓ Hve mikil er áhætta og óvissa í framtíð atvinnugreinar?
  - ✓ Veitir þátttaka í þessari atvinnugrein möguleika á árangri í annarri atvinnugrein?

Almennt séð er atvinnugrein aðlaðandi ef hagnaðarvon er yfir meðallagi og óaðlaðandi ef hún er undir meðallagi en það er ekki algilt. Það verður alltaf að horfa á fýsileika atvinnugreinar út frá hverju og einu fyrirtæki því atvinnugrein getur verið aðlaðandi fyrir eitt fyrirtæki og óaðlaðandi fyrir annað. Það fer eftir stærð og getu hvers fyrirtækis. Ef þátttakendur í vissri atvinnugrein vita að hún er aðlaðandi þá reyna þeir að byggja upp stefnu sína á þá leið að bæta samkeppnisstöðu sína til langs tíma, auka söluna og fjárfesta í byggingum og búnaði sem þarf. Aftur á móti ef atvinnugreinin er álitin óaðlaðandi þá reyna vel stæð fyrirtæki að fjárfesta af varkárni, leita leiða til að verja langtíma samkeppnishæfni sína og hagnað og yfirtaka minni fyrirtæki ef rétt verð fæst. Til lengri tíma litið gæti verið skynsamlegt fyrir þau að aðgreina sig yfir á meira aðlaðandi markað. Veik fyrirtæki í óaðlaðandi atvinnugrein ættu annars vegar að reyna að sameinast keppinautunum til að styrkja/auka markaðshlutdeild og hagnað eða hins vegar leita út fyrir atvinnugreinina.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 94-95



---

## 4.2. LAGAUMHVERFI

Nýlega voru lög um váttryggingastarfsemi nr. 56/2010 og höfðu þau í för með sér umtalsverðar breytinga á starfsemi váttryggingafélaga. Lagaumhverfið breytist og eru helstu nýmæli laganna að nú er gert skylt að reka váttryggingafélög sem hlutafélög og í stað ráðuneytis er Fjármálaeftirlitið starfsleyfisveitandi. Hæfisskilyrði fyrir stjórnarsetu og til að gegna skyldu framkvæmdastjóra eru þrengd og hnykkt er á heimildum Fjármálaeftirlitsins.<sup>46</sup>

## 4.3. FJÁRMÁLAEFTIRLITID

Fjármálaeftirlitið hefur mótað sér það hlutverk að veita eftirlitsskyldum aðilum uppbyggilegt og markvisst aðhald og styðja við mótun á skilvirkri og traustri fjármálastarfsemi, þar sem áhersla er lögð á faglegt innra skipulag fjármálafyrirtækja. Fjármálaeftirlitið rækir hlutverk sitt með því að fylgjast með að starfsemi eftirlitsskyldra aðila sé í samræmi við lög, reglugerðir, reglur og samþykktir sem um starfsemina gilda og sé að öðru leyti í samræmi við eðlilega og heilbrigða viðskiptahætti.<sup>47</sup>

## 4.4. SAMKEPPNI

Samkeppni er það afl sem knýr efnahagslífið áfram. Fyrirtæki keppa um hylli neytenda, sem velja þá vöru eða þjónustu á markaðnum sem best uppfyllir þarfir þeirra hverju sinni. Markaðinum hefur verið líkt við vígvöll þar sem beita þarf herkænsku til að ná árangri. Það flokkast undir herkænsku að þjálfar og skipuleggja bardagalið sitt og ná hámarksnýtingu úr þeim verkfærum sem fyrir hendi eru. Hverja orrustu þarf að þaulskipuleggja til að ná tilætluðum árangri: Að vinna stríðið. Í stríði er mikilvægt að koma andstæðingi sínum á óvart til að hámarksárangur náist. Það sama gildir á markaðnum; stöðugt þarf að endurmeta markaðsaðstæður, meta styrk og veikleika fyrirtækisins og samkeppnisaðilanna. Á grundvelli góðrar skipulagsvinnu þarf sífellt að gera neytendum ný og ný tilboð sem þeir telja sig ekki geta hafnað og ná þannig forskoti á keppninautana.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Samtök fjármálafyrirtækja. (2010). Bls 5.

<sup>47</sup> Fjármálaeftirlitið. (e.d.)

<sup>48</sup> Bogi Þór Siguroddsson. (2000). Bls. 57.

---

## 5. ATVINNUVEGA- OG SAMKEPPNISGREINING SJÓVÁ ALMENNAR-TRYGGINGAR HF

Sjóvá-Almennar tryggingar hf. er hagnaðardrifið fyrirtæki sem og var það megin ástæða þess að þessi ákveðna greining var valin til verksins. Vátryggingamarkaður er mikill samkeppnismarkaður og geta orðið sveiflur á þeim markaði frá ári til árs. Hér á eftir verður reynt að fá kjöt á bein 7 spurninga kenningu Thompson og Strickland með áherslu á stöðu Sjóvár gangvart samkeppnisaðilum. Fyrirvarar eru nefndir í inngangi skýrslunnar og eiga þeir hvergi betur við en í þessum kafla skýrslunnar. Skýrsluhöfundur kappkostar við að fá álit sérfræðinga, lögfræðinga og framkvæmdastjóra Sjóvár eftir því sem við á í greiningunni til að meta áhrif umhverfis Sjóvár á rekstur þess.

### 5.1. SPURNING 1 - HVERJIR ERU RÁÐANDI HAGRÆNIR ÞÆTTIR Í ATVINNUGREININNI?

Til að meta hagræna þætti sem eru ráðandi í greininni eru upplýsingar sóttar til Fjármálaeftirlits, fjármálasviðs Sjóvá-Almennra trygginga hf. og sérfræðiálita.

#### Hver er stærð markaðar og vöxtur?

Fjármálasvið Sjóvá vann skýrslu um stærð markaðar og hér er vitnað til hennar og dregið úr henni staðreyndir sem eiga við skaðatryggingamarkað og þau fjögur félög sem við koma skýrslunni. Fyrst af öllu ber að skoða stærð markaðar frá greiddum iðgjöldum skaðatrygginga og til félaganna fjögurra.

Tafla 1 sýnir skiptingu iðgjalda á milli félaganna fjögurra og um leið raunstærð markaðarins í iðgjöldum. Þegar þróunin er skoðuð þessi ár er athyglisvert að skoða aukningu á milli ára og hversu mikið minni félögin sækja á þau stóru á þessu tímabili.

Árið 2009 voru heildariðgjöld greidd til félaganna samtals 38.845.848.000 króna og skiptist eftirfarandi frá árinu 2005

Bókfærð iðgjöld					
	Meðaltal	Sjóvá	TM	Vís	Vörður
2005	5.891.584	8.488.806	5.827.819	7.806.312	1.443.399
2006	6.596.398	8.939.443	6.677.763	8.964.531	1.803.856
2007	7.777.406	9.816.539	8.403.211	10.831.442	2.058.431
2008	8.796.115	10.241.331	9.807.231	12.367.239	2.768.660
2009	9.711.462	11.008.937	10.109.149	14.265.293	3.462.469

tölur í þúsundum kr.

Tafla 1: Bókfærð iðgjöld váttryggingafélaganna frá 2005-2009<sup>49</sup>

Eins og Tafla 2 sýnir hallar verulega á Sjóvá í aukningu iðgjaldastofns í skaðatryggingum síðastliðin 5 ár. Aukning iðgjalda Sjóvá er ekki nema 29,69% á meðan samkeppnisaðilar eru allir með yfir 70% aukningu og Vörður, litla, nýja félagið, sýnir um 140% aukningu á þessum 5 árum. Vöxtur markaðarins hefur verið að meðaltali 13,34% og Sjóvá hefur þar að meðaltali aukið við iðgjöld sín um 6,74% á ári sem er mun minna en samkeppnisaðilar.

Raunaukning iðgjalda skaðatrygginga á milli ára						
	Ísland samtals	Meðaltal	Sjóvá	TM	VÍS	Vörður
2005	23.566.336	-	-	-	-	-
2006	26.385.593	11,96%	5,31%	14,58%	14,84%	24,97%
2007	31.109.622	17,90%	9,81%	25,84%	20,83%	14,11%
2008	35.184.461	13,10%	4,33%	16,71%	14,18%	34,50%
2009	38.845.848	10,41%	7,50%	3,08%	15,35%	25,06%
Heildar- aukning	64,84%	13,34%	6,74%	15,05%	16,30%	24,66%

tölur í þúsundum kr.

Tafla 2: Raunaukning iðgjalda í skaðatryggingum<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Signý Ólafsdóttir. (2010).

<sup>50</sup> Signý Ólafsdóttir. (2010).

## Hver er fjöldi samkeppnisaðila og stærð þeirra?

Á íslenskum skaðatryggingamarkaði eru VÍS, TM, Sjóvá og Vörður. Auk þess er European Risk Insurance Company með starfsleyfi hér en starfar alfarið á erlendum markaði.<sup>51</sup>

Fjöldi samkeppnisaðila eru fjórir og þá þarf að mæla stærð þeirra með raunhæfum hætti til átta sig á stærðarhagkvæmni, hvort það sé til staðar ráðandi markaðsstaða eða hvort um jafna samkeppni sé að ræða.

Markaðshlutdeild eftir iðgjöldum skaðatrygginga					
	Ísland samtals	Sjóvá	TM	VÍS	Vörður
2005	23.566.336	36,02%	24,73%	33,12%	6,12%
2006	26.385.593	33,88%	25,31%	33,98%	6,84%
2007	31.109.622	31,55%	27,01%	34,82%	6,62%
2008	35.184.461	29,11%	27,87%	35,15%	7,87%
2009	38.845.848	28,34%	26,02%	36,72%	8,91%
Meðaltal	100%	31,78%	26,19%	34,76%	7,27%

Tafla 3: Markaðshlutdeild eftir iðgjöldum skaðatrygginga: Heimild skýrsluhöfundur

Á íslenskum skaðatryggingamarkaði er samkvæmt töflu 3 nokkuð jöfn markaðsskipting þriggja félaga og það fjórða, Vörður, dregur lestina. Þróunin er hinsvegar sú að Sjóvá er að missa um 6% markaðshlutdeild á meðan hin félögin bæta öll sína markaðshlutdeild á tímabilinu.

## Hvernig er samkeppnin landfræðilega, staðbundin, svæðaskipt, fjölbjóðleg eða alþjóðleg?

Á vef Fjármálaeftirlitsins segir að aðilum séu þeim skilyrðum sett að félög sem ætla að starfa sem váttryggingafélög á Íslandi þurfa til þess tilskilin leyfi Fjármálaeftirlitsins og samkvæmt lögum nr. 56/2010. Samkeppnin er því staðbundin við Ísland. Alþjóðleg váttryggingafélög geta fengið starfsleyfi á Íslandi líkt og European Risk Insurance Company hefur hér á landi en þeir starfa eingöngu erlendis.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Viðauki 7.

<sup>52</sup> Viðauki 7.

---

## Hver er fjöldi kaupenda og stærð þeirra?

Mannfjöldi á Íslandi 1. október 2010 er samkvæmt Hagstofu Íslands 318.200. Fjöldi kaupenda má áætla út frá mannfjölda, fjölda kjarnafjölskyldna, fyrirtækja og ökutækja á Íslandi. Fjöldi kjarnafjölskyldna<sup>53</sup> á Íslandi er 77.227 talsins og er meðalfjöldun kjarnafjölskyldna 1,24% á ári frá árinu 1998.<sup>54</sup> Fjöldi ökutækja er 238.149<sup>55</sup> talsins. Fjöldi fyrirtækja árið 2009 var 59.744<sup>56</sup> og samkvæmt Creditinfo eru um 19.177 fyrirtæki virk á Íslandi.<sup>57</sup> Er sá listi að því er kemur fram á heimasíðu Creditinfo ehf byggður á gögnum frá hlutafélagaskrá ríkisskattstjóra, þjód- og fyrirtækjaskrá, ökutækja- og vinnuvélagaskrá, fasteignaskrá Íslands, ársreikningaskrá og fjölmiðlagrunni Creditinfo Lánstrausts hf. ásamt já.is. Út úr þessum lista eru fjarlægð fyrirtæki og koma aldrei fyrir sem eru gjaldþrota, með árangurslaus fjárnám eða hætt starfsemi af einhverjum orsökum ekki talin virk.<sup>58</sup> Hjá Sjóvá eru 6.212 fyrirtæki í viðskiptum.<sup>59</sup> Það gerir um 32% markaðshlutdeild á fyrirtækjamarkaði einum saman.

## Er aðgreinanleiki á vöru og/eða þjónustu?

Aðgreinanleiki á vöru og þjónustu er lítill þar sem öll félögin bjóða upp á nánast sama vöruúrval. Aðgreinanleiki getur helst verið fólgin í því að bjóða upp á þjónustu sem flokkast sem lággjaldþjónusta eða hliðarþjónusta við váttryggingastarfssemi svo sem Vegaaðstoð líkt og Sjóvá hefur gert með góðum árangri. TM býður upp á Elísabet sem er lággjaldafélag með lágt þjónustustig og líklega er markhópur þess félags ungt fólk sem eingöngu á ökutæki en reka ekki heimili og fjölskyldu. Virðiskerfi ná árangri til að aðgreina félögin frá hvort öðru. STOFN Sjóvá er líklega sterkasta vildarþjónusta íslenskra váttryggingafélaga með 26.475 fjölskyldur þann 11.ágúst 2010.<sup>60</sup>

---

<sup>53</sup> *Orðskýring:* Frá árinu 1999 teljast til kjarnafjölskyldu hjón og fólk í óvígðri sambúð, börn hjá þeim 17 ára og yngri, einhleypir karlar og konur, sem búa með börnum 17 ára og yngri. Börn 18 ára og eldri, sem búa með foreldrum sínum teljast ekki til kjarnafjölskyldu og sama gildir um einhleypa sem búa með börnum sínum 18 ára og eldri. Árin 1997 og 1998 teljast til kjarnafjölskyldu hjón og fólk í óvígðri sambúð, börn hjá þeim 15 ára og yngri, einhleypir karlar og konur, sem búa með börnum 15 ára og yngri. Börn 16 ára og eldri, sem búa með foreldrum sínum, teljast ekki til kjarnafjölskyldu og sama gildir um einhleypa sem búa með börnum sínum 16 ára og eldri. **Heimild:** Hagstofa Íslands. (e.d.)

<sup>54</sup> Hagstofa Íslands. (e.d.)

<sup>55</sup> Hagstofa Íslands. (e.d.)

<sup>56</sup> Hagstofa Íslands. (e.d.)

<sup>57</sup> Áhætta og greining Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

<sup>58</sup> Creditinfo Lánstraust hf. (e.d.)

<sup>59</sup> Áhætta og greining Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

<sup>60</sup> Markaðsdeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

---

## Hver er vörubrún á markaðnum?

Vörubrún á váttryggingamarkaði er hæg, félögin eru fljót að aðlagast nýjum vörum á markaði með því að afrita þær þegar þær koma nýjar á markað, til dæmis frá samkeppnisaðilum. Þó eru vörur félaganna alltaf í þróun en nýjungar á markaðnum er hægfara.

## Hverjar eru aðstæður framboðs og eftirspurnar?

Aðstæður framboðs og eftirspurnar á váttryggingamarkaði eru góðar, tryggingafélögin geta boðið upp á vöruna í ótakmörkuðu magni til almennings og fyrirtækja. Þær hömlur sem eru þar á geta einungis verið lagalegar, skortur á birgjum/endurtryggjendum og að efnahagslegum ástæðum.

Lögbundnar tryggingar, svo sem, ökutækjategyggingar, starfsábyrgðartryggingar, brunategyggingar húseigna, flugváttryggingar og áhafnatryggingar sjómanna eru að minnsta kosti 40% af skaðatryggingamarkaðnum.<sup>61</sup>

## Hver er tækniþróunin?

Váttryggingamarkaðurinn er eins og olúskip, framþróun og tækniframganga er hæg og snýr nánast eingöngu að þjónustu við viðskiptavinum.<sup>62</sup> Tækniþróunin gæti tekið þá stefnu að verða neytendavæn og beina kröftum sínum í að auka upplýsingaflæði til markaðarins. Neytendur í Bretlandi hafa möguleika á að skoða samanburð á váttryggingafélögum á vefnum [www.gocompare.com](http://www.gocompare.com) og slegið inn sínar forsendur og fengið út besta tilboðið sem hentar þeirra þörfum. Þetta skapar verðgagnsýni á hæsta mælikvarða og gerir neytandanum kleift að fá svör hvar sem er og hvenær sem er. Gallinn við þá aðferð er hinsvegar sá að váttryggingamarkaðurinn á Íslandi er mikið til drifinn af afsláttum í verðsamkeppninni og vefur líkt og sá nefndur hér að ofan tekur ekki tillit til þess. Ekki er viðurkennt hvort sú þróun sé jákvæð fyrir váttryggingafélög þar sem virðisauki góðra viðskipta verður ekki eins vel metinn í gegnum miðlæga heimasíðu og má segja að þessi þróun verði til þess að persónuleg þjónusta minnki verulega.

## Er hægt að notast við stærðarhagkvæmni í markaðssetningu og auglýsingum?

Eðli málsins samkvæmt geta fyrirtæki beitt stærðarhagkvæmni í auglýsingum sínum.<sup>63</sup> Sérstaklega þegar um er að ræða umfangsmikil verkefni á sviði forvarna eða annarra viðburða

---

<sup>61</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 8. desember 2010)

<sup>62</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>63</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010).

---

sem hafa jákvæða ímynd í huga neytenda. Minnstu fyrirtækin á markaðnum hafa ekki endilega fjárhagslegt bolmagn til að takast á við þá fjárhagslegu ábyrgð sem fylgir slíkum viðburðum ef þeir eru í stórum stíl. Þannig að vissulega geta stóru fyrirtækin beitt sér á stærri vettvangi en þau smáu.

Stærri félögin geta einnig boðið lægra verð í stærri útboðum viðskiptavina og gert það að verkum að litlu félögin komast illa að þeim markaði án þess að þurfa að láta sína minni viðskiptavini borga fyrir það með herra iðgjaldi. Slíkar aðgerðir eru ekki þekktar til að takast í váttryggingastarfsemi þar sem skuldbindingar stórra áhættuflokka eru oft á tíðum nægilegt til að hrinda litlum aðilum frá útboðinu.

### **Hver er aðlögunarhæfni fyrirtækjanna?**

Í meðallagi, samvinna við banka hefur verið ein útfærsla á samkeppnisforskoti sem Sjóvá hefur þurft að eiga við og aðlagast. Þrjú váttryggingafélög af fjórum eru í samvinnu við viðskiptabankana. VÍS og Arion banki, TM og BYR voru í samstarfi, Vörður og Landsbankinn. Sjóvá var í samvinnu við Íslandsbanka og eru viðræður í gangi um að taka það samstarf upp aftur.<sup>64</sup>

## **5.2. SPURNING 2 – HVER ER STYRKUR SAMKEPPNINNAR?**

Fimm krafta líkan Porters er greiningartól sem sýnir hvaða samkeppniskraftar eru í ytra umhverfi fyrirtækja og hversu sterkir þeir eru. Ef þessir samkeppniskraftar eru metnir rétt, getur það auðveldað fyrirtækjum allar ákvarðanir varðandi stefnumótun og stjórnun. Þar sem líkanið skýrir hvar samkeppnisógnirnar eru sterkastar og hvar fyrirtækið stendur gagnvart samkeppnisaðila, nýjum samkeppnisaðila á markaði, staðkvæmdarvörum, birgjum og viðskiptavinum. Fyrirtæki geta því séð hvar tækifærin leynast og hvað ber að varast þegar kemur að stefnumótun og stjórnun til að nálgast markmið sín. Atvinnugreinin er líklega arðvænleg ef samkeppniskraftarnir eru veikir en þess ber þó að geta að ef engar aðgangshindranir eru til staðar mun atvinnugreinin laða nýja aðila á markað, samkeppni eykst og atvinnugreinin mettast.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010).

<sup>65</sup> Hollensen, S. (2007).

## Samkeppnisaðilar

Samkeppnisaðilar í atvinnugreininni eru VÍS, TM og Vörður. Atvinnugreinin er mjög samkeppnisdrifin og er það að mestu leiti vegna þess hversu auðvelt það er fyrir viðskiptavinum félaganna að skipta um váttryggingafélag. Samkeppnin er mikil á grundvelli verðs, þjónustu og ímyndar.<sup>66</sup> Þjónustuloforð fyrirtækjanna eru af ýmsu meidi, TM auglýsir grimmt að „ef þú ert tryggður þá færðu það bætt“ og eru þar með að vísa í að fólk eigi að ganga í skugga um það að þeirra váttryggingavernd sé rétt. Sjóvá gefur sig út fyrir að „tryggja verðmætin í lífi fólks“ og með áherslu á forvarnir. Mikilvægt þykir í váttryggingastarfsemi að stuðla að forvörnum þar sem það er öllum til hagsbóta. Vörður vill þjóðerniskenna viðskiptavininn í formi Gunnars á Hlíðarenda, Jóni Sigurðssyni og fleirum. Einnig vilja þeir meina að þeirra tryggingar séu einfaldar fyrir flókið líf. VÍS er stærsta váttryggingafélagið og minna á fjölbreytni sýna í vöruframboði.

Eins og áður kom fram sækjast viðskiptavinir oftast eftir lægra verði og myndast samkeppnin oft í verðsamanburði, aðrir viðskiptavinir sækjast í þjónustu og enn aðrir virða fyrir sér ímynd fyrirtækjanna og eignarhald. Sjóvá hefur beðið hvað mesta hnekki hvað ímynd varðar og má rekja það til fyrri eigenda og núverandi eignarhalds. Ímynd er heildarálit einstaklings eða hóps á einhverju fyrirbæri: fyrirtæki, vöru, stað eða persónu. Hver einstakur neytandi hefur skoðun eða tilfinningu gagnvart gæðum vöru og þjónustu, verðlagningu og fleiri þáttum hjá fyrirtækjum sem hann þekkir. Heildarálit allra neytenda á fyrirtæki er „ímynd“ þess. Þetta álit viðskiptaumhverfisins er ekki alltaf rétt, eða er ekki eins og stjórnendur vilja hafa það, en hefur samt sem áður mikil áhrif á eftirspurn eftir vöru þess og þjónustu.<sup>67</sup>

Samkvæmt íslensku ánægjuvöginni árið 2009 er skorið eftirfarandi:

	Ímynd	Tryggð <sup>68</sup>	Bókfærð iðgjöld <sup>69</sup>
Sjóvá	59,2 stig	68,7%	28,34%
VÍS	63,7 stig	71,3%	36,72%
TM	68,0 stig	73,3%	26,02%
Vörður	68,4 stig	61,8%	8,91%

Sjóvá varð fyrir mestu ímyndarkreppu félaganna árið 2009 og má að mestu leyti rekja það til fyrri eigenda, núverandi ríkistengingar og 11 ma. króna innspýtingar ríkisins til að bjarga

<sup>66</sup> Sveinn Segatta (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>67</sup> Bogi Þór Siguroddsson. (2000). Bls. 249.

<sup>68</sup> Hlutfall þeirra sem segja mjög eða frekar ólíklegt að þeir skipti um váttryggingafélag á næstu 12 mánuðum.

**Heimild:** Neyslukönnun Capacent 2010.

<sup>69</sup> Markaðsdeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).



---

fyrirtækinu frá gjaldþroti. Við þessa framkvæmd og atferli fyrrum eigenda missti félagið tryggð viðskiptavina í miklum mæli og fyrir það gjaldar markaðshlutdeild síðar meir.

Samanburður félaganna með þessu móti sýnir hversu stóran þátt eignarhald hefur á ímynd félaganna, ímynd Sjóvá og VÍS skorar mun lægra en ímynd TM og Varðar. Eignarhald VÍS beið hnekki í gegnum Exista en þó ekki í sama mæli og Sjóvá gerði með Milestone.

### **Innkoma nýrra aðila á markað**

Það er erfitt fyrir nýja aðila að komast inn á markaðinn og spilar þar stóran hluta stærð þeirra aðila sem eru þar fyrir. Auk þess eru strangar reglur Fjármálaeftirlitsins<sup>70</sup> meðal annars um fjárhagslegan styrkleika og um hvort aðilar sem ætla sér að koma nálægt rekstri váttryggingafélaga teljist á annað borð hæfir. Það segir okkur að félögin þurfa að fá inn iðgjöld fyrir tjónum og kostnaði til að geta starfað. Ljóst er að mikið fjármagn þarf til að taka á sig ábyrgð váttrygginga. Til að mynda í ábyrgðartryggingu ökutækis þar sem mikið tjón getur hlotist af einum árekstri tveggja ökutækja. Líkamstjón geta sett váttryggingafjárhæð í ábyrgðartryggingu ökutækja í 1.000.000.000 kr. vegna missis framfæranda og allt að 175.000.000 kr. vegna munatjóna samkvæmt 4. mgr. 91. gr. laga nr. 50/1987.<sup>71</sup> Ekki þarf að vera að innganga Íslands í ESB auki líkur á innkomu erlendra félaga þar sem Ísland er almennt í gegnum EES samninginn bundið af tilskipunum ESB og hefur innleitt þær.<sup>72</sup>

### **Staðkvæmdarvörur**

Hættan af staðkvæmdarvörum veltur á vilja kaupandans til þess að skipta yfir í vörur samkeppnisaðilans, verði og gæðum staðkvæmdarvörunnar og kostnaðinum sem fylgir því að skipta vörunni út.<sup>73</sup>

Sjúkrasjóður stéttarféлага gæti litið á sig sem samkeppnisaðila sem og aðrir sambærilegir aðilar.<sup>74</sup> Þau félög hafa hinsvegar ekki boðið upp á skaðatryggingar og ekki sérhæft sig í því en vissulega eru þau samkeppnisaðilar með tilliti til persónutrygginga en þær eru ekki til umfjöllunar í ritgerð þessari.

---

<sup>70</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>71</sup> Alþingi. (e.d.)

<sup>72</sup> Viðauki 8.

<sup>73</sup> Hollensen, S. (2007).

<sup>74</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

## Samningsstaða birgja

Helstu birgjar váttryggingafélaga eru svokallaðir endurtryggjendur. Íslensk váttryggingafélög leita að öllu leyti til erlendra endurtrygginga og þá aðallega í Evrópu. Samkeppni á erlendum endurtryggingamarkaði er umtalsverð, en segja má að stóru tryggingafélögin hafi í gegnum áratugina sýnt tryggð gagnvart sínum endurtryggjendum og eru að takmörkuðu leiti að breyta um birgja. Bankahrunið í lok árs 2008 hafði til að mynda óveruleg áhrif á kjör íslensku váttryggingafélaganna vegna endurtryggingakaupa, en það má að nokkru leiti rekja til áratugalangrar viðskiptasögu.<sup>75</sup>

## Samningsstaða kaupenda

Váttryggingamarkaður er kaupendamarkaður og má segja að samkeppnisstaða kaupenda sé góð þar sem auðvelt er að fá verð í sínar þarfir til váttrygginga. Hinsvegar er hagsmunum váttryggingafélaga varið með lögum þar sem allir váttryggingasamningar á sviði skaðatrygginga eru til 1 árs í senn.<sup>76</sup>

Umhverfisþættir	Áhrifaþættir	Líkleg áhrif á starfsemi Sjóvá
Samkeppnisaðilar	Kyrrstaða samkeppnisaðila á markaði. Stórfyrirtæki sem eru mjög markaðsdrifin	Markaðsdrifni félaganna hefur orðið til þess að Sjóvá hefur misst markaðshlutdeild. Ímynd Sjóvá á undir högg að sækja og er því farið varlegar í markaðsmál á meðan önnur félög eru mjög áberandi.
Innkoma nýrra aðila á markað	Innganga Íslands í ESB. Fjárhagsstyrkur.	Innkoma erlendra aðila myndi hafa mikil áhrif á starfsemi Sjóvá. Hinsvegar geta einnig leynst tækifæri í samstarfi við stór erlend tryggingafélög.
Staðkvæmdarvörur	Samkeppnisaðilar.	Staðkvæmdarvörur Sjóvá eru vörur samkeppnisaðilans þar sem það kemur raunverulega ekkert í staðin fyrir váttryggingar.
Samningsstaða birgja	Endurtryggjendur	Endurtryggjendur geta haft mikil áhrif á váttryggingastofn Sjóvá. Allt að 300 mkr. Ábyrgð leiðir af sér mikil afleidd viðskipti. Sem dæmi um slíka samninga hjá Sjóvá er Isavia og Eimskip.
Samningsstaða kaupenda	Lengd váttryggingasamninga samkvæmt lögum.	Það er tiltölulega auðvelt fyrir viðskiptavini að skipta á milli félaga en þó er öryggi í því fyrir Sjóvá að allir váttryggingasamningar eru til eins árs.

Mynd 3: Samantekt á 5 krafta líkani Porters

<sup>75</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>76</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember. 2010)

---

Samkeppnisstaða Sjóvá í því umhverfi sem félagið er í virðist ekki veita aðilum sérstakt forskot á hvorn annan nema í formi verðsamanburðar. Sjóvá er vel samkeppnishæft og ætti frekar að vera markaðsleiðandi en eltandi. Félögin hafa öll mikið forskot á innkomu nýrra aðila í greinina utan þess ef erlendir aðilar kæmu inn með minnkandi höftum. Nánar er fjallað um það í næstu spurningu. Ef innkoma nýrra aðila verður til þá er ekki víst að það verði Sjóvá í hag þar sem líklegast er að nýjir aðilar sem koma inn á markaðinn verði fjársterkir aðilar.

### **5.3. SPURNING 3 – HVADA KRAFTAR VALDA ÞVÍ AÐ ATVINNUGREININ BREYTIST OG HVADA ÁHRIF GETA ÞESSIR KRAFTAR HAFT?**

PESTEL greining felst í því að nota ákveðið greiningartól til að skoða helstu þætti í umhverfi fyrirtækisins. Þessir þættir geta haft áhrif á starfsemi og stefnu fyrirtækisins og því mikilvægt að átta sig á þessum þáttum. Skoðaðir eru fimm umhverfisþættirnir: stjórnmalalegir þættir (e. political factors), efnahagslegir þættir (e. economic factors), samfélagslegir þættir (e. social factors), tæknilegir þættir (e. technological factors), umhverfis þættir (e. environmental factors) og löglegir þættir (e. legal factors).<sup>77</sup>

#### **Stjórnmalalegir þættir (e. political factors)**

Stjórnmalalegir þættir eru þættir sem koma til ef framkvæmdavald samþykkir nýjar stjórnskipulega breytingar. Reglugerðaráhrif og stjórnskipulagsbreytingar geta haft gríðarleg áhrif á rekstur váttryggingafélaga og þar kemur við sögu reglugerðarverk Fjármálaeftirlitsins.<sup>78</sup> Nú hefur Ísland sótt um aðild að ESB og ekki er ljóst hvort það hefði umfangsmikil áhrif á rekstur váttryggingafélaga á Íslandi og opna á innkomu erlendra aðila á íslenskan váttryggingamarkað. Ef innkoma erlendra aðila yrði auðvelduð meira gæti þýtt gjörbreytt samkeppnisumhverfi og nýjar verðstefnur. Hinsvegar gætu opnast tækifæri á að útvíkka samstarf við helstu evrópsku samstarfsaðila Sjóvá með því að Sjóvá verði milligönguaðili fyrir stærri félög hér á landi. Hækkun skatta og gjalda er annars stjórnmalalegur áhrifaþáttur sem hefur af sér líklega þróun sem leiðir til aukins atvinnuleysis þar sem fyrirtæki þurfa að standa skil á hærri greiðslum til ríkis og neyðast til að draga úr útgjöldum. Óstöðugleiki á Íslandi skapar spurningar þar sem almenningur veltir fyrir sér hvort ný ríkistjórn taki við á

---

<sup>77</sup> Hollensen, S. (2007).

<sup>78</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010).

---

næstu misserum eða hverjir verða eigendur félagsins á næstu misserum. Staða sem þessi letjar kaupendur til ákvarðanatöku.<sup>79</sup>

### **Efnahagslegir þættir (e. economic factors)**

Efnahagslegir þættir draga fram þá áhættu sem felst í velgengni þjóðfélagsins í heild. Þegar ástandið er eins og það er í dag á Íslandi, það er, mikill óstöðugleiki í íslenskum stjórnmálum og mikil óvissa um framtíð millistéttar á Íslandi og hverjar lausnir ríkisstjórnarinnar verða fyrir stóran hóp þjóðfélagsins mun það hafa áhrif á váttryggingamarkaðinn með þeim hætti að fyrirtæki, einstaklingar og fjölskyldur í landinu draga úr langtíma sjónarmiðum fyrir skammtíma með það að leiðarljósi að spara það fé sem það hefur á milli handanna frá mánuði til mánaðar. Aukin skattheimta leiðir til hækkandi verðlags sem kemur beint við fjármál heimilanna, allir þessir þættir verða til þess að fólk tryggir síður verðmætin í lífi sínu og dragi úr útgjöldum. Óbeint hefur þetta áhrif á allan váttryggingastofninn þar sem eftirspurn minnkar og skírteinum fækkar í umferð. Auk þessara þátta skapar óvissa í þjóðfélaginu það ástand að fjárfestar halda að sér höndum og forðast að taka ákvarðanir og halda að sér höndum.<sup>80</sup>

### **Samfélagslegir þættir (e. social factors)**

Líkt og áður hefur komið fram er óstöðugleiki í þjóðfélaginu erfiður þáttur í rekstri fyrirtækja og sér í lagi fyrirtækja eins og Sjóvá sem er í eigu ríkisins. Það sem hinsvegar má flokka sem samfélagslega áhrifaþætti eru þættir á borð við auknar kröfur viðskiptavina hvað varðar sveigjanleika varðandi greiðslur, afslætti af iðgjöldum og sveigjanleika í vöruframboði. Viðskiptavinir eru orðnir meðvitaðri um kostnaðarþætti þess að taka sér váttryggingu og þekkja mun betur rétt sinn í uppgjörum tjóna. Þetta kann að skapa aukinn kostnað fyrir váttryggingafélögin.

Ákveðnir viðskiptavinahópar eru að breytast og tryggðin er að minnka þar sem 1) Nova kynslóðin er að stækka en í þeirri kynslóð er tryggð lítil sem engin. 2) Hópar sem hafa minna fé á milli handanna eykur líkur á tryggingasvikum. 3) Hópur fólks með mikla verðvitund og vilja standa í skilum. 4) Hópurinn ríka fólkið eru viðskiptavinir sem borga en lítið heyrir í, nú er krafan á að vera í samskiptum við þennan hóp orðin meiri og er mikilvægt að váttryggingafélagið sé í sambandi við þá viðskiptavini sem raunverulega skipta mestu máli.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Markaðssvið Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

<sup>80</sup> Markaðssvið Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

<sup>81</sup> Markaðssvið Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

---

Sjóvá bíður nýrra eigenda og er þar mjög mikilvægt að nýjir eigendur leggji mikla áherslu á að byggja upp traust og trúverðugleika. Leggja skal áherslu á forvarnir þar sem Sjóvá hefur verið leiðandi.

### **Tæknilegir þættir (e. technological factors)**

Tæknilegir þættir hafa áhrif á rekstur og starfsemi fyrirtækja á hverjum degi með fleiri samskiptaleiðum og birtingaleiðum. Síðastliðin ár hafa samskiptaleiðir á borð við Facebook og fleira haft mikil áhrif á hvert fyrirtæki beina sinni markaðssetningu inn á þær dreifileiðir. Sjóvá er framarlega hvað tæknilega þætti varðar og hafa nú þegar boðið viðskiptavinum sínum upp á sölu- og þjónustuveitu á internetinu og geta viðskiptavinir farið á heimasíðu Sjóvá og gengið frá kaupum á tryggingum. Þar spila inn í möguleikar með rafræn skilríki og auknar kröfur til viðskiptavina að sækja sér upplýsingarnar sjálfur rafrænt og stuðla þar með að pappírslausum viðskiptum Einnig fer mikið magn tjónatilkynninga fram á netinu.<sup>82</sup> Ljóst er að tæknilegir þættir geta ávallt haft áhrif á starfsemi fyrirtækja í dag. Íslendingar eru með tæknivæddustu þjóðum heims.

### **Umhverfislegir þættir (e. environmental factors)**

Umhverfismál í dýpsta skilningi málsins eru ekki miklir áhrifaþættir í rekstri og starfsemi váttryggingafélaga nema kannski þar sem félögin geta haft áhrif á umhverfið með pappírslausum viðskiptum og þvíumlíkt. Hinsvegar verður að líta á veðurfar sem umhverfislegan þátt í rekstri váttryggingafélags þar sem óveður geta valdið tjóni á borð við fok og vatnstjón. Þessir þættir hafa alltaf áhrif á tjónaþætti félaganna þó svo að slík tjón séu að miklu leyti undanskilin ábyrgð í skilmálum félaganna.

### **Lagalegir þættir (e. legal factors)**

Samkvæmt nýjum váttryggingalögum nr. 56/2010 hefur eftirlitsskylda Fjármálaeftirlitsins<sup>83</sup> verið aukin stórlega og þurfa félögin nú að leggja meira uppúr því að upplýsa Fjármálaeftirlitið um starfsemi sína og hefur það vitanlega áhrif. Einnig var gerð krafa um að félögin gerðu upp og skiluðu bókum sínum samkvæmt Solvency II<sup>84</sup> og þar telur að váttryggingafélög þurfa að standast hækkað gjaldþolshlutfall og gerir það kröfu um aukið eigið

---

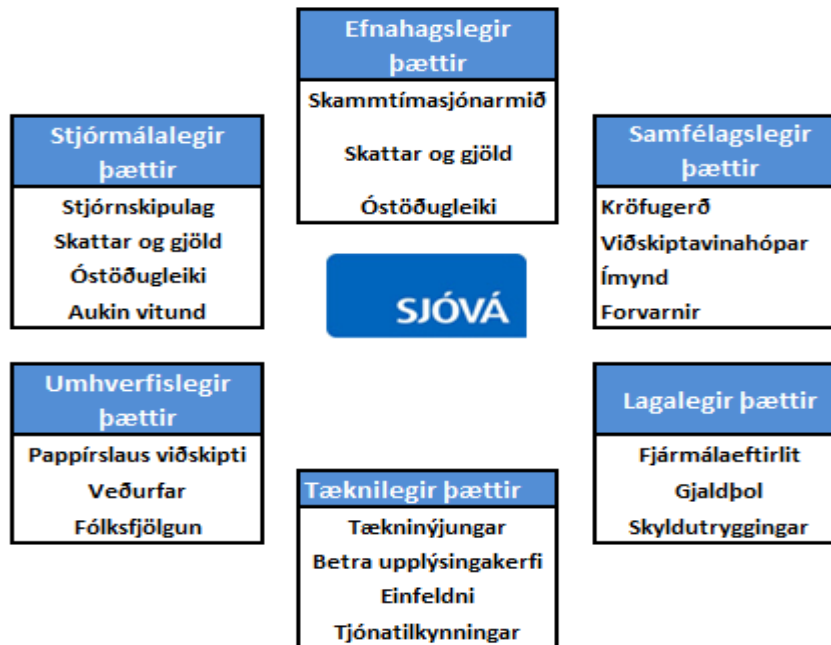
<sup>82</sup> Markaðssvið Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

<sup>83</sup> Fjármálaeftirlitið. (e.d.)

<sup>84</sup> *Orðskýring*: Í Solvency II felst umfangsmikil endurskoðun á reglum um gjaldþol váttryggingafélaganna á Evrópska efnahagssvæðinu (EES). Solvency II tilskipunin tekur til allra váttryggingafélaga með iðgjöld umfram 5 milljón evra eða með váttryggingaskuld umfram 25 milljón evra. **Heimild**: Fjármálaeftirlitið. (e.d.)

fé. Þá gætu skyldutryggingar aukist í framhaldinu og þar með ábyrgð félaganna á að bera ábyrgð gagnvart tjónum sem geta orðið á þeim skírteinum.

### Samantekt á PESTEL greiningu



Mynd 4: Samantekt á PESTEL greiningu

Hér sjáum við samantekt á því helsta sem fram kom í PESTEL greiningunni í hverjum þætti fyrir sig. Ítarlegri samantekt má finna í viðauka 1.

## 5.4. SPURNING 4 – HVADA MARKAÐSSTÖÐU HAVA SAMKEPPNISAÐILARNIR OG HVADA FÉLÖG ERU Í STERKUSTU STÖÐUNNI OG HVER EKKI?

Þegar samkeppnisstaða félaganna er skoðuð út frá jákvæðum og neikvæðum þáttum sem hafa áhrif á val viðskiptavina á váttryggingafélagi er ljóst að þekking á þjónustuþáttum samkeppnisaðilanna er mjög mikilvæg. Í greiningunni kemur fram að váttryggingafélög eru fljót að bregðast við nýjungum samkeppnisaðilanna og er nánast um afritun að ræða á stundum. Sjóvá-Almennar tryggingar hf setti saman vinnuhóp til að átta sig á þessum þáttum, í þessum vinnuhóp voru Geirarður Geirarðsson forstöðumaður eignatjóna, Þorvaldur I. Birgisson sérfræðingur í áhættu og greiningu, Eyrún Baldvinsdóttir forstöðumaður Sjóvá Líf, Kristín Jónsdóttir ráðgjafi, Ragnheiður S. Sigurvinsdóttir sérfræðingur á fjármálasviði, Hrönn Sigurðardóttir ráðgjafi í ráðgjöf og þjónustu, María Guðmundsdóttir forstöðumaður ráðgjöf

---

og þjónusta, Jóna Margrét Hreinsdóttir forstöðumaður tónaþjónustu, Geir Jóhannsson viðskiptastjóri, Sveinn Segatta framkvæmdastjóri ráðgjöf og þjónusta, Sigurjón Andrésson markaðsstjóri ásamt skýrsluhöfundi. Umræður hópsins voru síðar færðar í skýrsluform og athugasemdir úr umræðum settar í SVÓT greiningu. Slík greining dregur fram styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri fyrirtækja á markaði. Styrkleikar og veikleikar eru tilteknir þættir úr innra umhverfi fyrirtækisins og ógnanir og tækifæri eru ytri áhrifaþættir. Fyrirtæki geta haft áhrif á fyrri tvo hlutana en hafa síður áhrif á ytri þættina tvo.

Helstu niðurstöður hópsins eru svo teknar saman í lista ásamt samskonar uppllistun á þekkingu hópsins á samkeppnisaðilunum. Skýrsluhöfundur ákvað að setja upp fjóra flokka þegar styrkleikar voru flokkaðir til að auðvelda yfirsýn. Styrkleikar Sjóvá í Vildarþjónustu fram yfir samkeppnisaðila eru ótvíræðir í formi Vegaaðstoðar, endurgreiðslu og frírri flutningstryggingu. Þrír þættir af fjórum sem flestir nefndu eru ekki í boði hjá samkeppnisaðilum. Forvarnaflokkurinn er keimlíkur og eru þrjú félög af fjórum með ökuskóla og umferðafræðslu, það sama á við um að bjóða upp á barnabílstóla. Sjóvá hefur hinsvegar tvo styrkleika umfram aðra í forvörnum og það er Nágrannavarsla og Forvarnarhús, bæði í Reykjavík og færanlegt. Félögin fjögur hafa upp á svipað að bjóða í þjónustu en þar má helst draga út útibúanet VÍS sem er mjög gott og sterkara en hinna félaganna. Sölu- og vörugæði félaganna er svipuð en Sjóvá hefur ekki náð að tryggja sér bankasamstarf eins og hin félögin. Eins og sjá má á mynd 5 þá eru þetta fjölmargir þættir sem upp komu á fundinum og eru þetta helstu atriði.

Sjóvá Styrkleikar	VÍS Styrkleikar	Vörður Styrkleikar	TM Styrkleikar
<b>Vildarþjónusta</b>	<b>Vildarþjónusta</b>	<b>Vildarþjónusta</b>	<b>Vildarþjónusta</b>
Endurgreiðsla	F+ sem vildarþjónusta	Grunnur	Elísabet
Vegaaðstoð	Iðgjaldsauki	Barnabílstólar	"ef þú ert tryggður þá..."
Bilaleigubíll í viku	Sterkt vörumerki		Tryggð
Frí flutningstrygging	Gæluþrátryggingar		Barnabílstólar
<b>FORVARNIR</b>	<b>FORVARNIR</b>	<b>FORVARNIR</b>	<b>FORVARNIR</b>
Ökuskóli 3	Eldvarnabandalagið	Heimasíða	Bílpróf TM
Plásturinn	Umferðafræðsla		Barnavaktin
Nágrannavarslan	Bílpróf VÍS		Öryggisjakkar
Forvarnarhús	Umferðaöryggi		Barnabílstólar
<b>ÞJÓNUSTAN</b>	<b>ÞJÓNUSTAN</b>	<b>ÞJÓNUSTAN</b>	<b>ÞJÓNUSTAN</b>
Tryggð á fyrirtækjamarkaði	Útibúanet	Ferskir (nýjir)	Mjög góð yfirlit
Þjónustuveita	Útsent efni	Einfaldir skilmálar	*einfaldleiki
Tjónaþjónusta	Einfaldleiki í þjónustu	Greiðsluúrræði	Halda v.v. Mjög vel
Áhættugreining	Greiðsluúrræði		*sterk vörn
Útibú			Greiðsluúrræði
<b>SALA / VÖRUR</b>	<b>SALA / VÖRUR</b>	<b>SALA / VÖRUR</b>	<b>SALA / VÖRUR</b>
Veftilboðskerfi	Áberandi í auglýsingum	Áberandi í auglýsingum	Áberandi í auglýsingum
Kvennahlaupið	Vörumiðað fyrirtæki	Vöruframboð	
Barnatrygging	Bankasamstarf	Bankasamstarf	Bankasamstarf

#### Mynd 5: Styrkleikar

Þegar litið er á veikleika félaganna eru áberandi þættir í veikleikum Sjóvá greiðslumöguleikar, tjónauppgjör og ímynd á meðan veikleikar annarra félaga er í viðbragðstíma þjónustu, vöruúrvali og ímynd.

Sjóvá Veikleikar	VÍS Veikleikar	Vörður Veikleikar	TM Veikleikar
Tjónareynsluafsláttur	Tjónaþjónusta	Lítið vöruúrval	Iðgjaldsauki
Eigin áhætta	Nýta sér hrak Sjóvá í sölu	Yfirlit	"ef þú ert tryggður þá..."
Iðgjaldsauki	Ímynd	Viðbragðstími þjónustu	Viðbragðstími þjónustu
Útsent efni	Markaðsstarf		
Ímynd	Viðbragðstími þjónustu		
Heimasíða			
Greiðsluúrræði			
Vörugæði			

#### Mynd 6: Veikleikar

##### Ógnanir

Helstu ógnanir Sjóvá teljast helst í efnahagslegum og stjórnskipulegum þáttum þar sem stjórnvöld og aðstæður í þjóðfélaginu bera með sér mikla óvissu í dag. Eignarhald félagsins getur ógnað öryggi viðskiptavina og leitt til þess að þeir yfirgefi Sjóvá til að leita öryggis hjá öðru félagi. Efst í huga margra þegar hugsað er um tryggingar er öryggi, og sé eignarhald félagsins ekki öruggt þá getur það skapað ógnir. Sjóvá hefur einnig stafað ógn af verðlagi á váttryggingamarkaði og hafa sölumenn bent á að þeir eigi erfitt með að jafna tilboð samkeppnisaðilanna.



## Tækifæri

Tækifæri Sjóvá að mati skýrsluhöfundar liggja í samstarfsmöguleikum við banka og auka þar með á tengsl Sjóvá við viðskiptavini bankanna. Auk þess eru tækifæri í að markaðsvæða Sjóvá enn frekar og gera Sjóvá áberandi í auglýsingum og setja fé í almannatengsl ásamt viðburðatengingum. Sjóvá vinnur gríðarlega gott forvarnastarf og eru tækifæri í að leiða af sér gott orð og auka við starfsemi forvarnahúss Sjóvá. Með því að einfalda STOFN Sjóvá má leggja mikla áherslu á markaðssetningu STOFNs og gera STOFN samanburðarhæfan við aðrar vildarþjónustur hvað einfaldleika og vöruúrval ræðir. STOFN er sterk vara Sjóvá en gott má enn bæta og auka forskot.

## Samantekt SVÓT greining

Styrkleikar	Veikleikar
STOFN kjör Forvarnir Þjónustuveita Nágrannavarsla Kvennahlaupið Áhættugreining Tjónaþjónusta Útibú	Tjónauppgjör Útsent efni Ímynd Heimasíða Greiðsluúrræði Vöruúrval Vörugæði
Ógnanir	Tækifæri
ESB Eignarhald Verðlag	Samstarf við banka Markaðsvæðing Forvarnir STOFN

Mynd 7: Samantekt SVÓT

Í samantekt á SVÓT greiningunni sjást hvar styrkleikar og veikleikar Sjóvá-Almennar tryggingar hf. liggja ásamt því hvar ógnir og tækifæri leynast. Styrkleikarnir eru mest í formi þjónustu, forvarna og útibúa á móti veikleikum í ímynd, útsendu efni og tjónauppgjöri. Tækifærin leynast í samstarfi við banka sem styrkja myndi útibúanetið og í því að markaðsvæða félagið enn frekar. Forvarnavinna og STOFN Sjóvá eru einnig tækifæristöfl þar sem möguleikar eru á að sækja á markaðinn með miklum krafti. Ógnir og óvissa leynast í óstöðugleika í þjóðfélaginu og eignarhaldi félagsins.

## 5.5. SPURNING 5 - HVAÐA STEFNU ER SAMKEPPNISADILINN LÍKLEGUR TIL AÐ BEITA NÆST?

Þegar meta á næstu skref samkeppnisaðilanna er einn erfiðasti þátturinn í samkeppni og jafnframt einn sá nýtsamlegasti í öllum samkeppnisgreiningum. Góðar vísbendingar um það hver næstu skref stórra aðila í greininni er oft mælikvarði á það hversu vel það stendur sig í samkeppninni.<sup>85</sup>

Á váttryggingamarkaði viðhefst í miklum mæli að félögin afriti vörur hvor annars og nýti sér það sem samkeppnistól. Eitt besta dæmi þess er Nágrannavarsla Sjóvá sem var síðar afrituð af VÍS.

Til að átta sig á því hvaða stefnu samkeppnisaðilinn er líklegur til að grípa til næst er það mat skýrsluhöfundar að félögin líti sér næst og skoði sína veikleika og beiti sér fyrir betrubótum á því sem betur má fara í rekstrinum í dag. Ljóst er að félögin hafa útilokað að hliðarstarfsemi vinni upp tap váttryggingastarfseminnar og er því mikilvægara en áður að rekstur váttryggingafélagsins sé eins góður og mögulegt er. Til þess þarf að halda viðskiptavinum ánægðum og uppfylla þjónustuhæfir þeirra. Veikleikar félaganna utan Sjóvá eru tilgreindir á mynd 8.

Veikleikar		
VÍS	TM	Vörður
Tjónaþjónusta Nýta sér hrak Sjóvá Ímynd Markaðsstarf Viðbragðstími þjónustu	Iðgjaldaauki "ef þú ert tryggður þá..." Viðbragðstími þjónustu	Lítið vöruúrval Léleg yfirlit Viðbragðstími þjónustu

Mynd 8: Veikleikar samkeppnisaðilanna

Athyglisvert er að hugarflugshópurinn nefndi viðbragðstíma þjónustu hjá öllum félögum sem veikleika. Einn mikilvægasti þáttur góðrar þjónustu er viðbragðstími svo að líklegt þykir að félögin grípi öll til átaks í þessum þjónustulið ef á annað borð þau telja hann vera veikleika.

**Vörður tryggingar hf.** er líklegur til að taka þá stefnu að auka vöruúrval sitt til að bæta enn við markaðshlutdeild sína og jafnvel ganga í að bjóða ákveðna flokka skaðatrygginga með öðrum útfærslum en hin félögin til að staðsetja sig betur á markaðnum og þá öðruvísi en litla

<sup>85</sup> Thompson og Strickland. (2010). Bls. 91.

---

vátryggingafélagið. Tæknilega munu þeir þróast og veikleiki þeirra í lélegum yfirlitum verður yfirstaðinn á næstu misserum.

**Tryggingamiðstöðin hf.** er markaðsdrifið vátryggingafélag og þó starfsmönnum Sjóvá þyki slagorð þeirra „ef þú ert tryggður þá færðu það bætt“ vera veikleiki en óvíst er hvort þeir séu á sama máli. Tryggingamiðstöðin hf. lítur á slagorð sitt sem styrkleika og auglýsir það mikið en þeir þurfa hinsvegar að takast á við sína viðskiptavinum þegar tjónin verða og eru hugsanlega ekki bótaskyld. Þessi staðreynd getur haft í för með sér aukinn kostnað við málarekstur þar sem viðskiptavinum gæti þótt á rétti sínum troðið. En þegar allt er tekið til eru það skilmálar vátryggingana sem gilda og verður viðskiptavinurinn iðulega að játa sig sigraðann. Það er helsta ástæða þess að starfsmenn Sjóvá meta þetta sem veikleika þar sem óánægðir viðskiptavinir Tryggingamiðstöðvarinnar hf. leita til annarra félaga vegna neikvæðrar reynslu í tjónauppgjöri við Tryggingamiðstöðina hf. Þá er einnig talið upp iðgjaldsauka og viðbragðstíma þjónustu, þeir þættir sem Tryggingamiðstöðin hf. eru líklegastir til að bæta í stefnu sinni eru á sviði tjónþjónustu.

**VÍS** er stærsta vátryggingafélag á Íslandi sem þýðir að þær stefnubreytingar sem þeir grípa til hverju sinni virka til árangurs. Líklegt er að þeir haldi áfram að vinna í að styrkja sína ímynd og á heimasíðu þeirra má sjá að þær fréttir sem nýjastar eru snúa allar að almannatengslamálum og forvörnum.<sup>86</sup> Þessi stefna þeirra mun eiga sér áframhald og aukast frekar en minnka. Markaðsmál VÍS eru gagnrýnd af starfsmönnum Sjóvá en skýrsluhöfundur telur að þeir séu á réttu stöðunum, til dæmis á undan veðurfréttum. Auglýsingar þeirra eru forvarnaauglýsingar sem hvetja viðskiptavinum til umhugsunar.

---

<sup>86</sup> Vátryggingafélag Íslands hf. (e.d.)

Líkleg stefna		
Vís	TM	Vörður
Ímynd Markaðsstarf Tjónaþjónusta	Viðbragðstími þjónustu Tjónauppgjör Tjónaþjónusta	Aukið vöruúrval Sveigjanleiki Betri yfirlit

Mynd 9: Líkleg stefna samkeppnisaðila

## 5.6. SPURNING 6 – HVERJIR ERU LYKILÞÆTTIR ÁRANGURS Í SAMKEPPNI?

### Hvað ræður vali viðskiptavina á vöru/þjónustu?

Nokkrir þættir ráða vali viðskiptavina á vörum og þjónustu váttryggingafélaga. Í fyrsta lagi er það verð, viðskiptavinir félaganna geta við hverja endurnýjun farið í verðsamanburð og valið þar með það váttryggingafélag sem býður þeim lægsta verðið hverju sinni. Í öðru lagi er það ímynd félaganna og er það huglægt mat viðskiptavina sem ræður því val alfarið burt séð frá verði og þjónustu. Í þriðja lagi er það þjónustustig þar sem einhverjir viðskiptavinir sem telja sig fá betri þjónustu á einum stað en öðrum. Í fjórða og síðasta lagi er það tryggt sem skapast við áralöng viðskipti og góða reynslu, flestir sem upplifa slíka tryggt eru ekki líklegir til að skipta um váttryggingafélag nema til umtalsverðra lækkana iðgjalda eða að tryggðin bíði hnekki á einhvern hátt.

Afkoma félaganna getur þá spilað inn í ímyndarþáttinn og viðskiptavinir telja sig betur setta hjá vel reknu félagi en ekki. Ströng skilyrði hafa verið sett váttryggingafélögum í reikningsskilum sem eykur tiltrú markaðarins á styrk félaganna.<sup>87</sup>

### Hvað þarf til að seljandi sé samkeppnishæfur?

Seljandi þarf að standa undir væntingum kaupanda og ávinna sér traust á markaði og til að hann standi undir væntingum kaupanda þarf hann að standa við sín viðskiptaloforð og jafnvel fara fram úr væntingum viðskiptavinarins. Ennfremur þarf seljandi að vera meðvitaður um söluráðana fjóra, verð, vörur, staðsetning og auglýsingar.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>88</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

## Skortur á hvaða þáttum er mest líklegur til að setja fyrirtæki í samkeppnislegt ójafnvægi?

Vantraust viðskiptavina, orðspor, fjárfestingastefna, áhætta fjármögnunar á móti váttryggingaskuld og samkeppni um lykilstarfsmenn.<sup>89</sup>

### 5.7. SPURNING 7 - HVERJIR ERU VAXTARMÖGULEIKAR ATVINNUGREINARINNAR?

Ísland er markaðssvæði Sjóvá, samkeppni við sjúkrasjóðina gæti verið til að auka markaðssvæði en ekki þótt ákjósanlegt til þessa. Auk þess hefur ekki þótt ákjósanlegt að flytja starfsemina út fyrir landsteinana að neinu leiti.<sup>90</sup>

ÁR	Fjölskyldur		Ökutæki		Fyrirtæki	
2010	77.227	0,234%	-	-	-	-
2009	77.047	1,570%	238.149	-2,20%	59.744	3,86%
2008	75.856	1,592%	243.516	1,23%	57.525	3,24%
2007	74.667	1,360%	240.551	5,82%	55.719	5,14%
2006	73.665	1,137%	227.321	5,79%	52.994	5,32%
2005	72.837	0,905%	214.885	7,32%	50.316	6,30%
2004	72.184	1,180%	200.224	5,48%	47.333	5,78%
2003	71.342	1,060%	189.813	3,33%	44.747	5,37%
2002	70.594	0,915%	183.698	1,17%	42.468	8,98%
2001	69.954	1,987%	181.566	0,85%	38.967	5,81%
2000	68.591	1,778%	180.041	5,39%	36.826	7,37%
1999	67.393	-	170.837	-	34.299	-
Meðalaukning		1,247%	3,418%		5,718%	

Tafla 4: Markaðsvöxtur<sup>91</sup>

Vaxtarmöguleikar atvinnugreinarinnar miðast við fjölgun fólks, kjarnafjöldskyldna, ökutækja og fyrirtækja í landinu. Vissulega kann þessi vöxtur vera hægur og má segja að váttryggingamarkaður sé eins og olíuskip sem hreyfir sig hægt en örugglega í áttina að áfangastað.<sup>92</sup> Fjölgunin er, eins og sést á töflu 4, hröðust í fyrirtækjum eða að meðaltali 5,7% síðastliðin 10 ár, fjölgun í ökutækjum er um 3,4% og fjölskyldum fjölgar um 1,25%. Þrátt fyrir að þessar tölur líti út fyrir að vera litlar þá er 5,7% fjölgun fyrirtækja hátt í 3.300 ný

<sup>89</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>90</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>91</sup> Hagstofa Íslands. (e.d.)

<sup>92</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

fyrirtæki á markað og ef við lítum á viðskiptavinagrunn Sjóvá sem telur 6.212 fyriræki þá er eftir miklu að sækjast í nýjum og framtíðar viðskiptavinum.

Það sama má segja um fjölskyldur og ökutæki þegar markaðurinn er iðulega mældur í markaðshlutdeild.

### Leyfir samkeppni nægan hagnað og hver er þróun samkeppnisaflanna fimm?

Hagnaður markaðarins			
Sjóvá	TM	Vís	Vörður
1.144.646	236.403	604.307	-235.609
Meðalhagnaður			437.437
Samtals hagnaður			1.749.747

tölur í þúsundum króna

Tafla 5: Hagnaður markaðarins<sup>93</sup>

Tafla 5 sýnir hagnað markaðarins og á sviði skaðatrygginga er markaðurinn samtals að hagnast um 1.749 milljónir króna og ber ekki á öðru en að samkeppnin sýni af sér nægan hagnað. Samkeppnisöflin fimm koma til með að hafa áhrif á starfsemi Sjóvá og þróun þeirra má vera félaginu í hag sé gripið til réttu aðgerðanna. Samkeppnisaðilarnir verður óbreytt afl þar sem ólíklegt að nýjir aðilar komi inn á markaðinn. Þó gæti leynst ógnun í nýjum samkeppnisaðilum með tilkomu samnings Íslands um inngöngu í ESB en varlega er farið í að ræða áhrif þess hér. Aflið, staðkvæmdarvörur helst óbreytt og verða í formi sambærilegra vara hjá samkeppnisaðilum þar sem félögin þurfa öll að fylgjast með verðstefnu samkeppnisaðilanna og bregðast við ef það breytist.<sup>94</sup> Samningsstaða birgja verður óbreytt nema komi til inngöngu Íslands í ESB. Samningsstaða kaupenda mun haldast óbreytt.

### Hafa ráðandi kraftar jákvæð eða neikvæð áhrif á hagnað greinarinnar?

Þeir ráðandi kraftar sem hafa jákvæð áhrif á hagnað greinarinnar eru samfélagslegir þættir, tæknilegir þættir, umhverfislegir þættir og lagalegir þættir. Þeir kraftar sem hafa neikvæð áhrif eru stjórnmalalegir þættir og efnahagslegir þættir. Áhrif þáttanna var ítarlega rætt í spurningu 3 og er einnig samantekt í viðauka 2.

<sup>93</sup> Signý Ólafsdóttir. (2010).

<sup>94</sup> Kotler, Philip. (2000). Bls 218-219

---

### **Samkeppnisstyrkur fyrirtækja innan greinar. Styrkist hann eða veikist?**

SVÓT greining sýnir að fyrirtækin í greininni bera með sér mikla styrkleika sem þau hafa byggt upp í langri sögu þeirra. Veikleikar félaganna hinsvegar virðast byggjast upp á tæknilegum þáttum og öðrum þáttum sem snúa að því að bæta þjónustu við viðskiptavinum sína. Þegar þrjú af fjórum félögum á markaðnum sýna yfir 25% markaðshlutdeild er samkeppnisstyrkurinn mikill og eru þau tiltölulega fljót að átta sig á veikleikum sínum og snúa þeim í styrkleika. Stærðarhagkvæmni félaganna kemur einnig að góðum notum þegar eitt lítið félag er að reyna að sækja á markaðshlutdeild stóru félaganna. Vörður tryggingar hf. hafa sýnt mjög mikinn samkeppnislegan styrk við að halda sér á vettvangi váttrygginga á Íslandi.

### **Hver er geta fyrirtækja til að notfæra sér veikleika veikburða keppinauta?**

Geta félaganna er mikil til að notfæra sér veikleika keppinautana, bæði er markaðurinn fljótur að bregðast við þegar félögin verða fyrir skakkaföllum og samkeppnisaðilarnir eru fljótir að stilla markhópin á viðskiptavinum félagsins þegar tilefni gefst til.

Nýlega myndaðist svokallaði „Opni gluggi“ á váttryggingamarkaðinum þegar Sjóvá-Almennar tryggingar skiptu um kennitölu. Það er, að viðskiptavinir gátu skipt um váttryggingafélag án þess að uppsagnarfrestur sé virtur í 30 daga. Á þessum 30 dögum voru allir samningar lausir við Sjóvá og herjuðu önnur váttryggingafélög mikið á viðskiptavinum þess.<sup>95</sup>

### **Er fyrirtækið í stakk búíð til að verjast og bregðast við þáttum sem gera greinina óaðlaðandi?**

Þeir þættir sem gera greinina óaðlaðandi eru aðallega á sviði stjórnála og stjórnskipulagsmála. Með nýjum váttryggingalögum voru félögunum settar miklar hömlur sem þeim tókst að aðlagast og innleiða í starfsemi sína. Ljóst er að í núverandi eignarhaldi Sjóvá hefur verið þörf á mikilli varnarvinnu þar sem nauðsynlegt var að sannfæra núverandi viðskiptavinum um að þrátt fyrir breytingar á eignarhaldi, óvissu í eignarhaldi í nánustu framtíð og óvinsæla tenginu við íslenska ríkið. Verkefni stjórnenda er að skapa jafnvægi og trúverðugleika sem skilar sér til viðskiptavina og eykur líkur á því að þeir séu tilbúnir að takast á við breytingar með félaginu. Sjóvá-almennar tryggingar hf. er vel búíð til að verjast og takast á við þætti sem gera greinina og félagið óaðlaðandi. Auk þess verður alltaf þörf á váttryggingum og viðskiptavinirnir munu ávallt leitast við að tryggja verðmætin í lífi sínu.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010).

<sup>96</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

---

## **Hve mikil er áhætta og óvissa í framtíð atvinnugreinar?**

Með betri og faglegri umgjörð, þar með talið lagalegri um starfsemi váttryggingafélaga, má meðal annars takmarka þá óvissu og áhættu sem felst í starfsemi váttryggingafélaga í framtíðinni.<sup>97</sup> Það má áætla að óvissa sé með þá þætti á sviði stjórnskipunar þar sem óstöðugleiki er til staðar í þjóðfélaginu. Óvissa um það hvort fólk muni halda áfram ráðstöfunartekjum sínum til að kaupa váttryggingar og óvissa um hvort fjölgun fyrirtækja muni halda áfram eða dragast verulega saman.

## **Veitir þátttaka í þessari atvinnugrein möguleika á árangri í annarri atvinnugrein?**

Váttryggingastarfsemi bíður upp á fjölbreytta hliðarstarfsemi þar sem greinin krefst þekkingar á öllum formum fjölskyldna og fyrirtækja. Váttryggingafélög hafa í gegnum tíðina nýtt sér sérfræðiþekkingu sína í ákveðnum greinum og tekið þátt, beint eða óbeint, í uppbyggingu annarra félaga eða hafið starfsemi sjálf. Til að mynda buðu Sjóvá uppá lán til bílakaupa og tóku þátt í rekstri Securitas. Sjóvá er með starfandi forvarnahús sem er fræðslumiðstöð þar sem gestir fá meðvitund um þau lífsgæði sem felast í forvörnum á ýmsum sviðum. Í Forvarnahúsinu getur fólk prófað hvernig er að lenda í árekstri á 7 kílómetra hraða og hvernig það er að vera inni í bíl sem veltur. Upplifa kraftinn sem losnar úr læðingi við árekstur í árekstrarvog og finna hve auðveldlega áfengi hefur áhrif á sjónina með ölvunargleraugum. Í Forvarnahúsinu er margvíslegur búnaður sem tengist forvörnum á heimilum og í fyrirtækjum. Meðal annars er uppsett öruggt heimili, í samstarfi við IKEA, þar sem gestir geta komið og skoðað hvernig best er að haga öryggismálum á heimilinu.<sup>98</sup>

Einnig eru þrjú líftryggingafélög starfandi á Íslandi sem tengjast Sjóvá, TM og VÍS.

Það er ljóst að váttryggingastarfsemi er fjölbreytt starfsemi þrátt fyrir að starfa undir miklu eftirliti og ströngum reglum. Fjölbreyntin leiðir af sér mikla þekkingu sem auðveldlega getur nýst í rekstri annarskonar fyrirtækja. Þá segir í 13. gr. laga nr. 56/2010 hverskonar hliðarstarfsemi váttryggingafélögum er heimilt að hafa.

---

<sup>97</sup> Sveinn Segatta (Munnleg heimild 3. nóvember 2010)

<sup>98</sup> Sjóvá-Almennar tryggingar. (e.d.)



---

## 6. SJÓVÁ-ALMENNAR TRYGGINGAR HF. ÁRIÐ 2010 OG MARKMIÐ 2011

Þessi kafli er skrifaður utan atvinnuvegagreiningar Thompson og Strickland og er markmið hans að varpa ljósi á stöðu félagsins samkvæmt nýjustu tölum og gera grein fyrir markmiðum fyrir árið 2011.

Auk þess taka mælingar kaflans til allrar nýsölu, ekki einungis skaðatrygginga. Árið 2010 hefur verið viðburðaríkt í sölumálum og voru markmið félagsins sett að sækja góð viðskipti og þegar talað er um góð viðskipti er um að ræða aðila með fá eða engin tjón. Einnig var markmiðið að sækja á þá góðu aðila sem við þekkjum til og fóru frá Sjóvá-Almennum tryggingum hf. þegar áhrif kreppunnar voru sem mest.<sup>99</sup>

Söluaukning á sér stað árið 2010 miðað við fyrri ár og er því víst að aðgerðir sem Sjóvá-Almennar tryggingar hf. greip til við bankahrunið og kreppuna hafa borið góðan árangur. Sjóvá-Almennar tryggingar hf. hafa einnig náð góðum árangri með fyrirtækjaviðskiptavinum. Áður hefur komið fram í skýrslunni að fjöldi virkra fyrirtækja á Íslandi samkvæmt Creditinfo Lánstraust hf. 19.177 árið 2009. Nýjustu tölur sýna að mikil fækkun hefur átt sér stað í fjölda fyrirtækja á Íslandi og kemur fram í greiningu Sjóvá-Almennar tryggingar hf. að í upphafi árs hafi 15.953 fyrirtæki verið virk á Íslandi samkvæmt Creditinfo Lánstraust hf. Fjöldi fyrirtækja í rekstri í dag er hinsvegar 15.119. Sjóvá-Almennar tryggingar hf. hefur ekki misst markaðshlutdeild í fyrirtækjaviðskiptum sem eru með pakka<sup>100</sup>. Árangurinn er góður þar sem um 5% fækkun fyrirtækja það sem af er árinu 2010.<sup>101</sup>

Viðskiptavinum fer ekki fjölgandi heldur er viðskiptamagn á hvern viðskiptavin að minnka og eru skýringar þess nokkrar. Ökutækjaflotinn er að eldast sem þýðir færri kaskótryggingar og ef lán eru greidd upp þá er kaskótryggingu sagt upp í kjölfarið þar sem krafan frá fjármögnunarfyrirtækinu er ekki lengur til staðar. 75% af fækkun ökutækja á sér þá skýringu að vera fækkun ökutækja hjá núverandi viðskiptavinum. Fyrirtæki sjá sér nauðsyn að segja upp ónauðsynlegum tryggingum vegna sparnaðar og þá fara fram fleiri útboð, verðkannanir og krafan um lækkuð iðgjöld er sterkari en áður.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 10.12.2010).

<sup>100</sup> *Orðskýring*: Atvinnurekstrarpakki Sjóvá-Almennar tryggingar hf. Til að váttryggingavernd fyrirtækja teljist Atvinnurekstrarpakki þarf verndin að samanstanda af þremur váttryggingum. Þær eru brunatrygging lausafjár, rekstrarstöðvunartrygging og frjáls ábyrgðartrygging.

<sup>101</sup> Sveinn Segatta. (Munnleg heimild 10.12.2010).

<sup>102</sup> Sveinn Segatta. (Munnlega heimild 10.12.2010).

---

## Markmið 2011

Árið 2011 þarf Sjóvá-Almennar tryggingar hf. að takast á við margvísleg verkefni og áskoranir verða metnar á sviðum þjónustu, sölu og starfseminnar sjálfrar.

### Þjónustan

Ímynd félagsins hefur laskast og er það eitt mikilvægasta verkefni Sjóvá-Almennra trygginga hf. árið 2011 að bæta hana eins og mögulegt er með markvissum aðgerðum. Þeir helstu þættir þjónustunnar sem einblínt verður á eru:

- ✓ Aðgreining með frammúrskarandi þjónustu.
- ✓ Gæðastjórnun alls efnis sem félagið sendir frá sér.
- ✓ Áhættustýring með upplýsingum um viðskiptasögu.
- ✓ Minnka brottfall góðra viðskiptavina.
- ✓ Bestu viðskiptavinirnir fá bestu kjörin.
- ✓ Fjölga símtölum til viðskiptavina og fækka símtölum frá viðskiptavinum.

### Salan

Einn mikilvægasti hlekkur í uppbyggingu góðs viðskiptavinahóps er gæði í sölu. Markmið söludeildar verður að þetta verndir viðskiptavina.

- ✓ Auka viðskiptaumfang hvers viðskiptavinar.
- ✓ Selja á virði en ekki verði.
- ✓ Bæta afsláttarstýringu.
- ✓ Veftilboðskerfi verður í notkun hjá öllum sölumönnum.
- ✓ Verjast yfir 110 sölumönnum samkeppninnar.
- ✓ Áhættugreining nýrra viðskiptavina.

### Starfsemin

- ✓ Bæta afkomu um leið og viðskiptavinum fjölgar.
- ✓ Auka gæði með bættri áhættustýringu.
- ✓ Aðgengi og upplýsinga verður viðskiptavinamiðað en ekki rekstrarmiðað.<sup>103</sup>

Með þessum áhersluþáttum er talið að uppganga Sjóvá-Almennar tryggingar hf. muni halda áfram og félagið mun taka á sig þá mynd á ný sem leiðandi váttryggingafélag á Íslandi.

---

<sup>103</sup> Sala og ráðgjöf Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (2010).

---

## 7. SAMANTEKT OG NIÐURSTÖÐUR

Viðfangsefni þessarar skýrslu var að leggja mat á samkeppnisstöðu Sjóvá-Almennar tryggingar hf. Skýrsluhöfundur notaðist við atvinnuvegagreiningu Thompson og Strickland og leitaðist skýrsluhöfundur við að svara rannsóknarspurningunni:

### **Hver er samkeppnisstaða Sjóvá-Almennra trygginga hf. og hver er framtíð hennar?**

Niðurstöður skýrsluhöfundar voru margvíslegar og voru margir þættir sem þessar hugleiðingar leiddu að. Atvinnuvegagreiningin var framkvæmd til að greina þá markaðsstöðu sem Sjóvá-Almennar tryggingar hf. er í miðað við gögn síðustu 5-10 ára. Því næst var árið 2010 skoðað sérstaklega og lagðar fram þær áætlanir sem fyrir liggja til nánustu framtíðar. Við mat skýrsluhöfundar á markaðsstöðu Sjóvá-Almennar tryggingar hf. voru skoðir 7 meginþættir er koma við starfsemi félagsins í samkeppnislegum skilningi og er þar horft á þá ytri þætti sem geta haft áhrif á hana. Við upphaf rannsóknarinnar er litið á þá hagrænu þætti sem hafa áhrif á reksturinn svo sem stærð markaðar og fjölda samkeppnisaðila. Þar kom fram að Sjóvá-Almennar tryggingar hf. hefur síðastliðin 5 ár misst markaðshlutdeild sem nemur 7.68% og mælast um 28,34% en eru samt sem áður næststærsta váttryggingafélagið á íslenskum váttryggingamarkaði. Stærðarhagkvæmni félaganna hefur mikið að segja á váttryggingamarkaði þar sem þrjú af fjórum váttryggingafélögum á skaðatryggingamarkaði eru með yfir 25% markaðshlutdeild, sú staðreynd skapar það mikla samkeppnisumhverfi sem félögin búa við. Lagalegt umhverfi félaganna býður viðskiptavinum félaganna að skipta mjög auðveldlega um váttryggingafélag og það mikla samkeppnisumhverfi sem hefur myndast á markaðnum birtist að mestu leyti í formi verðsamanburðar. Þó spilar þar einnig stórt hlutverk ímynd félaganna út til viðskiptavina og mátti sjá árið 2009 að Sjóvá-Almennar tryggingar hf. og Váttryggingafélag Íslands lækkuðu í mælingum á tryggð viðskiptavina og það vegna ímyndar. Þá þróun má að mestu rekja til eignarhalds á félögunum.

Áður kom fram hversu stór félögin eru sem eru á váttryggingamarkaði á Íslandi og ef litið er á möguleikann fyrir nýtt váttryggingafélag að ryðja sér til rúms á markaðnum er það öruggt að gríðarlegt fjármagn þarf til ásamt því að standast skilyrði nýs eftirlitsaðila, Fjármálaeftirlitsins. Stærstu áhrifaþættir í starfsumhverfi váttryggingafélaga eru lög og reglugerðir, efnahagslegar ákvarðanir ríkisstjórnarinnar og óstöðugleiki þjóðfélagsins þar sem allir þessir þættir hafa mest að segja um afkomu félaganna. Þjóðfélagið þarf að hafa aur á milli handanna til að bæta við sig eignum og auka verðmætin í lífi sínu og þar með bæta við

---

þörf sína á váttryggingavernd. Ákvarðanavald og laga- og reglugerðarsetning ríkisstjórnar um meðal annars skatta og gjöld eru þar, óbeint, áhrifavaldar á afkomu váttryggingafélaga. Til að meta hæfi félagsins til að mæta þeim breytingum þarf að gera sér grein fyrir styrkleikum og veikleikum ásamt því að vita hvar ógnirnar liggja og tækifærin leynast. Sjóvá-Almennar tryggingar hf. ber styrk sinn í þjónustunni sem það veitir viðskiptavinum sínum, veikleikarnir leynast einnig í þjónustubáttum þar sem tækifæri eru til að bæta þjónustuna, og þar með styrkleikann, enn meira. Annar veikleiki félagsins er ímyndin sem beðið hefur hnekki og er einnig tækifæri til að bæta hana með markvissri stefnumótun. Ógnanir leynast eins og áður segir í efnahagslegum og stjórnskipulegum þáttum. Þá eru tækifæri til að taka upp samstarf við banka, markaðsvæða félagið enn frekar og styrkja helsta vörumerki félagsins STOFN.

Til að nýta tækifærin þarf að koma auga á þá stefnubreytingu sem samkeppnisaðilinn gæti tekið til næst. Skýrsluhöfundur mat það sem svo að samkeppnisaðilarnir væru líklegastir til að grípa til þeirrar stefnu að bæta sína veikleika. Vinnuhópur sem lagði mat á stöðu félaganna mat sem svo að önnur félög ættu öll veikleika að sækja í viðbragðstíma þjónustu og tjónauppgjör. Erfitt er þó fyrir váttryggingafélögin að vera vinsæl á sviði tjónauppgjóra en viðbragðstímann má líklega snúa upp í styrkleika. Vörður tryggingar hf. mun halda áfram að þróast sem sterkt váttryggingafélag og bæta vöruúrval sitt ásamt því að verða tæknilega samkeppnishæfari. Tryggingamiðstöðin hf. mun líklega bregðast við, og hafa gert, kröfu um að bæta tjónaþjónustu sína og hafa auglýsingum þeirra aðallega verið miðað á þá þætti með“ef þú ert tryggður þá færðu það bætt“ slagorðinu. Váttryggingafélag Íslands hf. mun halda áfram að nýta sér stærð sína í auglýsingum og miða á forvarnir í áframhaldandi uppbyggingu ímyndar félagsins. Val viðskiptavina á váttryggingafélagi byggist mest á verði, þjónustu og ímynd félaganna. Þeir þættir hinsvegar sem verða til þess að koma félagi úr samkeppnislegu jafnvægi eru orðspor, óstöðugleiki og fjárfestingastefna. Allir þessir þættir geta skapað vantraust á félagið og orðið til þess að viðskiptavinir yfirgefi það. Einnig getur það orðið til þess að félögin missi lykilstarfsmenn og þeir vega oft einnig þungt í því hvaða váttryggingafélag viðskiptavinurinn velur.

Vöxtur váttryggingamarkaðarins miðast við Ísland og er þar talið fólksfjölgun og fjölgun ökutækja og fyrirtækja. Hraðastur hefur verið vöxtur fyrirtækja síðastliðin 5 ár en nú árið 2010 hefur orðið viðsnúningur á þeim markaði og fyrirtækjum fækkað um 5% á árinu eða frá janúar til nóvember. Hagnaður greinarinnar er nægur eða um 1,75 milljarðar króna samkvæmt gögnum sem félögin fjögur skila til Fjármálaeftirlitsins. Vettvangur félaganna til vaxtar er að sækja á markaðshlutdeild hvors annars og nýta sér veikleika annarra félaga. Einnig vilja félögin styrkja sín núverandi viðskiptasambönd með því að þétta váttryggingavernd þeirra.

---

Síðastliðið ár hafa viðskiptavinir félaganna verið að draga úr „ónauðsynlegum“ tryggingum og ber að líta á það sem tækifæri til framtíðar að geta selt þessum viðskiptavinum vörur sínar aftur og stuðla þannig að öflugri krosssölu innan viðskiptavinahópsins sem þegar er til staðar. Ekki þykir líklegt að félögin haldi strax út aðra starfsemi en þau eru nú þegar í og hafa til hliðar. Sjóvá-Almennar tryggingar hf. ásamt Tryggingamiðstöðinni hf. og Vátryggingafélagi Íslands reka líftryggingafélög og rekur Sjóvá-Almennar tryggingar hf. einnig Forvarnarhús. Önnur hliðarstarfsemi sem leyfileg er má finna í lögum um vátryggingastarfsemi nr. 56/2010. Í kaflanum utan atvinnuvegagreiningarinnar má sjá hver styrkur Sjóvá-Almennar tryggingar hf. er í raun. Félagið nær miklum árangri á árinu 2010 og bætir við sig markaðshlutdeild í fyrsta sinn í fimm ár. Örug og skilvirk stefnumótun sem ráðist var í fyrr á árinu á stóran hlut af þeirri velgengni meðal annars þar sem allir starfsmenn komu saman og funduðu um stöðu félagsins. Afreksturinn er ótvíæður, félagið er á uppleið og jákvæðir hlutir líta dagsins ljós.

### **Niðurstaða**

Sjóvá-Almennar tryggingar hf. hefur ekki mælst með lægri markaðshlutdeild síðastliðin 5 ár heldur en það gerði nú í upphafi árs. Ástæðurnar eru margar en það sem helst ber á að líta er ímynd og umhverfi. Markaðsstaða Sjóvá-Almennar tryggingar hf. var því verri en oft áður en viðbrögð stjórnenda félagsins og samstaða starfsmanna gerðu það að verkum að í fyrsta skipti í fimm ár hefur markaðshlutdeild félagsins legið upp á við. Þegar vandinn hefur verið greindur, stefnan verið mótuð og skilaboðin send er ekki hægt að segja annað en að markaðsstaða Sjóvá-Almennra trygginga hf. sé björt til framtíðar og áætlanir fyrir árið 2011 eru enn ítarlegri en þær sem báru svo góðan árangur árið 2010. Niðurstaða skýrsluhöfundar er því sú að markaðsstaða Sjóvá-Almennar tryggingar hf. var orðin erfið en þegar litið er til framtíðar má sjá fyrir enda stormsins og bjarta tíma framundan. Næg eru tækifærin og verkfærakistan er full af verkfærum til að auka enn meira við markaðshlutdeild til framtíðar.

---

## 8. LOKAORÐ

Eins og skýrsluhöfundur benti á í inngangi skýrslunnar þá hefur Sjóvá-Almennar tryggingar hf. verið mikið í umræðunni undanfarin misseri. Umræðan hefur ekki öll verið jákvæð og ímynd félagsins beðið hnekki sem hefur gert það að verkum að félagið þurfti að ráðast í vinnu sem myndi skila þeim aftur þeirri ímynd sem það stóð fyrir áður sem leiðandi váttryggingafélag á Íslandi. Markaðshlutdeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. hefur dregist saman síðastliðin 5 ár en bjart er framundan og hefur samstaða starfsfólks, staðfesta stjórnenda og forysta Lárusar Ásgeirssonar forstjóra gert það að verkum að félagið er á uppleið á ný. Vissulega er áfram óvissa í eignarhaldi félagsins en slegið hefur verið á þær raddir með góðri endurskipulagningu og nýrri stjórn. Yfirlýsing um að sölufæri sé lokið og áætlanir um að koma félaginu í Kauphöllina á næstu 2-3 árum ýta undir bjartsýnisraddir í kringum Sjóvá-Almennar tryggingar hf. Markaðurinn leyfir vöxt og verður Sjóvá-Almennar tryggingar hf. að teljast mikil ógn til samkeppninnar sem er annars mjög sterk á váttryggingamarkaði á Íslandi.

Skýrsluhöfundur er viss um að ef stjórnendur Sjóvá-Almennar tryggingar hf. halda sínu striki og sýna ógnunum markaðarins þau viðbrögð sem hún hefur gert á árinu 2010 mun félagið verða leiðandi á ný á íslenskum váttryggingamarkaði og halda áfram að bjóða núverandi og framtíðar viðskiptavinum sínum framúrskarandi vöruúrval og þjónustu.

---

## 9. HEIMILDASKRÁ

### *Ritaðar heimildir*

Bogi Þór Siguroddsson. (2000). *Sigur í samkeppni*. Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulíffins og Útgáfufélagið Heimsljós.

Guðný Björnsdóttir. (2006). *Vátryggingalögfræði: Vátryggingaréttur og nokkur tengd réttarsvið*. Reykjavík: Samband íslenskra tryggingafélaga.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing* (4. útgáfa). Harlow: Pearson Education.

Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management* (11. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip., Armstrong, Gary., Saunders, John., Wong, Veronica. (2002). *Principles of Marketing* (3. útgáfa). Essex, England: Pearson Education Limited.

Malholtra, Natesh. K. (2004). *Marketing research* (4. útgáfa) New Jersey: Prentice Hall.

Samtök fjármálafyrirtækja. (2010). *Handbók með lögum um vátryggingastarfsemi og lögum um opinbert eftirlit með fjármálastarfsemi*.

Thompson, Arthur A., Strickland, A. J. III., Gamble, John E. (2010). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (17. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irwin.

---

## Vefheimildir

- Alþingi. (e.d.) *Umferðalög*. Sótt 27.11.2010 af  
<http://www.althingi.is/lagas/nuna/1987050.html>
- Alþingi. (e.d.) *Frumvarp til laga*. 10.12.2010 af  
<http://www.althingi.is/altext/130/s/0215.html>
- Creditinfo Lánstraust hf. (e.d.). *Markhópalistar*. Sótt 08.12.2010 af  
<http://www.creditinfo.is/lanstraust/onnur-thjonusta/markhopalistar/>
- Fjármálaeftirlitið. (e.d.). *Solvency II*. Sótt 07.12.2010 af  
<http://fme.is/?PageID=921>
- Fjármálaeftirlitið. (e.d.). *Grundvöllur og framkvæmd*. Sótt 24.11.2010 af  
<http://fme.is/?PageID=45>
- Fjármálaeftirlitið. (e.d.). *Eftirlitsskyld starfsemi*. Sótt 24.11.2010 af  
<http://www.fme.is/?PageID=98>
- Hagstofa Íslands. (e.d.) *Fjölskyldan*. Sótt 25.11.2010 af  
<http://hagstofa.is/Hagtolar/Mannfjoldi/Fjolskyldan>
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Fyrirtæki*. Sótt 25.11.2010 af  
<http://hagstofa.is/Hagtolar/Fyrirtaeki-og-velta/Fyrirtaeki>
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Samgöngur*. Sótt 25.11.2010 af  
<http://hagstofa.is/Hagtolar/Ferdamal-samgongur-upplysingatae/Flug>
- Sjóvá-Almennar tryggingar hf.(e.d.). *Forvarnarhúsið*. Sótt 04.11.2010 af  
<http://www.sjova.is/view.asp?cat=1147>
- Sjóvá-Almennar tryggingar hf. (e.d.). *Starfsfólk*. Sótt 08.12.2010 af  
<http://www.sjova.is/employees.asp?cat=224>
- Tryggingamiðstöðin hf. (e.d.). *Skipurit*. Sótt 08.12.2010 af  
<http://www.tm.is/tm/starfsemin/skipurit>
- Tryggingamiðstöðin hf. (e.d.). *Starfsemin*. Sótt 08.12.2010 af  
<http://www.tm.is/tm/starfsemin/stefna>
- Vátryggingafélag Íslands hf. (e.d.). *Starfsemi og rekstur*. sótt 08.12.2010 af  
<http://vis.is/vis/starfsemi/>
- Vátryggingafélag Íslands hf. (e.d.). *Fréttir af VÍS*. Sótt 04.12.2010 af  
<http://vis.is/vis/frettir/>



---

### ***Munnlegar heimildir***

Sveinn Segatta, framkvæmdastjóri Sölu- og ráðgjöf, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Þorvaldur I. Birgisson, sérfræðingur Áhætta og greining, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
María Guðmundsdóttir, forstöðumaður Sala- og ráðgjöf, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Þóra Hallgrímsdóttir, aðallögfræðingur, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Sigurjón Andrésón, markaðsstjóri, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Geirarður Geirarðsson, forstöðumaður eignatjóna, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Eyrún Baldvinsdóttir, forstöðumaður Sjóvá Líf, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Kristín Jónsdóttir, ráðgjafi, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Ragnheiður S. Sigurvinsdóttir, sérfræðingur á fjármálasviði, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Hrönn Sigurðardóttir, ráðgjafi, ráðgjöf og þjónusta, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Jóna Margrét Hreinsdóttir, forstöðumaður tjónaþjónustu, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Geir Jóhannsson, viðskiptastjóri, Sjóvá-Almennar tryggingar hf.

### ***Skýrslur og annað ritað efni***

Áhætta og greining. (2010). *Afkomugreining*. Reykjavík: Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Markaðsdeild. (2010). *Endurskoðun Stofns*. Reykjavík: Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Sala og ráðgjöf. (2010). *Áætlun 2011*. Reykjavík: Sjóvá-Almennar tryggingar hf.  
Signý Ólafsdóttir. (2010). *Samanburður við önnur félög*. Reykjavík: Sjóvá-Almennar tryggingar hf.

---

## 9.1. MYNDASKRÁ

Mynd 1	Rannsóknarferill Philip Kotler	2
Mynd 2	5 krafta líkan Porter	9
Mynd 3	Samantekt á 5 krafta líkani Porters	26
Mynd 4	Samantekt á PESTEL greiningu	30
Mynd 5	Styrkleikar	32
Mynd 6	Veikleikar	32
Mynd 7	Samantekt SVÓT	33
Mynd 8	Veikleikar samkeppnisaðila	34
Mynd 9	Líkleg stefna samkeppnisaðila	36

## 9.2. TÖFLUSKRÁ

Tafla 1	Bókfærð iðgjöld váttryggingafélaganna frá 2005-2009	19
Tafla 2	Raunaukning iðgjalda í skaðatryggingum	19
Tafla 3	Markaðshlutdeild eftir iðgjöldum skaðatrygginga	20
Tafla 4	Markaðsvöxtur	37
Tafla 5	Hagnaður markaðarins	38

---

## 10. VIÐAUKAR

### Viðauki 1

PESTEL greining

### Viðauki 2

PORTER

### Viðauki 3

SVÓT greining

### Viðauki 4

Bókfærð iðgjöld

### Viðauki 5

Samantekt Fjármáladeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. á ársskýrslum váttryggingafélaga 2009, skaðatryggingahluta sent Fjármálaeftirliti og birt á vef þeirra.

### Viðauki 6

Samantekt Fjármáladeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. á ársskýrslum váttryggingafélaga 2008, skaðatryggingahluta sent Fjármálaeftirliti og birt á vef þeirra.

### Viðauki 7

Tölvupóstur frá Ingu Birnu Einarsdóttur Fjármálaeftirlitið

### Viðauki 8

Tölvupóstur frá Þóru Hallgrímsdóttur aðallögfræðings Sjóvá-Almennar tryggingar hf.

## Viðauki 1

### Samantekt PESTEL

Stjórn mála legir þættir		
Áhrifaþættir	Líkleg þróun	Líkleg áhrif
Stjórn skipulag	Aðild að ESB	Neikvæð: Opnari markaður fyrir erlend stórfyrirtæki
Skattar og gjöld	Hækkun	Neikvæð: Fólk hefur minna á milli handanna og er ólíklegri til að geta greitt reikninga og kaupa sér tryggingar. Einnig minnka eignir fólks og þar með þörf á tryggingum.
Óstöðugleiki	Vantrú	Neikvæð: Óvissuástand dregur úr ákvarðanatöku
Aukin vitund	Neytendur betur upplýstir	Jákvætt: Eykur kröfur á félagið til gagnsæi og einfaldleika
Efnahagslegir þættir		
Áhrifaþættir	Líkleg þróun	Líkleg áhrif
Skammtímasjónarmið	Minni þörf á váttryggingum	Neikvæð: færri skírteini
Skattar og gjöld	Hækkun	Neikvæð: Fólk hefur minna á milli handanna og er ólíklegri til að geta greitt reikninga og kaupa sér tryggingar. Einnig minnka eignir fólks og þar með þörf á tryggingum.
Óstöðugleiki	Vantrú	Neikvæð: Óvissuástand dregur úr ákvarðanatöku
Aukin vitund	Neytendur betur upplýstir	Jákvætt: Eykur kröfur á félagið til gagnsæi og einfaldleika
Samfélagslegir þættir		
Áhrifaþættir	Líkleg þróun	Líkleg áhrif
Kröfuharka	Meiri kröfur	Jákvætt: Aukið gangsæi og aukin viðskiptavinavitund. Neikvætt: Aukið brottfall og harðari samkeppni á grundvelli verða
Breyting viðskiptavinahóp	á Minni tryggð	Jákvætt: Kallar á viðskiptavinagreiningu og skýrar áætlanir varðandi markhópa og aðgerðir til að ná til þeirra. Leiðir til meiri markaðsvæðingu félagsins. Neikvætt: Minni persónuleg samskipti og aukin netvæðing.
Ímynd	Endurreisn	Jákvætt: Nýjir eigendur, ný stjórn þarf að leggja línur hvað varðar framtíð. Mikilvægt að sýna festu og traust á viðskiptavinum og styrkja ímyndina Neikvætt: Áframhaldandi óvissa með eignarhald.

<b>Forvarnir</b>	Aukin eftirspurn	Jákvætt: Styrkir ímynd Sjóvá á vettvangi almannatenglsa sem verður mikilvægur þáttur í uppbyggingu ímyndar Sjóvá
<b>Tæknilegir þættir</b>		
<b>Áhrifaþættir</b>	<b>Líkleg þróun</b>	<b>Líkleg áhrif</b>
<b>Tækninýjungar</b>	Rafrænt Sjóvá	Jákvætt:
<b>Betra upplýsingakerfi</b>	Meiri hraði	Jákvætt: Viðskiptavinurinn upplifir betri þjónustu og hraðari.
<b>Einfeldni</b>	Færri skref	Jákvætt: Viðskiptavinurinn getur verslað tryggingar á netinu.
<b>Tjónatilkynningar</b>	Minna áreiti	Jákvætt: Samskipti einfölduð og auðveldara fyrir tjónþola að útskýra sitt tjón.
<b>Umhverfislegir þættir</b>		
<b>Áhrifaþættir</b>	<b>Líkleg þróun</b>	<b>Líkleg áhrif</b>
<b>Pappírslaus viðskipti</b>	Rafrænt Sjóvá	Jákvætt:
<b>Veðurfar</b>	Auknar forvarnir	Jákvætt: Tilkynningar um óveður með sms til að auka vitund viðskiptavina á tjónum sem geta orðið vegna veðurs.
<b>Fólksfjölgun</b>	Fólki er að fjölga	Jákvætt: Fjölgun viðskiptavina.
<b>Lagalegir þættir</b>		
<b>Áhrifaþættir</b>	<b>Líkleg þróun</b>	<b>Líkleg áhrif</b>
<b>Fjármálaeftirlit</b>	Aukið eftirlit	Jákvætt: Aukið traust og vitund um starfsemina.
<b>Gjaldþol</b>	Aukin krafa um eigið fé	Jákvætt: Eigið fé bundið og meira gagnsæi. Stöndum jafnfætis evrópskum váttryggingafélögum. Samræmi í uppgjöri félaga og samanburðarhefði verður meiri
<b>Skyldutryggingar</b>	Aukinn fjöldi	Jákvætt: Aukin viðskipti

## Viðauki 2

### PORTER

Umhverfisþættir	Áhrifaþættir	Líkleg áhrif á starfsemi Sjóvá
Samkeppnisaðilar	Kyrrstaða samkeppnisaðila á markaði. Stórfyrirtæki sem eru mjög markaðsdrifin	Markaðsdrifni félaganna hefur orðið til þess að Sjóvá hefur misst markaðshlutdeild. Ímynd Sjóvá á undir högg að sækja og er því farið varlegar í markaðsmál á meðan önnur félög eru mjög áberandi.
Innkoma nýrra aðila á markað	Innganga Íslands í ESB. Fjárhagsstyrkur.	Innkoma erlendra aðila myndi hafa mikil áhrif á starfsemi Sjóvá. Hinsvegar geta einnig leynst tækifæri í samstarfi við stór erlend tryggingafélög.
Staðkvæmdarvörur	Samkeppnisaðilar.	Staðkvæmdarvörur Sjóvá eru vörur samkeppnisaðilans þar sem það kemur raunverulega ekkert í staðin fyrir vátryggingar.
Samningsstaða birgja	Endurtryggjendur	Endurtryggjendur geta haft mikil áhrif á vátryggingastofn Sjóvá. Allt að 300 mkr. Ábyrgð leiðir af sér mikil afleidd viðskipti. Sem dæmi um slíka samninga hjá Sjóvá er Isavia og Eimskip.
Samningsstaða kaupenda	Lengd vátryggingasamninga samkvæmt lögum.	Það er tiltölulega auðvelt fyrir viðskiptavini að skipta á milli félaga en þó er öryggi í því fyrir Sjóvá að allir vátryggingasamningar eru til eins árs.

---

### Viðauki 3

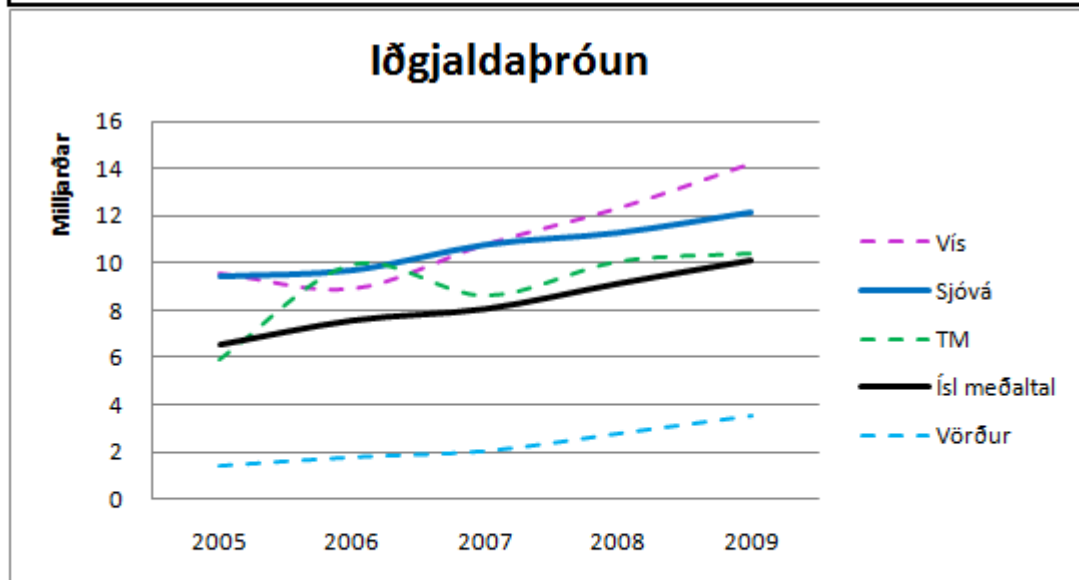
#### SVÓT greining samantekt

Styrkleikar	Veikleikar
STOFN kjör Forvarnir Þjónustuveita Nágrannavarsla Kvennahlaupið Áhættugreining Tjónaþjónusta Útibú	Tjónauppgjör Útsent efni Ímynd Heimasíða Greiðsluúrræði Vöruúrval Vörugæði
Ógnanir	Tækifæri
ESB Eignarhald Verðlag	Samstarf við banka Markaðsvæðing Forvarnir STOFN

## Viðauki 4

### Bókfærð iðgjöld

Bókfærð iðgjöld					
	Ísl meðaltal	Sjóvá	TM	Vís	Vörður
2005	6.583.702	9.400.674	5.885.955	9.604.782	1.443.399
2006	7.594.638	9.674.245	9.944.215	8.956.234	1.803.856
2007	8.071.746	10.779.697	8.617.413	10.831.442	2.058.431
2008	9.128.919	11.292.185	10.077.048	12.367.239	2.779.205
2009	10.092.363	12.171.794	10.418.515	14.265.293	3.513.849





## Viðauki 5

### Samantekt Fjármáladeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. á ársskýrslum váttryggingafélaga 2009, skaðatryggingahluta sent Fjármálaeftirliti og birt á vef þeirra.

2009					
Gengi 31.12.09	Ísl meðaltal	Sjóvá	TM	Vís	Vörður
Bókfærð iðgjöld	9.002.472	11.219.673	10.292.506	14.497.708	
Breyting á iðgjaldaskuld	-105.199	198.697	-183.357	-232.415	-203.719
Endurgreiðsla	-102.358	-409.433	0	0	0
Iðgjöld ársins	9.711.462	11.008.937	10.109.149	14.265.293	3.462.469
Bókfærð iðgjöld, hluti endurtryggjenda	-681.236	-961.613	-906.440	-619.151	-237.740
Breyting á iðgjaldaskuld, hluti endurtryggjenda	-8.032	-38.536	1.670	4.737	0
Endurtryggingariðgjöld	-689.268	-1.000.149	-904.770	-614.414	-237.740
Eigin iðgjöld ársins	9.022.194	10.008.788	9.204.379	13.650.879	3.224.729
Fjárfestingartekjur af váttr./skaðatr.rekstri	1.248.231	1.647.686	1.668.689	1.535.838	140.709
Aðrar tekjur að frádr. hl. end.	22.801	0	0	91.203	0
Bókfærð tjón	-7.765.647	-8.742.333	-7.931.585	-11.530.426	-2.858.242
Breyting á tjónaskuld	-569.242	125.920	-1.162.768	-743.721	-496.400
Tjón ársins	-8.334.889	-8.616.413	-9.094.353	-12.274.147	-3.354.642
Bókfærð tjón, hluti endurtryggjenda	359.185	413.122	293.888	452.697	277.033
Breyting á tjónaskuld, hluti endurtryggjenda	-65.969	-387.582	-1.702	-116.100	241.508
Hluti endurtryggjenda í tjónum ársins	293.216	25.540	292.186	336.597	518.541
Eigin tjón ársins	-8.041.673	-8.590.873	-8.802.167	-11.937.550	-2.836.101
Breyt. á annarri váttr.skuld að frádr. hl. end.	0	0	0	0	0
Ágóðahlutd. og afsl. að frádr. hl. end.	0	0	0	0	0
Söluakostnaður	-1.238.497	-1.274.979	-733.758	-2.752.775	-192.475
Breyting á yfirfærðum söluakostnaði	0	0	0	0	0
Skrifstofu- og stjórnunarkostnaður	-614.889	-751.701	-1.115.518	0	-592.338
Umboðslaun og ágóðahluti frá endurtr.	39.271	105.725	14.778	16.712	19.867
Hreinn rekstrarkostnaður	-1.814.116	-1.920.955	-1.834.498	-2.736.063	-764.946
Annar kostn. að frádr. hl. end.	0	0	0	0	0
Breyting á útjöfnunarskuld	0	0	0	0	0
Hagnaður eða tap af váttr./skaðatr.rekstri	437.437	1.144.646	236.403	604.307	-235.609
Starfsmenn		1	134	218	0
Tjónahlutfall	85,8%	78,3%	90,0%	86,0%	96,9%
Endurtryggingahlutfall	3,7%	7,9%	5,9%	1,8%	-8,7%
Tjóna + Eðurtryggingahlutfall	89,5%	86,2%	95,9%	87,9%	88,2%
Kostnaðarhlutfall	19,1%	18,4%	18,3%	19,3%	22,7%
Samsett hlutfall	108,6%	104,6%	114,2%	107,2%	110,9%
Fjárfestingahlutfall	12,9%	15,0%	16,5%	10,8%	4,1%
Rekstrarhlutfall	96,2%	91,0%	98,0%	96,8%	106,5%
Eigin tjónahlutfall	89,1%	85,8%	95,6%	87,4%	87,9%
Eigin kostnaðarhlutfall	20,1%	19,2%	19,9%	20,0%	23,7%
Eigin samsett hlutfall	109,2%	105,0%	115,6%	107,5%	111,7%
Kostnaður pr. starfsmann	#DIV/0!	2361182	13801	12627	#DIV/0!
Iðgjöld pr. starfsmann	#DIV/0!	12825951	75441	65437	#DIV/0!
Endurtryggingariðgjöld/ Iðgjöld ársins	7,1%	9,1%	9,0%	4,3%	6,9%

## Viðauki 6

### Samantekt Fjármáladeild Sjóvá-Almennar tryggingar hf. á ársskýrslum váttryggingafélaga 2008, skaðatryggingahluta sent Fjármálaeftirliti og birt á vef þeirra.

2008					
Gengi 31.12.08	Ísl meðaltal	Sjóvá	TM	Vís	Vörður
Bókfærð iðgjöld	9.245.652	10.762.356	10.034.265	13.146.189	3.039.797
Breyting á iðgjaldaskuld	-326.441	-28.643	-227.034	-778.950	-271.137
Endurgreiðsla	-123.096	-492.382	0	0	0
Iðgjöld ársins	8.796.115	10.241.331	9.807.231	12.367.239	2.768.660
Bókfærð iðgjöld, hluti endurtryggjenda	-622.326	-837.956	-967.335	-486.994	-197.020
Breyting á iðgjaldaskuld, hluti endurtryggjenda	-8.753	51.791	-53.837	-32.962	-5
Endurtryggingariðgjöld	-631.080	-786.165	-1.021.172	-519.956	-197.025
Eigin iðgjöld ársins	8.165.036	9.455.166	8.786.059	11.847.283	2.571.635
Fjárfestingartekjur af vatr./skaðatr.rekstri	1.414.754	1.274.689	2.541.168	2.028.760	-185.600
Aðrar tekjur að frádr. hl. end.	51.544	0	0	182.182	23.995
Bókfærð tjón	-7.483.006	-8.168.211	-8.864.175	-10.628.720	-2.270.918
Breyting á tjónaskuld	-458.330	-201.766	-635.688	-311.862	-684.002
Tjón ársins	-7.941.336	-8.369.977	-9.499.863	-10.940.582	-2.954.920
Bókfærð tjón, hluti endurtryggjenda	224.619	288.172	149.471	270.812	190.021
Breyting á tjónaskuld, hluti endurtryggjenda	26.431	99.670	77.478	-101.185	29.759
Hluti endurtryggjenda í tjónum ársins	251.050	387.842	226.949	169.627	219.780
Eigin tjón ársins	-7.690.286	-7.982.135	-9.272.914	-10.770.955	-2.735.140
Breyt. á annarri vatr.skuld að frádr. hl. end.	0	0	0	0	0
Ágóðahlutd. og afsl. að frádr. hl. end.	0	0	0	0	0
Sölukostnaður	-1.170.842	-1.244.261	-875.073	-2.463.221	-100.813
Breyting á yfirfærðum sölukostnaði	0	0	0	0	0
Skrifstofu- og stjórnunarkostnaður	-588.120	-753.041	-1.063.004	0	-536.434
Umboðslaun og ágóðahluti frá endurtr.	28.853	81.985	9.779	11.758	11.891
Hreinn rekstrarkostnaður	-1.730.109	-1.915.317	-1.928.298	-2.451.463	-625.356
Annar kostn. að frádr. hl. end.	-49.027	-196.106	0	0	0
Breyting á útjöfnarskuld	0	0	0	0	0
Hagnaður eða tap af vatr./skaðatr.rekstri	161.913	636.297	126.015	835.807	-950.466
Starfsmenn		1	133	210	0
Tjónahlutfall	90,3%	81,7%	96,9%	88,5%	106,7%
Endurtryggingahlutfall	4,0%	3,1%	8,0%	2,7%	-1,3%
Tjóna + Edurtryggingahlutfall	94,3%	84,8%	104,9%	91,2%	105,5%
Kostnaðarhlutfall	20,0%	19,5%	19,8%	19,9%	23,0%
Samsett hlutfall	114,3%	104,3%	124,6%	111,1%	128,5%
Fjárfestingahlutfall	16,1%	12,4%	25,9%	16,4%	-6,7%
Rekstrarhlutfall	98,4%	92,8%	99,0%	95,5%	137,7%
Eigin tjónahlutfall	94,2%	84,4%	105,5%	90,9%	106,4%
Eigin kostnaðarhlutfall	21,2%	20,3%	21,9%	20,7%	24,3%
Eigin samsett hlutfall	115,4%	104,7%	127,5%	111,6%	130,7%
Kostnaður pr. starfsmann	#DIV/0!	2365886	14572	11730	#DIV/0!
Iðgjöld pr. starfsmann	#DIV/0!	12131276	73739	58892	#DIV/0!
Endurtryggingariðgjöld/Iðgjöld ársins	7,2%	7,7%	10,4%	4,2%	7,1%

---

## Viðauki 7

Tölvupóstur frá Ingu Birnu Einarsdóttur Fjármálaeftirlitið

Sæll og blessaður,

FME birtir opinberlega á hverju ári upplýsingar úr rekstri váttryggingafélaga. Þessar upplýsingar eru unnar úr ársskýrslum eftirlitsskyldra aðila. Með því að skoða þær upplýsingar er hægt að finna svar við stærð markaðarins og váttryggingagreinar. Í ársskýrslu FME er ávallt umfjöllun um váttryggingamarkaðinn. Ársskýslur fyrri ára eru aðgengilegar á heimasíðu FME. Upplýsingar um fjöldi fyrirtækja eftirlitsskyldra aðila á váttryggingamarkaði er sömuleiðis hægt að finna á heimasíðu FME. Á íslenskum skaðatryggingamarkaði eru VÍS, TM, Sjóvá og Vörður. Auk þess er European Risk Insurance Company með starfsleyfi hér en starfar alfarið á erlendum markaði.

Stærð þeirra og markaðshlutdeild er hægt að reikna út með því að skoða upplýsingar úr ársreikningum.

Hagstofan tekur saman upplýsingar um fjölda ökutækja og fjölda heimila. Það gæti svarað spurningum um fjölda viðskiptavina því FME heldur ekki beint utan um þær upplýsingar.

Kveðja / Best Regards,

---

**Inga Birna Einarsdóttir**

Fjármálaeftirlitið / Financial Supervisory Authority, Iceland

Sími / Tel.: (+354) 520 3700

mailto:inga@fme.is, <http://www.fme.is>

Fjármálaeftirlitið gerir fyrirvara við tölvupóst: <http://www.fme.is/?pageid=383>

FME's e-mail disclaimer: <http://www.fme.is/?pageid=384>

---

## Viðauki 8

Tölvupóstur frá Þóru Hallgrímsdóttir aðallögfræðing Sjóvá-Almennar trygginga hf.

Sæll,

Almennt er Ísland í gegnum EES samninginn bundið af tilskipunum ESB um váttryggingastarfsemi og hefur innleitt þær í tengslum við þær skuldbindingar sem felast í EES samningnum um rétt til að veita þjónustu. Sama og tilskipanir sem gilda um starfsemi fjármálafyrirtækja t.d. þ.e. réttur til að veita þjónustu á öllu svæðinu kallar á samræmdar reglur um hvernig starfsemin fer fram, þ.e. hverjir geta fengið starfsleyfi o.s.frv.

Ég þekki ekki nægilega vel hvort Ísland hefur gert sérstaka samninga í EES samstarfinu við ESB um að einhverjar skuldbindingar sem ESB ríkin hafa séu ekki hjá EES ríkjunum. Mögulega geturðu fundið eitthvað í sjálfum samningnum um það.

Vona að þetta hjálpi eitthvað.

Kv. Þóra