

**VERTIKAALINEN INTEGRAATIO YRITYKSEN
STRATEGISENA KÄYTTÄYTYMISVALINTANA -
VAKUUTUSALAN YHDENTYMINEN TERVEYS- JA
HYVINVOINTIALALLE**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Laura Partala
Oppiaine: Taloustiede
Ohjaaja: Jaakko Pehkonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Laura Partala	
Työn nimi Vertikaalinen integraatio yrityksen strategisena käyttäytymisvalintana - vakuutusalan yhdentyminen terveys- ja hyvinvointialalle	
Oppiaine Taloustiede	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 8.4.2018	Sivumäärä 70 + 1
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkielma analysoi vakuutusyhtiön vertikaalista integraatiota terveys- ja hyvinvointialalle Suomessa. Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan laajentamista tuotteen arvoketjussa eteen- tai taaksepäin. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkitaan yhden suomalaisen vakuutusyhtiön integroitumista terveys- ja hyvinvointialalle. Tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen integraation insentiivejä sekä integraation toteutuksen mahdollistajia ja haasteita. Tutkimusaineisto koostuu kohdeyrityksessä suoritetuista asiantuntijahaastatteluista, kerätyistä havainnoista yhden liiketoimintayksikön toiminnasta ja yrityksen julkaisuista.</p> <p>Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että yritys voi saavuttaa vertikaalisen integraation avulla useita hyötyjä. Kustannussäästöt ja kasvanut kontrolli ovat kirjallisuudessa yleisesti esitettyjä hyötyjä ja myös tässä tutkielmassa ne havaittiin integraation insentiiveiksi. Näiden lisäksi tutkielmassa havaittiin myös muita insentiivejä. Kirjallisuudessa on esitetty, että yhteistyön ja kumppanuuksien avulla yritys voi saavuttaa toisen alan osaamista käyttämättä omia resursseja. Tutkielma havaitsi terveyspalveluita tuottavien yhteistyökumppaneiden laajat palveluverkostot yhdeksi integraation toteutuksen mahdollistajiksi. Aiemmissä tutkimuksissa on myös todettu yrityskulttuurin voivan vaikuttaa yrityksen tehokkaaseen suorituskykyyn. Myös tässä tutkielmassa rohkean ja kokeilunhaluisen yrityskulttuurin havaittiin olevan mahdollistava tekijä. Tutkielmassa havaittiin yhteensä kahdeksan integraation toteutuksen mahdollistajaa. Myös integraation toteutuksen haasteiden havaittiin olevan osittain yhteneväisiä teoreettisen kirjallisuuden kanssa. Haasteeksi havaittiin muun muassa vakuutusalan sääntely sekä terveys- ja hyvinvointialan kilpailu, joiden on kirjallisuudessa todettu lisäävän markkinaesteitä. Lisäksi aiempien tutkimusten mukaan toimialan ulkopuolelta markkinoille tulleen kilpailijan on haastava kilpailla kokeneempia yrityksiä vastaan. Myös tässä tutkielmassa havaittiin ulkopuolisen kilpailijan asema uudella markkinalla yhdeksi integraation toteutuksen haasteeksi. Tutkielma havaitsi yhteensä kuusi integraation toteutuksen haastetta.</p>	
Asiasanat Vertikaalinen integraatio, vakuutusala, terveys- ja hyvinvointiala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO	5
2 VERTIKAALINEN INTEGRAATIO YRITYKSEN STRATEGISENA KÄYTTÄYTYMISVALINTANA: KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2.1 Yrityksen strateginen käyttäytyminen ja liiketoiminnan rajat	8
2.2 Integraation määritelmä	10
2.3 Kirjallisuuden suuntaukset.....	13
2.4 Integraation hyödyt ja haitat	16
2.5 Integraation markkinaesteet sekä kilpailuedun tavoittelu strategisen kumppanuuden ja yrityskauppojen avulla.....	28
2.5.1 Strateginen kumppanuus ja yrityskaupat	30
2.6 Vertikaalinen integraatio tutkittavana ilmiönä	33
2.6.1 Tutkimus taaksepäin suuntautuneista integraatiosta autoteollisuudessa.....	33
2.6.2 Tutkimus eteenpäin suuntautuneen integraation vaikutuksista toimitusketjuun.....	35
2.7 Yhteenveto.....	38
3 VERTIKAALINEN INTEGRAATIO VAKUUTUSALALLA: HAVAINTOJA TAPAUSTUTKIMUKSEN KOHDEYRITYKSESTÄ	39
3.1 Tutkimusongelma ja metodologia	39
3.2 Tutkimusaineisto.....	41
3.3 Vakuutusala Suomessa.....	43
3.4 Kohdeyrityksen yhdentymisen terveys- ja hyvinvointialalle vuosina 2014-2017	44
3.5 Kohdeyrityksen integraatio yrityksen sisältä tarkasteltuna	48
3.5.1 Insentiivit integraatioon	48
3.5.2 Integraation toteutuksen mahdollistajat.....	50
3.5.3 Haasteet integraation toteutuksessa.....	54
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	55
4.2 Päätäntö	60
LÄHTEET.....	61
LIITTEET.....	71

1 JOHDANTO

Vertikaalisessa integraatiossa yritys laajentaa liiketoimintaansa tuotteen arvoketjussa eteen- tai taaksepäin. Viime vuosikymmenen aikana osa suomalaisista vakuutusyhtiöstä ovat laajentaneet liiketoimintaansa vertikaalisesti eteenpäin terveys- ja hyvinvointialalle. LähiTapiola on ostanut omistusosuuksia kahdesta yrityksestä, jotka tuottavat yksityisiä terveys- ja hyvinvointipalveluita. OP Ryhmä on perustanut oman sairaalaketjun, joka toimii neljällä toimipaikalla. Fennia puolestaan on laajentanut liiketoimintaansa terveys- ja hyvinvointialalle solmimalla yhteistyökumppanuuksia yksityisiä terveyspalveluita tuottavien yritysten kanssa. (LähiTapiola 2016, 11.5.2016; LähiTapiola 2017, 13.6.2017; Pohjola Sairaala 2018; Fennia 2018)

Hallituksen esityksessä (HE 2017/15) eduskunnalle koskien maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistamista esitetään, että terveydenhuollon palveluita voisi jatkossa tuottaa maakunnat itse tai niitä tarjottaisiin yksityisten tai kolmannen sektorin tuottajien kautta. Uudistuksen jälkeen terveydenhuollon alalla vaikuttaisi entistä vahvemmin yksityiset terveyspalveluiden tuottajat, sillä uudistus lisää kansalaisten mahdollisuutta varallisuudesta riippumatta käyttää yksityistä sairaanhoitopalvelua. Hallitus määrittelee esityksessään uudistuksen tavoitteeksi lisätä alalle kilpailuneutraliteettia.

Vakuutusyhtiöiden terveysliiketoiminnot ja hallituksen esitys (HE 2017/15) ovat merkkejä siitä, että vakuutusyhtiöt sekä hallitus näkevät Suomen terveydenhuollon markkinoilla tilaa uusille toimijoille. Vakuutusyhtiöille vakuutukset, kuten sairaskuluvakuutukset, ovat kanava terveys- ja hyvinvointialalle. Vakuutuslaitoksella on oikeus (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 2015/459 § 42; Liikennevakuutuslaki 2016/460 § 57) määrittää asiakkaan hoitopaikka lakisääteisten vakuutusten osalta. Kyseessä on silloin lakisääteisen tapaturma- tai liikennevakuutuksen käyttö. Vapaaehtoisten sairaus- ja tapaturmavakuutusten osalta vakuutuslaitoksella ei ole oikeutta valita asiakkaan hoitopaikkaa.

Tutkielma analysoi vertikaalista integraatiota liiketoimintaansa laajentavan yrityksen näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan yhden suomalaisen vakuutusyhtiön integroitumista vertikaalisesti arvoketjussa eteenpäin terveys- ja hyvinvointialalle. Tutkielma toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan pyrkiä li-

säämään ymmärrystä ilmiöstä, jossa vakuutusala yhdentyy terveys- ja hyvinvointialalle ja jossa yrityksen liiketoimintarajat siirtyvät integraation jälkeen perinteisen toimialansa ulkopuolelle.

Tutkielman tarkoituksena on havaita kohdeyrityksen insenttiivit integraatioon sekä integraation toteutuksen mahdollistajat ja haasteet. Yleisemmin voidaan sanoa, että tutkielma tutkii yksittäisen vakuutusyhtiön strategista käyttäytymistä vertikaalisen integraation muodossa, analysoi kannustimia käyttäytymisvalinnan takana ja havainnoi integraation toteutuksen mahdollistajia sekä haasteita. Tutkimusaihe lukeutuu taloustieteessä mikrotaloustieteen alle, sillä tutkimus tarkastelee yksittäisen taloudellisia päätöksiä tekevän toimijan käyttäytymistä.

Tutkielman aihe on ajankohtainen. Vakuutusala ja terveys- ja hyvinvointiala ovat muuttumassa sekä yhdentymässä. Suomalaiset vakuutusyhtiöt eivät perinteisesti ole toimineet terveydenhuoltoalalla palveluntuottajana. Hallituksen suunnittelema sote -uudistus (HE 2017/15) on puolestaan muuttamassa terveydenhuollon rakennetta. Ajankohtaisuudesta johtuen vakuutusyhtiön vertikaalinen integroituminen terveys- ja hyvinvointialalle on ilmiönä Suomessa vielä vähän tutkittu. Integraatiot eivät kuitenkaan ole uutta suomalaisille vakuutusyhtiöille. Vakuutusalan ja pankkisektorin yhteensulautuminen on ollut yleistä.

Vakuutusyhtiöiden vertikaalisesta integraatiosta löytyy aikaisempaa tutkimustyötä niin ulkomailta kuin kotimaasta. Bach (2014) tutkii vakuutusyhtiöiden fuusio- ja yrityskauppatoimintaa. Tutkimuksessa analysoidaan vakuutusyhtiöiden yrityskaupoista ja yhteensulautumista saavutettuja arvonlisäyksiä. Tutkimuksen mukaan konsistenttia empiiristä näyttöä arvonlisäyksistä on vähän.

Ho (2009) puolestaan analysoi syitä, miksi vakuutusyhtiöiden vertikaaliset integraatiot terveydenhuoltoalalle ovat suureksi osaksi epäonnistuneet Yhdysvalloissa. Tutkimuksessa havaitaan myös esteitä, joita vakuutusyhtiöt kohtaavat pyrkiessään terveydenhuollon markkinoille. Luumin (2016) tutkimuksessa taas analysoidaan, miten vakuutusalan ja terveys- ja hyvinvointialan yhdentyminen ilmenee vakuutusmarkkinoilla Suomessa.

Tutkielman teorialuvussa esitetään kirjallisuutta vertikaalisesta integraatiosta yrityksen strategisena käyttäytymisvalintana. Empirialuvussa tutkitaan vakuutusyhtiön vertikaalista integroitumista terveys- ja hyvinvointialalle esittämällä havaintoja tapaustutkimuksen kohdeyrityksen integraatiosta. Tutkielman johtopäätökset kerrotaan neljännessä luvussa.

2 VERTIKAALINEN INTEGRAATIO YRITYKSEN STRATEGISENA KÄYTTÄYTYMISVALINTANA: KIRJALLISUUSKATSAUS

Vertikaalisen integraation synonyymeina toimivat sanat yhteensovittaminen, yhdistyminen ja yhdentyminen (Suomisanakirja 2017, vertikaalinen integraatio). Yritykselle vertikaalinen integraatio on strateginen valinta, jolla yritys laajentaa liiketoimintaansa. Laajennus toteutetaan vertikaalisesti saman arvoketjun sisällä. Esimerkiksi tuotteen valmistaja voi integroitua vertikaalisesti arvoketjussa eteenpäin ja toimia integraation jälkeen myös tuotteen jälleenmyyjänä (Investopedia 2017, vertical integration).

Samuelsonin ja Nordhausin (1995, 334) mukaan vertikaalinen integraatio ilmenee, kun kaksi yritystä, jotka toimivat saman arvoketjun eri vaiheissa, yhdistyvät. Vertikaalinen integraatio eroaa horisontaalisesta integraatiosta siten, sijaitsevatko yritykset saman arvoketjun eri vaiheissa vai toimivatko ne toimialan samassa tuotannonvaiheessa. Horisonttaalisesta integraatiosta on kyse esimerkiksi silloin, kun kaksi keskenään kilpailevaa huoltoasemaa yhdistävät liiketoimintansa. Molemmat huoltoasemat toimivat samalla toimialalla arvoketjun samassa vaiheessa. Edellisessä esimerkissä olisi kyse vertikaalisesta integraatiosta silloin, jos polttoaineen tuottaja integroituisi polttoainetta myyvän huoltoaseman kanssa.

Blackin ym. (2012, 75) mukaan eri toimialoilla operoivien yritysten välistä fuusiota voidaan kutsua toimialaliukumaksi. Toimialaliukumassa yritys laajentaa liiketoimintansa toimialalle, jossa se ei ole ennen operoinut. Toimialaliukumaksi voidaan kutsua kahden sellaisen yrityksen välistä yhdentymistä, jotka eivät toimi saman arvoketjun sisällä. Vertikaalinen integraatio on kyseeessä silloin, kun yritys laajentaa liiketoimintansa saman arvoketjun sisällä.

2.1 Yrityksen strateginen käyttäytyminen ja liiketoiminnan rajat

Taloustieteessä strategisella käyttäytymisellä viitataan taloudellisia päätöksiä tekevän toimijan tietoihin valintoihin. Black ym. (2012, 391) mukaan yritys valitsee tietyn toimintavaihtoehdon kaikkien mahdollisten toimintavaihtoehtojen valintajoukosta tiedostaen, miten lopputulokseen vaikuttavat kilpailijoiden valinnat ja miten oma valinta vaikuttaa kilpailijoiden valintapäätöksiin. Heidän mukaan strategisella käyttäytymisellä kuvataan yrityksen valitsemia toimia, joiden avulla se pyrkii vaikuttamaan kilpailemaansa liiketoimintaympäristöön.

Khemani ja Shapiro (1993, 81) ryhmittelevät yrityksen strategisen käyttäytymisen kahteen käytösmalliin riippuen käyttäytymisen luonteesta. Ensimmäisessä käytösmallissa yritys pyrkii yhdessä kilpailijoiden kanssa saavuttamaan toimialan voitot ja kasvattamaan toimialaa. Toisessa käytösmallissa yritys pyrkii saavuttamaan liikevoittoa kilpailijoidensa kustannuksella. Tällöin yritys valitsee toimia, joilla yritys pyrkii saavuttamaan toimialan voitot sekä vähentämään kilpailua.

Levy ja Reiffen (1988, 2) puolestaan analysoivat vertikaalista integraatiota yrityksen toimenä muokata markkinoista epähoukuttelevat kilpailijoilleen. Tutkimuksen mukaan vertikaalisen integraation avulla yritys voi sulkea kilpailijoita markkinoilta vähentämällä kilpailijoiden saavutettavissa olevia tuotteita. Vertikaalisella integraatiolla yritys voi rajoittaa kilpailijoita myymästä tuotteitaan potentiaalisimmille asiakkailleen. Levyn ja Reiffen tutkimus on yksi esimerkki vertikaalisen integraation vaikutuksista. Integraation seurauksena integroitunut yritys, kilpailijat, toimiala ja asiakkaat voivat päätyä useaan lopputulemaan.

Coase (1937) esitti ajatuksen yrityksen rajojen määräytymisen sekä taloudellisen tehokkuuden yhteydestä. Coase analysoi yrityksen toiminnan rajojen määräytymistä transaktiokustannusten avulla. Tutkimuksessa transaktiokustannuksista käytetään termiä "hintamekanismin käytöstä aiheutuvat kustannukset" (costs of using the price mechanism). Hänen mukaan yritys voi koordinoita tuotantoaan itse tai markkinoiden kautta. Mitä enemmän arvoketju toimii markkinoiden välityksellä, sitä enemmän hintamekanismin käytöstä aiheutuvia kustannuksia syntyy. Transaktiokustannukset syntyvät, kun arvoketjun toimijat vaihtavat tuotteita toistensa välillä.

Coasen (1937) tutkimusta pidetään merkittävänä, sillä se nostaa esiin fundamentaalisia kysymyksiä yrityksen toiminnasta, sen rajoista ja siitä, kuinka transaktiokustannukset muuttuvat, kun transaktio suoritetaan yrityksen sisällä ja kun sama transaktio suoritetaan ulkoisesti markkinoiden kautta. Coasen (1937, 390) mukaan yrityksen tulisi suorittaa transaktio yrityksen sisällä silloin, kun yrityksen sisäiset hallinnointikustannukset ovat alhaisemmat kuin markkinoiden transaktiokustannukset ja toisin päin.

Coase (1937) esittää tutkimuksessa esimerkin liikemiehestä, joka etsii liiketoimintansa rajoja sekä tasapainoilee ajatuksen kanssa, pitäisikö hänen kontrolloida enemmän vai vähemmän. Coasen mukaan yrittäjien liiketoimintarajojen hakeminen ylläpitää tasapainoa markkinoilla (Coase 1937, 404). Hän määrittelee

vertikaalisen integraation “usean tuotantotekijöiden koordinaatioksi, joka on toteutettu ilman hintamekanismin interventiota” (Coase 1937, 388-389).

Röderin (2007, 38) mukaan täydellisen kilpailun markkinoilla, jossa osapuolten kesken vallitsee täydellinen informaatio, on teoriassa mahdollista, että transaktiokustannuksia ei synny. Tällöin yritys ei saavuttaisi vertikaalisen integraation avulla taloudellista hyötyä. Tämä neoklassiseen taloustieteeseen pohjautuva maailman tila edellyttäisi oletuksia, jotka eivät Röderin mukaan saa tukea markkinoilta. Todellisuudessa markkinoiden on mahdotonta saavuttaa täydellistä kilpailua ja läpinäkyvyyttä, jolloin markkinoilla on transaktiokustannuksia. Transaktiokustannuksien määritelmä on laaja-alainen, sillä transaktiokustannukseksi voidaan määritellä kaikki yrityksen vaihdantaan liittyvät kustannukset (Picard 2002, 66).

Jonesin ja Hillin (1988, 160) mukaan transaktiokustannukset ovat markkinaepätäydellisyyksistä johtuvia kustannuksia, jotka syntyvät osapuolten suorittaessa tuotteen vaihdon. He luettelevat kuusi tekijää, jotka aiheuttavat markkinoille epätäydellisyyttä ja tuottavat transaktiokustannuksia. Ensimmäinen näistä on rajoittunut rationaalisuus. Ihmisen rationaalisuus on rajoittunutta, jolloin hän ei kykene käyttäytymään täysin rationaalisesti, sillä ihminen ei pysty prosessoimaan täydellisesti kaikkea saamaansa informaatiota, eikä ymmärtämään täysin markkinamekanismeja kaikkine tekijöineen.

Toinen tekijä on opportunisti. Ihminen on Jonesin ja Hillin (1988, 160) mukaan taipuvainen opportunistiin, joka saa ihmisen käyttäytymään itsekkäästi ja ajamaan omaa etua jopa vilpillisesti. Kolmanneksi tutkijat mainitsevat epävarmuuden ja monimutkaisuuden aiheuttamat ongelmat. Heidän mukaan realistisesti tarkasteltuna maailma on täynnä epävarmuutta ja se on monimutkainen. Tämä aiheuttaa markkinoille epätäydellisyyttä.

Neljänneksi tutkimuksessa mainitaan “pienet määrät”, jolla tutkijat viittaavat muun muassa oligopolien aiheuttamiin ongelmiin. Useat toimialat ovat keskittyneitä ja niihin kerääntyy oligopolista valtaa. Toimialan sisäiset merkittävimmät liiketoimet saatetaan suorittaa pienen joukon kesken. Viidenneksi markkinaepätäydellisyyttä aiheuttavaksi tekijäksi Jones ja Hill (1988, 160) havaitsivat epätäydellisen informaation. Informaatio transaktion osapuolten välillä saattaa olla epätasaisesti jakautunut, jolloin osapuoli, jolla on enemmän tietoa, saavuttaa kilpailuetua.

Viimeiseksi transaktioprosessissa esiintyväksi kitkaksi Jones ja Hill (1988, 160) luettelevat resurssien spesifisyyden. Tällä viitataan ongelmaan, jossa transaktion toteutuminen vaatii osapuolen varojen spesifin sijoittamisen vaihdantaa varten olevaan kohteeseen. Yleensä tämä investointi on kohdennettu yksittäiseen liiketapahtumaan, eikä varoja voida hyödyntää tarvittaessa muuten.

Markkinaepätäydellisyyttä aiheuttavien tekijöiden vuoksi markkinoiden kautta ei voida suorittaa transaktiota täysin tehokkaasti ja ilman transaktiokustannuksia. Jonesin ja Hillin (1988, 160) mukaan vertikaalisen integraation avulla yritys voi saavuttaa hyötyä, sillä integroimalla liiketoimet yrityksen sisäiseen hallintaan se voi eliminoida transaktiokustannuksia aiheuttavia tekijöitä.

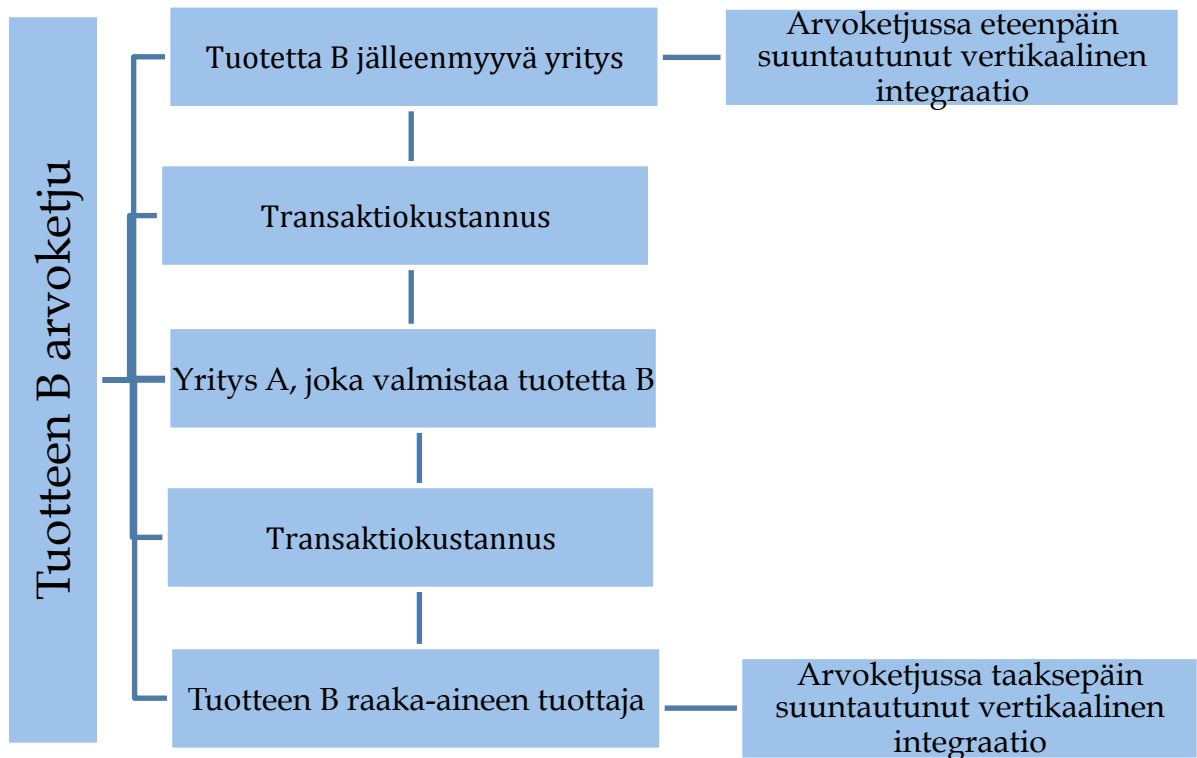
2.2 Integraation määritelmä

Porter (1980) määrittelee vertikaalisen integraation "ei-teknologiseksi tuotannoksi, jakeluksi, myynniksi ja/tai muiden taloudellisten prosessien yhdistämiseksi yksittäisen yrityksen rajojen sisälle, siten että, yritys on päättänyt käyttää mieluummin sisäistä tai hallinnollista transaktiota, kuin markkinoiden kautta suoritettavaa transaktiota saavuttaakseen taloudelliset tavoitteet" (Porter 1980, 300). Taas Schererin ja Rossin (1990) mukaan "staattisessa mielessä tarkasteltuna vertikaalinen integraatio kuvaa yrityksen liiketoiminnan kattavuuden laajuutta koko tuotannon- ja jakeluportaan spektristä" (Scherer ja Ross 1990, 93). Karlöf (1995) puolestaan määrittelee vertikaalisen integraation yritysoperaatioksi, jossa "markkinatransaktiot korvataan sisäisillä transaktioilla" (Karlöf 1995, 248).

Holmströn ja Roberts (1998) määrittelevät vertikaalisen integraation "tuotantoketjuksi, jossa yritys on hankkinut tuotantoketjun rungon kaikki osat yrityksen sisältä mieluummin kuin yrityksen ulkopuolelta" (Holmströn ja Roberts 1998, 74). Hyvärinen (2008) taas määrittelee vertikaalisen integraation seuraavasti: "Ulkoistaminen tarkoittaa, että yritys siirtää tietyn osan jo tekemistään toiminnoista sopimuksen kautta jonkin ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi, johon ulkoistavalla yrityksellä ei ole omistusoikeutta. Jos yrityksellä on omistusoikeus ulkoistettavaan yritykseen, on kyseessä vertikaalinen integraatio" (Hyvärinen 2008, 420).

Röder (2007, 39) ryhmittelee vertikaalisen integraation kahteen ryhmään integraation suunnan mukaan. Nämä ovat arvoketjussa taaksepäin suuntautunut sekä arvoketjussa eteenpäin suuntautunut vertikaalinen integraatio. Hänen mukaan taaksepäin suuntautuneesta vertikaalisesta integraatiosta on kyse, kun yrityksellä on omistusoikeus raaka-aineisiin ja yritys myös tuottaa raaka-aineita. Muussa tapauksessa yrityksen tuotannossa käytettävät raaka-aineet tuottaisi itsenäiset ulkopuoliset yritykset. Yrityksen toimiessa omistajana myös raaka-aineiden tuotannossa, yritys pystyy turvaamaan raaka-aineiden tarvittavan ja jatkuvan saannin. Näin yritys välttää Röderin mukaan riskin, jossa yritykselle tärkeää raaka-ainetta ei olisi saatavilla ulkopuolisen raaka-ainetta tuottavan yrityksen tuotantokatkoksien vuoksi.

Eteenpäin suuntautuneesta vertikaalisesta integraatiosta on kyse, kun yritys kontrolloi tuotannon jakelua tai jälleenmyyntiä. Integraation avulla yritys pyrkii vaikuttamaan tuotannon kysynnän tasoon ja luonteeseen. Yrityksellä saattaa olla kannustin vaikuttaa minkälaisessa ympäristössä tuotantoa jälleenmyydään sekä kuinka saatavilla se on loppuasiakkaalle. (Röder 2007, 39)



KAAVIO 1. Vertikaalisen integraation suunnat.

Kaavio 1 havainnollistaa vertikaalisen integraation suuntia arvoketjussa. Yritys A sijaitsee arvoketjussa keskellä ja valmistaa tuotetta B. Alkutilanteessa yritys A kontrolloi arvoketjussa vain tuotteen valmistusta, eikä vertikaalista integraatiota ole vielä tapahtunut. Tässä tilanteessa tuotteen arvoketjussa ilmenee transaktiokustannuksia kahdessa kohtaa. Ensimmäinen on raaka-aine tuotannon ja yritys A:n välinen transaktiokustannus, kun osapuolet suorittavat vaihdon raaka-aineen omistusoikeudesta. Toinen transaktiokustannus syntyy tuotteen B jälleenmyynnin ja yritys A:n välillä, kun osapuolet vaihtavat tuotteen B omistusoikeuden.

Kuvitteellisen alkutilanteen jälkeen yritys A ostaa yrityksen, joka jälleenmyy tuotetta B loppuasiakkaille. Kaupan jälkeen yritys A kontrolloi tuotteen B valmistusta sekä jälleenmyyntiä. Tässä tapauksessa yritys A on integroitunut vertikaalisesti tuotteen B arvoketjussa eteenpäin. Kyseisen integraation jälkeen tuotteen B valmistuksen ja jälleenmyynnin välillä ei ole enää transaktiokustannusta.

Saman periaatteen mukaan voidaan esittää kuvitteellisen alkutilanteen jälkeen seuraavaa: tilanteessa, jossa yritys A toimii omistajana tuotteen B valmistuksessa sekä tuotteen B raaka-aineen tuotannossa, on kyseessä taaksepäin suuntautunut vertikaalinen integraatio. Tällöin yritys A kontrolloi tuotteen valmistuksen lisäksi tuotteen B valmistukseen tarvittavan raaka-aineen tuotantoa. Integraation jälkeen tuotteen B valmistuksen ja raaka-aine tuotannon välillä ole transaktiokustannusta.

Vertikaalista integraatiota voidaan analysoida integraation suunnan lisäksi integraation toteutusasteen mukaan. Röder (2007, 39) ryhmittelee vertikaalisen integraation toteutusasteet täyteen ja osittaiseen integraatioon. Röderin mukaan vertikaalista integraatiota voidaan kutsua täydeksi, "kun kahden tai useamman tuotannon vaiheen välillä kaikki ensimmäiset tuotannon vaiheet ovat siirretty seuraavaan vaiheeseen ilman kolmannen osapuolen kanssa käytyä myyntiä tai ostoa" (Röder 2007, 39). Tutkimuksen mukaan vertikaalinen integraatio on osittaista silloin, kun yrityksellä ei ole täyttä omistusoikeutta integroiduista tuotannon vaiheista.

Harrigan (1984, 642-643) puolestaan ryhmittelee vertikaalisen integraation toteutusasteet neljään ryhmään. Nämä ovat:

1. Integroimaton (non -integration)
2. Kvasi -integraatio (quasi -integration)
3. Kartio -integraatio (taper -integration)
4. Täysi -integraatio (full -integration)

Harriganin (1984, 642) mukaan integroimattomuus tarkoittaa strategiaa, jossa yritys hankkii tuotantomateriaaleja tai markkinakanavia tuotannolleen ilman yrityksen sisällä tapahtuvia siirtoja tai omistajuutta. Yritys solmii sopimuksia yritykselle ulkopuolisten tekijöiden kanssa saavuttaakseen materiaaleja ja saadakseen tuotantonsa markkinoille. Integroimattomuus on hänen mukaan hyvä vaihtoehto yritykselle, jonka raaka-aineiden toimitus tai tuotannon jakelu onnistuvat ulkoistetusti ja toivotun aikataulun mukaisesti. Yrityksellä ei tällöin ole insentiivejä integroida transaktioita yrityksen hallittavaksi, kun se saavuttaa samat transaktiot sopimusten avulla markkinoiden kautta vaatimansa laatutason mukaisesti.

Kvasi-integroitunut yritys hyötyy Harriganin (1984, 642-643) mukaan vertikaalisessa arvoketjussa ylemmällä tai alemmalla tasolla olevista yrityksistä omistamalla osittain niiden liiketoimintoja. Yritykset saavuttavat hyötyä toisistaan yhteisen sidoksen kautta ilman täyttä integraatiota. Yritysten välinen sidos voi olla esimerkiksi osuuskuntatoimintaa, vähemmistöosakassopimuksia, yhteisiä lainajärjestelyitä tai -takauksia, franchising -toimintaa tai logistisia järjestelyitä.

Harriganin (1984, 643) mukaan eteenpäin suuntautunut kvasi -integraatio soveltuu yritykselle, joka saavuttaa tuotantonsa jakelussa korkean laatutason ulkopuolisten jakeluverkostojen kautta, eikä yritys halua ottaa riskiä jakelun laadun heikentymisestä pyrkimällä koordinoimaan jakelua sisäisesti. Hänen mukaan taaksepäin suuntautunut kvasi-integraatio soveltuu yritykselle, joka haluaa hyödyntää vertikaalisen integraation tuomia hyötyjä tuotantopanoksien saatavuudessa ottamatta kuitenkaan täyttä riskiä tuotantopanoksen täydestä hallinnasta.

Kartio-integraatiossa yritys on integroinut osan tuotantopanoksien hankinnasta tai tuotannon jakelusta, mutta yritys koordinoi sisäisesti jäljelle jäävän osuuden. Harriganin mukaan "yritystä, joka on integroitunut taakse- tai eteenpäin suuntautuneesti, mutta käyttää osittain ulkopuolisia tuottajia tai jakeluverkostoa, voidaan kutsua kartiomaisesti integroituneeksi" (Harrigan

1984, 643). Integraatio voidaan nähdä kompromissina, jossa yritys saavuttaa kontrollin liiketoimintoihin säilyttäen samalla mahdollisuuden hyödyntää ulkopuolisia markkinoita. Kartiomaisen integraation avulla yritys voi suojautua tuotantokatkoksilta ja lakkotilanteilta.

Täydessä integraatiossa yritys on integroinut yrityksen sisälle kaikki arvoketjun osat, jotka yritys tarvitsee tuotantonsa valmistamiseen ja jakeluun. Yritys toisin sanoen integroi tuotantoonsa liittyvän arvoketjun yrityksen hallinnoitavaksi. Harrigan (1984, 643) havaitsi täydessä integraatiossa tiettyjä riskejä. Täysi integraatio saattaa altistaa yrityksen tilanteeseen, jossa se ei saavuta täyttä tuotantokapasiteettiaan. Yrityksen kilpailukyvyyn joustavuus saattaa myös kärsiä. Lisäksi yritys saattaa menettää täyden integraation myötä informaatiota koskien asiakkaita tai muita kilpailullisia muutoksia.

Harriganin mukaan (1984, 643) täydessä integraatiossa on myös suuremmat pääomakustannukset verrattuna hänen ryhmittelemiin kolmeen muuhun integraatio toteutusasteeseen. Hänen mukaan riskinä myös on, että täysin integroituneen yrityksen on haastavaa vetäytyä pois markkinoilta (Harrigan 1981; 1983b).

2.3 Kirjallisuuden suuntaukset

Yleisesti voidaan sanoa, että vertikaalista integraatiota käsittelevä teoreettinen kirjallisuus analysoi pääasiassa yritysten tapoja käsitellä markkinoiden epätäydellisyyksiä (Röder 2007, 40). Röder ryhmittelee vertikaalista integraatiota käsittelevän kirjallisuuden kolmeen suuntaukseen riippuen yrityksen lähestymistavasta käsitellä markkinoiden epätäydellisyyksiä. Nämä ovat:

1. Epätäydelliset sopimukset (Incomplete contracts)
2. Toimialan taloustiede (Industrial organization)
3. Markkinavoima (Market power)

Röderin (2007, 40) mukaan yrityksen eri liiketoimintojen johtajat eivät pysty toimimaan tehtävissään täysin epätäydellisesti ja yrityksen edun mukaisesti johtuen epätäydellisistä sopimuksista. Röderin (2007, 49) mukaan yritysten kyvyttömyys solmia täydellisiä sopimuksia motivoi integroitua vertikaalisesti. Vertikaalista integraatiota epätäydellisten sopimusten näkökulmasta ovat tutkineet Williamson (1975, 1979, 1985), Klein, Crawford & Alchian (1978), Grossman & Hart (1986), Hart & Moore (1990) ja Bolton & Whinston (1993). Röder (2007, 41) ryhmittelee epätäydellisten sopimusten suuntauksen kahteen alaryhmään. Nämä ovat transaktiokustannusten taloustiede (transaction cost economics, TCE) sekä yrityksen teoriaa omistusoikeuksien näkökulmasta (property rights approach to the theory of the firm) käsittelevä kirjallisuus.

Transaktiokustannusten teoreettinen kirjallisuus tunnustetaan pohjautuvan Williamsonin (1975, 1979, 1983 1985) tutkimuksiin. Williamson jatkoi ja syvensi Coasen (1937) esittämää ajatusta yritysten rajojen ja taloudellisen

tehokkuuden välisestä yhteydestä. Jones ja Hill (1988, 160) määrittelevät transaktion "tuotteiden vaihdoksi osapuolelta toiselle". Transaktiokustannukset ovat "neuvottelu-, seuranta- ja täytäntöönpanokustannuksia, jotka syntyvät kun osapuolet suorittavat vaihdon" (Jones ja Hill 1988, 160).

Myös Hart ja Moore (1990) analysoivat transaktiokustannuksia. Tutkimuksessa analysoidaan, milloin yrityksen kannattaa vastata transaktiokustannuksista itse ja missä tilanteissa yrityksen kannattaa ulkoistaa transaktiot markkinoiden kautta. Hart ja Moore esittävät teorian varojen optimaalisesta käytöstä, jonka avulla haetaan ymmärrystä yrityksen rajojen määräytymiseen. Hart ja Moore tutkivat tekijötä, mitkä vaikuttavat agentin päätökseen omistaa omaisuus. Hart on tutkinut vertikaalisen omistajuuden kustannuksia myös yhdessä Grossmanin (1986) kanssa.

Yrityksen teoriaa omistusoikeuksien näkökulmasta käsittelevää kirjallisuutta ovat puolestaan edistäneet Grossman & Hart (1986), Hart (1995) ja Hart & Moore (1990). Grossmanin & Hartin (1986, 692) mukaan yritys voi saavuttaa omistusoikeuksien avulla hyötyä tilanteessa, jossa täydellisten sopimusten laatiminen olisi mahdotonta tai liian kallista. Black ym. (2012) määrittelevät omistusoikeudet "omistajan oikeuksiksi omaisuuteensa nähden. Omistusoikeudet yleensä sisältävät omaisuuden käyttöoikeuden ja oikeuden poisulkea omaisuuden käyttö muilta. Omistusoikeudet eivät kuitenkaan ole absoluuttiset" (Black ym. 2012, 328).

Röderin (2007, 40) ryhmittämä toinen vertikaalisen integraation kirjallisuuden suuntaus on toimialan taloustiede. Tirolen (1988, 1) mukaan "toimialan taloustiede tutkii markkinoiden toimintaa, joka on mikroekonomian keskeisimpiä käsitteitä". Röderin (2007, 41) mukaan toimialan taloustieteen näkökulmasta voidaan analysoida vertikaalisen integraation ja kilpailuedun yhteyttä. Hänen mukaan vertikaalisen integraation avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua epätäydellisillä markkinoilla. Porter (1980) on edistänyt toimialan taloustieteen teoriaa. Röder ryhmittelee toimialan taloustieteen kolmeen alaryhmään. Nämä ovat resurssiperusteinen näkemys (Resource-based view, RBV), Harriganin tutkimukset vertikaalisesta integraatiosta sekä Jonesin ja Hillin strategia-rakenne -valinta malli.

Resurssiperusteisen näkemyksen kirjallisuudessa analysoidaan yritykselle strategisesti tärkeiden resurssien saatavuuden merkitystä. Barney'n (1991) tutkimus antaa formaalin muodon aiheelle. Barney tutkii yrityksen resurssien ja kilpailuedun yhteyttä. Hän pohjaa määritelmänsä yrityksen resursseista Daftin (1983) ajatuksiin aiheesta. Yrityksen resurssit käsittävät "kaikki varat, kyvyt, organisaatiolliset prosessit, tiedon ym. yrityksen kontrolloitavissa olevat asiat, joiden avulla yritys saavuttaa ja toteuttaa strategiaansa, joka parantaa yrityksen tehokkuutta sekä vaikuttavuutta" (Barney 1991, 101). Barney ryhmittelee yrityksen resurssit neljään ryhmään, jotka ovat:

1. Arvokkaat resurssit.
2. Harvinaiset resurssit.
3. Resurssit, jotka eivät ole täysin muokattavissa.
4. Resurssit, jotka eivät ole vaihdettavissa.

Vertikaalisen integraation avulla yritys voi turvata strategisesti tärkeiden resurssien saatavuuden ja saavuttaa näin kilpailuetua. Tämä kuitenkin edellyttää yritykseltä kykyä identifioida toiminnalleen tärkeät resurssit. Barney'n lisäksi Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Ramanujam ja Varadajan (1989), Peteraf (1993) sekä Miller ja Shamsie (1996) ovat yleisesti tunnustettuja resurssiperusteisen näkemyksen tutkimisen edistämisestä.

Harrigan (1983, 1984, 1985a, 1985b, 1986) on tutkinut laajasti vertikaalista integraatiota. Harrigan (1984) muun muassa tutkii markkinanäkymien vaikutuksia yrityksen päätökseen toteuttaa vertikaalinen integraatio. Tutkimuksessa analysoidaan, millaisten markkinanäkymien vallitessa yrityksen kannattaa integroitua vertikaalisesti, ja milloin ei. Tutkimuksessa esitetään viitekehys vertikaaliselle integraatiolle. Viitekehyyksen avulla pyritään tunnistamaan tehokkaita integraatiostrategioita. Harriganin mukaan yrityksen tulisi huomioida markkinanäkymät valitessaan tavan toteuttaa vertikaalinen integraatio.

Röder (2007, 40-41) ryhmittelee toimialan taloustieteen kolmanneksi alaryhmäksi Jonesin ja Hillin strategia-rakenne -valinta mallin. Malli perustuu Chandlerin (1962) rakenne seuraa strategiaa (structure follows strategy) tutkimustyöhön, Scottin (1971) ja McArthurin ja Scottin (1969) tutkimuksiin sekä Williamsonin teoriaan transaktiokustannuksien taloustieteestä (TCE). Jones ja Hill (1988) analysoivat transaktiokustannusten näkökulmasta yrityksen strategian, rakenteen ja organisaation suorituskyvyn välistä yhteyttä. Jones ja Hill pyrkivät selittämään seuraavat kysymykset:

1. Miksi yritys valitsee tietyn strategian?
2. Miksi yritys valitsee eri strategian elinkaaren eri vaiheissa?

Jonesin ja Hillin (1988, 159-160) mukaan keskeisintä transaktiokustannuksia analysoidessa on vertailla, voidaanko kyseinen transaktio suorittaa pienemmällä kustannuksella markkinoiden kautta, vai yrityksen sisäisen hierarkian kautta. Jos markkinoiden transaktiokustannus on korkeampi, kuin yrityksen sisäisen hallinnan kautta suoritettu liiketoimi, niin yritys saavuttaa taloudellista hyötyä sisäistämällä liiketoimen.

Tutkimuksen mukaan prosessi strategia-rakenne -valinnasta voidaan nähdä sekä hyöty- että kustannusfunktiona. Strategia-rakenne -valinta voidaan nähdä saavutetun taloudellisen hyödyn funktiona, joka johtuu transaktiokustannusten vähentymisestä, kun yritys valitsee strategiakseen sisäistää transaktiot. Strategia-rakenne -valinta voidaan nähdä toisaalta byrokraattisten kustannusten funktiona. Byrokraattisilla kustannuksilla tutkimuksessa tarkoitetaan kustannuksia, jotka johtuvat transaktion suorittamisesta yrityksen sisällä. (Jones ja Hill 1988, 160)

Tutkimuksessa esitetään, että valinta kahden strategian välillä tulisi perustua strategioiden välisten relatiivisten hyötyjen ja kustannusten eroihin. Jos transaktion sisäistämällä saavutetaan suhteellisesti enemmän hyötyä pienemmällä kustannuksella, kuin ulkoisesti suoritettussa transaktiossa, tulisi yrityksen valita strategiakseen transaktion suorittaminen yrityksen sisällä. Sama pätee toisen päin. (Jones ja Hill 1988, 160)

Vertikaalista integraatiota käsittelevän kirjallisuuden kolmanneksi suuntaukseksi Röder (2007, 41-42) listaa markkinavoiman. Röderin mukaan markkinavoiman näkökulmasta vertikaalista integraatiota käsittelevä kirjallisuus analysoi vertikaalista sulkemista (vertical foreclosure). Hänen mukaan vertikaalisen sulkemisen avulla yritys pyrkii vaikuttamaan toimialan kustannusrakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. Yritys käyttää toisin sanoen vertikaalista integraatiota menetelmänä muuttaa toimialan kustannusrakennetta itselle hyödyllisemmäksi.

Ordovery, Saloner ja Salop (1990) määrittelevät vertikaalisen sulkemisen tilanteeksi, jossa "integroimattomien arvoketjun ylemmillä tasoilla sijaitsevien kilpailijoiden toimintaa on rajoitettu tai ne ovat suljettu pois markkinoilta integroidun yrityksen toimesta, sen saavuttaessa kontrollin integraation avulla arvoketjun alemmilla tasoilla sijaitseviin toimittajiin" (Ordovery ym. 1990, 127). Tutkimuksen mukaan sulkeminen voi ilmetä myös tälle analogisessa järjestyksessä.

Martin, Norman ja Snyder (2001) puolestaan määrittivät vertikaalisen sulkemisen tilanteeksi, jossa "integroinnin avulla voidaan vahingoittaa arvoketjun loppupäässä toimivia yrityksiä poistamalla niiltä tuotantopanoksien saatavuus ja vahingoittamalla tuotantoketjun alkupäässä toimivia yrityksiä poistamalla niiltä tuotteen jakelukanavat" (Martin ym. 2001, 466-467). Myös Hart ja Tirole (1990), Rey ja Tirole (2006), Vickers (1985), Bonnamo & Vickers (1988), Salinger (1988) ja Gal-Or (1992) tutkivat vertikaalista sulkemista.

2.4 Integraation hyödyt ja haitat

Blois (1972, 253-254) listaa kahdeksan hyötyä, jotka yritys voi saavuttaa vertikaalisen integraation avulla. Tutkimuksen mukaan saavutettavissa olevia hyötyjä tulee verrata mahdollisiin integraatiosta syntyviin haittoihin. Blois listaa kuusi haittaa, jotka vertikaalinen integraatio saattaa aiheuttaa.

Blois (1972, 254) listaa seuraavat asiat vertikaalisen integraation hyödyiksi:

1. Markkinointikustannusten aleneminen.
2. Operaatioiden vakaus.
3. Materiaalien sekä palveluiden toimitusvarmuus.
4. Parempi kontrolli tuotannon jakelusta.
5. Tiukempi laadunvalvonta.
6. Nopea ja ajantasainen tuotannon ja jakelun seuranta sekä tarkastaminen.
7. Parempi varastonhallinta.
8. Ylimääräiset voittomarginaalit tai mahdollisuus veloittaa lopputuotteista alhaisempia hintoja.

Blois (1972, 254) listaa vertikaalisen integraation haitoiksi:

1. Tuotantokapasiteetin vaihtelut arvoketjun eri vaiheissa.
2. Yleinen mielipide ja valtion taholta nouseva painostus.

3. Erikoistumisen puute.
4. Toiminnan joustamattomuus.
5. Johdon laajentuminen.
6. Väli tuotteiden kilpailupaineen puute.

Blois ei tarkenna listaamiensa hyötyjen ja haittoja merkityksiä. Blois kuitenkin mainitsee, että ennen kuin yritys päättää integroitua, yrityksen tulisi arvioida edellä mainittuja hyötyjä ja haittoja sekä niiden suhteellisia taloudellisia sekä muita vaikutuksia. Bloisin mukaan yrityksen ei tulisi integroitua vertikaalisesti, jos yritys pystyy saavuttamaan samat hyödyt jonkin muun liiketoiminnallisen järjestelyn avulla.

Porter (1980, 301) puolestaan analysoi vertikaalisen integraation hyötyjä ja haittoja strategisesta näkökulmasta. Porterin mukaan kustannus- ja investointilaskelmat eivät anna riittäviä perusteita päätökselle transaktion integroimisesta tai sen suorittamisesta markkinoiden kautta. Laskelmien lisäksi yrityksen tulisi tarkastella integraatiota myös strategisesta näkökulmasta. Päätös transaktion sisäistämisestä tai ulkoistamisesta kiteytyy hänen mukaan vertikaalisen integraation hyötyjen, kustannusten sekä strategisten vaikutusten merkittävyyksistä yrityksen talouteen ja organisaatioon.

Porterin (1980, 303-304) mukaan vertikaalisen integraation hyödyt ja haitat vaihtelevat toimialoittain. Lisäksi hyödyt riippuvat yrityksen kyvystä saavuttaa mittakaavaetua. Tuotantovolyymien tulee olla riittävän tehokas, jotta yritys saavuttaa mittakaavaetua. Porterin mukaan vertikaalisen integraation tunnetuin hyöty on kustannussäästöt ja tiivistää säästöjä tuottavat tekijät termiin "integraation ekonomia". Hän tarkentaa termiä seuraavien käsitteiden avulla:

1. Yhdistetyt toiminnot.
2. Sisäinen kontrolli ja koordinaatio.
3. Informaatio.
4. Markkinoiden välttäminen.
5. Suhteiden vakaus.

Yhdistetyillä toiminnoilla Porter (1980, 303) tarkoittaa tehokkuuden kasvua yhdistämällä teknologisesti erilaiset toiminnot yhteen ja saavuttamalla paremman tehokkuuden kautta kustannussäästöjä. Teoksessa esitetään esimerkki tuotannon valmistusprosessista, missä yhdistettyjen toimintojen avulla voidaan vaikuttaa valmistusvaiheiden lukumäärään, käsittely- ja kuljetuskustannuksiin sekä kapasitettiin.

Sisäisen kontrollin ja koordinaation termillä teoksessa viitataan kustannuksiin, jotka syntyvät aikataulutamisesta, koordinoinnista ja erilaisten häiriötilojen sekä hätätilanteiden hoidosta. Porterin (1980, 303-304) mukaan yritys saavuttaa paremman kontrollin ja koordinaatiokyvyn arvoketjun muihin liiketoimiin, jotka ovat integroitua yhteen. Tämä ilmenee esimerkiksi liiketoimintayksikköjen välisessä luottamuksessa. Integroidut yksiköt luottavat toisten yksiköiden huomioivan toiminnassaan muiden yksikköjen toiminnan, kun koko yksiköiden ketju toimii yhden yrityksen alla. Integroidussa arvoketjussa myös raaka-aineiden saanti saattaa olla vakaampaa ja tuotannon

jakelu tasaisempaa verrattuna integroimattomaan arvoketjuun. Tämä ilmenee positiivisesti tuotanto- ja jakeluaikataulujen kontrolloimisessa sekä liiketoimintojen ylläpito ja seuranta toiminnoissa.

Informaatio termillä Porter (1980, 304) viittaa kustannuksiin, jotka syntyvät informaation keräämisestä markkinoilta yrityksen käytettäväksi. Informaatio virtaa helpommin ja tehokkaammin vertikaalisesti integroidun yrityksen sisällä, kuin yksittäisistä yrityksistä koostuvassa verkostossa. Integroitu yritys saavuttaa nopeammin laadukkaampaa ja täsmällisempää informaatiota käyttöönsä, kuin integroimaton. Hänen mukaan integroituneessa yrityksessä kiinteät kustannukset, jotka aiheutuvat markkinoiden seurannasta sekä pyrkimyksestä ennakoita kysyntää, tarjontaa ja hintakehitystä, jakautuvat tasaisesti liiketoimintayksiköiden välille. Samassa arvoketjussa toimiva jokainen yksittäinen integroimaton yritys kohtaa puolestaan nämä kustannukset yksinään. Näin ollen, integroimattomassa arvoketjussa syntyy kiinteitä informaatioon liittyviä kustannuksia kokonaisuudessaan enemmän verrattuna integroituun arvoketjuun.

Markkinoiden välttämällä Porter (1980, 304) viittaa säästöihin, jotka integroitu yritys saavuttaa kustannuksissa liittyen markkinointiin, hintaseurantaan, osto- ja myyntineuvotteluihin sekä markkinoiden transaktioihin. Neuvottelukustannukset ovat pienemmät sisäisissä neuvotteluissa, kuin ulkopuolisten yritysten välisissä. Mainonnan tarve myös vähenee, kun liiketoiminta suoritetaan yrityksen sisällä, jolloin markkinointikustannukset vähentyvät. Lisäksi integroitu yritys säästyy hintaseurannalta. Yritys saavuttaa kustannussäästöjä, jos yrityksen byrokraattiset kustannukset transaktion suorittamisesta yrityksen sisällä ovat pienemmät, kuin markkinoiden transaktiokustannukset.

Viimeiseksi kustannussäästöjä tuottavaksi tekijäksi Porter (1980, 304-305) mainitsee integroidun yrityksen yksiköiden välisten suhteiden vakauden. Tällä termillä viitataan integroidun yrityksen kykyyn toteuttaa ja kehittää yksiköiden toimintatapoja sekä menetelmiä yhä erikoistuneemmin ja yrityksen tuotannolle identifioituneemmin. Esimerkiksi tiettyä tuotantoa varten rakennettu logistiikkajärjestelmä, erikoispakkausmenetelmät sekä uniikit kirjanpito- sekä valvontamenetelmät.

Porter (1980, 303-309) luettelee integraation ekonomian lisäksi seitsemän muuta vertikaalisen integraation hyötyä. Vertikaalisen integraation strategisiksi hyödyiksi on teoksessa mainittu:

1. Integraation ekonomia. (Economies of integration)
2. Teknologiaosaamiseen käsiksi pääseminen. (Tap into technology)
3. Tarjonnan ja/tai kysynnän varmistaminen. (Assure supply and/or demand)
4. Neuvotteluvoiman tasaaminen ja panoskustannusten vääristymät. (Offset bargaining power and input cost distortions)
5. Kyky erottautua kilpailijoista. (Enhanced ability to differentiate)
6. Markkinoille pääsyn ja siellä toimimisen rajoitteet. (Elevate entry and mobility barriers)

7. Korkeatuottoisen liiketoiminnan mahdollisuus. (Enter a higher-return business)
8. Suoja vertikaalista sulkeutumista vastaan. (Defend against foreclosure)

Vertikaalisen integraation avulla yritys voi Porterin (1980, 305) päästä käsiksi samassa arvoketjussa toimivien muiden yritysten teknologiaosaamiseen ja saavuttaa sen avulla syvempää ymmärrystä omasta perusliiketoiminnastaan. Esimerkiksi useat tietokonevalmistajat ovat integroituneet arvoketjussa taaksepäin puolijohteita suunnittelevien ja valmistavien yritysten kanssa. Integraation avulla tietokonevalmistajat pyrkivät saavuttamaan uutta ymmärrystä komponenteista, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen perusliiketoiminnassa. Saman periaatteen mukaan, komponentteja valmistavat yritykset integroituvat arvoketjussa eteenpäin saavuttaakseen ymmärrystä komponenttien käytöstä tietokoneiden valmistuksessa.

Vertikaalisen integraation kolmanneksi hyödyksi Porter (1980, 306-307) listaa kysynnän ja/tai tarjonnan turvaamisen. Integraation avulla yritys voi varmistaa käytettävissä olevien tuotantopanoksien saannin haastavinakin aikoina tai turvata tuotantonsa näkyvyyden jälleenmyynnissä myös alhaisen kysynnän aikoina. Integraation avulla yritys ei kuitenkaan kykene suojautumaan täysin markkinoiden suhdannevaihteluiden aiheuttamilta epävarmuustekijöiltä, vaan lähinnä vähentää markkinoiden suhdannevaihteluiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaa kohtaan. Vertikaalisen integraation avulla saavutettava kysynnän ja tarjonnan varmuus mainitaan usein insentiivinä polttoaine, teräs sekä alumiini toimialoilla tapahtuvien integraatioiden yhteydessä (Porter 1980, 306-307).

Porterin (1980, 307) listan neljäs hyöty käsittelee tilanteita, joissa asiakas tai tavarantoimittaja omaa neuvotteluvoimaa ja kykenee saavuttamaan normaalia korkeampaa tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tällöin yrityksen on kannattavaa integroitua, vaikka se ei saavuttaisi integraation avulla muita hyötyjä. Integraation avulla yritys pystyy tasaamaan neuvotteluvoimaa ja sitä kautta alentamaan hankintakustannuksia (integroitumalla taaksepäin) tai korottamaan toteutuneita hintoja (integroitumalla eteenpäin). Integraatio myös eliminoi turhat käytännöt pois, jotka yrityksen ja toimittajan tai asiakkaan välillä on ollut ja tehostaa yrityksen toimintaa.

Lisäksi integroitumalla arvoketjussa taaksepäin yritys saa tietoonsa Porterin (1980, 307) mukaan tuotantopanoksen todellisen hinnan. Markkinavoimaa nauttinut toimittaja on saattanut hinnoitella tuotteensa luonnollista markkinahintaa korkeammaksi. Integraation jälkeen yrityksellä on mahdollisuus tarkistaa ja säätää, ei vain tuotantopanoksen hintaa, mutta myös tuotannon loppuhintaa.

Porterin (1980, 307-308) mukaan vertikaalinen integraatio lisää yrityksen kykyä erottautua kilpailijoista. Erottautuminen perustuu integroidun yrityksen mahdollisuuteen tarjota integroimattomia kilpailijoita laajemmin lisäarvoa sisältäviä tuotteita. Integroitunut yritys voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi hyödyntämällä integraation avulla saavuttamaansa kontrollia tuotteen arvoketjusta ja tarjoamaan asiakkaalle ensiluokkaista sekä yksilöllistä palvelua.

Porter (1980, 308) mainitsee, että yrityksen saavuttaessa yhdenkin edellä mainituista hyödyistä, yritys kykenee rajoittamaan kilpailijoidensa liikkuvuutta markkinoilla. Hän perustelee väittämänsä sillä, että integroitunut yritys on saavuttanut hyötyjen avulla kilpailuetua suhteessa integroimattomiin yrityksiin. Yritys on saavuttanut kilpailuetua korkeampien hintojen, alhaisempien kustannusten tai pienemmän riskin muodossa.

Lisäksi Porterin (1980, 308) mukaan uudet integroimattomat yritykset, jotka tulevat kilpailemaan markkinoille, joutuvat pyrkimään samaan hintatasoon, kustannuksiin tai ottamaan samoja riskejä, kuin integroitunut yritys. Mitä merkittävimpiä hyötyjä integroitunut yritys saavuttaa integraatiosta, sitä suuremman haittavaikutuksen ja paineen se kykenee luomaan kilpailijoilleen. Vertikaalisen integraation avulla yritys voi toisin sanoen luoda markkinaesteitä kilpailijoille, sekä vähentää niiden mahdollisuuksia toimia markkinoilla.

Porterin (1980, 308) listaamien hyötyjen seitsemännessä kohdassa tarkastellaan yrityksen mahdollisuutta päästä osaksi korkeatuottoista liiketoimintaa integraation avulla. Hänen mukaan yritys saattaa saavuttaa aiempaa korkeamman kokonaistuoton investoinnilleen vertikaalisen integraation avulla. Yrityksen tulisi integroitua siinä tapauksessa, jos integroitumalla se voi saavuttaa korkeampaa tuottoa investoinnilleen, kuin mitä vaihtoehtokustannukset olisivat tilanteessa, jossa yritys ei integroidu. Porterin mukaan hyöty on niin merkittävä, että vaikka yritys ei saavuttaisi muuta hyötyä vertikaalisesta integraatiosta kuin tämän, tulisi yrityksen integroitua.

Yritys voi suojautua integraation avulla vertikaaliselta sulkemiselta. Kilpaileva yritys voi sulkea muiden yritysten kanavat toimittajiin sekä asiakkaisiin oman integraation kautta. Tämän takia Porterin (1980, 308-309) mukaan vertikaalinen integraatio saattaa olla välttämätöntä, vaikka yritys ei saavuttaisi muita hyötyjä integraation avulla. Jos yritys pystyy vertikaalisen integraation avulla turvaamaan tuotantopanoksien saatavuuden toimittajilta tai tuotantonsa paikan jakeluverkostossa ja sitä kautta asiakkaiden tavoittamisen tilanteessa, jossa kilpaileva yritys pyrkii oman integraation avulla sulkemaan nämä kanavat pois muilta toimijoilta, tulisi yrityksen integroitua.

Porter (1980, 309-314) listaa yhdeksän vertikaalisen integraation haittaa. Nämä ovat:

1. Liikkuvuuden turvaamisen kustannukset. (Cost of overcoming mobility barriers)
2. Operatiivinen laajentuminen. (Increased operating leverage)
3. Lisääntynyt joustamattomuus kumppaniverkoston rakenteissa. (Reduced flexibility to change partners)
4. Lisääntyneet esteet vetäytyä markkinoilta. (Higher overall exit barriers)
5. Pääomainvestointivaatimukset. (Capital investment requirements)
6. Toimittajien tai kuluttajien tutkimus ja/tai tietotaidon menettäminen. (Foreclosure of access to supplier or consumer research and/or know-how)
7. Tasapainon ylläpito. (Maintaining balance)
8. Heikentyneet insentiivit. (Dulled incentives)
9. Johtamiskäytäntöjen erilaisuus arvoketjussa. (Differing managerial requirements)

Porter (1980, 309) pitää ensimmäiseksi mainittua haittaa ilmeisenä. Kyseessä on kustannushaitta, joka syntyy, kun yritys pyrkii voittamaan esteitä, jotka rajoittaisivat yrityksen liikkuvuutta markkinoilla. Vertikaalista integraatiota ei hänen mukaan voida suorittaa ilman kyseisiä kustannuksia.

Porter (1980, 309-310) mainitsee kaksi haittaa, jotka syntyvät, kun yrityksen operationaalinen toiminta laajenee vertikaalisen integraation seurauksena. Nämä ovat yrityksen kiinteiden kustannusten ja liiketoimintariskin kasvu. Tuotantopanoksen kiinteät kulut voivat vaihdella, kun yritys ostaa panoksen markkinoiden kautta. Yrityksen tuottaessa panoksen itse, joutuu yritys kantamaan tuotantopanoksen kiinteät kustannukset lopputuotteen kysynnästä riippumatta. Esimerkiksi taaksepäin integroitunut yritys joutuu vastaamaan raaka-aine tuotannon kiinteistä kustannuksista myös silloin, kun taloudellinen taantuma laskee lopputuotteen kysyntää.

Kysyntään vaikuttaa myös kilpailijat ja markkinoiden kehitys. Yrityksen operatiivisen toiminnan laajentuessa yrityksen tulot vaihtelevat yhä suuremmin suhdanteiden vaikutuksesta. Tämä kasvattaa Porterin (1980, 310) mukaan yrityksen liiketoimintariskiä, vaikka integraation kokonaisriski riippuukin siitä, kasvattaako integraatio yrityksen muiden toimialueiden liiketoimintariskejä.

Vertikaalisen integraation kolmantena haittana Porter (1980, 310) listaa jähkkyuden muuttua kumppanuussuhteita integraation jälkeen. Integroitunut yritys ei pysty muuttamaan kumppanuuksia halutessaan yhtä joustavasti kuin integroimaton yritys. Integroituneen yrityksen menestys on ainakin osittain sidoksissa sisäisiin toimijoihin ja niiden liiketoiminnan menestykseen.

Porterin (1980, 310) mukaan "teknologiset muutokset, muutokset tuotesuunnittelussa, epäonnistuneet strategiset valinnat tai johtamisongelmat voivat luoda tilanteen, jossa yrityksen sisäinen toimittaja tarjoaa kallista, huonompaa tai epäsovivaa tuotetta, taikka yrityksen sisäinen asiakas tai jakeluketju menettävät asemaansa toimimallaan markkinalla, eikä sisäinen asiakas näin ollen sovellu enää yrityksen asiakkaaksi ". Integraatio nostaa yrityksen kustannuksia silloin, kun yritys haluaa muuttaa kumppania. Integroituneen yrityksen on kalliimpaa muuttaa yrityksen sisäisiä kumppanisopimuksia, kuin integroimattoman yrityksen muuttaa yksittäistä ulkopuolista toimittajaa tai asiakasta.

Listan neljäs haitta käsittelee integroituneen yrityksen vaikeutta vetäytyä markkinoilta. Porterin (1980, 311) mukaan yritys, joka on integroitunut vertikaalisesti siten, että integraatio lisää eri toimintojen strategista keskinäisyyttä, vahvistaa liiketoiminnan emotionaalisia siteitä tai vähentää integraatioon sijoitetun omaisuuden likviditeettiä, kohtaa normaalia enemmän esteitä halutessaan poistua markkinoilta.

Viidentenä vertikaalisen integraation haittana Porter (1980, 311) listaa integraation toteuttamiseksi vaadittavat pääomainvestoinnit. Vertikaalisessa integraatiossa yritys joutuu sijoittamaan omaa pääomavarallisuutta, kun taas integroimaton yritys käyttää saman tarkoistuksen saavuttamiseksi itsenäisiä ulkopuolisia yrityksiä, joiden toimintaan se ei joudu investoimaan omaa pääomaa. Myös yrityksen investointikyky saattaa heikentyä integraation myötä, sillä integraatio saattaa viedä pääomavarallisuutta muilta investointikohteilta.

Porterin (1980, 312) mukaan integraatio saattaa haitata yritystä myös siten, että se jää muiden yritysten teknologisen kehityksen ulkopuolelle. Integroituessaan yritykseltä katkeaa yhteys tavarantoimittajien ja asiakkaiden tietotaitoon, jota se on ennen integraatiota voinut hyödyntää. Integraation jälkeen yritys on usein vastuussa oman teknologisten valmiuksien kehittamisestä. Tavarantoimittajat ovat yleensä halukkaita antamaan yritykselle teknistä sekä tutkimuksellista tukea. Integraation jälkeen yrityksen tulee vastata tästä itse.

Integraatio on erityisen riskialtista Porterin (1980, 312) mukaan yritykselle silloin, kun sen seurauksena yritys sulkeutuu muiden toimijoiden teknologiaosaamisen ulkopuolelle toimialalla, joka sisältää useita yksittäisiä toimittajia tai asiakkaita, jotka tekevät laajaa tutkimus- ja kehitystyötä tai he omaavat vaikeasti kopioitavissa olevaa tietotaitoa. Vaikka integraatio olisi osittainen, riski sulkeutua uusien teknologisten kehitysvirtausten ulkopuolelle säilyy, sillä yritys asettaa silloinkin itsensä kilpailulliseen asemaan tuottajien tai asiakkaiden kanssa.

Tasapainon ylläpitämisellä Porter (1980, 312) viittaa vertikaalisesti integroituneen yrityksen toimintayksiköiden suorituskykyjen tasapainoon. Integroituneen yrityksen tulee pitää jokaisen yksikkönsä tuotantokyky mahdollisimman suurena, jotta yrityksen on kannattavaa ostaa tai myydä yksikön tuottama tuote yrityksen sisällä. Jos yrityksen sisäinen yksikkö tuottaa tuotetta alle yksikön suurimman mahdollisen tuotantokyvyn, tulee yritykselle kalliimmaksi ostaa kyseinen tuote yrityksen sisältä kuin markkinoilta yritykseltä, joka pystyy tuottamaan tuotteen täydellä kapasiteetilla.

Vertikaalisesti integroituneessa yrityksessä toimintayksiköiden kapasiteetteihin voi syntyä epätasapainoa useasta syystä. Kasvavat markkinat voivat aiheuttaa epätasapainoa yrityksen toimintayksiköihin väliaikaisesti. Usein yritys pyrkii nostamaan kapasiteettiaan kasvavien markkinoiden aikana. Tehostamistoimet kapasiteetin nostamiseksi jakaantuvat harvoin tasaisesti yksiköiden välillä, jolloin arvoketjun jokin yksikkökohtainen suorituskyky saattaa laskea väliaikaisesti. Teknologiset muutokset sekä muutokset tuotevalikoimaan tai tuotannon laatuluokkaan saattavat myös aiheuttaa epätasapainoa yrityksen toimintayksiköiden suorituskykyihin. (Porter 1980, 312-313)

Porter (1980, 313) listaa heikentyneet insentiivit yhdeksi vertikaalisen integraation haitaksi. Yrityksen sisäiset toimintayksiköt eivät kohtaa yhtä kovaa kilpailua toimiessaan yrityksen sisäisillä markkinoilla, kuin mitä ne kohtaisivat toimiessaan ulkopuolisilla markkinoilla. Ulkopuolisen kilpailun puute saattaa heikentää toimintayksiköiden kannustimia toimia tehokkaasti ja tuottaa korkealaatuisia tuotteita.

Yrityksen sisäisessä liiketapahtumassa myyjän insentiivit toteuttaa kauppa saattavat heikentyä. Porter (1980, 312) perustelee väitettään siten, että myyjä myy tuotteen yrityksen sisällä, eikä näin ollen joudu kilpailemaan ostajista ulkopuolisilla markkinoilla. Toisinpäin ajateltuna, kun yritys ostaa tuotteen yrityksen sisältä, ei ostajalla ole yhtä suurta kannustinta neuvottella tuotteen hinnasta sekä muista ehdoista, kuin neuvottellessa ulkopuolisen myyjän kanssa. Porterin mukaan heikentyneiden insentiivien todellinen vaikutus yrityksen toimintaan tai sen suorituskykyyn riippuu yrityksen hallinnollisista menettelytavoista ja rakenteesta.

Porterin (1980, 313) mukaan yrityksen hallinnolliset toimintatavat määrittelevät ja ohjaavat vertikaalisen ketjun yksiköiden välistä toimintaa. Yritys voi määrittellä toimintaperiaatteen, joka mahdollistaa yrityksen johtajille vapauden käyttää halutessaan ulkopuolista toimittajaa tai myydä tuotantoa yrityksen ulkopuolelle, jos johto katsoo, ettei yrityksen sisäinen yksikkö ole riittävän kilpailukykyinen. Toimintaperiaatteen avulla yritys voi lisätä kilpailukykyä yrityksen sisälle.

Porter (1980, 313-314) vertaa suoriutuskyvyltään heikkoa yksikköä "mätään omena", joka saattaa myrkyttää yrityksen toiset yksiköt. Toinen yksikkö voi tuntea painetta tai inhimillistä halua auttaa ongelmissa olevaa yksikköä. Suorituskyvyltään hyvä ja toiminnaltaan terve yksikkö alkaa auttamaan heikkoa yksikköä hyväksymällä sen kalliimmat ja/tai huonolaatuisemmat tuotteet tai antamalla alennusta. Auttaminen saattaa kuitenkin vahingoittaa tervettä yksikköä ja laukaista kierteen, jossa yksi mätä yksikkö saastuttaa usean terveen yksikön toiminnan.

Porter (1980, 314) kirjoittaa listansa viimeisessä kohdassa vertikaalisen arvoketjun yksittäisten vaiheiden erilaisuudesta ja sen tuomista haasteista. Vaikka vertikaalinen integraatio luo vahvan yhteyden arvoketjun toimijoiden välille, se ei yhtenäistä niiden toimintoja ja käytäntöjä samanlaisiksi, vaan ne eroavat fundamentaalisesti toisistaan. Arvoketjun vaiheet, kuten tuotannon valmistus tehtaassa ja sen jälleenmyynti vähittäiskaupassa, ovat toisistaan poikkeavia toimintoja. Ne poikkeavat rakenteiltaan, teknologisesti ja johtamiskäytännöissään.

Porterin (1980, 314) mukaan kaikkien sisäisten liiketoimintojen ymmärtäminen ja hallinta vaatii yritykseltä laaja-alaista tietotaitoa. Useiden liiketoimintojen hallinta saattaa tuoda merkittäviä kustannuksia sekä riskejä yritykselle. Vaikka vertikaalinen integraatio sitoo liiketoiminnot yhteen, johto ei saisi analysoida niitä yhdestä hallinnollisesta näkökulmasta. Riskinä on, että johto pyrkii soveltamaan ydinliiketoiminnassa käytettyjä tekniikoita, kuten organisaation rakennetta, kontrollimenetelmiä ja kannustimia, myös integraation tuomissa uusissa liiketoiminnoissa. Samanlailla yritys saattaa soveltaa uusiin liiketoimintoihinsa myös erilaisia sääntöjä ja käytäntöjä, jotka yritys on havainnut hyväksi rakentaessaan ydinliiketoimintaansa, vaikka ne eivät integroituihin liiketoimintoihin sopisi.

Myös Harrigan (1984, 639) tiivistää vertikaalisen integraation hyödyt ja haitat. Harrigan ei perustele listauksensa kohtia tarkemmin. Hänen mukaan vertikaalisen integraation hyödyt ovat seuraavat:

Yrityksen sisäiset hyödyt:

1. Yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä, sillä toimintojen yhdentyminen eliminoi turhia toimia ja vähentää niiden päällekkäisyyksiä.
2. Integroitujen toimintojen tehokkaampi koordinaatio vähentää muun muassa inventaariokustannuksia.
3. Integraatio poistaa aikaa vieviä tehtäviä, kuten hintakilpailutusta ja sopimusneuvotteluita.

Kilpailulliset hyödyt:

4. Integraatio vähentää yrityksen riskejä tuotantopanosten, palveluiden tai markkinoiden suhteen. Vertikaalisen integraation avulla yritys saavuttaa paremman kontrollin tarvittavia raaka-aineita, tärkeitä palveluita sekä markkinoita kohtaan.
5. Markkinointi ja teknologia edut.
6. Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tuotteiden erilaistamiseen.
7. Yrityksen kontrolli taloudelliseen ympäristöön kasvaa merkittävästi integraation myötä. Mahdollisuus saavuttaa markkinavoimaa.
8. Integraatio parantaa yrityksen uusien tuotteiden luotettavuuden kehittämistä.
9. Vertikaalisten toimintojen taitava koordinointi mahdollistaa toimintojen väliset synergiaedut.

Harrigan (1984, 639) summaa vertikaalisen integraation haitat seuraaviin:

Yrityksen sisäiset haitat:

1. Vertikaalisen integraation koordinoitukustannukset. Vertikaalinen integraatio lisää yrityksen tarvetta seurata kokonaisliiketoimintaa ja liiketoimintayksiköiden keskinäistä toimivuutta sekä niiden yhdentymistä.
2. Yrityksen liiketoimintayksiköiden toiminnan tehokkuudessa esiintyy epätasaisuutta, jolloin jokin yksikkö ei saavuta omaa kapasiteettiaan.
3. Huonosti organisoitu vertikaalinen integraatio, joka epäonnistuu saavuttamaan tavoiteltuja synergiaetuja, saattaa aiheuttaa suuremmat kustannukset, kuin mitä ulkopuolisten markkinoiden transaktiokustannukset olisivat olleet.

Kilpailulliset haitat:

1. Jatkuvasti vanhentuvat prosessit.
2. Integraatio saattaa lisätä liikkuvuus- tai markkinoilta poistumisesteitä. Yritys saattaa integroitua toimialalle, josta se ei pääse poistumaan ja yritys jää haluamattaan "loukkuun" epäedulliselle alalle (Harrigan 1985, 686). Liikkuvuusesteillä Harrigan (1985, 686) viittaa esteisiin, jotka estävät yritystä vaihtamasta strategiansa suuntaa palvelukseen uusia asiakkaita.
3. Integraatio saattaa kytkeä yrityksen epäedullisiin liiketoimiin.
4. Yrityksellä ei ole enää saatavilla informaatiota toimittajien tai jakelijoiden kautta.
5. Yritys on yliarvioinut synergiaedut, eikä saavuta integraatiolla sellaisia synergiaetuja, kuin mitä oli suunniteltu.
6. Vertikaalista integraatiota ei valmistella ja suunnitella tarpeeksi ennen toteutusta. Johto saattaa tehdä liian hätäisesti päätöksen integroitua miettimättä tarpeeksi, mikä olisi paras tapa toteuttaa integraatio.

Mahoney (1992, 595) puolestaan listaa vertikaalisen integraation hyötyjä ja haittoja vertailemalla omistussosuuteen pohjautuvaa integraatiota muihin integraation toteutus tapoihin, kuten vertikaalisiin sopimuksiin. Mahoney listaa seuraavat termit kuvaamaan vertikaalisen integraation hyötyjä:

1. Voitto.
2. Koordinaatio ja kontrolli.
3. Auditointi ja resurssien allokointi.
4. Motivaatio.
5. Kommunikaatio.

Voitolla Mahoney (1992, 568) viittaa siihen, että vertikaalinen integraatio eliminoi yksittäisten yritysten insenttiivit voittoon, kun niiden liiketoiminnat yhdistyvät yhden yrityksen sisälle, jolloin voittoa tavoittelee vain yksi yritys. Toisin sanoen, kun transaktio suoritetaan yhden yrityksen sisällä, eikä erillisten yritysten kesken, niin voittoa vaativia tahoja on myös vähemmän ja transaktio saadaan suoritettua edullisemmin.

Koordinaatiota ja kontrollia tarkentaessaan Mahoney (1992, 568) viittaa Downin (1987) tutkimukseen ja tiivistää ajatuksen seuraavaan: "yritys pystyy kontrolloimaan paremmin opportunistista käyttäytymistä yrityksen sisäisten auktoriteettisten suhteidensa avulla". Yritys voi velvoittaa liiketoimintayksiköiden hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät yhteistyöhön yrityksen toivomalla tavalla ja mukautumaan yrityksen näkemykseen johtamisesta. Lisäksi riitatilanteet ovat helpompi ja tehokkaampi ratkaista yrityksen sisällä, kuin kahden tai useamman yrityksen välillä oikeusteitse.

Mahoneyn (1992, 568-569) listan kolmas kohta on auditointi ja resurssien allokointi. Yrityksen suorittaessa sisäistä auditointia se arvioi ja mittaa täytävätkö yrityksen sisäiset toiminnot niille asetetut tehtävät sekä tavoitteet. Tutkimus väittää, että integroitunut yritys kykenisi auditoimaan integroimaton yritystä tehokkaammin. Mahoney (1992, 568) perustelee väitettään siten, että "yrityksellä on juridinen oikeus auditoida yrityksen sisäisiä alueita, mutta sillä ei ole oikeutta auditoida yrityksen ulkopuolisia toimijoita". Auditointikyvyn vuoksi integroitunut yritys voi kerätä laadukasta informaatiota, jota se voi hyödyntää päätöksenteossa ja resurssien allokoinnissa.

Motivaatiolla Mahoney (1992, 569) viittaa integroituneen yrityksen mahdollisuuden saavuttaa yhteisön keskinäiseen moraaliin perustuvaa hyötyä. Työntekijät toimivat todennäköisesti yritysyhteisössä vallitsevien eettisten käsitysten mukaisesti sekä olettavat muidenkin toimivan niin. Mahoney (1992, 569) viittaa tutkimuksessaan Ouchiin (1980), jonka mukaan menestyneen organisaation sisällä jäsenten välille saattaa kehittyä solidaarisuutta ja he saattavat kokea heimoutumiseen liitettäviä tunteita. Tällä on Ouchin mukaan positiivinen vaikutus ihmisten tuottavuuteen. Tämä sitouttaa Mahoneyn mukaan työntekijöitä yritykseen sekä lisää organisaation arvostusta.

Mahoney (1992, 569) listaa vertikaalisen integraation viidenneksi hyödyksi kommunikaation. Mahoney (1992, 569) viittaa Malmgreniin (1961), jonka mukaan vertikaalisesti integroitunut yritys voi kehittää oman koodausjärjestelmän, jolla voidaan tehostaa sisäistä viestintää ja luoda vakautta sisäisten operaatioi-

den välille. Yritys voi käyttää yhtenäistä standartoitua kieltä kirjanpitojärjestelmässä, tulosteissa ja muissa raportointijärjestelmissä. Mahoneyn mukaan yrityksen sisäinen viestintä ja koodaus ovat tehokkaampaa kuin ulkoisten yritysten välinen, sillä yrityksen sisäinen auditointi sekä yhteisymmärryksen ja tasapainon tavoittelu vähentävät opportunistista aiheutuvia riskejä.

Vertikaalisen taloudellisen omistajuuden haittoiksi Mahoney (1992, 569) listaa seuraavat:

1. Byrokraattiset kustannukset.
2. Strategiset kustannukset.
3. Tuotantokustannukset.

Mahoney (1992, 569) luettelee useita haittoja tarkentaessaan byrokraattisten kustannusten merkitystä. Luetellut haitat johtuvat kuitenkin samasta syystä. Vertikaalinen integraatio kasvattaa yrityksen ja organisaation kokoa, sekä laajentaa sen kontrolloitavia osa-alueita. Organisaation koon kasvaessa yrityksen sisälle syntyy usein ylimääräinen hierarkiatarve. Lisäksi se vähentää toimihenkilöiden ja esimiesten keskinäistä kanssakäymistä. Kontrolloitavan alueen kasvaessa, myös erilaiset häiriöt alueen sisäisessä viestinnässä saattavat lisääntyä.

Mahoney (1992, 569) mainitsee myös sisäisen kilpailukykyyn haasteellisuuden. Tehokkaiden markkinoiden puute laskee integroituneen yrityksen sisäistä kilpailukykyä, koska sisäisillä yksiköillä ei ole riittävästi ulkopuolisen kilpailijan tuomaa painetta pyrkiä menestymään liiketoimessa. Heikentynyt sisäinen kilpailukyky saattaa johtaa tilanteeseen, jossa liiketoiminta olisi kannattavampaa suorittaa ulkopuolisten markkinoiden kautta.

Mahoneyn (1992, 569) mukaan vertikaalinen integraatio myös loitontaa yritystä alkuperäisestä ydinliiketoiminnasta. Integroitunut yritys kohtaa uusia tehtäviä ja osallistuu valmistus- ja myyntitoimiin, jossa se ei ennen ole ollut osallisena. Uudet toimet vaativat yritykseltä uudenlaisten taitojen omaksumista ja hallintaa. Kokemattomuus saattaa tulla yritykselle kalliiksi ja johtaa suhteellisen korkeisiin sisäisiin kustannuksiin (Mahoney 1992, 569 viitannut Harrigan 1985c). Yritys saattaa tämän vuoksi yliarvioida synergiaeduista saavutettavat hyödyt, eivätkä ne kompensoikaan integraation kustannuksia (Mahoney 1992, 569 viittaa Buzzel 1983).

Strategiset kustannukset puolestaan syntyvät Mahoneyn (1992, 570) mukaan kolmella tavalla. Mahoney (1992, 570) viittaa ensin Harriganin (1984) esittämään argumenttiin, jonka mukaan yritys menettää vertikaalisen integraation jälkeen yhteyden entisiin ulkopuolisiin toimittajiin sekä jakeluverkostoon. Näiden kautta yritys on saattanut saada informaatiota ja tietotaitoa, jota se on voinut hyödyntää liiketoiminnassaan.

Toiseksi strategiseksi kustannukseksi Mahoney (1992, 570) esittää Chandlerin (1962) ja Rumeltin (1974) argumentit, joiden mukaan integroituneessa yrityksessä yritys saattaa sijoittaa omaa pääomaa varallisuuteen, joka on sidottu kyseiseen investointiin ja on vaikeasti hyödynnettävissä investoinnin ulkopuolella. Tällaiset investoinnit saattavat johtaa krooniseen ylikapasiteettiin ja alhaiseen kannattavuuteen. Kolmannessa startegisessä kustannuksessa Mahoney (1992, 570) viit-

taa Harriganin (1985d) väittämään, jonka mukaan vertikaalinen integraatio saattaa vähentää yrityksen strategista joustavuutta ja lisätä esteitä, jotka vaikeuttavat yritystä vetäytymään markkinoilta.

Mahoneyn (1992, 570) listan viimeinen kohta käsittelee tuotantokustannuksia. Mahoney viittaa Walkerin ja Weberin (1984) argumentteihin, joiden mukaan "tuotantokustannukset ovat kriittisiä tee-tai-osta päätöksenteossa" ja jatkaa viittamalla Stigleriin (1968), jonka mukaan, "jos vertikaalisesti integroitunut yritys ei käytä riittävää määrää tuotantopanoksia saavuttaakseen pienimmän tehokkaan mittakaavan, seuraa siitä kustannushaittoja verrattuna yrityksiin, jotka toimivat yhteistyössä tehokkaimpien toimittajien kanssa saavuttaen täyden mittakaavaedun". Tämän lisäksi Mahoney viittaa Williamsonin (1975) esittämään ongelmaan, jonka mukaan "vertikaalinen omistusosuus voi johtaa pääoman valumiseen pois yrityksestä, mikä on erityisen ongelmallista pienempien yritysten kohdalla".

Kolmanneksi tuotantokustannuksia aiheuttavaksi tekijäksi Mahoney (1992, 570) mainitsee Hayesin ja Wheelrightin (1984) väitteen, jonka mukaan "vertikaalisen yrityksen epätasapainoinen kapasiteetti voisi johtaa korkeampiin tuotantokustannuksiin verrattuna yrityksiin, jotka käyttävät markkinoiden mekanismeja".

Kuivanen ja Hyötyläinen (1997, 3) taas analysoivat vertikaalista integraatiota teollisen kilpailuympäristön kontekstissa. Heidän mukaan tarve yritysten välisille yhteistoimintasuhteille kasvaa, kun kilpailuympäristössä korostuu laatuvaatimukset, tuotteen ominaisuudet, asiakaskohtaisuus, nopea tuotekehitys sekä toimitusketju. Vertikaalinen integraatio on yksi muoto yhteistoiminnallisesta työskentelystä tuotteen toimitusketjussa.

Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, 15) mukaan vertikaalinen integraatio voidaan nähdä yrityksen tavaksi organisoida tuotantotoiminta. Vertikaalisen integraation avulla yritys pyrkii jättämään pois alihankkijoiden osuutta arvoketjusta ja hallitsemaan itse mahdollisimman suurta osaa siitä. Yritys voi valmistaa osan tai kokonaan tuotteensa tarvittavista panoksista tai hallita lopputuotteen jakeluverkostoa.

Heidän mukaan arvoketju kokonaisuudessaan voidaan ajatella janaksi, joka alkaa raaka-ainelähteeltä ja päättyy lopputuotteeksi myyntiin. Tällä janalla sijaitsee useita välikäsiä, joiden toimintaa kontrolloivat eri tahot. Näitä ovat esimerkiksi raaka-aineen valmistajat, tuotetta valmistava tehdas, kuljetusliikkeet ja jälleenmyyjät. Yhdistämällä arvoketjun toimijoita yhden yrityksen alle voidaan tehostaa koko tuotantoketjun toimintaa. Kustannussäästöt syntyvät, kun yksittäisten toimijoiden katteet eliminoituu ketjun eri vaiheista. (Kuivanen ja Hyötyläinen 1997, 15)

Kääntöpuolena syntyneille kustannussäästöille voidaan kuitenkin nähdä ketjun hallinnasta syntyvät kustannukset. Ketjua hallitseva yritys hajautuu useille uusille osa-alueille, joiden koordinointi saattaa olla vaikeaa. Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, 15) mukaan vertikaalinen integraatio vähentää usein ketjua hallitsevan yrityksen innovatiivisuutta ja aiheuttaa muutosjäykkyyttä. Integraatio saattaa kääntyä itseään vastaan, jolloin yhdentyneen toimintaketjun hallintakustannukset ovat suuremmat, kuin tuotantoketjun kustannukset ennen integraatiota.

2.5 Integraation markkinaesteet sekä kilpailuedun tavoittelu strategisen kumppanuuden ja yrityskauppojen avulla

Yritys kohtaa erilaisia markkinaesteitä pyrkiessään kilpailemaan uudelle toimialalle. Englanninkielinen termi "barriers to entry" tarkoittaa "lakeja, instituutioita tai käytäntöjä, jotka hankaloittavat tai tekevät mahdottomaksi uuden yrityksen pääsyn toimialalle" (Black ym. 2012, 29). Esteet pakottavat yrityksen huomioimaan uudella toimialalla vallitsevat toimijat, säännökset ja käytännöt. Black ym. (2012, 29) mukaan yritys on voinut saada lain suoman monopolistisen aseman harjoittaa liiketoimintaa tietyllä toimialalla, joka tekee kilpailijoiden toimialalle tulosta mahdotonta. Toimialalle tulo saattaa myös vaatia merkittävää taloudellisista alkupääomaa. Alkupääoma vaatimukset rajoittavat toimijoiden joukkoa, jotka voivat pyrkiä markkinoille.

Gillespie (2014, 222-223) listaa kahdeksan tyypillistä markkinaestettä, joita yritykset kohtaavat pyrkiessään uudelle toimialalle. Näistä ensimmäinen on lainsäädäntö. Tyypillisesti lainsäädännön vaikutus toimialaan näkyy patenttilainsäädännön kautta. Yritys voi hakea toiminnalleen tai tuotteelleen patentin, joka saattaa estää muita yrityksiä tekemästä, käyttämästä tai myymästä innovaatiota tai keksintöä tietyn määräajan ja estää kilpailua. Patenttien määräajat voivat olla vuosikymmeniä.

Gillespien (2014, 223) mukaan toimialan ulkopuolelta markkinoille tullut kilpailija omaa vähemmän toimialakohtaista tietotaitoa verrattuna entuudestaan toimialalla olleisiin yrityksiin. Alalla pidempään olleiden yritysten osaaaminen saattaa näkyä varmaotteisena työsuoritusten loppuun viemisenä ja tehokkuutena. Näiden takia uuden yrityksen on vaikeampi kilpailla kokeneempia yrityksiä vastaan. Kokeneemmat yritykset voivat lisäksi omata teknologista etua. Teknologinen etu on sitä suurempi, mitä vaikeampi uuden yrityksen on teknologiaa jäljitellä.

Yhtenä markkinaesteenä Gillespie (2014, 223) listaa saavutettujen skaalaetujen eriarvoisuuden yritysten välillä. Useimilla toimialoilla voidaan hyödyntää skaalaetuja. Skaalaetua saavutetaan, kun yritys tuottaa suuria määriä tuotteita, jolloin yhden tuotteen yksikkökustannukset saadaan pienemmäksi. Uudet yritykset tuottavat todennäköisesti vähemmän verrattuna kokeneempiin yrityksiin, jolloin uudet yritykset eivät saavuta yhtä suuria skaalaetuja. Uuden yrityksen on sitä vaikeampi tulla toimialalle, mitä korkeampi toimialan vähimmäis tehokkuus skaala on kysyntään nähden.

Gillespien (2014, 223) mukaan kokeneemmat yritykset saattavat myös suojella toimialaansa ulkopuolisilta yrityksiltä liittoutumalla ja toimimalla vihamielisesti uusia yrityksiä kohtaan, esimerkiksi aloittamalla hintasodan. Hintasodan avulla voidaan suojella toimialaa kahdella tavalla. Sen avulla voidaan estää uuden yrityksen kannattava liiketoiminta, sekä lähettää signaali muille yrityksille, jonka mukaan toimialan kilpailu on kovaa.

Edellä mainitut esteet ovat riippuvia markkinoilla olevien yritysten saavutetuista kilpailueduista ja markkinavoimasta. Gillespien (2014, 223) mukaan uusi yritys kohtaa kuitenkin tiettyjä alkuinvestointikustannuksia, mitkä ovat riippumattomia muista yrityksistä. Nämä kustannukset sisältävät kaikki investoinnit, jotka tarvitaan liiketoiminnan aloittamiseen. Mitä suuremmat alkuinvestoinnit toimialalla kilpaileminen vaatii, sitä enemmän se rajoittaa kilpailua.

Gillespien (2014, 224-225) mukaan jokainen yritys pyrkii differoimaan tuotteensa, saavuttamaan lojaalin asiakaskunnan sekä luomaan vahvan brändin. Brändin luominen vaatii aikaa, jolloin toimialalla kauemmin kilpailleet yritykset saavuttavat brändin avulla kilpailuetua. Perinteiset yritykset voivat hallita toimialansa asiakaskuntaa vahvojen yrityskuvien avulla, jolloin brändeille uskolliset asiakkaat vaikeuttavat uusia yrityksiä pääsemästä sisään toimialalle. Lisäksi kokeneemmat yritykset voivat omata vaikutusvaltaa alan keskeisempiin toimittajiin tai jakeluverkostoon, jolloin he pystyvät kontrolloimaan toimitus- ja jakeluketjua, sekä rajoittamaan kilpailua.

Ho (2009, 487) puolestaan analysoi markkinaesteitä vakuutusyhtiön näkökulmasta. Ho analysoi vakuutusyhtiöiden kohtaamia markkinaesteitä niiden integroitua terveys- ja hyvinvointialalle Yhdysvalloissa. Hän tutkii, miksi useat vakuutusyhtiöt ovat epäonnistuneet integroitumaan terveydenhuoltoalalle. Tutkimuksessa tunnistettiin kolme merkittävää markkinaestettä.

Ho (2009, 488) toteaa vakuutusyhtiöiden rajoittavan terveyspalveluita tuottavien verkostoa asiakkaan näkökulmasta. Vakuutusyhtiöt joko omistavat terveyspalveluita tuottavat sairaalat tai lääkäripalvelu ryhmittymät tai ovat sopineet yksinoikeudellisia hoitosopimuksia palveluntuottajien kanssa. Hänen mukaan integraatioiden avulla hoitoketjun koordinaatio voi tehostua, jolloin asiakas saataisiin ohjattua nopeammin erikoissairaanhoidon. Koordinoinnin tehostaminen tuottaisi kustannussäästöjä.

Hon (2009, 488) mukaan integroidut yritykset pystyivät keskimääräisesti tuottamaan korkeampilaatuista ennaltaehkäisevää palvelua laajemmalla palveluverkostolla, kuin integroimattomat. Tämän perusteella tutkimuksen mukaan integroidut terveysjärjestelmät tuottavat hyvinvointia kuluttajille. Hyvä kysymys on, miksi useat integraatiot Yhdysvalloissa ovat epäonnistuneet, vaikka järjestelmä olisi asiakkaan hyvinvointia lisäävä?

Hon (2009, 488) mukaan epäonnistuneet integraatiot johtuvat markkinaesteistä, joita vakuutusyhtiöt kohtaavat pyrkiessään terveys- ja hyvinvointialalle. Vakuutusyhtiöiden joutuvat kompensoimaan asiakkaille palveluhinnoissa vallinnan vapauden rajoittamisen, eli sen, että asiakas saa käyttää vain integraation sisältämiä terveyspalveluntuottajia, eikä kaikkia markkinoilla olevia palveluntuottajia.

Ho toteaa (2009, 488) rahamääräisen kompensaaation olevan merkittävä markkinaeste ja pitää epätodennäköisenä, että alennetun hinnan avulla voitaisiin yltyä kannattavaan liiketoimintaan. Toinen tapa kompesoida rajoitettua terveyspalveluiden verkostoa on tarjota erittäin korkealaatuisia terveyspalveluita jollain osa-alueella.

Vaikka vakuutusyhtiö pystyisikin tarjoamaan kilpailijoitaan korkealaatuisempia terveyspalveluita huokealla hinnalla, niin Hon (2009, 489) mukaan saattaa kestää pitkän aikaa, ennen kuin vakuutusyhtiö saa rakennettua riittävän

suuren asiakaspohjan. Terveyspalvelut ovat luonteeltaan kokemuksiin perustuvia tuotteita. Asikkaalle todentuu palvelun laatu vasta kokemusten ja palvelun käytön jälkeen. Tämä hidastaa asiakaskunnan luomista. Tutkimuksen mukaan vertikaalisesti integroidut yritykset eivät kykene luomaan riittävän nopeasti tarvittavaa asiakaskuntaa, jotta saavutettaisiin skaalaetuja.

Ho (2009, 489) tunnistaa myös muita markkinaesteitä, mutta toteaa, etteivät ne yksinään pysty selittämään integraation epäonnistumisia, sillä ne eivät ole yhtä merkittäviä, kuin edellä mainitut esteet. Yksi näistä on lainsäädännöstä aiheutuvat rajoitukset terveystalvueluita tuottavien toimitilojen sijaintiin. Vakuutusyhtiön ja terveystalvelun tuottajan tulee hakea Yhdysvalloissa osavaltion hyväksymä sertifikaatti uusien sairaanhoitofasilitteettien rakentamiselle. Muun muassa tämän kaltaiset yksittäiset markkinaesteet lisäävät kustannuksia ja mahdollisesti rajoittavat sairaalan optimaalista sijaintia, mutta eivät yksistään selitä vakuutusyhtiöiden epäonnistuneita integraatioita.

2.5.1 Strateginen kumppanuus ja yrityskaupat

Fossin (1997, 47) mukaan strategia on toimintasuunnitelma, jossa yritys määrittelee pitkän aikavälin tavoitteensa sekä hyväksyy tarvittavat toimet ja tavat allokoida resurssit, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Illmanin ym. (2013, 7) mukaan strategisessa kumppanuudessa puolestaan on kyse yrityksen onnistuneesta verkostoitumisesta. Strategisessa kumppanuudessa kaksi osapuolta verkostoituvat tavoitteellisesti ja yhdistävät voimansa saavuttaakseen lisäarvoa molemmille. Strategisten kumppanien avulla tavoitellaan uutta kilpailuetua. Onnistuneessa kumppanuudessa kummatkin osapuolet ovat markkinoilla yhdessä vahvempia, kuin ilman kumppanuutta (Illman ym. 2013, 7).

Hakanen ym. (2007, 10) summaavat yhteistyön keskeisimmät ominaisuudet. Niitä ovat selkeä yhteinen tehtävä, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus, kumppaniin luottaminen ja vahva osapuolten välinen sitoutuminen toisiinsa ja yhteistyön tavoitteisiin. Strategisen kumppanuuden taustalla voi myös olla ulkoinen uhka tai yhteinen vihollinen, joilloin yhteistyöstä haetaan voimaa yhteistä uhkaa vastaan.

Hakasen ym. (2007, 12) mukaan verkostotalouden merkittävin edistäjä on ollut digilisaatio. Automaatio, tietoliikenteen kehitys ja informaatiotekniikka ovat siivittäneet verkostotalouden kehitystä. Markkinoilla ollaan siirrytty yritysten välisestä kilpailusta useiden erilaisten toimijoiden muodostamien "leirien" väliseen kilpailuun. Tämä mahdollistaa kysyntälähtöisten palveluketjujen synnyn.

Palveluketjua yleensä ohjaa Hakasen ym. (2007, 12) mukaan veturiyritykseksi kutsuttu toimija, joka käyttää muita erikoistuneita toimijoita tuottamaan tarjoomat asiakkailleen. Yhteisillä logistisilla ja informaatiojärjestelmillä haetaan toimintaketjuun tehokkuutta, hallitsevuutta ja ennakoitavuutta. Asiakasohjautuvuus, eli yrityksen kyky vaikuttaa ja ohjata asiakasta, paranee yhteistyön ja verkostoitumisen kautta.

Laajennettu yritys on käsite, mikä kattaa kaikki yritysten yhteistyön muodot ja lähestymistavat. Näitä ovat ainakin verkostoituminen, alueelliset tihentymät, klusterit, strategiset allianssit, yhteisyritykset, kumppanuudet, järjestel-

mätoimittajaverkot sekä virtuaali- ja kvasiorganisaatiot. On oleellista, että toimijat ymmärtävät millaisesta laajennusmuodosta on kyse, jotta yhteistyötä ei ymmärretä esimerkiksi kumppanuudeksi silloin, kun kyseessä on tavanomainen kilpailutettava alihankintasuhde. Hyvälle kumppanuudelle ensisijaista on todennetut sekä selkeästi yhteisesti ymmärretyt ja ilmaistut tavoitteet kumppanuuden suhteen. Osapuolten välinen luottamus on myös yksi kulmakivi verkostojen luomisprosesissa ja sitä tulee arvioida koko yhteistyön ajan. (Hakanen ym. 2007, 16-18)

Hakasen ym. mukaan (2007, 20) yhteistyön ja kumppanuuksien avulla yritys voi saavuttaa enemmän vähemmällä panoksilla, sillä verkostojen kautta voidaan hyödyntää toisen alan ydinosaamista käyttämättä omia resursseja. Kumppanuudet, liittoumat, yhteisytykset ja ulkoistaminen ovat yrityksille kanava vahvistaa kilpailukykyä. Niiden avulla yritys voi päästä osaksi omasta ydinliiketoiminnastaan etäisemmille markkinoille ja lisätä asiakkaan saamaa arvoa tarjoamalla kokonaisvaltaisempaa palvelua. Lisäksi yrityksen osaaminen laajentuu verkostojen avulla, sillä verkostot toimivat linkkinä yritysten tietotaitojen välillä. Hakasen ym. mukaan kaikki verkostomuodot ovat yritykselle keino kehittää kilpailuetua.

Katramo ym. (2011, 26-27) puolestaan analysoivat kilpailuedun saavuttamista strategisten yrityskauppojen näkökulmasta. Heidän mukaan yrityskauppa on strateginen tavoite. He ryhmittelevät yrityskaupat horisonttaalsiin ja vertikaalsiin yrityskauppoihin. Horisonttaalisesta yrityskaupasta on kyse, kun ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla, kun taas vertikaalisessa yrityskaupassa osapuolet toimivat samassa arvoketjussa.

Esimerkki horisonttaalisesta yrityskaupasta on, kun teleoperaattori ostaa toisen teleoperaattorin. Kummatkin teleoperaattorit kilpailevat samoilla markkinoilla ja tuotantoportaalla. Ostamalla kilpailevan osapuolen voi ostajayritys kasvattaa markkinaosuuttaan, rajoittaa kilpailua ja mahdollisesti saavuttaa monopoliaseman. Vertikaalisessa yritysostossa kummatkin osapuolet toimivat samalla toimialalla, mutta eri osissa arvoketjua. Tällaisessa yritysostossa ostajayritys pyrkii usein Katramon ym. (2011, 27) mukaan saavuttamaan paremman kontrollin niihin osiin ketjua, jota yritys ei ole aikaisemmin voinut hallita.

Vertikaalinen yrityskauppa voi tapahtua joko ylös- tai alaspäin arvoketjussa. Kun yritys ostaa arvoketjun alemmalla tasolla toimivan yrityksen, kyseessä on alaspäin suuntautunut yrityskauppa. Oston avulla yritys pyrkii varmistamaan raaka-aineiden tai myytävien tuotteiden toimituksen ja saannin sekä saamaan tuotantoketjun alkupäästä hallinnan. Ylöspäin suuntautuneessa yritysostossa yritys ostaa arvoketjussa seuraavilla tasoilla toimivia yrityksiä. Tuolloin yritys hankkii markkinointi- tai jakelukanavia, jonka kautta se saavuttaa kustannussäästöjä, parempaa markkinakontrollia ja lisää kilpailuetua. (Katramo ym. 2011, 27)

Katramon ym. (2011, 27) mukaan etenkin suuryhtiöt ovat suosineet vertikaalisia ostojärjestelyitä 2000 -luvun jälkeen. Suuryhtiöt ovat hakeneet ostojen avulla enimmäkseen uusia jakeluyhtiöitä verkostoonsa. Vertikaalisten yritysostojen suurin etu on yrityksen mahdollisuus saavuttaa kontaktirajapinta loppuasiakkaisiin ja saavuttaa kontrolli arvoketjun seuraaviin tasoihin.

Vertikaalinen ja horisonttaalinen ostojärjestely on yksi tapa ryhmitellä yrityskauppoja. Siinä yritysostot ryhmitellään kauppohen osapuolten toiminnallisen tarkoituksen perusteella, mutta yritysostoja voidaan Katramon ym. (2011, 28) mukaan analysoida myös toteutustavan näkökulmasta, eli siitä miten yritysosto on käytännössä toteutettu.

Toteutustapoja ovat liiketoiminta- eli substanssikaupat ja osake- ja yhtiöosuuskaupat. Toteutustavan mukaan ryhmittelyssä veroseuraamukset ovat olennaisessa osassa kaupan osapuolilla. Substanssikaupoissa kauppaa käydään yrityksen aineellisista ja aineettomista tuotannontekijöistä, jotka muodostavat itsenäisen toiminnallisen kokonaisuuden. Yritys voi ostaa toisesta yrityksestä esimerkiksi yhden tuotantolinjan tai tulosyksikön. (Katramon ym. (2011, 28)

Katramon ym. (2011, 30) mukaan yrityskauppojen kautta haetaan kasvua. Yritysjärjestelyt ovat keino toteuttaa kasvuodotukset ja saavuttaa parempi markkina-asema. Niihin liittyy myös paljon epävarmuutta, eikä yritysosten avulla aina saavuteta haluttua tulosta. Onnistuneen yrityskaupan taustalla on kirjoittajien mukaan yrityksen strategian ja yrityskaupan strategian yhteensopivuus. Yrityksen strategia tulee olla selkeästi määritelty ja yrityskauppojen kautta haettavan kasvun tulee sopia tähän strategiaan. Olennaista on, että yritys tietää ja osaa määritellä strategiset insentiivinsä yrityskaupalle.

Kannustimet yrityskaupan taustalla ovat Katramon ym. (2011, 30) mukaan arvon luonti integraation tai diversifioinnin avulla, yrityksen markkina-aseman parantaminen, resurssien tehokkaampi käyttö ja kilpailuedun hankinta. Integraation avulla voidaan nostaa yrityksen taloudellista tehokkuutta esimerkiksi skaalaetujen avulla tai karsimalla tuotannosta välikäsiä ja toimintojen päällekkäisyyksiä. Lisäksi tehokkuutta voidaan saavuttaa paremmalla varaston hallinnalla ja varmistamalla raaka-aineiden saatavuus.

Vertikaalisessa integraatiossa tuotantoketjua tehostetaan ja sulautetaan yhtenäisemmäksi. Yhtenäisyys nousee myös vertikaalisen integraation haasteeksi. Tuotantoketjun yhtenäisyys lukitsee asiakkaat ja toimittajat yhteen, jolloin osapuolten välille syntyy myös riippuvuuksia ja myös negatiivinen toiminta heijastuu jokaiseen osapuoleen. (Katramo ym. 2011, 31)

Diversifioinnin taustalla on Katramon ym. (2011, 31) mukaan klassinen portfolio ajatus. Diversifioinnin avulla luodaan liiketoimintojen salkku, jonka kassavirrat täydentävät toisiaan. Hajauttamalla liiketoimintoja voidaan saavuttaa hyötyjä, mitä ei osakkeenomistajat yksin oman salkkunsa muodostamisella pystyisi saavuttamaan.

Diversifioinnissa on Katramon ym. (2011, 31) mukaan kyse synergiaeduisista. Ostava yritys voi ulottaa muun muassa johdon ammattitaitoaan, tekniikkaa ja hyviä käytäntöjä ostettavaan yritykseen. Diversifioinnin edun ydinajatus on se, että ostajayrityksen johdon avulla voidaan lisätä ostettavan yrityksen kannattavuutta, vaikka nämä toimisivat eri toimialalla. Yritykset saavuttavat kustannusetuja ja heille saattaa syntyä uusia ydinosaamisalueita, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua.

Tulosta tavoittelevan yrityksen keskeisin insentiivi yritysjärjestelyiden kautta hankittavalle markkina-aseman kasvattamiselle on kasvattaa tulosta tai saada aikaan säästöjä. Insentiivejä markkina-arvon kasvattamiseen on useita, mutta yrityksen suuremmalla kokonaisuudella tavoitellaan Katramon ym.

(2011, 32-33) mukaan kuitenkin aina samaa. Tavoitteena on täyttää yrityksen kasvustrategian odotukset.

Yritys saattaa esimerkiksi toimia alalla, mikä ei kasva tai alalla vallitse laskusuhdanne, jolloin yritys voi hakea kasvua uudelta toimialalta. Katramon ym. (2011, 33) yrityksen suuri toimintakoko ja laaja-alaisuus ei itsessään riitä, vaan yrityksen kilpailukyky markkinoilla on mukaan ratkaisevinta. Penetroitumisella uusille markkinoille toisen yhtiön avulla voidaan hakea myös omien resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä ja kustannussäästöjä poistamalla päällekkäisiä toimintoja.

Yritysjärjestelyiden ostava osapuoli voi pyrkiä saavuttamaan toisen toimijan kompetenssia tai etua. Näitä ovat esimerkiksi patentit, mallit, tietotaito, asiakassuhteet, liikepaikka ja erinäiset veroedut. Digitalisaatio ja markkinoiden muutokset pakottavat yritykset kehittämään toimintaansa teknologian avulla tai saavuttamaan muiden yritysten teknologiset edut itsensä hyödynnettäviksi. (Katramo ym. 2011, 33)

2.6 Vertikaalinen integraatio tutkittavana ilmiönä

Seuraavana esitellään kaksi tutkimusta, joissa analysoidaan vertikaalisia integraatioita. Ensimmäinen tutkimus analysoi taaksepäin suuntautuvia vertikaalisia integraatioita Yhdysvaltojen autoteollisuudessa. Toinen artikkeli tutkii eteenpäin suuntautuvan vertikaalisen integraation vaikutuksia toimitusketjuun, kun lähtötilanne ennen integraatiota on seuraava: myytävää tuotetta valmistaa yksi yritys ja tuotteen jälleenmyyjä on useita.

2.6.1 Tutkimus taaksepäin suuntautuneista integraatiosta autoteollisuudessa

Monteverde ja Teece (1982, 206-207) testaavat transaktiokustannusteoriaa autoteollisuuden vertikaalisissa integraatioissa. Artikkelissa käytetään USA:n autoteollisuudesta kerättyä aineistoa. Monteverden ja Teecen (1982) mukaan transaktiokustannusteorian avulla voidaan huomioida toimialakohtainen tietotaito ja kustannukset, mitkä syntyvät tietotaidon siirtämisestä eteenpäin.

Montaverde ja Teece (1982, 207) testaavat probit tekniikkaan pohjautuvan mallin avulla seuraavaa hypoteesia: "Mitä suurempi vaiva ja työpanos käytetään minkä tahansa auton valmistuksessa käytetyn komponentin suunnittelutyöhön, sitä korkeammat ovat suunnittelupanoksesta odotetut kvasi-vuokrat, ja siksi, sitä suuremmalla todennäköisyydellä komponentin tuotanto integroidaan vertikaalisesti". Kvasi-vuokralla tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen suunnittelupanoksen kustannus-hyöty suhdetta.

Monteverde ja Teece (1982, 206) analysoivat, miksi USA:n autoteollisuudessa toimivat autotehtaat integroivat osan auton kokoonpanossa käytettyjen komponenttien valmistuksesta yrityksensä sisälle. Artikkelissa oletetaan, että kokoonpaneva autotehdas integroituu vertikaalisesti taaksepäin silloin, kun tuotantoprosessissa kehittyi erikoistunutta ja ei-patentoitavissa olevaa tie-

totaitoa. Komponentteja valmistava yritys, joka saavuttaa tietotaitoa tuotantoprosesseista, voi käyttää osaamistaan opportunistisesti hyödykseen sopimustilanteessa. Komponentteja valmistava yritys saavuttaa toisin sanoen neuvotteluvallaa.

Toimittajan tietotaidon vuoksi autotehtaan olisi kallista vaihtaa toimittaja. Autotehdas ajautuu tilanteeseen, jossa kummatkin toimintavaihtoehdot ovat sille epäedullisia. Vertikaalisen integraation avulla autotehdas voi pyrkiä suojautumaan tällaisia tilanteita vastaan, jossa se kohtaisi joko kalliit vaihtokustannukset tai toimittajan opportunistisen käytöksen sopimustilanteissa. (Monteverde ja Teece 1982, 206-207)

Monteverden ja Teecen (1982, 207) mukaan uusien autosien suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvä toiminta on suurin yksittäinen kustannus autotehtaan vaihtaessa komponenttien toimittajaa. Uuden automallin suunnitteluprosessi on monimutkainen. Suunnitteluprosessi kestää kokonaisuudessaan tutkimuksen mukaan keskimäärin noin viisi vuotta. Komponentit saattavat olla vaikeasti toteutettavissa, eikä tilausta antaessaan autotehdas voi aina etukäteen tietää pystyykö komponentin valmistaja toteuttamaan halutunlaisen osan. Toisaalta, heuristinen kehitysprosessi on elintärkeää autosien kehityksen kannalta ja luo alalle uutta tuotantoa sekä tietotaitoa.

Monteverden ja Teecen (1982, 207) tutkimuksessa testataan aiemmin mainittua hypoteesia dikotoomisen selitettävän muuttujan avulla. Otoksen jokainen komponentti on koodattu valmistajan mukaan joko yrityksen sisällä valmistetuksi, tai ulkopuolisen yrityksen valmistamaksi. Tutkijat saivat Yhdysvaltojen autoteollisuuden kokoonpanevilta yrityksiltä tiedot heidän käyttämistään komponenteista yhden vuoden ajalta. Datan avulla Monteverde ja Teece muodostivat selitettävän muuttujan. Lista koostui yhteensä 133:sta eri komponentista. Jokainen komponentti koodattiin tutkimusta varten.

Tutkijat huomasivat koodauksen yhteydessä, että vuonna 1976 General Motors ja Ford mainittiin jokaisen komponentin kohdalla. Monteverde ja Teece (1982, 207) määrittelivät myös valikoiman selittävästä muuttujista, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa yrityksen valintaan valmistaa komponentit itse tai ostaa komponentit ulkopuoliselta toimittajalta. Monteverde ja Teece käyttivät probit-analyysimenetelmää, kun he arvioivat selitettävien muuttujien sekä vertikaalisen integraation välistä suhdetta.

Autoteollisuuden alalla toimivat yritykset keräävät tietoa komponenteista. Tutkijat hyödynsivät komponenttikohtaista dataa tutkimuksessaan. Datan avulla tutkijat määrittelivät jokaiselle komponentille kustannuksen, kuinka paljon kyseisen komponentin kehittäminen on maksanut. Monteverde ja Teece (1982, 207) käyttivät kehitystyön kustannusta attribuuttina selittävien muuttujien mittaamisessa. Tutkimuksessa on käytetty yksinkertaista kymmenen pisteen arvoasteikkoa. Jokainen komponentti on arvotettu riippuen, kuinka paljon komponentti on vaatinut insinööriä. Asteikko alkoi arvosanasta "ei yhtään" päättyen arvosanaan "paljon".

Monteverden ja Teecen (1982, 212) mukaan tutkimuksen tulokset tukivat määritettyä hypoteesia. Työpanoksen määrällä, joka käytetään minkä tahansa auton komponentin kehittämiseen, on positiivinen yhteys todennäköisyyteen, että kyseisen komponentin tuotanto on vertikaalisesti integroitunutta.

Transaktiokustannuksilla näyttäisi Monteverden ja Teecen mukaan olevan merkittävä vaikutus autoteollisuudessa syntyviin vertikaalisiin integraatioihin. Tulos tukee Williamsonin (1975) esittämää ajatusta transaktiokustannusten paradigmasta.

Tutkimuksen mukaan General Motors ja Ford sisäistävät komponenttien suunnittelun ja valmistuksen todennäköisemmin, jos komponenttien ulkopuoliset toimittajat voivat valmistuksen ja kehitystyön kautta saavuttaa neuvotteluvoimaa tai niin sanottua ensimmäisen toimijan etua. Monteverde ja Teece (1982, 212) arvioivat, että tämä johtuu korkeista vaihtokustannuksista, jotka aiheutuvat autotehtaille, kun komponenttien toimittaja omaa transaktioon liittyen tietotaitoa.

Tietotaito ei ole helposti siirrettävissä toimittajalta toiselle, kuten Winter (1980) tutkimuksessaan toteaa, jolloin taaksepäin suuntautunut vertikaalinen integraatio on yritykselle houkutteleva toimintatapa. Lisäksi Monteverde ja Teece (1982, 212) mukaan, mitä spesifimmin komponentit ovat suunniteltu tietyn yrityksen tuotantoon sopiviksi, sekä yhteensopiviksi auton muiden osien kanssa, sitä suuremmat preferenssit General Motorsilla ja Fordilla on integroitua vertikaalisesti taaksepäin.

Monteverden ja Teecen (1982, 212) mukaa näiden seikkojen vuoksi voidaan todeta, että General Motorsin ja Fordin vertikaalinen rakenne perustuu edes joltain osin tehokkuus hyötyihin. Vertikaalisen rakenteen avulla haetaan suojaa toimittajien opportunistista käyttäytymistä vastaan. Tutkimuksen mukaan Japanin autoteollisuudessa ei esiinny yhtä paljon opportunistista käytöstä toimittajien ja kokoonpanevien yritysten välillä, kuin Yhdysvalloissa. Japanin autoteollisuus on rakenteeltaan vähemmän vertikaalisesti integroitunutta, kuin Yhdysvaltojen autoteollisuus. Tutkimuksessa lainataan Ouchia (1981, 19), jonka mukaan Japanin suuret autoyritykset sekä niiden komponenttien toimittajat toimivat täydellisessä yhteistyössä.

2.6.2 Tutkimus eteenpäin suuntautuneen integraation vaikutuksista toimitusketjuun

Glock ja Kim (2015, 179) tutkivat vertikaalisen integraation vaikutuksia toimitusketjuun. Tutkimuksessa oletetaan lähtötilanne, jossa on yksi tuotetta valmistava yritys ja useita tuotetta ostavia ja sitä jälleenmyyviä yrityksiä. Artikkelianalysoi tapausta, jossa tuotteen ainoa valmistaja integroituu vertikaalisesti yhden tuotetta jälleenmyyvän yrityksen kanssa. Fuusion jälkeen tuotteen valmistaja toimittaa tuotetta markkinoille kahden kanavan kautta. Valmistaja myy tuotetta jälleenmyyjille sekä suoraan loppuasiakkaille.

Glock ja Kim (2015, 179) analysoivat kilpailutilanteita, joihin jälleenmyyjät saattavat päätyä integraation jälkeen. Näitä ovat esimerkiksi hintakilpailu, volyympakilpailu ja tilanne, jossa jälleenmyyjien välillä ei ole kilpailua. Tutkimuksessa Glock ja Kim vertailevat tilannetta ennen fuusiota tilanteeseen, joka vallitsee markkinoilla fuusion jälkeen. Tutkijat osoittavat artikkelissaan, minkä kilpailutilanteen vallitessa yhteensulautuminen on hyödyttänyt tuotteen valmistajaa, jälleenmyyjää, toimitusketjua ja asiakasta.

Tutkimustulosten mukaan kilpailutilanteen tyypillä näyttäisi olevan suuri merkitys siihen, millaiseksi toimitusketjun rakenne muodostuu vertikaalisen integraation jälkeen. Glock ja Kim (2015, 179) väittävät, että tietyin edellytyksin, vertikaalinen integraatio voisi hyödyttää niin tuotteen valmistajaa, jokaista tuotetta jälleenmyyvää yritystä, kuin loppuasiakkaita.

Kilpailua toimitusketjun sisällä ja niiden välillä on tutkittu useissa tutkimuksissa. Glockin ja Kimin (2015, 179) tutkimuksessa keskitytään tiettyyn kilpailuasetelmaan, josta artikkelissa käytetään lyhennettyä termiä yksi-valmistaja-useita-jälleenmyyjiä. Oletetussa kilpailuasetelmassa on yksi tuotteen valmistaja, joka toimittaa tuotetta useille heterogeenisille jälleenmyyjille. Valmistajalle tulee mahdollisuus fuusioitua yhden jälleenmyyvän yrityksen kanssa ja saavuttaa suora myyntikanava loppuasiakkaille. Yhteensulautumisen ulkopuolelle jääneet jälleenmyyjät ostavat edelleen tuotetta valmistajalta, mikäli he jäävät kilpailemaan markkinoille.

Sama asetelma on esiintynyt usein tosielämässä. Glockin ja Kimin (2015, 179; 181) mukaan esimerkiksi terästeollisuudessa toimiva jälleenmyyjä, Hyundai Hysco, fuusioitui terästä valmistavan Hyundai Steelin kanssa vuonna 2013. Toimitusketjussa, jossa tuotteen valmistaja integroituu vertikaalisesti eteenpäin tuotteen jakeluketjuun, tuotetta valmistava yritys sekä sitä jälleenmyyvät yritykset kilpailevat keskenään integraation jälkeen tuotteen tukku- ja kuluttajahinnoista.

Eteenpäin suuntautunut vertikaalinen integraatio tutkimuksen esittämässä yksi-valmistaja-useita-jälleenmyyjiä kilpailuasetelmassa saattaa aiheuttaa myös epäsuoran myyntikanavan täydellisen sulkeutumisen. Siinä tapauksessa, jos kaikki heterogeeniset jälleenmyyjät poistuvat markkinoilta integraation jälkeen, tuotetta loppuasiakkaille myy vain valmistaja. Tuotteen valmistaja voi valita myös olla fuusioitumatta ja säilyttää asemansa ainoana tuotteen toimittajana. Glock ja Kim (2015, 181) olettavat, että tuotteen valmistaja valitsee tuoton maksimoivan vaihtoehdon.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka fuusio vaikuttaa ja muuttaa toimitusketjussa olevien osapuolten kilpailullista asemaa. Glock ja Kim (2015, 181) ovat määritelleet tutkimuskysymykset seuraavasti:

1. Miten fuusio vaikuttaa toimitusketjun jäsenten tulokseen ja asiakkaiden hyvinvointiin?
2. Missä tilanteissa sulautuminen hyödyttää toimittajaa, toimitusketjua ja loppuasiakkaita?
3. Voiko fuusio johtaa lopputulemaan, jossa jälleenmyyjät lähtevät markkinoilta?
4. Miten fuusiossa mukana olevan jälleenmyyjän ominaisuudet vaikuttavat fuusion lopputuloksiin?

Glock ja Kim (2015, 181-184) tutkivat kehittämänsä mallin avulla eteenpäin suuntautuneen vertikaalisen integraation vaikutuksia kilpailuun ja asiakkaan hyvinvointiin määrittelemässään tapauksissa. Empiirisen mallin avulla artikkelissa testataan yhteensä neljää tapausa. Nämä ovat: (1) tapaus ilman

fuusiota, (2) tapaus fuusioitumisesta, (3) hintakilpailu -tapaus, ja (4) tapaus ilman kilpailua.

Ensimmäisessä tapauksessa oletetaan tilanne ennen fuusiota, jolloin tuotteen valmistaja toimittaa tilauksien mukaisesti tuotetta jälleenmyyjille. Toimitusmäärä vastaa silloin jälleenmyyjien kysyntää. Valmistaja joutuu varmistamaan, että jälleenmyyjät saavat tuotelähetykset ajallaan. Valmistajan tulee huomioida tilaukset tuotannossa, jotta tarvittava määrä tuotetta on valmistettu ennen tuotteiden lähetyspäivää. Glockin ja Kimin (2015, 182-183) mukaan, jos valmistaja nostaa tuotteen tukkuhintaa ja jokin jälleenmyyjä sen johdosta tekee negatiivisen tai nollla tuloksen, niin tämä jälleenmyyjä lopettaa tuotteen tilaamisen valmistajalta ja poistuu markkinoilta.

Seuraavassa tapauksessa valmistaja fuusioituu yhden jälleenmyyjän kanssa. Nyt integroituneen yrityksen tuotto vastaa valmistajan ja siihen sulautuneen jälleenmyyjän tuottojen summaa. Glockin ja Kimin mukaan (2015, 183) tässä tapauksessa tukkuhinta ei ole merkityksellinen suoramyöntikanavalle.

Kolmas tapaus käsittelee hintakilpailua. Glockin ja Kimin mukaan (2015, 183) hintakilpailussa jälleenmyyjät asettavan hinnan ja loppuasiakkaiden kysyntä tuotetta kohtaan riippuu jälleenmyyjän asettamasta hinnasta sekä kaikkien muiden kilpailevien jälleenmyyjien asettamista hinnoista. Kirjallisuudessa Bertrandin -hintakilpailulla viitataan tämän kaltaiseen kilpailuun, jossa hinta toimii yrittäjien päätösmuuttujana. Kun jälleenmyyjät kilpailevat keskenään hinnalla, tuotteen kysyntäfunktio oletetaan usein olevan lineaarisesti laskeva. Kysyntä kasvaa hinnan laskiessa ja toisin päin.

Tutkimuksen neljäs tapaus analysoi tilannetta, jossa markkinoilla ei ole kilpailua. Toisinaan jälleenmyyjät sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan. Tällöin Glock ja Kim (2015, 183-184) olettavat, että jälleenmyyjät eivät kilpaile keskenään. Tutkimuksessa myös oletetaan, että loppuasiakkaiden kysyntä jälleenmyyjän tarjoamaa tuotetta kohtaan riippuu silloin jälleenmyyjän tarjoamasta määrästä tai veloittamasta hinnasta. (Glock ja Kim 2015, 183-184)

Glock ja Kim (2015, 189-190) tunnistavat useita havaintoja tutkimuksensa avulla. Tutkijat osoittavat, että sillä millaista kilpailua jälleenmyyjät kohtaavat, on vaikutus toimitusketjun rakenteeseen eteenpäin suuntautuneen vertikaalisen integraation jälkeen. Volyyymi tai Cournot -kilpailussa osapuolet käyttävät päämuuttujanaan määrää. Tutkimuksen mukaan jakeluketjuun integroitunut valmistaja pystyy käyttämään hyväkseen ensimmäisen toimijan etua ja saavuttamaan markkinoiden kysyntä tarjoamalla suurta määrää tuotetta markkinoille suoraan itse. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa muut jälleenmyyjät, jotka eivät olleet osallisena integraatiossa, poistuvat markkinoilta. Tämä ei kuitenkaan päde, kun kyseessä on hintakilpailu tai tilanne, jossa jälleenmyyjien välillä ei ole kilpailua.

Tutkimuksessa osoitetaan, että eteenpäin suuntautunut vertikaalinen integraatio saattaa hyödyttää sekä valmistajaa että loppuasiakkaita. Tällöin valmistajan ja jälleenmyyjän välinen integraatio tulee suorittaa kustannustehokkaasti. Glockin ja Kimin (2015, 190) mukaan kustannustehokkaasti integroitunut yritys, joka valmistaa ja jälleenmyy tuotetta, pystyy tarjoamaan tuotetta alhaisemmalla hinnalla loppuasiakkaille kuin ne jälleenmyyjät, jotka olivat mark-

kinoilla ennen integraatiota, uuden tehokkaamman kustannusrakenteensa vuoksi.

Glockin ja Kimin (2015, 190) mukaan integraation jälkeen valmistaja asettaa tuotannon operationaalisen kiertoajan siten, että se on tasapainossa yrityksen inventaarion kanssa. Tämä saattaa hyödyttää tai haitata muita jälleenmyyjiä riippuen heidän optimaalisista kiertoajoistaan. Tutkimuksessa myös havaittiin, että eteenpäin suuntautunut vertikaalinen integraatio saattaa hyödyttää niin toimitusketjua, kuin yhtäläillä loppuasiakkaitakin. Integraatio vähentää tukku- ja kuluttajahinta kilpailua valmistajan, joka myös myy tuotatta suoraan itse markkinoille, ja jälleenmyyjien välillä.

Lisäksi tutkimuksen mukaan integraatio saattaa poistaa tehottomat jälleenmyyjät markkinoilta. Glockin ja Kimin (2015, 190) viimeinen havainto on, ettei integraatio aina hyödytä jälleenmyyjiä, sillä joidenkin jälleenmyyjien tuotot saattavat laskea ja ne saattavat joutua vetäytymään markkinoilta.

2.7 Yhteenveto

Vertikaalisen integraation teoreettinen kirjallisuus on laaja-alainen ja aihe paljon tutkittu. Sen juuret ulottuvat transaktiokustannusten teoriaan, jossa analysoidaan yrityksen toiminnan rajojen määräytymistä transaktiokustannusten avulla. Transaktiokustannuksia tarkastelemalla voidaan analysoida, onko yrityksen kannattavaa toteuttaa transaktio yrityksen sisällä vai markkinoiden kautta. Transaktiokustannukset nähdään kirjallisuudessa markkinaepätäydellisyyksistä johtuvina kustannuksina, jotka syntyvät aina, kun tuote vaihtaa omistajaa. Vertikaalisen integraation avulla yritys voi pyrkiä eliminoimaan tekijöitä, jotka aiheuttavat transaktiokustannuksia.

Vertikaalisessa integraatiossa yritys laajentaa liiketoimintaansa vertikaalisesti saman arvoketjun sisällä. Kirjallisuudessa ilmiötä määritetään tarkemmin integraation suunnan sekä toteutusasteen mukaan. Integraation hyödyt ja haitat ovat kuitenkin keskeisin asia, jota usein analysoidaan. Kustannussäästöt ovat ehkä yleisemmin havaittu hyöty, jonka yritys voi vertikaalisen integraation avulla saavuttaa.

Kirjallisuudessa vertikaalista integraatiota on tarkasteltu useasta näkökulmasta. Tutkimukset usein analysoivat tietyn toimialan sisällä tapahtuvia integraatiota. Yleisemmin integraatiota analysoidaan integroituneen yrityksen näkökulmasta, mutta tutkimuksissa tarkastellaan myös integraation vaikutuksia muihin osapuoliin, kuten kilpailijoihin, loppu asiakkaisiin ja toimialaan. Vertikaalinen sulkeminen on yksi esimerkki integraation vaikutuksista toimialan kustannusrakenteeseen ja on yleisesti tutkittu ilmiö vertikaalisen integraation kirjallisuudessa. Tänä päivänä vertikaalinen integraatio on tutkimusaiheena ajankohtainen, sillä globaali toimintaympäristö ja kehittynyt teknologia edesauttavat integraatioiden syntyä.

3 VERTIKAALINEN INTEGRAATIO VAKUUTUS- ALALLA: HAVAINTOJA TAPAUSTUTKIMUKSEN KOHDEYRITYKSESTÄ

3.1 Tutkimusongelma ja metodologia

Tutkielmassa tarkastellaan yhden suomalaisen vakuutusyhtiön integroitumista terveys- ja hyvinvointialalle. Tutkimuksessa pyritään havaitsemaan kohdeyrityksen insenttiivit integraatioon sekä integraation toteutuksen mahdollistajat ja haasteet. Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

1. *Mitkä ovat kohdeyrityksen insenttiivit integroitua terveys- ja hyvinvointialalle?*
2. *Mitkä ovat kohdeyrityksen integraation toteutuksen mahdollistajat ja haasteet?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia kohdeyrityksen insenttiiveistä laajentaa liiketoiminta terveys- ja hyvinvointialalle. Tarkoituksena on selvittää, mitä hyötyjä kohdeyritys tavoittelee integraation avulla ja mitkä tekijät toimivat kannustimina integraatiolle. Jälkimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia kohdeyrityksen integraation toteutuksen mahdollistajista ja haasteista. Mitkä tekijät mahdollistavat integraation toteuttamisen ja mitkä asiat tuovat toteuttamiseen haasteita?

Metsämuurosen (2006, 203) mukaan metodologialla tarkoitetaan lähestymistapaa miten tutkimusaihetta aiotaan tutkia. Tässä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Tutkimusstrategiaa kuvaa parhaiten tapaustutkimus -menetelmä. Tutkielmassa analysoidaan tapausta, jossa suomalainen vakuutusyhtiö integroituu vertikaalisesti terveys- ja hyvinvointialalle.

Koskisen ym. (2005, 16; 24) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkimusaiheen toiminnasta laadullista aineistoa erittelemällä. Tätä kautta tutkimuksella pyritään tuottamaan uutta tietoa aiheesta, eikä

vain joukkoa itsestäänselvyyksiä. Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä vakuutusyhtiön hyödyn näkökulmasta.

Aaltolan ym. (2010, 73) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat intressit tutkittavaan aiheeseen liittyen vaikuttavat aineiston keruuseen. Tämän vuoksi laadullisesta aineistosta välittyy tutkijan oma tulkinta ja tarkasteluper-spektiivi. Hirsjärvi ym. (1997, 160) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto on koottu yleensä aidoista tilanteista. Heidän mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija käyttää induktiivista analyysia ja tuo esiin odottamattomia seikkoja tutkimusaineistoa tarkastelemalla. Useasti tutkimusaineistoa kerätään erilaisten haastatteluiden, dokumenttien, havainnointi tekniikoiden ja muiden tekstien avulla. Kirjoittajien mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on tutkijan tarkoituksenmukaisesti valitsema, eikä satunnaisotos, kuten useasti kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Lisäksi Hirsjärven ym. (1997, 130) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tiettyä tapausta tai pientä joukkoa tapauksia, mitkä ovat yhteydessä toisiinsa. Suomessa muutama vakuutusyhtiö on integroitunut terveys- ja hyvinvointialalle, jolloin mahdollisten tutkittavien kohdeyrityksien määrä on vähäinen. Tapaustutkimus soveltuu myös siksi hyvin tutkielman tutkimusmenetelmäksi.

Metsämuuronen (2006, 210-211) puolestaan kuvailee tapaustutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi, missä tapahtumaa tutkitaan tietyssä ympäristössä ja tietoa sen tutkimiseen on hankittu monella eri tavalla. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että kyseistä tapausta pyritään ymmärtämään entistä syvällisemmin tutkimuksen jälkeen. Hänen mukaan syvälliseen ymmärrykseen päästään vain, kun tutkittavasta tapauksesta on kerätty riittävän monipuolisesti ja monella eri tavalla tietoa.

Stake (2000, 236) taas kiteyttää tapaustutkimuksen olemuksen kysymykseen: "mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta?". Stakenin mukaan tärkeintä tapaustutkimuksessa on ymmärtää tutkittavaa tapausta ja oppia tapauksesta, eikä yleistää sitä. Metsämuurosen (2006, 212) mukaan tapauksen syvällinen ymmärtäminen ja analysointi voidaan kuitenkin nähdä askeleena kohti yleistämistä.

Hirsjärvi ym. (1997, 134) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus voi olla tutkimusaihetta kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on nimensä mukaan kartoittaa mitä ilmiössä tapahtuu, löytää uusia ilmiöitä, avata vasta vain vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja ilmiöstä. Kartoitettavan tutkimuksen strategiaksi soveltuu kirjoittajien mukaan tavallisimmin kvalitatiivinen kenttä- tai tapaustutkimus.

Vakuutusyhtiöt ovat laajentaneet liiketoimintaansa terveys- ja hyvinvointialalle Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana. Tutkittava ilmiö Suomessa on vähän tunnettu, jolloin tutkimuksen asetelma on uutta ilmiötä kartoittava ja näin ollen kvalitatiivinen tutkimusstrategia sopiva lähestymistapa. Tutkielman tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistettäviin tutkimustuloksiin. Tarkoistus on lisätä ymmärrystä tutkimusaiheesta ja tuottaa lisää tietoa tutkittavasta ilmiöstä keräämällä havaintoja kohdeyrityksen integraatiosta.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkielman aineisto on kerätty kolmella tavalla. Kerääminen toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen asiantuntijoita, keräämällä havaintoja kohdeyrityksen yhden yksikön toiminnasta sekä keräämällä tietoa kohdeyrityksen internetsivujen julkaisuista. Aineiston kerääminen ajoittuu syyskuu 2017 – joulukuu 2017 välille.

Asiantuntijahaastatteluiden avulla kerättiin syvempää tietoa kohdeyrityksen vertikaalisesta integraatiosta ja miten integraatio ilmenee yrityksen sisällä. Verkkomateriaalin kautta haettiin vastauksia kohdeyrityksen integraation toteuttamisesta yleisemmällä tasolla ja miten integraatio näkyy yrityksen ulkopuolelle. Tutustumiskäynneillä yrityksen terveystoimintaan keskittyvään yksikköön kerättiin havaintoja yksikön toiminnasta käytännössä ja saatiin ymmärrystä miten integraatio ilmenee asiakkaille uuden palvelumallin kautta. Aineiston analysoinnin avulla pyritään syvälliseen ymmärrykseen kohdeyrityksen vertikaalisesta integraatiosta terveys- ja hyvinvointialalle ja tuomaan uutta tietoa vakuutusyhtiön näkökulmasta katsottuna näiden kahden toimialan yhdentymisestä Suomessa.

Asiantuntijahaastattelut tehtiin marraskuussa 2017 ja samalla kerättiin myös havaintoja yksikön toiminnasta. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet litteroitiin sisällönanalyysejä varten. Nauhoitteet kirjoitettiin sanasanaisesti puhtaaksi kokonaisuudessaan ja analyysi aloitettiin vasta litteroinnin jälkeen. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne toteutettiin kasvokkain haastateltavien kanssa. Haastattelun aihepiirin ja alustavat pääkysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostilla etukäteen. Lisäksi haastateltavia oltiin informoitu haastattelun keskustelunomaisesta luonteesta ja siitä, että haastattelu tullaan nauhoittamaan.

Hirsjärvi & Hurme (1985, 26) erittelevät haastattelun eri lajit. Haastattelut voidaan ryhmitellä tiedonhankintahaastatteluihin ja terapeutisiin haastatteluihin. Tiedonhankintahaastatteluiden tarkoitus on informaation kerääminen, kun taas terapeutin haastattelun tarkoituksena on muuttaa käyttäytymistä ja asenteita. Tiedonhankintahaastattelut voidaan ryhmitellä lisäksi käytännön haastatteluihin ja tutkimushaastatteluihin. Käytännön haastattelut pyrkivät ongelman ratkaisuun ja tutkimushaastattelut taas tähtäävät puhtaasti järjestelmälliseen tiedonhankintaan.

Hirsjärven ym. (1985, 31) mukaan ei-strukturoitua haastattelua kutsutaan usein avoimeksi haastatteluksi. Avointa haastattelua kuvaa lähes keskustelunomainen olemus. Haastattelu saattaa edetä ilman haastattelijan ohjausta ja tyypillistä on, että haastattelusta saadaan runsaasti materiaalia. Kirjoittajien mukaan avointa haastattelua kannattaa käyttää erityisesti silloin, kun vastaajien määrä on vähäinen ja tutkija pyrkii saamaan syvällistä tietoa aiheesta.

TAULUKKO 1. Asiantuntijahaastattelut 7. ja 30.11.2017.

Haastattelun tarkoitus	Tiedonhankintahaastattelu. Tarkoituksena kerätä syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä.
Haastattelulaji	Tutkimushaastattelu.
Haastattelumalli	Osittain strukturoitu.
Kysymysten muotoilu	Vapaa. Haastattelutilanne lähes keskustelunomainen.
Haastateltavien määrä	Kolme.
Haastateltava 1	Kohdeyrityksen terveysliiketoiminnan johtaja.
Haastateltava 2	Kohdeyrityksen yhden yksikön palvelujohtaja.
Haastateltava 3	Kohdeyrityksen yhden yksikön palvelupäällikkö.

Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että tutkija aloittaa analyysin tekemisen jo haastatteluvaiheessa. Myös Metsämuurosen (2006, 242) mukaan laadullisen tutkimuksenaineiston kerääminen ja aineiston analysointi voivat tapahtua yhtä aikaa ja ero niiden välillä on häilyvä. Tutkija voi tehdä havaintoja jo haastattelun aikana muun muassa jonkin asian toistettavuudesta tai asioiden jakautuvuudesta. (Hirsjärvi & Hurme. 2014, 136)

Tutkielma tähtää tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tuottaa uutta tietoa. Tutkielman analyysitapa on sen vuoksi laadulliselle aineistolle tyypillinen ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Ymmärtämiseen tähtäävän analyysitavan avulla pyritään saamaan vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 1997, 219).

Tutkielmassa käytetään Syrjäläisen (1994, 90) sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysi jakautuu seitsemään vaiheeseen ja alkaa tutkijan ”herkistymisestä”. Tämän jälkeen tutkija sisäistää ja teorisoi aineiston. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan ensimmäistä kertaa. Tutkielmassa tämä toteutetaan teemoittelun ja yhteyksien tarkastelun avulla. Teemoittelussa nostetaan esiin tietyt toistuvat piirteet aineistossa ja yhteyksien tarkastelussa aineistoa ryhmitellään yhteisten piirteiden perusteella (Hirsjärvi ym. 2014, 173-174).

Luokittelua seuraa tutkimustehtävän ja keskeisimpien käsitteiden täsmennys, jonka jälkeen voidaan etsiä aineistosta ilmöiden esiintymiskertoja tai poikkeavaisuuksia ja luokitellaan aineisto uudestaan. Näiden jälkeen toteutetaan uusille luokille ristiinvalidointi, jossa luokkia haastetaan puolesta ja vastaan aineistoa hyväksikäyttäen. Viimeisessä vaiheessa tulkitaan tuloksia ja pyritään siirtämään tulokset laajempaan kehikkoon sekä tehdään

johtopäätökset. (Syrjäläinen 1994, 90)

3.3 Vakuutusala Suomessa

Finanssiala sisältää yritykset, jotka tuottavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Vakuutusyhtiöillä on tämän lisäksi erityinen asema lakisääteisten sosiaaliturvaan kuuluvien vakuutuksien hoitamisessa. Näitä ovat esimerkiksi työeläke- ja tapaturmavakuutukset. Yleisesti voidaan todeta, että finanssialan toimijat ovat yhdentyneet ja ryhmittyneet yhä useammin suuriksi finanssikonserneiksi. Keskenään konvergoituneet toimijat tarjoavat niin pankki- kuin vakuutuspalveluita. Finanssialan edunvalvontajärjestönä toimii Finanssiala ry (FA), joka toimi vuoteen 2017 asti nimellä Finanssialan keskusliitto (FK). (Finanssiala 2017, 17.5.2017)

Vakuutusyhtiöt jaotellaan kolmeen ryhmään toimialan mukaan. Nämä ovat vahinko-, henki-, ja työeläkevakuutusyhtiöt. Näitä toimialoja tulee harjoittaa Suomen lain mukaan erillisissä yhtiöissä, mutta laki ei kiellä niitä toimimasta saman yhtiöryhmän alla. Suomessa vakuutusyhtiöt ovat yhtiömuodoltaan keskinäisiä vakuutusyhtiöitä tai osakeyhtiöitä. (Finanssiala 2016, 10.11.2016)

Lakisääteisten vakuutusten osuus Suomen vakuutusmarkkinoista on merkittävä. Lakisääteisten vakuutusten osuus vakuutusyhtiöiden maksutulosta, eli vakuutusmaksuista saamasta tulosta, on yli 60 prosenttia. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat työeläkevakuutukset, tapaturmavakuutukset, liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus. (Finanssiala 2016, 10.11.2016)

Vakuutusyhtiöiden toiminta on säänneltyä. Toimintaa sääntelevistä laista tärkeimpiä ovat vakuutusyhtiölaki ja vakuutussopimuslaki. Finanssivalvonta toimii valvovana elimenä vakuutusyhtiöiden toiminnalle. Suomessa vakuutusten käyttö on laajaa ja useat pitävät vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä instrumentteina täydentäessään omaa sosiaaliturvaa. (Finanssiala 2016, 10.11.2016)

Vakuutustoimiala on vahvasti keskittynyt. Suomessa neljä suurinta vakuustuyhtiötä- tai yhtiöryhmää vastaavat yli 80 prosentin osuudesta koko alan maksutulosta henki- ja vahinkovakuuttamisessa. Osuus on yli 90 prosenttia, kun tarkastellaan kolmen suurimman toimijan osuutta työeläkevakuutus sektorilla. Kaikilla tunnusluvuilla mitattuna Suomen kolme suurinta vakuustuyhtiötä- tai yhtiöryhmää ovat tällä hetkellä OP Ryhmä, LähiTapiola -ryhmä ja If vahinkovakuutusyhtiö. Nämä toimijat yltyvät yli tuhannen miljoonan euron liikevaihtoon. Neljänneksi suurin toimija on Fennia -ryhmä, jonka liikevaihto oli vuonna 2016 433,9 miljoonan euroa. (Finanssiala 2017, 31.5.2017, 5; liite 2)

Suomessa toimii yli 50 vakuutusyhtiötä. Yhtiöt työllistivät vuonna 2016 noin 9500 henkeä. Työllistyneiden määrä laski hieman vuodesta 2015. Brutto-kansantuotteella mitattuna rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialan osuus oli 2,8 prosenttia bruttoarvonlisäksessä vuonna 2016 (Tilastokeskus 2017, 1.8.2017). (Finanssiala 2017, 31.5.2017, 5)

3.4 Kohdeyrityksen yhdentymisen terveys- ja hyvinvointialalle vuosina 2014-2017

Seuraavana esitellään kohdeyrityksen toimia vuosien 2014-2017 välillä, joilla se on edesauttanut integraation toteutumista. Tiedot ovat kerätty kohdeyrityksen internetsivuilla julkaistusta mediatiedotteista.

Kohdeyritys sijoitti toukokuussa 2014 terveysterveyspalveluita tuottavaan yksityiseen terveydenhuoltoalan yritykseen ostamalla 12,5 prosenttia sen osakepääomasta. Terveysterveyspalveluntuottaja on kotimainen yritys, jolla on 13 lääkäriasemaa sekä oma sairaala pääkaupunkiseudulla. Sen terveysterveyspalveluista valtaosa on keskittynyt työterveysterveyspalveluihin. Kaupan osapuolten mukaan yhteisten arvojen jakaminen antaa hyvän pohjan yhteistyölle toimintaympäristössä, jossa vakuutus- ja terveysterveystoimialat ovat lähentyneet. (Kohdeyritys 2014, 13.6.2014)

Kohdeyritys laajensi liiketoimintaansa terveys- ja hyvinvointipalveluiden puolelle vuonna 2014 myös perustamalla uuden terveysterveysliiketoimintaan keskittyneen puhelinterveysterveysyksikön. Yksikön palvelutoiminta kattaa koko Suomen ja sen avulla kohdeyritys pyrkii tehostamaan korvaustoimintaansa. Kohdeyritys kuvailee yksikön palvelutoiminnan olevan osa yrityksen terveys- ja hyvinvointistrategiaa. Mediatiedotteen mukaan kohdeyritys myös hankki omistusosuuksia kahdesta yksityisiä terveysterveyspalveluita tuottavasta yrityksestä. (Kohdeyritys 2014, 12.9.2014)

Kohdeyritys kuvailee mediatiedotteessa terveysterveysliiketoimintaan keskittyneen puhelinterveysterveysyksikön toimintaa ennenkaikkeaa toimintamalliksi, jolla pyritään luomaan uudenlainen osallistuneempi rooli vakuutusyhtiölle. Toimintamalli sijaitsee asiakkaan ja palveluntuottajan välissä, tarkoituksena ohjata sairastunut asiakas oikeaan hoitoon. Uusi malli haastaa perinteisen toimintatavan, jossa sairastunut asiakas etsii lääkärin, varaa ajan ja lääkärissäkäynnin jälkeen hakee korvausta vakuutusyhtiöltä. Yksikön toimintamallin avulla vakuutusyhtiö saa roolin toimintaketjun tehostamisessa, eikä sen rooliksi jää vain korvausprosessin hoitaminen. Mediatiedotteen mukaan yhtiöryhmällä ei ole tarkoitusta investoida omaan tuotantoon terveys- ja hyvinvointialalle. Tiedotteen mukaan hoitoketjun parantaminen onnistuu yhteistyössä nykyisten hoitolaitosten kanssa, eikä kohdeyrityksellä ole tarvetta rakentaa omaa sairaalaa. (Kohdeyritys 2014, 12.9.2014)

Syyskuussa 2014 kohdeyritys aloitti pilottihankkeen Helsingissä sijaitsevan yksityisiä terveysterveyspalveluita tuottavan yrityksen kanssa. Syyskuu 2014 - toukokuu 2015 välisenä aikana terveysterveyspalveluita tuottavan yrityksen toimipaikassa on toiminut kohdeyrityksen palvelupiste. Asiakas on voinut hoitaa terveyteensä liittyvää korvausasiaa palvelupisteellä asioidessaan terveysterveyspalveluntuottajalla. Palvelupisteellä asiakas on voinut yhdessä kohdeyrityksen korvausneuvojan kanssa hakea korvausta ja saada apua liittyen lakisääteisiin tapaturmavakuutuksiin, liikennevakuutusten henkilövahinkoihin, matkavakuutuksiin, yksityistapaturmavakuutuksiin ja sairauskuluvakuutuksiin. Pilottihankkeen avulla kohdeyritys pyrkii parantamaan asiakaspalvelua ja nopeuttamaan hoitoketjun toimintaa. (Kohdeyritys 2014, 29.9.2014)

Kohdeyritys teetti vuonna 2015 laajan kyselytutkimuksen. Tutkimuksen kysymykset koskivat Suomen sosiaali- ja terveyspalveluiden tulevaisuutta. Tutkimuksessa todettiin, ettei suurin osa suomalaisista luota valtion kykyyn ylläpitää nykyisen kaltaisia sosiaali- ja terveyspalveluja tulevaisuudessa. Suurin osa ihmisistä arvottivat julkisen terveydenhuollon yhdeksi hyvinvointivaltion tärkeimmistä asioista. Näiden kahden tuloksen takia suomalaiset uskovat tutkimuksen mukaan joutuvansa varautumaan tulevaisuudessa entistä enemmän itse oman terveytensä ja sairaanhoidon kustannuksiin. Tutkimukseen osallistui yksityisiä henkilöitä, poliitikkoja, virkamiehiä, terveydenhuollon yrityspäittäjiä ja lääkäreitä. Vastaajia oli yhteensä 3307, joista yli 2000 olivat terveydenhuollon sidosryhmien edustajia. (Kohdeyritys 2015, 26.5.2015)

Terveys- ja hyvinvointialaa on lähestytty kohdeyrityksessä myös henkivakuutuksiin liittyvän pilotin avulla. Kohdeyritys käynnisti kesäkuussa 2015 uudenlaisen pilottiohjelman, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten hyvinvointipalvelut saadaan osaksi henkivakuutusta. Kokeilussa otettiin käyttöön aktiivisuusrannekkeet sekä sähköinen terveystarkastus ja -valmennus. Pilotissa mitattiin asiakkaiden sitoutumista ja kannustumia oman hyvinvoinnin edistämiseksi. Hankkeen taustalla on ajatus, että terveyden hoitaminen ja sairauksien ennakointi on kaikkien osapuolten kannalta halvempaa, kuin sairauden hoito. (Kohdeyritys 2015, 27.5.2015)

Kohdeyritys aloitti lokakuussa 2015 yhteistyön suomalaisen hyvinvointiteknologiaan keskittyneen yrityksen kanssa. Yhteistyö liittyi henkivakuutus pilottiin, sillä kokeiluun osallistuneet asiakkaat saivat käyttöönsä kyseisen hyvinvointiteknologiaan keskittyneen yrityksen kehittämän hyvinvointisovelluksen. Hyvinvointiteknologia on esimerkiksi älypuhelimiin liitettyjä mittalaitteita, jolla ihmisen terveyttä voidaan seurata. Sovellus toimii pilvipohjaisesti mobiilipalveluna. (Kohdeyritys 2015, 30.9.2015)

Kohdeyritys lanseerasi lokakuussa 2015 myös uudenlaisen vakuutuspalvelun, jossa asiakas saa lisäturvaa vakuutustuotteen avulla lapsen vakavan sairastumisen varalle. Mediatiedotteen mukaan lapsen vakava sairaus aiheuttaa usein perheessä ansionmenetystä ja muita suuria kustannuksia. Uuden vakuutuspalvelun avulla asiakas voi saada päivärahaa sekä erilaisia kertakorvauksia lapsen sairastuessa vakavasti. Vakuutuspalvelu toimii yhdessä terveysliiketoimintaan keskittyneen puhelinpalveluyksikön kanssa. Perhe pystyy kattamaan vakuutuksen avulla esimerkiksi sairaalamatkojen ja majoituksen aiheuttamia kuluja, lapsen arkeen tarvittavia hoito- ja apuvälineitä sekä lapsen kuntoutusta ja terapiaa. (Kohdeyritys 2015, 5.10.2015)

Vuonna 2015 kohdeyritys kartoitti tutkimuksen avulla asiakkaiden suhtautumista uusiin digitaalisiin terveyspalveluihin. Kyselytutkimus toteutettiin syyskuussa ja siihen vastasi 1265 henkilöä. Tutkimuksen luottamusväliksi katsottiin +/-2,4 prosenttia. Tutkimuksessa analysoitiin suomalaisten suhtautumista digitaalisiin terveyspalveluihin, kuten muun muassa suhtautumista videon välityksellä toimivaan lääkärin vastaanottokäyntiin. Tutkimuksessa selvisi, että 68 prosenttia suomalaisista olisi kiinnostuneita käyttämään digitaalisia terveyspalveluita. Tämän lisäksi tutkimuksessa todetaan, että suomalaiset ovat valmiita maksamaan terveyspalveluista satoja tai tuhansia euroja vuodessa. (Kohdeyritys 2015, 3.11.2015)

Kohdeyritys solmi vuoden 2016 alkupuolella monivuotisen yhteistyösopimuksen suomalaisen syöpäsairauksiin erikoistuneen säätiön kanssa. Säätiö on kotimainen yksityinen syöpätutkimuksen tukija. Kohdeyrityksen säätiölle kohdistuvan tuen painopiste on terveystaloustieteellisessä ja lääketieteellisessä tutkimuksessa ja se kohdistuu syövän ehkäisyyn. Kohdeyrityksen mediatiedotteen mukaan yhteistyö säätiön kanssa on yksi tärkeä tapa investoida suomalaisten terveyteen. (Kohdeyritys 2016, 10.3.2016)

Toukokuussa 2016 kohdeyritys lisäsi osakeomistustaan yksityisiä terveyspalveluita tuottavasta yrityksestä. Kohdeyrityksen omistusosuus nousi näin ollen 23,42 prosenttiin aikaisemmasta 10,49 prosentista. Samassa kuussa kohdeyritys laajensi terveysliiketoimintaan keskittyneen yksikkönsä palvelut myös lakisääteisen tapaturmavakuutuksen asiakkaille. (Kohdeyritys 2016, 11.5.2016; Kohdeyritys 2016, 30.5.2016)

Ensimmäiset tulokset henkivakuutus -pilotista kohdeyritys julkaisi kesäkuussa 2016. Tulosten mukaan elintaparemontti onnistui lähes kaikilla pilottiin osallistuneilla. Osallistuneista 90 prosenttia paransi elintapojaan kokeilun aikana ja näistä 88 prosenttia onnistuivat jättämään uudet elintavat osaksi heidän arkea. Tulokset lisäsivät yritysten kiinnostusta henkivakuutustuotetta kohtaan. Kohdeyrityksen henkivakuutustuotetta voidaan käyttää osana henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Se auttoi käyttäjiä usealla terveyttä edistävällä osa-alueella. Suurin osa lisäsi arkiliikuntaansa ja lähes puolet kiinnittivät entistä enemmän huomiota ruokavalionsa. Yli yksi kolmesta käyttäjästä nukkuivat paremmin ja pieni osa vähensi alkoholin käyttöä ja lopetti tupakoinnin kokonaan. Kohdeyritys keräsi käyttäjiltä toiveita ja palautetta. Käyttäjät kokivat, että omaa terveyttä haluttuaan edistää yksin puurtamisen lisäksi myös yhteisöllisesti ja vertaistuen avulla. (Kohdeyritys 2016, 27.6.2016)

Kohdeyritys testasi vuonna 2016 myös toisenlaista pilottihanketta, jossa kokeiltiin alustateknologiaa työterveyshuollon tehostamisessa. Pilotti toteutettiin keväällä 2016 ja siihen osallistui 100 hengen työyhteisö. Yksityinen työterveyspalveluihin keskittyvä lääkärikeskus vastasi työterveyspalveluista. Kokeilu kesti viisi kuukautta. Pilotissa käytettiin sähköistä oirekyselyä, etävastaanottoa, sähköistä terveystarkastusta ja suojattua dialogia sekä etämittausta. (Kohdeyritys 2016, 29.9.2016)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaan kokemuksen lisäksi työterveyspalveluiden digitalisoinnin soveltuvuutta myös terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmasta. Pilottihanke osoitti, että digitalisoinnin avulla voidaan tehostaa työterveyshuoltoa. Digitalisointi lisäsi hyötyä työntekijälle, terveydenhuollolle että työnantajalle. Kokeilu madalsi työntekijän kynnystä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Sähköinen yhteydenotto korvasi puhelinyhteydenotot lähes kokonaan. (Kohdeyritys 2016, 29.9.2016)

Sähköisten oirekyselyiden avulla työterveyshoitaja pystyi kartoittamaan hoidon tarpeen ja ohjaamaan tarvittaessa työntekijän henkilökohtaiselle vastaanotolle. Etävastaanotto toimi hyvin kiireettömien tapausten yhteydessä ja pystyikin korvaamaan lähes täysin perinteisen vastaanottokäynnin kyseisissä tapauksissa. Koko henkilöstön kattava sähköinen terveystarkastus ja hyvinvointikartoitus toteutettiin kerralla. Näin saatiin yhdellä kertaa tilannekuva ko-

ko henkilöstön terveydestä, josta hyötyi erityisesti työnantaja että työterveys-huolto. (Kohdeyritys 2016, 29.9.2016)

Kohdeyritys osallistui marraskuussa 2016 järjestettyyn Junction- tapahtumaan. Junction on Euroopan suurin hackathon, jossa koodaajat ja kehittäjät koontuvat tarkoituksenaan ratkaista yritysten ongelmia teknologisten innovaatioiden avulla. Aikaa ratkaista yrityksen asettama ongelma on 48 tuntia ja sen ratkaisemiseksi koodaajat ja kehittäjät saavat yhdistää teknologiaa ja dataa vapaasti. Kohdeyritys haki tapahtumasta uusia tapoja hyödyntää hyvinvointidatata vakuutustuotteissa. Uuden innovaation avulla voitaisiin rakentaa kannustimia ja palkitsemistapoja asiakkaan onnistuessa muuttamaan elintapansa pysyvästi parempaan suuntaan. Kohdeyritys nimitti myös vuoden 2016 lopussa uuden kehitysjohtajan, jonka vastuulla on erityisesti terveys- ja hyvinvointipalveluiden kehittäminen. (Kohdeyritys 2016, 25.11.2016; 13.12.2016)

Kohdeyritys ilmoitti maaliskuussa 2017 tuovansa markkinoille uuden terveysvakuutuksen, jolla on laaja kohdeyryhmä. Uusi terveysvakuutus on matalan kynnyksen vakuutus, joka maksaisi halvimmillaan muutamia euroa kuukaudessa. Vakuutuksen avulla asiakas pystyisi kattamaan diagnostiikan, lääkärinvastaanoton, kuvantamisen sekä laboratoriotutkimukset. (Kohdeyritys 2017, 14.3.2017)

Kohdeyritys vahvisti terveys- ja hyvinvointialan yhteistyökumppanuusiaan myös vuonna 2017. Kesäkuussa kohdeyritys solmi strategisen yhteistyösopimuksen suomalaisen yksityisiä terveyspalveluita tuottavan yrityksen kanssa ja osti 10 prosentin omistusosuuden yrityksestä. Mediatiedotteen mukaan kumppanuuden avulla kohdeyritys pyrkii vahvistamaan asiakkaidensa valinnan vapautta terveyspalveluissa. Terveyspalveluntuottajalla on valtakunnallinen palveluverkosto, mitä kohdeyrityksen asiakkaat pääsevät hyödyntämään vakuutustuotteiden kautta. Tiedotteen mukaan yhteistyön avulla pyritään tehostamaan hoitoketjua ja kehittämään digitaalisia terveyspalveluita. (Kohdeyritys 2017, 13.6.2017)

Kohdeyritys nimitti uuden terveysliiketoiminnan johtajan syyskuussa 2017. Nimityksen avulla kohdeyritys pyrkii kasvattamaan rooliaan vakuutus-pohjaisessa terveydenhuollossa. Kohdeyritys ilmoitti myös avaavansa syksyn aikana oman virtuaalisairaalan. Terveysliiketoiminnan johtajan vastuualueena on kehittää ja laajentaa kohdeyrityksen terveyspalveluita. (Kohdeyritys 2017, 11.9.2017)

Kohdeyritys liittyi syksyllä 2017 mukaan älyvaate tutkimushankkeeseen. Älyvaatteiden avulla pyritään luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia integroimalla teksteihin ja vaatetuksiin teknologiaa, kuten esimerkiksi sensori- ja tietoliikenneteknologiaa. Mediatiedotteen mukaan kohdeyritys on kiinnostunut hankkeesta, koska uusinta teknologiaa voidaan hyödyntää mahdollisesti esimerkiksi työturvallisuudessa keinona vähentää työtapaturmia. (Kohdeyritys 2017, 19.9.2017)

Pelillistäminen, eli peleistä tuttujen kokemusten tuominen uuteen ympäristöön, saattaa olla keino edistää ihmisten hyvinvointia ja terveempää elämää. Kohdeyrityksen henkivakuutusyhtiö lahjoitti syksyllä 2017 apurahan, jonka avulla yksi suomalainen korkeakoulusäätiö pyrkii tutkimaan pelillistämisen

mahdollisuuksia terveyden- ja hyvinvoinnin alalla. Terveellisten elintapojen pelillistäminen ja erilaisien hyvinvointisovelluksien kehittäminen ovat tutkimusryhmän ydin. Mediatiedotteen mukaan pelit ja pelaaminen ovat yhä enenevässä määrin osa suomalaista arkea ja peleistä tuttuja menisimeja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi liikuntasuorituksissa. Elintapojen pelillistämisen ja hyvinvointisovellusten avulla voitaisiin kannustaa ihmisiä terveellisempiin elämäntapoihin. (Kohdeyritys 2017, 26.9.2017)

Kohdeyritys toi markkinoille joulukuussa 2017 uuden terveystalouden, joka yhdistää kohdeyrityksen uuden terveystalouden ja terveystalouden keskittyneen puhelinpalveluyksikön palvelun. Terveystaloudessa asiakkaalla on käytössään kiinteä vuosittainen korvaussumma. Ideana on, että vakuutuslasku ei sulje asiakkaita aiempien sairauksien tai iän vuoksi pois, jolloin useammalle asiakkaalle on mahdollista terveystaloudettaminen. Terveystalouden on myös hintansa puolesta laajan asiakaskunnan ulottuvilla. Terveystalouden tarkoituksena on tarjota asiakkaille nopeasti diagnoosi ja hoitopaikka sekä tukea sairauksien ennaltaehkäisyssä. (Kohdeyritys 2017, 4.12.2017)

Mediatiedotteen mukaan kohdeyritys laajentaa etäpalveluitaan vuoden 2018 alussa, jolloin virtuaalisairaalan palvelut ovat yhä kattavampia. Laajennuksella varmistetaan, että virtuaalisairaalan sairaanhoitajat ja lääkärit pystyvät vastaamaan etävastaanoton avulla kasvavaan asiakasmäärään. Jatkossa lääkäriin saa yhteyden puhelimen lisäksi myös chatin välityksellä kohdeyrityksen mobiilisovelluksen avulla. (Kohdeyritys 2017, 4.12.2017)

3.5 Kohdeyrityksen integraatio yrityksen sisältä tarkasteltuna

3.5.1 Insentiivit integraatioon

Tapaustutkimus analysoi kohdeyrityksen eteenpäin suuntautunutta vertikaalista integraatiota terveyden- ja hyvinvoinnin alalle. Kohdeyritys on toteuttanut integraation ostamalla omistusosuuksia yrityksistä, jotka tuottavat yksityisiä terveystalouksia, solmimalla yhteistyösopimuksia niiden kanssa ja perustamalla oman virtuaalisairaalan. Ennen integraatiota kohdeyrityksen asema terveystaloudetoiminnassa on ollut vakuutuslaskun tarjoaja sekä asiakkaan käyttämän terveystalouden laskunmaksaja. Integraation avulla kohdeyritys pyrkii muuttamaan asemaansa. Kohdeyrityksen terveystaloudetoiminnan johtajan mukaan, niin kauan kuin vakuutusyhtiö on vain laskunmaksaja, ei sillä myöskään ole kontrollia hoitoketjuun. Kohdeyrityksen terveystaloudetoimintaan keskittyneen yksikön palvelujohtajan mukaan uudistuminen integraation avulla on välttämätöntä. Hänen mukaan muutokset vakuutusyhtiön toimintaympäristössä vaikuttavat vakuutuslaskun maksamiseen ja vakuuttaminen tulee muotoutumaan jatkossa toisin.

Hallituksen esittämä (HE 2017, 15/2017) sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on yksi tekijä, joka toteutuessaan muuttaisi Suomen terveydenhuollon alaa lähi vuosina ja lisäisi alalle kilpailuneutraliteettia. Kohdeyrityksen terveystaloudetoiminnan johtajan mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella ei ole merkittävää painoarvoa kohdeyrityksen strategiseen käyttämiseen. Vakuu-

tusyhtiöllä ei ole vaikutusvaltaa sote- uudistuksen toteutumiseen tai mahdollisen uudistuksen sisältöön. Näin ollen hänen mukaansa vakuutusyhtiölle olisi riskialtista laatia päätös vertikaalisen integraation toteuttamisesta edellyttäen yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta tiettyjä valintoja.

Myös palvelujohtajan mukaan vakuutusyhtiön riskin kannalta integraatio tulee perustua päätöksiin, jotka ovat riippumattomia muiden toimijoiden valinnoista. Myöskään terveystoimintaan keskittyneen yksikön palvelupäällikön mukaan mahdollinen sote -uudistus ei ole ohjaava tekijä kohdeyrityksen strategisissa valinnoissa.

Vakuutusyhtiön rooli konkretisoituu asiakkaalle usein silloin, kun vahinko tapahtuu ja asiakas hakee korvausta sattuneeseen vahinkotapahtumaan vakuutusyhtiöltä. Vakuutusyhtiön hyödyn kannalta parasta olisi, mitä vähemmän korvattavia vahinkotapahtumia asiakkaille sattuu. Vakuutusyhtiöllä on siten insenttiivi tukea toimia, joilla voidaan vähentää vahinkoja. Vakuutusyhtiön terveystoiminnan kannalta katsottuna yhtiöllä on kannustin tukea toimia, joiden avulla voidaan vähentää sairaustapauksia.

Palvelujohtajan mukaan vakuutusyhtiön keräämä asiakaskohtainen data voisi olla yksi keino, jonka avulla tulevaisuudessa voitaisiin tukea asiakkaiden terveyttä. Hänen mukaan vakuutusyhtiö voisi jatkossa tarjota enemmän tuotteita, jotka edistäisivät sairauksien ennaltaehkäisyä. Puolestaan palvelupäällikön mukaan datan avulla asiakas voisi havainnoida nykyisten elämäntapojen vaikutuksia sairastumisriskeihin. Myös terveystoiminnan johtajan mukaan toimet, jotka tukevat sairauksien ennaltaehkäisyä ovat keskeisessä asemassa kohdeyrityksen terveystoiminnan kehittämisessä.

Terveystoiminnan johtaja uskoo terveyden- ja hyvinvoinnin toimialan olevan kasvava ala myös tulevaisuudessa. Kohdeyrityksen investoinnit yksityisiin terveystoimintoihin tuottaviin yrityksiin kertoavat hänen mukaansa kohdeyrityksen halusta olla osana uutta toimialaa. Hänen mukaansa kohdeyrityksen on mahdollista rakentaa kumppaneiden kanssa kaikkia osapuolia hyödyttävä yhteistyön malli. Suomen terveydenhuollon toimiala on hänen mukaansa tarpeeksi suuri, jolloin kohdeyrityksen kumppanuus kahden keskenään kilpailevan palveluntuottajan kanssa ei ole ongelma.

Palvelujohtaja sanoo kohdeyrityksen tavoitteeksi tulevaisuudessa olla vahva toimija terveyden- ja hyvinvoinnin alalla. Sekä palvelujohtaja että palvelupäällikkö kuitenkin uskovat, että kohdeyritys säilyttää vakuutusyhtiölle perinteisesti kuuluvia liiketoimintoja myös tulevaisuudessa. Palvelupäällikkö ei pidä ongelmana, että kohdeyrityksellä on omistusosuuksia kahdesta keskenään kilpailevasta terveystoimintayrityksestä, sillä käytetyn palveluntuottajan valintaan vaikuttaa useita asioita. Näitä ovat muun muassa palveluntuottajan maantieteellinen sijainti, henkilö- ja yritysasiakkaiden preferenssit sekä kohdeyrityksen preferenssit.

Terveystoiminnan johtajan mukaan vakuutusyhtiön asema terveystoiminnassa on asiakkaan näkökulmasta katsottuna erityinen, sillä vakuutusyhtiö ei hyödy samalla tavalla yksittäisten terveystoimintayritysten optimaalisesta kustannustehokkuudesta, kuten usein palvelun laskunmaksaja hyötyisi. Vaikka vakuutusyhtiö maksaa palvelun, niin vakuutusyhtiö kantaa asiakkaansa pitkänajan riskin ja näin ollen yhtiöllä on hänen mukaansa aito in-

tressi vaikuttaa asiakkaan terveystalvöpalveluiden käyttöön pitkällä aikavälillä. Vakuutusyhtiö ei hyödy yksittäisten suoritusten optimaalisesta kustannustehokkuudesta, vaan siitä, että asiakas on saanut laadukasta hoitoa, joka edistää asiakkaan terveydentilaa pitkällä aikavälillä.

Palvelupäällikön mukaan kohdeyrittys ei tavoittele tietyn segmentin asiakkaita terveystalvöliiketoiminnassaan. Hän ryhmittelee asiakastapaukset karkeasti kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen näistä on helpommin kartoitettavat tapaukset, kuten kausiflunssat ja kausitapaturmat. Toinen osa-alue on vaikeammat tapaukset, kuten vaikeat tapaturmat, jotka vaativat pidempiaikaista vahingon seuranta. Myös hän mainitsee vakuutusyhtiön hyötyvän asiakkaan saadessa laadukasta hoitoa esimerkiksi työ- tai liikennetapaturmissa, jolloin onnistuneen kuntoutuksen myötä asiakas pääsee palaamaan töihin. Pitkät sairauslomat tai työkyvyttömyys jaksot johtuen vääränlaisesta hoitoketjusta laskevat hänen mukaan asiakkaan motivaatiota palata töihin. Palvelupäällikkö huomauttaa, että mitä pidempään ihminen on työstä poissa, sitä vaikeampaa usein työhön paluu on. Vakuutusyhtiö maksaa hänen mukaan huonolaatuisen hoito- ja kuntoutusketjun kustannukset pitkinä sairausloma ja työkyvyttömyys jaksojen kustannuksina.

Kohdeyrittöksen vertikaalinen integraatio terveystalvö- ja hyvinvointialalle edesauttaa yhtiötä pysymään toimialansa kehityksessä mukana. Vakuutusala muuttuu muun muassa digitalisaation, ikääntymisen ja muiden alan toimintaympäristöön vaikuttavien tekijöiden myötä. Palvelupäällikkö kiteyttää ajatuksensa tulevaisuuden muutoksista esimerkin avulla. Hänen mukaan saattaa olla, että tulevaisuudessa autot ovat itseohjautuvia. Tämä vaikuttaisi radikaalisti liikennevakuuttamiseen. Yrittöksen valinta pitää liiketoiminta muuttumattomana, vaikka ympärillä olevat toimintatavat muuttuvat ja jäädä toimialansa kehityksen ulkopuolelle, ovat palvelupäällikön mukaan riski. Tämä riski luo yrittökselle insenttiivin kartoittaa valintoja, joiden avulla yrittöty voi varmistaa liiketoimintansa jatkuvuuden myös tulevaisuudessa.

3.5.2 Integraation toteutuksen mahdollistajat

Kohdeyrittöksen terveystalvöliiketoiminnan johtajan mukaan Suomen julkisen terveydenhuollon palvelut eivät täysin vastaa ihmisten muuttuneisiin tarpeisiin. Hänen mukaan ihmiset toivovat terveystalvöpalveluilta tänä päivänä nopeaa ja helppoa saatavuutta, jota julkinen terveydenhuoltojärjestelmä ei aina pysty tarjoamaan. Ongelmana ei niinkään ole hänen mukaan lääkärin vastaanottohuoneiden määrä, vaan terveydenhuollon resurssien allokointi ja käyttö. Tulevaisuudessa terveystalvöliiketoiminnan johtajan mukaan terveydenhuollon ala tarvitsee muitakin keinoja tarjota palvelua, kuin perinteiset lääkärin vastaanottohuoneet. Myös palvelupäällikön mukaan Suomen julkinen terveydenhuoltojärjestelmä ei täysin vastaa ihmisten muuttuneisiin tarpeisiin. Uudenlaisten terveystalvöpalveluiden kysyntä lisää mahdollisuuksia uusien toimijöiden tulolle terveystalvö- ja hyvinvointialalle.

Terveystalvöliiketoiminnan johtaja uskoo Suomen terveydenhuollon toimialan olevan kymmenen vuoden kuluttua digitaalisempi. Lisäksi hänen uskoo palveluiden saatavuuden olevan parempaa sekä kilpailun olevan entistä monipuoli-

sempaa. Hänen mukaan terveydenhuollon toimialalla yksinkertaiset palvelut todennäköisesti automatisoituvat. Paine automatisaatioon tulee palveluntuottajien tarpeesta tehostaa toimintaa, mutta myös palveluiden käyttäjiltä odotusten muuttuessa. Palveluiden käyttäjien odotukset muuttuvat tottumuksien kautta. Kun asiakkaat tottuvat käyttämään digitaalisia palveluita muissa asiayhteyksissä kuin terveysterveyspalveluissa, heidän odotukset digitaalisiin ratkaisuihin myös terveysterveyspalveluiden yhteydessä kasvavat.

Digitalisaatio luo mahdollisuuden uudentilaisille toimintamalleille ja toimijoille. Terveysterveysliiketoiminnan johtajan mukaan digitalisaatio mahdollistaa vakuutusyhtiön liiketoiminnallisten rajojen kasvattamisen terveysterveys- ja hyvinvointialalle. Hänen mukaan digitalisaation myötä terveysterveyspalveluiden tuottaminen ei enää vaadi raskaiden fasilitteettien rakentamista, kuten omaa sairaalaa, vaan palveluita voidaan tarjota uusien digitaalisten menetelmien avulla.

Palvelujohtaja mukaan digitalisaatio on edellytys kohdeyrityksen integraation toteuttamisessa. Myös terveysterveysliiketoiminnan johtaja näkee digitalisaation olevan ratkaisevassa asemassa kohdeyrityksen integraation toteutuksessa. Hänen mukaan digitalisaation avulla vakuutusyhtiö saavuttaa tiivimmän kontaktin asiakkaisiin.

Yksi kohdeyrityksen integraation toteuttamisen mahdollistajista on palvelupäällikön mukaan yhtiön vakavaraisuus. Vakavarainen yhtiö kykenee sijoittamaan tutkimus- ja kehitystyöhön sekä investoimaan uusiin hankkeisiin. Palvelujohtaja yhtyy palvelupäällikön argumenttiin kohdeyrityksen vakavaraisuudesta. Hänen mukaan kohdeyrityksen vakavaraisuus on lähtökohta sille, että integraatio on mahdollista toteuttaa.

Taloudellisten seikkojen lisäksi palvelujohtajan mukaan kohdeyrityksen yrityskulttuuri on yksi integraation toteutuksen mahdollistaja. Hänen mukaan kohdeyrityksen yrityskulttuuri on kokeilunhaluista ja rohkeaa. Lisäksi kohdeyritys ymmärtää vakuutuslalla tapahtuvia muutoksia. Myös palvelupäällikkö yhtyy palvelujohtajan mielipiteeseen yrityskulttuurista ja sen vaikutuksesta integraation toteutukseen.

Myös terveysterveysliiketoiminnan johtajan mukaan kohdeyrityksen vakavaraisuus on merkittävä integraation toteutuksen mahdollistaja. Tämän lisäksi kohdeyrityksen laaja asiakaskunta on hänen mukaan toinen tärkeä mahdollistaja. Hän perustelee argumenttiaan esimerkin avulla, jossa pieni tai keskikokoinen kunta haluaisi uudistua, mutta kunnassa asuu vain 20 000 ihmistä ja näin ollen kunnan budjetti on myös suhteellisen rajallinen. Kohdeyrityksellä puolestaan on laaja sairaskuluvakuutettu asiakaskunta ja vahva tase. Asiakaskunta mahdollistaa uusien tuotteiden kehittämisen asiakkaiden kanssa ja toimii myyntikanavana. Nämä kaksi tekijää, laaja asiakaskunta ja vakavaraisuus, luovat hänen mukaan kilpailuetua.

Kohdeyrityksen vertikaalista integraatiota voidaan kuvailla osittaiseksi integraatioksi (Röder (2007, 39) ja yhtäältä kvasi-integraatioksi (Harrigan 1984, 642-643). Kohdeyrityksellä ei ole täyttä omistusoikeutta integroituihin tuotannon vaiheisiin, vaan se on ostanut omistusosuuksia palveluntuottajista. Yhtiö kuitenkin saavuttaa hyötyä yhteisten sidosten kautta osittain integroiduista yrityksistä. Terveysterveysliiketoiminnan johtaja mukaan kohdeyrityksen valitsema tapa toteuttaa integraatio on toimiva, sillä se on täyttä integraatiota riskittömämpi ja

vaatii vähemmän investointeja. Hänen mukaan esimerkiksi laajan oman terveyspalvelutuotannon rakentaminen, kuten oman sairaalan perustaminen, vaatisi osittaista integraatiota riskialttiimpia investointeja.

Terveysliiketoiminnan johtajan mukaan terveyspalveluita tuottavilla yhteistyökumppaneilla on valmiit laajat palveluverkostot, joita kohdeyrityksen asiakkaat voivat hyödyntää. Oman perinteisen palvelutuotannon rakentaminen saattaisi hänen mukaan johtaa helpommin yhden toimintamallin rakentamiseen, joka ei välttämättä olisi yhtä monipuolinen, kuin mitä kumppaneiden palveluverkostoiden kautta voidaan tarjota. Lisäksi hänen mukaan terveyspalveluiden tuottajat ovat kantaneet alkuinvestointi riskit perustaessaan nykyiset toimipisteensä, jolloin kohdeyrityksen ei tarvitse niitä enää ottaa.

Myös palvelujohtajan mukaan kohdeyrityksen valitsema tapa toteuttaa integraatio omistusosuuksilla vahvistettujen kumppanuussopimuksien avulla on hyvä. Palvelupäällikkö pitää tärkeänä, että integraation toteuttamisessa kumppaneiden avulla voidaan huomioida kohdeyrityksen yritys- ja henkilöasiakkaiden erilaiset tarpeet. Hänen mukaan kumppaniverkoston avulla voidaan vastata laajan ja monimuotoisen asiakaskunnan palvelutarpeisiin riittävän monipuolisesti.

Asiakaskontakti on tärkeässä asemassa kohdeyrityksen integraation toteutuksessa. Asiakaskontaktin avulla kohdeyritys saa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan tuleviin valintoihin. Kontaktin avulla kohdeyritys voi ohjata asiakkaan terveyspalvelun tuottajalle. Ilman asiakaskontaktia kohdeyritys menettää mahdollisuuden asiakasohjaukseen. Terveysliiketoiminnan johtajan mukaan kohdeyrityksen vakuutus tuotteet ovat rakennettu siten, että asiakas saa käyttää haluamaansa terveyspalveluntuottajaa. Palvelupäällikön mukaan vakuutusyhtiö saa määritellä asiakkaan hoitopaikan vain lakisääteisten vakuutusten osalta.

Terveysliiketoiminnan johtajan mukaan kontaktointitavan tulee olla vaihtoehtoinen, jotta asiakas käyttää sitä ja käyttö tuntuu luonnolliselta. Peliteorian näkökulmasta asiakas nauttii ensimmäisen toimijan etua, sillä vapaaehtoisten vakuutusten osalla asiakas on osapuoli, joka tekee ensimmäisen siirron vahingon jälkeen ja vakuutusyhtiö vasta seuraavan. Asiakas on vahingon jälkeen joko ensin yhteydessä vakuutusyhtiöön, jolloin yhtiö saa myös mahdollisuuden asiakasohjaukseen, tai asiakas lähtee itsenäisesti hakemaan ratkaisua ongelmaansa ja on vasta tämän jälkeen yhteydessä vakuutusyhtiöön hakiessaan korvausta.

Kohdeyritys on huomionnut ensimmäisen toimijan edun uudessa vakuutus tuotteessaan. Palvelujohtajan mukaan asiakasohjaus on rakennettu kohdeyrityksen uuden terveyspalvelun sisään, sillä korvauksen saaminen edellyttää asiakkaalta yhteydenottoa kohdeyrityksen puhelinpalveluun ennen hoitopolun aloittamista. Palvelujohtaja korostaa terveyspalvelun asiakaslähtöisyyttä ja perustelee argumenttiaan siten, että terveysvakuutus sisältää tietyn vakuutusmäärän, jonka asiakas saattaisi kuluttaa ilman neuvontaa loppuun yksityisellä terveydenhoito sektorilla nopeasti.

Asiakkaan ottaessa ensin yhteyttä kohdeyrityksen terveysneuvontapalveluun häntä konsultoi aluksi sairaanhoitaja. Tämän jälkeen asiakkaalla on mahdollisuus käyttää kohdeyrityksen etälääkärin palveluita tai yhteistyökumppaneiden palveluita. Palvelujohtajan mukaan käyttämällä kohdeyrityksen virtuaa-

lisairaala palveluita ja yhteistyökumppaneiden palveluverkosta, asiakas saadaan hoidettua edullisemmin ja asiakkaan vakuutusmäärää säästettyä. Palvelupäällikön mukaan konsultoinnin lisäksi sairaanhoitaja siirtää puhelun jälkeen tarvittavat tiedot korvausneuvojalle, joka ottaa asiakkaan korvausasian hoitoonsa. Asiakkaan ei tarvitse hakea erillisen kanavan kautta korvausta.

Terveysliiketoiminnan johtaja kuvailee virtuaalisairaalan olevan kumppanitoiminnan päälle rakennettu palvelukerros. Se on kerros asiakkaan ja nykyisen yksityisen terveydenhuoltojärjestelmän välissä. Virtuaalisairaalan toimintamallia voidaan hänen mukaan kuvailla koordinoivaksi operaattoriksi, joka auttaa yhdistämään asiakkaan ja palveluntuottajan. Nykyisellään virtuaalisairaala toiminta on puhelimesta vahingon sattuessa annettua terveysneuvontaa. Tulevaisuudessa virtuaalisairaalan toimintamallia pyritään kehittämään automatisoidummaksi ja digitaalisemmaksi.

Virtuaalisairaala toimintamallin avulla vakuutustuotteen arvoketjua saadaan yhtenäisemmäksi asiakkaalle. Kohdeyrityksen terveysneuvontapalvelu toimii vakuutusalan ja terveydenhuoltoalan välissä yhdistäen toimialat lähemmäksi toisiaan. Palvelupäällikkö sekä palvelujohtaja kuvailevat virtuaalisairaala koordinaatiokeskukseksi.

Terveysliiketoiminnan johtaja uskoo kohdeyrityksen onnistuvan integraatiossa, koska kohdeyritys lähestyy terveydenhuollon alaa asiakaslähtöisesti ja asiakkaan ehdoin. Hänen mukaan asiakaslähtöinen palvelu tarkoittaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Tuottamalla asiakasta houkuttelee palvelua ja saavuttamalla korkean asiakastytyväisyyden ovat keinoja, jolla yritys voi vakiinnuttaa asemansa uudella toimialalla.

Kohdeyritys seuraa terveysliiketoiminnassaan systemaattisesti asiakaskokemusta mittaamalla asiakastytyväisyyttä jokaisen palvelukerran jälkeen. Terveysliiketoiminnan johtajan mukaan jokaisen palautteen kohdalla, jossa asiakas ei ollut täysin tyytyväinen palveluun, selvitetään mikä palvelusta jäi uupumaan. Tähtäämällä täydelliseen asiakaskokemukseen on keino erottautua kilpailijoista. Myös palvelupäällikön mukaan asiakkaan kuuntelu on yksi terveysliiketoiminnan keihäänkärjistä. Korkean asiakastytyväisyyden toteutumiseksi asiakaslähtöisyys tulee näkyä konkreettisina tekoina jokaisessa asiakkaan palvelukokemuksessa.

Palvelujohtajan mukaan kohdeyrityksen terveysliiketoiminnan vahvuutena on kahden toimialan asiantuntijaosaamisen yhdistyminen. Terveysliiketoiminta yksikössä työskentelee vakuutusalan asiantuntijoiden lisäksi terveydenhuollon osaajia, kuten terveystieteiden maistereita, lääkäreitä ja sairaanhoitajia. Moniammatillisuus on kilpailuetu.

Kohdeyritys pyrkii lisäämään kilpailuetua myös tuotteiden avulla. Terveysliiketoiminnan johtajan mukaan kohdeyrityksen uusi terveysvakuutus on suunnattu kaiken ikäisille terveydentilaan katsomatta, jolloin se ei sulje ketään asiakasryhmää pois, kuten perinteiset terveysvakuutukset. Myös vakuutuksen hinnoittelussa huomioidaan erilaiset taloudet. Uuden terveysvakuutuksen avulla kohdeyritys pyrkii mahdollistamaan terveysvakuuttamisen laajalle asiakaskunnalle.

Terveysvakuutuksen lisäksi palvelupäällikkö mainitsee kohdeyrityksen vakuutuksen lapsen vakavan sairauden varalle. Vakuutustuotetta rakentaessa

kohdeyrityksessä todettiin, että asiakkaan tarve ei ole niinkään hoito, vaan erilaiset tukipalvelut. Palvelupäällikön mukaan julkinen terveydenhuolto tarjoaa erinomaista hoitoa lapsen sairastuessa vakavasti, mutta vakuutuksella voidaan tarjota sairastuneen lapsen perheelle erilaisia tukipalveluita, kuten taloudellista turvaa.

Kyseisellä vakuutuksella voidaan korvata muun muassa vanhemman poissaoloja töistä, matkakuluja sairaalaan, apuvälineitä lapsen arkea helpottamaan, lastenhoito apua ja terapiaa tai kuntoutus palveluita. Palvelupäällikön mukaan sosiaalityöntekijä kontaktoi perheen ja perehtyy perherakenteeseen, jotta perheelle voidaan rakentaa sopiva tukipaketti. Hänen mukaan lapsen vakavan sairauden vakuutus on hyvä esimerkki asiakkaan tarpeen tunnistamisesta ja kuuntelusta.

3.5.3 Haasteet integraation toteutuksessa

Palvelujohtajan mukaan vakuutusyhtiön toimiluvan sääntely vaikeuttaa yhtiön mahdollisuuksia toimia terveys- ja hyvinvointialalla. Myös terveysliiketoiminnan johtajan mukaan alan sääntely lisää integraation toteutuksen haasteita. Vakuutusala on hänen mukaan vahvasti säänneltyä ja sääntely lisää rajoitteita toimia terveys- ja hyvinvointialalla. Terveysliiketoiminnan johtaja mainitsee myös, että isolla yrityksellä on myös aina omat haasteensa toiminnan ketteryudessa suuren koon vuoksi. Hän kuitenkin tarkentaa, että kyseinen haaste ei ole yksinomaan kohdeyritystä koskeva, vaan koskee kaikkia suuria yrityksiä.

Palvelujohtajan mukaan Suomen terveydenhuollon toimialalla olevat yritykset ovat vahvoja ja kilpailu alalla kovaa. Kilpailluille markkinoille on haastava päästä sisään. Lisäksi kohdeyritys pyrkii markkinoille terveydenhuollon toimialan ulkopuolelta. Palvelujohtajan mukaan ulkopuolisen kilpailijan saattaa olla haasteellista saavuttaa markkina-asema uudella toimialalla.

Kohdeyrityöryhmän sisällä toimii useita itsenäistä yhtiötä, jotka ostavat ryhmän sisältä virtuaalisairaalan tuottamaa palvelua. Palvelujohtajan mukaan sisäinen liiketoiminta luo haasteita siten, että palvelua ostava saattaa seurata yksittäisiä suoriteperusteisia mittareita, kuten kontaktimääriä ja kontaktin pituutta. Palveluntuottaja taas pyrkii kokonaisvaltaiseen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun, joka tukee asiakkaan terveyttä pitkällä aikavälillä, jota ei voida mitata yksittäisillä lyhyen aikavälin mittareilla. Yksittäisen tuotetun terveystalvelun kustannukset ovat helpommin mitattavissa ja seurattavissa, kuin yksittäisen laadukkaan terveystalvelun kokonaishyötyjen mittaaminen.

Lisäksi terveysliiketoiminnan johtajan mukaan kohdeyrityksen tulee löytää tapa, jonka avulla kohdeyritys pystyy lisäämään tiiviimpää kontaktia asiakaisiin. Tällä hetkellä asiakas tavoittaa kohdeyrityksen terveystalvelut soittamalla terveystalvelun tai chat -palvelun avulla.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkielman tarkoituksena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen kysymys koski kohdeyrityksen insentiivejä integroitua terveys- ja hyvinvointi alalle. Jälkimmäinen kysymys koski kohdeyrityksen integraation toteutuksen mahdollistajia ja haasteita. Vastaukset ovat koottu tiivistetysti osion lopussa oleviin taulukoihin.

Tutkielma havaitsi neljä insentiiviä, jotka toimivat kannustimina kohdeyrityksen integraatiolle. Nämä ovat: kontrolli, kustannussäästöt, vakuutusalan kehitys ja liikevoitot. Integraation avulla kohdeyritys saavuttaa kontrollia palveluntuottajiin ja asiakkaisiin. Muun muassa Harrigan (1984), Blois (1972), Porter (1980) ja Mahoney (1992) mainitsevat kontrollin yhdeksi yleisimmäksi vertikaalisen integraation hyödyksi. Myös Katramo (2011, 27) esittää vertikaalisten yritysostojen eduksi yrityksen mahdollisuuden saavuttaa kontrollia arvoketjun seuraaviin tasoihin sekä kontaktirajapinta loppuasiakkaisiin. Integraation jälkeen kohdeyritys ei ole vain tuotetun terveyspalvelun maksaja, vaan yrityksellä on omistusoikeuksia palvelutuotannosta.

Kontrollin avulla kohdeyritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan hoitopolun laatuun ja kustannustehokkuuteen. Blois (1972) listaa laadunvalvonnan erikseen yhdeksi integraation hyödyksi. Lisäksi saavutettua paremman hallinnan kohdeyritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden valintoihin terveysneuvontapalvelun kautta esimerkiksi ohjaamalla asiakas palveluntuottajalle.

Tutkimuksessa havaittiin integraation insentiiviksi myös kustannussäästöt. Kirjallisuudessa ainakin Harrigan (1984), Porter (1980) sekä Kuivanen ja Hyötyläinen (1997) listaavat kustannussäästöt integraation hyödyksi. Kohdeyrityksessä kustannussäästöt ilmenevät pienempinä korvausmenoina. Kustannussäästöt toteutuvat yhtenäisemmän arvoketjun ja tehokkaamman hoito koordinaation myötä, joita saavutetaan käyttämällä kohdeyrityksen virtuaalisairaala palveluita sekä palveluntuottajia, joista kohdeyritys on ostanut omistusoikeuksia ja solminut yhteistyösopimuksia.

Kustannussäästöt syntyvät osittain myös paremman kontrollin kautta, sillä laadukas ja kustannustehokas hoitopolku vähentävät korvausmenoja. Kohdeyritys tavoittelee korvausmenojen kustannussäästöjä myös pyrkimällä tukemaan toimia, joiden avulla voidaan vähentää sairaustapauksia, ennaltaehkäistä vahinkojen syntyä sekä ylläpitää terveyttä.

Kohdeyrityksen lisäksi sen merkittävimmät kilpailijat ovat laajentaneet liiketoimintaansa terveys- ja hyvinvointialalle. Kohdeyrityksen mukaan terveysala näyttäytyy kasvavana ja liiketoiminnallisesti mielenkiintoisena toimialana. Lisäksi kohdeyrityksen mukaan vakuutusala muuttuu kehittyvän toimintaympäristön myötä. Toimintaympäristö kehittyy muun muassa digitalisaation, väestön ikääntymisen, kroonisten sairauksien kasvun sekä asiakkaiden muuttuneiden preferenssien myötä. Integraatiolla kohdeyritys pyrkii pysymään vakuutusalan kehityksessä mukana ja siten turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessa. Uudelta ja kasvavalta alalta tavoitellaan myös liikevoittoja.

Tutkimuksessa havaittiin useampia kohdeyrityksen integraation toteutuksen mahdollistajia ja haasteita. Nämä ovat ryhmitelty kohdeyrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Kohdeyrityksestä riippumattomia eli ulkoisia mahdollistajia ovat terveyspalveluiden kysyntä, digitalisaatio ja terveyspalveluita tarjoavien kumppaneiden palveluverkostot. Kohdeyrityksen sisäisiä mahdollistajia ovat vakavaraisuus, yrityskulttuuri, laaja asiakaskunta, virtuaalisairaalan toimintamalli sekä uudet vakuutustuoteet.

Ensimmäiseksi mahdollistajaksi havaittiin terveyspalveluiden kysyntä. Kohdeyritys uskoo ihmisten sijoittavan tulevaisuudessa tätä päivää enemmän varojaan oman terveyden ja sairaanhoidon palveluihin. Kohdeyrityksen mukaan nykyinen terveydenhuollon järjestelmä ei myöskään täysin vastaa ihmisten muuttuneisiin tarpeisiin. Terveyspalveluiden kysyntä on kasvavut.

Terveyspalveluiden kysynnän lisäksi digitalisaatio havaittiin yhdeksi kohdeyrityksen ulkoiseksi tekijäksi, joka mahdollistaa yrityksen pääsyä terveyden- ja hyvinvoinnin markkinoille. Digitalisaation myötä kohdeyritys kykenee tarjoamaan terveyspalveluita uudenlaisten toimintamallien kautta. Kohdeyritys tarjoaa virtuaalisairaalan kautta etälääkäreiden ja -sairaanhoitajien palveluita. Digitalisaatio on myös muuttanut asiakkaiden terveyspalveluiden preferenssejä, jolloin asiakkaiden kiinnostus uudenlaisia digitaalisia terveyspalveluita kohtaan on kasvanut.

Viimeiseksi kohdeyrityksen ulkoiseksi mahdollistajaksi tutkimuksessa havaittiin palveluntuottajien laajat palveluverkostot. Kohdeyrityksen osittainen integraatio toteutettiin pääosin ostamalla omistusosuuksia yksityisiä terveyspalveluita tuottavista yrityksistä ja solmimalla heidän kanssa yhteistyösopimuksia. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen terveyspalveluita palveluntuottajien palveluverkostojen kautta.

Kohdeyrityksen mukaan palveluntuottajien laajojen palveluverkostojen kautta voidaan tarjota monipuolisesti terveyspalveluita sen moninaiselle ja laajalle asiakaskunnalle. Osittainen integraatio yhteistyökumppanuuksien avulla on kohdeyrityksen mukaan myös täyttä integraatiota riskittömämpi, sekä vaatii vähemmän investointeja. Hakasen ym. mukaan (2007, 20) yhteistyön ja kumppanuuksien avulla yritys voi saavuttaa enemmän vähemmillä panoksilla, sillä

verkostojen kautta voidaan hyödyntää toisen alan ydinosaamista käyttämättä omia resursseja.

Ensimmäiseksi kohdeyrityksen sisäiseksi integraation toteutuksen mahdollistajaksi tutkimuksessa havaittiin yrityksen vakavaraisuus. Vakavaraisuus mahdollistaa kohdeyrityksen integraatioon tarvittavat investoinnit. Kohdeyritys on investoinnut varallisuuttaan integraation toteuttamiseen ostamalla omistuosuuksia terveyspalvelun tuottajista, perustamalla virtuaalisairaalan ja sijoittamalla tutkimus- ja kehitystyöhön.

Yhdeksi mahdollistajaksi havaittiin kohdeyrityksen laaja asiakaskunta. Asiakaskunta toimii valmiina myyntikanavana uusille terveyspalveluille. Vanhojen asiakkaiden kanssa kohdeyritys voi myös kehittää uusia terveyspalveluita.

Myös kohdeyrityksen rohkea ja kokeilunhaluinen yrityskulttuuri havaittiin yhdeksi integraation toteutuksen mahdollistajaksi. Muun muassa Denison (1990) analysoi yritys- ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia yrityksen tehokkaaseen suorituskyykyyn. Hänen mukaan yrityskulttuuri voi vaikuttaa työntekijöiden osallistumiseen sekä niiden sopeutumiskykyyn. Myös Kotterin ja Heskettin (1992, 11) mukaan yrityskulttuuri voi vaikuttaa yrityksen suorituskyykyyn. Kohdeyrityksessä etsitään ja kokeillaan rohkeasti uusia toimintamalleja.

Omistuosuuksilla vahvistettujen yhteistyökumppanisopimusten lisäksi kohdeyritys on toteuttanut integraation perustamalla virtuaalisairaalan, joka tarjoaa etälääkärin ja -sairaanhoitajan palveluita. Virtuaalisairaala toimii koordinoivana yksikkönä, joka yhdistää asiakkaan ja terveyspalvelun tuottajan ohjaamalla ja neuvomalla asiakasta hoitopolun alussa. Toiminnan avulla kohdeyritys saa kontaktin asiakkaaseen. Virtuaalisairaalan avulla kohdeyritys pystyy lisäämään kilpailuetua, sillä sen laadukkaan ja asiakaslähtöisen palvelun avulla voidaan tuoda lisäarvoa asiakkaalle.

Virtuaalisairaala toimintamalli edistää kohdeyrityksen integraatiota terveyden- ja hyvinvoinnin alalle myös vahvistamalla kohdeyrityksen moniammatillisuutta, sillä yksikössä työskentelee vakuutusalan ammattilaisten lisäksi terveydenhuollon asiantuntijoita. Porterin (1980) mukaan yritys voi saavuttaa vertikaalisen integraation kautta muiden yritysten teknologiaosaamista ja sitä kautta lisätä ymmärrystä omasta perusliiketoiminnastaan. Hänen mukaan teknologiaosaamista lisäävät integraatiot ovat usein osittaisia integraatiota, sillä täysi integraatio toisi myös teknologisia riskejä.

Viimeisempänä mahdollistajana tutkimuksessa havaittiin kohdeyrityksen uudet vakuutustuotteet. Uusi terveysvakuutustuote mahdollistaa terveysvakuutuksen tarjoamisen laajalle asiakaskunnalle. Kohdeyrityksen terveysvakuutus ei sulje asiakasryhmiä terveydentilan tai iän vuoksi pois, kuten perinteiset terveysvakuutukset. Lisäksi kohdeyritys on tuonut markkinoille vakuutuksen lapsen vakavan sairauden varalle.

Tutkimuksessa havaittiin myös useita integraation toteutuksen haasteita. Kohdeyrityksen ulkoisiksi haasteiksi havaittiin vakuutusalan sääntely ja terveys- ja hyvinvointialan kilpailu. Yrityksen sisäisiksi haasteiksi havaittiin ulkopuolisen kilpailijan asema, yrityksen suuri koko, virtuaalisairaalan hyötykustannus mittareiden analysointi sekä asiakaskontaktin edistämiseen tarkoitettun menetelmän luominen puhelin ja chat -palvelun rinnalle.

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2016, 8.2.2016) mukaan vakuutusyhtiöiden toiminta on tiukasti valvottua. Vakuutustoimintaa säännellään ministeriön mukaan useilla lailla, säädöksillä sekä käytännösäännöillä. Sääntely tuo haasteita kohdeyrityksen mahdollisuuksissa toimia terveys- ja hyvinvointialalla. Muun muassa Gillespie (2014) ja Ho (2009) havaitsivat lainsäädännön voivan lisätä markkinaesteitä yrityksen laajentaessaan liiketoimintaansa uudelle markkinalle.

Toiseksi kohdeyrityksen ulkoiseksi haasteeksi integraation toteutuksessa havaittiin terveys- ja hyvinvointialan kilpailu. Suomen terveys- ja hyvinvointialalla on useita vahvoja yrityksiä ja kilpailu alalla kovaa. Kilpailluille markkinoille sisään pääsy on haasteellista. Gillespie (2014) kirjoittaa kokeneempien kilpailijoiden markkinavoiman ja kilpailuetujen voivan vaikeuttaa uuden toimijan pääsyä markkinoille.

Vahvasti kilpailluille markkinoille kohdeyritys lisäksi pyrkii terveys- ja hyvinvointialan ulkopuolelta. Ulkopuolisen kilpailijan saattaa olla haasteellista saavuttaa vahva yrityskuva uudella markkinalla ja vakiinnuttaa markkina-asema. Gillespien (2014, 223) mukaan toimialan ulkopuolelta markkinoille tulleen kilpailijan on vaikeampi kilpailla kokeneempia yrityksiä vastaan.

Haasteeksi havaittiin myös kohdeyrityksen suuri koko. Vaikka kohdeyrityksen yrityskulttuuria kuvataankin rohkeaksi ja kokeilunhaluiseksi, niin yrityksen suuri koko tuo omat haasteensa toiminnan ketteryyteen. Tämä ei kuitenkaan ollut erityisesti kohdeyrityksen haaste, vaan haaste, jota jokainen iso toimija usein kohtaa. Grantham, Ware ja Williamson (2007) analysoivat yrityksen ketteryyttä omaksua liiketoiminta- ja johtamistapoja, jotka vastaavat nykyisen toimintaympäristön vaatimuksia.

Tämän lisäksi yhdeksi kohdeyrityksen sisäiseksi haasteeksi integraation toteutuksessa havaittiin terveysliiketoiminnan kustannus-hyöty mittareiden analysointi kohdeyrityksen sisällä. Yhtiöryhmän sisäinen liiketoiminta lisää erinäisten kustannus-hyöty mittareiden seuraamista. Mittareiden yksiselitteinen tulkitseminen on haasteellista, kun mitataan palveluprosessia. Viimeiseksi haasteeksi tutkimuksessa havaittiin kohdeyrityksen tarve löytää menetelmä, jolla voidaan saavuttaa tiivis asiakaskontakti puhelimen ja chat -palvelun lisäksi.

TAULUKKO 2. Kohdeyrityksen insentiivit integraatioon.

Insentiivit integraatioon:

- Kontrolli
- Kustannussäästöt
- Vakuutusalan kehitys
- Liikevoitto

TAULUKKO 3. Kohdeyrityksen integraation toteutuksen mahdollistajat ja haasteet.

Integraation toteutuksen mahdollistajat:

Kohdeyrityksen ulkoiset mahdollistajat:

- Terveyspalveluiden kysyntä
- Digitalisaatio
- Yhteistyökumppaneiden palveluverkostot

Kohdeyrityksen sisäiset mahdollistajat:

- Vakavaraisuus
- Laaja asiakaskunta
- Yrityskulttuuri
- Virtuaalisairaala toimintamalli
- Uudet vakuutustuotteet

Integraation toteutuksen haasteet:

Kohdeyrityksen ulkoiset haasteet

- Vakuutusalan sääntely
- Terveys- ja hyvinvointialan kilpailu

Kohdeyrityksen sisäiset haasteet:

- Ulkopuolisen kilpailijan asema
- Yrityksen suuri koko
- Virtuaalisairaala toiminnan kustannus-hyöty mittareiden analysointi
- Tiivimmän asiakaskontaktin saavuttaminen

4.2 Päätäntö

Tutkielma tutki ilmiötä, jossa vakuutusyhtiö integroituu vertikaalisesti terveys- ja hyvinvointialalle Suomessa. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa analysoitiin kohdeyrityksen integraatiota. Tutkimuksen tarkoituksena oli havaita kohdeyrityksen insentiivit integraatioon sekä yrityksen integraation toteutuksen mahdollistajat ja haasteet.

Tutkielma sai joitain samoja tuloksia kuin Luumi (2016). Myös Luumi havaitsi, että vakuutusyhtiö voi integraation avulla pyrkiä varmistamaan ydinliiketoimintansa jatkumisen sekä saavuttaa voittoa uudelta liiketoiminta-alueelta. Tämän lisäksi molemmat tutkielmat katsoivat, että vakuutusyhtiö pystyy kumppanuuksien avulla saavuttamaan erikoisosaamista terveys- ja hyvinvointialalta. Myös Luumi havaitsi riskienhallintanäkökulman integraation toteuttamistavassa. Integraation toteutus yhteistyökumppanuuksien avulla ilmeni myös Luumin tutkimuksessa riskittömämmäksi tavaksi toteuttaa liiketoiminnan laajentuminen terveyden- ja hyvinvoinnin alalle, kuin täyden integraation toteutus perustamalla oma palvelutuotanto.

Kvalitatiivisen tutkimuksen johtopäätöksien luotettavuutta ja pätevyyttä saattaa olla kvantitatiivista tutkimusta haasteellisempi arvioida. Hirsjärven ym. (1997, 227) mukaan useiden laadullisten tutkimusten yhteydessä on validiutta tarkasteltu kuvausten ja siihen liitettyjen vastausten yhteensopivuuden avulla. Tutkimusten vastausten tulisi heidän mukaan sopia tutkimusaineiston kuvaukseen. Tämän tutkielman yhteydessä voidaan todeta, että tutkimuksen vastaukset pohjautuvat tutkimusaineistoon. Hirsjärven ym. mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkijan kertomus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkielmassa on pyritty selostamaan tutkimusmetodi ja aineistoon liittyvät asiat avoimesti. Tämän lisäksi tutkielmassa on kerrottu laadullisen tutkimuksen periaatteista osoittaakseen tutkijan oma ymmärrys tutkimusmenetelmästä.

Jatkotutkimuksissa voisi analysoida vakuutusalan sekä terveys- ja hyvinvointialan yhdentymistä Suomessa asiakkaan näkökulmasta. Tämä tutkielma analysoi aihetta vakuutusyhtiön näkökulmasta.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimeneelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Bach, S. 2014. Success of mergers and acquisitions in the insurance industry: What can we learn from previous empirical research? Köln: University of Köln.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.
- Bolton, P & Whinston, M. 1993. Incomplete contracts, vertical integration, and supply assurance. *Review of Economic Studies* 60, 121-148.
- Bonnamo, G. & Vickers, J. 1988. Vertical separation. *Journal of Industrial Economics* 36 (3), 257-265.
- Black, J. & Hashizade, N. & Myles, G. 2012. *Oxford dictionary of economics*. Oxford: Oxford university press.
- Blois, K. J. 1972. Vertical quasi-integration. *The Journal of Industrial Economics* 20 (3), 253-272.
- Buzzell, R. D. (1983) Is vertical integration profitable? *Harvard Business Review* (61), 92-102.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Coase, R.H. 1937. The nature of firm. *Economica, New Series* 4, 386-405.
- Daft, R. 1983. *Organization theory and design*. New York: West.
- Denison, D. R. 1990. *Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford: John Wiley.
- Dow, G. K. 1987. The function of authority in transaction cost economics. *Journal of Economic Behavior and Organization* 8, 13-38.
- Foss, N. J 1997. *Resources firms and strategies*. Oxford: Oxford University Press.

- Gal-Or, E. 1992. Vertical integration in oligopoly. *Journal of law, Economics and Organization*, Oxford University Press 8 (2), 377-393.
- Gillespie, A. 2014. *Foundations of economics*. Oxford: Oxford university Press.
- Glock, C. H & Kim, T. 2015. The Effect of Forward Integration on a Single-Vendor-Multi-Retailer Supply Chain under Retailer Competition. *International Journal of Production Economics* 164, 179-192.
- Gratham, C. E & Ware, J.P & Williamson, C. 2007. *Corporate agility*. Broadway, New York, NY: Amacom.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* 94, 691-719
- Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Harrigan, K. R. 1981. Deterrents to divestiture. *Academy of Management Journal* 24, 306-323.
- Harrigan, K. R. 1983. *Strategies for vertical integration*. Lexington, MA: Health & Lexington Books
- Harrigan, K.R. 1984. Formulating vertical integration strategies. *The Academy of Management review* 9 (4), 638-652.
- Harrigan, K.R. 1985a. Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 28, 397-425.
- Harrigan, K. R. 1985b. Exit barriers and vertical integration. *The Academy of Management Journal* 28 (3), 686-697.
- Harrigan, K. R. 1985c. Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing. *Academy of Management Journal* 28, 914-925.
- Harrigan, K. R. 1985d. *Strategic flexibility*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. 1986. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal* 7, 535-555.
- Hart, O. 1995. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Hart, O. & Moore, J. 1990. Property rights and the nature of the firm. *Journal of political Economy* 98 (6), 1119-1158.

- Hart, O. & Tirole, J. 1988. Contract renegotiation and coasian dynamics. *Review of Economic Studies* 55, 509-540.
- Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. 1984. *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. New York, NY: John Wiley
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamua Oy.
- Ho, K. 2009. Insurer-Provider Networks in the Medical Care Market. *American Economic Review* 99 (1), 393-430.
- Holmström, B. & Roberts, J. 1998. The boundaries of the firm revisited. *Journal of Economic Perspectives* 12 (4), 73-94.
- Hyvärinen, J. 2008. Globaali tuotannonjako – toimialojen ulospäin suuntautuneisuus ja teknologiaintensiivisyys. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 4 (104)
- Illman, J. & Hokkanen, N. & Pokela, P. & Pursula, T. & Luoma, P. & Gilbert, Y. 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet ve si-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. *Tekesin katsaus* 298/2013. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf.
- Jones, G.R. ja Hill, C. W. L. 1988. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal* 9 (2), 159-172.
- Karlöf, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. *Ekonomia sarja*. Porvoo: WSOY.
- Katramo, M. & Lauriala, J. & Matinlauri, I. & Niemelä, J. & Karin, S. & Wilkman, N. 2011. *Yrityskauppa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Khemani, R. S. & Shapiro, D. M. 1993. *Glossary of industrial organisation economics and competition law*. <http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>.
- Klein, B & Crawford, R.G & Alchian, A.A. 1978. Vertical integration, appropriate rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics* 21, 281-296.

- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P & Heskett, J.L. 1992. Corporate culture and performance. New York , NY: The Free Press.
- Kuivaniemi, R. & Höytyläinen, R. 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. VTT tiedote 1830. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1997/T1830.pdf>.
- Levy, D. T. & Reiffen, D. 1988. Vertical integration as strategic behavior in a spatial setting: Reducing rivals' revenues. Bureau of Economics Federal Trade Commission. Working paper no. 165.
- Luumi, K. 2016. Toimialat murroksessa –vakuutusalan toimialaliukuma terveys- ja hyvinvointialalle. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Mahoney, J. T. 1992. The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. Strategic Management Journal 13, 559-584.
- Malmgren, H. B. 1961. Information, expectations, and the theory of the firm. Quarterly Journal of Economics 75, 399-421.
- Martin, S. & Normann, H-T. & Snyder, C. 2001. The RAND. Journal of Economics 32, (3), 466-496.
- McArthur, J. H & Scott, B.R. 1969. Industrial planning in France. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Helsinki: International Methelp Ky. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Miller, D. & Shamsie, J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studies in 1936 and 1965. Academy of Management Journal 39 (3), 519-543.
- Monteverde, K. & Teece, D. J. 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. The Bell Journal of Economics 13 (1).
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly 25, 129-141.
- Ouchi, W. G. 1981. Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Ordover, J. A & Saloner, G. & Salop, S. C. 1990. Equilibrium vertical foreclosure. *The American Economic Review* 80 (1), 127-142.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Peteraf, M. 1993. The corner-stones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal* 14, 179-191.
- Picard, R.G. 2002. *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham univ press.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy - Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. 1989. Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal* 10, 523-551.
- Rey, P. & Tirole, J. 2006. A primer on foreclosure. *Handbook of industrial organization III*, edited by Mark Armstrong and Rob Porter.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, Ma: Harvard University Press.
- Röder, F. 2007. *Strategic benefits and risks of vertical integration in international media conglomerates and their effect on firm performance*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Salinger, M.A. 1988. Vertical mergers and market foreclosure. *Quarterly Journal of Economics* 103, 345-356.
- Samuelson P. A. & Nordhaus W. D. 1995. *Economics*. New Baskerville: York Graphic Services.
- Scherer, F. M. & Ross, D. 1990. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: The Houghton Mifflin Company.
- Scott, B.R. 1971. *Stages of corporate development*. Harvard Business School: Unpublished Paper.
- Stake, R. E. 2000. Case studies. Teoksessa Denzin, N. K & Lincoln, Y. S. 2000. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage Publications. 236-247.
- Stigler, G. J. 1968. *The organization of industry*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teksessä Syrjälä, L & Ahonen, S & Syrjäläinen, E & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy. 68-112.
- Tirole, J. 1988. The theory of industrial organization. London, Massachusetts, Cambridge: The MIT Press.
- Vickers, J. 1985. Strategic competition among the few – Some recent developments in the economics of industry. *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University Press a (3), 39-62.
- Walker, G. and D. Weber. 1984. A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly* 29, 373-391.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171-180.
- Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York, NY: Free Press.
- Williamson, O. E. 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics* 22 (2), 233-261
- Williamson, O. E. 1983. Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review* 73 (4), 519-540
- Williamson, O. E. 1985. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press.
- Winter, S. G. 1980. An essay on the theory of production. Yale School of Organization and Management, Working Paper Series A 39.

Lainsäädäntö ja hallituksen esitykset:

Hallituksen esitys 2017/15. Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskeva laki lain säädännöksi sekä Euroopan paikallisen aluehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170015#idp453812464>.

Liikennevakuutuslaki 2016/460. Annettu Helsingissä 17.6.2016.

Työtaturma- ja ammattitautilaki 2015/459. Annettu Helsingissä 24.4.2015.

Internetlähteet:

- Fennia. 2018. Aikuisen henkilövakuutukset: Tapaturmavakuutus, leikkausturvavakuutus ja sairausvakuutus.
<https://www.fennia.fi/fi/kotaloudet/vakuutukset/henkilot/aikuisen-tapaturma--ja-sairausvakuutus/>. Luettu 3.2.2018.
- Finanssiala. 2016. 10.11.2016. Vakuutuksella hallitaan riskejä.
<http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/vakuutus/Sivut/default.aspx>.
Luettu 6.11.2017.
- Finanssiala. 2017. 17.5.2017. Finanssiala pitää Suomen pyörät pyörimässä.
<http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx>. Luettu 6.11.2017.
- Finanssiala. 2017. 31.5.2017. Julkaisut ja tutkimukset 2017. Vakuutusvuosi 2016.
<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2016.pdf>. Luettu 9.11.2017
- Investopedia. 2017. Vertical Integration.
<http://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>. Luettu 21.9.2017.
- Kohdeyritys. 2014. 13.6.2014. Tietoa LähiTapiolasta. LähiTapiola sijoittaa Diacoriin.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310382246720>. Luettu 9.11.2017.
- Kohdeyritys. 2014. 12.9.2014. LähiTapiola aloittaa koko Suomessa korvaustointia parantavan puhelinpalvelun, jossa terveysdenhuollon asiantuntijat ohjaavat asiakkaat oikeaan hoitoon.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310382801306>. Luettu 9.11.2017.
- Kohdeyritys. 2014. 29.9.2014. Tietoa LähiTapiolasta. LähiTapiola aloittaa korvauspalvelun Munkkivuoren Dextrassa.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310382953466>. Luettu 9.11.2017.
- Kohdeyritys. 2015. 26.5.2015. Suomalaiset pelkäävät sosiaali- ja terveyspalvelujen rapistuvan lähivuosina.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310385454965>. Luettu 9.11.2017.
- Kohdeyritys. 2015. 27.5.2015. LähiTapiola käynnistää Suomessa täysin uudenlaisen älyhenkivakuutus -pilotin.
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310385463903>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2015. 30.9.2015. LähiTapiola aloittaa yhteistyön suomalaisen hyvinvointiteknologiayritys Wellmon kanssa. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310386248393>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2015. 5.10.2015. LähiTapiola tuo Suomen markkinoille uudenlaisen vakuutuspalvelun lapsen vakavan sairastumisen varalle. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310386276321>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2015. 3.11.2015. Lääkärint vastaanotolle videon välityksellä - 68 prosenttia suomalaisista kiinnostuneita käyttämään digitaalisia terveyspalveluja. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310386544017>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 10.3.2016. LähiTapiola ja Syöpäsäätiö yhteistyöhön suomalaisten terveyden ja syöpätutkimuksen edistämiseksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310387521490>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 11.5.2016. LähiTapiola ja Elo ostivat Sentican osakeomistukset Pihlajalinna Oyj:ssä. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310387895127>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 30.5.2016. TerveysHelppi laajenee lakisääteisen tapaturmavakuutuksen asiakkaille. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310388023303>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 27.6.2016. LähiTapiola: Elintaparemontti onnistuu Älyhenkilvakuutuksen avulla. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310388418387>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 29.9.2016. Digitalisointi tehostaa työterveyshuoltoa ja madalltaa kynnyksiä yhteydenottoon. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310388976100>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 25.11.2016. LähiTapiola haastaa kehittäjät pohtimaan Älyvakuutusta Junction -hackathonissa. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310389402012>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2016. 13.12.2016. Harri Aho LähiTapiolan kehitysjohtajaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310389521524>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 20.2.2017. Terveydenhuoltoalalta löytyy kiinnostavia sijoitus kohteita etenkin Yhdysvalloista. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310390021322>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 14.3.2017. LähiTapiolan elämänturvateko: Terveysvakuutus kaikille suomalaisille. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310390131325>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 13.6.2017. LähiTapiola Mehiläisen osaomistajaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310391003421>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 11.9.2017. Jani Tikkanen LähiTapiolan terveystuotteen johtajaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310391636610>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 19.9.2017. LähiTapiola on mukana älyvaate tutkimushankkeessa. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310392094046>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 26.9.2017. Peleistä tutuilla keinoilla hyvinvointia ja parempaa elämistä. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310392958966>. Luettu 10.11.2017.

Kohdeyritys. 2017. 4.12.2017. Terveyden vakuuttaminen tulee yhä useampien suomalaisten ulottuville. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310394356213>. Luettu 3.1.2018.

LähiTapiola. 2016. 11.5.2016. LähiTapiola ja Elo ostivat Sentican osakeomistukset Pihlajalinna Oyj:ssä. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310387895127>. Luettu 10.11.2017.

LähiTapiola. 2017. 13.6.2017. LähiTapiola Mehiläisen osaomistajaksi. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1310391003421>. Luettu 10.11.2017.

Pohjola Sairaala. 2018. Toimipaikkamme. <http://www.pohjolasairaala.fi>. Luettu 3.2.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. 8.2.2016. Lainsäädäntö. <http://stm.fi/vakuutusasiat/lainsaadanto>. Luettu 2.2.2018.

Suomisanakirja. 2017. Vertikaalinen integraatio. <https://www.suomisanakirja.fi/vertikaalinen%20integraatio>. Luettu 21.9.2017.

Tilastokeskus. 2017. 1.8.2017. Kansantalous. Toimialojen osuus bruttoarvonlisäyksestä, $\%$. http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#toimialojenosuusbruttoarvonlisäyksestä,%. Luettu 9.11.2017.

LIITTEET

Suoritettujen asiantuntijahaastatteluiden aihealueet:

1. Vakuutusalan ja terveydenhuollon toimialan tila nyt ja tulevaisuudessa.
2. Yhteistyökumppanuudet ja virtuaalisairaala toiminta.
3. Digitalisaatio.
4. Terveysvakuutus tuotteet.