

Opinnäytetyö (YAMK)

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013

Petra Sihvonen-Hovila

KAHDEN KESKINÄISEN VAKUUTUSYHTIÖN FUUSIO

– LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Petra Sihvonen-Hovila

KAHDEN KESKINÄISEN VAKUUTUSYHTIÖN FUUSIO - LÄHITAPIOLA KESKINÄINEN VAKUUTUSYHTIÖ

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia kahden keskinäisen vakuutusyhtiön fuusioratkaisua. Tarkoituksena oli myös selvittää fuusiota vakuutusyhtiöiden muutoksen muotona, keskinäisten vakuutusyhtiöiden taustaa sekä selvittää yritysten perimää ja perimän roolia fuusiossa. Tarkastelun kohteeksi otettiin Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiön ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan fuusioituminen LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiöksi 1.1.2013. Huomiota kiinnitettiin tarkasteltavien vakuutusyhtiöiden keskinäiseen vakuutusmuotoon, rakennekehityksiin ja fuusioitumiseen LähiTapiolaksi sekä perimän vaikutuksiin fuusioratkaisussa.

Työssä käsitellään yritysten strategisia muutoksia ja fuusiota muutoksen muotona. Organisaatiot voivat sulautua kahdella eri tavalla. Nämä sulautumistavat ovat absorptiosulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. Fuusio on prosessina pitkä ja vaiheiltaan se voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: ennen sulautumista ja sulautumisen jälkeen. Vakuutusala tapahtuu rakennekehitystä sekä rakennemuutoksia ja ala on jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden toimialojen kanssa. Finanssimarkkinoilla syntyy erilaisia yhteistoimintaverkostoja ja perustetaan jopa finanssitavarataloja.

Organisaatioilla kuten Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiöllä ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolalla, on omat perimänsä. Perimällä tarkoitetaan tässä työssä yrityksen ydinolemusta, eli sitä, minkä ympärille yritys aikoinaan on perustettu tai mikä on vahvistunut edellisellä menestyskaudella. Perimän olemukseen ohjaavat arvostukset, organisaation olemassaolon filosofia ja osaamisydin. Toimintatilanteiden muuttuessa perimä tulisi tunnistaa ja tiedostaa. Perimällä on vaikutuksia muutostilanteissa, kuten fuusioissa ja muutokset vaikuttavat yrityksen perimään.

Keskinäinen vakuutustoiminta on saanut alkunsa, kun sukulaisavun tilalle muodostui keskinäistä avunantoa muiden yhteisöjen, esimerkiksi talonpoikien keskuudessa. Keskinäisen avunannon kehittyessä täsmällisesti sovittuihin muotoihin syntyi keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta. Lähivakuutus Keskinäinen Vakuutusyhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola ovat molemmat asiakkaidensa omistamia keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Asiakkailta on vaikutusvaltaa keskinäisessä yhtiössä. Työssä tarkastellaan Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiön ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan taustoja ja tilannetta ennen fuusiota ja fuusiota LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiöksi ja nimenomaan fuusiopäätökseen johtaneita syitä.

ASIASANAT:

Fuusio, sulautuminen, vakuutusala, vakuutusyhtiö, keskinäinen vakuutusyhtiö, perimä.

Petra Sihvonon-Hovila

MERGER OF TWO MUTUAL INSURANCE COMPANIES – LOCALTAPIOLA MUTUAL COMPANY

The purpose of this study was to analyse the merger of two mutual insurance companies. The aim was also to clarify the merger as a form of change of mutual insurance companies, to find out the background as well as the heritage and to study the role of heritage in the merger. The merger of the Local Insurance Mutual Company and the Tapiola General Mutual Insurance Company into a LocalTapiola General Mutual Insurance Company on 1 January 2013 was taken as the case of examination. Attention was given to the form of mutual insurance, structural development, and to the merge into LocalTapiola General Mutual Insurance Company, as well as to the effects of heritage in the merger decision.

The study analyses strategic changes in the companies and the merger as a form of change. Organizations can merge in two different ways. These merger types are; merger by absorption or merger by combination. The merger is a long process, and it can be roughly divided into two parts: time before the merger and after the merger. In the insurance sector, structural development and changes happen and the sector is constantly interacting with other sectors. In the finance markets, a variety of collaborative networks develop, and even financial conglomerates are being set up.

Organizations such as Local Insurance Mutual Company and the Tapiola General Mutual Insurance Company have their own corporate heritages. By corporate heritage the study means the essence of the company, the base on what criteria the company was once incorporated or what has strengthened the company in the previous successful season. Values, corporate philosophy and the core of knowledge guide to the essence of heritage. As operations change the heritage should be recognized and acknowledged. The heritage has effects on changing situations such as mergers, and the changes will affect the company's heritage.

Mutual insurance has its origins in the time when a relative's help was replaced by mutual assistance of other communities, for example among farmers. As the mutual assistance developed to the agreed forms, the mutual – based insurance business evolved. Local Insurance Mutual Company and the Tapiola General Mutual Insurance Company are both customer-owned mutual insurance companies. Customers have an influence on the mutual based company. Local Insurance Mutual Company's and the Tapiola General Mutual Insurance Company's backgrounds and the situation prior to the merger were analysed. Also the merger to LocalTapiola General Mutual Insurance Company and specifically the reasons behind the decision for the merger are studied.

KEYWORDS:

Merger, insurance, insurance company, mutual insurance company, corporate heredity.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tavoite ja tutkimusongelman rajaus	7
1.2 Tutkimusmenetelmät	9
2 MUUTOKSEN STRATEGISET RATKAISUT JA FUUSIO	10
2.1 Strategiset ratkaisut	11
2.2 Fuusio strategisena ratkaisuna	14
3 VAKUUTUSALAN RAKENNUMUUTOKSET	17
3.1 Vakuutusalan fuusiot	17
3.2 Vakuutusalan rakennemuutoksia	18
3.3 Vakuutusalan muutoksiin johtaneita syitä	22
3.4 Strategia-analyysi, Pestle	23
3.5 Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuussäädökset	25
4 PERIMÄ	27
4.1 Perimän ilmiasu	30
4.2 Perimän rooli fuusiotilanteessa	31
5 KAHDEN KESKINÄISEN VAKUUTUSYHTIÖN FUUSIO	35
5.1 Keskinäinen vakuutusyhtiö	35
5.2 Lähivakuutus-ryhmän kehitys	36
5.3 Lähivakuutus-ryhmä	37
5.4 Tapiola-ryhmän kehitys	38
5.5 Tapiola-ryhmä	41
5.6 Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio	43
5.7 LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö	47
6 VASTUUKILÖIDEN HAASTATTELUT	49
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LÄHTEET	65

LIITTEET

Liite 1. Haastattukysymykset.

Liite 2. Lähivakuutuksen ja Tapiolan taloudelliset tunnusluvut

KUVAT

Kuva 1. Perimän osatekijät (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23).

28

1 JOHDANTO

Yrity maailma muuttuu jatkuvasti. Kiristyvässä kilpailussa jokaisen organisaation, kuten myös vakuutusyhtiöiden, on kehitettävä erilaisia strategioita menestyäkseen. Markkinoilla pärjätäkseen yritysten on oltava valmiina muutokseen ja niiltä vaaditaan jatkuvaa valmiustilaa muutokseen. Vakuutus alalla toimitaan vuorovaikutuksessa muiden toimialojen kanssa. Rakennemuutokset, liittoutumat ja verkostoituminen ovat tämän päivän vakuutus alalla tavallisia. Vakuutus ala kehittyi mm. erilaisin rakennejärjestelyin, luomalla yhteistoimintaverkostoja sekä fuusioitumalla. Vakuutus yhtiö Pohjolan ja Osuuspankki-ryhmän yritys kauppaa 2009, josta muodostui OP-Pohjola-ryhmä, on esimerkki mittavasta kahden vakuutus- ja pankkialan toimijan yhdistymisestä. Vuonna 2011 oli julkisuudessa esillä Pohjantähti Keskinäinen Vakuutus yhtiön ja OP-Pohjola-ryhmän fuusio aikeet. Tämä fuusio kuitenkin kariutui Pohjantähti Keskinäisen Vakuutus yhtiön yhtiökokouksen päätöksestä. Vuoden 2012 alussa julkistettiin fuusio Keskinäinen Vakuutus yhtiö Tapiolan (jatkossa käytetään Tapiola) ja Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiön (jatkossa käytetään Lähivakuutus) välillä, joka astui voimaan 1.1.2013.

Fuusioihin päädytään ja niitä toteutetaan monesta eri syystä ja fuusioilla on monenlaisia erilaisia vaikutuksia. Monet eri tekijät vaikuttavat fuusioratkaisuun päädyttäessä ja fuusiot syntyvätkin useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Fuusioita toteutetaan useasti taloudellisista syistä johtuen. Ei välttämättä kuitenkaan taloudellisten vaikeuksien takia, vaan mahdollisesti suuremman taloudellisen edun ja kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. Taloudellinen toiminta ja kustannustehokkuus ovat tämän päivän yritystoiminnan näkökulmasta välttämättömyys, sillä jollei yritys pysty saavuttamaan hyvää taloudellista tulosta, ei se pysty kilpailemaan markkinoiden kovassa kilpailussa.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan perimällä on oma roolinsa organisaatioissa ja organisaatioiden fuusioituessa. Tässä työssä perimällä tarkoitetaan yrityksen ydinolemusta. Ydinolemuksella tarkoitetaan sitä, minkä ympärille yritys

on aikoinaan perustettu tai mikä on edellisellä menestyskaudella vahvistunut. Perimä voidaan tunnistaa tarkastelemalla organisaation arvostuksia, organisaation olemassaolon filosofiaa sekä osaamisydintä. Jokaisen yrityksen tulisi tunnistaa oma perimänsä ja tiedostaa perimän vaikutukset yritysten muutosvaiheissa ja rakennejärjestelyissä, kuten myös fuusioratkaisuun päädyttäessä. Fuusioiden onnistumista tukee se, että fuusioituvien organisaatioiden perimät tunnistetaan ja tehdään näkyviksi.

Vakuutusyhtiöitä ympäröivä maailma muuttuu koko ajan ja niin päättivät muuttua Lähivakuutus ja Tapiolakin. Molemmilla yhtiöillä on pitkät perimän muodostamat juuret vakuutusosalalla keskinäisinä vahinkovakuutusyhtiöinä. Kummassakaan vakuutusryhmässä ei itsessään käsite fuusio ollut vieras, sillä molemmissa ryhmissä on vuosien saatossa kohdattu fuusioita. Etenkin Lähivakuutusryhmässä oli käynnissä rakenteellinen sisäinen kehitys, jossa paikalliset Lähivakuutus-ryhmään kuuluvat Lähivakuutusyhdistykset fuusioituivat keskenään muodostaen suurempia paikallisia Lähivakuutusyhdistyksiä. Lähivakuutusryhmässä fuusiot ovat aiemmin toteutuneet yhdistystasolla. Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiossa on kyse Lähivakuutus-ryhmässä aikaisemmin toteutetuista yhdistysfuusioista laajamittaisemmasta yritysfuusioista, kun kyseessä on kahden keskinäisen vakuutusyhtiön fuusio.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelman rajaus

Työn tavoitteena on tarkastella keskinäisten vakuutusyhtiöiden Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusioon johtaneita syitä ja fuusiopäätöstä. Selvittää vakuutusalan rakennekehitystä, fuusiota muutoksen muotona, organisaatioiden perimää ja sitä, miten perimä voi vaikuttaa fuusioratkaisuun, sekä tarkastella keskinäistä vakuutusmuotoa fuusiossa ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden Tapiolan ja Lähivakuutuksen perimää ja fuusiota LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiöksi (jatkossa käytetään LähiTapiola). Työn tarkoituksena on Tapiola ja Lähivakuutuksen fuusioista tuoda esiin ja tarkastella niitä asioita, jotka vaikuttivat fuu-

siopäätökseen. Tarkastelussa kiinnitettiin huomiota molempien vakuutusyhtiöiden keskinäiseen vakuutusmuotoon, perimään ja fuusioratkaisuun.

Fuusioista on tehty aiemminkin tutkimuksia, mutta aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu lähinnä fuusion synnyttämiä tuloksia. Tämän työn tarkoituksena on nimenomaan tutkia tekijöitä, jotka vaikuttivat ja johtivat case-yrityksien Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioon LähiTapiolaksi, ei niinkään tutkia fuusion synnyttämiä tuloksia. Fuusiota ei varsinaisesti tarkastella prosessina vaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat itse fuusioprosessin käynnistämiseen ja siihen päätymiseen.

Fuusion taustalla on yleensä vaikuttavana tekijänä taloudellisuusnäkökulma, jota myös liiketoiminnallisena tekijänä tarkastellaan tässä työssä. Työssä tarkastellaan fuusiota Tapiola-ryhmän ja Lähivakuutus-ryhmän talouden ja liiketoiminnan tavallisia yritystoiminnan mittareita hyödyntäen, kuten vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja kannattavuutta. Käytännön tasolla LähiTapiolan fuusio päätös julkistettiin 2012 vuoden aluksi, mutta varsinainen neuvottelutyö ja suunnittelu fuusiosta ja fuusiopartnerista oli alkanut jo paljon aikaisemmin. Työssä tarkastelupaino on varsinaista fuusioratkaisua edeltävässä ajassa ja fuusioon johtaneissa seikoissa.

Tarkoituksena on myös avartaa kyseisissä keskinäisissä vakuutusyhtiöissä toimivien ja niiden toimintaan vaikuttavien ihmisten ja organisaatioiden näkemystä fuusioon johtaneista seikoista. Mielenkiintoiseksi tarkastelun tekee se, että koko ajan muuttuvassa maailmantilanteessa toimivien jatkuvasti uudistuvien, muutospaineen alaisuudessa toimivien, kehittyvien ja jopa trendikkäiden organisaatioiden perimän vaikutuksia fuusioratkaisuun on tutkittu vähän.

Työstä on hyötyä fuusioituvien yhtiöiden jokapäiväiseen toimintaan liittyville tahoille sekä ennen kaikkea myös henkilöstölle ja hallinnolle. Työn tarkoituksena on toimia informaation lähteenä niistä seikoista, jotka vaikuttivat LähiTapiolan fuusioratkaisuun. Kun Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiota siihen vaikuttavien seikkojen näkökulmasta tarkastelee, saattaa kyseiseen fuusioratkaisuun pää-

tymistä organisaatiossa ja sen ulkopuolella toimivienkin tahojen olla helpompi ymmärtää.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työn teoriaosassa on käyty läpi fuusiota rakennekehityksen muotona, vakuutusalan rakennekehitystä, keskinäistä vakuutustoimintaa sekä organisaation perimää ja perimän roolia fuusiossa. Teoriaosan pohjalta on tarkasteltu Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimää sekä fuusiopäätöstä ja analysoitu, mitkä tekijät vaikuttivat fuusiopäätökseen Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä LähiTapiolaksi. Työ on toteutettu kirjallisen materiaalin pohjalta ja haastatteluina. Aineistona on käytetty Tapiolan ja Lähivakuutuksen nettisivuja, muuta organisaatioiden julkaisemaa materiaalia sekä sähköisiä lähteitä. Myös lehtiartikkeleista oli tukea työssä. Työssä on haastateltu LähiTapiola Etelän toimitusjohtaja Ari Lagerströmiä ja Tapiola-ryhmän pääjohtajana vuoden 2012 loppuun asti työskennellyttä Asmo Kalpalaa.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, jossa aineisto analysoidaan sisällönanalyysina. Lähtökohtaisesti tutkimus suoritetaan teoriaohjaavassa analyysissä eli abduktiivisen päättelyn avulla. Työssä käytetty teoria on toiminut apuna analyysin etenemisessä. Aikaisemmalla tiedolla on ollut merkitystä työn etenemisen kannalta. Teorian merkitys työssä on ollut uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96–98.)

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama. Haastattelulomake on liitteenä 1. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat voivat vastata omin sanoin eivätkä vastaukset ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin. Haastattelutyylille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2012. Haastattelut on tallennettu digitaaliseen muotoon ja litteroitu.

2 MUUTOKSEN STRATEGISET RATKAISUT JA FUUSIO

Muuttuva maailma johtaa yrityksiä kohti muutosta. Mahdollisiin muutoksiin on varauduttava ja valmistauduttava. Himasen mukaan on nähtävä sekä laaja kuva että nyt-hetki. ”Meidän on nähtävä nyt-hetki rehellisesti. Emme saa olla naiiveja edessämme olevien haasteiden mittaluokan suhteen. Mutta meidän on nähtävä ne samalla osana suurinta kuvaa ja laajaa kaarta – ja että samalla hetkellä on aina valittavana joko tragedioituminen tai kasvaminen kohti onnistumisen käsi-kirjoituksen luomista” (Himänen 2010, 33.) Yrityksen kehittämislinjana jatkuva kokeileva uudelleen ajattelu saattaa olla yhtä tuhoisaa kuin jämähtäminen olemassa olevan tehostamiseen. Pitkän aikavälin menestys tarvitsee molempia, uudistamista ja olemassa olevan hyödyntämistä, tasapainoisessa suhteessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 10–11.) Talouselämän (2009) artikkelissa Kirjavainen korostaa yrityksen luonnonmukaista uudistumista. Uudistuminen on kestävyyslaji, siinä tarvitaan aikaulottuvuuden ymmärrystä suhteessa menneeseen ja tulevaan. Tuloksetekovaatimus on uhka yrityksen luonnonmukaiselle uudistumiselle. Toisaalta painetta tarvitaan ja ajovoimaa uudistamiselle ja edelleen uudistumiselle.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 10–11) esittävät kaksi erilaista kysymystä selvittääkseen jatkuvaa muutosta. ”Miksi joidenkin yritysten kehityspolku näyttää muita johdonmukaisemmalta vuosikymmenien perspektiivissä, kun samaan aikaan yritykset jopa samoilta toimialoilta ajavat nopean kasvun ja äkkiromahdusten vuoristorataa.” Kirjoittajat uskovat erojen selittyvän sillä, miltä pohjalta ja edelleen miten yrityksissä johdetaan uudistumista ja kehittämistä. Ratkaiseva tekijä on myös yrityksen ydinolemuksen ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Myös johtamiskäytännöt ja johtajuus korostuvat. Oleellista on, miten ne palvelevat samanaikaisesti kahta eri tarkoitusta: olemassa olevan hyödyntämistä tehokkaasti ja samalla uuden etsimistä ja kokeilemistä.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 12–13) kuvaavat kestävästä uudistumisesta ja pitkäjänteistä strategista kehittämistä viidessä eri teesissä:

1. Uudistamisen ja olemassa olevan vaalimisen näkökulmat ovat molemmat tärkeitä.
2. Jaksoina kasvu, sadonkorjuu ja hidas kehitys ovat kaikki yhtä luonnollisia.
3. Ajallinen horisontti käsittää historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden.
4. Kehittämisen aikajänne yrityksissä mitataan toisinaan kuukausina, useammin kuitenkin vuosikymmenissä.
5. Johtajuus ja johtaminen perustuvat maailmankuvaan, joka ymmärtää ihmistä.

Kestävä uudistuminen on aikaan saadun arvostamisen ja jatkuvan kehittymisen halun yhdistämistä, jotka molemmat nousevat ihmisestä. Kirjavainen ja Laakso-Manninen uskovat yrityksen kehittymistä ajavan kaksi osa-aluetta, jotka muuntuvat jatkuvasti. Muuntuminen tapahtuu suhteessa toimintaympäristöön ja suhteessa toisiinsa. Ensimmäinen osa-alue on se, mitä organisaation vaikutusvaltaisimmat toimijaryhmät tahtovat, ja toinen se, mitä liiketoiminnallisesti arvokasta organisaatio osaa.

Organisaatioiden kehittymiseen ja muuntumiseen liittyy erilaisia kausia, kuten luonnossakin on erilaisia kasvukausia. On istuttamisen aika, kasvun aika, aika suurille läpimurroille, aika kukoistukselle ja aika sadonkorjuulle. Tähän kaikkeen liittyy myös osana aika hautomiselle ja hiljaiselle kypsymiselle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 13.)

2.1 Strategiset ratkaisut

Monet voimakentät muuttavat jatkuvasti organisaatioiden toimintamaisemaa. Kansainvälistyminen avaa uusia mahdollisuuksia, jopa maailmanlaajuisille yritysten yhteenliittymille. Suojaa haetaan Kauppisen mukaan (2002, 92) nyt myös yritysten koosta, kun sitä eivät valtioiden rajat enää anna. Tämä johtaa yritysten keskittymiseen toimialakohtaisesti. Yhtä aikaa teknologian muutos mullistaa

liiketoimintakenttää ja yhdistää toimialoja. Toimialajako on hämärtynyt, kun uuden teknologian avulla on mahdollista kilpailla naapuritoimialoilla ja yhdistää ennen erillisinä toimineita toimialoja. (Kauppinen 2002, 92).

Strategisten päätösten pohjaksi tarvitaan ennen kaikkea käsitystä tulevaisuudesta (Kauppinen 2002, 92). Strategia ja onnistunut toimeenpano ovat yrityksen kannattavuuden olennaisin selittäjä. Riippumatta siitä, minkä näkökulman tai tavan yritys valitsee toteuttaa omaa liiketoimintaansa, strategisessa päätöksentekoprosessissa on päätettävä lopulta omasta asemoitumisesta omassa toimintaympäristössään suhteessa mahdollisiin asiakkaisiin, kilpailijoihin ja kilpailutekijöihin. Yksi strategisista tavoitteista on pystyä kehittämään kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 75.) Liiketoimintaa ja ennen kaikkea strategisia liikkeitä suunniteltaessa tähdätään Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen mukaan (2002, 129) yleensä seuraaviin perustavoitteisiin, jotka eivät ole toisensa poissulkevia:

- 1) Pyritään yrityksen asemointiin suhteessa alan toimijoihin niin, että yrityksen luontaiset tai hankittavat ominaisuudet mahdollistavat menestyksellisen toiminnan ja antavat suojan kilpailuvoimia vastaan.
- 2) Pyritään ennakoimaan kilpailuvoimien muutoksia ja luomaan niitä vastaan riittävän vahva kilpailuasema ennen kuin kilpailijat ehtivät yrityksen edelle.
- 3) Pyritään muuttamaan toimialan pelisääntöjä, rakennetta ja tasapainotilaa niin, että yrityksen suhteellinen asema paranee verrattuna muihin.

Tavoitteet ja päämäärät ovat yrityksen strategiaa. Missio on strategian päämäärä. Se kuvaa sitä, mitä yritys tavoittelee alansa toimintamaisemassa. Se viitoittaa yrityksen kulkemaa tietä kohti visiota. Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa tavoiteltavasta tulevaisuudesta tällä tiellä tietyn ajan kuluessa. Visio ohjaa tietyllä aikavälillä, jolle se on asetettu, yrityksen päätöksentekoa ja käytännön toimintaa. Erilaisten tavoitteiden kautta edetään kohti visiota. Vision tulee kuvata sitä, miten yritys haluaa ulkopuolisen maailman kokevan sen, kun yritys on onnistunut mission eli sen perustehtävän toteuttamisessa kyseessä olevalla aikavälillä.

(Ilvessalo & Voutilainen 2009, 67–68.) On tavallista, että yrityksen matka kohti visiota ei suju täsmällisesti suunniteltua reittiä pitkin, vaan aika ajoin suuntaa joudutaan muuttamaan ennen kuin lopullinen tavoite saavutetaan (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 87). Visio on kuitenkin päämäärä, jota tavoitellaan ja sitä kohti kuljetaan strategiaa noudattamalla. Kamenskyn mukaan (2010, 78): ”Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila”.

Visio yksin ei riitä, visio saa voimansa tärkeiksi ja aidoiksi koetuista ja olemassa olevista asioista, joita kutsutaan arvoiksi. Yrityksen arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja sen, miten asioiden tulisi yrityksessä olla. (Kauppinen 2002, 96, 21). Arvot ovat periaatteita ja toimintamalleja, jotka voivat ohjata yritystä haluttuun suuntaan. Ne myös määrittävät yrityksen muodon ja luonteen ja liittyvät kaikkeen yrityksen toimintaan. Varsinkin johtohenkilöiden tai yrityksen perustajan omaksumat arvot saattavat vaikuttaa jopa voimakkaasti yrityksen toimintatapoihin. Arvot juurtuvat yritykseen ja leviävät kaikkialle organisaatioon. Arvot säilyvät yrityksessä huolimatta johtajien vaihtumisesta, strategioiden muokkaamisesta ja teknisistä läpimurroista. Arvot riippuvat muun muassa yrityksen historiasta, johtajista ja asiakkaista. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 72; Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25.) Asiakkaille tuotettavaa arvoa voidaan kuvata arvonlupauksena. Arvonlupaus sisältää asemoitumispäätöksen ja valitun kilpailustrategian asiakasnäkökulma huomioiden. Onnistuneen strategian luomiseksi arvonlupauksen tulee perustua asiakkaalle merkityksellisiin asioihin. Toinen edellytys on arvoketjun tai arvoverkon arvotoimintojen ja niiden sisäisten prosessien, osaamisen ja panostusten suuntaaminen arvonlupauksen, eli asiakkaalle tuotettavan arvon, toteuttamiseen. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 76.)

Strategian suunnittelussa on otettava huomioon taloudellinen näkökulma. Taloudelliset tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kannattavuus on liiketoiminnallisesti keskeisimmässä asemassa, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat eräänlaisia reunaehtoja kannattavalle liiketoiminnalle. Kokonaiskannattavuuden tarkastelussa voidaan kiinnittää huomiota perinnäisiin mittareihin, kuten sijoitetun pääoman tuottoon, liikevoittoon ja oman pääoman tuottoon. Vakavaraisuus kertoo yrityksen rahoitus-

riskin tasosta ja maksuvalmius on pidettävä yrityksessä aina kunnossa. (Kamensky 2010, 214–215.)

Kaupallisten yritysten tavoitteena on tuottaa lyhyellä aikavälillä hyviä taloudellisia tuloksia ja ennen kaikkea pitkällä aikavälillä tuottaa kasvavaa voittoa omistajilleen. Kaupallisissa yrityksissä omistajat haluavat sijoittamalleen pääomalle tuoton, joka on oikeassa suhteessa sijoitettuun riskiin. Omistaja-arvon kasvattaminen on näin ollen omistajien keskeinen tavoite. Tehokas tapa taloudellinen näkökulma huomioiden on mm. kasvattaa tuottoja ja kehittää kustannusrakennetta. Varsinkin yhtiöryhmien sisällä pystytään hyödyntämään synergiaetuja eli yhteiskäyttöä, jolla voidaan saavuttaa kustannushyötyjä: esimerkiksi yhteinen tietotekniikka tai toiminnot, jotka voivat ryhmätasolla toimia tehokkaammin kuin hajautettuna. Tuottojen lisäämiseksi on keskeistä myös asiakkuuksien kasvattaminen. Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille voi olla helpompaa ja kustannuksiltaan halvempaa kuin kokonaan uuden asiakkaan hankkiminen. Myös asiakkuuksien keskikoon kasvattaminen saattaa pienentää keskimääräistä kulusuhdetta. Tuottavuuteen voidaan myös vaikuttaa asettamalla tavoitteiksi sitoutuneen pääoman optimointi, riskien hallinta sekä konsernisynergioiden hyödyntäminen. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 72–75.)

2.2 Fuusio strategisena ratkaisuna

Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, 35) mukaan muutoksesta puhutaan niin paljon, että siitä on tullut eräs aikamme itsestäänselvyys. Muutoksen retoriikan taustalla nähdään olevan käsitys muutoksen hyvydestä ja itsestäänselvydestä. Muutoksen välttämättömyyden yhteydessä viitataan usein ympäristön muuttumiseen. Aivan kuin ulkoinen todellisuus oikeuttaisi muutokseen tai jopa vaatisi sitä. Muutoksen hyvyyden yhteydessä taas usein puhutaan kehittymisestä ja paranemisesta. Muutos aiheuttaa muutospainetta yrityksille (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 35.) Muutospaineessa yrityksiltä vaaditaan joustavuutta, mukautumiskykyä ja rohkeutta radikaalienkin muutosten toimeenpanemisessa.

Fuusio eli yrityksen rakenteellinen muutos on yksi yrityksen muutosmuodoista. (Länsisalmi 1995, 7.)

Fuusiolla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä yhdeksi organisaatioksi. Fuusioiden avulla yritykset pyrkivät yleensä strategisesti suurempiin yksiköihin. Fuusio voidaan ajallisesti jakaa kahteen osa-alueeseen: aikaan ennen sulautumista ja sulautumisen jälkeen. Fuusio on yleensä prosessina pitkäkestoinen ja vaiheiltaan moninainen. Itse fuusioprosessi ennen varsinaista fuusioitumista vaatii moninaisia toiminnallisia valmisteluita, selvittelyitä ja kartoituksia. Roman (2007, 1) kuvaa sulautumista ”yhteisen jääkaapin” talouteen, jossa molemmat tai kaikki osallistuvat osapuolet tuovat omat uskomuksensa ja traditionsa yhteiseen talouteen.

Sulautuminen voi tapahtua kahdella eri tavalla. Nämä tavat ovat kombinaatiosulautuminen tai absorptiosulautuminen. Absorptiosulautumisessa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Kombinaatiosulautumisessa vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu keskenään perustaen yhdessä vastaanottavan yhtiön. (Osakeyhtiölaki 16:2§.)

Fuusioprosessissa on löydettävissä neljä erilaista muotoa, jotka ovat vertikaalinen, horisontaalinen, samankeskinen ja ryväsfuusio.

- 1) Vertikaalisessa fuusiossa tyypillistä on ostaja-myyjä -suhde. Myyjäorganisaatiosta käytetään nimitystä sulautuva organisaatio ja ostajaorganisaatiosta nimitystä vastaanottajaorganisaatio. Vertikaalisessa fuusiossa tähdätään haavoittuvuuden, riippuvuuksien ja kulujen vähentämiseen. Kontrolli siirtyy sulautuvasta organisaatiosta vastaanottavaan organisaatioon.
- 2) Horisontaalisessa fuusiossa yhdistyy kaksi yritystä, jotka toimivat samoilla tai eri markkinoilla, mutta tuottavat samanlaisia tuotteita. Tässä fuusiotyypissä pyritään toimintojen vakiintumiseen palvelemalla kahden yrityksen asiakkaita suuremmilla resursseilla. Yleensä tyypillistä on palveluiden ja henkilöstön runsaus ja tärkein tavoite on yhdistää niissä samankaltaisuudet.

- 3) Samankeskinen fuusio on hyvin lähellä horisontaalista fuusiota. Tässäkin fuusiomuodossa yhdistyy kaksi samankaltaisia tuotteita tuottavaa tai samankaltaisia jakelutekniikoita käyttävää yritystä. Samankeskisessä fuusiossa sulautuvan yrityksen taidot ja voimavarat otetaan tehokkaasti vastaanottajaorganisaation käyttöön. Vastaanottavan yrityksen voimavaroja vahvistetaan.
- 4) Ryväsfuusiossa ei yhdistyvillä organisaatioilla ole välttämättä mitään yhteistä. Fuusiossa tavoitellaan taloudellista suoriutumista. (Länsisalmi 1995, 38–39.)

Absorptio- tai kombinaatiosulautumisessa on yleensä tunnistettavissa ainakin yksi fuusioprosessin muodoista, vertikaalinen, horisontaalinen, samankeskinen tai ryväsfuusio. Mikäli fuusioprosessi koskee useampia organisaatioita yhtäaikaisesti, voi prosessissa olla havaittavissa samanaikaisesti useampiakin fuusioprosessin muotoja.

3 VAKUUTUSALAN RAKENEMUUTOKSET

Rakennemuutokset edellyttävät yrityksiltä strategisia päätöksiä. Vakuutusalan sisällä tapahtuu rakennemuutoksia. Nämä sisäiset rakennemuutokset tulee ottaa huomioon alalla toimittaessa. Vakuutusala on myös vuorovaikutuksessa markkinoiden muiden toimialojen kanssa sekä kilpailun että liittoutumisen merkeissä. Nämä ulkoiset rakennemuutokset tulee toiminnassa myös ottaa huomioon. Vakuutusosalalla on muodostettu jopa todellisia finanssitavarataloja, jotka tarjoavat sijoitus-, pankki- ja vakuutuspalveluita. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126, 138.)

3.1 Vakuutusalan fuusiot

Fuusio toteutetaan vakuutusyhtiölain (19:2§.) mukaisesti niin, että vakuutusyhtiö eli sulautuva yhtiö voi sulautua toiseen vakuutusyhtiöön eli vastaanottava yhtiö siten, että sulautuvan yhtiön vakuutuskanta ja muut varat ja velat siirtyvät selvitysmenettelyttä vastaanottavalle yhtiölle. Vakuutusyhtiölain mukaan osakeyhtiölain 16 luvun 2 §:ssä säädetään sulautumisen toteuttamistavoista, jotka ovat kombinaatiosulautuminen ja absorbtiosulautuminen.

Viimeisen vuoden aikana on vakuutusosalalla julkistettu fuusioita. Sitä edeltävinä vuosina fuusiot vakuutusyhtiöiden välillä ovat olleet harvinaisia, vaikka suuruusluokkaedut olisivat fuusioita puoltaneetkin. Tämä saattoi Ilvessalon ja Voutilaisen (2009, 126–127) mukaan johtua blokkiutumisen eli vakuutuskentälle muodostuneista yhtiöryhmistä, jotka koostuvat vahinko-, henki-, ja työeläkeyhtiöistä ja tiiviiden blokkien ulkopuolisten yhtiöiden taustaryhmien haluttomuudesta luopua vakuutusomistuksestaan. Fuusiot vakuutusyhtiöiden välillä ovatkin johduneet yleensä muista rakennejärjestelyistä. Kilpailulainsäädäntö asettaa myös omat rajoituksensa fuusioiden toteutumiselle. Vakuutusosalalla on myös tapahtunut fuusioiden lisäksi haltuunottoja ja muita sisäisiä rakennejärjestelyjä tai vuorovaikutusta muiden finanssialan toimijoiden kanssa. Vuorovaikutus on selvästi

viime vuosien aikana voimistunut lähinnä finanssialan yrityksissä pankkien ja varainhoitoyhtiöiden kanssa. Vakuutusyhtiöt ja pankit toimivat laajasti yhteistyössä toimialarajansa ylittävien liittoutumien muodossa.

Vakuutusalan kehitys oli vuosikymmeniä varsin maltillista aina 1970-luvulle asti. Tämän jälkeen alkoi murros, joka on muuttanut toimialaa ja sen toimintamalleja. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 104.) Tällä hetkellä vakuutusosalalla tapahtuu hyvin merkittäviä rakennejärjestelyjä niin ulkoisesti kuin organisaatioiden sisälläkin. Rakennekehitystä muun muassa OP-Pohjola-ryhmässä on tehty usealla eri tavalla ja pitkään. OP-Pohjola muodostettiin, kun vuonna 2005 Suomi ja Ilmarinen myivät Pohjolan Osuuspankki-ryhmälle. Tämän seurauksen Pohjola myi Henki-Pohjolan Osuuspankkikeskukselle vuonna 2006. OP-Pohjola-ryhmän kasvu ja rakennekehitys jatkui, kun Osuuspankkiryhmän Pohjola-kaupan seurauksena Henki-Pohjola fuusioitui OP-Henkivakuutukseen vuoden 2007 alussa. Toinen suuri rakennejärjestely tapahtui vakuutusosalalla vuonna 2004, kun Sampo Oyj osti kokonaisuudessaan pohjoismaisen Ifin. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126–127.)

Vakuutusalan rakenne jatkaa muuttumistaan. Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän helmikuussa 2012 julkistama fuusio ei ole tuorein alalla tapahtuneista rakennemuutoksista, sillä marraskuussa 2012 julkistettiin Ifin ostavan Trygvakuutusyhtiön Suomen vakuutustoiminnan. Myös Nordea-pankkiryhmä aloittaa yhteistyön If vahinkovakuutusyhtiön kanssa. Mielenkiintoista on, miten yhteistyö Nordean kanssa vaikuttaa Ifin ja S-Pankin väliseen yhteistyöhön. Näiden vakuutusosalalla tapahtuvien rakennemuutosten perusteella voidaankin todeta finanssialan fuusioiden olevan tätä päivää.

3.2 Vakuutusalan rakennemuutoksia

Yritykset muodostavat erilaisia yhteistoimintaverkostoja. Verkostoja luodaan, jotta voitaisiin tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka vaativat tekniikkaa ja osaamista, joita kellekään verkostoon kuuluvista ei ole yksin mahdollista tuottaa tai jotka on taloudellista tuottaa yhteistoiminnassa. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 29.)

Merkittävä esimerkki verkostoitumisesta oli rahoitus- ja vakuutusala valvovien viranomaisten yhdistyminen vuonna 2009. Verkostoituminen ja myös ulkoistaminen ovat lisääntyneet vakuutusosalalla kasvavassa määrin vuosikymmenien ajan ja trendin voidaan Ilvessalon ja Vuorisen (2009, 141) mukaan ennustaa jatkuvan.

Verkostoitumisella voidaan tarkoittaa myös toimintaa yritysten välillä, kun ne muodostavat erilaisia arvoketjuja, joilla jalostavat tuotteitaan tai palveluitaan. Verkostoitumalla muodostettu arvoketju on yksinkertaisempi ratkaisu kuin liittoutumat, sillä arvoketjujen purkaminen ja uudelleen rakentaminen on helpompaa. Vakuutusyhtiöt verkostoituvat sijoitustoiminnassaan ulkoistaessaan ainakin osan sijoitusvarallisuutensa hoidosta salkunhoitajille. Myös sijoitussidonnaisten vakuutuksien rahastoalikoimassa olevat rahastoyhtiöt ovat esimerkki verkostoitumisesta ja arvoketjun luomisesta. Jos vakuutusyhtiön kanssa samassa yhtiöryhmässä on oma rahastoyhtiö kuten Tapiola-ryhmällä, tällä on useimmiten dominoiva asema sijoitussidonnaisen vakuutuksien rahastoalikoimassa. Vakuutuksen arvoketjuun kuuluvat myös myyntikanavat. Tämän lisäksi verkoston muodostavat vakuutuksen arvoketjuun vakuutus sopimuksen elinkaaren aikana osallistuvat tahot. Verkostoitumisen muotona voidaan myös pitää verkostoitumista vähittäiskauppojen suuntaan: esimerkiksi IFin ja S-ryhmän yhteistyö, sekä Lähivakuutuksen ja Tradekan yhteistyö tai OP-Pohjolan ja Keskon välinen yhteistyö. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 143–145, 148.)

Markkinointi ja mainonta on usein vakuutusosalalla verkostoitua tai ulkoistettua. Pienet vakuutusyhtiöt käyttävät myös juridisissa neuvontapalveluissa tai perintäpalveluissa ulkopuolisten lakiasiaintoimistojen palveluita. Myös kirjanpidollisissa palveluissa, henkilöstöhallinnossa, tukitoiminnoissa sekä aktuaaritoiminnassa vakuutusyhtiöt käyttävät ulkopuolisia palveluntarjoajia. Erilaisia yritysjärjestelyitä toteutettaessa vakuutusyhtiöt yleisen tavan mukaan ottavat neuvonantajaksi ulkopuolisen tahon, jolla on kokemusta vastaavista järjestelyistä ja sellaisten vaatimasta runsaasta laskennasta. Tällainen neuvonantaja on niin sanottu Corporate Finance -konsultti. Myös yhden yrityksen tai yritysryhmän omis-

tama vahinkovakuutusyhtiö eli kytkösyhtiö (captive-yhtiö) on verkostoitumisen muoto. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 133, 148–150.)

Vakuutusyhtiöryhmittymät, jotka koostuvat vahinko-, henki- ja työeläkeyhtiöistä ovat tyypillisiä Suomen vakuutusosalalla, näin vakuutusyhtiöt verkostoituvat tai liittoutuvat keskenään. On myös löyhempiä yhteistyösopimuksin toimivia yhtiöitä, kuten vahinko- ja henkivahinkoyhtiöitä, jotka näin pystyvät tarjoamaan asiakkailleen täyttää vakuutuspalvelua. Vahinko- ja työeläkeyhtiöiden kanssa tekevät yhteistyötä jonkin verran myös pankkien omistamat henkivakuutusyhtiöt. Vakuutusyhtiöillä on monia erilaisia tapoja liittoutua pankkien kanssa, riippuen monesta tekijästä. Tiukimman liittoutumisen mallin muodostavat finanssitavaratalot. Toisen ääripään muodostavat paikallisesti toimivat tai erikoisyhtiöt, jotka eivät lainkaan ole verkostoituneita toisten vakuutusyhtiöiden kanssa tai tekevät sitä hyvin lievästi. Yhteistyö voidaan toteuttaa myös kilpailijoiden kanssa, yhdessä alihankintana, joista yleisimpiä ovat tietotekniikkahankinnat, jälleenvakuuttaminen, edunvalvonta ja osaamisen kehittäminen. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126–127, 141–143.)

Yksi vakuutusalan tapa järjestäytyä sisäisesti on perustaa yhteinen yhtiö yhteisiä tehtäviä hoitamaan. Vakuutusyhtiöt ovatkin osallisina myös toimialaliukumuissa finanssialan ulkopuolisten toimialojen kanssa. Perinteisesti vakuutusyhtiöt ovat liukuneet toiselle toimialalle perustamalla yhteisiä tietotekniikkayrityksiä toisten vakuutusyhtiöiden kanssa. Yksi esimerkki kilpailijoiden yhteisestä tietotekniikka-alihankintayhtiöstä on Tieto-Tapiola, josta Etera ja Tapiola-ryhmä hankkivat tietotekniikkapalveluitaan. Tieto-Tapiola käyttää myös muita tietotekniikan palveluyrityksiä alihankkijoinaan. Tulevaisuudessa mm. sellaiset vakuutusyhtiöiden toiminnot kuin korvaustoimi ja vahinkojen selvittely sekä toimistotyöt voidaan yhä suuremmissa määrin digitalisoida ja myös ulkoistaa. On myös mahdollista, että finanssialan ulkopuoliset yritykset liukuvat yhä kasvavassa määrin vakuutusosalalle. Finanssialan esimerkkinä on S-ryhmän perustama S-Pankki. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 133, 142.)

Yksi kilpailijoiden kanssa toteutettavista yhteistyömuodoista on jälleenvakuutus, jolle on tyypillistä se, että keskenään ensivakuutuksesta kilpailevat vakuutusyh-

tiöt jälleenvakuuttavat riskejään toisillaan vastavuoroisesti. Toinen yhteen pelaamisen muoto vakuutuslalla on edunvalvonta, jossa saman toimialan yritykset perustavat järjestön, joka hoitaa yhteisiä etuja. Tästä esimerkkinä Finanssialan Keskusliitto, jossa pankit ja vakuutusyhtiöt yhdessä ajavat toimialoille tärkeitä kysymyksiä. Kilpailijoiden kanssa toteutettava yhteistyömuoto on osaamisen kehittäminen. FINVA on erikoisoppilaitos, joka tarjoaa koulutusta, asiantuntijaseminaareja, tutkintoja ja koulutusohjelmia koko finanssisektorin henkilöstölle. FINVAN toimintaan kuuluvat myös alan kehittämishankkeet, osaamiskaritoitukset ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 142–143.)

Vakuutustuotteet kilpailevat muiden finanssialan toimijoiden kanssa, kuten pankkien ja pääomamarkkinatuotteita tarjoavien yritysten kanssa. Jossain määrin vakuutustuote on korvattavissa finanssialan muilla tuotteilla, jotka suorittavat saman tai melkein saman tehtävän kuin alkuperäinen vakuutustuote. Finanssisektorille on kehitetty tuotteita, joita voidaan käyttää tiettyjen toisen sektorin tuotteiden asemasta. Silloin pääomamarkkina-, pankki- tai varainhoitoalueen tuote pystyy tarjoamaan saman tuotteen tai melkein saman asian korvaavan tuotteen kuin vakuutustuote tai päinvastoin. Vakuutusyhtiöt voivat myös laatia yhdistelmätuotteita verkostoitumiskumppaniensa kanssa esimerkiksi pankin tai toisen vakuutusyhtiön. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 127–128, 145.) Tästä esimerkkinä Lähivakuutus-ryhmän ja Säästöpankki-ryhmän yhdessä perustama Henkivakuutusosakeyhtiö Duo.

Toimialaliukumaa on syntynyt vakuutuslalla erilaisin tytäryhtiöjärjestelyin perustamalla tytäryhtiö jopa toisen sektorin alueelle. Vakuutusalan sisäiset järjestelyt eivät ole jääneet ainoiksi alan rakennemuutoksiksi. Mahdollisia erilaisia rakenteellisia toimialaliukumia vakuutuslalla on mm. se, kun pankki perustaa vakuutusyhtiön, vakuutusyhtiö perustaa pankin, vakuutusyhtiö perustaa varainhoitoyhtiön tai varainhoitoyhtiö perustaa vakuutusyhtiön. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126–129) Näistä esimerkkinä Pohjola solmi vuonna 2002 liiton 32 säästöpankin kanssa omistaen yhdessä Nooa Säästöpankin, ennen siirtymistään Osuuspankkiryhmän haltuun. Suomessa ainoastaan Tapiola-ryhmä sen

sijaan on perustanut oman pankin vuonna 2004. Henkivakuutusyhtiöt Tapiola ja Sampo ovat halunneet olla omavaraisia rahastotuotannossa ja ovat perustaneet omat varainhoitoyhtiöt. Pohjola osti Conventum-ryhmän omaksi varainhoitoyhtiökseen ja myöhemmin perustettiin yhtiö Pohjola Varainhoito. Yksikään suomalainen varainhoitoyhtiö ei ole perustanut omaa vakuutusyhtiötä. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 129–132)

3.3 Vakuutusalan muutoksiin johtaneita syitä

Erilaiset toimialalla tapahtuvat muutokset, kuten lainsäädännölliset muutokset, voivat johtaa yrityksissä erilaisiin strategisiin ja toiminnallisiin muutoksiin, kuten fuusioihin. Fuusiota ei voida pitää strategiana, mutta se on yrityksen tapa ja keino, jolla yritys toteuttaa strategiaansa. Vakuutusosalalla 1990-luvulla yksi esimerkki lainsäädännön mahdollistamasta muutoksesta oli pankkivakuutusyhtiöiden perustaminen. Taustalla olivat mm. rahamarkkinoiden sääntelyn purkamiseen liittyneet lakimuutokset. Lakimuutokset muuttivat finanssitoimialan rakennetta ja pankkien toimintaympäristöä merkittävästi. Pankit alkoivat muuttuneissa olosuhteissa etsiä uusia toimintamuotoja ja syntyi finanssialan yhteenliittymiä. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 17–20, 52–53.)

Ansaitakseen rahaa vakuutusyhtiöt ottavat vakuutusmaksua vastaan vakuutusriskiä. Tähän toimintaan vakuutusyhtiöiden liiketoiminta perustuu. Vakuutusyhtiön omaan liiketoimintaan liittyy myös riskejä, kuten markkinariskit, liiketoimintariskit ja operatiiviset riskit. Kannattavuuteen varsinkin pitkällä aikavälillä on suuri vaikutus sillä, miten nämä kyseiset riskit hallitaan. Vakuutustoimintaan liittyy oman vastuuvallinnan ja sisäisen kontrollin lisäksi myös sijoitustoiminta. Yhtiöt sijoittavat vakuutusmaksuista kertyneitä varojaan vakuutusvastuittensa katteeksi erilaisiin sijoitusinstrumentteihin, joiden markkina-arvot muuttuvat suhdanteiden mukaan. Suhdanteiden mukana muuttuvat markkina-arvot voivat varsin nopeasti vaikuttaa sijoitusten käypään arvoon ja näin laskea yhtiön vakavaraisuutta ja edelleen viedä vakuutusyhtiön tilanteeseen, jossa sen toimintapääoma ei enää täytä sille asetettuja vaatimuksia. Taloudellisen analyysin mittareita va-

kuutusosalalla ovat maksutulo, korvausmeno, toimintakustannukset, kannattavuus, pääoman käytön tehokkuus sekä vakavaraisuus. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 74–75, 46.)

Vakuutusyhtiöiden yritystoiminnan perustoiminnoiksi voidaan luokitella tuotekehitys, vakuutus- ja korvauspalvelut, varainhoito sekä markkinointi ja myynti. Vakuutustoiminnassa tukitoimintoja on muun muassa johtaminen, taloushallinto, vakuutusmatemaattiset palvelut, henkilöstöhallinto, tekniikan kehittäminen ja erilaiset hankintapalvelut. Toiminnot eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan ne ovat sisäisesti sidoksissa toisiinsa, sillä esimerkiksi eri toimintoja voidaan suorittaa useammalla eri tavalla. Toimintoihin tarvitaan inhimillisiä, aineellisia ja aineettomia voimavaroja. Tarvittavien voimavarojen eli resurssien laatu ja määrä vaikuttavat oleellisesti toimintojen pyörittämiseksi tarvittaviin investointeihin ja kustannuksiin ja sitä kautta myös kyseisen liiketoiminnan kannattavuuteen. Kilpailevien vakuutuslaitosten perus- ja tukitoimintoja tarkastelemalla on mahdollista saada selville myös kilpailijoiden kilpailukyvyyn taustalla olevat kilpailuedut ja -haitat. Tarkastelun pohjalta tehdyn analyysin avulla yrityksen on mahdollista kehittää omaa kilpailuetuaan ja asemaansa markkinoilla. Eri toiminnoilla on eriarvoinen merkitys eri vakuutuslaitoksille. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 38–40)

3.4 Strategia-analyysi, Pestle

Ilvessalon ja Voutilaisen (2009, 99) mukaan globaalissa avoimessa markkinataloudessa voi sanoa kaiken taloudellisen toiminnan olevan jollakin tavalla riippuvaista kansainvälisestä poliittisesta ja taloudellisesta kehityksestä. On otettava huomioon, mitä maailmalla tapahtuu. Edes ainoastaan kotimarkkinoilla toimiva yritys ei voi olla välittämättä maailman tilanteesta, koska tapahtumat heijastuvat välttämättä myös kotimaiseen politiikkaan ja kansantalouteen. Pestle-analyysi on makrotason analyysin tekemiseen käytettävissä oleva väline. Pestle-analyysin aihepiirejä ovat politiikka, talous, yhteiskunta ja sosiaaliset muutokset, tekniikka, lainsäädäntö sekä ympäristö.

Vakuutusalaalla Pestle-analyysin sisältö voisi Ilvessalon ja Voutilaisen (2009, 99–100) näkökulmasta katsottuna olla seuraava:

Politiikka

- ✦ veropolitiikka
- ✦ poliittiset asenteet vakuutusalaan kohtaan.

Talous

- ✦ kansantalouden kasvu
- ✦ säästövarojen kasvu
- ✦ ostovoiman kehitys
- ✦ huoltosuhteen kehitys
- ✦ inflaatio.

Sosiaaliset tekijät

- ✦ demografinen kehitys
- ✦ arvot ja asenteet
- ✦ elämäntyylin muuttuminen
- ✦ kuluttajakäytännön muutokset
- ✦ sosiaaliset verkostot.

Teknologia

- ✦ informaatioteknologian suomat mahdollisuudet liiketoiminnan kilpailukykyyn kehittämiseen.

Lainsäädäntö

- ✦ verolainsäädäntö
- ✦ eläke- ja muu sosiaaliturvaa koskeva lainsäädäntö

- ⤴ vakuutuslainsäädäntö
- ⤴ muu lainsäädäntö, joka vaikuttaa vakuutustarpeeseen, tuotteiden hinnoitteluun, tuotekehitykseen tms.
- ⤴ EU-lainsäädäntö.

Ekologiset tekijät

- ⤴ trendit ja niiden vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen.

Aihepiirien osatekijöiden vaikutus on jokaisella toimialalla erilainen ja yllä oleva vakuutusosalalle soveltuva kehikko on vain viitteellinen. Loppujen lopuksi on itse arvioitava, mitkä asiat ovat milloinkin merkityksellisiä. Pestle-analyysi on hyvin lähellä toista menetelmää Peste-analyysia.

3.5 Vakuutusyhtiöiden vakavaraisuussäädökset

Solvenssi I on EU-direktiiviin perustuva vakavaraisuuskehikko, joka on Suomessa kirjattu vakuutusyhtiölakiin. Solvenssi I -vakavaraisuusvaatimukset perustuvat vahinkovakuutuksessa maksutuottoon tai korvausmenoon ja henkivakuutuksessa vakuutussitoumusten määrään eli vastuuelkaan. Vakavaraisuusvaatimukset eivät ota juurikaan huomioon yrityksen riskiprofiilia. Solvenssi I -vakavaraisuusvaatimukset ovat minimivaatimuksia, kansallisella tasolla voidaan asettaa korkeampiakin vaatimuksia. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 160.)

Solvenssi II on Euroopan yhteisön vakuutusyhtiöille asettama vakavaraisuuden mittaamis-, arvioimis- ja valvontajärjestelmä, joka on riskiperusteinen. Ja jonka vakavaraisuusvaatimukseen vaikuttavat kaikki nykyaikaista vakuutusyritystä uhkaavat riskit. Tämän järjestelmän avulla pyritään kannustamaan vakuutusyrityksiä kehittämään riskienhallintaa. Valvontaa tehostetaan vakuutusryhmien ja finanssitavaratalojen osalta. Mukaan Solvenssi II:een on otettu myös valvoja koskevia sääntelyjä. Vakuutusyhtiön hallituksen ja johdon vastuu ja rooli sekä sisäisessä valvonnassa että riskienhallinnassa tulee terävöitymään Solvenssi II:n myötä. Solvenssi II:lla on vaikutuksia myös vakuutustuotteiden hinnoitteluun

ja tuotesuunnitteluun. Vakuutus- ja finanssiryhmien käsittelyyn tulee muutoksia niin, että ryhmän tulee määritellä finanssiyritys, jonka valvojalla on päävastuu ryhmittymän valvonnasta. Ryhmävakavaraisuusvaateet uudistuvat ja pääoman siirrettävyydestä ryhmän sisällä tullaan säätämään. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 160–163.)

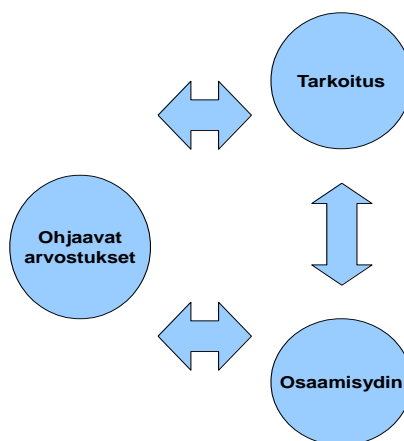
Finanssivalvonnan apulaisjohtaja Jukka Vesalan mukaan Solvenssi II tuo vakuutusyhtiöille merkittäviä muutoksia. Vakavaraisuuslaskenta tulee uudistumaan, mikä on iso muutos. Erityisesti henkivakuutusyhtiöiden vakavaraisuusvaatimukset tulevat tiukentumaan Solvenssi II:n myötä. Vakuutusyhtiössä vaatimuksia kohdistuu ennen kaikkea Vesalan mukaan IT-järjestelmiin ja riskienhallintaan. Tästä Solvenssi II:n tuomasta muutoksesta voi pienille vakuutusyhtiöille tulla sopeutumisvaikeuksia. (Finanssi&Vakuutus 2012, 16–17)

Solvenssi II-direktiivin oli alun perin määrä tulla EU:n jäsenmaissa voimaan vuoden 2012 marraskuun alussa, mutta voimaantulo lykkääntyi. Edelleen kansallisesti on ratkaisematta se, miten säännellään pieniä vakuutusyrityksiä, joihin direktiiviä ei olisi pakko soveltaa. (Finanssi&Vakuutus 2012, 16–17) Solvenssi II tulee voimaan kansallisiin lainsäädäntöihin vietynä mahdollisesti vuoden 2013 aikana (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 160). Solvenssi II:n vaatimukset tulevat olemaan haastavia vakuutusyhtiöille. Kysymys on Ilvessalon ja Voutilaisen (2009, 164) mukaan kuitenkin siitä, nähdäänkö Solvenssi II vain uusina viranomaissäännöksinä vai ennen kaikkea uutena mahdollisuutena kehittää omaa liiketoimintaa.

4 PERIMÄ

Yrityksen perimä eli organisaation osaamisen ja myös olemassaolon ydin tulee tunnistaa ja tiedostaa (Talouselämä 2009). Perimän tunnistamisessa käytetään apuna yrityksen näkyvää olemusta. Tähän olemukseen ohjaavat yrityksen arvostukset, organisaation olemassaolon filosofia ja osaamisydin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 17.) Perimän tunnistamisessa tulisi ensin tiedostaa yrityksen historia sekä arvopohjan että kovan liiketoiminnallisen ydinosamisen näkökulmasta. Tämä on tärkeää siksi, ettei ajauduta lopulta päätöksiin, jotka ovat ristiriitaisia historian kanssa. (Talouselämä 2009.) Pitkän aikavälin kehittymisen tarkastelussa on tärkeää tarkastella yrityksen perimää, koska perimää tarkastelemalla on mahdollista yhdistää organisatorinen ja liikkeenjohdollinen näkökulma.

Kirjavainen käyttää Talouselämän (2009) artikkelissa termiä perimä kuvatesaan yrityksen ydinolemusta eli sitä, minkä ympärille yritys aikoinaan on perustettu tai mikä on edellisellä menestyskaudella vahvistunut. Perimällä tarkoitetaan yrityksen perustamisvaiheessa alkunsa saanutta ja menestyskausien vahvistamaa dynaamista kokonaisuutta. Perimä syntyy yrityksen aloittaessa toimintansa ja muovautuu yrityksen erilaisissa kehitysvaiheissa. Se muodostuu toimijoita ohjaavista arvostuksista, organisaation olemassaolon filosofiasta ja osaamisytimeistä. Arvostukset ovat yrityksen elämänvoimaa. Se on sitä mikä aktivoi, energisoi ja sytyttää. Arvostukset ovat myös avainhenkilöiden merkityksen kokemuksia. Olemassaolon filosofia on organisaation yhteinen sielu, syy olla olemassa eli tarkoitus. Osaamisytimeillä tarkoitetaan yrityksen pitkän aikavälin liiketoimintapotentiaalia. Eli se on organisaation asiakkaille näkyvä kyky. Perimän ymmärtämisen kannalta on oleellista oivallus siitä, miten perimän eri osatekijät ovat muuttuneet, kehittyneet ja pelanneet yhteen ajan kuluessa ja miten ne edelleenkin vaikuttavat toisiinsa tulevaisuutta rakennettaessa. Perimän osatekijöiden välinen suhde on usein hyvin tiivis, siksikin sen tunnistaminen on tärkeää. Kuvio 1 kuvaa perimän osatekijöiden vuorovaikutusta toisiinsa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 16–24, 33.)



Kuva 1. Perimän osatekijät (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23).

Perimä on aivan kuin juuristo. Tähän juuristoon organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuus voi nojata. Toisaalta perimä on historiaa tulevaisuuteen kantava pohjavire, jota etenkin avainhenkilöiden olisi syytä tuntea. Perimän osatekijät on helpointa tunnistaa suhteessa toisiinsa. Yleensä osaamisydin tulee helpommin tunnistettavaksi, jos ensin hahmottaa yritystä ohjaavat arvostukset ja olemassaolon filosofian. ”Ohjaavat arvostukset ovat perimän luojia ja kantajia ajavia, luovuttamattomia arvoja.” Henkinen perintö näkyy yrityksen arvoina, joita yrityksessä vaalitaan edelleen toiminnassa ja identiteettikäsityksinä, joista ollaan ylpeitä ja joita kunnioitetaan. Oleellista perimään kuuluvien ohjaavien arvostusten tunnistamisessa on se, että tunnistaa niitä näkyvimmin historiassa edustaneet ja edelleen näkyvimmin kantavat toimijat. Kun on tunnistanut nämä toimijat, pitää pohtia, mikä heitä yrityksessä ensisijaisesti syyttää. Tai mistä arvoista he eivät voisi kuvitellakaan yrityksen luopuvan. Ihminen motivoituu, jos tuntee tekemisen olevan itsessään tekijälle itselleen henkilökohtaisesti arvokasta. Asioiden subjektiivinen merkitys on ratkaiseva. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 16–24, 33, 41–43.)

Olemassaolon filosofian voi määritellä niin, että se perustelee pitkällä aikavälillä kestäväällä tavalla, miksi organisaatio on olemassa. Olemassaolon filosofia todella ohjaa yrityksen päivittäistä toimintaa. Olemassaolon filosofiaa pohdittaessa ja sitä tunnistettaessa saattaa helpottaa sen tarkastelu suhteessa osaamisytimeen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 44–45.)

Pitkään toimineissa yrityksissä alkuperäisen osaamisytimen ympärille on syntynyt laaja ja monipuolinen liiketoiminnallinen kokonaisuus niin että mitään yksittäistä osaamisvahvuutta saattaa olla vaikea tunnistaa. Toisaalta monen yrityksen osaamisydin on vuosikymmeniä kattavalla tarkastelujaksolla pysynyt hyvin lähellä alkuperäistä muotoa, kun asiaa tarkastelee asiakkaan näkökulmasta. Osaamisytimen näkyvin puoli eli asiakkaan kokema hyöty, jonka saavat aikaan yhdessä osaamisen kivijalka ja strategiset kyvykkyydet, onkin ajallisesti selvästi kestävämpää kuin osaamisytimen sisäinen puoli, resurssit ja valmiudet. Perimän osatekijöiden syntyminen ei riipu tietoisesti käytetyistä johtamisen apuvälineistä, kuten strategiavalinnoista. Osatekijät kehittyvät ja jalostuvat strategioiden toteuttamisessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 46–48.)

Perimät saavat alkunsa hengestä; perustajayksilöiden ja muiden organisaation ydinolemuksesta alkuvuosina muokkaavien hahmojen henkilökohtaisten arvostusten toteuttamisesta, intohimosta tai ”hengen palosta”. Perimässä on kyse myös henkeä laajemmasta koko organisaation olemassaolon filosofian kirkastumisesta. Alkuvuosien avainhenkilöitä motivoineet arvostukset muotoilevat myös organisatorista olemassaolon filosofiaa, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaation yhteisen henkisen perinnön eli olemassaolon filosofian kehittyminen alkaa siitä, että joukko yksilöitä tekee sitä, mihin vilpittömästi uskoo, peräänantamattomasti ja pitkällä aikavälillä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 24–25.)

Yrityksen on rakennettava ydinvahvuksiensa ympärille toimintatilanteen ja valitun toimintalinjan vaatimia strategisia kyvykkyyksiä voidakseen hyödyntää ydinvahvuuksiaan liiketoiminnallisesti. Osa kyvykkyyksistä on toimialan tai liiketoi-

mintalogiikan menestystekijöihin liittyen välttämättömiä eli kriittisiä kyvykkyyksiä, joissa yrityksen tulisi olla vähintäänkin kilpailijoidensa tasoa. Kriittiset kyvykkyydet mahdollistavat pääsyn kilpailukentille. Erottuakseen kentällä yrityksen on rakennettava kivijalkaansa kirkastavia käännteentekeviä kyvykkyyksiä. Nämä käännteentekevät kyvykkyydet ovat kriittisiä kyvykkyyksiä leimallisemmin yrityskohtaisia. Oleellista käännteentekevien kyvykkyyksien osalta on, että kilpailukyvyyn kannalta keskeiset tekijät toteutetaan radikaalisti kilpailijoita paremmin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 26–27.)

4.1 Perimän ilmiasu

Perimän käsite yhdistää perinteisesti erillisiä teoriaosa-alueita. Perimän taustalta löytyy osaamispohjaisen strategiakoulukunnan liikkeenjohdolliset pohdinnat, toisaalta taustalta löytyvät yksilöpsykologian ja fenomenologisen organisatiotutkimuksen kiinnostuksen kohteet. Kirjavainen ja Laakso-Manninen uskovat perimän käsitettä tarvittavan lähentämään näitä ilmiselvästi toisiinsa liittyviä ilmiökenttiä; edelleen kuitenkin peräänkuuluttaen kokonaisnäkemyksiä yrityksen kehityksestä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 34.)

Yrityksellä voidaan vertauskuvallisesti ajatella olevan perimässään sekä geenien muodostama genotyyppi että fenotyyppi, joka sitten muovautuu kehitysympäristön ja geeniperimän vuorovaikutuksessa. Fenotyyppitekijöiden muutoksia ohjataan usein aktiivisesti ulkoisen toimintaympäristön ja toimintatilanteiden vaihdellessa. Fenotyyppitekijöitä ovat mm. strategialogiikka, toiminnan organisointi, johtamisjärjestelmä ja johtajuuskulttuuri, joihin vaikuttavat yrityksen perimän genotyyppi, toimintaympäristö ja johdon valinnat yhdessä. Perimän muuttumisen ja säilymisen ymmärtämiseksi olisi oleellista selvittää, keiden arvostuksista ja käsityksistä se alun perin syntyy ja ketkä perimää myöhemmin muokkaavat tai kantavat. Yritysten kehityshistoria on pitkälti perimää luoneiden ja uudistaneiden silloisten avaintoimijoiden tarinaa. Ydinryhmän kokoonpano eli perimän luoja ja kantajat voidaan tunnistaa vain analysoimalla organisaation kehityshistoriaa kokonaisuutena. Tämä kokoonpano tulee nähdä tapauskohtai-

sesti yrityksen historian aikana kehittyvänä ryhmänä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 35–40.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 35–40) uskovat tietyn hengen palon ja olemassaolon filosofian leviävän tahoille, jotka eivät osallistu strategiseen päätöksentekoon ja näillä tahoilla olevan ratkaiseva rooli perimän vakiintumisessa. Perimää kantavat ryhmät ja perimän sisältöä määrittelevät ryhmät voivat koostua eri toimijoista ja olla erikokoisia. Esimerkin mukaan ammattijohto toimii tyyppillisesti vähintäänkin perimän kantajana. Se ei kuitenkaan välttämättä osallistu perimän luomiseen. Perimää voi kantaa myös henkilöstö. Usein myös avainasiantuntijoilla on voimakas perimää muovaava rooli, erityisesti omistajajyttimeen nähden. Organisaation omistuspohjan vaikutus perimäilmiöön ei välttämättä ole radikaali. Kaikilla yrityksillä on historia, oma kehityspolku, josta nousevat esiin sekä perimän henkiset elementit että osaamiseen liittyvät elementit. Tämän päivän pörssiyrityksissä vaikuttava henki ei ole välttämättä enää perustajista lähtöisin, vaan se voi olla myös arvoiltaan, arvostuksiltaan ja johtamistyylyltään erilaisten, pitkäaikaisten ammattijohtajien luomaa. Johtaminen on kasvollista, vaikei omistus olisikaan. Näin ollen perimälle on olemassa aina sekä luojansa että kantajansa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 35–40.)

4.2 Perimän rooli fuusiotilanteessa

Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa muutosta. Muutostilanteessa on syytä pohtia, mitä vaikutuksia muutoksella on yrityksen perimään (Talouselämä 2009.) Perimän merkitys korostuu yritysten murrosvaiheessa. Muutostilanteessa tulisi käydä keskusteluja siitä, mitä kannattaa ehdottomasti vaalia ja mitä muutetaan. Tai selvittää, mitä historiaan liittyvää tulisi tiedostaa, kun yritykseen tuodaan kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus jäljittää perimänsä. Strategisen osaamisen ja kehittämisen hankkeita toteutettaessa perusasioiden syvälinen penkominen on jäänyt vähemmälle. ”Molemmat ovat lähellä perimän johtamista, mutta eivät aina tavoita pitkän aikavälin merkitystä liiketoiminnalle”. Toiset yritykset tunnistavat ja palaavat muutostilanteessa kivi-

jalkaansa ja rakentavat sen päälle uutta. Tärkeää on tunnistaa ne polut, joita yritys on käynyt päätyessään nykyiseen tilanteeseen. (Talouselämä 2009.)

Toimintatilanteiden muuttuessa tulee johdon olla tietoinen perimästään voidakseen vastata edessä olevaan muutokseen oikea-aikaisesti ja tarkoituksenmukaisilla keinoilla. Selvää on se, että sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön vaatii yrityksen johdolta vähintään alkeellista käsitystä yrityksen perimän mahdollisuuksista ja rajoitteista. Näin voidaan vahvistaa yrityksen avaintoimijoiden ymmärrystä organisaation ja liiketoiminnan ydinolemuksesta, liiketoimintamahdollisuuksista ja edelleen rajoitteista. Tällä näkemyksellä näyttäisi olevan liiketoiminnan kehityksen johtamiselle paljon kestävämpi pohja kuin tilanteessa mahdollisimman hyvin tekemisellä tai kunnianhimoisiin tavoitteisiin lukittumisella. Perimän tiedostaminen organisaatiossa auttaa välttämään organisatorisia ja liiketoiminnallisia ongelmia, joihin yritys törmää juurilta irrotessaan tai pyrkiesään uudistumaan sellaisella tavalla, joka poikkeaa perimästä radikaalisti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 28–29.)

Perimä käsitteenä sisältää liiketoimintaa ajavan hengen ja liiketoiminnallisen osaamisytimen. Kestävän uudistumisen perusta on johdon ja omistajien tietoisuus yrityksen perimistä. Perimä voi rajoittaa yrityksen muuntumiskykyä synnyttämällä toiminnallisia jäykkyyksiä tai ajattelun kaavoja. Toisaalta perimä voi tarjota liiketoiminnalle pitkälle tulevaisuuteen yltävän juuriston, jonka päälle ainutlaatuisuus on hyvä rakentaa. Perimän liiketoiminnalliset ja psykologiset sekä edelleen yksilölliset ja yhteisöllisetkin osatekijät pyrkivät keskinäiseen johdonmukaisuuteen ja eheyteen. Perimän tahto- ja osaamiselementtien välinen tilapäinenkin epäsuhta voi näkyä liiketoimintakehityksen ongelmina. Näitä ongelmia ovat kriisiytyvät haasteet ja hukatut mahdollisuudet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 16–24, 30.)

Fuusio on aina haasteellinen tilanne siihen osallistuville organisaatioille ja niiden johdolle. Kahden tai useamman yhdistyvän yrityksen perimien erilaisuudesta voi aiheutua yhteensovittamishaasteita tai jopa törmäystilanteita. Nämä tilanteet vaativat johdolta huomiota useidenkin vuosien ajan. Fuusiojohtamisen onnistumisesta riippuu, millaisia hyötyjä toteutettavasta fuusiosta lopulta saadaan.

Fuusion onnistumista tukee fuusioituvien organisaatioiden perimien näkyväksi tekeminen. Fuusiotilanteissa arvokas voimavara on perimätietoisuus. Perimän ja historian kunnioittaminen auttaa välttämään pahimmat törmäykset ja luomyönteistä henkeä toteuttaa fuusiota. Uutta arvoa voidaan synnyttää, jos pystytään yhdistämään kahden erilaisen tai useammankin erilaisen perimän parhaimpia puolia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010. 96–100.) Perimään ja historiaan tulisi paneutua ja antaa niille arvostusta.

Perimä on kankeasti muuttuva sen osatekijöiden takia. Näitä muutosta vastustavia osatekijöitä ovat arvostukset, osaamisydin ja olemassaolon filosofia. Perimä uudistuu vain, jos muutos saadaan ulottumaan kaikkiin osatekijöihin samanaikaisesti. Tai jos kehitys etenee niin pienin sykäyksin, että osatekijöiden välinen tasapaino ei järky. Perimän kehittyminen saattaa jäädä kesken tai jopa häiriintyä niin, että syntyy sisäisesti epäyhtenäinen perimä eli kestävä uudistusta ei saada aikaan. Epäjohdonmukainen ja rikkonainen perimä häiritsee yrityksen kehittymistä ja lisää sekä liiketoiminnallisten että organisatoristen ongelmien syntymisen todennäköisyyttä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010. 100–103.)

Perimän uudistaminen on mahdollista tietoisesti, mutta se vaatii pitkäjänteistä kehittämistä ja ennen kaikkea yrityksen kaikkien avaintoimijaryhmien yhteistyötä. Paljon aikaa ja vaivaa sekä mahdollisuuksia saatetaan hukata ennen kuin todella pystytään kirkastamaan selväksi yhteinen ymmärrys yrityksestä ja sen toimintalinjoista, jotka sitten nostavat perimän parhaat puolet strategisesti oikealla ajalla ja tavalla esiin ja tässä yhteydessä karsivat turhat toiminnot pois. Lopullisen uuden identiteetin voidaan katsoa syntyvän liiketoimintaa ohjaavan paradigmaattisen oppimisen ja sosiaalisen oppimisen vuorovaikutuksesta. Perimän arvostaminen ulospäin näkyy onnistuneena hengen luontina. Jotta muutos on johtamisen näkökulmasta mahdollista, tulisi johtajalla olla henkilökohtainen näkemys johtamansa organisaation perimästä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010. 105, 116–118).

Perimä vaikuttaa yrityksen toimintaan aina kolmen eri prosessin kautta, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Näitä prosesseja ovat paradigmaattinen oppiminen, sosiaalinen oppiminen ja merkityksellistäminen. Perimä institutionalisoituu eli saa näkyviä muotoja, kun siihen pohjaavat paradigmat säätelevät strategista päätöksentekoa ja sosiaaliset käytänteet leviävät organisaatiossa. Näiden kautta perimä sitten vaikuttaa yrityksen liiketoimintamallin, kilpailustrategioiden, organisaatorakenteiden, johtamisjärjestelmän ja johtajuuskulttuurin kehittymiseen eli perimän fenotyypin saamaan sisältöön. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010. 52–53.)

5 KAHDEN KESKINÄISEN VAKUUTUSYHTIÖN FUUSIO

Jatkuvasti muuttuvan maailman viitoittamalle tielle lähtivät Lähivakuutus ja Tapiola, kun vuoden 2012 alussa tuli julki fuusio näiden kahden keskinäisen vakuutusyhtiön välillä. Molemmilla yhtiöillä on omat perimänsä, omat vuosikymmenten aikana muovautuneet arvostuksensa, olemassaolon filosofiansa ja osaamisytimensä.

5.1 Keskinäinen vakuutusyhtiö

Suojautumisen tarve vahingon varalta on aina ollut olemassa. Ennen sukulaisuuden pohjalta muodostunut yhdyskunta auttoi hätään joutuneita jäseniään. Yhteiskunnan kehittyessä sukulaisavun tilalle muodostui keskinäistä avunantoa muiden yhteisöjen, esim. ammattikuntien tai samalla alueella asuvien talonpoikien tai talonmistajien keskuudessa. Avunantoon oli velvollinen osallistumaan jokainen silloin, kun jollekin yhteisön jäsenelle tapahtui onnettomuus. Jokaisella oli myös oikeus apuun. Kun tämä kyseinen keskinäinen avunanto sitten kehittyi täsmällisesti sovittuihin muotoihin, keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta oli saanut alkunsa. (Rantala & Pentikäinen 2003, 18.)

Vakuutusyhtiölain mukaisesti vakuutusyhtiö voi olla yksityinen vakuutusosakeyhtiö, yksityinen keskinäinen vakuutusyhtiö, julkinen vakuutusosakeyhtiö tai edelleen julkinen keskinäinen vakuutusyhtiö (Vakuutusyhtiölaki 1:§1). Jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, on keskinäisen vakuutusyhtiön toiminnan tarkoitus tuottaa voittoa tai muuta taloudellista etua osakkailleen (Vakuutusyhtiölaki 1:§17). Keskinäisyys vakuutustoiminnan muotona perustuu asiakastarpeisiin, pitkäjänteiseen toimintaan ja yhteisvastuuseen. Keskinäisen vakuutusyhtiön toiminnan tarkoituksena on tarjota asiakkailleen vakautta ja turvaa myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Keskinäisten vakuutusyhtiöiden todellinen vahvuus on kansallinen omistus. (Keskinäiset vahinko- ja henkivakuutusyhtiöt edistämässä suomalaisten hyvinvointia 2012.)

Vakuutusyhtiö on oikeushenkilö joka syntyy rekisteröinnillä ja joka on osakkaistaan erillinen. Näin ollen vakuutusyhtiön osakkaat eivät vastaa henkilökohtaisesti vakuutusyhtiön velvoitteista. (Vakuutusyhtiölaki 1:§12.) Vakuutuksenottajat ovat keskinäisen vakuutusyhtiön osakkaita ja vakuutuksenottajat omistavat keskinäisen vakuutusyhtiön. Ellei toisin yhtiöjärjestyksessä määrätä, takuuosuuden omistajat ovat myös keskinäisen yhtiön osakkaita. (Vakuutusyhtiölaki 4:§2.) Vakuutusyhtiöllä on oltava toimitusjohtaja ja hallitus, joka valvoo toimitusjohtajan toimintaa. Toimitusjohtajan ja hallituksen on johdettava vakuutusyhtiötä ammattitaitoisesti, terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden sekä luotettavaa hallintoa koskevien periaatteiden mukaisesti. Hallituksessa on oltava vähintään kolme jäsentä ja hallituksella on oltava puheenjohtaja. Vakuutusyhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto. (Vakuutusyhtiölaki 6:§2–3.) Vakuutuksenottajilla on oikeus käyttää äänioikeutta yhtiön ylimmässä hallintoelimessä, yhtiökokouksessa. (Rantala & Pentikäinen 2003, 119–120.)

5.2 Lähivakuutus-ryhmän kehitys

Lähivakuutus-ryhmässä harjoitettu vakuutusyhdistystoiminta on Suomessa vanhinta vahinkovakuutustoimintaa sen alkuperäisessä keskinäisessä muodossa. Lähivakuutuksen vahvan vakuutusosaamisen taustalla on pitkälle ulottuva historia vahinkovakuuttajana. Toiminnan juuret ulottuvat Suomessa aina 1770-luvulle. Kuningas Adolf Fredrik sääti vuonna 1770 lain pitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta. Tulipalon sattuessa tuli pitäjäläisten yhdessä vastata aiheutuneesta vahingosta. (Lähivakuutus 2012a.)

Vuosi 1855 on Lähivakuutuksen kehittymisen kannalta tärkeä vuosi. Tuolloin kunnallisasetuksessa säädettiin, että paloapua koskevat lopulliset ratkaisut sai tehdä kuntakokous. Paloapuyhdistyksiä koskeva ensimmäinen oma laki annettiin 1908, jossa säädettiin jälleenvakuuttaminen pakolliseksi. Vuonna 1931 perustettiin paloapuyhdistysten edunvalvontaa hoitamaan Maaseudun Paloapuyhdistysten Liitto ry. Tämän kyseisen organisaation nimeksi myöhemmin tuli Lähi-

vakuutus Osuuskunta ja tehtävä oli toimia lähivakuutusyhdistysten edunvalvojana. Laki keskinäisistä vahinkovakuutusyhdistyksistä säädettiin vuonna 1933. Tässä laissa määriteltiin ehdot, jotka vakuutusyhdistyksen tuli täyttää saadakseen säännöilleen vahvistuksen. Vuonna 1987 lakia keskinäisistä vahinkovakuutusyhdistyksistä uudistettiin. Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö perustettiin vuonna 1983 (LähiTapiola 2012.) Historia on lähivakuutuksella vaiherikas ja monivivahteinen. Lähivakuutus-ryhmän yhteiseksi markkinointinimeksi tuli valtakunnallisesti ja paikallisesti Lähivakuutus 1983. Nimen mukaisesti Lähivakuutus on toiminut alueellisesti lähellä asiakkaitaan. (Lähivakuutus 2012a.)

5.3 Lähivakuutus-ryhmä

Lähivakuutus-ryhmän muodostivat Keskinäinen Vakuutusyhtiö Palonvara ja niiden alueyhdistykset, Lähivakuutus Osuuskunta ja Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö. (Lähivakuutus vuosikertomus materiaali 2012. Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö 2012.) Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö toimi lähivakuutusyhdistysten jälleenvakuutus- ja palveluyhtiönä. Tämän lisäksi yhtiö harjoitti omaa ensivakuutusliikettä. Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiön osakkaita olivat yhtiössä jälleenvakuuttavat lähivakuutusyhdistykset. (Lähivakuutus 2012d.) Paikalliset lähivakuutusyhdistykset olivat itsenäisiä ja keskinäisiä vakuutuksenottajiensa kokonaan omistamia vakuutusyrityksiä, ulkopuolisia sijoittajia ei ollut (Lähivakuutus vuosikertomus 2011, 1). Lähivakuutus-ryhmän strategiasta vastasi Lähivakuutus Osuuskunta, joka toimi ryhmän toimintaa koordinoivana ja johtavana organisaationa. Tehtäviin kuului myös ryhmätason kehittämisen ja koulutustoiminta, markkinointi, viestintä, edunvalvonta ja turvallisuusasiat. (Lähivakuutus 2012f.)

Vakuutuksenottajilla oli oikeus vaikuttaa lähivakuutuksen toimintaan muun muassa käyttämällä äänivaltaansa yhtiökokouksessa maksamiensa vakuutusmaksujen suhteessa. (Lähivakuutus 2012c). Lähivakuutuksen tavoite oli keskittyä palvelemaan asiakasomistajia ja heidän etujaan huolehtimalla asiakkaiden vakuutusturvasta sekä kantamalla vastuuta asiakkaidensa turvallisuuden edistämisestä (Lähivakuutus 2012b). Tavoitteiden perustana olivat lähivakuutuksen

arvot: toimia asiakaskeskeisesti ja tuloksellisesti omistajiensa hyväksi, halu kehittää itseään ja työtään sekä olla hyvä yrityskansalainen (Lähivakuutus 2012g). Palvelu oli ihmisläheistä ja liiketoiminnassa korostui vastuu ihmisistä sekä kannattavasta ja pitkäjänteisestä toiminnasta. Vahvuuksina pidettiin paikallisuutta ja tyytyväisiä asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa. (Lähivakuutus 2012b.) Lähivakuutusyhdistykset olivat asiakkaidensa omistamia ja itsenäisiä paikallisesti toimivia vakuutusyrityksiä. Nämä yhdistykset tarjosivat paikallista ja henkilökohtaista vakuutuspalvelua. (Lähivakuutus 2012e.)

Vuonna 2011 Lähivakuutus Keskinäisen yhtiön hallitukseen kuuluivat puheenjohtaja Ralf Wickström, Juha Antikainen 31.12 saakka, Jukka Hertti, Ari Lagerström 1.1.2012 alkaen, Jarmo Raappana, Jussi Seppälä 1.1.2012 alkaen sekä Rauno Yrjönen 31.12.2011 saakka. Toimitusjohtajana toimi Erkki Moisander ja sihteerinä Petri Heikkinen (Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö 2012.)

Vuonna 2011 Lähivakuutus-ryhmään kuului 52 lähivakuutusyhdistystä, Lähivakuutus Osuuskunta ja Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö. Ryhmä muodostui verkosto-organisaatiosta, joka oli rakenteeltaan Suomen vakuutusmarkkinoilla ainutlaatuinen. Lähivakuutus-ryhmän liikevaihto oli 355 miljoonaa euroa. Tilikauden voitto oli 5 miljoonaa euroa. Liikevoitto / liiketulos oli 2 miljoonaa tappiollinen. Sijoitustoiminta ei tuottanut tulosta, sijoitustoiminnan tuotto oli tappiollinen - 1,2 prosenttia. Ryhmän vakuutusmaksutulo kasvoi 6,5 %, jolloin vakuutusmaksutulo oli 372 miljoonaa euroa. Vahinkosuhte oli 78 %. Liikekulusuhde oli 23 %. Yhdistetty kulusuhde oli 101 % ja ilman perustekorkoa 99 %. Vakavaraisuuspääoma oli 543 miljoonaa euroa. Vastuunkantokyky = vakavaraisuus eli vakavaraisuuspääoma suhteessa vakuutusmaksutuottoihin on 165 % vuoden 2011 lopussa. Lähivakuutuksen ja Tapiolan taloudelliset tunnusluvut liitteenä 2. (Lähivakuutuksen vuosikertomus 2011. LähiTapiola 2012.)

5.4 Tapiola-ryhmän kehitys

Tapiola on perustettu 1982, kun Aura-yhtiöiden ja Pohja-yhtymän viisi hallinto-neuvostoa tekivät yksimieliset päätökset fuusiosta. Kesäkuun 19. ja seuraa-

vienkin päivien lehdissä kerrottiin isoin otsikoin, että uusi ryhmittymä oli synty-
mässä vakuutusmarkkinoille 18.6. Tähän asti suunnitelmat fuusiosta oli pidetty
julkisuudelta salassa. (Itkonen 2002, 59.) Sulautumisen kerrotaan olleen luon-
nollinen, sillä kumpikin yhtiöryhmä ja niiden asiakaskunnat olivat aatteellisesti ja
historiallisesti lähellä toisiaan. Auran taustalla oli Maa- ja metsätaloustuottajain
Keskusliitto ja Pohja-yhtymän taustalla toimi Suomen Osuuskauppojen Keskus-
kunta. Kyseessä oli tuolloin Suomen vakuutushistorian siihen mennessä suurin
fuusio. Vakuutusmarkkinoille ilmestyi tuolloin yritys, jonka imagossa oli ihmislä-
heistä eteenpäinmenoa ja luonnonläheisyyttä. Tapiolasta perustettiin keskinäi-
nen vakuutusyhtiö. (Itkonen 2002, 5.)

Siirtymävaiheessa Tapiolaan perustettiin ns. projektiorganisaatio, joka toimi
vuoden 1984 alkuun asti. Kentällä organisaatorakenne muodostettiin niin, että
Suomi jaettiin kuuteen aluejohtajan vetämään alueeseen. Nämä alueet olivat
Etelä-Suomi, Lounais-Suomi, Länsi-Suomi, Kaakkois-Suomi, Itä-Suomi ja Poh-
jois-Suomi. Niin sanotun ylimenovaiheen Aura ja Pohja työskentelivät erillisinä
vakuutustaloina, toimien kuitenkin yhtenäisesti. Tapiolan suunta 1990-
ohjelmassa 26.11.1984 painotettiin keskinäisyyttä yhtiömuotona. Kyseisen oh-
jelman mukaan osallistuminen päätöksentekoon ja paikallisuuden korostaminen
ovat keskinäisessä yhtiössä merkittäviä ominaisuuksia. Ohjelmassa vakuutettiin
Tapiola-yhtiöiden toimintoja jatkettavan keskinäisen yhtiömuodon pohjalta. As-
mo Kalpala aloitti 1987 Tapiola-yhtiöiden toimitusjohtajana Pertti Paloheimon
jälkeen. (Itkonen 2002, 86, 93–94, 97.)

Pohja-yhtymän ensimmäinen edeltäjä oli Paloapuyhdistys Tulenvara, joka oli
perustettu 1909. Sen päätehtävänä oli osuuskauppojen palovakuutuksen hoi-
taminen. Vuosina 1934–1963 Paloapuyhdistys Tulenvaran nimi oli Keskinäinen
Vakuutusyhtiö Vara. Vuonna 1922 syntyi Henki-Pohja osakeyhtiönä. Tämän
kyseisen yhtiön yhtiömuoto muutettiin keskinäiseksi 1933. Vuoden 1947 alussa
Pohja, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Vara ja Eläkekassa Elonvara yhdistettiin sa-
man johdon alle, nimeksi tuli Pohja-yhtymä. (Itkonen 2002, 43–45.)

Vuonna 1917 oli perustettu Suomen Maanviljelijäin Keskinäinen Tapaturmava-
kuutusyhdistys. Vuonna 1925 nimeksi tuli Maalaiskuntien ja Maalaisten Keski-

näinen Tapaturmavakuutusyhtiö Aura. Kuusi vuotta myöhemmin nimeksi tuli Maanviljelijäin Keskinäinen Tapaturmavakuutusyhtiö Aura. Auran historialliset juuret ulottuvat kuitenkin jo vuoteen 1857, jolloin Suomen Maalaisten Paloapuyhdistys aloitti toimintansa. Se solmi yhteistyösopimuksen Auran kanssa vuonna 1957 ja fuusioitui nimen vaihdoksen jälkeen vuonna 1972 Auran kanssa. (Itkonen 2002, 46.)

Fuusioituneiden Aura-yhtiöiden ja Pohja-yhtymän historialliset taustat olivat melko yhteneväiset, asiakaskunnat olivat toistensa kaltaisia, molempien yritysyhtymien koko oli melkein sama ja myös maantieteelliset toimintasektorit olivat yhteneväiset. (Itkonen 2002, 43.) Akapo Oy toimi tietojenkäsittely eli atk-keskuksena. Aura-yhtiöt ja Pohja-yhtymä omistivat Akapo Oy jo ennen fuusiota. Akapo Oy oli yksi tehostavista tekijöistä Aura-yhtiöiden ja Pohja-yhtymän fuusiossa. Vuonna 1985 yrityksen nimeksi tuli yhtenäisyyden vuoksi Tieto-Tapiola Oy. (Itkonen 2002, 16–18.)

Pian Tapiolan perustamisen jälkeen jatkuivat sulautumistunnustelut vakuutusyhdistysten kanssa. Vakuutusyhdistysten Liitto kuitenkin kielsi suunnitelmat. Vuonna 1982 Maa- ja Metsätaloustuottajain Keskusliitto oli ilmoittanut periaateohjelmassaan Aurayhtiöiden ja vakuutusyhdistysten olevan viljelijäväestön vakuutuslaitoksia. ”Maaseudun Tulevaisuus otsikoi 26.10.1982: Rukkaset Tapiolalle, Yhteistyö ei houkuta vakuutusyhdistyksiä.” (Itkonen 2002, 77–79.) Yksi fuusion tekijöistä, Aatto Prihti, on esittänyt molempien yhdistyvien juurien ja imagon olleen niin voimakkaita, että niiden avulla ei fuusiossa päässyt pureutumaan uuteen asiakaskuntaan. Näin ollen todettiin, että vanhasta oli päästävä eroon (Itkonen 2002, 132.)

Tapiola-ryhmän pääjohtaja Kalpala on luonnehtinut Tapiolan kasvaneen suomalaisen yhteiskunnan kehityksen tahdissa. Juurten hän kertoi olevan vuodessa 1857. Kalpalan mukaan keskinäisyys oli Tapiolan sisäänrakennettu sellainen voima ja velka vanhoille asiakaspolville, että siitä ei kannattanut luopua. Organisaatio antoi Tapiolalle palveluorganisaationa parhaat mahdollisuuden tarjota palveluita, jotka olivat asiakkaiden intresseissä. Itkosen mukaan Tapiolan tuli olla ylpeä maalaisuudestaan ja juuristaan. Tapiolan logossa vihreä piste tarkoitti

ihmisyyttä ja inhimillisyyttä. Tapiolan yhtiöryhmärakenteeseen olivat vuodesta 2001 kuuluneet osina Vahinko-Tapiola, Eläke-Tapiola, Henki-Tapiola ja yritysten Henki-Tapiola, Tieto-Tapiola Oy, Tapiola Omaisuudenhoito Oy ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy. Vuonna 2002 perustettiin Tapiola Pankki Oy. Vuoden 2002 alussa alettiin Tapiola-yhtiöiden sijaan käyttää nimitystä Tapiola-ryhmä. Tapiolan perustarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa asiakkaille eli omistajille. (Itkonen 2002, 137–146, 158, 166–168, Tapiola 2012e.)

5.5 Tapiola-ryhmä

Tapiolan omistivat sen asiakkaat. Keskinäisessä yhtiössä omistaja-asiakkailta oli oikeus vaikuttaa ja käyttää valtaa osallistumalla yhtiökokoukseen, joka on keskinäisen yhtiön ylin päättävä elin. Jokaisella kokouksessa läsnä olevalla oli yksi ääni ja lisä-ääniä vakuutusmaksujen tai säästöosuuksien mukaan eli omistajuuden-Vahinko-Tapiola, Eläke-Tapiola tai Henki-Tapiola-mukaisesti. Yhtiökokouksessa valittiin hallintoneuvostojen jäsenet. Hallintoneuvoston jäsenet valitsivat hallituksen. Hallintoneuvostojen puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat muodostivat yhteisvaliokunnan, jonka tehtävänä oli valvoa koko Tapiolan toimintaa. Neuvottelukunnissa vaikuttivat myös asiakkaiden edustajat. (Tapiola 2012a.)

Vastuullisuus oli osana Tapiolan yhtiöryhmän strategiaa, jonka perustana olivat ryhmän arvot: asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi. Vakuutusentajat omistivat Tapiolan ja keskinäisenä yhtiönä Tapiola oli toiminnastaan ensisijaisesti vastuussa asiakkailleen. Tapiola pyrki toiminnassaan kestäviin ratkaisuihin, jatkuvaan parantamiseen, avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tapiolan tavoitteena oli vastuullinen liiketoiminta. Tapiola panosti tuotteiden ja palvelujen ymmärrettävyyteen, selkeäkielisyyteen ja asiakkaiden kuunteleminen koettiin tärkeäksi. (Tapiola 2012, 13.)

Vahinko-Tapiola pyrki vuonna 2011 toimitusjohtaja Juha-Pekka Halmeenmäen mukaan olemaan itse kiinni ajassa sekä palveluiden että uusien tuotteiden kehittämisessä. Vuoden 2012 tavoitteena Vahinko-Tapiolalla oli lisätä paperitonta

palvelua entisestään ja korvauspalvelun sujuvuutta. Vahinko-Tapiolan merkittävimmiksi riskeiksi katsottiin vahinkovakuutustoiminnan vakuutusriskit, sijoitustoimintaan liittyvät markkinariskit, operatiiviset riskit sekä toimintaympäristön ja strategisen tahtotilan riskit. Keskinäisen yhtiömuodon takia vakavaraisuuden hallinnassa korostui asiakkaiden taloudellinen turva, joka pyrittiin varmistamaan hyvällä vakavaraisuudella. (Tapiola 2012, 2, 8.)

Vuonna 2011 Vahinko-Tapiolan hallituksen jäsenet olivat puheenjohtaja Asmo Kalpala, Arto Jurttila, Harri Lauslahti, Jari Saine sekä Jari Sundström. Toimitusjohtajana toimi Juha-Pekka Halmeenmäki. Vuonna 2011 lokakuun puolessa välissä käytiin Tapiola-ryhmässä yhteistoimintaneuvottelut, tavoitteena henkilöstömäärän vähentäminen ja organisaatiomuutokset sekä kustannussäästöt. Neuvottelut päättyivät 8.12.2011. Neuvottelujen päätyttyä työt loppuivat 143 henkilöltä. (Tapiola 2012, 9–10.)

Tapiola-ryhmään kuuluneet finanssiyhtiöt toimivat osakeyhtiömuotoisina. Nämä keskinäisten vakuutusyhtiöiden omistamat yhtiöt toimivat kuitenkin keskinäisyyden periaatteiden mukaisesti. (Tapiola 2012b.) Tapiola-ryhmän asiakkaat omistivat keskinäiset vakuutusyhtiöt, jotka puolestaan omistivat yhtiöryhmän muut yhtiöt (Tapiola 2012c). Tapiola-ryhmään kuuluivat vuonna 2012: Keskinäinen Vakuutusyhtiön Tapiola eli Vahinko-Tapiola, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola eli Henki-Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola eli Eläke-Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy. (Tapiola 2012d.)

Vuonna 2011 Tapiolan toimialaan kuuluivat vapaaehtoiset ja lakisääteiset vahinkovakuutukset. Keskinäinen Vakuutusyhtiön Tapiolan konserniin emoyhtiön lisäksi kuuluivat Tapiola Pankki Oy ja sen tytäryhtiö Tapiola Varainhoito Oy (omistusosuus 73,2 %); Alma Vakuutus Oy (omistusosuus 100 %); ICT-palveluyritys Tieto-Tapiola Oy (omistusosuus 51,1 %); Aura-Karelia Oy (omistusosuus 100 %) sekä 14 asunto- ja kiinteistöyhtiötä ja 6 muuta yhtiötä, jotka eivät harjoittaneet liiketoimintaa. Osakkuusyhtiöitä olivat Kiinteistö-Tapiola Oy sekä kolme muuta yhtiötä, jotka eivät harjoittaneet liiketoimintaa. Vahinko-Tapiolan tytäryhtiö oli Keskinäinen Vakuutusyhtiö Turva. Vahinko-Tapiolalla oli

vuonna 2011 Turvan takuupääomasta 67,41 % osuus. Turvan tilinpäätöstietoja ei ole yhdistetty Vahinko-Tapiola- konsernitalinpäätökseen. (Tapiola 2012, 2–5.)

Vahinko-Tapiola oli Suomen kolmanneksi suurin vahinkovakuuttaja vuonna 2011. Vuonna 2011 Vahinko-Tapiolan sijoitustoiminta oli erinomaisella tasolla. Vahinkomenot kasvoivat. Vahinko-Tapiolan liikevaihto oli 836 miljoonaa euroa. Kokonaistulos oli 52,5 miljoonaa euroa tappiollinen, samoin liiketulos / liikevoitto oli 45,7 miljoonaa euroa tappiollinen. Sijoitustoiminnan tuotto oli 3,4 %, käyvin arvoin yhteensä 96,3 miljoonaa euroa. Vakuutusmaksutulo kasvoi 3,0 % 712,3 miljoonaan euroon. Maksettujen korvausten määrä oli 532,7 miljoonaa euroa. Konsernin omistaja-asiakasetujen kokonaisarvo nousi 87,1 miljoonaan euroon. Liikekulut tuloslaskelmassa olivat 171,8 miljoonaa euroa, korvaustoiminnan hoitokulut nousivat 3,6 % 47,5 miljoonaan euroon. Toiminnan ylijäämä käytettiin omistaja-asiakkaiden hyväksi asiakashyvityksin, keskittämisalennuksin, palveluina ja yhteistyösopimusten perusteella maksettuina alennuksina. Osa tuloksesta käytettiin vakavaraisuuden kasvattamiseen. Yhdistetty kulusuhde oli 122,4 % ja ilman perustekorkoa 120 %. Riskisuhde oli 86,8 %, korvausten hoitokulusuhde oli 7,1 % ja liikekulusuhde 25,8 %. (Tapiola 2012, 2–6.)

Vastuunkantokyky = vakavaraisuus eli vakavaraisuuspääoma suhteessa vakuutusmaksutuottoihin on 194,3 % vuoden 2011 lopussa. (Tapiola 2012, 2–6.) Emoyhtiö Vahinko-Tapiolan vakavaraisuuspääoma oli 1296,6 miljoonaa euroa. Näin ollen vakavaraisuuden voidaan sanoa olleen hyvä. Toimintapääomasuhde eli toimintapääoma suhteessa vähimmäismäärään oli 6,1 -kertainen. Vahinko-Tapiolalla yksityisasiakkaita oli 772 700 ja yritysasiakkaita 26 800. (Tapiola 2012, 3–4.) Lähivakuutuksen ja Tapiolan taloudelliset tunnusluvut liitteenä 2.

5.6 Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio

Tapiola ja Lähivakuutus ilmoittivat 7.2.2012 yhdistymisestään keskinäiseksi finanssiryhmittymäksi 31.12.2012. Lähivakuutus sulautui vastaanottavaan Tapiolaan. Uudesta LähiTapiola-ryhmästä muodostui Suomen suurin vahinkovakuut-

taja ja finanssiryhmittymä sekä yksi Suomen johtavista toimijoista vakuutusala-
la, jonka omistavat asiakkaat. (Tapiola 2012, 13.)

Yhdistymisen edellytys oli, että molempien yhtiöiden, Lähivakuutus Keskinäinen
Yhtiön ja Vahinko-Tapiolan, yhtiökokoukset hyväksyivät yhdistymisen (Tiedotus-
tilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012). Tämän lisäksi tar-
vittiin viranomaisluvut Finanssivalvonnalta ja Kilpailuvirastolta (Tapiola 2012,
13). Yhdistyminen koski myös Tapiola pankki- ja varainhoitoyhtiöitä sekä Hen-
ki-Tapiolaa, mutta ei Eläke-Tapiolaa. Turvan ja Kiinteistö-Tapiolan asemaan ei
fuusion myötä tullut muutoksia. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan
yhdistymisestä 2012.)

Lähivakuutuksen ja Vahinko-Tapiolan yhdistymisen seurauksena muodostui
keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva finanssiryhmä LähiTapiola. Ryhmä ra-
kentui keskusyhtiöstä LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö ja 19 paikallisesta
keskinäisestä vahinkovakuutusyhtiöstä eli alueyhtiöstä. (Tiedotustilaisuus Lähi-
vakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.) Keskusyhtiö muodostettiin yh-
distämällä Lähivakuutus ja Tapiola, josta tuli yhtiöryhmän keskusyhtiö (Kainuun
Sanomat 2012. Tapiola 2012, 2–6.) Keskusyhtiö vastaa pääkaupunkiseudun
kokonaispalveluista (Tapiola 2012, 13).

Alueyhtiöt syntyvät Lähivakuutus-ryhmän yhdistysten tilalle ja Tapiolan paik-
lialueet organisoidaan myös osaksi 19 alueyhtiötä. (Tiedotustilaisuus Lähiva-
kuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.) Alueyhtiöt muodostettiin siten, että
suunnitellulla toimialueella toimivista lähivakuutusyhdistyksistä valittiin yksi vetu-
riyhdistys, joka muutti yhteisömuotonsa keskinäiseksi vakuutusyhtiöksi. Tämän
jälkeen muut kyseisen toimialueen lähivakuutusyhdistykset yhdistyivät peruste-
tun alueyhtiön kanssa. (Lähivakuutus ja Tapiola 2012a.) Osaksi paikallisia alue-
yhtiöitä organisoidaan Tapiola-ryhmän vakuutuskanta. Keskinäiset alueyhtiöt
ovat integroituneet osaksi alueidensa elämää ja ovat riippuvaisia oman alueen-
sa elinpiirin menestyksestä, jota ne myös toiminnallaan edistävät. (Tiedotustilai-
suus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.)

Rakenteensa avulla keskinäinen yhtiö kasvaa lähemmäksi asiakkaitaan ja yhdistää molempien osapuolten parhaat käytännöt. Alueyhtiöiden päätöksenteko ja palvelu sijoittuvat lähelle omistaja-asiakasta. Alueyhtiöt pystyvät mukautumaan alueensa ja asiakkaidensa vaatimuksiin sekä erilaistamaan toimintaansa maan eri osissa. Alueyhtiöiden hallintomallin mukaisesti ylintä päätäntävaltaa käyttää alueyhtiön yhtiökokous, jossa vaikuttavat omistaja-asiakkaat. Seuraavana hallintomallin mukaisesti on hallintoneuvosto, hallitus ja alinna toimitusjohtaja. Omistaja-asiakkaat johtavat ja ohjaavat oman alueyhtiönsä toimintaa muodostamalla yhtiön hallinnon. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.)

Koko yhtiöryhmän eli LähiTapiolan pääjohtajaksi valittiin Lähivakuutuksen toimitusjohtajana toiminut Erkki Moisander (Tapiola 2012, 14). Keskusyhtiön hallitukseen 2013 alkavaksi toimikaudeksi valittiin puheenjohtajaksi ja yhtiöryhmän pääjohtajaksi Erkki Moisander, jäseniksi Asmo Kalpala, Ralf Wickström, Harri Lauslahti, Jani Sundström, Jari Eklund, Marjatta Leiviskä ja Pentti Kuusela. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.) Kalpalan toimikausi päättyi sovitun mukaisesti vuoden 2012 lopussa, mutta hän jatkaa uuden LähiTapiolan hallituksessa kesäkuun 2013 loppuun. (Turun Sanomat 2012).

Tapiolan ja Lähivakuutuksen alkujuuret ovat Paloapuyhdistysten ajoilta. Molempien ryhmien perusta on perinteitä kunnioittava, jonka punaisena lankana keskinäisyys. Tärkeitä LähiTapiolan toimintalinjauksia ovat keskinäisyys ja suomalaisuus. Asiakas on molemmissa ryhmissä omistajana aina ollut lähellä. Vahvojen alueyhtiöiden perustassa piilee ajatus paluusta juurille. Kyseinen alueyhtiömalli on malli, jossa paikallisuus ja asiakaslähtöisyys korostuvat. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.) LähiTapiola-ryhmän pääjohtaja Moisander kertoo uuden LähiTapiolan keskittyvän maakuntiin ja vakuutuspalveluihin, pois Helsingistä. Kun taas kilpailijat pyrkivät keskittämiseen, itsepalveluun ja sähköisten palveluiden käyttämiseen. (Ylisipola 2012.) Moisanderin mukaan juuri alueyhtiöt tuntevat asiakkaansa varsin läheltä (Tiedotustilai-

suus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012, Lähivakuutus ja Tapiola 2012b).

Fuusiota käsittelevässä tiedotustilaisuudessa vuonna 2012 Kalpalalta ja Moisanderilta kysyttiin, miten idea sulautumisesta syntyi ja mitä se merkitsee toimialalle. Kalpala vastasi idean sulautumisen suhteen olleen jokseenkin ikuisesti elävä. Myös Moisander kertoi aiemminkin kuulleensa keskinäisten yhtiöiden pyrkineen löytämään yhteistyömahdollisuuksia ja vahvistamaan voimavarojaan. Asiakkaiden Moisander kertoi kokeneen Tapiolan ja Lähivakuutuksen varsin samankaltaisina varsinkin arvopohjiltaan. Luontevalta tuntuikin Moisanderin mukaan, että Lähivakuutus ja Tapiola löysivät toisensa ja pystyvät hakemaan ne yhteiset synergiat ja vahvistamaan voimavaroja. Keskinäisyys on Kalpalan mukaan juuri olemassa sitä varten, että se tuottaa asiakkailleen palveluita. Keskinäisyyden pohjalta haetaan vahvempaa ja parempaa palvelukonseptia asiakkaille, kertoo Moisander. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012, Lähivakuutus ja Tapiola 2012b.)

Kalpalaan mukaan fuusiossa saman arvopohjan omaavat, hyvin paljon samoista taustoista ja samalla keskinäisyyden filosofialla toimivat yhtiöt löysivät toisensa. Fuusion johdosta pystytään tulevaisuudessa varmistamaan vakuutustoiminnan kehittyminen, pystytään varmistamaan sekä luomaan edellytyksiä kolmannen suuren pelurin syntymiselle ja pystytään yhdessä tukemaan laajempien finanssipalveluiden kehittymistä. (Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012.) Fuusion tavoitteena on synnyttää Suomeen uusi suuri keskinäisyyteen perustuva asiakaslähtöinen finanssiryhmä (Pääjohtajan katsaus 2012).

Savolainen (2012, 13) kuvaa fuusiota seuraavasti: "Tapiolan Asmo Kalpala ja Lähivakuutuksen Erkki Moisander löysivät toisensa." Lähivakuutus-ryhmää ja Tapiolaa on vuosikymmenten mittaan yritetty yhdistää jo pari kertaa aiemmin. Yhdistymisen ratkaisumalli on Savolaisen mukaan mielenkiintoinen. Keskuksen rinnalle syntyy 19 alueellista keskinäistä yhtiötä. Näin voidaan tarjota asiakkaille Finanssitalon koko palvelukonsepti. Pääkaupunkiseudulle ei synny alueellista yhtiötä, mikä Savolaista mietityttää. Lähivakuutuksen vahvuuksia, eli nykyistä

Lähivakuutus-ryhmän tapaa toimia, ei haluta menettää, Savolainen toteaa. Paikalliset vaikutusmahdollisuudet ovat suuret tulevaisuudessa paikallisissa yhtiöissä. Ruotsissa on Länsförsäkringas-ryhmä menestynyt samantapaisella konseptilla hyvin. "Miksei se toimisi tasavallassakin?". Tämä kuitenkin vaatii Savolaisen mukaan sen, että Espoon pääkonttorin liituroitujen on aidosti luotettava valittuun toimintamalliin ja annettava alueyhtiöille itsenäinen toimintavapaus.

5.7 LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Lähivakuutuksesta ja Tapiolasta muodostetun uuden finanssitalon nimi on LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Moisanderin mukaan fuusio LähiTapiolassa eteni suunnitelmien mukaisesti. Toiminnalliset organisaatiot aloittivat toimintansa 1.6.2012. (Oma talous 2012, 10–11.) Kahdesta vahvasta yhtiöstä muodostui vakavaraisin vahinkovakuuttaja. Vuoden 2012 LähiTapiolassa vakuuttamisen markkinaosuus oli 30 %, vahinkovakuutuksen maksutulo noin 1 miljardia euroa, vakuutusmaksutulo kasvoi 3,3 %, yhdistetty kulusuhde aleni 94,5 %. Omistaja-asiakkaiden määrä oli noin 1,5 miljoonaa. Henkilöstömäärä uudessa yhtiössä oli noin 4000, joista 1600 työskenteli alueyhtiöissä. Maksettujen korvausten yhteismäärä oli noin 690 miljoonaa ja toimipisteitä ympäri Suomea yli 350 kpl. (LähiTapiola, 2012; Oma talous 2012, 10.)

LähiTapiolassa yhteiskuntavastuu merkitsee LähiTapiolan eri rooleja yhteiskunnassa ja roolien vaikutuksia sidosryhmiin. LähiTapiola tukee toiminnallaan yhteiskunnallista vakautta ja alueellista toimintaa. Vastuullisuus tarkoittaa tekoja asiakkaiden, henkilöstön, ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämiseksi. Vastuullisuus on osa LähiTapiolan tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä sijoitustoimintaa. Se tarkoittaa myös asiakkaiden palvelua kokonaisvaltaisesti asiakkaan valitsemalla tavalla. Kasvu pyritään saavuttamaan vakuutus-, pankki- ja sijoitustoiminnassa. (LähiTapiola, 2012; Oma talous 2012, 10.)

LähiTapiolan pääjohtaja Moisander näkee fuusion tuovan alalle uutta kilpailua. Uusi LähiTapiola panostaa asiakassomisteisuuteen ja paikallisuuteen. LähiTapiolan missio on Moisanderin mukaan vahvasti sidoksissa siihen, mitä yhteis-

kunnassa tapahtuu. LähiTapiola poikkeaa muista vakuutus- ja finanssiryhmistä, jotka suosivat toimintojen keskittämistä. Pääkaupunkiseutu mukaan laskettuna maahan rakennetaan 20 alueyhtiötä. Varsinainen pääkonttori ei ole pääkaupunkiseudulla, vaan LähiTapiolalla on maakunnissa 19 itsenäistä pääkonttoria. Suurin muutos Lähivakuutus-ryhmässä ja Tapiola-ryhmässä tapahtui vahinkovakuutuksessa, kun vahinkovakuutusyhtiöt Lähivakuutus ja Tapiola yhdistettiin yhdeksi pääkaupunkialueella toimivaksi keskusyhtiöksi. Yhtiöryhmään kuuluvat henki- ja työeläkevakuutusyhtiöt jatkavat entiseen tapansa yhteistyössä alueyhtiöiden kanssa. (Ristimäki 2012, 6–7.) Joulukuussa 2012 julkistettiin tieto Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiolan ja Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennian sulautumissuunnittelun aloittamisesta. Uuden yhtiön tavoitteena on tehdä yhteistyötä LähiTapiola-ryhmän ja Fennia-ryhmän kanssa toimien molempien yhtiöryhmien työeläkevakuutuskumppanina. Yhdistyneen yhtiön toiminta tullaan käynnistämään aiesopimuksen mukaan vuoden 2014 alusta. (Kaupalehti 2012.)

6 VASTUUHENKILÖIDEN HAASTATTELUT

Puolistrukturoitu haastattelu alueyhtiö LähiTapiola Etelän toimitusjohtaja Ari Lagerströmille toteutettiin 30.11.2012. Lagerström oli yhtenä alueyhtiöiden edustajista mukana fuusiota suunniteltaessa ja 1.1.2012 alkaen hän on toiminut Lähivakuutuksen hallituksen jäsenenä. Puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin 19.12.2012 Tapiola-ryhmän pääjohtajana vuoden 2012 loppuun asti toimineelle Asmo Kalpalalle. Kalpala toimi Tapiola-ryhmän pääjohtajana vuodesta 1987. Kalpala toimii LähiTapiolan hallituksen jäsenenä vuoden 2013 kesäkuun loppuun asti.

Fuusioratkaisu

Kalpala kertoo idean fuusiosta Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä eläneen pitkään. Kalpala muistelee tämän kyseisen käydyn fuusioneuvottelun olleen noin viides kerta hänen 26 vuoden pääjohtajakautensa aikana. Jo Kalpalan edeltäjä oli käynyt neuvotteluja Lähivakuutuksen kanssa. Lähivakuutus on useampaankin kertaan ollut Tapiolan neuvottelukumppani johtuen Kalpalan mukaan yhtiöiden samanlaisista taustoista. Lähivakuutuksen ja Tapiolan juuristot ovat olleet samanlaiset. Maatalouden piiristä on molempien yhtiöiden vakuutustoiminnan harjoittaminen saanut alkunsa ja muualta kuin pääkaupunkiseudulta. Myös asiakasomisteisuus ja keskinäiseen vakuutustoimintaan liittyvä arvo ja ihmisläheisyys ovat olleet molempien yhtiöiden taustoissa vahvoina tekijöinä. Kalpala myös näkee, että tämän päivän pääomavetoiset markkinat vahvistavat asiakaspalvelutarpeista lähtevää yritystoimintaa ja vakuutustoimintaa, minkä seurauksena keskinäisten yhtiöiden olisi Kalpalan mukaan hyvä toimia yhdessä, jolloin ne voisivat vaikuttaa siihen, miten markkinoiden tulisi toimia. ”Tämä fuusio luo merkittävää lisäarvoa molemmille osapuolille ja keskinäisyyden ajatukselle”, täsmentää Kalpala.

Kalpala kertoo fuusioneuvottelujen alkaneen toukokuussa 2011. Keskusteluja fuusion toteuttamiseksi oli Tapiola-ryhmässä käyty, kun pohdittiin seuraajaa Kalpalalle. Kalpala kertoi ottaneensa esiin ajatuksen yrityksen fuusioitumisesta Lähivakuutus-ryhmän kanssa. Tapiola-ryhmässä siihen suhtauduttiin myötämie-lisesti ja neuvottelut Moisanderin kanssa aloitettiin. Kalpalan mukaan neuvotte-lut Moisanderin kanssa olivat ennakkoluulottomia ja lähtivätkin hyvin käyntiin. Neuvotteluiden edettyä otettiin niihin mukaan Lähivakuutusyhdistykset. Fuusio-neuvotteluissa koettiin myös haasteita. Kalpalan mukaan sekavat tunteet toivat mieleen jopa ajatuksen hankkeen kaatumisesta, kun paljon neuvotteluja oli jo takana eikä sopimusta ollut saatu aikaan. Lagerström kertoo molempien keski-näisten yhtiöiden hallintojen päässeen esisopimukseen joulun alla 2011. Ja helmikuun 7. päivänä 2012 julkistivat Kalpala ja Moisander uutisen Lähivakuu-tuksen ja Tapiolan fuusiosta.

Fuusioituvien organisaatioiden rakenteissa oli havaittavissa Lagerströmin mu-kaan eroavaisuuksia. ”Tapiola oli rakenteeltaan hyvin keskusjohtoinen ja Lähi-vakuutus taas hyvin aluejohtoinen”, täsmentää Lagerström. Kalpala kertoo Ta-piolan panostaneen enemmän kaupungistumiseen ja finanssipalvelutalouden kehitykseen ja Lähivakuutuksen taas asiakasläheisyyteen, ollen toiminnassaan ylivertainen. ”Toiminnan taustalla kuitenkin molemmat yhtiöt olivat keskinäisiä yhtiöitä ja hyvin saman ideologian ja arvot omaavia yrityksiä”, täsmentää Lager-ström. Nämä eroavaisuudet ja yhtenäisyydet vaikuttivat myös fuusioratkaisuun päädyttäessä. Yhteisten toteutettavissa olevien asioiden paperille saattaminen oli haasteellista. Tässä fuusiossa Lagerströmin sanoin ”raamattuna toimi perus-tamissopimus, johon kirjattiin tärkeät asiat”. Fuusioratkaisuun päätymiseksi ja ratkaisun eteenpäin viemiseksi tarvittiin myös tahtotila molemmin puolin noudat-taa perustamissopimusta.

Kalpala näkee alueyhtiömallilla saavutettavan kansanliikkeen omaista luonnet-ta, joka kuuluu keskinäisyyteen. Kalpala kertoo strategiseen johtamiseen keskit-tyneessä Tapiolassa pohditun, miten keskinäisyys saataisiin elämään mahdollar-sin rakennemuutoksin. Tapiolassa ei kuitenkaan rakennekehitystä päästy to-teuttamaan, sillä yhtiö koki olevansa hieman liian pieni muodostamaan alueyh-

tiörakennetta ja se olisi ollut myös kallis ratkaisu. Tämän lisäksi Tapiolan hallinnolla ei ollut Kalpalan mukaan tuntemusta ja osaamista toteuttaa juuri tällaista rakennekehitystä. ”Yhtiön hallinnon fokus oli erilainen kuin Lähivakuutusryhmän hallinnolla, jonka fokus oli ollut asiakastyössä”, kuvaa Kalpala. Lagerströmin mukaan alueyhtiöratkaisuun uuden LähiTapiolan osalta päädyttiin, koska alueyhtiömalli on ollut juuri Lähivakuutuksen vahvuus.

Alueyhtiömallia voidaan Lagerströmin mukaan verrata yrittäjävetoiseen toimintaan. On tärkeää liiketoiminnan näkökulmasta, että kentällä tiedetään, miten tulosta tehdään ja alueyhtiömallin kautta pystytään paremmin sitouttamaan ja tulemaan aidosti lähelle asiakasta, koska päätöksenteko on silloin alueella ja alueen henkilöt valitsevat itse organisaatioidensa päätöksentekijät. Kalpalan mukaan keskinäisessä vakuustoinnissa tarvitaan rakenteita, joissa voidaan yhdessä tuottaa päätökset ja harjoittaa keskinäisyyteen perustuvaa yhteistyötä. Kalpalan mukaan on tärkeää, että kentän hallinto kootaan yhteen tekemään yhdessä päätöksiä, joihin kaikki sitoutuvat ja toiminta pysyy asiakaskeskeisenä. Hajautettu alueyhtiömalli luo Kalpalan oman vision mukaan mahdollisuuden kasvaa EU-markkinoiden yhdentyessä vaikka eurooppalaiseksi keskinäiseksi vakuutusyhtiöksi.

Lähivakuutus-ryhmän sisäinen rakennekehitys oli tätä fuusiota edeltäviä päätöksiä ja se juna Lagerströmin mukaan kulki omaa raidettaan. ”Toki tämä fuusio päätös aktivoi Lähivakuutuksen sisäisen rakennekehityksen lopulliseen muotoonsa”, kertoo Lagerström. Kalpala näkee Lähivakuutusryhmän sisäisellä rakennekehityksellä olleen eteenpäin kuljettava voimansa tähän kyseiseen LähiTapiola fuusioratkaisuun päädyttäessä. Uhka vakuutusmarkkinoiden ja finanssientien pankkikeskeisestä kehityksestä oli oleellisena tekijänä fuusioratkaisuun päätymiseksi kahden keskinäisen vakuutusyhtiön välillä, kertoo Kalpala. Pankkikeskeisten finanssimarkkinoiden kehityksen suunta on selkeästi havaittavissa, kun tarkastellaan esimerkiksi IF-Nordea-yhteistyötä joka tulee lähestymään OP-Pohjolan asemaa. Pankkien dominoiva asema heikentää vakuutustuotteen asemaa ja vaarana on vakuutustuotteen jääminen pankkituotteen kylkiäiseksi. Kalpala näkeekin, että yleisen yhteiskunnallisen kehityksen kannalta olisi hyvä

asia, että sosiaalinen vakuutustuote, keskinäisyys ja vakuutuskärjellä toimiva finanssiala vahvistuisi.

Kalpala kertoo molempien yhtiöiden olleen ennen fuusiota vakavaraisia. Lagerström korostaa kahden vahvan vahinkovakuuttajan yhdistyneen tässä fuusiossa. Molemmilla osapuolilla oli talous kunnossa, joten taloudellisia pakotteita ei Lagerströminkään mukaan fuusiolla ollut. Kalpala kertoo vahinkovakuutuksella olevan kasvuhaasteita OP-Pohjolasta johtuen. Kilpailun ollessa aggressiivista tulee vakuutusyhtiöiden tarkoin pohtia, miten kilpailuun osallistuvat. Kalpala mukaan Tapiola-ryhmässä aggressiivisen kilpailun kautta hankittua kasvua ei vaalittu, vaan mieluummin vakavaraisuutta. Kilpailutilanne ei ollut kuitenkaan sellainen, jonka takia nimenomaan fuusioon Lähivakuutuksen kanssa päädyttiin, täsmentää Kalpala. Tapiola-ryhmässä nähtiin muun muassa Lähivakuutuksen paikallisuudessa elinvoimaa, jonka avulla voitaisiin Tapiolan näkökulmasta terveellä tavalla vastata markkinoiden kilpailuhaasteisiin.

Tässäkin kyseisessä fuusiossa Lagerströmin mukaan voidaan sanoa suurten numeroiden lain vaikuttaneen. ”Volyymien kautta pystytään saamaan monia hyötyjä ja tässä kyseisessä kilpailutilanteessa kun eletään, niin kustannustehokkuutta haetaan”, kertoo Lagerström. Volyymien kautta kustannustehokkuuskin mahdollistuu. Kalpala ei näe kustannustehokkuuden olleen ratkaisevassa asemassa, vaan hän näkee isommalla toimijalla olevan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekijöihin ja markkinoihin. Keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta ja asiakaslähtöisyys ovat olleet Tapiolan ja Lähivakuutuksen tavoitteita, joihin voidaan tämän fuusioprosessin myötä vaikuttaa. Kooltaan merkittävällä LähiTapiolalla on mahdollisuus lanseerata markkinoille merkittäviäkin innovaatioita, näkee Kalpala.

Pestle-analyysi

Lagerströmin mukaan Euroopan lainsäädäntöön perustuva Solvenssi II on vakuutusyhtiöille haasteellinen ja on varmasti ollut vaikuttavana tekijänä eli edesauttamassa tässä fuusioratkaisussa, mutta avaintekijä se ei LähiTapiolan

fuusioratkaisussa ollut. Vakuutuslainsäädännön kautta on tulossa Lagerströmin mukaan muutoksia. Ja mikäli niitä lähtee ennakoimaan, niin tietysti helpottaa se, että on fuusion mahdollistamana isommat resurssit valmistautua. Myös Kalpalan näkemyksen mukaan Solvenssi II:lla oli vaikutuksensa tässä kyseisessä fuusioratkaisussa. Kalpala näkee isompien voimavarojen olevan eduksi tulevaisuudessa, ottaen huomioon keskinäisten vakuutusyhtiöiden lainsäädännölliset erityspiirteet. Solvenssi II voidaan myös nähdä mahdollisuutena keskinäiseen vakuutustoimintaan perustuvan asiakaspohjaisen hallintomallin kehittymiselle, sillä Solvenssi II luo Kalpalan mukaan lainsäädännöllisillä puitteilla turvan kansanliikkeen omaiselle alueelliselle johtamiselle ja tällaista keskinäistä toimintaa voidaan kehittää.

Kalpala näkee demokraattisella kehityksellä olevan vaikutuksensa tässä fuusioratkaisussa, sillä tämän fuusion mahdollistamana uudella yhtiöllä on käytössään tarvittavat vakuutus-, säästämisen-, eläke- ja sijoitustuotteet ja nimenomaan henkilövakuutuksiin ja ikääntymiseen liittyvät tuotteet, jotka ovat vahvasti sidoksissa tähän demokraattiseen kehitykseen. Tapiolan näkökulmasta fuusioratkaisussa vaikuttavana tekijänä oli se, että saadaan lisää jakeluvoimaa markkinoille, tämentää Kalpala. Lagerströmin mukaan tämän fuusion yksi ajatus on se, että saadaan enemmän hyötyjä asiakkaille kahden keskinäisen asiakasomisteisen vakuutusyhtiön fuusiolla.

Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavilla trendeillä on Lagerströmin mukaan ollut vaikutusta LähiTapiolan fuusioratkaisussa. Kuluttajien tarpeet voidaan täyttää asiakaslähtöisen monikanavamallin avulla. ”Tämän fuusion kautta pystytään paremmin mahdollistamaan tämän mallin toteutuminen kuluttajan tarpeet täytävällä tavalla”, kertoo Kalpala. Myös teknologian suomilla mahdollisuuksilla voidaan katsoa olevan vaikutuksia tässä kyseisessä fuusiossa, kertoo Lagerström. Teknologian suomat mahdollisuudet tulevat ainakin tarjoamaan paremmat kapasiteetit erilaisten järjestelmien ja vaihtoehtojen rakentamiseen sekä Solvenssi puolella että normaaleissa tuotantojärjestelyissä, koska fuusion myötä LähiTapiolalla on käytössään isommat volyymit.

Perimä

Lähivakuutuksen perimä tarkoittaa sitä, että Lähivakuutus on vakuutuksenottajien perustama ja se on tarkoitettu tasaamaan vahinkoja sekä vakauttamaan riskejä. Lagerströmin mukaan Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimät ovat samantaisia, kun otetaan huomioon, miten molemmat yhtiöt on aikoinaan perustettu ja mitä varten vakuutusyhtiöt on perustettu. Yhtiöiden nykyiset arvomaailmat ovat myös lähellä toisiaan. Lagerströmin mukaan voidaankin todeta perimien olevan hyvin samankaltaiset. ”Samanlaiset perimät eivät ainakaan olleet negatiivisia voimia fuusioratkaisun syntymisessä”, täsmentää Lagerström. Lagerström uskookin samanlaisen ideologian ja yhteisen tahtotilan edesauttaneen fuusioratkaisun eteenpäin viemisessä.

Kalpala näkee Tapiolan perimän syntyneen asiakastarpeista. Kalpala kertoo keskinäisten yhtiöiden syntyneen aina sen hetkisen riskien hallinnan asiakastarpeista. Aura perustettiin maanviljelijöiden tarpeista ja Pohja taas osuuskauppojen. Tapiolan perimässä Kalpalan mukaan täsmentyy se, että tuotetaan palveluja sen hetkisten asiakkaiden tarpeisiin, Suomen agraariajasta lähtien. ”Tapiola ei ole koskaan käyttänyt toiminnassaan omistajavaltaa”, vaan toiminut asiakastarpeisiin perustuen, täsmentää Kalpala. Kalpalan mukaan perimällä oli vaikutuksensa fuusioratkaisussa, sillä katsottiin, että LähiTapiolan mallilla pystytään palvelemaan asiakkaita vielä paremmin ja asiakastarpeet tulevat jatkossakin hyvin pitkälle ohjaamaan sitä, mihin toiminta tulee kehittymään. Tämän takia myös hallinto rakennettiin mallilla, jossa korostuu ydinajatus siitä, että LähiTapiola selkeästi on asiakkaiden omistama, kertoo Kalpala.

LähiTapiolan tulevaisuus

Kun Lähivakuutuksen toimintamalli perustui alueyhtiöihin, oli myös side asiakaskaisiin syvällisempi. Tapiolan osalta suhde oli pikkuisen etäisempi, kertoo Lagerström. OP-Pohjola, joka on Kalpalan mukaan myös lähikonseptitoimintamallilla toimiva yhtiö, oli haaste Tapiolalle. ”Nyt uusi LähiTapiola ei ole

organisaatioltaan kumpikaan fuusioituneista, vaan siitä välistä”, kertoo Kalpala. Lagerströmin mukaan uusi LähiTapiola siirtää palveluita alueelle, palvelee asiakkaitaan lähellä asiakasta ja vakuutusyhtiöllä on kasvot alueyhtiömallin mukaisesti. Lagerström uskoo volyymin, laajan tuotevalikoiman, kokonaisvaltaisen palvelun ja ammattitaidon avulla LähiTapiolan olevan merkittävä tekijä markkinoilla ja alueyhtiömuotoisen palvelumallin olevan etu asiakkaille. Alueyhtiömalli on tekijä, jolla LähiTapiola erottuu kilpailijoistaan. Lagerström toivoo asiakkaiden ottavan avoimesti vastaan LähiTapiolan oman pankin ja oman varainhoidon, jotka ovat kustannustehokkaita ja joista hyöty menee Lagerströmin mukaan suoraan asiakkaille.

Vakuutusala tulee Lagerströmin mukaan kehittymään ja muuttumaan paljon. Toimiala tulee laajenemaan finanssimarkkinoille. Esimerkkinä Trygin vakuutus-kanta myytiin Ifille ja If ja Nordea löysivät toisensa, kaksi paikallispankkiryhmitymää Säästöpankki ja POP Pankki lähtivät yhteistyöhön nettivakuutusyhtiön voimin ja Säästöpankki ja Duo tuovat kapitalisaatio-tyyppisen vakuutuksen markkinoille. Kalpalaan mukaan finanssiala tulee muuttumaan niin, että pankki-järjestelmän rooli tulee vähenemään ja muut finanssisektorialueet kasvavat, kuten suorat joukkovelkakirjalainamarkkinat ja yritystodistusmarkkinat. Rahoitusta tullaan hankkimaan ohi pankin taseen ja vakuuttamisen osuus kasvaa. Kalpala näkee vakuutusalan tulevaisuuden kirkkaana, kun tarve riskien jakamiseen tuottaa taloudellista ja erityisesti sosiaalista turvaa. Keskinäisyyden kautta saadaan malleja, jotka ottavat ihmiset piiriinsä asiakkaita palvellen. Varsinkin, kun kyseessä ei ole voiton tavoittelu, vaan solidaarisuus ja keskinäinen vakuutusaate.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyseisessä fuusiossa kaksi keskinäistä vakuutusyhtiötä Lähivakuutus ja Tapiola fuusioituvat absorptiosulautumisella. Keskusyhtiön lisäksi perustettiin 19 paikallista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä, joihin Tapiolan vakuutuskannat luovutetaan. Fuusiota tapahtumana voidaan kuvata Romanin (2001, 1) mukaan ”yhteisen jääkaapin” taloutena. Fuusiossa muodostui yksi uusi yhteisen jääkaapin talous vakuutusosalalle LähiTapiola.

Yrity maailma muuttuu jatkuvasti ja sen mukana muuttuu vakuutusalakin. Vakuutusosalalla fuusioita toteutetaan monesta eri syystä ja niiden syntyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Organisaation muutosta pidetään yleensä välttämättömänä, kun ympäristö muuttuu. Muutos yhdistetään useimmiten kehittymiseen ja toiminnan parantamiseen. Vakuutusala on muuttunut ja kehittynyt paloapuyhdistysten ajoista finanssitavarataloihin ja niin muuttuivat Tapiola ja Lähivakuutuskin. Vakuutus- ja finanssialan kehitys, vakuutusyhtiöiden kehitys ja pyrkimys toiminnan tehostamiseen ovat selvästi osoittautuneet tämän työn perusteella olevan tekijöitä, jotka vaikuttivat LähiTapiolan fuusioratkaisussa. Vaikka muutosta voitaisiinkin pitää jossain määrin ympäristön sanelemana pakkona, siitä ei tässä fuusiossa ollut kyse, kun kaksi vakuutusosalalla menestyvää keskinäistä vakuutusyhtiötä fuusioitui.

Tapiola-ryhmä on syntynyt kahden vakuutusyhtiön Auran ja Pohjan fuusioitumisen seurauksena. Ryhmän rakenne on kasvanut ja vahvistunut myös ryhmään perustettujen erilaisten omistusyhtiöiden kautta. Lähivakuutusryhmässä on vuosien saatossa toteutettu lukuisia keskinäisiä fuusioita. Rakennekehitys kohti isompia yksiköitä on ollut tietoista toimintaa varsinkin Lähivakuutus-ryhmässä, kuten myös Tapiola-ryhmässä. Kokemus fuusiosta ja ennen kaikkea pyrkimys toiminnan kasvuun on molemmissa organisaatioissa ollut olemassa. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen kuvauksen mukaisesti toteutuneet fuusiot ja kasvu LähiTapiolaksi on tapahtunut molempien fuusioituvien vakuutusyhtiöiden kannalta jaksosoina. LähiTapiolan fuusion ajallinen horisontti käsittää historian, nykyisyyden ja

tulevaisuuden. Näin ollen LähiTapiolan kohdalla voidaan kehittämisen aikajänne mitata vuosikymmenissä. Fuusiotekijäksi tai ainakin taustavoimaksi on tämän työn perusteella vahvistunut se, että fuusioprosessiin osallistuneet organisaatiot olivat molemmat menneisyydessään jo toteuttaneet fuusioita ja muotoilleet organisaatiorakennettaan.

Joidenkin yritysten kehityspolku näyttää vuosikymmenten perspektiivissä jopa johdonmukaiselta. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen esittämään näkemykseen perustuen voidaan todeta Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusiopäätöksessä olleen aika suurelle läpimurrolle, tätä ennen on ollut aikaa kasvulle, hautomiselle ja fuusioratkaisun hiljaiselle kypsymiselle. Tapiolan pääjohtaja Kalpalan mukaan Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio oli ajatuksena jokseenkin ikuisesti elävä. Itsestään selvyytensä fuusiota ei voida pitää, luonnollisena ehkä kylläkin, kun kaksi keskinäistä vakuutusyhtiötä yhdisti voimavaransa. Tämän työn tuloksena voidaan LähiTapiolan kehittymistä pitää johdonmukaisena tarkastellen asiaa vuosikymmenten perspektiivissä, huomioiden vakuutusmarkkinoilla vaikuttavat toimijat ja vuosikymmenten saatossa tapahtuneet yhdistymiset sekä toiminnan juuret. Johdonmukaista kehityspolkua ei kuitenkaan voida pitää ratkaisuna siihen, miksi juuri fuusioon Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä päädyttiin.

Lopullinen fuusiopäätös oli asiakkaiden päätös, kun sulautumisesta päätettiin keskinäisiä vakuutusyhtiöitä koskevan vakuutusyhtiölain mukaisesti asiakas-keskeisesti. Keskinäisten vakuutusyhtiöiden hallintomalli antaa vakuutuksenottajille mahdollisuuden vaikuttamiseen ja osallistumiseen. Vakuutuksenottajat eli Lähivakuutuksen ja Tapiolan vaikutusvaltaisimmat toimijaryhmät, käyttivät valtaansa ja äänestivät Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusion puolesta. Vakuutuksenottajilla voidaan todeta olleen keskeinen asema fuusioratkaisuun päädyttäessä. Ja sillä, että molemmat ryhmät Lähivakuutus ja Tapiola, perustavat toimintansa keskinäiseen vakuutustoimintaan, jossa vakuutuksenottajat vaikuttavat yhtiö- tai yhdistyskokouksissa ja käyttävät päätösvaltaansa.

Kalpala näkee alueyhtiörakenteen muodostamisen olevan mahdollisuus saada keskinäisyyteen perustuva vakuutustoiminta elämään, ajatus paluusta keskinäisen vakuutustoiminnan juurille. Tapiolan pääjohtaja Kalpalan mukaan Tapiolassa oli harkittu alueyhtiömallin mukaista rakennekehitystä, sitä kuitenkin toteuttamatta. Lähivakuutukselle alueyhtiömalliin pohjautuva rakenne oli olemassa. Tämän työn perusteella voidaan todeta alueyhtiömallin mukaisen organisatorakenteen olleen yksi vaikuttavista tekijöistä fuusioratkaisun syntymiseksi. Työ ei paljasta, voidaanko todeta uuden LähiTapiolan alueyhtiörakenteen mahdollistavan menestyksen ja antavan suojan kilpailijoita vastaan -ottaen huomioon, että ainutlaatuinen ei LähiTapiolan rakenne ole. Kalpalan mukaan OP-Pohjolan palvelumalli on myös lähikonseptimalliin perustuva.

Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen mukaan kilpailuvoimien muutokset pyritään ennakoimaan ja luomaan niitä vastaan kilpailuasema. Strategisia liikkeitä suunniteltaessa myös toimialan rakennetta pyritään muuttamaan niin, että oma asema paranee. Pääjohtaja Kalpalan mukaan fuusiolla luodaan edellytykset vaikutusvaltaisen keskinäisen vakuutusyhtiön toiminnalle, jolla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa päättäjiin ja markkinatilanteeseen. Työn perusteella voidaan todeta fuusiolla LähiTapiolaksi olleen vaikutuksensa toimialarakenteeseen niin, että fuusioratkaisulla omaa asemaa parannetaan kilpailijoihin sekä markkinatilanteeseen nähden ja pyritään vaikuttamaan vallitsevaan markkinatilanteeseen.

Strategisia liikkeitä suunniteltaessa pyritään Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen mukaan yritys asemoimaan muihin alan toimijoihin niin, että luontaiset tai hankitut ominaisuudet mahdollistavat menestyksen ja antavat suojan kilpailijoita vastaan. Kalpalan mukaan kilpailuvoimat muuttuvat, kun pankkien dominoiva asema vaarantaa vakuutuspalveluiden kehittymisen. Kalpalan mukaan vakuutus tuotteen aseman tulisi vahvistua finanssialalla, sillä vakuutus on tuotteena sosiaalinen, asiakkaiden tarpeisiin luotu tuote. Tämän työn mukaan voidaan nähdä LähiTapiolan fuusiolla pyrittävän luomaan vahva asema pankkien dominoivaa asemaa vastaan ja varautumaan sen mukanaan tuomiin haasteihin kooltaan merkittävän keskinäisen vakuutusyhtiön voimin, joka omistaa myös oman pankin. Työn pohjalta on vahvistunut käsitys siitä, että yksi syy Lähivakuutuksen ja

Tapiolan fuusiossa ovat muuttuneet pankkikeskeiset finanssimarkkinat. Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmässä suojaa finanssimarkkinoiden mukanaan tuomiin muutoksiin haettiin fuusiosta LähiTapiolaksi.

Toimialajako on Kauppisen mukaan hämärtynyt ja on mahdollista kilpailla naapuritoimialoilla ja jopa yhdistää ennen erillisinä toimineita toimialoja. Tapiola-ryhmällä on ollut oma pankkinsa vuodesta 2002 lähtien. Lähivakuutusryhmässä yhteistyötä eri pankkien kanssa oli tehty pitkään. Ennen fuusioitumistaan Lähivakuutus teki yhteistyötä verkostoitumalla Säästöpankki-ryhmän kanssa. Tapiola-ryhmään kuului oma Eläkeyhtiö ja henkivakuutusyhtiö. Lähivakuutusryhmässä omaa eläkevakuutusyhtiötä ei ollut, vaan toimintaa harjoitettiin yhteistyökumppaneiden kautta verkostoitumalla. Henkivakuutusosakeyhtiö Duo:n Lähivakuutus-ryhmä perusti yhdessä Säästöpankki-ryhmän kanssa. Tässä kyseisessä fuusioratkaisussa on vaikuttanut Kauppisen kuvaama toimialojen yhdistely. Lähivakuutus-ryhmälle fuusio tarkoitti mm. pankki- ja vakuutusalan toimintojen yhdistämistä. Lähivakuutukselta puuttuivat omasta organisaatiostaan sijoituspalvelut, pankkipalvelut ja oma eläkevakuutusyhtiö. Alan muilla toimijoilla, kuten Tapiola-ryhmässä ja OP-Pohjola-ryhmässä pankkipalvelut ovat olleet olemassa omasta takaa. Tällä fuusiolla perustettiin vakuutusyhtiöille tiukimman liittoutumisen mallin mukainen Suomen mittakaavassa kooltaan merkittävä täyden palvelun finanssitavaratalo LähiTapiola. Vakuutusalan muuttuvalla markkinarakenteella ja sen asettamilla vaatimuksilla voidaan tämän työn perusteella todeta olleen vaikutusta fuusioratkaisuun päädyttäessä.

Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio on yksi merkittävimmistä vakuutusallalla tapahtuneista muutoksista. LähiTapiolan fuusiota aiemmin vuonna 2009 tapahtui yksi finanssialan merkittävistä muutoksista, kun OP-Pohjola-ryhmä muodostettiin. Näin yhdistettiin näyttävästi pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut saman organisaatioryhmän sisällä. LähiTapiolan fuusiopäätöksen jälkeen vakuutusala jälleen muuttui ja If kasvoi, kun se osti Tryg-vakuutusyhtiön Suomen toiminnan. Yhdistymisen myötä If aloitti yhteistyön Nordean kanssa. Tämän päivän vakuutus- ja finanssimarkkinoilla on selvä suunta kohti isompia yhtiöitä ja nimenomaan finanssiryhmiä. Kauppisen mukaan suojaa haetaan yritysten koosta.

Lagerströmin mukaan volyymin avulla mahdollistetaan markkinoilla kustannustehokas toiminta ja vahva kilpailuasema kilpailijoihin nähden. Lagerströmin ja Kalpalan mukaan suurten numeroiden lailla oli merkitystä fuusioratkaisussa. Kalpalan mukaan fuusiossa oltiin luomassa yhtä vahvaa keskinäistä yhtiötä markkinoilla, jolla on mahdollisuus vaikuttaa volyymin kautta. Tämä työ on osoittanut, että myös fuusiossa LähiTapiolaksi on suojaa vakuutusalan rakennekehitykseen ja kilpailutilanteeseen haettu yrityksen koosta.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan menestys tarvitsee uudistamista ja olemassa olevien hyödyntämistä oikeassa suhteessa. Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusiossa rakennetun LähiTapiolan rakenteessa hyödynnettiin vanhaa ja luotiin uutta. Lähivakuutuksen näkökulmasta asiaa tarkastellen muutoksessa nimenomaan hyödynnettiin vanhaa eli pankkiyhteistyö luotiin jo olemassa olevan Tapiola-ryhmän omistaman Tapiola Pankin kanssa, uuden luontiin ei tältä osin ollut tarvetta. Tapiola-ryhmän kannalta myös pystyttiin hyödyntämään Lähivakuutuksen olemassa olevaa alueyhtiörakennetta. Tapiola-ryhmän, kuten myös Lähivakuutus-ryhmän, kannalta voitiin hyödyntää olemassa olevaa oman ryhmän erityisosaamista ja näin ollen saavuttaa synergiaetuja vahvuuksia yhdistämällä. Vahvuuksia ja olemassa olevaa yhdistämällä on myös mahdollisuus saavuttaa kustannustehokkuutta ja parantaa kannattavuutta. Fuusiotekijöinä tämänkin fuusion osalta ovat olleet kannattavuus- ja vakavaraisuustekijät ja josain määrin myös kustannustehokkuus ainakin mahdollisesti volyymin kautta. Lähivakuutuksen ja Tapiolan voidaankin tämän työn perusteella sanoa menestyksekkäästi fuusion myötä hyötyneen olemassa olevasta. Ja tämän olemassa olevan hyödyn tavoittelun voidaan myös katsoa olleen vaikuttavana tekijänä fuusioprosessiin päädyttäessä.

Muuttuvat finanssialan säädökset ja Solvenssi II asettavat vakuutusyhtiöiden riskienhallinnan ja vakavaraisuusvaatimukset sille tasolle, että pienemmille vakuutusyhtiöille muutokset voivat aiheuttaa sopeutumisvaikeuksia. Kalpalan mukaan Solvenssi II:n vaatimukset huomioiden fuusio Lähivakuutuksen kanssa tuntui luontevalta ratkaisulta ja mahdollisuutena kehittää vakuutustoimintaa. Ja kun huomioidaan nimenomaan Solvenssi II:n keskinäiselle vakuutustoiminnalle

asettamattomat haasteet, täsmensi Kalpala. Vakuutusalan muutokset ja haasteet mm. Solvenssi II ja EU-lainsäädännöstä johtuvat muutokset ovat ajaneet ainakin joiltain osin Lähivakuutusyhdistyksiä kohti fuusioita ja suurempia yksiköitä ja vaikuttaneet yhtenä osatekijänä edelleen Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusioon LähiTapiolaksi.

Tämä työ on osoittanut, ettei taloudellista pakkoa kummankaan fuusiosapuolen osalta sulautumiselle ollut, kun kahden valtakunnallisesti merkittävän ja ennestäänkin vahvan keskinäisen vakuuttajan voimavarat saatettiin yhteen. Tunnusluvut nousivat ja toimintaa tehostetaan entisestään. Fuusion tarkoitus Kalpalan mukaan on keskinäisen vakuutustoiminnan kehittyminen, tuetaan fuusiolla vakuutuspalveluiden kehittymistä ja synnytetään kolmas suuri peluri vakuutusmarkkinoille. Ennen kaikkea fuusion tavoitteena on Kalpalan mukaan vastata kasvuhaasteisiin ja synnyttää Suomeen uusi suuri keskinäisyyteen perustuva ja asiakaslähtöisesti toimiva finanssiryhmä. Fuusiopäätöksen taustalla on ollut tarkoitus perustaa valtakunnallisesti ja taloudellisesti vahva vakavarainen, keskinäisellä alueyhtiörakenteella toimiva vakuutusyhtiö ja siinä onnistuttiin hyvin.

Visio on yrityksen tahtotila. Yrityksen arvot ovat osa visiota ja ne kertovat mihin organisaatiossa uskotaan. Tapiola- ja Lähivakuutus-ryhmällä arvot ovat perustuneet asiakaskeskeisyyteen ja menestykselliseen toimintaan. Työ osoitti molempien yhtiöiden arvojen olleen hyvinkin yhtenevät ja niiden olleen merkittävä tekijä fuusioratkaisuun päätymiseksi. Ilvessalon ja Voutilaisen mukaan arvonlupaus sisältää yrityksen asemoitumispäätöksen ja valitun kilpailustrategian huomioiden asiakasnäkökulman. Tämän työn perusteella fuusion avulla vahvistetaan keskinäisyyteen perustuvaa asiakaskeskeistä ja kannattavaa toimintaa entisestään kahden keskinäisen vakuutusyhtiön yhteisvoimin. Fuusiolla voidaan entistä paremmin toteuttaa kahden keskinäisen vakuutusyhtiön voimin demokraattisten tekijöiden vaikutuksesta muuttuneet asiakaspalvelutarpeet lähipalvelumallin mukaisesti. Toiminnan tulee olla kannattavaa vakuutustoimintaa asiakaskeskeisesti ja paikallisesti omistajiensa hyväksi. Tämän työnperusteella voidaan sanoa fuusioituneiden yritysten arvoilla olleen vaikutuksensa tässä fuusio-

ratkaisussa. Organisaatioiden arvot ja arvonlupaus asiakasnäkökulma huomioiden, ohjasivat organisaatioita kohti fuusiopäätöstä.

Yrityksillä voidaan nähdä olevan perimässään Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan genotyyppi ja fenotyyppi. Keskinäisen vakuutustoiminnan voidaan nähdä olevan molempien Lähivakuutuksen ja Tapiolan genotyypissä. Keskinäisyyteen perustuvalla vakuutustoiminnalla on juurensa pitkällä historiassa molempien Lähivakuutuksen ja Tapiolan osalta. Molemmat vakuutusyhtiöt ovat syntyneet keskinäisiksi vakuutusyhtiöiksi Lähivakuutuksen toiminnan juuret ulottuvat vuoteen 1770 ja Tapiolan 1857, kun molemmat yritykset saivat alkunsa Paloapuyhdistyksen toiminnan pohjalta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimien olleen yhtenevät. Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimien ydinolemus oli tuottaa palveluja asiakkaiden tarpeista ja asiakaslähtöisesti. Keskinäisen vakuutustoiminnan toiminnan tarkoitus on tarjota asiakkaille turvaa taloudellisesti vaikeinakin aikoina eli vastata asiakastarpeisiin. Tämän työn perusteella keskinäinen vakuutustoiminta on osoittautunut olevan Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimä. Perimä eli keskinäinen vakuutusyhtiömuoto on osa molempien yhtiöiden historiaa, osa arvostuksia, osana olemassaolon filosofiaa ja ennen kaikkea osa osaamisydintä. Tämän työn perusteella voidaan todeta, että kaksi perimältään samankaltaista vakuutusyhtiötä päätyivät fuusioratkaisuun.

Tutkitun aineiston pohjalta on syntynyt käsitys siitä, että keskinäisyys vakuutusmuotona on molempien vakuutusyhtiöiden kohdalla historian aikana vahvistunut ja tämän voidaankin katsoa olevan osa organisaatioiden olemassaolon ydintä ja filosofiaa eli olemassaolon tarkoitus ja syy olla olemassa. Olemassaolon ydinajatusta vahvistaa myös se, että molemmat, Lähivakuutus ja Tapiola, ovat keskinäisen vakuutustoiminnan mukaisesti olleet vakuutuksenottajiensa omistamia vakuutusyhtiöitä ja niin on LähiTapiolakin. Jo historiassa keskinäisen vakuutusyhtiön ovat omistaneet asiakkaat eli vakuutuksenottajat. Asiakasomisteisuuden voidaan katsoa olleen Tapiolan ja Lähivakuutuksen elämänvoima ja olevan osa LähiTapiolan elämänvoimaa. Tätä asiakasomisteisuutta asiakkaat

eli omistajat arvostavat ja se onkin näin ollen osa arvostuksia ja edelleen Lähi-Tapiolan perimää.

Moisanderin mukaan asiakas kokee Tapiolan ja Lähivakuutuksen varsin samankaltaisina varsinkin arvopohjiltaan. Luontevalta Moisanderin mukaan tuntui, että nämä yhtiöt löysivät toisensa ja pystyvät hakemaan yhteiset synergiat vahvistaakseen voimavarojaan. Kalpalan mukaan Tapiola ja Lähivakuutus - saman arvopohjan omaavat, hyvin paljon samoista taustoista ja samalla keskinäisyyden filosofialla toimivat yhtiöt - löysivät toisensa. Tämän työn mukaan näillä kahdella fuusioituvalla yhtiöllä voidaan katsoa olleen hyvinkin samanlaiset taustat, historia ja arvopohjat sekä todeta näiden yhtiöiden toimineen hyvin samalla olemassaolon filosofialla.

Tämä työ osoitti Lähivakuutuksen ja Tapiolan perimillä olleen vaikutusta fuusioratkaisussa. Sulautumiseen kuitenkin päädyttiin monien tekijöiden tuloksena. Perimä ei ollut tämän tutkimuksen mukaan ainut syy, miksi fuusioon päädyttiin. Tutkitun aineiston mukaan molempien, Lähivakuutuksen ja Tapiolan, perimillä kuitenkin voidaan katsoa olleen fuusioon vaikuttaneita piirteitä, ainakin siinä suhteessa kenen kanssa fuusioon päädyttiin ja millainen yhteinen perimä tulevalle LähiTapiolalle muodostuisi. Perimä ei ole ollut itsessään syynä fuusioon päädyttäessä, mutta fuusiopartneriratkaisussa perimällä on kyllä ollut vaikutuksensa ja siinä, millainen yhtiö perimältään fuusion seurauksena syntyy. Tässä työssä tarkasteltu fuusio oli yksi esimerkki siitä, miten perimällä voi olla vaikutusta fuusiossa ja miten se voi tulla esiin näinkin selvästi. Tässä kyseisessä työssä perimän vaikutus näkyi nimen omaan fuusiokumppania valitessa, se ei selvästi ollut ainoa syy fuusioon päätymiselle.

Työn tarkoituksena oli tutkia Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusiota ja fuusioitumispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä. Työstä on toivottavasti apua niille, jotka pohtivat LähiTapiolan fuusioon johtaneita syitä ja taustoja. Tämän tarkastelun kohteeksi otetussa fuusioprosessissa oli lopulta monta vaikuttavaa tekijää fuusioratkaisuun päädyttäessä. Keskinäinen vakuutustoiminta toiminnan harjoittamisen muotona, alueyhtiömalliin perustuva rakenne, vakuutus- ja finanssialan rakennekehitys ja pankkikeskeiset markkinat, toiminnan tehostaminen, organi-

saation voimistuminen, aikaisemmin toteutetut rakennekehitykset ja fuusiot, Solvenssi II ja lainsäädäntö, kuten myös yhtenäiset arvot ja perimät, olivat tekijöitä, joiden vaikutuksesta Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyivät LähiTapiolaksi. On otettava huomioon se vallitseva tieto ja tutkitun aineiston määrä, mikä työssä oli käytettävissä. Joten on mahdollista, että aivan kaikkia LähiTapiolan fuusioratkaisuun vaikuttavia tekijöitä ei tämän työn avulla voitu selvittää.

Tulevaisuudessa voisi selvittää LähiTapiolan asemaa finanssimarkkinoiden kilpailijoihin nähden ja mahdollisesti alueyhtiörakenteen hyviä ja huonoja puolia, tai selvittää omistaja-asiakkaiden mielipidettä LähiTapiolasta. Tämä työ osoitti vakuutusosalalla rakennemuutosten olevan tänä päivänä yleisiä. Jatkotutkimuksen voisi tehdä siitä, olisiko tulevaisuudessa LähiTapiolan mahdollista fuusioitua jonkin finanssimarkkinoilla toimivan yrityksen kanssa. Ja mahdollisesti selvittää millainen olisi oikeanlainen fuusiokumppani LähiTapiolalle.

Fuusiopäätöksen taustalla on ollut tarkoitus perustaa valtakunnallisesti ja taloudellisesti vahva vakavarainen, keskinäinen alueyhtiörakenteella toimiva vakuutusyhtiö ja siinä onnistuttiin. Kahden merkittävän keskinäisen vakuutusyhtiön voimavarat ja niiden pitkät juuret saatettiin yhteen ja uutta yhteistä tulevaisuutta alettiin luomaan. Siemen on istutettu ja nyt on kasvun ja kukoistuksen aika.

LÄHTEET

Finanssi & Vakuutus 2012. Kansallistakin valvontaa tarvitaan. 2/2012. Vakuutustiedon Kehittämiskeskus, Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA, Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Iivessalo, S. & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P.; Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kainuun Sanomat 2012. Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyvät. 27.2.2012. Viitattu 28.2.2012 <http://www.kainuunsanomat.fi>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen -menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauppalehti 2012. Eläke-Tapiola ja Eläke-Fennia yhteen. 18.12.2012. Viitattu 18.12.2012 <http://www.kauppalehti.fi>

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOY pro.

Keskinäiset ja vahinko- ja henkivakuutusyhtiöt edistämässä suomalaisten hyvinvointia.

LähiTapiola 2012. Asiakkaiden omistama finanssitalo.

Lähivakuutuksen vuosikertomus 2011. Vuosikertomus 2011. Lähivakuutusryhmän tunnuslukuja. Viitattu 11.9.2012 <http://www.lahivakuutuksenvuosikertomus.fi/2011/index.php?id=24>

Lähivakuutus vuosikertomus materiaali 2012. Lähivakuutus vuosikertomus 2011. Viitattu 2.10.2012.

Lähivakuutus 2012a. Lähivakuutus – Suomen vanhinta vakuutustoimintaa. Viitattu 25.4.2012 <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutuksesta.

Lähivakuutus 2012b. Lähivakuutuksen rakenne ja hallinto. Viitattu 25.4.2012 <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Rakennejahallinto/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Rakenne ja hallinto

Lähivakuutus 2012c. Keskinäinen vakuutusyhtiö. Viitattu 25.4.2012 <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Keskinaisyyssivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Keskinäisyys

Lähivakuutus 2012d. Lähivakuutus Keskinäinen yhtiö. Viitattu 25.4.2012 <http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Rakennejahallinto/yhtio/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Rakenne ja hallinto > Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö

Lähivakuutus 2012e. Lähivakuutusyhdistykset. Viitattu 25.4.2012
<http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Rakennejahallinto/lahivakuutusyhdistykset/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Rakenne ja hallinto > Lähivakuutusyhdistykset

Lähivakuutus 2012f. Lähivakuutus osk. Viitattu 25.4.2012
<http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Rakennejahallinto/osk/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Rakenne ja hallinto > Lähivakuutus osk

Lähivakuutus 2012g. Lähivakuutus osk. Viitattu 24.10.2012
<http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Arvot/Sivut/default.aspx> > Lähivakuutus > Tietoa Lähivakuutusryhmästä > Arvot

Lähivakuutus ja Tapiola 2012a. Lähivakuutuksen Erkki Moisanderin ja Tapiolan Asmo Kalpalan videohaastattelu. Viitattu 29.4.2012 <http://www.asiakaspaattaa.fi/lahivakuutuksen-erkki-moisanderin-ja-tapiolan-asmo-kalpalan-videohaastattelu/#more-231>

Lähivakuutus ja Tapiola 2012b. Mistä on kyse? Viitattu 29.4.2012
<http://www.asiakaspaattaa.fi/mista-on-kyse/>

Lähivakuutus ja Tapiola 2012c. Jukka Kinnusesta Vahinko-Tapiolan uusi toimitusjohtaja. Viitattu 29.4.2012 <http://www.asiakaspaattaa.fi/jukka-kinnusesta-vahinko-tapiolan-uusi-toimitusjohtaja/#more-248>

Lähivakuutus Keskinäinen yhtiö, 2012. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2011.

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Helsinki: Työterveyslaitos.

Oma Talous 09/2012. Tulokset parantuivat selvästi.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Pääjohtajan katsaus 2012. Tapiola. Viitattu 11.9.2012
<http://www.vuosiraportti.tapiola.fi/fi/Tapiola-ryhma/Paajohtajan-katsaus>

Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2003. Vakuutusoppi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ristimäki, M. 2012. Fuusio tuo uutta kilpailua. Oma Talous 09/2012. Fuusio tuo uutta kilpailua.

Roman, J. 2007. Yrityskulttuuritutkimus. Havaintoja fuusioista kulttuurien näkökulmasta. Core in the Corporate.

Savolainen, J. 2012. Lähi-Tapiola syntymässä. Osuustoiminta 2/2012.

Talouselämä 2009. Tunnetko yrityksesi perimän? Viitattu 19.4.2012
<http://www.talouselämä.fi/tyoelama/tunnetko+yriyksesesi+periman/a2072299>

Tapiola 2012. Vahinko-Tapiolan vuosikertomus 2011.

Tapiola 2012a. Omistaja-asiakkaan vaikuttamiskeinot. Viitattu 29.4.2012
<http://www.tapiola.fi/www/Yksityisasiakkaat/Asiakkaana+Tapiolassa/Keskinaisyyys+Tapiolassa/Omistaja-asiakkaan+vaikuttamiskeinot.htm> > Henkilöasiakkaat > Tule asiakkaaksi > Omistaja-asiakkaat

Tapiola 2012b. Omistaja-asiakkaat. Viitattu 29.4.2012
http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/ > Tietoja Tapiolasta > Omistaja-asiakkuus

Tapiola 2012c. Tapiola-ryhmä. Viitattu 29.4.2012
http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola-ryhma/etusivu.htm > Tietoja Tapiolasta > Tapiola-ryhmä

Tapiola 2012d. Tapiola-ryhmän yhtiöt. Viitattu 29.4.2012
http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Yhtiot/Etusivu.htm > Tietoja Tapiolasta > Yhtiöt

Tapiola 2012e. Tapiola-ryhmä. Viitattu 24.10.2012
http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola-ryhma/Tapiolan+historia.htm > Tietoja Tapiolasta > Tapiolan historia pähkinänkuoressa

Tiedotustilaisuus Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä 2012. Viitattu 28.2.2012.
http://qsb.webcast.fi/c/customers/customers_2012_0207/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ylisipola, H. 2012. Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät. Helsingin Sanomat 8.2.2012

Vanhala, S.; Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Ky Palvelu Oy.

Vakuutusyhtiölaki 18.7.2008/521.

Haastattelukysymykset

Fuusioratkaisu

Mistä idea tähän kyseiseen fuusioon syntyi ja miten kumppaniksi päätyi

Lähivakuutus / Tapiola?

Milloin tämän kyseisen fuusion neuvottelut aloitettiin?

Mitkä tekijät vaikuttivat, jotta fuusioratkaisuun päädyttiin ja mitä haasteita neuvotteluissa fuusiopäätöksen syntymiseksi kohdattiin?

Oliko taloudellisilla tekijöillä vaikutusta fuusiolle Tapiolan / Lähivakuutuksen näkökulmasta? Jos oli niin minkälaisilla?

Vaikuttiko Solvenssi I tai II fuusioratkaisuun? Miten?

Miten päädyttiin alueyhtiöratkaisuun ja absorptiosulautumiseen keskinäisten yhtiöiden osalta?

Suojaa haetaan yleensä yrityksen koosta. Voidaanko sanoa tämän ajatuksen olleen vaikuttavana tekijänä tässä kyseisessä fuusioratkaisussa ja miten?

Pestle-analyysi

Pestle-analyysin aihepiirejä ovat politiikka, talous, sosiaaliset tekijät, tekniikka, lainsäädäntö sekä ekologiset tekijät (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 99–100). Pyydän vastaamaan kyllä tai ei. Mikäli vastaatte kyllä, pyydän selittämään miten?

Oliko poliittisilla asenteilla vakuutusalaan kohtaan vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko veropolitiikalla vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko EU-lainsäädännöllä vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko verolainsäädännöllä vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko vakuutuslainsäädännöllä vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko demografisella (väestön-) kehityksellä vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavilla trendeillä vaikutusta fuusioratkaisuun?

Oliko teknologian suomilla mahdollisuuksilla vaikutusta fuusioratkaisuun?

Perimä

Perimä on yrityksen ydinolemus. Eli perimällä tarkoitetaan yrityksen perustamisvaiheessa alkunsa saanutta ja menestyskausien vahvistamaa dynaamista kokonaisuutta.

Mikä on mielestänne Tapiolan / Lähivakuutuksen perimä eli ydinolemus?

Oliko Tapiolan / Lähivakuutuksen perimällä vaikutusta fuusioratkaisussa ja jos oli niin millaisia?

Vaikuttiko Lähivakuutus-ryhmässä käynnissä ollut rakennekehitys ja toteutetut fuusiot tähän fuusiopäätökseen?

LähiTapiolan tulevaisuus

Minkälainen oli Tapiolan / Lähivakuutuksen aseman asiakkaisiin, kilpailijoihin tai kilpailutekijöihin?

Entä nyt fuusion jälkeen LähiTapiolan aseman asiakkaisiin, kilpailijoihin tai kilpailutekijöihin?

Millaisina näet vakuutusalan tulevaisuuden?

Entä koko finanssialan?

Mitä odotuksia LähiTapiolalta?

Lähivakuutuksen ja Tapiolan taloudelliset tunnusluvut

	Lähivakuutus 2011	Tapiola 2011
Liikevaihto	355 milj. euroa	836 milj. euroa
Liikevoitto /- tulos	-2 milj. euroa	-45,7 milj. euroa
Sijoitustoiminnan tuotto	-1,2 %	3,4 %
Vakuutusmaksutulo	6,5 %	3 %
Vakuutusmaksutulo	372 milj. euroa	712,3 milj. euroa
Yhdistetty kulusuhde	101 %	122,4 %
Vakavaraisuus pääoma	543 milj. euroa	1296,6 milj. euroa
Vastuunkantokyky	165 %	194,3 %

(Lähivakuutuksen vuosikertomus 2011. LähiTapiola 2012. Tapiola 2012, 2–6.)