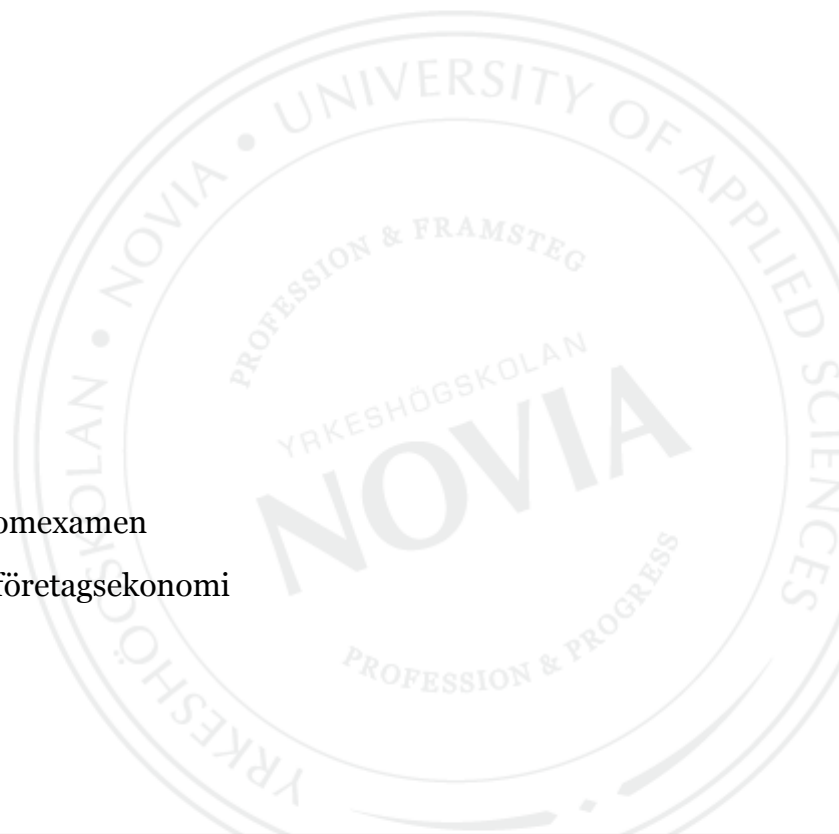


En fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag

Case: LokalTapiola

Lena Lindberg

Examensarbete för tradenomexamen
Utbildningsprogrammet i företagsekonomi
Raseborg 2013



EXAMENSARBETE

Författare: Lena Lindberg

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Raseborg

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Inger Tallgård

Titel: En fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag – Case: LokalTapiola

Datum: 8.4.2013

Sidantal: 41

Bilagor: 0

Sammanfattning

En företagsfusion är på många sätt en komplicerad och mångfacetterad process. Såväl lagstiftningen som olika myndigheter ställer krav på hur processen skall genomföras, och inom vilka tidsramar. Då det gäller försäkringsbolag är det närmast försäkringsbolagslagen 521 som dikterar hur fusionsprocessen skall förlöpa. Syftet med detta arbete är att redogöra för hur en fusionsprocess ser ut mellan två ömsesidiga försäkringsbolag, samt vilka fördelarna respektive nackdelarna med en sådan fusion är. Vidare vill jag ta reda på hur fusionsprocessen ser ut på den lokala nivån, och hur arbetet ute på fältet påverkas av en pågående fusionsprocess.

I arbetet studerar jag en pågående fusionsprocess inom försäkringsbranschen, nämligen den mellan Lokalförsäkring och Tapiola, som bildat det nya bolaget LokalTapiola. Jag riktar speciellt in mig på ett av de nya regionbolagen inom LokalTapiola gruppen, LokalTapiola Sydkusten, som har verksamhet i Åboland, Västnyland samt på Åland. Förutom litteraturstudier görs även en kvalitativ undersökning bestående av två intervjuer med anställda inom LokalTapiola Sydkusten, som varit delaktiga i fusionsprocessen. I intervjuerna riktade jag främst in mig på vilka delar fusionprocessen bestått av, vilka för- och nackdelarna varit, hur man arbetat med fusionen på den lokala nivån samt hur fusionen sett ut från ett redovisningsperspektiv.

Språk: svenska

Nyckelord: fusion, fusionsprocess, försäkringsbolag

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Lena Lindberg

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Raasepori

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Laskentatoimi

Ohjaaja: Inger Tallgård

Nimike: Fuusio kahden keskinäisen vakuutusyhtiön kesken – Case: LähiTapiola /
En fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag – Case: LokalTapiola

Päivämäärä: 8.4.2013

Sivumäärä: 41

Liitteet: 0

Tiivistelmä

Yritysfuusio on monin puolin monimutkainen ja monitahoinen prosessi. Sekä lainsäädäntö että eri viranomaiset asettavat vaatimuksia sille, miten fuusio toteutetaan ja millaisen aikataulun mukaan. Kun puhutaan vakuutusyhtiöistä, vakuutusyhtiölaki 521 on se laki, joka sanelee fuusioprosessin etenemistä. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miltä fuusioprosessi kahden keskinäisen vakuutusyhtiön kesken näyttää, sekä mitkä ovat fuusion edut ja haitat. Lisäksi haluan selvittää, miltä fuusioprosessi näyttää paikallisesta näkökulmasta, ja miten meneillä oleva fuusioprosessi vaikuttaa työhön kentällä.

Opinnäytetyössä tutkitaan meneillä olevaa vakuutusalan fuusiota, eli fuusiota Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä. Nämä yhtiöt ovat fuusiollaan muodostaneet uuden yhtiön, LähiTapiolan. Työssä tutkitaan erityisesti LähiTapiola Etelärannikkoa, yhtä uusista alueyhtiöistä LähiTapiola-ryhmän sisältä. LähiTapiola Etelärannikolla on toimintaa Turunmaalla, Uudellamaalla sekä Ahvenanmaalla. Kirjallisuuskatsastuksen lisäksi tehdään laadullinen tutkimus, joka koostuu kahdesta haastattelusta, kahden LähiTapiolan työntekijän kanssa. Molemmat työntekijät ovat osallistuneet fuusioprosessiin. Haastatteluissa keskitytään pääasiallisesti siihen, mistä osista fuusioprosessi on koostunut, mitkä edut ja haitat ovat olleet, miten on työskennelty fuusion parissa paikallisella tasolla, sekä miltä fuusioprosessi on näyttänyt kirjanpitonäkökulmasta.

Kieli: ruotsi Avainsanat: fuusio, fuusioprosessi, vakuutusyhtiö

BACHELOR'S THESIS

Author: Lena Lindberg

Degree Programme: Business Administration

Specialization: Accounting

Supervisors: Inger Tallgård

Title: A Merger Between Two Mutual Insurance Companies – Case: LokalTapiola /
En fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag – Case: LokalTapiola

Date: 8 April 2013 Number of pages: 41 Appendices: 0

Summary

A merger is in many ways a complex and versatile process. The legislation as well as different authorities makes demands on how the merger process should be implemented, and within what time frame. As far as insurance companies are concerned, it is the Insurance Companies Act that sets the demands on the merger process. The purpose of this thesis is to describe what a merger between two mutual insurance companies looks like, and what the pros and cons of such a merger are. I also want to find out what the merger process looks like from a local viewpoint, and how the work in the field is affected by an on-going merger.

In my thesis I study an on-going merger process within the insurance industry, the one between Lokalförsäkring and Tapiola, which have now merged into a new company called LokalTapiola. I especially concentrate on one of the new regional companies within the LokalTapiola group, LokalTapiola Sydkusten. LokalTapiola Sydkusten is active in the southern part of Finland; in Åboland, Västnyland and on the Åland Islands. In addition to my literature studies I also completed a qualitative study, consisting of two interviews with employees within LokalTapiola Sydkusten. Both employees have worked on the merger process. In my interviews I concentrated on which parts the merger process has consisted of, what the pros and cons have been, how they have worked on the merger on the local level, and how the merger has looked from an accounting standpoint.

Language: Swedish Key words: merger, merger process, insurance company

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och problemformulering	1
1.2	Avgränsningar	2
1.3	Forskningsfrågor	2
1.4	Metod	2
2	Fusion	3
2.1	Vad är en fusion?	3
2.2	Fusionsprocessen	4
2.3	Fusionens för- och nackdelar	6
3	Försäkringsbolag i Finland	8
3.1	Vad är ett ömsesidigt försäkringsbolag?	8
3.2	Vad är en försäkringsförening?	9
3.3	Varför fusionera två ömsesidiga försäkringsbolag?	9
3.4	Vilka är riskerna och nackdelarna med en fusion av två ömsesidiga försäkringsbolag?	11
4	Fusionen och lagstiftningen	12
4.1	Lagstiftningen om fusionen mellan två ömsesidiga försäkringsbolag	12
5	Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola	16
5.1	Bolagens bakgrund	16
5.1.1	Lokalförsäkring	16
5.1.2	Tapiola	18
5.2	Hur har fusionen fått sin början?	19
5.3	LokalTapiolas fusionsprocess	19
5.3.1	Fusionsprocessens nyckeltal	20
5.4	LokalTapiola idag	21
5.4.1	LokalTapiola Sydskusten	22
6	Undersökning	23
6.1	Intervju med Jan-Erik Järvinen 4.4.2013	23
6.1.1	Bakgrund	23
6.1.2	Allmänt om fusioner	24
6.1.3	Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola	26
6.2	Intervju med Thomas Norrgård 5.4.2013	29
6.2.1	Bakgrund	29
6.2.2	Allmänt om fusioner	30
6.2.3	Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola	30

7	Diskussion.....	35
8	Avslutning.....	38
	Källförteckning.....	39

1 Inledning

En företagsfusion är på många sätt en komplicerad och mångfacetterad process, som både myndigheter och lagstiftning sätter krav på. Den juridiska processen är dock bara en del av fusionsprocessen som helhet. Då två bolag skall fusioneras innebär det ett stort planeringsarbete redan långt innan fusionsprocessen sätts i rullning. De juridiska aspekterna är en sak, men förutom dem måste också alla praktiska problem med sammanslagningar av datasystem och så vidare lösas. Dessutom innebär en fusion också en sammanslagning av två olika företagskulturer och två olika personalteam. Skillnaderna i företagskultur måste överkommas och man måste få personalen att känna tillhörighet i det nya teamet.

För att få en bättre inblick i hur en företagsfusion går till, och vad den innebär med såväl nackdelar som fördelar, har jag valt att fördjupa mig i den pågående fusionen mellan de två ömsesidiga försäkringsbolagen Lokalförsäkring och Tapiola. Eftersom jag själv jobbar med försäkringar är det speciellt intressant för mig att sätta mig in i en fusion som berör just försäkringsbranschen.

1.1 Syfte och problemformulering

Då två stora bolag fusioneras och skall bilda en ny helhet är det frågan om en lång och mångfacetterad process. Två företagskulturer skall sammanföras och en ny helhet skall skapas. Dessutom är det en lång juridisk process att fusionera två bolag. På den lokala nivån, det vill säga ute på fältet i de enskilda kontoren, innebär detta en rad förändringar. Personalen skall ta till sig ett nytt bolagsnamn, vänja sig vid nya processer och lära sig använda nya program, samt lära känna sina nya arbetskamrater inom organisationen.

Syftet med arbetet är dels att redogöra för vad en fusion av två ömsesidiga försäkringsbolag innebär, dels vad för- och nackdelarna med en dylik fusion är. Vidare är tanken att på den lokala nivån ta reda på vad fusionen fört med sig, och hur det påverkat arbetet i det lokala regionbolaget LokalTapiola Sydskusten.

1.2 Avgränsningar

I arbetet skriver jag allmänt om vad en fusion innebär, men koncentrerar mig på fusioner mellan ömsesidiga försäkringsbolag. I min undersökning koncentrerar jag mig på fusionen mellan försäkringsbolagen Lokalförsäkring och Tapiola. Speciellt fokus lägger jag på hur processen förlöpt för LokalTapiola Sydkusten.

1.3 Forskningsfrågor

I mitt arbete ställer jag följande forskningsfrågor:

- Vad innebär en fusion av två ömsesidiga försäkringsbolag?
- Vad är för- och nackdelarna med en dylik fusion?
- Hur har fusionsprocessen förlöpt för LokalTapiola som helhet, och hur har den förlöpt på den lokala nivån inom LokalTapiola Sydkusten?

1.4 Metod

Arbetet baserar sig framförallt på litteraturstudier, för att få svar på de forskningsfrågor jag har ställt. Jag tittar också på vad den finska lagstiftningen ställer för krav på en dylik fusionsprocess. För en närmare inblick i vad fusionen inneburit på den lokala nivån, intervjuar jag två anställda i chefsposition vid LokalTapiola Sydkusten.

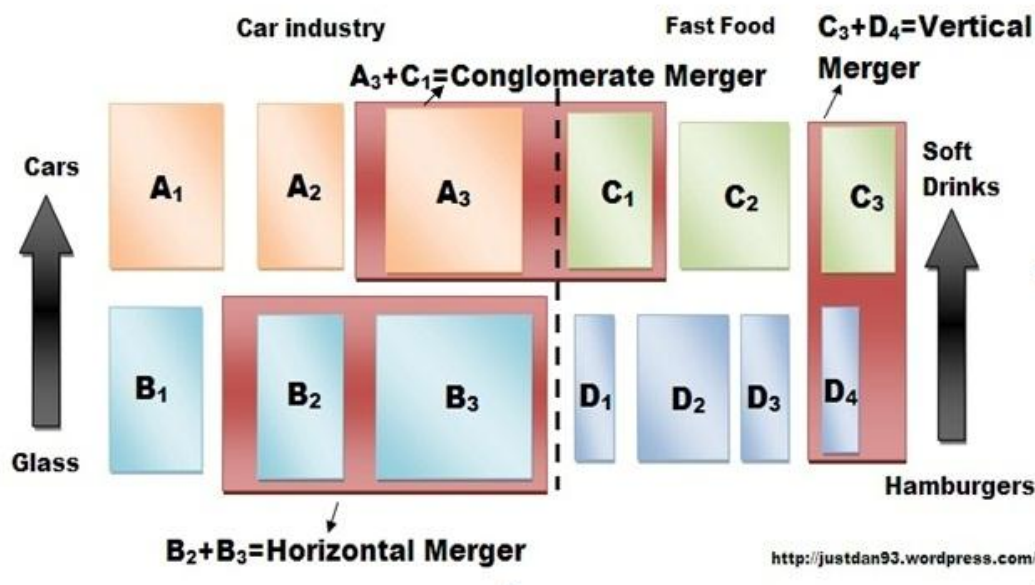
2 Fusion

Fusioner och företagsköp ökade globalt sett mycket kraftigt under 1990-talet. Utvecklingen har fortsatt i samma riktning. Sven-Erik Sjöstrand, professor i företagsekonomi vid handelshögskolan i Stockholm, sade i slutet av 1990-talet, att den våg av fusioner vi sett fram tills dess bara var början av vad som komma skulle. (Ekwall & Karlsson 1999). Med facit i handen, dryga tio år senare, kan vi lätt konstatera att Sjöstrand hade rätt i vad han förutspådde. Idag kan man inte öppna en dagstidning, eller titta på nyheterna i TV:n, utan att höra om flertal stundande fusioner runt omkring oss.

2.1 Vad är en fusion?

Då två eller flera företag beslutar sig för att gå ihop med varandra, för att skapa en större helhet, kallas detta för en fusion. Fusion är ett arrangemang, ett verktyg, som används i företagsvärlden för att sammanföra två eller flera företag till ett företag, med syftet att effektivisera den ekonomiska förmågan samt förbättra företagets ställning på marknaden. (Fuusio – Fuusion määritelmä u.å.).

Det finns tre olika typer av fusioner. Vilken typ av fusion det är frågan om bestäms utifrån om företagen som fusioneras är verksamma i samma bransch eller inte. Då företagen som fusioneras återfinns inom samma marknadsområde och betjänar samma kunder, kallas fusionen för horisontell. Motivationen bakom en horisontell fusion är främst att stärka positionen på marknaden. En annan typ av fusion är en så kallad vertikal fusion. En vertikal fusion är det frågan om då företagen som fusioneras befinner sig inom samma produktionskedja. Genom en fusion kan man minska kostnaderna för till exempel handel mellan företagen i fråga. Motivet är att sänka produktionskostnaderna. Den tredje typen av fusion kallas för konglemerisk. En konglemerisk fusion sker mellan företag som återfinns på skilda marknadsområden, och som inte på något sätt anses vara beroende av varandra. Motivet bakom en sådan fusion kan vara att öka bredden av produkter, och också ofta att växa utanför hemlandets gränser. (Moisio 2010).



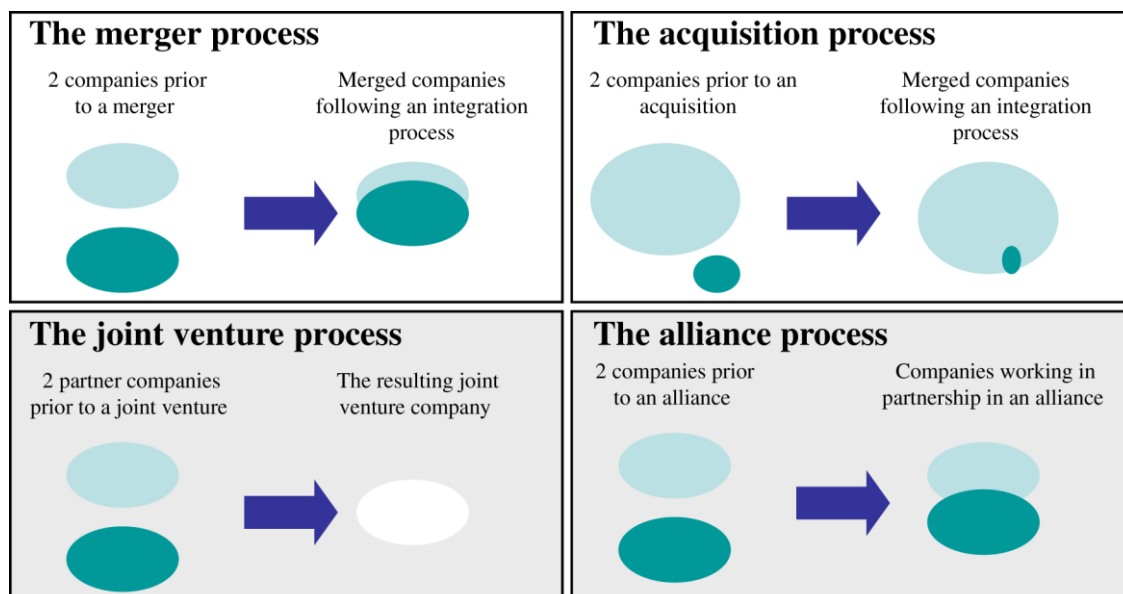
Figur 1. Olika typer av fusioner. (The Anti-Combines Laws & Merger Types 2012).

2.2 Fusionsprocessen

En fusion kan utgöras av att ett mindre bolag fusioneras med ett större, eller genom att två eller flera olika företag går samman och bildar ett helt nytt företag. Oftast är det frågan om att två företag enhälligt beslutar sig för att gå samman och bilda ett nytt bolag. Dock är en fusion med ett helt jämlikt slutresultat sällan möjlig att förverkliga. Ett utav företagen blir oftast mer dominant än det andra, vilket bestäms på basis av marknadsställning, storlek eller omsättning. Med andra ord är alltså den vanligaste formen av företagsfusion den, att ett mindre företag går samman med ett större. (Fusion – Fusion määritelmä u.å.).

En annan typ av fusion är ett så kallat företagsförvärf. Med företagsförvärf menas att ett företag tas över mot företagsledningens eller ägarnas vilja. Detta kan exempelvis ske genom att köpa upp majoriteten av aktierna i ett företag. I dessa fall är det företaget som köpt upp aktierna som är den dominantanta parten i fusionen, och bestämmer också långt själv hur det nya större bolaget skall utformas. Ibland är syftet inte ens att slå ihop företagen och forma ett nytt bolag, utan tanken bakom fusionen är helt enkelt att minska

konkurrensen eller minimera riskerna för det egna bolaget. (Fuusio – Fuusion määritelmä u.å.; Ekwall & Karlsson 1999).



Figur 2. Olika fusionsprocesser. (A Comparative Overview of the Impact of Cultural Diversity on Inter-Organisational Encounters 2007).

Förutom fusionens rent tekniska och juridiska process, som jag går närmare in på i kapitlet om lagstiftningen, är det också till stor del frågan om en sammanslagning av två olika företagskulturer. Med företagskultur menas det sätt man lever, jobbar på och tänker inom företaget, samt vilka värderingar företaget väljer att lyfta fram. Alla företag utvecklar naturligtvis sin egen kultur, och ibland kan den till och med vara till en del, eller helt och hållet, densamma som företagets affärsidé. (Kronstam 2002). Då två företag med två olika företagskulturer fusioneras, skall även dessa två kulturer bli en. Detta är många gånger den svårare och mer tidskrävande delen av en fusion.

Resan mot att sammanlänka de två olika kulturerna kan liknas vid ett äktenskap enligt Ekwall och Karlsson (1999). Två parter skall ingå i ett långvarigt förhållande, och det är lätt att lova att man skall älska varandra i nöd och lust. Men verkligheten ser ofta annorlunda ut, och det är kanske inte så enkelt att hålla vad man lovat. Speciellt likt ett äktenskap är en företagsfusion då man utgår ifrån att det inte är första äktenskapet för någondera parten. Båda parterna har redan med sig en hel del erfarenheter och värderingar från sitt

tidigare liv, och utmaningen här är att hitta ett sätt att kompromissa. De anställda liknar Ekwall och Karlsson (1999) vid barn från de tidigare äktenskapen. De har oftast inte ens fått en chans att göra sin röst hörd inför ingången av det nya äktenskapet, och är av den orsaken skeptiska och kanske inte fullt så entusiastiska som "mamman och pappan". De har i sina tidigare respektive familjer utvecklat sina egna vanor och värderingar, en egen sammanhållning, och då är det bara naturligt att det finns en rädsla för vad de nya familjemedlemmarna skall föra med sig. För att på ett framgångsrikt sätt kunna genomföra fusionen, kunna ingå ett lyckligt äktenskap, är det viktigt att komma ihåg att trots att det ofta är frågan om stora företag med hundratals anställda, så är det alltid på individnivå mötet sker. Det är människor, främlingar, som skall lära känna varandra, komma överens, kompromissa och i slutet av processen utforma en helt ny gemensam företagskultur. (Ekwall & Karlsson 1999).

2.3 Fusionens för- och nackdelar

Magnus Bild, som är forskare vid handelshögskolan i Stockholm, har genom sin doktorsavhandling kommit fram till att fusioner sällan är lönsamma. Faktum är att de oftast inte lönar sig alls. Detta kom han fram till genom att studera över tusen olika företagsfusioner. Också managementföretaget A T Kearney kom fram till liknande resultat i sin undersökning av 115 större globala fusioner mellan åren 1993-1996. Av bolagen de undersökte hade 58 % en sämre avkastning de två påföljande åren efter fusionen. Avkastningen låg i medeltal på minus 3 % för de 115 undersökta fusionerna. Detta är intressant med tanke på att motivet bakom en fusion oftast är att växa, att uppnå en större marknadsandel och att öka omsättningen och avkastningen. (Ekwall & Karlsson 1999).

Funderar man då istället på var företagen skulle befinna sig idag om de inte fusionerats, så är det betydligt svårare att spekulera om. Vid den tidpunkt då fusionsbeslutet togs kanske fusionen var lika mycket en absolut nödvändighet för företagets överlevnad, som ett försök till att uppnå en större marknadsandel. Den strategi företaget har då fusionen påbörjas är också ofta uppbyggd av ett mer långsiktigt tänkande. Även om fusionen inte är lönsam de första åren och kanske till och med drar ner resultatet, så kan de positiva

resultaten komma senare, längre fram i tiden. Eftersom ingen kan förutspå framtiden och vad den för med sig med tanke på marknaden och tillväxten, så är det svårt att säga precis under vilka förutsättningar en fusion kommer visa sig bli lyckad. Men enligt Bild har det visat sig att företagsförvärv ofta är de fusioner som uppvisat de bästa resultaten. Dessa fusioner sker ofta mer eller mindre oplanerat. För att utjämna risker och minska konkurrensen slår man till och köper upp ett företag innan någon annan hinner göra det. Detta innebär också att de företag som blivit uppköpta oftast får fortsätta med sin verksamhet som tidigare, vilket även eliminerar problemet med att sammanföra två olika företagskulturer. (Ekwall & Karlsson 1999).

Då man ser på för- och nackdelarna med de olika typerna av fusioner, horisontell, vertikal och konglomerisk, så finns det vissa skillnader. Vid en horisontell fusion befinner sig företagen redan inom samma marknadsområde, och har till en del funktioner som överlappar varandra. Genom att fusioneras kan man minska på kostnaderna genom att centralisera och ta bort de enheter som utför samma arbete. Tyvärr betyder detta ofta att många anställda förlorar sina jobb. Man behöver helt enkelt inte två personer som sysslar med samma sak. Ser man sedan på en vertikal fusion, så handlar det för det mesta om att minska transaktionskostnaderna samt att säkra tillförseln av råvaror. Genom en fusion av två företag i samma produktionskedja kan man eliminera kostnaderna för handel mellan dessa två företag. En konglomerisk fusion å sin sida kan handla om att utveckla sin affärsverksamhet på helt nya marknadsområden, och på så sätt få en ökad avkastning. (Moisio 2010).

3 Försäkringsbolag i Finland

Försäkringsbolagen i Finland är typiskt sett endera aktiebolag eller ömsesidiga bolag. Skillnaden ligger i ägandet. I ett aktiebolag är det aktieägarna som innehar makten, och det är också de som skördar vinsterna då bolaget klarar sig bra. I ett ömsesidigt bolag å andra sidan är det försäkringstagarna, kunderna, som är delägare i bolaget. Försäkringstagarna, det vill säga delägarna i bolaget, har rätt att påverka beslutsfattandet i samband med bolagsstämman. Då företaget gör vinst är det försäkringstagarna som skall gynnas av det, vilket i praktiken sker bland annat genom kundåterbetalningar och premiesänkningar, samt genom att bevilja kunden olika rabatter. (Vakuutusyhtiöt 2013; LähiTapiola 2013).

3.1 Vad är ett ömsesidigt försäkringsbolag?

Ett ömsesidigt försäkringsbolag är ett försäkringsbolag ägt av dess kunder, det vill säga försäkringstagarna. Försäkringstagarna är delägare i bolaget, och har med andra ord också rätt att påverka hur bolaget styrs. Delägarna har också rätt att dra nytta av bolagets framgång. Bolagsformen påminner mycket om ett andelslag. Förutom försäkringstagarna är också ägarna till de så kallade garantiandelarna, eller garantikapitalet, delägare i bolaget. Med garantiandelar menas i bolaget investerat eget kapital, som det inte finns någon återbetalningsskyldighet på. (LähiTapiola 2013; LähiTapiola 2011). Dock är röstantalet på bolagsstämman begränsat för ägarna av dessa garantiandelar. Enligt Finlands försäkringsbolagslag (2008/521 § 9, mom. 1) får garantiandelsägarnas röstantal vara högst en tiondel av det på bolagsstämman representerade röstantalet.

Bolagsstämman är det högst beslutande organet inom ett ömsesidigt försäkringsbolag. Bolagsstämman utser bland annat förvaltningsrådet och revisorerna, fastställer bokslutet samt beviljar ansvarsfrihet för styrelsen och den verkställande direktören. En märkbar skillnad mellan ett aktiebolag och ett ömsesidigt bolag är förvaltningsrådets betydelse. Inom ett ömsesidigt försäkringsbolag besitter det på bolagsstämman utsedda

förvaltningsrådet mycket makt, samt har en viktig övervakande roll inom bolaget. Bland annat är det förvaltningsrådet som utser medlemmarna i styrelsen. (LähiTapiola 2011).

3.2 Vad är en försäkringsförening?

Försäkringsföreningarna representerar det äldsta skadeförsäkringsförfarandet i Finland. Rötterna går tillbaka ända till 1700-talet. Kung Adolf Fredrik stiftade på 1770-talet en lag om grundandet av så kallade brandstodsföreningar i Finland. Verksamheten var lokal, och alla socknar hade sin egen brandstodsförening. På den tiden var det enbart utifall en brand man försäkrade sina byggnader. Detta innebar att sockenbona hade ett gemensamt, ömsesidigt, ansvar för skadorna som uppkom till följd av en eldsvåda. Sockenborna delade alltså på risken, vilket är själva grundtanken bakom skadeförsäkringsverksamhet. (LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet u.å.).

Enligt lagen om försäkringsföreningar (1987/1250 § 1, mom. 2) är en försäkringsförening *"en på delägarnas ömsesidiga ansvar baserad försäkringsanstalt vars verksamhetsområde omfattar högst 40 kommuner inom ett enhetligt område"*. Lagen säger också att försäkringsföreningarna endast får bedriva frivillig skadeförsäkring, och får således inte bevilja lagstadgade försäkringar som exempelvis trafikförsäkringar. (Lag om försäkringsföreningar 1987/1250 § 4, mom. 2). Det forna ömsesidiga försäkringsbolaget Lokalförsäkring, numera en del av det nygrundade försäkringsbolaget LokalTapiola, ägdes av de ungefär 60 stycken lokala försäkringsföreningarna. Via det ömsesidiga försäkringsbolaget Lokalförsäkring kunde man även erbjuda sina kunder lagstadgade försäkringar. (LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet u.å.).

3.3 Varför fusionera två ömsesidiga försäkringsbolag?

Den allmänna utvecklingen de senaste åren har inom finans- och försäkringsbranschen präglats av mycket förändringar och stor rörelse på marknaden. Detta har lett till att allt flera bolag inom detta marknadsområde har jobbat för att bygga upp större enheter. Vad är då motivet bakom detta?

De främsta orsakerna bakom denna strategi är två till antalet. Den ena tungt vägande orsaken är kostnadseffektiviteten. För försäkringsbolagen innebär en fusion en möjlighet att effektivisera funktionerna, vilket i praktiken innebär att man slår samman de olika bolagens avdelningar och enheter. Genom att göra detta eliminerar man alla överlappande funktioner och kan på så sätt minska kostnaderna. En annan viktig aspekt av kostnadseffektiviseringen är möjligheten att kunna erbjuda kunden en helhetservice inom finans- och försäkringsbranschen. Genom att på samma ställe, och under samma bolagsnamn, kunna erbjuda kunden såväl bank-, finans- som försäkringstjänster ger man kunden en chans att koncentrera sina ärenden. För kunden betyder detta förutom en smidigare och tidseffektivare service, även att de genom att koncentrera sina affärer kan åtnjuta vissa ekonomiska förmåner. Den andra betydande orsaken bakom försäkringsbolagsfusioner är aktieägarnas krav på bolaget. Företaget bör naturligtvis ur aktieägarnas synvinkel hela tiden växa och öka sin avkastning. För att möjliggöra detta är en fusion ett av alternativen man kan ta till. (Holmberg 2013; Miten fuusio vaikuttaa asioihini? 2012).

För två ömsesidiga försäkringsbolag ser det dock lite annorlunda ut. De ömsesidiga försäkringsbolagen ägs av sina kunder, vilket betyder att man inte behöver fundera på att eftersträva aktieägarnas krav på avkastning. Istället ligger fokus på kunden, delägaren. Eftersom båda bolagen är ömsesidiga försäkringsbolag i grunden, betyder detta troligtvis att fusionen går smidigare att genomföra, än om det skulle ha varit frågan om ett aktiebolag och ett ömsesidigt bolag som fusioneras. De två ömsesidiga försäkringsbolagen har redan företagskulturer som delvis liknar varandra, och den stora gemensamma faktorn är som sagt kunden. Även om bolagens företagskulturer i övrigt skiljer sig från varandra, så är kunden den gemensamma nämnaren, och i och med den värderingen har bolagen betydligt lättare att hitta varandra. (Holmberg 2013).

3.4 Vilka är riskerna och nackdelarna med en fusion av två ömsesidiga försäkringsbolag?

Trots att trenden de senaste åren varit att skapa större enheter inom finans- och försäkringsbranschen, så finns det de som är skeptiska och förutspår att de här stora bolagen kommer att gå om intet innan de ens hunnit börja sin verksamhet på riktigt. Men vad är då orsakerna till att en fusion inte lyckas, och vilka nackdelar för den med sig för de anställda? (Holmberg 2013).

En av de stora stöttestenarna är skillnaderna i företagskultur, vilket jag också nämnde tidigare i arbetet. Fastän två ömsesidiga försäkringsbolag har samma grundvärdering, det vill säga kunden, så kan företagskulturerna i övrigt vara så olika varandra att en smidig fusion inte kan åstadkommas. Skillnaderna är helt enkelt för stora, och det kanske inte från början fanns en tillräckligt bra plan för att genomföra sammanslagningen av två olika företagskulturer. Eftersom denna samordning av olika kulturer måste ske på individnivå, är det möjligt att problemet ligger i ett missnöje bland de anställda. I de flesta fall kommer arbetsgivaren i ett väldigt sent skede ut med att en fusion skall äga rum, vilket inte ger arbetstagarna en chans att varken reagera eller påverka beslutet. De känner sig utelämnade och sammanhålligheten inom bolaget försämras. De anställda är i det skedet inte intresserade av att få integrationen att löpa smidigt, och i värsta fall kanske de beslutar sig för att lämna sina jobb. Detta har naturligtvis en stor negativ betydelse för bolaget, i och med att de riskerar förlora anställda med mycket kunnande och lång arbetserfarenhet. (Narasimhan 2009).

En annan faktor som kan komma att spela in på hur väl en fusion försäkringsbolagen emellan lyckas, är hur väl den är planerad i förväg. Risker är att företagets ledningar fastnar i prospekterna om att växa, få en större marknadsandel och en större avkastning, medan själva planeringen av de tekniska och praktiska detaljerna hamnar i skymundan. Då två bolag fusioneras är det en mängd funktioner som skall göras gemensamma för dessa bolag. Ett bra exempel är alla it-relaterade funktioner. Att sammanföra två olika system till ett fungerande och användarvänligt system är en lång och komplicerad process. Det är viktigt att man innan fusionen inleds lägger ner tillräckligt mycket tid på att utreda hur allt skall ske i praktiken, så att man sedan inte blir tagen på sängen när dagen stundar. (Narasimhan 2009).

4 Fusionen och lagstiftningen

Då en fusion skall äga rum är det även frågan om en rent juridisk process, som inte går att genomföra i en handvändning. I försäkringsbolagslagen (2008/521) och aktiebolagslagen (2006/624) är stadgat hur man skall gå tillväga med en företagsfusion i försäkringsbranschen, samt vilka begränsningar som finns i samband med detta.

4.1 Lagstiftningen om fusionen mellan två ömsesidiga försäkringsbolag

Enligt försäkringsbolagslagen (2008/521 § 2) kan ett försäkringsbolag, det överlåtande bolaget, fusioneras med ett annat försäkringsbolag, det övertagande bolaget. Detta sker genom att det överlåtande bolagets försäkringsbestånd, tillsammans med övriga tillgångar och skulder, flyttas över till det övertagande bolaget. Denna process sker utan likvidationsförfarande, vilket innebär att det överlåtande bolaget inte måste avveckla verksamheten med dess tillgångar och skulder, utan att de helt enkelt kan flyttas över som sådana. (Likvidation 2007).

Vidare säger lagen att det i fusionsplanen skall skrivas ned vad som avtalats angående delägarskap för det överlåtande bolagets delägare. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 2, mom. 3) Fusionplanen är ett skriftligt dokument som enligt försäkringsbolagslagen skall upprättas innan en fusion äger rum. Fusionsplanen skall dateras och undertecknas av samtliga bolag som ämnar ingå i fusionen. Fusionsplanen måste förutom ovan nämna del bland annat innehålla följande delar:

- de fusionerande bolagens organisationsnummer eller motsvarande identifieringsuppgifter, samt de fusionerande bolagens hemorter
- en utredning över orsaken till fusionen
- en plan för hur det överlåtande bolagets försäkringsbestånd, tillgångar samt skulder skall överföras till det övertagande bolaget
- ett förslag till fusionsvederlag och dess fördelning
- ett förslag till datum då fusionens verkställande skall registreras.

(Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 3; Aktiebolagslagen 2006/624 § 3).

Då fusionsplanen är uppgjord skall de fusionerande bolagens styrelser utse en eller flere revisorer, som skall ge bolagen ett utlåtande om fusionsplanen. I revisorernas utlåtande skall det framkomma om de anser att fusionsplanen *”ger riktiga och tillräckliga uppgifter om grunderna för bestämmande av fusionsvederlaget samt om fördelningen av vederlaget. I yttrandet till det övertagande bolaget skall dessutom nämnas om fusionen kan äventyra betalningen av bolagets skulder”*. (Aktiebolagslagen 2006/624 § 4, mom. 1). Då revisorerna har gett sitt utlåtande skall fusionsplanen lämnas in för registrering. Detta måste ske inom en månad från det datum då fusionplanen är daterad. Tillsammans med anmälan skall även revisorernas utlåtande lämnas in. Samtliga fusionerande bolag skall tillsammans göra anmälan till registermyndigheten. Om anmälan av någon orsak inte görs i tid, eller om registermyndigheten vägrar registrering, förfaller fusionen. (Aktiebolagslagen 2006/624 § 5).

De fusionerande bolagen måste även ansöka om samtycke av Försäkringsinspektionen senast en månad efter fusionsplanens undertecknande. Samtidigt ansöker man om att fastställa bolagsordningen för det nya bolaget. Om Försäkringsinspektionen inte anser att fusionsansökan direkt bör förkastas, skall Försäkringsinspektionen utfärda en kallelse på försäkringsborgenärerna. Försäkrings-borgenärerna har då möjlighet att motsätta sig fusion genom att lämna in en skriftlig anmärkning till Försäkringsinspektionen. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 5). Också de borgenärer, inte försäkringsborgenärer, som har en fordran på det överlåtande bolaget som uppkommit innan fusionsplanen registrerats, har rätt att motsätta sig fusionen. Det överlåtande bolaget skall skicka in en ansökan till registermyndigheten om att en kallelse skall verkställas på dessa borgenärer. Borgenärerna i fråga har sedan tid på sig till det i kallelsen nämnda datumet, att meddela skriftligt att de motsätter sig fusionen. (Aktiebolagslagen 2006/624 § 6, mom. 1)

I de fusionerande bolagen är det dags för bolagsstämman att fatta ett beslut om fusionen. Detta beslut måste fattas innan utgången av den fjärde månaden från det att fusionsplanen registrerats. Bolagsstämmorna måste dock hållas senast en månad före det att borgenärernas skriftliga motsättningar beträffande fusionen skall vara inne hos registermyndigheten. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 7, mom. 1; Aktiebolagslagen 2006/624 § 9, mom. 3). Dessutom måste en del handlingar gällande fusionen ligga

framme på de fusionerande bolagens huvudkontor samt på deras nätsidor i minst en månad innan bolagsstämmorna hålls. Orsaken till detta är att delägarna har rätt att bekanta sig med bakgrunden till fusionen innan beslutet skall tas. Till dessa handlingar hör enligt försäkringsbolagslagen (2008/521 § 8) bland annat följande dokument:

- fusionsplanen
- de fusionerande bolagens bokslut, verksamhetsberättelser samt revisionsberättelser för de senaste tre åren
- en förteckning över beslut om utbetalningar som de fusionerande bolagen gjort efter den senaste räkenskapsperioden
- alla delårsrapporter de fusionerande bolagen gjort efter den senaste räkenskapsperioden.

Då bolagsstämmorna gjort sina beslut angående fusionen, så skall besluten genast meddelas till Försäkringsinspektionen. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 7, mom. 3) Försäkringsinspektionen kan då ge sitt samtycke till fusionen, förutsatt att fusionen inte riskerar de försäkrade förmånerna eller äventyrar sunda och försiktiga affärsprinciper i samband med de fusionerande bolagens verksamhet. Ger Försäkringsinspektionen sitt samtycke till fusionen skall de fusionerande bolagen inom sex månader lämna in en anmälan till registermyndigheten om verkställande av fusionen. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 12, mom. 1). Till den anmälan skall bifogas styrelseledamöternas och verkställande direktörernas försäkran om att man tagit försäkringsbolagslagen i beaktande då man planerat fusionen. Bifogas skall också revisorernas utlåtande (som även bifogades till fusionsplanen), samt de fusionerande bolagens beslut om fusion (som tagits av bolagsstämmorna). Förutom dessa dokument skall också ett intyg över Försäkringsinspektionens samtycke bifogas till anmälan. (Aktiebolagslagen 2006/624 § 14; Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 12, mom. 2).

Avslutningsvis har det övertagande bolagets styrelse skyldighet att senast en månad efter att verkställandet av fusionen har registrerats, meddela om fusionen för allmänheten. Offentliggörandet skall ske i Officiella tidningen eller i minst en tidning som ges ut på det överlåtande bolagets hemort. I samband med detta ges information åt alla försäkringstagare i det överlåtande bolaget (som inte har deltagit i beslutet om fusion),

om möjligheten att säga upp sitt försäkringsavtal som en följd av fusionen. Försäkringstagaren har då rätt att inom tre månader från offentliggörandet säga upp sitt försäkringsavtal, även om han inte enligt lagen om försäkringsavtal (1994/543 § 12) skulle ha rätt till det. (Försäkringsbolagslagen 2008/521 § 14-15).

F A S I	1	Fusionsplan uppgörs - utredning över orsak till fusion - plan över hur tillgångar och skulder överförs till det övertagande bolaget - förslag till fusionsvederlag - förslag till datum för fusionens verkställande
		Revisorns utlåtande om fusionsplan Samtycke av försäkringsinspektionen Registrering av fusionsplan
F A S II	4	Bolagsstämman fattar beslut om fusionen - meddelas till Försäkringsinspektionen
		Kallelse på bolagets borgenärer - ansökan till Patent- och registerstyrelsen - registermyndigheten publicerar kallelsen i Officiella tidningen
F A S III	6	Anmälan om verkställande av fusionen
		Det överlåtande bolagets tillgångar och skulder övergår till det övertagande bolaget
		Anmälan av slutredovisning för registrering

Figur 3. Den juridiska fusionsprocessens tidsschema.

5 Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola

Den 7.2.2012 meddelade Lokalförsäkring Ömsesidigt Bolag och Tapiola-gruppen att de kommer att fusioneras, och därigenom bilda en ny ömsesidig finansgrupp. (Bergman 2012). Några månader senare, den 25.5.2012, hölls ordinarie bolagsstämmor där ett beslut om fusion fattades. Samtidigt lanserades finansgruppen nya marknadsföringsnamn, LähiTapiola, på svenska LokalTapiola. Namnet valdes på basen av en namntävling som ordnades för kunderna. Sammanlagt fick man in över 18 000 olika förslag, men namnet LähiTapiola var överlägset populärast då det föreslogs hela 5 100 gånger. (Bolagsstämmorna har fattat beslut om att Lokalförsäkring och Tapiola fusioneras 2012).

5.1 Bolagens bakgrund

För att få en bättre inblick i varför de två ömsesidiga försäkringsbolagen Lokalförsäkring och Tapiola beslöt sig för att fusioneras, är det av intresse att ta en titt på de bägge bolagens bakgrund och historia. Har bolagen flera gemensamma nämnare än bara den ömsesidiga bolagsformen?

5.1.1 Lokalförsäkring

Lokalförsäkring har anor långt tillbaka i tiden. Rötterna går tillbaka ända till 1700-talets Finland då de första brandstodsföreningarna grundades runt om i socknarna. Brandstodsföreningarna är alltså de som lagt grunden till de finländska försäkringsföreningarna, som i sin tur står för den äldsta formen av skadeförsäkrande i Finland. Redan då var försäkringsföreningarna ömsesidiga, det vill säga de ägdes av sina kunder, försäkringstagarna. (LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet u.å.).

Ett annat mycket viktigt årtal i Lokalförsäkrings historia och utveckling är år 1865. Det året utkom en kommunalförfattning som stadgade att kommunalstämman skulle få fatta besluten gällande brandstoden. Detta innebar att beslutsfattandet flyttades ut till

bygderna, i händerna på de som direkt berördes, nämligen de sockenbor som hade delaktighet i brandstodsföreningarna. Den första lagen som gällde brandstodsföreningarna kom ut 1908. I samband med den lagen bestämdes bland annat att återförsäkringen alltid skall vara obligatorisk. 1931 bildades föreningen Maaseudun Paloapuyhdistysten Liitto ry. Föreningen bildades för att sköta intressebevakningen av brandstodsföreningarna. Senare kom föreningen att få namnet Lokalförsäkring andelslag, och dess uppgift kom fortsättningsvis att vara skötseln av intressebevakningen för de olika försäkringsföreningarna. (LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet u.å.).

De första försäkringsföreningarna kom till 1933. Då gavs den första lagen ut om ömsesidiga skadeförsäkringsföreningar. I den lagen beskrevs vilka villkor en försäkringsförening skulle uppfylla för att få sina stadgar fastställda. Lagen kom att förnyas 1987, och följer sedan dess i det stora hela försäkringsbolagslagen. År 1983 blev namnet Lokalförsäkring gruppens gemensamma marknadsföringsnamn. Namnet användes såväl på lokal nivå som på riksomfattande nivå. (LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet u.å.).

Innan fusionen med Tapiola sattes i rullning bestod Lokalförsäkringsgruppen av mellan 50 och 60 olika lokalförsäkringsföreningar. Till dessa hörde i regionen Åboland, Åland och Västra Nyland, följande försäkringsföreningar:

- Korpo-Houtskär-Iniö Försäkringsförening
- Kimitoöns Försäkringsförening
- Brändö Försäkringsförening
- Nagu Försäkringsförening
- Lokalförsäkringsföreningen Ad Mare i Pargas

(Paikalliset lähivakuutusyhdistykset vuonna 2011, 2012).

Till Lokalförsäkringsgruppen hörde också Lokalförsäkring andelslag, som alltså skötte om intressebevakningen för försäkringsföreningarna. Därtill fanns Lokalförsäkring Ömsesidigt Bolag, som fungerade som återförsäkrings- och tjänstebolag för de lokala försäkringsföreningarna. (Lokalförsäkring skyddar festivalbesökare 2011).

5.1.2 Tapiola

Ömsesidiga Försäkringsbolaget Tapiola startade sin verksamhet fredagen den 18.6.1982, på Tapios namnsdag. Tapiola blev då till som resultatet av en annan fusion. Den fusionen skedde mellan försäkringsbolagen Aura och Pohja, som startat sin verksamhet i början av 1900-talet. 1982 tog Aura och Pohjas förvaltningsråd beslut om att fusioneras, och genom den fusionen att bilda det ömsesidiga försäkringsbolaget Tapiola. Tapiolas anor går dock, via de ömsesidiga försäkringsbolagen Aura och Pohja, ännu längre tillbaka i tiden. Närmare bestämt till en brandstodsförening som grundades 1857. Liksom Lokalförsäkring har alltså även Tapiola sina anor i den allra äldsta försäkringsverksamheten i Finland, brandstodsföreningarna. (LähiTapiola 2008).

Tapiola gruppen utvecklade sin verksamhet att även innefatta finanstjänster. Detta ägde rum år 2000 då Tapiola Omaisuudenhoito Oy och Tapiola Rahastoyhtiö Oy grundades. I maj 2007 ändrades namnet på Tapiola Rahastoyhtiö till Tapiola Varainhoito. Tapiola Omaisuudenhoito fusionerades i detta skedde med Tapiola Varainhoito. Det svenska namnet blev då Tapiola Kapitalförvaltning. Några år efter att Tapiolagruppen bildat sina finansbolag grundades även Tapiola Pankki Oy, Tapiola Bank Ab, år 2004. Tapiola gruppens fastighetstjänster fick ett eget bolag 2007, då Kiinteistö-Tapiola bildades. (LähiTapiola 2008).

Innan fusionen med Lokalförsäkring bestod Tapiola gruppen av tre ömsesidiga försäkringsbolag; Tapiola Försäkringsbolag (Vahinko-Tapiola), Tapiola Livbolag (Henki-Tapiola) samt Tapiola Pensionsbolag (Eläke-Tapiola). Dessutom var det ömsesidiga försäkringsbolaget Turva ett dotterbolag till Tapiola Försäkringsbolag. På finanssidan hade Tapiola gruppen innan fusionen bolagen Tapiola Bank samt Tapiola Kapitalförvaltning. Därtill hörde Kiinteistö-Tapiola och Tieto-Tapiola till gruppens bolag. Tieto-Tapiola var ett bolag som producerad adb-relaterade tjänster. (Tapiola 2013; LähiTapiola 2008).

5.2 Hur har fusionen fått sin början?

I en intervju av Holmberg (2013) ombeds Jan-Erik Järvinen, f.d. verkställande direktör för Lokalförsäkring Ad Mare och nuvarande vice verkställande direktör och förvaltningsdirektör för LokalTapiola Sydkusten, att berätta lite om bakgrunden till fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola. Han säger då att en stor rörlighet på finans- och försäkringsbranschen har gått att märka de senaste åren. Som en följd av det har alla försäkringsbolag försökt sträva efter att bygga upp större enheter. Han menar att trots den skepticism som existerar gentemot stora så kallade finanshus, så är det ändå många som fortfarande tror att det bästa sättet att locka nya kunder är att kunna erbjuda ett bredare spektrum av tjänster på samma ställe. Genom att erbjuda kunderna en helhetsservice med allt från banktjänster till skade-, liv- och pensionsförsäkringar, kan man vara med och konkurrera på marknaden. I och med fusionen kan LokalTapiola erbjuda alla dessa tjänster, på ett och samma fysiska ställe och under samma bolagsnamn.

I samma intervju tillfrågas Tapiolas f.d. regiondirektör för Egentliga Finland och samtidigt nuvarande LokalTapiola Sydkustens verkställande direktör, Kristian Nygren, hur LokalTapiola ämnar skilja sig från sina konkurrenter i framtiden. Nygren svarar att trots att mycket ännu är under arbete, så går LokalTapiola in för att synas på lokal nivå och ge sina kunder personlig service. Genom de nygrundade regionbolagen hålls beslutsfattandet åtminstone delvis kvar på den lokala nivån. Genom fusionen kan LokalTapiola förutom att erbjuda sina kunder ett bredare produktutbud och lokal service, dessutom erbjuda dem ett konkurrenskraftigt förmånssystem. (Holmberg 2013).

5.3 LokalTapiolas fusionsprocess

Den sjunde februari 2012 gick Lokalförsäkring och Tapiola ut med ett pressmeddelande. I pressmeddelandet meddelade bolagen att de kommer att fusioneras till en ömsesidig finansgrupp. Det centrala bolaget i finansgruppen bildas genom att fusionera Lokalförsäkring Ömsesidigt Bolag och Ömsesidiga Försäkringsbolaget Tapiola. Utöver centralbolaget, bildas 19 regionala ömsesidiga bolag, som skall erbjuda kunderna tjänster

och service inom försäkring, bank, sparande och placering. Regionbolagen å sin sida bildas genom en sammanslagning av ett antal försäkringsföreningar i de respektive regionerna. (Kuusisto 2012; LähiTapiola 2012).

Själva fusionsprocessen beräknades ta ungefär två år. I mars 2012, ungefär en månad efter att bolagen meddelat om fusionen, gav Konkurrensverket sin tillåtelse till fusionen. Den 25 maj 2012 hölls bolagsstämmor i de respektive fusionerande bolagen, med syftet att fatta ett beslut om fusion. Bolagsstämmornas beslut var positivt, och fusionen kunde därför fortgå som planerat. I samband med bolagsstämmorna lanserades även gruppens nya marknadsföringsnamn; LähiTapiola, på svenska LokalTapiola. I och med utgången av 2013 är det meningen att försäkringsbestånden skall överlåtas till de regionala bolagen. Under 2014 väntas fusionen vara helt avklarad. (LähiTapiola 2012; Bergman 2012; Bolagsstämmorna har fattat beslut om att Lokalförsäkring och Tapiola fusioneras 2012).

5.3.1 Fusionsprocessens nyckeltal

Per den 31.12.2011 hade Lokalförsäkringsgruppen en omsättning på nästan 21 miljoner euro. Motsvarande siffra för Skade-Tapiola var ungefär 836 miljoner euro. Skillnaden dessa siffror emellan vittnar tydligt om att Lokalförsäkring var det lilla bolaget som gick ihop med stora Tapiola. Då man vidare ser på de respektive bolagens premieinkomster år 2011, kan man ytterligare förstärka skillanden i storlek mellan de två bolagen. Skade-Tapiola hade 2011 en premieinkomst på drygt 712 miljoner euro, medan samma siffra för Lokalförsäkringsgruppen visade 347 miljoner euro. Dock kan man konstatera utifrån Lokalförsäkringsgruppen bokslut för år 2011, att premieinkomsterna vuxit med hela 6,5 % från föregående år. För Skade-Tapiola var motsvarande siffra ungefär 3 %.

Då man tittar på bolagens rörelseresultat kan man först och främst konstatera att bådadbolagen gjorde förlust 2011. Rörelseförlusten för Skade-Tapiola låg på hela 45,7 miljoner euro, medan Lokalförsäkringsgruppens motsvarande siffra visade en förlust på endast knappa 104 000 euro.

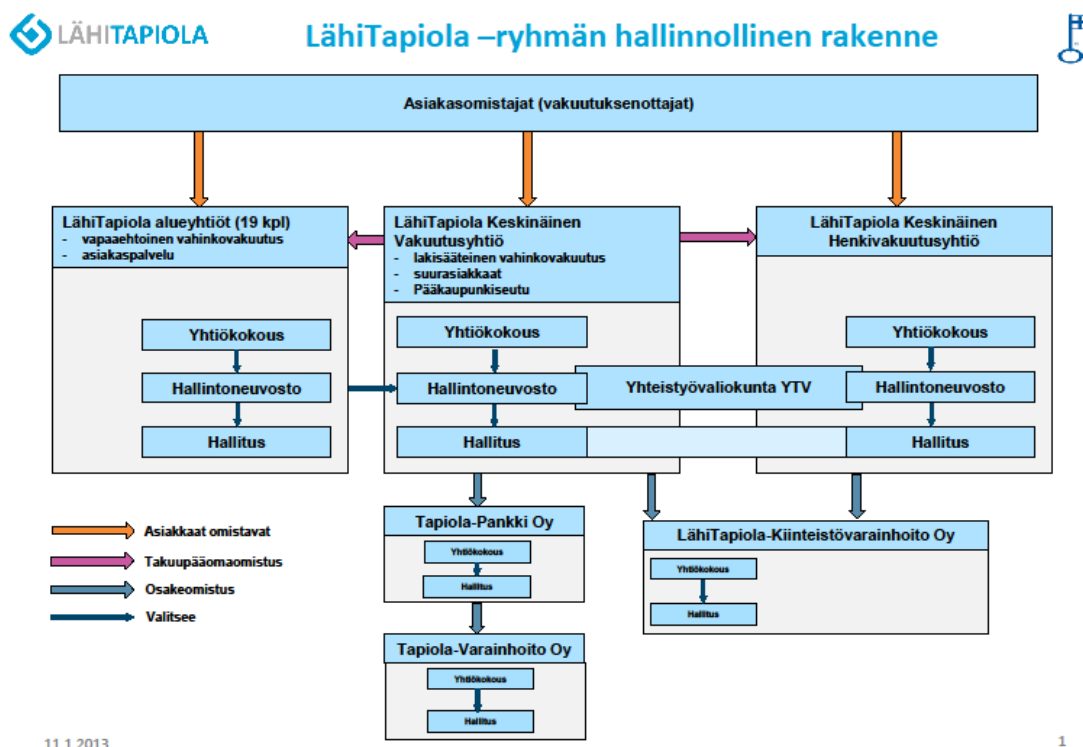
Vad beträffar personalen kan man utläsa att Lokalförsäkringsgruppen under år 2011 haft 1078 anställda, som bland annat betjänat kunderna i de över 220 kontoren runt om i

landet. Hela Tapiola gruppen hade närmare 3000 anställda. Detta innebär att man ingår i fusionen med en personal på ungefär 4000 personer. (Taloudellinen katsaus 2011; Lokalförsäkring – Verksamhetsberättelse och bokslut 2011 2012).

5.4 LokalTapiola idag

Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola är per dags datum ännu en fortgående process. Officiellt startade gruppen sin verksamhet den 1.1.2013. Samtidigt tillträdde Lokalförsäkrings f.d. verkställande direktör, Erkki Moisander, posten som chefsdirektör för finansgruppen LokalTapiola. Gruppen består idag av det centrala bolaget (skadeförsäkringsbolaget), LokalTapiola Ömsesidigt Försäkringsbolag, samt av 19 ömsesidiga regionbolag med egen beslutanderätt. Därtill består gruppen av ett livförsäkringsbolag, ett pensionförsäkringsbolag, en bank, ett kapitalförvaltningsbolag samt ett fastighetsförvaltningsbolag. (LokalTapiola startade sin verksamhet 2013).

Det högst bestämmande organet är bolagsstämman. På bolagsstämman utses ett förvaltningsråd, som i sin tur väljer en styrelse. Även regionbolagen har sina egna bestämmande organ. Precis som för centralbolaget och livbolaget, är det bolagsstämman som är det högsta beslutande organet. Bolagsstämman väljer sedan ett förvaltningsråd för sitt regionbolag, som i sin tur väljer en styrelse och även utser en verkställande direktör. (LähiTapiola 2013). Figuren nedan åskådliggör hur gruppen LokalTapiolas förvaltningsstruktur ser ut idag.



Figur 4. LokalTapiola gruppens förvaltningsstruktur.

5.4.1 LokalTapiola Sydskusten

Ett av regionbolagen inom finansgruppen LokalTapiola utgörs idag av LokalTapiola Sydskusten, på finska LähiTapiola Etelärannikko. I och med fusionen av Lokalförsäkring och Tapiola grundades LokalTapiola Sydskusten som ett av de 19 regionbolagen. Regionbolaget består idag av den forna Lokalförsäkringsföreningen Ad Mare (hemort Pargas, men även med många kunder i Åbo, St Karins och Raseborg), samt försäkringsföreningen i Nagu, försäkringsföreningen i Korpo-Houtskär-Iniö, försäkringsföreningen på Kimitoön och försäkringsföreningen på åländska Brändö. (Kuusisto 2012).

Som verkställande direktör för LokalTapiola Sydskusten fungerar Kristian Nygren, tidigare regiondirektör för Tapiola i Egentliga Finland. Som vice verkställande direktör och förvaltningsdirektör fungerar Lokalförsäkringsföreningen Ad Mares tidigare verkställande direktör, Jan-Erik Järvinen. (Kuusisto 2012; Bergman 2012).

6 Undersökning

För att komplettera den teoretiska delen av mitt arbete, valde jag att göra två kvalitativa intervjuer med två anställda inom LokalTapiola Sydkusten, som båda varit delaktiga i fusionsprocessen. Den ena intervjun gjorde jag med Jan-Erik Järvinen, före detta verkställande direktör vid Lokalförsäkringsföreningen Ad Mare, nuvarande vice verkställande direktör vid LokalTapiola Sydkusten. Den andra intervjun gjorde jag med Thomas Norrgård, före detta verkställande direktör vid Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsförening, nuvarande affärsverksamhetsdirektör vid LokalTapiola Sydkusten. Jag valde att intervjua dessa två personer eftersom de båda varit involverade i fusionsprocessen och har insikt i hur det har sett ut på den lokala nivån.

6.1 Intervju med Jan-Erik Järvinen 4.4.2013

6.1.1 Bakgrund

Jan-Erik Järvinen jobbar nu som vice verkställande direktör samt förvaltningsdirektör för det nybildade regionbolaget inom LokalTapiola gruppen; LokalTapiola Sydkusten, med placering i Pargas. Jan-Erik har på ett eller annat sätt jobbat med försäkringar nästan hela sitt arbetande liv. Han är utbildad filosofie magister med inriktning på försäkringsmatematik från Åbo Akademi, och har även senare avlagt en högre försäkringsteknisk examen. Efter sin magisterexamen jobbade Jan-Erik en kort tid som aktuarie på Pargas stad, men ganska snart kom han in i försäkringsbranschen. Under hela 19 år kom Jan-Erik att ha ett dubbeljobb. Han var dels verksamhetsledare vid Åbolands fiskarförbund rf, och detta utgjorde hans huvudsyssla. Men samtidigt, som bisyssla, var han även verkställande direktör vid Åbolands Fiskeriförsäkringsförening. År 2001 började Jan-Erik arbeta som verkställande direktör vid Lokalförsäkringsföreningen Ad Mare, och satt kvar på den posten ända tills början av 2013. I och med fusionen jobbar Jan-Erik nu som vice verkställande direktör vid LokalTapiola Sydkusten, då Kristian Nygren som tidigare jobbade som regiondirektör vid Tapiola i Egentliga Finland, utsågs till verkställande direktör för det nya regionbolaget.

6.1.2 Allmänt om fusioner

Då jag frågade Järvinen om han hade några tidigare erfarenheter av fusioner var svaret tvetydigt. Han sade att han själv inte har varit direkt delaktig i en fusion tidigare, men att fusioner nog har tagit plats runt omkring honom hela hans arbetsliv. Fusionsvågarna har kommit alltid med jämna mellanrum, och bland annat har han upplevt många försäkringsföreningar fusioneras i närområdena under årens lopp. Dessutom berättade Järvinen att han själv har skrivit en avhandling om fusioner då han tog sin högre försäkringstekniska examen. I sitt arbete hade Järvinen bland annat tittat på hur dagens Tapiola blivit Tapiola genom en hel del olika fusioner. Då han blickar tillbaka är det ganska långt samma tankar han har kring fusioner nu, som då när han skrev sin avhandling.

Jag frågade också av Järvinen vad han upplever som fördelar respektive nackdelar med en företagsfusion. Det första han nämner som en fördel i fråga om fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola är att båda bolagen hade en ömsesidig bolagsform även innan fusionen. Detta innebar att det till exempel inte fanns någon press från aktieägare som vill ha sin dividend. En annan stor fördel med just denna fusion, samt fusioner överlag, anser Järvinen vara möjligheten till specialisering. Inom Lokalförsäkringsgruppen har de olika föreningarna traditionellt sett fått vara mer eller mindre mångkonstnärer. För att kunna betjäna alla kunder inom den egna föreningen har personalen fått lära sig lite av allt, men inte egentligen haft möjlighet att fördjupa sig på olika områden. I och med fusionen menar Järvinen att personalen nu får möjlighet att specialisera sig på olika saker, vilket ökar sakkunskapen ute på fältet.

Som ytterligare en fördel med fusioner nämner Järvinen den ekonomiska rationaliseringen. På ett längre tidsperspektiv kan man effektivisera processerna och genom det minska på kostnaderna. Dock påpekar han att under de första påföljande åren efter en fusion, blir kostnaderna tillfälligt högre. Detta beror på att en fusion i sig kostar att genomföra, bland annat med tanke på alla processer som skall sammanföras eller nybildas.

Vad gäller nackdelarna ville Järvinen främst påskina de svårigheter som uppstår då två olika företagskulturer skall sammanföras. Då det gäller Lokalförsäkring och Tapiola har speciellt denna integration visat sig komma ta tid. För Lokalförsäkringsföreningarna har den lokala kulturen i stora drag präglat de olika föreningarna. De har varit inblandade i de

lokala närings- och föreningslivet, och på många orter fungerat ungefär som en hembygdsförening. Föreningarna har varit starka på sina respektive områden, och rätt så långt själva haft makten att bestämma över hur saker och ting skall göras. För Tapiola å andra sidan har allting styrts från huvudkontoret i Esbo, och kontoren ute på fältet har varit vana att ta order uppifrån utan chans att påverka. Denna skillnad har visat sig vara lite knepig att överkomma. Trots att det i samband med fusionen bestämts att de 19 regionbolagen skall vara starka och självständiga, så har det forna Tapiola moderbolaget svårt att hålla sig från att försöka berätta hur saker och ting skall skötas ute på fältet. Järvinen förutspår ändå att med tiden så kommer även denna skillnad i företagskultur att suddas ut.

Som en annan nackdel lyfter han fram rent praktiska saker som en fusion för med sig, men som lätt förbises i planeringsskedet. Som exempel lyfter han fram fusionen av de fem olika försäkringsföreningarna i Åboland, som alltså bildade ett utav de nya regionbolagen; LokalTapiola Sydskusten. De fem föreningarna som fusionerades hade tillsammans ca 30 stycken bankkonton, som med anledning av fusionen skall slås samman eller avslutas helt och hållet. En lite detalj kan tyckas, men som ändå kräver en del jobb. Som en annan aspekt av dessa praktiska delar av fusionen lyfter Järvinen också fram hela IT-sidans integration. Det är komplicerade system som skall slås ihop, och speciellt ihopslagningen av försäkringsbestånden visade sig vara utmanande.

Avslutningsvis tar Järvinen upp produktutvecklingen, som enligt honom kan vara såväl en fördel som en nackdel. Produktutvecklingen skall i och med fusionen vara gemensam för hela LokalTapiola gruppen och de 19 regionbolagen. Skillnaderna är dock rätt så stora. Medan den gamla Lokalförsäkringsgruppen håller sitt tänkande mer på den lokala nivån och vill kunna skraddarsy lösningar åt till exempel småföretagare ute på landsbygden, så tänker den forna Tapiola gruppen i mer större banor, och fokuset ligger mera på vad behovet är inne i städerna. Järvinen menar dock att bara denna balansgång gällande produktutvecklingen mellan de två fusionerande bolagen lyckas, så är det enbart en fördel med tanke på fusionen.

6.1.3 Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola

Jag frågade Järvinen hur fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola fått sin början, samt vad orsakerna bakom fusionen är. Han svarade då att det redan en längre tid varit mycket rörelse inom försäkrings- och bankbranschen. Trenden i Finland har varit att skapa stora finansieringsvaruhus, långt baserat på modeller från Europa och delvis också USA. Att de små enskilda försäkringsbolagen och bankerna söker nya samarbetspartners beror till stor del på det som Järvinen kallar för "EU-spöke". Med EU-spöket syftar han på det normsystem för försäkringsbranschen som man inom EU arbetat med i över 10 år redan, nämligen solvens II. Solvens II är ett regelverk som skall vara gemensamt för hela EU, och skall trygga försäkringsbolagens betalningsförmåga. Deadlinen för införandet av solvens II har redan skjutits fram ett antal gånger, men det nuvarande datumet för införandet är satt till den 1.1.2014. I praktiken innebär solvens II att de små försäkringsbolagen inte klarar sig om de inte fusionerar till större enheter.

Beträffande LokalTapiola fusionen berättar Järvinen vidare att det nog fördes diskussioner på många håll i landet, och andra alternativ undersöktes. Slutligen kom man dock fram till att fördelarna med en fusion med Tapiola var fler än nackdelarna. Diskussionerna kring fusionen pågick enligt Järvinen nog i kulisserna under flere år, men det räckte till årsskiftet 2011-2012 innan Järvinen själv fick vetskap om fusionen. Fusionen offentliggjordes i början av februari 2012. Då fusionsprocessen inleddes utsågs Jan-Erik Järvinen till dragare i sin region, det vill säga det var hans uppgift att sköta fusionen av de fem försäkringsföreningarna i Åboland, och bilda det nya regionbolaget LokalTapiola Sydskusten. Det var Järvinens uppgift att se till att processerna löpte som de skulle och inom utsatt tid.

Jag bad också Järvinen beskriva hur fusionsprocessen har sett ut för LokalTapiola och vilka delar den bestått av. Järvinen förklarade då att fusionen i princip är uppbyggd kring två olika steg. Först skulle de 55 försäkringsföreningarna inom Lokalförsäkringsgruppen fusioneras med varandra och bilda 19 nya regionbolag. I Åboland betydde detta att Lokalförsäkringsföreningen Ad Mare i Pargas samt försäkringsföreningarna på Korpo-Houtskär-Iniö, i Nagu, på Brändö och i Kimito skulle fusioneras och bilda ett av regionbolagen, nämligen LokalTapiola Sydskusten. LokalTapiola Sydskusten började officiellt sin verksamhet per den 1.1.2013. Det andra stora steget är det som ännu återstår innan fusionen kan slutföras, nämligen att överföra det gamla Tapiola

försäkringsbestånden i de olika regionerna till respektive regionbolag. Detta skall ske per den 31.12.2013, och innebär alltså att det försäkringbestånd Tapiola har i till exempel Åboland kommer att flyttas över till regionbolaget LokalTapiola Sydkusten. Förutom överföringen av försäkringsbeståndet återstår även slutregistreringen samt slutredovisningen.

Själva modellen för LokalTapiola gruppens sammansättning är tagen från det svenska bolaget Länsförsäkringar. Både Lokalförsäkring och Tapiola har under många år tidigare idkat samarbete med Länsförsäkringar. Eftersom modellen med ett centralbolag och flere starka självständiga regionbolag fungerat väldigt bra för Länsförsäkringar, beslöts det att även bygga upp den nya LokalTapiola gruppen här i Finland enligt den modellen.

Enligt Järvinen har hela fusionsprocessen planerats av en "ohjausryhmä" som tillsattes enkom för att planera och genomföra fusionen. Dragargruppen har i enlighet med försäkringsbolagslagen och i samråd med Finansinspektionen och Patent- och registerstyrelsen planerat hela fusionprocessen i förväg. Alla modeller, dokument och tidsramar har kommit därifrån, och för Järvinen på LokalTapiola Sydkusten har detta betytt att man följt en färdigt uppgjord modell. Järvinen berättar vidare att hela fusionsprocessen haft en ganska spänd tidtabell, vilket betytt att det inte funnits något rum att sväva ut och fundera på andra lösningar. Då jag frågar om de ute på fältet hade någon möjlighet att komma med synpunkter och invändningar gällande fusionen, så svarar han att de nog i princip blev "satta på pottan", och hade inget annat val än att följa den fusionsplan som gjorts upp. Dock påpekar Järvinen också att dragargruppen hade gjort ett stort förarbete innan fusionen drogs igång och att planeringen var bra. Dragargruppen har hela tiden legat steget före.

Järvinen berättar att han själv inom ramarna för fusionen främst samarbetat med de forna försäkringsföreningarna som bildat regionbolaget LokalTapiola Sydkusten. Detta samarbete har enligt honom löpt väldigt bra, vilket beror på att föreningarna haft mycket samarbete även tidigare under åren. De gamla föreningarna har tillsammans jobbat med fusionsprocessen och använt sig av gemensamma dokument och regelverk.

Då jag frågar Järvinen om hur fusionen sett ut från en redovisningssynvinkel, så svarar han genast att fusionen inte genomförts utifrån en ekonomisk kalkyl. Då fusionen påbörjades hade man en helt annan infallsvinkel än i många andra företagsfusioner.

Motivet bakom fusionen var inte ekonomisk, utan man utgick från att kunna ingå ett samarbete som skulle gynna kunderna på den lokala nivån. Av denna orsak säger Järvinen att inga noggrannare kalkyler gjorts upp. Naturligtvis har de kalkyler gjorts upp som bland annat försäkringsbolagslagen ställer krav på att skall finnas, men utöver dem inga extra.

De kalkyler som uppgjorts, till exempel för den bilaga som måste bifogas till fusionsplanen, har endast delvis gjorts upp av regionbolagen. Järvinen säger att han själv fick färdiga modeller som skulle fyllas i, och utifrån dem plockade han helt enkelt in siffrorna från bokföringen. Till en del gjordes dokumenten upp av centralbolaget, och i vissa fall kontrollerades dessa ännu av regionbolagen; för LokalTapiola Syd kustens del av Järvinen. Då det gäller de ekonomiska kalkylerna gjordes de främst upp genom samarbete mellan de två bolagens ekonomiavdelningar.

Då jag vidare frågar Järvinen om han anser att målen som ställts upp med fusionen uppnåtts så här långt, så konstaterar han kort och gott att det har de gjort. Slutredovisningen kan han än så länge inte uttala sig om, eftersom fusionsprocessen fortfarande inte är avslutad. Däremot konstaterar han att från den gamla Lokalförsäkringsgruppens sida sett så har de lyckats bra med att göra sin röst hörd igenom fusionsprocessen. Han nämner bland annat att av de 19 regionbolagens verkställande direktörer, så har hela 14 stycken bakgrund i Lokalförsäkring.

Jag ställer även Järvinen frågan om hur personalen i helhet påverkats av fusionen, samt om fusionen inneburit några förändringar för personalen på lokal nivå. Järvinen poängterar då genast att alla i personalen har övergått till det nya bolaget med samma avtal de hade tidigare. Dock tillägger han att det nog i framtiden kommer att ske nedskärningar av personalen. Järvinen tror att man sitter relativt säkert ute på fältet i regionbolagen, men att centralbolagets personal som nu uppgår till dryga 3000 definitivt kommer att skäras ned i något skede. Enligt Järvinens egen åsikt borde personalmängden minskas med åtminstone 1000 personer. Nu finns det alltför många överlappande processer menar han. På den lokala nivån inom LokalTapiola Syd kust har fusionen betytt att många av de 30 anställda fått nya roller och nya arbetsbeskrivningar. Delvis har det också anställts ny personal, istället för de gamla fransching företagarna som tidigare upprätthållit kundservicen för Tapiolas del i regionen. Järvinen berättar vidare att fusionen inneburit en hel del extra och annorlunda jobb för personalen. Man till och med

drömde om fusionshandlingar under den mest intensiva perioden. Nu säger Järvinen att personalen framför allt efterlyser arbetsro. En chans att återgå till det egentliga jobbet, nämligen kundservicen.

Avslutningsvis frågar jag Jan-Erik Järvinen om hur han ser på framtiden för LokalTapiola. Han börjar då med att pånytt konstatera att den största utmaningen för framtiden är att sammanföra de olika företagskulturerna. Han nämner också att det är viktigt att regionbolagen får fortsätta vara starka och självständiga, och att de får fortsätta med den lokala service som varit utgångspunkten för regionbolagen. Han fortsätter och konstaterar att om man bara lyckas med balansgången mellan de två forna bolagen, så kommer LokalTapiola klara sig bra. Man är ju i och med fusionen det största försäkringsbolaget i Finland idag. Å andra sidan kan man aldrig veta hur framtiden utspelar sig. Denna fusion är en del av försäkringsbolagens historia i Finland, men vem vet hur det ser ut om till exempel 10 år. Järvinen avslutar med att berätta att han själv kommer att avgå med pension vid 62 års ålder, det vill säga om drygt ett och ett halvt år. Fram tills dess kommer han att fortsätta sköta bland annat marknadsföring och ekonomi, samt bygga upp modeller för den kommande generationen.

6.2 Intervju med Thomas Norrgård 5.4.2013

6.2.1 Bakgrund

Thomas Norrgård jobbar idag som affärsverksamhetsdirektör vid det nya regionbolaget LokalTapiola Sydskusten, och är placerad ute på Korpo. Innan fusionen och fram till årsskiftet 2012-2013 var Norrgård verkställande direktör vid Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsförening. Det jobbet har han haft sedan 2006. I grunden är Norrgård utbildad till tradenom med inriktning på marknadsföring, och har dessutom en ekonomie magister examen med inriktning redovisning. Innan Norrgård började jobba med försäkringar år 2006, jobbade han fem år vid Viking Line. Eftersom han är hemma från skärgården och kände att han vill komma hem tillbaka, samt för att han trivs med ett jobb inom kundbetjäning, valde att han att börja jobba vid försäkringsföreningen på Korpo-Houtskär-Iniö.

6.2.2 Allmänt om fusioner

Jag frågade Norrgård om han har några tidigare erfarenheter av fusioner i sitt arbetsliv. Det hade han personligen inte, men visst hade han upplevt fusioner som tagit plats runt omkring honom inom försäkringsbranschen. Då jag frågade vad han anser att fördelarna respektive nackdelarna med en fusion är, svarade han utifrån den fusion han känner till, nämligen den pågående mellan Lokalförsäkring och Tapiola. Som en fördel tog han upp skötseln av den administrativa sidan. Då Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsförening nu är en del av LokalTapiola Sydkusten, innebär det att till exempel bokföringen görs gemensamt, vilket för Norrgård innebär mindre jobb med just den uppgiften. Som en annan fördel nämnde han också möjligheten för personalen att specialisera sig, men påpekade också att det inte gäller personalen placerade ute i skärgården. Där är resurserna för små för att kunna specialisera sig på ett visst område, och man måste känna till lite av varje för att kunna erbjuda en bra kundbetjäning.

Som en nackdel lyfte Norrgård fram att friheten nog till en viss del blivit mindre. Förut har man inom föreningarna själva bestämt om till exempel prissättningen av produkter, vilket inte längre är möjligt då hela bolaget skall följa en enhetlig linje. Dock säger han också att detta även kan ses som en fördel, den enhetliga linjen det vill säga. Det underlättar då alla föreningar följer samma linje. En nackdel upplever han också vara att det nu är ett större team att ta i beaktande då beslut skall fattas. Förut var det endast han själv och de två andra anställda vid försäkringsföreningen Korpo-Houtskär-Iniö som skulle enas, nu är hela teamet inom LokalTapiola Sydkusten ca 30 stycken personer, vilket innebär många fler viljor.

6.2.3 Fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola

Jag frågar Norrgård om han känner till när fusionen fått sin början, och om han vet vilka orsaker som låg bakom fusionsbeslutet. Han svarar då att han själv fått reda på fusionsplanerna den 6.2.2012, det vill säga endast en dag innan fusionen gjordes offentlig via ett pressmeddelande. Planeringen av fusionen misstänker han nog ha pågått i flere år, men säger att de större föreningarna inom Lokalförsäkring mer eller mindre diskuterat bakom ryggen på de mindre. På tapeten hade visserligen redan länge funnits

fusionstankar inom Lokalförsäkring. På grund av samarbetet med svenska Länsförsäkringar är det enligt deras modell med ett centralbolag och självständiga regionbolag man funderat. Visst har man vetat att en fusion måste ske i något skede säger Norrgård. Han fortsätter och berättar att då föreningarna i Åboland fick reda på fusionsplanerna, hölls ett antal möten föreningarna emellan. Där diskuterades vad man skulle göra, skulle man gå med i fusionen eller inte. Slutligen kom man fram till att man egentligen inte hade några andra alternativ än att gå med i fusionen. Man skulle inte klara sig som självständiga föreningar, och inga andra verkliga alternativ fanns till fusionen med Tapiola. Den ökade byråkratin och normsystemet för försäkringsbranschen solvens II har bidragit till att pappersarbetet åtminstone tredubblats under de senaste åren berättar Norrgård. Detta har varit bidragande orsaker till att man inom försäkringsbranschen försöker bygga upp större enheter. Detta i sin tur ökar dock pappersmängden ytterligare konstaterar Norrgård sen. Ju större företag desto mera byråkrati.

Jag frågar också Norrgård på vilket sätt han personligen har varit involverad i fusionen. Han berättar att han egentligen har levt ett dubbelliv. Dels har han som verkställande direktör vid Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsförening tagit hand om att avsluta det bolaget. Samtidigt blev han utnämnd till affärsverksamhetsdirektör vid det nya regionbolaget, och har därmed ansvar för försäljningssidan. I maj 2012 fick han veta att han aktivt skulle delta i genomförandet av fusionen, och sedan dess har det inneburit en hel del mer jobb än vanligt. Norrgård berättar att Jan-Erik Järvinen långt har organiserat upp fusionen föreningarna i Åboland emellan, men att man haft många gemensamma möten var man till exempel diskuterat hur försäljningssidan och skadehanteringen skall skötas inom det nya regionbolaget LokalTapiola Sydskusten.

Jag ber sedan Thomas Norrgård beskriva hur fusionsprocessen sett ut för dem på den lokala nivån. Det första han nämner är att tidtabellen varit väldigt spänd hela vägen. I februari 2012 offentliggjordes fusionsplanerna, och redan i maj skulle föreningarna i Åboland ta ett fusionsbeslut gällande fusionen till LokalTapiola Sydskusten. Detta innebar planeringsmöten i stort sett varje vecka. Då fusionen av föreningarna skulle genomföras använde man sig av en färdig schablon på 30 steg som dragargruppen för fusionen lagt upp. Då beslutet tagits skulle förstas även kontakten med myndigheterna skötas i enlighet med försäkringsbolagslagen. Finansinspektionen skulle bland annat godkänna fusionen. Allt detta stod klart i juni 2012. Under sommaren var fusionsprocessen mer eller mindre

lagd på is på grund av semestrar och så vidare, men återupptogs i augusti igen. Då berättar Norrgård att man började diskutera en gemensam strategi och gemensamma målsättningar, och dessutom valdes en styrelse för det nya regionbolaget. Officiellt började LokalTapiola Sydkusten sin verksamhet vid årsskiftet 2012-2013. Vidare påpekar Norrgård att fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola av många experter setts som en av de svåraste fusionerna i Finland genom tiderna på grund av den stora mängd föreningar som nu fusionerats till 19 regionala bolag. Dock tycker han att dragargruppen gjort ett bra förarbete och en bra planering, fusionsprocessen var noga genomtänkt innan den sattes i rullning.

Jag ställer även Norrgård frågan om hur bra han tycker att samarbetet och kommunikationen löpt, dels mellan föreningarna och dels med centralbolaget. Han svarar mig att kommunikationen föreningarna emellan löpt bra. De har haft ett nära samarbete redan tidigare, vilket nu har underlättat arbetet med fusionen. Kommunikationen med centralbolaget har också fungerat rätt så bra, men Norrgård konstaterar att det snarare har varit frågan om ett informationsöverflöd. Han ger som ett exempel att då han vid ett tillfälle var sjukledig i två dagar, så hade han 50 nya mejl i sin inbox då han kom tillbaka till jobbet. Det är så mycket att man inte mäktar med det. Norrgård hoppas att det så småningom skall bli en förändring på den här fronten, och att informationen skulle delas lite mer rationellt. Alla kan inte sätta sig in i alla delar av bolagets verksamhet.

Vidare frågar jag Norrgård hur involverad han varit i den rent redovisningsmässiga delen av fusionen. Han svarar då att Jan-Erik Järvinen har dragit det största lasset vad gäller uppgörande av kalkyler. Men naturligtvis har han behövt få siffror från de respektive föreningarna, och det har Norrgård alltså bidragit med. Han berättar att för att få en ingående balans i det nya regionbolaget, så måste ju boksluten för de gamla föreningarna färdigställas. Norrgård har alltså jobbat med att få bokslutet klart för Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsförening. Detta är ett arbete som krävt mycket resurser. På centralbolaget har man kanske inte riktigt förstått att LokalTapiola Sydkusten det facto måste färdigställa fem bokslut, medan man ju från Tapiolas sida endast haft ett att fundera på. Norrgård konstaterar vidare att den delen av fusionen som kunderna ser utifrån, som till exempel den nya skyltningen, är endast en liten liten del av arbetet i jämförelse med det som sker internt. Han nämner också här arbetet med att flytta över alla placeringar som gjordes i höstas. Den tidtabellen var särskilt stram och innebar mycket jobb. Vidare nämner han

alla ändringar som måste göras i datasystemen; FO-nummer som skall ändras och så vidare.

Jag ställer även Norrgård frågan om huruvida målen med fusionen uppnåtts så här långt. Han svarar mig att det har de nog delvis gjort, så här långt. Samtidigt menar han att det fortfarande finns mycket kvar att göra. Här tar han upp sammanslagningen av de två forna centralbolagen. Där anser Norrgård att det måste ske en hel del omorganiseringar och att en del av personalen helt enkelt måste bort. I nuläget är många av systemen och processerna överlappande. Om man inte tar tag i detta kommer man inte att uppnå de ekonomiska fördelarna med en fusion.

Då jag ställer Norrgård frågan om hur fusionen påverkat personalen och vad det har inneburit för förändringar i arbetet på den lokala nivån, svarar han att fusionen inte fört med sig några uppsägningar. Istället har man anställt till inom LokalTapiola Sydkusten. Eftersom Lokalförsäkring var så stark på området redan från tidigare, och i och med tillskottet från Tapiolas sida, behövdes mera resurser för att klara upp arbetsmängden. Norrgård fortsätter och berättar att man nog i början var väldigt rädda för att kontoret här ute på Korpo skulle stängas, men ganska snabbt blev det dock klart att så inte är fallet. Norrgård uppskattar man idag har nästan 95 procentig marknadsandel ute i skärgården. Beträffande personalens arbete konstaterar Norrgård att arbetet med fusionen nog ställt stora krav på personalen. Norrgård har själv varit mycket borta från kontoret då han deltagit i möten i huvudstadsregionen, och det i sig har medfört mera ansvar för de övriga anställda. Dessutom har de ju dels hamnat ändra på rutiner, sätta in sig i nya produkter och lära sig nya processer. Norrgård menar att det är väldigt viktigt för honom som förman att få teamet att fungera. *"En välmående personal är en effektiv personal"*. Utmaningen är att nu kunna få till en kompromiss 30 personer emellan, då det tidigare varit frågan om endast tre personer.

Jag ber Norrgård berätta lite om i vilket skede fusionen är just nu, och vad som ännu återstår. Norrgård förklarar att för LokalTapiola Sydkustens del är fusionen nu i slutskedet. Det som återstår är att hålla ett delägarmöte för försäkringstagarna i de forna försäkringsföreningarna, var bokslutet för bokslutsperioden 1.1.2012 till 31.12.2012 skall godkännas. Sedan är det endast skattedeklarationen som återstår. För LokalTapiola som helhet berättar Norrgård att fusionen nog inte blir helt klar på flere år ännu. 1.1.2014 skall

Tapiolas gamla försäkringsbestånd flyttas över till de nuvarande regionbolagen, vilket ännu för med sig en hel del jobb med de rent datatekniska lösningarna. Norrgård uppskattar att kanske först 2016-2017 kommer hela gruppen att ha helt gemensamma datasystem. I dagens läge sköts till exempel skadehanteringen via skilda kanaler. Han nämner också att produktutvecklingen tar sin tid, det går framåt en produkt i gången, och det kommer ta sin tid innan alla produkter är enhetliga för hela LokalTapiola gruppen.

Jag avslutar min intervju med Norrgård med att fråga dels hur han ser på framtiden för LokalTapiola Sydkusten, och dels hur han ser på sitt eget arbete i framtiden. För LokalTapiola Sydkustens del tror han inte att de har något att vara oroliga för. Framtiden tycker han ser ljus ut. LokalTapiola har en stor marknadsandel i området, och utmaningen ligger väl närmast i att bibehålla den. Norrgård beskriver det som att man går från att ha varit den som jagar, till att nu vara den som blir jagad. Norrgård tror att så länge man klarar av att behålla den lokala servicen och kan erbjuda kunderna den personliga servicen, så kommer det gå riktigt bra för LokalTapiola Sydkusten.

På det helt allmänna planet konstaterar Norrgård att försäkrings- och bankbranschen hela tiden fortsätter att röra på sig; bollen kommer inte att sluta rulla än. Däremot tror han att förändringarna i den närmaste framtiden kommer att koncentrera sig ganska långt till banksidan. Det är bara en tidsfråga innan bankerna i Finland söker nya vägar, speciellt med tanke på det spända läget världsekonomin befinner sig i just nu. Angående sitt eget arbete anser Norrgård att hans egna stora utmaning i den närmsta framtiden främst är att få tiden att räcka till. Samtidigt hoppas han att då arbetet under våren står klart med att avveckla den forna Korpo-Houtskär-Iniö försäkringsföreningen, så skulle arbetsbördan lätta en aning och han skulle kunna koncentrera sig på sin nya post som affärsverksamhetsdirektör. Avslutningsvis konstaterar Thomas Norrgård att så länge man har rätt inställning, en positiv inställning, till alla förändringar runt omkring sig, så klarar man sig bra. Samhället förändras hela tiden, och man måste klara av att anpassa sig. Dessutom säger han, så är det just utmaningarna som ger en motivation att fortsätta.

7 Diskussion

En företagsfusion mellan två bolag är en lång och tidskrävande process, som både myndigheterna och lagstiftningen ställer många krav på. Då det gäller en fusion mellan två försäkringsbolag är det långt försäkringsbolagslagen 521 som dikterar ramarna för fusionsprocessen. Lagen ställer krav på såväl dokument som skall lämnas in samt på tidsramarna för själv fusionsprocessen.

Fusionsprocessen mellan Lokalförsäkring och Tapiola är inget undantag. Fusionen har till och med varit mer komplicerad än de flesta fusioner som ägt rum i Finland. Thomas Norrgård berättade att fusionen har sagts vara en av de svåraste fusionerna i Finland genom tiderna. Detta beror på antalet bolag som fusionerats. Det är inte bara en fusion mellan Lokalförsäkring och Tapiola, utan det är många fusioner som tagit plats i och med bildandet av de 19 nya regionbolagen. De 19 regionbolagen har kommit till som resultat av fusioner mellan dryga 50 olika försäkringsföreningar.

En fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag kan dock konstateras vara en aning lättare än om det till exempel varit frågan om en fusion mellan ett ömsesidigt försäkringsbolag och ett försäkringsbolag i aktiebolagsform. Den ömsesidiga bolagsformen innebär att det inte finns några aktieägare som ställer krav på dividender. Både Jan-Erik Järvinen och Thomas Norrgård anser att detta är en stor fördel med fusionen. Man behöver inte ta hänsyn till den press på att göra vinst som skulle finnas om det varit frågan om aktiebolag. Järvinen påpekade även att de huvudsakliga orsakerna bakom fusion mellan Lokalförsäkring och Tapiola ju inte har med ekonomiska skäl att göra. I grund och botten var motivet att kunna trygga den lokala servicen som Lokalförsäkring alltid har försökt eftersträva.

En annan tydlig fördel med en försäkringsbolagsfusion, ur ett mindre bolag sett, kan man konstatera vara personalens specialiseringsmöjlighet. Järvinen och Norrgård är överens om att en av de stora fördelarna med fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola är just detta, att personalen nu har möjlighet att specialisera sig inom ett visst område. Det har det inte funnits personalresurser till tidigare. Personalens specialisering kan även det ses som ett sätt att rationalisera verksamheten och minska överlappande funktioner. Norrgård påpekar dock att ute i skärgården som han jobbar så är specialiseringen inte

möjlig, trots fusionen. Då de på Korpo exempelvis endast är tre anställda, så ställer det krav på personalen att kunna lite av allting.

Den främsta nackdelen med en försäkringsbolagsfusion är svårigheten med att sammanföra två olika företagskulturer. Såväl i min teoretiska del som i intervjuerna med Järvinen och Norrgård, framkommer det att det är en av de största utmaningarna. Järvinen förklarade att skillnaderna först och främst ligger i sättet att dra verksamheten. Lokalförsäkringsföreningarna har genom tiderna fungerat nästan som hembygdsföreningar på sina respektive orter, och faktiskt erbjudit kunderna den personliga servicen. Föreningarna har varit självständiga och mera samarbetat med sitt centralbolag, än att ta order därifrån. Inom Tapiola har man å andra sidan haft en mera toppstyrd organisation, det vill säga centralbolaget har berättat för kontoren ute på fältet hur saker och ting skall skötas. Härav uppstår problemet med att få till en enhetlig linje över hur verksamheten skall skötas.

Fusionsprocessen för LokalTapiola Sydkusten, det nya regionbolaget på området från Västnyland till Åboland och åländska Brändö, har förflytit bra men med en spänd tidtabell. Såväl Järvinen som Norrgård berättade att modellen för hur fusionsprocessen skulle fortlöpa, kom färdigt utplanerad från dragargruppen inom centralbolaget som på förhand planerat upp processen. I modellen ingick såväl bottnar för kalkyler som skulle göras upp, och deadlines för när vart och ett steg skulle vara klart. Något rum för att själva fundera ut stegen i fusionsprocessen upplevde varken Järvinen eller Norrgård att de hade. Dock poängterar de bägge två att planeringen som dragargruppen gjort var mycket bra. Dragargruppen har hela tiden varit steget före, och därför på ett ändamålsenligt sätt lyckats få fusionsprocessen att flyta utan större problem.

Fusionsprocessen har dock fört med sig en rad förändringar för personalen. En av riskerna med en företagsfusion är ju att man inte lyckas få det nya teamet att fungera. I och med fusionen mellan Lokalförsäkring och Tapiola har ingen i personalen förlorat sitt jobb. Hela personalen från båda bolagen har övergått med samma avtal till det nya bolaget. För LokalTapiola Sydkusten har personalen inte något att oroa sig för i framtiden heller, det var Järvinen och Norrgård överens om. Man har till och med anställt fyra nya medarbetare sedan fusionen fick sin början. Däremot menade de båda att en omorganisering inom det nya centralbolaget definitivt måste ske. Där jobbar nu närapå 3000 personer, som i

många fall utför samma jobb. De överlappande funktionerna där är alltså många. Järvinen ansåg att personalmängden där kunde minskas med åtminstone 1000 stycken. Norrgård i sin tur konstaterade att om nedskärningen av personalen inte sker inom centralbolaget, så kommer de ekonomiska vinningarna med en fusion aldrig att synnas hos den nya LokalTapiola gruppen.

Fusionen är fortfarande på hälft. Det sista arbetet med att avsluta de forna försäkringsföreningarna är som bäst i full gång. Boksluten skall stå klara den sista april, och efter det skall delägarmöten hållas för försäkringstagarna. Efter att boksluten godkänts är det bara skattdeklarationen som återstår för föreningarna, sedan är de ett minne blott. Först då föreningarnas bokslut står klara kan man göra upp den ingående balansen i de nya regionbolagen. Detta förklarade Norrgård för mig under intervjun.

För LokalTapiola som helhet och för LokalTapiola Sydkusten väntar sedan ännu överföringen av Tapiolas försäkringsbestånd till de regionbolagen, vilket enligt Järvinen skall ske per den 31.12.2013. Norrgård upplyste mig om att medan fusionen sett utifrån sedan är mer eller mindre klar, innebär det fortfarande en hel del arbete internt, innan man kan säga att fusionen är färdig. Ett gemensamt produktutbud skall utvecklas med en produkt i gången, och ännu efter den sista i år finns det många rent datatekniska frågor som skall lösas.

8 Avslutning

Syftet med detta arbete var att ta reda på vad en fusion mellan två ömsesidiga försäkringsbolag innebär, och vilka för- och nackdelar med en sådan fusion är. Därtill ville jag speciellt ta reda på hur fusionen sett ut för LokalTapiola, och på den lokala nivån för det nya regionbolaget LokalTapiola Sydkusten, verksamt på ett geografiskt område som sträcker sig från Västnyland i öster till Åboland och ända till åländska Brändö i väster. Genom mina litteraturstudier kunde jag skapa mig en uppfattning om vad en företagsfusion innebär, vilka olika typer av fusioner det finns samt vad för- och nackdelarna med en fusion anses vara. Jag fick också en inblick i de två fusionerande bolagens historia och hur den nya LokalTapiola gruppen har kommit att se ut i och med fusionen. För att få en bättre inblick i hur fusionsprocessen förlöpt och hur det påverkat arbetet på den lokala nivån, valde jag att göra två kvalitativa intervjuer med två anställda inom regionbolaget LokalTapiola Sydkusten, som båda varit involverade i arbetet med fusionen.

Jag var nöjd med mina intervjuer, och fick via dem en verklig inblick i hur fusionen förlöpt för det nya regionbolaget LokalTapiola Sydkusten. I båda mina intervjuer frågade jag hur fusionen sett ut från en redovisningssynvinkel. Detta visade sig vara en svår fråga för de intervjuade att svara på, eftersom fusionen fortfarande är på hälft och några siffror ännu inte finns att tillgå för den nya gruppen LokalTapiola. Om möjligheten funnits kunde det ha varit intressant att under det kommande året följa upp hur LokalTapiola gruppen fortsätter sin fusionsprocess, och vad det kommer att innebära rent redovisningsmässigt. För övrigt tycker jag att mina intervjufrågor fungerade bra, jag fick ut den informationen jag var på jakt efter, och bägge intervjuade hade mycket att berätta, och berättade gärna.

Arbetet har gett mig en bra uppfattning om vad en företagsfusion innefattar, och jag känner att jag har en bättre förståelse i varför så många företag idag väljer att fusionera. Det har varit speciellt givande att få ta del i hur fusionen sett ut för LokalTapiola Sydkusten, som ju är det regionbolag som verkar i den del av svenskfinland jag själv bor i.

Källförteckning

A Comparative Overview of the Impact of Cultural Diversity on Inter-Organisational Encounters (2007).

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1761000&show=html>
(hämtat: 13.4.2013).

Bergman, N. (2012). *Nya försäkringsbolaget har utsett ledningen.*

<http://svenska.yle.fi/artikel/2012/04/11/nya-forsakringsbolaget-har-utsett-ledningen>
(hämtat: 5.3.2013).

Bolagsstämorna har fattat beslut om att Lokalförsäkring och Tapiola fusioneras (2012).

http://omatalous.lahitapiola.fi/cs/Satellite?c=OTArticle_C&childpagename=Omatalous_fi%2FOTLayout&cid=1310376374044&pagename=OTWrapper (hämtat: 11.3.2013).

Ekwall, A. & Karlsson, S. (1999). *Mötet – En bok om kulturskillnader och ledarskap.* Vasa: Storkamp Media.

Fuusio – Mitä tarkoittaa fuusio? (u.å.).

<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/fuusio> (hämtat: 8.3.2013).

Holmberg, T. (2013). *Kunden i fokus när försäkringsbolag fusioneras.*

<http://omatalous.tapiola.fi/tietoa-meista/artikkeli/1310376928648/kunden-i-fokus-nar-forsakringsbolag-fusioneras> (hämtat: 5.3.2013).

Kronstam, K. (2002). *Det hållbara företaget – En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag.* Göteborg: IHM Publishing.

Kuusisto, A. (2012). *Lokalförsäkring och Tapiola – inget enkelt äktenskap.*

<http://www.abounderrattelser.fi/news/2012/02/lokalforsakring-och-tapiola-%E2%80%93-inget-enkelt-aktenskap.html> (hämtat: 13.3.2013).

Likvidation (2007). <http://www.formabolag.se/likvidation.html> (hämtat: 12.3.2013).

Lokalförsäkring skyddar festivalbesökare (2011).

<https://www.sttinfo.fi/release?0&releaseld=48215> (hämtat: 13.3.2013).

Lokalförsäkring – Verksamhetsberättelse och bokslut 2011 (2012).

http://www.lahivakuutusenvuosikertomus.fi/2011/data/Image/2011/Vuosik_OSK_ru_03052011.PDF (hämtat: 6.4.2013).

LokalTapiola – Finlands äldsta försäkringsverksamhet (u.å.).

<http://www.lahivakuutus.fi/SV/lokalforsakring/Information%20om%20Lokalforsakring/Sivut/default.aspx> (hämtat: 11.3.2013).

LähiTapiola (2013). *Hyvä hallintotapa LähiTapiolassa.*

http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Yhtiot/Vahinko-Tapiola/Hallintomalli/Etusivu.htm (hämtat: 11.3.2013).

LähiTapiola (2013). *Omistaja-asiakkuus.*

http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Omistaja-asiakkuus/etusivu.htm
(hämtat: 11.3.2013).

LähiTapiola (2012). *Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät, uuden ryhmän pääjohtajaksi Lähivakuutuksen Erkki Moisander.*

http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Lahivakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm (hämtat: 13.3.2013).

LähiTapiola (2011). *Selvitys Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2011.* <http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/2953433F-426F-4CF6-B9F3-FD38E6780200/0/SelvityshallintojaohjausjarjestelmastaVT2011doc.pdf> (hämtat: 11.3.2013).

LähiTapiola (2008). *Tapiola – Vuosikertomus 2008.*
http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/168375E9-2E0B-4198-B85B-1C3758501D22/0/Tapiola_vuosikertomus_2008.pdf (hämtat: 13.3.2013).

LokalTapiola startade sin verksamhet (2013). <http://omatalous.lahitapiola.fi/tietoa-meista/artikkeli/1310377083114/lokaltapiola-startade-sin-verksamhet-> (hämtat: 13.3.2013).

Miten fuusio vaikuttaa asioihini? (2012).
<http://omatalous.lahitapiola.fi/tietoa-meista/artikkeli/1310376283194/miten-fuusio-vaikuttaa-asioihini-> (hämtat: 12.3.2013).

Moisio, M. (2010). *Fusion toteuttaminen – Case Lemminkäinen Oyj.* Pro-gradu avhandling för magisterexamen i företagsekonomi. Tampereen Yliopisto, Tammerfors.

Narasimhan, B. (2009). *Nine reasons why mergers fail.*
<http://www.mid-day.com/lifestyle/2009/sep/030909-Nine-Reasons-Failed-Mergers-IT-Adda-Bangalore.htm> (hämtat: 12.3.2013).

Paikalliset lähivakuutusyhdistykset vuonna 2011 (2012).
<http://www.lahivakuutuksenvuosikertomus.fi/2011/index.php?id=5> (hämtat: 13.3.2013).

Taloudellinen katsaus (2011). <http://www.vuosiraportti.tapiola.fi/fi/Taloudellinen-katsaus> (hämtat: 6.4.2013).

Tapiola (2013). <http://www.vakuutusfakta.com/tapiola/> (hämtat: 13.3.2013).

The Anti-Combines Laws & Merger Types (2012). <http://justdan93.wordpress.com/> (hämtat: 13.4.2013).

Vakuutusyhtiöt (2013).
<http://www.vakuutusfakta.com/vakuutusyhtiot/> (hämtat: 11.3.2013).

Finlands författningssamling

Aktiebolagslag 21.7.2006/624. www.finlex.fi (hämtat: 12.3.2013).

Försäkringsbolagslag 18.7.2008/521. www.finlex.fi (hämtat: 11.3.2013).

Lag om försäkringsavtal 28.6.1994/543. www.finlex.fi (hämtat: 12.3.2013).

Lag om försäkringsföreningar 31.12.1987/1250. www.finlex.fi (hämtat: 11.3.2013).