



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Keskinäisten vakuutusyhtiöiden fuusio - Case LähiTapiola

Pulkki, Juha

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Keskinäisten vakuutusyhtiöiden fuusio - Case LähiTapiola

Pulkki, Juha
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Pulkki, Juha

Keskinäisten vakuutusyhtiöiden fuusio - Case LähiTapiola

Vuosi 2014 Sivumäärä 42

Finanssiala ja sitä myötä myös vakuutusala elää jatkuvassa muutoksessa. Kova kilpailu on ajanut yhtiöitä suorittamaan muutoksia yritysjärjestelyiden avulla. Vakuutusosalalla nähtiin yksi suurimmista muutoksista, kun Lähivakuutus-ryhmä ja Tapiola-ryhmä yhdistyivät ja ottivat nimekseen LähiTapiola. Tämän uuden yhtiön tarkoitus on tuoda kolmas iso toimija vakuutusmarkkinoille. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää syitä, jotka ajoivat Lähivakuutusryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusioratkaisuun. Syitä etsitään vakuutusosalalla tapahtuneista rakennemuutoksista sekä vakuutusalan nykyisestä tilanteesta. Tutkimuksessa on tavoitteena saada myös ymmärrystä siihen, miksi yritykset fuusioituvat keskenään.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yritysjärjestelyitä fuusion näkökulmasta. Fuusioosuudessa käydään läpi erilaiset sulautumistyyppit ja se minkälaisia vaiheita fuusion toteuttamiseen kuuluu. Teoriaosuudessa käydään läpi myös vakuutusalan nykyistä tilannetta ja vakuutusalan rakennemuutoksia.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on tutkia yksittäistä tapahtumaa. Aineistoa kerättiin kirjallisista ja sähköisistä lähteistä sekä haastattelusta, jossa haastateltiin case-yrityksen viestintäjohtajaa. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teema-haastatteluna, jossa haastateltava sai tutustua kysymyksiin etukäteen. Tarkoituksena oli saada yrityksen sisäistä tietoa fuusioin vaiheista ja syistä.

Tutkimuksen johtopäätöksistä ilmenee, että haastava kilpailutilanne ja toimialaliikumukset ovat ajaneet yhtiöt muodostamaan isoja finanssitaloja. Vakavaraiset yhtiöt varmistavat tällä hyvän kilpailuaseman tulevaisuuden varalle. Tuloksista käy selväksi, että LähiTapiolan tarkoituksena on tarjota monipuoliset palvelut asiakkailleensa käyttäen alueyhtiöratkaisua strategianaan.

Asiasanat fuusio, sulautuminen, keskinäinen vakuutusyhtiö, vakuutusala

Pulkki, Juha

The merger of two mutual insurance companies - a case study of LocalTapiola

Year	2014	Pages	42
------	------	-------	----

The financial sector and, consequently, the insurance industry are constantly changing. Fierce competition has driven companies to carry out changes through mergers and acquisitions. The most prominent changes in the financial sector in Finland in recent years were seen in the insurance industry when the Lähivakuutus group and the Tapiola group merged. The new group was named LähiTapiola. This new company's purpose is to become the third big player in the insurance market. The purpose of this thesis project was to investigate the reasons that drove the Lähivakuutus group and the Tapiola group to the merger solution. The causes are located within the structural changes in the insurance industry, as well as in the current situation of the insurance sector.

The theoretical section of this thesis deals with corporate restructuring from the perspective of the merger. The merger is also examined in terms of different types of merger and the various phases in the implementation of a merger. The theoretical section also reviews the current situation and structural changes of insurance industry.

The research was implemented as a case study with the purpose of enacting an in-depth investigation of a single objective. This thesis used written and electronic sources, as well as an interview with the case company's communications director. The interviewee was given access to the questions in advance. The aim for this interview was to acquire in-house information about the merger.

The results of this study show that the challenging competitive situation and downward profitability forecasts within the industry have driven companies to form large financial houses. Companies with good capital adequacy want to ensure a good competitive position for the future through these large financial houses. The results show that LähiTapiola's intention is to provide a wide range of services using an area-based company strategy.

Keywords fusion, merger, mutualinsurance company, insurance industry

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen rajaus.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys.....	7
2	Yritysjärjestelyt.....	7
2.1	Yrityskauppa.....	8
2.2	Yritysten fuusioituminen/sulatuminen.....	8
2.3	Sulautumistyytit.....	9
2.3.1	Absorptiosulautuminen.....	9
2.3.2	Tytäryhtiösulautuminen.....	10
2.3.3	Kolmikantasulautuminen.....	11
2.3.4	Kombinaatiosulautuminen.....	11
2.4	Sulautumisen vaiheet.....	12
2.4.1	Sulautumissuunnitelma.....	12
2.4.2	Tilintarkastajan lausunto.....	15
2.4.3	Kuulutus velkojille.....	15
2.4.4	Sulautumisesta päättäminen.....	16
2.4.5	Lopputilitys.....	17
3	Suomen vakuutusmarkkinoiden tilanne.....	17
3.1	Tilannekatsaus.....	17
3.2	Muutokset.....	18
3.3	Rakennemuutokset.....	19
3.3.1	Vakuutusalan fuusiot.....	19
3.3.2	Vakuutusalan rakennemuutos.....	20
4	Tutkittavat yritykset.....	21
4.1	Keskinäinen vakuutusyhtiö.....	21
4.2	Keskinäisen vakuutusyhtiön ja osakeyhtiön vertailu.....	22
4.3	Tapiola-ryhmä.....	24
4.4	Lähivakuutus.....	25
5	Keskinäinen vakuutusyhtiö Lähitapiola.....	26
5.1	Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio.....	26
5.2	LähiTapiola keskinäinen vakuutusyhtiö.....	28
6	Vastuu henkilön haastattelu.....	30
7	Johtopäätökset.....	33
	Lähteet.....	37
	Kuviot.....	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa. Uusien säännösten ja kovenevien kilpailuolosuhteiden alla yhtiöiden on pakko olla valmiina kehittymään, jotta ne pysyisivät mukana kilpailussa. Jatkuvassa muutoksessa ovat olleet myös vakuutusyhtiöt. Rakennemuutokset ovat ajaneet yhtiöt vuorovaikutuksiin muiden finanssialojen kanssa ja kehittämään toimintaansa yritysjärjestelyiden avulla. Yritysfuusio on ollut yksi keino, jolla pystytään kehittämään toimintaa ja palveluita. Yhdistymisiä vakuutusosalalla onkin viimeisten vuosien aikana tapahtunut useampia. Suurimpana yhdistymisenä voidaan pitää Keskinäisen Vakuutusyhtiö Lähivakuutuksen ja Keskinäisen Vakuutusyhtiö Tapiolan fuusioitumista LähiTapiolaksi. Alustavat neuvottelut aloitettiin vuoden 2011 lopulla ja fuusio astui lopullisesti voimaan 1.1.2013.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusioitumista LähiTapiolaksi. Tutkimuksessa selvitetään syitä, miksi yhtiöryhmät ajautuivat fuusioratkaisuun. Syitä etsitään vakuutusalan rakennemuutoksista ja alan nykyisestä tilanteesta. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, miksi yritykset käyttivät yritysjärjestelyissään fuusioitumista hyväkseen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää syitä Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusioitumiseen LähiTapiolaksi. Työssä käydään läpi kummankin yhtiön historiat ja päätöksenteon historiaa fuusioratkaisusta. Tarkoituksena on tuoda näkökulmia haastattelun, julkisten materiaalien ja omien mielipiteiden avulla. Tavoitteena on myös saada ymmärrystä, miksi yritykset fuusioituvat. Työssä perehdytään yritysjärjestelyihin, joihin yritysten välinen fuusioituminenkin kuuluu yrityskauppojen ohella.

Työni tarkoituksena olisi selvittää seuraavat tutkimusongelmat:

1. Mitkä syyt johtivat LähiTapiolan perustamiseen?
2. Mitä yritysten välisessä fuusiossa tapahtuu?
3. Minkälaisia rakennemuutoksia on tapahtunut vakuutusosalalla?

Työni rajautuu syihin ja osittaisiin seurauksiin, miksi Lähivakuutus-ryhmä ja Tapiola-ryhmä päätyivät sulautumaan yhteen. Tarkoituksena ei olisi tyytyä vain yhteen johtopäätökseen vaan etsi monia eri näkökulmia, miksi nämä kyseiset yritykset halusivat yhdistää voimavaroja.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmänä käytin tapaustutkimusta, jonka tarkoituksena on tutkia yksittäistä tapahtumaa käyttäen hyväksi monipuolisesti eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään yksittäinen tapaus miten- ja miksi-kysymysten avulla. Menetelmätavat eivät rajoitu tapaustutkimuksessa vain kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin menetelmiin. Tutkimuksen tarkoituksena on myös pyrkiä lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä. (Tapaustutkimus 2013)

Tutkimuksen teoriaosuus alkaa luvusta kaksi, jossa käsitellään yritysjärjestelyjä ja etenkin mitä fuusio/sulautuminen tarkoittaa. Luvussa kaksi tuodaan myös esille erilaiset sulautumistyytit ja minkälaisia vaiheita sulautumiseen liittyy. Kolmannessa luvussa tarkastellaan Suomen vakuutusmarkkinoiden tilannetta tällä hetkellä ja miten se on muuttunut. Vakuutusala on käynyt mittavia rakennemuutoksia, joista kerrotaan samaisessa luvussa vakuutusalan fuusioiden kanssa. Neljännessä ja viidennessä luvussa keskitytetään tutkittaviin yritykseen. Luvussa käydään läpi Lähivakuutus, ja Tapiola-ryhmien historia ja se, mitä eroa on keskinäisellä yhtiöllä verrattuna osakeyhtiöön. Viidennessä luvussa käydään läpi sulautumisen vaiheet ja minkälainen yhtiö LähiTapiolasta syntyi. Luvussa kuusi puretaan LähiTapiolan viestintäjohtajan haastattelu kysymys kerrallaan. Viimeisessä luvussa tarkastellaan johtopäätösten avulla suurimmat syyt, mitkä johtivat fuusioon.

2 Yritysjärjestelyt

Liiketoiminta on dynaamista toimintaa, jossa yrityksen toimintaympäristö muuttuu päivittäin. Omistus- tai toimintarakenne voi olla vaarantava tekijä ja sitä tulee muuttaa, jotta kilpailuasema säilyisi. Näitä muutoksia voidaan toteuttaa erilaisin yritysjärjestelyin, jolloin yrityksen omaisuus tai sen liiketoiminnista luovutetaan osa tai kokonaan tai yrityksen rakennetta muutetaan siten, että järjestelyissä ei ole toisena osapuolena ulkopuolista tahoa. (Immonen 2008, 1 - 2.) Yritysjärjestely toimenpiteitä on neljä erilaista, jotka ovat fuusio, jakautuminen, liiketoimintasiirto ja osakevaihto. (Manninen 2001, 187.)

Yritysjärjestelyiden avulla muokataan yrityksen toimintaa ja omistuksen rakennetta. Menettelytavat, joita järjestelyissä käytetään valikoituvat sen mukaan, mihin halutaan pyrkiä. Menettelyt ovat useasti peräkkäisiä, joissa rakenne kehittyy ”tyvestä puuhun”. Yhtiö- ja omistusrakenne voi muuttua yrityskaupan kautta yritysmuotoa muuttamalla fuusioksi, josta toimintaa voidaan lokeroida eteenpäin erillisiksi yhtiöiksi, jotta yhtiörakenne vastaisi kannattavan liiketoiminnan vaatimuksia. Osa toiminnasta voidaan kuitenkin myydä tarpeettomana pois, purkaa tai fuusioda toiseen yhtiöön. (Immonen 2008, 13.)

Järjestelyiden perimmäinen ajatus on liiketoiminnan, kannattavuuden, tehokkuuden ja tuotavuuden tehostaminen ja parantaminen. Toiminnan yleinen tehostaminen ja voimavarojen parempi ohjautuvuus ovat myös järjestelyiden tavoitteena. Muutosten avulla voidaan myös hakea suuren koon etuja ja toiminnan joustavuuden parantamiseen toimintojen päällekkäisyyksien purkamisella. (Immonen 2008, 13.)

2.1 Yrityskauppa

Yrityskauppa on yleisin tapa järjestää yrityksen toiminta ja omistus uudelleen. Yrityskaupalle tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys ostaa kohdeyrityksen liikeomaisuuden eli substanssin tai sen osuudet ja osakkeet. Yrityskauppa voidaan pitää yleisesti yhtenä osana yritysjärjestelykokonaisuutta. Se voi toimia fuusion tai jakautumisen alkuvaiheena, minkä jälkeen kohdeyritys otetaan haltuun ja sen toimintoja ja omaisuutta järjestellään uudelleen. (Immonen 2008, 17.)

Etenkin ostajan näkökulmasta yrityskauppa on eniten resursseja vaativa keino kasvattaa yritystä, mutta se on samalla kuitenkin voimakkain. Strategisena päätöksenä se liittyy aina yrityksen laajentumiseen. Yritys voi toimia sellaisella alalla, jossa yritysosto ja laajentuminen voi olla se ainoa vaihtoehto selviytyä kilpailusta. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2013, 24 - 25.)

Yrityskauppaan voi olla kuitenkin myös muita motiiveja, kuten esimerkiksi uusille markkinoille siirtyminen. Sisäisen toiminnan kehityksen kautta siirtyminen uusille markkinoille voi lisätä markkinoiden kapasiteettia, joka johtaa näin ollen markkinahinnan laskuun. Tästä syystä uusille markkinoille siirtyminen olisi suositeltavaa tehdä yrityskaupan muodossa, kun kysyntä tai kustannusolosuhteet tekevät kapasiteetin lisäämisestä mahdollittoman. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2013, 37.)

2.2 Yritysten fuusioituminen/sulatuminen

Yritysten fuusioituminen, joka tunnetaan myös sulautumisena, tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen yhdistymistä yhdeksi yritykseksi. Yrityksen tai yritysten varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yritykselle. Maksuna sulautumiselle toimii pääasiallisesti sulautumisvastike, joka on yleensä vastaanottavan yrityksen osakkeita. Sulautumisvastikkeena voi toimia myös raha tai oikeuksia. (Honkamäki & Pennanen 2010, 106.)

Sulautumista sääntelee osakeyhtiölain 16. luku, joka perustuu EU:n sulautumisdirektiiviin. Uusi osakeyhtiölaki tuli voimaan vuonna 2006 ja sen myötä sulautumismenettelyistä tuli joustavampia. Sulautumisen tavoitteena on yleensä liikevaihdon kasvu, markkinaosuuden kasvattaminen ja toiminnan tehostaminen. (Immonen 2006, 119.)

Osakeyhtiöiden sulautumiset ovat tavallisimpia, mutta myös henkilöyhtiöt voivat sulautua toisiinsa. Osakeyhtiön ja henkilöyhtiön sulautuminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Henkilöyhtiön on muututtava osakeyhtiöksi ennen sulautumista. (Tomperi 2009, 139.)

2.3 Sulautumistyyppit

Sulautuminen on jaettu osakeyhtiölain 16. luvussa kahteen eri ryhmään, jotka ovat absorptiosulautuminen ja kombinaatiosulautuminen. Absorptiosulautumisella voidaan tarkoittaa joko tytäryhtiö- tai kolmikantasulautumista. Kombinaatiosulautumisessa kaksi tai useampi yhtiö sulautuu uuteen perustamaansa yhtiöön. Sulautumismuotoja on kuitenkin oikeuskielessä käytössä muitakin, kuten vastavirta-, sisaryhtiö- ja sekasulautuminen. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107.)

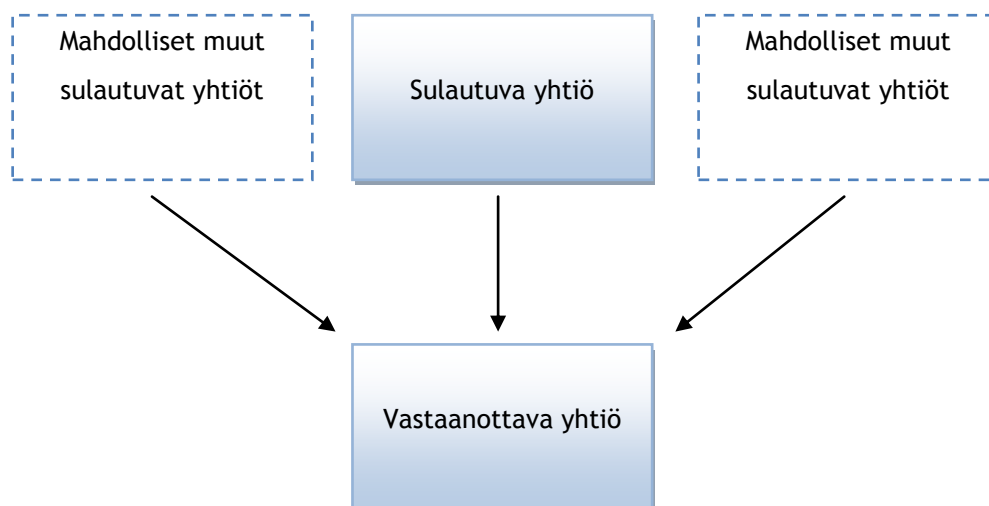
2.3.1 Absorptiosulautuminen

Absorptiosulautumisessa, jota myös tavalliseksi sulautumiseksi kutsutaan, yksi tai useampi yritys sulautuu vastaanottavaan yritykseen. Sulautuminen tulee voimaan heti, kun sulautumislupa on rekisteröity. Samalla sulautuva yhtiö tai yhtiöt purkautuvat ja niiden varat ja velat siirtyvät vastaanottovalle yhtiölle. (Manninen 2001, 209.) Vastaanottava yritys ei omista sulautuvan yhtiön tai yhtiöiden kaikkia osakkeita. Sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat voivat saada sulautumisvastiketta osakkeistaan. Vastikkeisiin voi kuulua vastaanottavan yhtiön osakepääoman korotuksella muodostetut osakkeet, rahaa tai muuta omaisuutta ja sitoumuksia. (Immonen 2006, 120.)

Elinkeinoverolain säännösten mukaan rahavastikkeen määrä ei saa ylittää kymmentä prosenttia vastikkeena annettujen osakkeiden yhteenlasketusta nimellisarvosta tai kirjanpidollisesta vasta-arvosta. Elinkeinoverolain mukaan muuta omaisuutta ei voi antaa sulautumisvastikkeenä. (Tomperi 2009, 139.)

Menettely absorptiosulautumisessa tapahtuu pääpiirteittäin seuraavasti:

1. Sulautumismenettely alkaa sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitusten laatimalla sulautumissuunnitelmalla.
2. Yksi tai useampi riippumaton asiantuntija antaa lausunnon sulautumissuunnitelmasta.
3. Sulautuvassa yhtiössä/yhtiöissä kutsutaan koolle yhtiökokous päättämään suunnitelman hyväksymisestä. (Manninen 2001, 209.)



Kuvio 1 Absorptiosulautuminen

2.3.2 Tytäryhtiösulautuminen

Tytäryhtiösulautuminen erottuu absorptiosulautumisesta siten, että vastaanottava yhtiö omistaa sulautuvan yhtiön koko osakekannan. Tytäryhtiösulautumisesta käytetään yleensä nimitystä ”konsernifuusio”, koska sitä käsitteenomaisesti käytetään eniten konserneissa. (Immonen 2006, 122.) Sulautumisen myötä sulautuvan yhtiön osakkeet mitätöidään ja vastaanottavayhtiö ottaa vastaan tytäryhtiön varat ja velat. (Tomperi 2009, 139 - 140.)

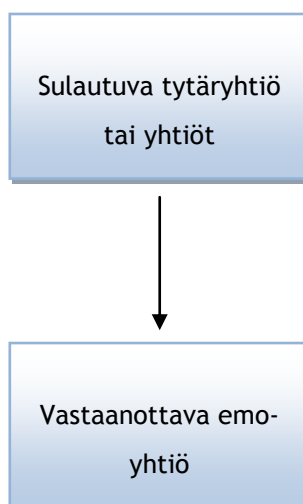
Tytäryhtiöfuusio on suosittu sulautumistyyppi, koska sen menettely on yksinkertaisempi ja joustavampi verrattuna normaaliin absorptiofuusioon. Sulautuvassa yhtiössä ei ole myöskään osakkeenomistajien vähemmistöä. Emoyhtiö pyrkiikin saamaan haltuunsa koko osakeannin. (Immonen 2006, 122.)

Menettelyhuojennukset koskevat tytäryhtiöfuusiossa etenkin sulautussuunitelman hyväksymistä sulautuvassa yhtiössä sen hallituksen päätöksellä. Asia tulee kuitenkin käsitellä vastaanottavassa yhtiössä, jos osakkeenomistajat sitä vaativat. Jotta vaatimuksen voi tehdä osakkeenomistajalla täytyy olla vähintään 1/20 yhtiön osakkeista. Tytäryhtiöfuusiossa ei suoriteta fuusiovastiketta, joten sulautumissuunitelmassa ei tarvitse olla sitä koskevia ehtoja. (Immonen 2006, 122.)

Tytäryhtiöfuusiossa on seuraavat menettelytapahuojennukset tavalliseen fuusioon verrattuna:

1. Sulautumissuunitelma voidaan hyväksyä yhtiöiden hallituksissa, jos vähintään 5 % osakepääomasta edustavat osakkeenomistajat eivät erikseen vaadi käsittelyä yhtiökokouksessa.
2. Fuusiovastiketta ei suoriteta.

3. Riippumattoman asiantuntijan lausunnon ei tarvitse ottaa kantaa sulautumisen syihin tai vastaanottavalle yhtiölle siirtyvään omaisuuteen, jos sulautumisesta päätetään hallituksessa. (Manninen 2001, 211.)



Kuvio 2 Tytäryhtiösulautuminen

2.3.3 Kolmikantasulautuminen

Kolmikantasulautumisella tarkoitetaan sulautumismuotoa, jonka avulla on haluttu helpottaa noteerattujen yhtiöiden tytäryhtiöiden sulautumista. Sulautumisvastikkeena toimii usein noteeratun yhtiön osakkeet, joita jaetaan vähemmistöosakkaille. Tämä saattaa parantaa vähemmistöosakkaiden halua sulautumisen toteuttamiseen. (Honkamäki & Pennanen 2010, 107.) Sulautumisvastikkeen maksaa kuitenkin jokin muu yhtiö kuin vastaanottava yhtiö. Vastikkeen antaja on yleensä vastaanottavan yhtiön emoyhtiö. (Tomperi 2009, 140.)

2.3.4 Kombinaatiosulautuminen

Kombinaatiosulautumisessa kaksi tai useampi yhtiö sulautuu perustamalla samalla yhdessä vastaanottavan yhtiön. Sulautumisessa tapahtuva menettely on samanlainen kuin absorptiossa, mutta sillä on joitain pieniä ominaispiirteitä. Sulautuvien yhtiöiden varat ja velat siirtyvät uudelle perustetulle vastaanottavalle yhtiölle. (Immonen 2006, 176.)

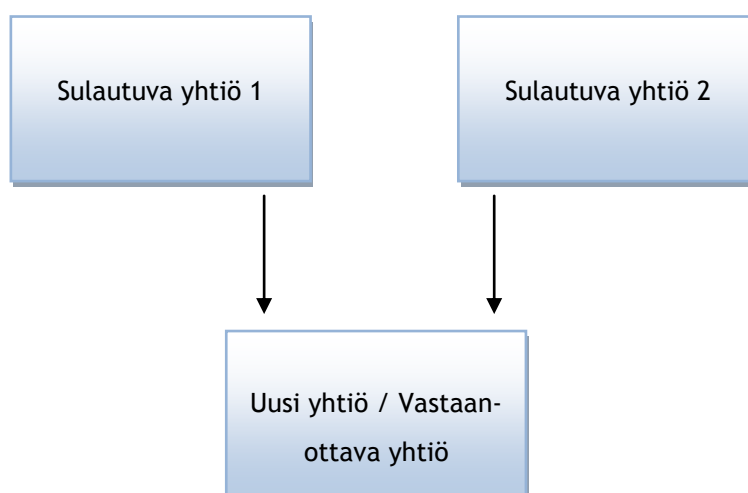
Kombinaatiosulautumisessa sulautumisvastikkeeksi annetaan vastaanottavan yhtiön osakkeita, mutta myös muitakin vastikkeita voidaan käyttää. Kombinaatiossa voidaan esimerkiksi antaa optio-oikeuksia, koska osakeyhtiölain 10. luvun mukaan sen voi antaa ennen yhtiön rekiste-

röintiä. Yhtiön hallitukselle ei voi kuitenkaan antaa valtuuksillista oikeutta päättää optio-oikeuksien antamisesta ennen yhtiön rekisteröimistä. (Immonen 2006, 176.)

Vastaanottavan yhtiön osakepääoma maksetaan sulautuvin yhtiöden siirtyvästä varallisuudesta. Sulautumissuunnitelmassa ei tarvitse olla kuitenkaan ehdotusta siitä, miten sulautuminen vaikuttaa pääoman määrään vastaanottavassa yhtiössä. (Immonen 2006, 176 - 177.)

Uusi perustettu osakeyhtiö eroaa normaalista osakeyhtiön perustamisesta seuraavissa kohdissa:

1. Sulautumissuunnitelma korvaa yhtiön perustamissopimuksen.
2. Sulautumissuunnitelma sisältää myös yhtiöjärjestysehdotuksen sekä maininnan yhtiön johdon ja tilintarkastajien vaalista.
3. Sulautumisen täytäntöönpanoilmoitus korvaa uuden yhtiön perustamisesta tehtävän ilmoutuksen. (Immonen 2008, 123.)



Kuvio 3 Kombinaatiosulautuminen

2.4 Sulautumisen vaiheet

2.4.1 Sulautumissuunnitelma

Sulautumisprosessi alkaa ensimmäiseksi sulautumissuunnitelman laatimisella ja allekirjoittamisella osallistuvien yhtiöiden hallitusten puolesta. Sulautumissuunnitelma on ilmoitettava rekisteröitäväksi sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden puolesta viimeistään yhden kuukauden kuluessa allekirjoittamisesta. Tytäryhtiösulautumisessa ilmoituksen tekee emoyhtiö. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 38.)

Sulautumissuunnitelma on yksi fuusion perusasiakirjoista. Oikeudelliselta luonteltaan sulautumissuunnitelma on osallisyhtiöiden yhtiöoikeudellinen sopimus, jossa on kuitenkin velvoiteoikeudellisia piirteitä. Suunnitelma on myös luonteeltaan ehdollinen sopimus, koska se tulee voimaan vasta silloin kun yhtiökokoukset tai hallitukset ovat sen hyväksyneet ja täytäntöönpano on rekisteröity. (Immonen 2008, 145.)

Sulautumissuunnitelma sisältää tietyt pakolliset osakeyhtiölain 16. luvun 3 pykälässä määrätyt ehdot, joiden lisäksi osallisyhtiöt voivat sopia lisäehtoja täysin vapaasti. Lisäehdot eivät kuitenkaan saa olla mitenkään ristiriidassa osakeyhtiölaissa olevien pakollisten säännösten kanssa. Yleiset sopimusoikeuden periaatteet tulee ottaa myös huomioon suunnitelman ehdoissa. (Immonen 2008, 146.)

Osakeyhtiölain 16:3 §:n mukaan sulautumissuunnitelman tulee sisältää seuraavat tiedot:

- 1) sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden ja mahdollisen muun sulautumisvastikkeen antajan toiminimet, yritys- ja yhteisötunnukset tai vastaavat yksilöintitiedot sekä kotipaikat;
- 2) selvitys sulautumisen syistä;
- 3) absorptiosulautumisessa ehdotus mahdollisesta vastaanottavan yhtiön yhtiöjärjestyksen muutoksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus perustettavan yhtiön yhtiöjärjestyksestä ja siitä, miten perustettavan yhtiön toimielinten jäsenet valitaan;
- 4) absorptiosulautumisessa ehdotus sulautumisvastikkeena mahdollisesti annettavien osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain ja siitä, annetaanko uusia vai yhtiön hallussa olevia omia osakkeita, sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakkeiden lukumäärästä osakelajeittain;
- 5) ehdotus mahdollisesta muusta sulautumisvastikkeesta ja, jos vastike on optio-oikeuksia tai muita osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia, niiden 10 luvun 3 §:n mukaiset ehdot;
- 6) ehdotus sulautumisvastikkeen jakautumisesta, vastikkeen antamisen ajankohdasta ja muista vastikkeen antamiseen liittyvistä ehdoista sekä selvitys näiden perusteista;
- 7) selvitys tai ehdotus sulautuvan yhtiön optio-oikeuden ja muun osakkeisiin oikeuttavan erityisen oikeuden haltijan oikeuksista sulautumisessa;

- 8) absorptiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön mahdollisesta osakepääoman korotuksesta sekä kombinaatiosulautumisessa ehdotus vastaanottavan yhtiön osakepääomasta;
- 9) selvitys sulautuvan yhtiön varoista, veloista ja omasta pääomasta ja niiden arvostamiseen vaikuttavista seikoista, sulautumisen suunnitellusta vaikutuksesta vastaanottavan yhtiön taseeseen sekä sulautumiseen sovellettavista kirjanpidollisista menetelmistä;
- 10) ehdotus sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden oikeudesta päättää muista kuin tavanomaiseen liiketoimintaan kuuluvista järjestelyistä, jotka vaikuttavat niiden oman pääoman tai osakkeiden määrään;
- 11) selvitys pääomalainoista, joiden velkojat voivat 6 §:n mukaisesti vastustaa sulautumista;
- 12) selvitys sulautuvan yhtiön ja sen tytäryhteisöjen omistamien vastaanottavan yhtiön ja sen emoyhtiön osakkeiden lukumäärästä sekä sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omistamien sulautuvan yhtiön osakkeiden lukumäärästä;
- 13) selvitys sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden omaisuuteen kohdistuvista yritys kiinnityksistä [\(634/1984\)](#) tarkoitetuista yritys kiinnityksistä;
- 14) selvitys tai ehdotus sulautumiseen osallistuvan yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenelle, toimitusjohtajalle, tilintarkastajalle ja sulautumissuunnitelmasta lausunnon antavalle tilintarkastajalle annettavista erityisistä eduista ja oikeuksista; [\(13.4.2007/461\)](#)
- 15) ehdotus sulautumisen täytäntöönpanon suunnitellusta rekisteröintiajankohdasta; sekä
- 16) ehdotus mahdolliseksi muiksi sulautumisen ehdoiksi.

Tytäryhtiösulautumisessa ei käytetä osakeyhtiölain 16:3 §:n 4-8 ja 10 kohdan säännöksiä, koska ne käsittelevät sulautumisvastiketta koskevia määräyksiä. (OYL 16:3 §)

2.4.2 Tilintarkastajan lausunto

Tilintarkastajan lausunto on sulautumissuunnitelman liite, joka on pakollinen asiakirja fuusioita laadittaessa. Sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hallitukset valitsevat yhden tai useamman tilintarkastajan antamaan suunnitelmasta lausunnon kullekin sulautumiseen osallistuvalla yhtiöllä. Jokaisella yhtiöllä voi olla oma lausuntoa antava tilintarkastaja tai he voivat myös käyttää yhteistä tilintarkastajaa. Lausunnon antajien täytyy olla kaikkien sulautumiseen osallistuvien yhtiöiden hyväksymiä. Lausunnossa arvioidaan sulautumista kokonaisuutena kuitenkin aina sen yhtiön näkökulmasta, jolla lausunto tehdään. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 44.)

Lausunto on hyvin keskeinen asiakirja sulautumisesta päätettäessä, koska osakkeenomistajat voivat arvioida sen pohjalta, onko sulautumisen ja vastikkeen määrävä vaihtosuhde oikeudenmukainen ja järkevä. (Immonen 2008, 150.)

Tilintarkastuslaki määrittelee tilintarkastajien kelpoisuusvaatimukset. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 45.) Lausunnon antava tilintarkastajan täytyy olla KHT- tai HTM-tilintarkastaja tai vastaava auktorisoitu tilintarkastusyhteisö. (Immonen 2008, 149.) Tilintarkastajan valinnassa täytyy huomioida hänen riippumattomuus ja esteettömyys, koska se saattaa johtaa fuusiopäätöksen raukeamiseen. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 45.)

OYL 16:4 §:n mukaan lausunnossa täytyy sisältää seuraavat asiat:

- 1) Arvio, annetaanko sulautumissuunnitelmassa oikeat ja riittävät tiedot perusteista, joiden mukaan sulautumisvastiketta määrätään.
- 2) Arvio, onko sulautumissuunnitelmassa annettu oikeat ja riittävät tiedot vastikkeen jakamisesta.
- 3) Vastaanottavalle yhtiölle annettavassa lausunnossa on lisäksi mainittava, onko sulautuminen omiaan vaarantamaan yhtiön velkojen maksu.

2.4.3 Kuulutus velkojille

Osakeyhtiölain fuusiosäännökset suojelevat osallisyhtiöiden osakkeenomistajia, vähemmistöosakkeenomistajia, velkojia ja ensisijaisesti sulautuvan yhtiön velkojia. Sulautuvan yhtiön velkojilla, joiden saatavat ovat syntyneet ennen sulautumissuunnitelman rekisteröitymistä, on oikeus vastustaa ja estää sulautumisen täytäntöönpano. (Immonen 2008, 166.) Sulautuvan yhtiön on haettava julkinen kuulutus kaupparekisteriltä niille velkojille, joilla on oikeus vas-

tustaa sulautumista. Kuulutus on haettava vähintään neljän kuukauden kuluessa sulautumissuunnitelman rekisteröimisestä. Velkojilla on kuulutuksen saamisen jälkeen oikeus vastustaa sulautumista ilmoittamalla siitä kirjallisesti kaupparekisterille viimeistään kuulutuksessa mainittuun päivämäärään. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 46)

Sulautuminen raukeaa kuukauden kuluttua määräpäivästä, jos velkoja on vastustanut sulautumista. Ilmoituksen sulautumisen vastustamisesta tekee kaupparekisteri heti määräpäivän jälkeen. Yhtiö voi käytännössä maksaa sulautumista vastustaneen velkojan velat tai asettaa sen maksamisen vakuudeksi turvaavan vakuuden. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 46)

Mikäli tilintarkastajan lausunnon mukaan sulautuminen vaarantaa vastaanottavat yhtiön velkojen maksun, on sen itse haettava kuulutusta velkojilleen. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 46) Velkojan katsotaan myös suostuneen sulautumiseen, jos hän ei ole ilmoittanut tiettyyn päivämäärään mennessä vastustavansa velallisena sulautumista. (Immonen 2008, 166.)

2.4.4 Sulautumisesta päättäminen

Sulautumisesta sulautuvassa yhtiössä päättää normaalissa absorptio- ja kombinaatiosulautumisessa aina yhtiökokous. Tytäryhtiösulautumisessa päätöksen sulautuvassa yhtiössä voi tehdä myös hallitus. Vastaanottavassa yhtiössä sulautumispäätöksen tekee hallitus ja poikkeuksellisesti yhtiökokous. Sulautumispäätös tehdään vastaanottavan yhtiön yhtiökokouksessa silloin, jos sitä vaativat osakkeenomistajat, joilla on vähintään 1/20 yhtiön osakkeista. Osakkeenomistajille varataan vähintään yhden kuukauden mittainen päätöksentekoaika. (Immonen, 2008 152.) Yhtiökokous on pidettävä viimeistään neljän kuukauden kuluessa sulautumissuunnitelman rekisteröimisestä tai sulautuminen raukeaa. Yhtiökokouksessa tehty päätös on hyväksyttävä, jos päätöstä kannattaa 2/3 annetuista äänistä ja kokousta edustetuista osakkeista. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä, 2008 46-49.)

Sulautumisessa olevien yhtiöiden ja niiden osakkeenomistajien kannalta sulautumisen pitää perustua oikeisiin tietoihin yhtiöiden taloudellisista tilanteista ja sulautumisen vaikutuksista heihin. Tämän varmistamiseksi osakkeenomistajille jaetaan nähtäviksi vähintään kuukausi ennen sulautumisesta päättävää yhtiökokousta laajat tiedot kaikista sulautumiseen osallistuvista yhtiöistä. Tiedot joita jaetaan osakkeenomistajien kesken ovat seuraavanlaisia:

- Sulautumissuunnitelma.
- Kunkin sulautumiseen osallistuvan yhtiön kolmen viimeksi päättyneen tilikauden tilinpäätökset, toiminta- ja tilintarkastuskertomukset.

- Jos sulautumiseen osallistuvan julkisen osakeyhtiön viimeisen tilikauden päättymisestä on kulunut sulautumissuunnitelman päivämäärään mennessä yli kuusi kuukautta, tämän yhtiön tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus päivältä, joka ei saa olla kolmea kuukautta sulautumissuunnitelman päivämäärää vanhempi.
- Kunkin sulautumiseen osallistuvan yhtiön viimeisin tilikauden jälkeen mahdollisesti tekemät varojen jakamista koskevat päätökset.
- Kunkin sulautumiseen osallistuvien yhtiön viimeisin tilikauden jälkeen laaditut osavuosikatsaukset.
- Hallituksen selostus tilinpäätöksen tai osavuosikatsauksen jälkeisistä yhtiön asemaan olennaisesti vaikuttavista tapahtumista.
- Tilintarkastajan lausunto sulautumissuunnitelmasta.

Kolmikantasulautumisessa, jossa ulkopuolinen antaa vastikkeen on osakkeenomistajien nähtävänä olla vastikkeen antajaa koskevia asiakirjoja (OYL 16:11.2 ja 5:21.2 §). (Immonen 2008, 153-154.)

2.4.5 Lopputilitys

Lopputilitys on yhtiön hallituksen ja sen toimitusjohtajan laatima tilinpäätös ja toimintakertomus ajalta, jolta tilinpäätöstä ei ole vielä esitetty yhtiökokouksessa. Lopputilitys tehdään mahdollisimman pian sulautumisen hyväksymisen jälkeen. Valmis lopputilitys on annettava hyväksytylle tilintarkastajalle, jonka on yhden kuukauden kuluessa annettava tilintarkastuskertomus lopputilityksen pohjalta. Osakkeenomistajat kutsutaan tilintarkastuskertomuksen valmistuttua kokoukseen, jossa he vahvistavat lopputilityksen. (Määttä 2005, 99.)

Sulautuvan yhtiön hallituksen on ilmoitettava lopputilitys ja tilinpäätös rekisteröitäväksi viimeistään kahden kuukauden kuluessa lopputilityksen vahvistamisesta. Ilmoitukseen on liitettävä kopio tilintarkastuskertomuksesta hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan kirjallisen ilmoituksen vahvistamana. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 52.)

3 Suomen vakuutusmarkkinoiden tilanne

3.1 Tilannekatsaus

Vakuutusyhtiöiden taloutta on synkistänyt Euroauleen epävarmuus jo vuosien ajan. Vuoden 2012 kesällä EKP (Euroopan keskuspankki) onnistui luomaan markkinoille jonkinlaista vakautta. EU:ssa tehdyt päätökset pankkiunionista myös vahvistivat tätä kehitystä. Vuoden loppupuolisko oli sijoitusmarkkinoilla vahvaa kasvuaikaa, joka näkyi etenkin vakuutusyhtiöissä sijoitustuottoina. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

Vakuutusyhtiöiden yhteenlaskettu maksutulo kasvoi vuonna 2012 9 prosenttia yli 20 miljardiin euroon, joka on miljardin enemmän kuin vuonna 2011. Henkivakuutusyhtiöiden maksutulo kasvoi yli 18 prosenttia, vahinkovakuutusten 5 prosenttia ja työeläkevakuutusten 7 prosenttia. Korvauksia ja eläkettä vakuutusyhtiöt maksoivat vuonna 2012 yhteensä 18,6 miljardia euroa, mikä on yli 7 prosenttia enemmän kuin vuonna 2011. Vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen nähden sijoitustoiminta on ollut erityisen tuottoisaa. Liikevoitot ja kokonaistulokset ovat olleet vahvasti positiivisia. Vakavaraisuus on myös parantunut ja on osin jopa vahvalla tasolla. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

Suomen vakuutusmarkkinoiden rakenteelle on tyypillistä, että suurin osa alan koko maksutuloksesta on lakisääteisistä vakuutuksista kerätyt maksut. Vuonna 2012 68 prosenttia maksutuloista oli lakisääteisistä vakuutuksista, jotka olivat työeläke-, tapaturma-, ja liikennevakuutukset. Vahva keskittyneisyys on ollut tyypillinen piirre Suomen vakuutusmarkkinoilla. Tämä näkyy esimerkiksi neljän suurimman henki- ja vahinkovakuutusyhtiön/yhtiöryhmän osuuksista maksutuloihin, jotka olivat yli 85 prosenttia. Työeläkevakuutus on myös keskittynyttä, koska neljän suurimman yhtiön yhteinen osuus oli 91 prosenttia. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

3.2 Muutokset

Vuoden 2012 lopussa Suomessa toimi yhteensä 43 kotimaista vakuutusyhtiötä, jotka jakuivat seuraavasti:

- Vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä 23
- Henkivakuutusyhtiöitä 13
- Työeläkevakuutusyhtiöitä 7

Vakuutusyhdistyksiä oli vuoden 2012 lopulla yhteensä 57. Yhtiöiden palveluksessa olleiden määrä oli noussut vuoden 2011 luvuista noin 200 hengellä, joka oli nyt vuoden lopussa 10 870 henkeä. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

Vuoden suurin muutos ja tapahtuma oli eittämättä LähiTapiolaryhmän synty. Lähivakuutus Keskinäinen yhtiö sulautettiin Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolaan päivämäärällä 31.12.2013 ja uuden yhtiön nimeksi tuli LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Sulautumisen yhteydessä Lähivakuutusryhmän jäsenyhdistykset lakkautettiin ja niistä muodostettiin 19 keskinäistä alueyhtiötä. Tapiola-ryhmän muiden osa-alueiden nimet muutettiin uuteen ryhmänimeen: LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö ja LähiTapiola Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

Vuoden 2012 aikana aloitti myös neljä täysin uutta vakuutusyhtiötä: Suomen Vahinkovakuutusyhtiö Oy (POP Vakuutus), Suomen Keskinäinen Lääkevahinkovakuutusyhtiö, Aurum Sijoitusvakuutus Oy ja SHB Liv Försäkringsaktiebolag. Vakuutusosakeyhtiön Ingo-Nordin toimilupa peruutettiin finanssivalvonnan puolesta 28.12.2012. Ruotsalainen Folksam Sak -konserni osti 1.3.2013 enemmistön Akita Skadeförsäkring Ab:stä, kun puolestaan If Vahinkovakuutusyhtiö Oy osti Tryg A/S:n vahinkovakuutusliiketoiminnan 6.11.2013. (Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012)

3.3 Rakennemuutokset

Vakuutusalan tapahtuvat rakennemuutokset edellyttävät yrityksiltä strategisia päätöksenteoja ja pitkäaikaisia valmisteluja. Sisäiset rakennemuutokset ja vakuutusalan osallistuminen muihin toimialoihin sekä kilpailun että liittoutumisen merkeissä ovat muuttaneet vakuutusala radikaalisesti. Vakuutusalan onkin muodostunut niin sanottuja finanssitavarataloja, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126.)

3.3.1 Vakuutusalan fuusiot

Vakuutusyhtiöiden väliset fuusiot ovat olleet Suomessa viimeisten vuosien aikana harvinaisia. Suurimpana syynä tähän voidaan pitää vakuutusalan blokkiutumista eli vakuutusmarkkinoille syntyneistä yhtiöryhmistä, jotka koostuvat vahinko-, henki-, ja työeläkeyhtiöistä ja blokkien ulkopuolisten yhtiöiden taustaryhmien haluttomuudesta luopua vakuutusomistuksistaan. Kilpailulainsäädäntö on myös asettanut rajoituksia fuusioille. Vakuutusalanfuusiot ovat yleisistä johtuneet muista rakennejärjestelyistä. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126.)

Haltuunotot eivät ole ainoita tapoja, joilla vakuutusyhtiöt osallistuvat vakuutussektorin sisäisiin rakennejärjestelyihin. Yhtenä vakuutusalan sisäisenä järjestelytapana on yhteisen yhtiön perustaminen yhteistä tehtävää hoitamaan. Vuorovaikutukset vakuutusyhtiöiden ja muiden finanssialueen toimijoiden kanssa on kasvanut parin viime vuosikymmenen aikana. Tästä syystä vakuutusalan sisäiset järjestelyt eivät ole jääneet ainoiksi alan rakennemuutoksiksi. Vuorovaikutus muiden finanssiyritysten kanssa vakuutusyhtiöitä koskevissa rakennejärjestelyissä on alkanut näkyä yhä selvemmin. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126-127.)

Vakuutusalan kehitys oli ollut Suomessa hyvin maltillista 1970-luvulle saakka. Varsinainen murros, joka muutti koko vakuutustoimialaa ja sen toimintamalleja aina 2000-luvulle asti. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 104.) Viimeisen vuosikymmenen aikana on tapahtunut valtavasti erilaisia rakkenejärjestelyitä. Esimerkkinä tästä voidaan nostaa esille OP-ryhmän muodostaminen, kun Suomi ja Ilmarinen myivät Pohjolan Osuuspankille. Vahinkovakuutuksessa tehtiin myös suuri rakennejärjestely vuonna 2004, kun Sampo Oyj osti pohjosmaisen If:n kokonaisu-

nessaan. 2010-luvulla esiin on noussut etenkin Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän sulautuminen LähiTapiolaksi, jota työssäni tutkin. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 126.)

3.3.2 Vakuutusalan rakennemuutos

Vakuutusalan kilpailu sen lähialojen kanssa on kasvanut valtavasti. Alat ovat lähentyneet toisiinsa, eli toisin sanoen liukuneet toistensa sisään. Tällaista ilmiötä kutsutaan toimialaliukumiseksi. Tästä koitunut vaikutus on näkynyt yhtiöiden tuotevalikoiman kehityksessä ja strategisissa rakenteissa, kuten esimerkiksi tytäryhtiöiden perustamisella toiselle finanssisektorin osa-alueelle. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 127.)

Toimialaliukuma on mahdollistanut eri finanssialan tuotteiden toimivuuden eri sektoreilla. Vakuutustuotteet voidaan joskus korvata pankki- tai pääomamarkkinatuotteilla. Nämä tuotteet voivat suorittaa lähes samanlaisen tehtävän kuin alkuperäinen tuote. Samalla tavalla pankkituotteilla voidaan korvata vakuutustuotteilla. Tästä voidaan todeta, että finanssisektorin väliset rajat ovat häilyneet. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 127 - 128.)

Suomalaiset vakuutusyhtiöt tunsivat kilpailun kasvattamaa painetta pankkien suunnalta 1990-luvulla. Pankkien omistamat henkivakuutusyhtiöt ottivat haltuun yhä suurempia markkinaosuuksia. Pankeista riippumattomat henkiyhtiöt alkoivatkin ottamaan huomioon asiakassuhteen suojaamisen tarpeen. Helpoin keino tämän estämiseksi olisi ollut oman pankin perustaminen, johon kaikki raha asiakkaiden säästövakuutuksista suunnaitaisiin. Suomen vakuutusyhtiöistä ainoastaan Tapiola-ryhmä ja nykyinen LähiTapiola-ryhmä on perustanut oman pankkinsa 2004. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 131.)

Vakuutusyhtiöt ovat olleet enenävässä määrin mukana toimialaliukumissa myös finanssialan ulkopuolella toimivien alojen kanssa. Perinteisesti vakuutusyhtiöt ovat liukuneet toiselle toimialalle toisten vakuutusyhtiöiden kanssa perustettujen it-yritysten avulla. Perusteluina tälle on yleisesti ollu suuruusluokkaetujen hankinta. Tulevaisuudessa on nähtävissä toimintojen, kuten korvaustoimi, vahinkojen selvittely ja backoffice digitalisoiminen ja ulkoistaminen. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 133.)

Vakuutus- ja rahoitusala valvovien viranomaisten yhdistyminen 2009 merkitsi verkostoitumisen lisääntymistä. Verkostoituminen ja erityisesti ulkoistaminen ovat lisääntyneet vakuutus-alalla kiihtyvään tahtiin. Tämänlaisen trendin uskotaan jatkuvan vielä tulevaisuudessakin. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 141.)

Vakuutusyhtiöt voivat verkostoitua keskenään. Suomalaiset vakuutusyhtiöryhmittymät merkitsevät useimmiten tiivistä liittoutumista kuin verkostoitumista. Vakuutusyhtiöryhmittymän tii-

viys voi olla sekä etu että haitta. Yhtiön strategista kehittämistä helpottaa etenkin jo tiedossa olevat suuret linjat ja reunaehdot. Tämä voi kuitenkin vaikeuttaa ja hidastaa välttämättömiä rakennemuutoksia. Verkostoituminen voi tapahtua myös pankkien kanssa, joka riippuu kuitenkin keskinäisen omistuksen määrästä ja myyntikanavien järjestämisestä. Vakuutusyhtiöiden johto on yleisesti kannattanut tällaisissa liittoutumisissa tiukkaa omistuksellisuutta. Valvontaviranomaiset ja asiakkaiden edustajat pitivät löyhempiä verkostoitumismalleja parempina. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 141.)

Verkostoitumisella voidaan myös tarkoittaa erilaisten arvoketjujen luomista yritysten välille, joissa yritykset jalostavat tuotteitaan ja palveluitaan. Nykyisille tuotteille finanssialalla on hyvin tyypillistä, että arvontuotantoon ja tuotteen rakentamiseen osallistuu monia yrityksiä. Verkostoitumisen avulla luodut arvoketjut ovat yksinkertaisempia ratkaisuja kuin liittoutumat, koska sen ketjun rakentaminen ja purkaminen on helpompaa. Sijoitustoiminta on etenkin oleellinen osa vakuutusten arvoketjua. Vakuutusyhtiön sijoitustoiminnan menestys vaikuttaa vakuutusmaksuihin ja etenkin vakuutussopimuksen mukaisiin mahdollisiin hyvityksiin. Vakuutusyhtiöiden verkostoituminen sijoitustoiminnassa on käytännössä sijoitussalkun osien ulkoistaminen. Sijoitussidonnaisten vakuutuksien erilaiset rahastoyhtiöt ovat esimerkkejä verkostoitumisesta ja arvoketjun luomisesta. Esimerkiksi Tapiola-ryhmällä on yritysyhdistänsä oma rahastoyhtiö, joka yleisesti tarkoittaa dominoivaa asemaa sijoitussidonnaisten vakuutusten rahastovalikoimassa. Vakuutusten arvoketjuun kuuluu myös myyntikanavat ja kaikki ne tahot, jotka ovat olleet osallisina vakuutuksen elinkaareen. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 143 - 145.)

4 Tutkittavat yritykset

4.1 Keskinäinen vakuutusyhtiö

Omistusmuodoltaan yritykset voidaan jakaa neljään pääluokkaan: sijoittajien omistamat yritykset, sidosryhmien omistamat yritykset, yrittäjävetosiin yrityksiin sekä julkisen vallan omistamiin yrityksiin. Yritykset, jotka ovat sijoittajien omistuksessa ovat lähes poikkeuksetta osakeyhtiömutoisia. Asiakkaiden eli sidosryhmien omistamat yritykset voivat olla osakeyhtiöitä, osuuskuntia tai keskinäisiä yhtiöitä. Keskinäisyys on yritysmuoto, jota esiintyy Suomessa vain vakuutusalla. (Suomi 2007, 31.)

Vakuutusyhtiölaki määrittelee tunnusmerkit keskinäisen vakuutusyhtiön määrittelemiseksi. Näitä tunnusmerkkejä sovelletaan keskinäisiin vakuutusyhtiöihin, kuten myös vakuutusosakeyhtiöihin. Vakuutusyhtiölaissa on paljon säännöksiä koskien vakuutustoimintaa ja itse vakuutusyhtiöistä, jotka soveltuvat molemmille yhtiömuodoille. Hallintoelimiä koskevat säännökset ovat myös pääosin yhtenäiset. Tärkein tunnusmerkki, joka erottaa keskinäisen ja vakuutus-

osakeyhtiön on niiden osakkuuden synty. Keskinäisessä yhtiössä vakuutuksenottajat ovat osakkaita. Vakuutusosakeyhtiössä osakkuuteen tarvitaan jonkinlaista erityistä panosta, kuten esimerkiksi sijoittamista yhtiöön. (Suomi 2007, 49 - 50.)

Vakuutuksenottajien keskinäistä vastuuta pidetään myös yhtenä tunnusmerkkinä keskinäisessä vakuutusyhtiössä. Vakuutusmaksuja kerätään ensiksi kaikilta etukäteen, joista maksetaan korvaus vahingonkärsineelle. Tämänlaisessa vakuutustoiminnassa riskiä jaetaan vakuutuksenottajien kesken. (Suomi 2007, 51.)

Vakuutusyhtiötä perustettaessa yhtiö tarvitsee lain määräämän peruspääoman. Vakuutusyhtiölain mukaan peruspääoma henkivakuutustoiminnassa ja vahinkovakuutusluokkiin 10-16 kuuluvaa vakuutustoimintaa harjoitettaessa on 3 000 000 euroa. Muuta vahinkovakuutustoimintaa harjoitettaessa 2 000 000 euroa (Vakuutusyhtiölaki 521/2008, 1.18§). Keskinäisessä vakuutusyhtiössä peruspääoma voi muodostua pohjarahastosta tai takuupääomasta. Pohjarahasto on sidotun pääoman erä, jota ei voi maksaa antajalleen takaisin. Tämä sopii hyvin välineeksi perustettavan yhtiön taustalla olevalle sidosryhmälle, joka perustaa vakuutusyhtiön sidosryhmän omaa tarkoitusta varten tuottoa itselleen tavoittelematta. (Suomi 2007, 50.)

Takuupääomasta muodostuva peruspääoma on myös sidotun pääoman erä. Se jakautuu takuuosuuksiin, joiden omistajia kutsutaan takuuosuuden omistajiksi. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös määrätä, että he ovat keskinäisen vakuutusyhtiön osakkaita. Takuuosuuksiin voi liittyä äänioikeus ja mahdollisuus korkoon. Yhtiössä voi olla kuitenkin myös takuuosuuksia, jotka eivät tuota osakkuuta tai äänioikeutta. Takuupääomaa on usein rinnastettu pääomalainaan kuin osakepääomaankin. Yhtiö voi maksaa takuupääoman takaisin voittovaroillaan muodostamalla niistä takuupääomaa vastaavan pohjarahaston. Takaisinmaksun jälkeen yhtiön täytyy täyttää vakavaraisuusvaatimukset. (Suomi 2007, 50 - 51.)

Keskinäisen vakuutusyhtiön määritelmänä voidaan pitää yhtiötä, jolla on toimilupa vakuutus toiminnan harjoittamiseen. Osakkaina toimivat vakuutuksenottajat ja mahdolliset takuuosuu den omistajat. Tarkoituksena on tuottaa osakkailleen palveluja, voittoa ja tai muita taloudellisia etuja. (Suomi 2007, 53.)

4.2 Keskinäisen vakuutusyhtiön ja osakeyhtiön vertailu

Keskinäisten yhtiöiden ja osakeyhtiöiden välillä keskeiset erot näkyvät ylijäämän jaossa ja hallinnoinnissa. Keskinäisissä yhtiöissä ylijäämä jaetaan asiakkuuden perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat saada osan ylijäämästä esimerkiksi maksualennuksina. Tämän tyyppiset keinot tuovat merkittävää kilpailuetua keskinäisille yrityksille, koska se sitoo asiakkaita käyttämään vakuutusyhtiöiden palveluita. Osakeyhtiöt käyttävät hyvin samanlaista

bonusjärjestelyitä, mutta niitä rajoittaa viime kädessä tarve maksimoida osakkeen arvoa. Osakeyhtiössä ylijäämä jaetaan osinkoina suhteessa osakkeenomistukseen. (Suomi 2007, 37.)

Sekä keskinäisissä että osakeyhtiöissä omistajat valitsevat keskeiset toimielimet yhtiökokouksissa, jossa he käyttävät ylintä päätösvaltaansa. Keskinäisissä yhtiöissä on yleensä käytössä kaksiportainen hallintojärjestelmä, jossa yhtiökokous nimittää hallintoneuvoston, joka nimittää hallituksen. On myös mahdollista, että keskinäisten yhtiöiden omistaja-asiakkaat valitsevat postivaaleilla keskuudestaan oman edustajiston, joka tekisi yhtiökokouksen delegoidut tehtävät. Osakeyhtiöissä on yleisesti käytössä yksiportainen hallintomalli, jossa yhtiökokous nimittää hallituksen. (Suomi 2007, 37.)

Äänivallan jakautuminen on yksi niistä suurimmista eroista keskinäisen yhtiön ja osakeyhtiön välillä. Osakeyhtiössä äänivalta jakautuu suhteessa osakkeenomistukseen, kun keskinäisessä yhtiössä omistaja-asiakkaiden äänivalta on painotetaan jäsenyyden ja vakuutusmaksujen suhteessa. Tämän lisäksi takuupääoman omistajat voivat käyttää äänivaltaansa yhtiökokouksissa. He voivat käyttää enintään puolet yhtiökokouksen äänimäärästä. Mikään taho ei kuitenkaan voi käyttää yhtiökokouksen äänimäärästä yli kymmentä prosenttia. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että yksikään taho ei pysty ajamaan omia päätöksiään yhtiökokouksissa. Tästä syystä keskinäiset yhtiöt eivät voi olla yritysvaltausten kohteina. Asiakkaiden kannalta tämä tuo potentiaalisia etuja, mutta myös kustannuksia. Etuna voidaan pitää sitä, että yhtiömuodon vakaus turvaa tasaisen jatkuvuuden ja johdonmukaisen asiakasetukäytännön asiakkailleen. (Suomi 2007, 37 - 38.)

Oman pääoman lisääminen on huomattavasti vaikeampaa keskinäisessä yhtiömuodossa osakeyhtiöön verrattuna, koska osakeyhtiöt voivat lisätä omaa pääomaansa osakeannilla. Keskinäisten yhtiöiden täytyy rahastoida voittonsa, jotta voisivat kerryttää omaa pääomaansa. Keskinäiset yhtiöt joutuvat pitämään suurempia pääoman varantoja osakeyhtiöihin verrattuna, koska osakeannit eivät ole keskinäisille yhtiölle mahdollista. Tästä syystä keskinäisten yhtiöiden vakavaraisuus on yleensä korkeampi verrattuna osakeyhtiöihin. (Suomi 2007, 38.)

Keskinäisten yhtiöiden korkeaa vakavaraisuutta voidaan pitää sekä etuna että ongelmana. Korkea vakavaraisuus turvaa asiakkaiden kannalta sen, että yhtiö pystyy suoriutumaan velvoitteistaan heitä kohtaan. Isojen rahastoitujen pääomien olemassaolo voi kuitenkin houkuttaa niiden realisointiin keskinäisyyden purkamisen kautta. Tämä tapahtuu siten, että yhtiö muutetaan osakeyhtiöksi muuttamalla rahastoidut pääomat osakepääomaksi. Esimerkkinä vakuutusosalta Sampo, joka oli keskinäinen vakuutusyhtiö vuosina 1909-1984 ja televiestinnässä HPY. (Suomi 2007, 38.)

Yritysmuoto	Osakeyhtiö	Keskinäinen yhtiö
Hallinointi	Osakkeenomistajat valitsevat yhtiökokouksessa hallituksen, asiakkaat eivät osallistu päätöksentekoon	Asiakkailla vähintään 50% äänivallasta yhtiökokouksessa, äänivalta jakautuu suhteessa asiakkuuteen, kaikki asiakkaat voivat osallistua päätöksentekoon
Ylijäämän jako	Suhteessa osakkeenomistukseen	Suhteessa asiakkuuteen, asiakashyvityksillä
Vakavaraisuus	Omaa pääomaa kasvatetaan osakeanneilla	Pääomaa kerrytetään rahastoimalla voittoa. Vakavaraisuus on suurempi

Kuvio 4 Osakeyhtiön ja keskinäisen yhtiön vertailu (Suomi 2007, 42.)

Asiakkaiden omistamia vakuutusosakeyhtiöitä ei toimi tällä hetkellä kuluttajamarkkinoilla, mutta sille ei ole mitään periaatteellista estettä. Yhtenä suurimmista syistä tälle voidaan pitää sitä, että keskinäiseen yhtiöön on erityisen helppo liittyä ja erota. Asiakkaiden omistamaan osakeyhtiöön asiakkaiden tulisi ostaa yhtiön osakkeita liittyäkseen. Tämä vaatisi yhtiön osakekannan jatkuvaa sopeuttamista liittymisten ja eroamisten myötä. Asiakkaat joutuisivat myös hyvin epätasa-arvoiseen asemaan, koska osakkeiden arvo vaihtelee markkina-arvon vaihtelun myötä. Samanlaisessa asiakassuhteessa olevat asiakkaat joutuisivat ehkä maksamaan erilaisen summan yhtiöön liittyessään ja saisivat tästä syystä erisuuruista tuottoa sijoituksilleen. (Suomi 2007, 38.)

4.3 Tapiola-ryhmä

Tapiola-ryhmä oli suomalainen yhtiöryhmä, joka tarjosi vakuutus-, säästö-, sijoittaja- ja pankkipalveluita. Tapiola syntyi, kun keskinäiset Aurayhtiöt ja Pohja-yhtymä fuusioituvat vuonna 1982 Tapion päivänä. Ryhmän juuret ulottuvat kuitenkin vuonna 1857 toimintansa aloittaneeseen Paloapuyhtiöön. Tapiola-ryhmä oli keskinäinen yhtiö eli vakuutusosakeyhtiöt omistivat ryhmään kuuluvat keskinäiset vakuutusyhtiöt, jotka omistivat yhtiöryhmän muut yhtiöt. Tästä syystä ryhmällä ei ollut ulkopuolisia sijoittajia ja tuloksesta ei jaettu osinkoja. Voitot käytettiin ryhmän palveluiden ja asiakkaiden etujen kehittämiseen. (Vakuutusfakta 2014)

Tapiolan osakkaita olivat vakuutusosakeyhtiöt ja takuusuuksien omistajat sekä Eläke-Tapiolassa vakuutetut vakuutuskohtaisesti. Ryhmä palveli kolmea eri asiakaskuntaa, jotka olivat henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaat. (Vakuutusfakta 2014)

Yhtiöryhmään kuului kolme keskinäistä vakuutusyhtiötä, pankki ja sijoitusyhtiö. Tämä kolmen keskinäisen vakuutusyhtiön ryhmä, jossa jäseninä olivat Vahinko-Tapiola, Henki-Tapiola ja Eläke-Tapiola muodostivat Tapiola-ryhmän rungon. Vuonna 2000 perustetut Tapiola Omaisuudenhoito Oy ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy yhdistettiin vuonna 2007 Tapiola Varainhoito Oy:ksi. Tapiola pankki aloitti toimintansa vuonna 2002. Palveluita Tapiola tarjosi ympäri Suomea 170 eri liikepaikassaan. (LähiTapiola 2008)

Tapiola-ryhmän keskeisimmät yhtiöt:

- Vakuutusyhtiöt
 - Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola)
 - Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola)
 - Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola)
- Pankki- ja sijoitusyhtiöt
 - Tapiola Varainhoito Oy
 - Tapiola Pankki Oy

4.4 Lähivakuutus

Lähivakuutus-ryhmä oli asiakkaiden omistama keskinäinen vakuutusyhtiö. Ryhmällä on pitkä historia vahinkovakuuttamisen saralla, joka on lähtöisin 1700-luvulta. Tällöin kuningas Adolf Fredrik sääti lainpitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta. Laissa määrättiin, että pitäjissä kannetaan yhdessä vastuuta tulipalojen aiheuttamista vahingoista. Lähivakuutus olikin maan vanhimpia keskinäisessä muodossa toimin vahinkovakuuttaja. (Lähivakuutus 2012)

Lähivakuutuksen kehityksen kannalta tärkeänä vuotena pidetään 1865, jolloin annettiin kunnallisasetus. Se sääti paloapua koskevat lopulliset ratkaisut kuntakokouksien avulla. Paloapuyhdistyksiä koskeva ensimmäinen oma laki säädettiin vuonna 1908, jossa säädettiin jälleevakuuttaminen pakolliseksi. Maaseudun Paloapuyhdistysten Liitto Ry perustettiin vuonna 1931 hoitamaan Paloapuyhdistysten edunvalvontaa. Tämä liitto kuitenkin muuttui myöhemmin Lähivakuutus Osuuskunnaksi, jonka tehtävänä oli toimia lähivakuutusyhdistyksen edunvalvojana. (Lähivakuutus 2012)

Keskinäisistä vahinkovakuutusyhdistyksistä säädettiin laki vuonna 1933, jossa käsiteltiin vakuutusyhdistyksen pakollisia ehtoja. Nämä ehdot tulisi täyttää saadakseen säänoilleen vahvistuksen. Laki uudistettiin vuonna 1987 ja noudattaa pääosin vakuutusyhtiölakia. Lähivakuutuksen historia on ollut monipuolinen ja vaiherikas. Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö perustettiin vuonna 1983, jolloin myös Lähivakuutus nimestä tuli yhteinen markkinointinimi sekä valtakunnallisesti että paikallisesti. (Lähivakuutus 2012)

Ryhmällä oli yli 545 000 asiaksomistajaa, joilla oli yhtiössä noin 2 miljoonaa vakuutusta. Vuodesta 2008 alken yhtiön tuotteista oli mahdollisuus saada Tradekan Ykkösbonusta. (Vakuutusfakta 2014)

Ryhmään kuului Lähivakuutus osk:n lisäksi itsenäiset lähivakuutusyhdistykset ja Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö. Lähivakuutus osk johti Lähivakuutus-ryhmää organisaationa ja vastasi muun muassa markkinoinnista ja edunvalvonnasta. Lähivakuutusyhdistykset olivat itsenäisiä ja asiakasläheisiä vakuutusyrityksiä, jotka palvelit asiakkaita paikallisesti. Lähivakuutus Keskinäinen Yhtiö oli lähivakuutusyhdistysten jälleenvakuutus- ja palveluyhtiö, jolla oli oma ensivakuutusliike. (Vakuutusfakta 2014)

5 Keskinäinen vakuutusyhtiö Lähitapiola

5.1 Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusio

Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyivät keskinäiseksi finanssiryhmäksi, jonka pääjohtajaksi valittiin Lähivakuutuksen toimitusjohtaja Erkki Moisander. Hänen toimikautensa alkoi 1.1.2013, jolloin myös LähiTapiola aloitti virallisen toimintansa. Tapiola-ryhmän pääjohtajana toiminut Asmo Kalpala jatkoi Lähivakuutus-Tapiolan hallituksen jäsenenä 1.1.2013-30.6.2013. Tällä ajalla hän hoiti myös kansainvälisiä tehtäviä keskinäisten yhtiöiden Euroopan edunvalvontajärjestelmän AMICE:n puheenjohtajana ja EU:n vakuutusvalvojan EIOPA:n vakuutus- ja jälleenvakuutusryhmän jäsenenä. Kalpela jäi eläkkeelle 30.6.2013. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012)

Asiakkaiden omistama uusi yhtiöryhmä muodostettiin yhdistämällä Lähiakuutus Keskinäinen Yhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola yhtiöryhmä keskusyhtiöksi. Yhdistymisestä muodostoi Suomen suurin ja vakavaraisin vahinkovakuuttaja. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012) Vuonna 2012 LähiTapiolassa:

- Vahinkovakuuttamisen markkinaosuus kasvoi 30 prosenttiin.
- Vahinkovakuutuksen maksutulo on noin 1 miljardia euroa.
- Omistaja-asiakkaiden määrä kasvaa noin 1,5 miljoonaan.

Keskusyhtiön lisäksi LähiTapiola perustaa 19 alueellista keskinäistä yhtiötä, jotka tarjoavat toimialueillaan kokonaispalveluita vakuutuksissa, pankkipalveluissa ja sijoittamisessa. Keskusyhtiö vastaa kokonaispalveluista pääkaupunkiseudulla. Keskusyhtiön vapaaehtoisten vahinkovakuutusten vakuutuskannat siirrettiin alueyhtiöihin lukuun ottamatta suuria yrityksiä ja pääkaupunkiseudun asiakkaiden vakuutuksia vuoden 2013 lopussa. Tapiolan paikallisalueet ovat organisoitu osaksi alueyhtiöitä. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012)

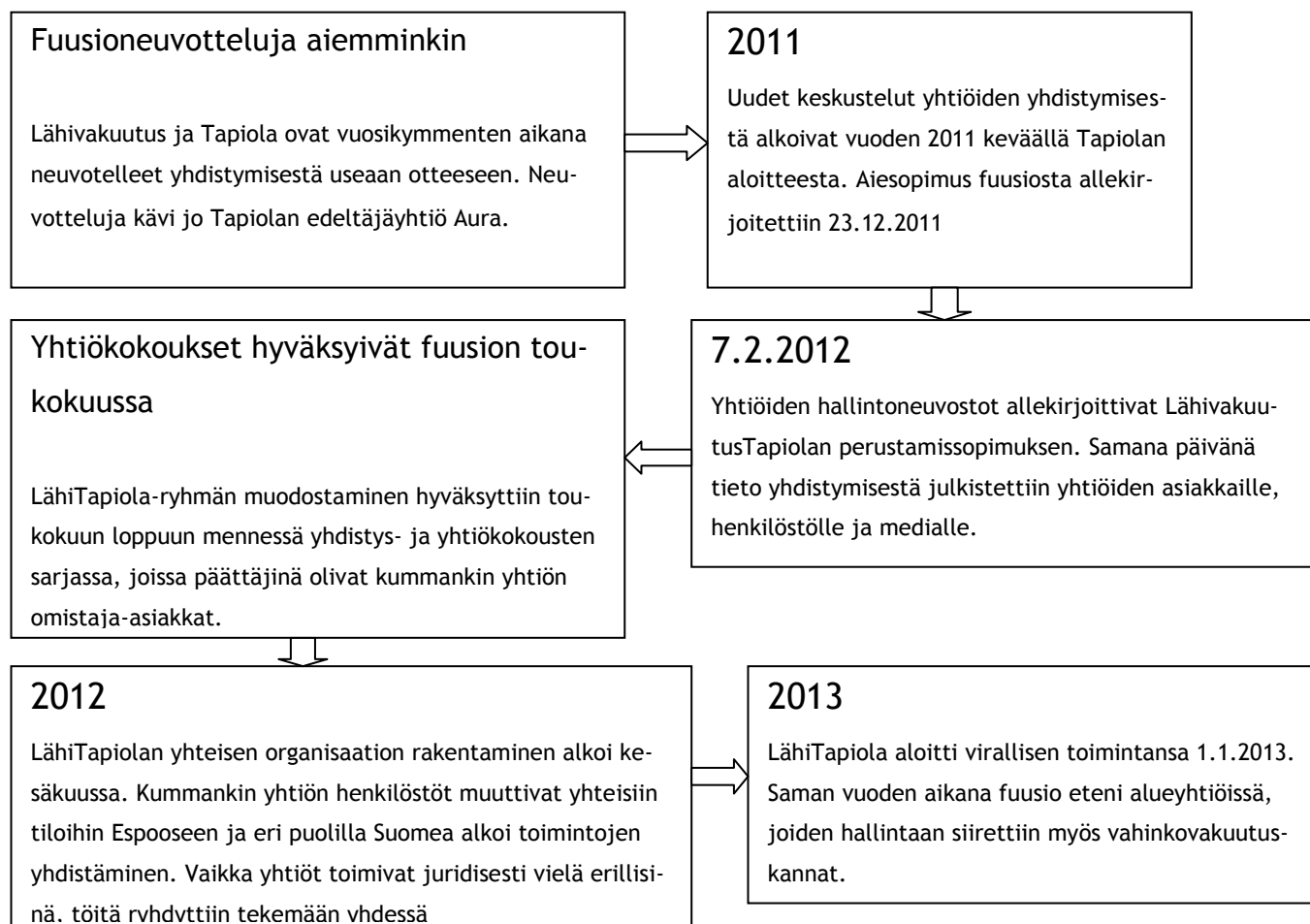
Keskus- ja alueyhtiöiden lisäksi yhtiöryhmään kuuluvat Tapiolan pankki- ja varainhoitoyhtiöt, Henki-Tapiola ja Kiinteistö-Tapiola. Vakuutusyhtiö Turvan rooli ryhmässä säilytettiin ennallaan. Eläke-Tapiola aloitti toimintansa LähiTapiolan työeläkevakuutuskumppanina.

Yhdistymiseen oli suunniteltu kestävän noin kaksi vuotta, jonka aikana kummankin yrityksen asiakkuudet säilyvät ennallaan, eikä heiltä edellytetä minkäänlaisia lisä toimenpiteitä. Yhdistymisprosessiin sisältyi keskusyhdistyksen muodostuminen ja sen organisointi, alueyhtiöiden perustaminen ja vakuutuskantojen luovuttaminen alueyhtiöille. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012) Seuraavaksi tarkennusta prosessin vaiheista:

- Yhdistyminen edellytti Lähivakuutus Keskinäisen Yhtiön ja Vahinko-Tapiolan hyväksymistä yhtiökokouksissa keväällä 2012 ja tämän lisäksi viranomaisluvut Finanssivalvonnalta ja Kilpailuvirastolta.
- Vahinkovakuutustoimintaa harjoittavan Lähivakuutus-Tapiola keskinäisen yhtiön muodostamista vuoden 2012 loppuun mennessä.
- Vuoden 2012 aikana on perustettava 19 keskinäistä alueellista yhtiötä.
- Vakuutuskantojen luovuttaminen alueellisille yhtiölle viimeistään vuoden 2013 loppuun mennessä.
- Vuoden 2012 aikana oli päätettävä Lähivakuutus-Tapiolan uudesta nimestä ja visuaalisesta ilmeestä.

Alueyhtiöt muodostettiin siten, että samanlaisilla toimialueilla toimineiden lähivakuutusyhdistyksistä valitaan yksi niin sanottu veturiyhdistys. Tämän yhdistyksen kanssa muut lähivakuutusyhdistykset yhdistyivät. Veturiyhdistys teki tämän jälkeen päätöksen yhtiömuotonsa muuttamisesta keskinäiseksi vakuutusyhtiöksi. Tapiolan silloiset paikallisuusalueet organisoitiin osaksi alueyhtiöitä. Tapiolan franchising-yrittäjien ja edustajien asema yhdistymisprosessissa pidettiin ennallaan merkittävänä palvelu- ja myyntikanavana. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012)

Fuusiossa vastaanottavan yhtiön (Tapiola) ja sulautuvan yhtiön (Lähivakuutus) kirjanpito yhdistetään. Sulautuvan yhtiön, Lähivakuutuksen, tase yhdistettiin vastaanottavaan yhtiön, Vahinko-Tapiolan taseeseen 31.12.2012. Samalla myös Lähivakuutuksen varat ja velat siirrettiin Tapiolan taseeseen kirja-arvoin. (Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012)



Kuvio 5 Fuusion vaiheet (LähiTapiola 2012)

Yllä olevassa kaaviossa käydään fuusion vaiheita askel askeleelta.

5.2 LähiTapiola keskinäinen vakuutusyhtiö

LähiTapiola-ryhmä on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva, asiakkaiden omistama finanssitalo, joka palvelee henkilö-, maatalo-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Tuotteiltaan ja palveluiltaan LähiTapiola kattaa vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja pankkipalvelut. LähiTapiola on myös yritysten riskienhallinnan ja henkilistön hyvinvoinnin ammattilainen. Keskinäisenä yhtiöryhmänä sen saamat voitot käytetään palveluiden ja asiakasetujen kehittämiseen. (LähiTapiola 2012)

Virallisen toimintansa LähiTapiola aloitti 1.1.2013. Sulautumisesta koituneet suurimmat muutokset tapahtui vahinkovakuutuksessa, kun Lähivakuutuksen ja Tapiolan vahinkovakuutusyhtiöt yhdistyivät LähiTapiola Keskinäiseksi Vahinkovakuutusyhtiöksi (LähiTapiola Vahinkovakuu-

tus). LähiTapiolan vision keskeisessä roolissa oli alueyhtiöiden perustaminen. Verkosto koostuu 19 alueellisesta keskinäisestä vakuutusyhtiöstä, joiden tarkoitus on tarjota palveluita paikallisesti jokaiselle asiakasryhmälle. Tavoitteena onkin ollut toimintamalli, joka tarjoaa henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaille kilpailukykyisen palvelukokonaisuuden lähellä asiakasta. (LähiTapiola 2012)

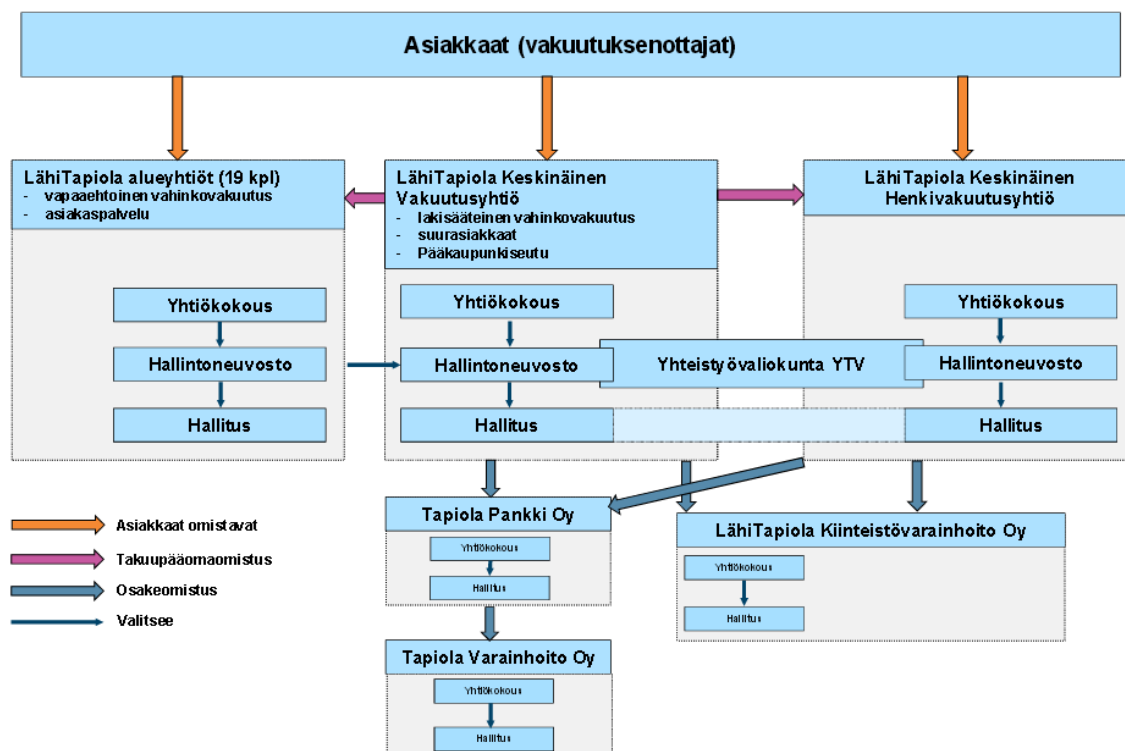
LähiTapiola vahinkovakuutuksen ja alueyhtiöiden lisäksi yhtiöryhmän muodostaa seuraavat valtakunnalliset yhtiöt:

- LähiTapiola Henki-yhtiö
- Tapiola Pankki
- Tapiola Varainhoito
- LähiTapiolan Kiinteistövarainhoito

Yhtiöryhmän kumppanina työeläkevakuutuksessa on LähiTapiola Eläkeyhtiö. LähiTapiola työllistää kokonaisuudessaan yli 4000 työntekijää, joista puolet toimii alueyhtiöiden alaisuudessa. Omistaja-asiakkaiden määrä on lähes 1,5 miljoonaa. (LähiTapiola 2012)

LähiTapiola on nostanut visiokseen ja toiminta-ajatukseksi olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, joka toimii lähellä asiakkaitaan. Toiminta-ajatuksen pääidea on turvata asiakkaiden elämää ja menestystä omalla toimialallaan. Toimintamallin pohjana on vahva palvelukonsepti, jossa vakavaraiset itsenäiset alueyhtiöt pystyvät tarjoamaan kattavan finanssialan palveluvalikoiman. (LähiTapiola 2012)

Sulautumisen yhteydessä myös LähiTapiola otti käyttöönsä oman itsenäisen hallintomallin. LähiTapiolan hallinnoinnissa on tavoitteena noudattaa hyvää hallintotapaa, joka perustuu rahoitus- ja vakuutusalaan koskevaan lainsäädäntöön sekä finanssialan antamiin määräyksiin ja ohjeisiin. Tämän hallintotavan tavoitteena on LähiTapiolalla on omistajaohjauksen toimivuus ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä vakuutusentajat toimivat yhtiön osakkaina, joten tästä syystä hallintoneuvostolla on merkittävä päätösvalta ja laaja valvontatehtävä, joka poikkeaa pörssilistatuista osakeyhtiöistä. (Hyvä hallintotapa LähiTapiola-ryhmässä 2013) Alla olevasta kaaviosta käy selväksi minkälainen hallinnollinen rakenne LähiTapiolla on.



Kuvio 6 LähiTapiolan hallinnollinen rakenne. (LähiTapiolan hallinnollinen rakenne 2013)

6 Vastuu henkilön haastattelu

Haastattelu toteutettiin 8.1.2014 LähiTapiolan pääkonttorissa Espoon Tapiolassa. Haastateltavana oli LähiTapiolan viestintäjohtaja Jyrki Antikainen, joka toimi viestintäjohtajana Tapiolassa jo ennen fuusiota. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa fuusiosta ja sen vaiheista yrityksessä toimivalta henkilöltä. Kysymysten avulla käytiin läpi hyvin yleiset asiat. Esimerkiksi fuusioon päädyttiin, minkälaiset tavoitteet fuusiolla asetettiin ja mitkä olivat suurimmat haasteet. Haastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu, jossa haastattelulle oli mietitty tarkka teema. Olin lähettänyt kysymykset jo etukäteen Antikaiselle.

1) Milloin neuvottelut fuusiosta aloitettiin ja kumpi osapuoli toimi aloittavana tekijänä?

Antikainen kertoo aloitteen tulleen Tapiolan puolelta jo syksyllä vuonna 2011. Lähestymisen kohde oli Lähivakuutus-ryhmän vahinkovakuutus. Tästä alkoi neuvottelu aikataulun suunnittelu ja kummankin osapuolen osalta pohdinta tulevasta yhtiöryhmämallista. Erinnäisten vaiheiden kautta neuvottelut aloitettiin 14.12.2011 ja aihesopimus solmittiin 23.12.2012. Lähestyminen fuusion osalta ei ollut näiden yhtiöiden välillä ensimmäinen kerta. Lähivakuutus on ollut Tapiolan kanssa fuusioneuvotteluissa historiansa aikana viisi kertaa. Tämä johtunee yhtiöiden hyvin samankaltaisista taustoista. Keskinäisyys ja asiakasomisteisuus ovat olleet kummankin yhtiön vahva taustatekijä, josta on pidetty kiinni.

2) Miten fuusioratkaisuun päädyttiin ja miksi kumppaniksi päättyi Tapiola/Lähivakuutus?

Antikainen painotti, että fuusiossa haetaan fuusioon osallistuvien yhtiöiden vahvuuksia ja niiden yhdistelmällä saadaan parhain lopputulos. Vahvuuksien puolelta fuusiossa nousi esiin Lähivakuutuksen vahva alueellinen toiminta ja Tapiolan keskitetty toiminta. Yhdistämällä nämä kummankin yhtiön vahvuusalueet syntyi idea alueyhtiöratkaisusta. Kummatkin yritykset olivat keskinäisiä toimijoita, mikä teki fuusioista näin ollen hyvin luontevan. Vahinkovakuuttamisen alueella fuusiosta saatiin enemmän markkinapotentiaalia, johon kummallakin yhtiöllä oli tarvetta. Tapiola oli vahinkovakuuttamisessa markkinoiden kolmonen ja Lähivakuutus oli omalla sarallaan halukas siirtymään mukaan kilpailuun. Tapiola ja Lähivakuutus katsoivat fuusion edesauttavan hyvän mekanismin luomista paikallisilla yhdistyksillä. Antikaisen täsmäsi, että kummallekin yhtiölle oli tärkeää rakentaa Suomeen vahva keskinäinen finanssitoimija, jonka ideana on tuoda esiin paikallista läsnäoloa asiakkailleen.

3) Mitä sulautumistyyppiä käytettiin ja miksi?

Fuusiossa sulautuvana yhtiönä oli Keskinäinen vakuutusyhtiö Lähivakuutus, joka yhdistyi vastaanottavaan yhtiöön Vahinko-Tapiolaan. Sulautumistyyppin valitseminen on haastellista, koska keskinäisessä yhtiössä rahaa tai osakkeita ei vaihdu, kuten osakeyhtiösulautumisissa. Sulautumistyyppi oli kuitenkin tasavertainen yksisuuntainen sulautuminen eli absorptiosulautuminen, jossa yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Lähivakuutuksen asiakaskannat siirtyvät LähiTapiola keskinäiseen yhtiöön, josta vuoden 2014 alussa ne sirettiin 19 alueyhtiöön. Fuusiossa asiakaskannat siirtyvät erinäisten yhtiöiden haltuun. Asiakkaiden mukana tulevat pääomat, riskit ja vakavaraisuudet.

4) Minkälaiset tavoitteet fuusiolle asetettiin?

Fuusion suurin tavoite Antikaisen mukaan oli kolmannen ison valtakunnallisen toimijan perustaminen vahinkovakuutusmarkkinoille OP-Pohjolan ja Ifin rinnalle. Antikainen nosti myös toisen keskeinen asian esille ja kertoi, että oli tarvetta luoda iso vakavarainen toimija vahinkovakuuttamiseen. Kummatkin yhtiöt olivat jo valmiiksi hyvin vakavaraisia, joka ajoi asiaa haluttuun lopputulokseen. Tavoitteena Antikaisen mukaan on olla tulevaisuudessa markkinajohtaja vahinkovakuuttamismarkkinoilla. Tällä hetkellä toisena OP-Pohjolan jälkeen. Kolmantena on tuoda asiakasomisteisuus vahvasti ja näyttävästi esille. Näin ollen on halua valmistaa sellainen finanssitalo, jossa ollaan alueellisesti ja valtakunnallisesti asiakkaiden omistama tiivis paketti.

5) Minkälaisia haasteita kohdattiin fuusioratkaisuun päätyvissä haastatteluissa?

Yhtenä ison haasteena Antikaisen mielestä oli saada 52 yhdistystä hyväksymään fuusioratkaisu. Etenkin Lähivakuutuksen puolella tapahtui paljon neuvotteluja ja kompromissejä, jotta fuusiosta koituvat hyödyt saataisiin toimimaan. Toinen oli, että minkälainen rakenne yhtiölle saadaan joka tyydyttäisi molempia osapuolia ja asiakasomistajia. Tällaisessa tasavertaisessa fuusiossa täytyy päästä win-win tilanteeseen, muuten sulautumiseen päätyminen on mahdollonta. Antikaisen mukaan tämä win-win tilanne oli saada toimiva alueyhtiörakenne ja keskittetyt palvelut, joka lopulta myös onnistui. Vakuutusehtojen laatiminen ja niiden valitsemisen, jotta saataisiin kummallekin yhtiön henkilökunnalle toimivat ehdot, joiden avulla kaikki tuotteet käsitellään. Alueyhtiöiden muodostumisen vaikeus ja se, että miten kyseiset yhtiöt saadaan toimimaan käytännössä. Varojen eli pääomien jako vuoden 2013 aikana 19 alueyhtiölle ja myös samalla vakuutuskantojen jakaminen. Yllättävin hyvin mennyt eikä suuria vaikeuksia ole noussut esiin. Tunnetun brändin rakentaminen on myös haaste, mutta Antikaisen mielestä kaksi jo entuudestaan tuttua yhtiötä takaavat vakaan brändin muodostumisen.

6) Minkälaisilla taloudellisilla tekijöillä oli vaikutusta fuusioon Tapiolan/Lähivakuutuksen näkökulmasta?

Uudet vakavaraisuussäännökset ovat tulossa EU:n puolelta, joihin Antikaisen mukaan on varauduttava. Antikainen viittaa EU:n Solvenssi II-direktiiviin, joka koskee vakuutusyhtiöiden hallintojärjestelmää. Yrityksellä täytyy olla riittävän iso, jotta se voisi täyttää nämä uudet viranomaisvaatimukset. Tämä on yksi niistä syistä, joka on johti tähän sulautumiseen kahden hyvin vakavaraisen yhtiön välillä. Antikainen painotti, että jos haluaa pärjätä kilpailussa muita isoja yhtiöitä vastaan, täytyy olla kokoa ja mittakaavaa. Tavoitteena on tarjota pankkitointia vakuutustoiminnan lisäksi, kuten OP ja Nordea ovat tarjonneet.

7) Miten alueyhtiöratkaisuun päädyttiin?

Kilpailijat ovat keskittäneet palvelunsa lähes kokonaan verkkoon. Esimerkiksi tästä on Danskebank, joka on vähentänyt konttoreitaan laajasti. Antikaisen mukaan LähiTapiolan visio on toimia ja palvella asiakkaita sekä paikallisesti että verkossa. Yhtiön rakennetta oli hyvin luontevaa lähteä rakentamaan paikallisyhtiön kautta. Haluttiin luoda paikallinen toimija, joka pystyy palvelemaan kaikkia asiakkaita asiakasryhmää katsomatta. Antikaisen täsmentää, että fuusiota ei olisi tapahtunut, jos Tapiola olisi ilmoittanut haluavansa toimia vain Espoon Tapiolassa ja lakkauttaa kaikki alueyhdistykset. Alueyhtiö oli ratkaisuna juridisesti valmis paketti, mikä edesauttoi sen tapahtumista. Päästrategiana Antikaisen mukaan LähiTapiolalla on uida vastavirtaan paikallisuudellaan vahinkovakuuttamisen suurimpia yrityksiä vastaan.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää syitä ja taustatietoa Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisestä. Näiden kahden keskinäisenyhtiön fuusiosta syntyi LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö, jonka tavoitteena on kilpailla suurten finanssitalojen kanssa ja tuoda alueyhtiöratkaisullaan palvelut lähelle asiakkaitaan. Alueyhtiöratkaisussa perustettiin 19 paikallista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä, joiden avulla tavoitellaan parempia palveluita ja tuotteita yhtiön tuleville ja nykyisille asiakkaille. Tämän lisäksi tavoitteena oli saada ymmärrystä ja tietoa, mikä johtaa yritysten välisiin fuusioihin.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksessa, jossa käytettiin kvalitatiivisiä menetelmiä. Aineisto kerättiin kirjallisista ja sähköisistä lähteistä sekä haastattelun avulla. Tutkimusta varten haastattelin LähiTapiolan viestintäjohtajaa Jyrki Antikaista. Haastattelu suoritettiin puoli-strukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltava sai tutusta kysymyksiin ennen haastattelua.

Yritysmailman markkinat ja toimialat ovat jatkuvassa muutoksessa, johon myös vakuutusala kuuluu. Nousevana trendinä on ollut vakavaraisuuden ja vankan pohjan luominen, jolla pysytään mukana kilpailussa. Vakuutusalan fuusiot on toteutettu monestakin eri syystä, mutta viime lauseessa annettu syy on ollut se suurin. Tämän on voinut huomata suurten finanssitalojen syntymisestä, johon vakuutusalan rakennemuutos on ajanut yhtiöt. Vakuutus- ja finanssiala on kehittynyt siihen suuntaan, jossa kehitys ja toiminnan tehostaminen toimivat avainasoina ja niin myös LähiTapiolan muodostumisessa. Tästä herääkin kysymys, että oliko fuusio niin sanottu talousympäristön sanelema pakko, jotta olisi mahdollista kilpailla muiden suurten yhtiöiden kanssa. Tästä on kuitenkin tuskin kyse, koska kummatkin Lähivakuutus ja Tapiola, olivat entuudestaan hyvin vakavaraisia keskinäisiä vakuutusyhtiöitä.

Tutkimus on osoittanut, että Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusio ei ollut kiinni taloudellisista asioista, kuten edellisessä kappaleessa kävi selväksi. Molemmat yhtiöryhmät olivat merkittäviä toimijoita keskinäisessä vakuuttamisessa ja hyvin vakavaraisia. Antikaisen mukaan fuusion tavoitteena on kehittää keskinäistä vakuutustoimintaa ja palveluita, jotta asiakasomistajat hyötyisivät niistä parhaiten. Toisena syynä Antikainen nosti esille kolmannen suuren kilpailijan rakentaminen vakuutusmarkkinoille, joka perustuu keskinäisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen. Yhtiön tunnusluvut ovat osoittaneet, että toiminta on tehostunut asteittain. Fuusioratkaisun tuloksia voidaan pitää onnistuneina, mutta lopullisia johtopäätöksiä ei voi vielä kuitenkaan tehdä.

Haastateltavani olleen LähiTapiolan viestintäjohtaja Antikaisen mukaan fuusioratkaisuun päättymisessä on ollut monia asiaan vaikuttavia tekijöitä ja muuttujia. EU:n vakavaraisuuteen pe-

rustuva Solvenssi II-direktiiviä voidaan pitää yhtenä niistä monista syistä, joka on johtanut yhdistymiseen. Näihin uusiin vakavaraisuutta koskeviin lainsäädäntö uudistuksiin on Antikaisen mielestä varauduttu. Riittävän isot voimavarat takaavat täyttämään viranomaisten vaatimukset ja pärjäämisen kilpailussa muiden toimijoiden kanssa. Solvenssi II-direktiivin säännökset koskevat vakavaraisuuden kanssa myös yritysten riskienhallintaa. Säännösten vaikutukset näkyvät ja tuntuvat eniten pienemmissä vakuutusyhtiössä. Direktiivissä asetetut haasteet etenkin keskinäiselle vakuustustoiminnalle, ovat ajaneet alalla toimivia yhtiöitä fuusioihin. Tästä voidaan todeta, että direktiivi on vaikuttanut ainakin osatekijänä LähiTapiolan perustamiseen.

Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän fuusiota voidaan pitää hyvin pitkäkestoisena projektina, jota on yritetty historian aikana viisi kertaa. Antikaisen mukaan fuusio oli vain ajan kysymys, jolloin se tulisi käytäntöön. Vakuutusmarkkinoiden rakennemuutokset ja voimavarojen painottuminen isompiin yhtiöihin ajoivat näitä kahta yhdistymään. Lopullinen päätös fuusiosta tuli tietenkin asiakasomistajien puolelta. Keskinäinen vakuutusyhtiön hallintomallissa vakuutusnottajilla on mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa. Kummankin yhtiön toimijaryhmät antoivat puoltavan äänestyksen tuloksen fuusiolle. Antikainen halusikin tällä esimerkillä tuoda esiin, että asiakkailta on ollut keskeinen asema päätöksenteon historiassa.

Alueyhtiöratkaisu LähiTapiolan strategiana nousi monesti esille tutkimusta tehdessäni. LähiTapiolan tavoitteena on tuoda mahdollisimman monipuoliset palvelut ja tuotteet lähelle asiakasta. Tällä tavalla asiakas voisi keskittää kaikki tarvitsemansa tuotteet yhteen toimijaan. LähiTapiola on tuonut ja mainostanut tätä toimintamallia useilla eri tavoilla. Antikaisen mukaan tällä menettelyllä on tarkoitus tarjota paikallinen toimija, jolla on valmiudet palvella tilanteessa kuin tilanteessa. LähiTapiola haluaa uida muiden toimijoiden toimintamalleja vastaan. Alueyhtiöratkaisu pohjautuu lähivakuutuksen jo valmiina olevaan alueyhtiömalliin, johon Tapiola tuo valtakunnallista osaamista. Tutkimus on osoittanut alueyhtiöratkaisun olevan yksi niistä tekijöistä, joka on ajanut kumpaakin yhtiötä fuusioratkaisuun. LähiTapiola on yhtiönä sen verran nuori, että valitettavasti tutkimuksessa ei käy selväksi, onko kyseinen hallintomalli tuottanut positiivista vai negatiivista tulosta.

LähiTapiolan alueyhtiömalli voi myös tuoda onglmia työntekijöiden puolelta. Yhtiö on mainostanut tarjoavansa kokonaispalvelunsa alueyhtiöiden avulla asiakkailleensa. Palvelut koostuvat vakuutus-, pankki- ja sijoittamispalveluista. Tästä herääkin kysymys, että onko henkilökunta tarpeeksi pätevää, jotta voisivat palvella jokaisessa alueyhtiössä asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Lähivakuutuksen puolelta ei ole entuudestaan tietotaitoa pankki- ja sijoitus-toiminnasta, joten koulutus ja ohjeistaminen Tapiolan puolelta on ollut tarpeellista. Edellisessä kappaleen lopussa todettiin, että alueyhtiöratkaisun toimivuudesta ei ole vielä tarpeeksi tietoa johtopäätöksiä tekemiseen. Henkilökunnan tietotaito ja osaaminen on kuitenkin

kin todella iso osa palveluiden tuottamisessa asiakkaille. Tuotteiden ja palveluiden täytyy toimia samalla tasolla, jotta asiakas saisi parhaimman mahdollisen hyödyn siitä irti.

Toimialaliikumien vuoksi eri finanssialalla toimivat yritykset ovat tuoneet toistensa tuotteita omiin valikoimiinsa. Tämä on koettu vakuutuslalla vaaralliseksi tilanteeksi. Esimerkiksi yleinen kehittyminen ja tuotteiden laajuus ovat kärsineet. Näillä uusilla isoilla finanssitaloilla, kuten LähiTapiolalla yritetään luoda vahva toimija jolla olisi vankka asema pankkeja vastaan. LähiTapiolan iso koko auttaa varautumaan myös erilaisiin haasteisiin sekä taloudellisesti että kokemus pohjalta. Tutkimus osoittaa, että fuusion syynä voidaan pitää myös vakuutus- ja finanssimarkkinoiden tapahtuneita muutoksia.

Vakavaraisuuden korostaminen ja yhteiskuntavastuun kantaminen ovat olleet Tapiolan mottoina vuosien ajan. Tähän tuli kuitenkin vuonna 2011 pieni särö, kun Tapiola ilmoitti vähentävänsä 230 työntekijää. Vakuutusväen liitto ilmaisikin olevan äärimmäisen pettynyt, kuinka Tapiola oli valmis jättämään huomiomatta mainostamansa vastuullisen työnantajan toimintatavat. Liittoa ei myöskään vakuuttunut perusteista talouden näkymien heikkenemisestä ja kustannustehokkuuden parantamisesta. Liiton toiminnanjohtaja Kirsi Kovanen sanookin tiedotteessaan ” Tapiola on vakavarainen yritys, joka on useaan otteeseen toistanut pääjohtajansa Asmo Kalpalan suulla, että yhtiö haluaa kantaa yhteiskuntavastuuta. Mihin nyt katosivat vastuunkanto ja usko tulevaisuuteen”. (Tapiolan työntekijät potkuista - Tämä on vastuutonta 2011) Tämänlainen työntekijöiden vähentämistä voidaan pitää ensisöittona fuusiolle, jossa kahden yhtiön työntekijät on saatava yhdistettyä kustannustehokkaasti. Toisena syynä voidaan pitää OP-Pohjolan huonoa tulosta samaisena vuonna, johon Tapiolassa ollaan reagoitu vähentämällä henkilökuntaa.

Vakuutusväen Liitto vaatikin vuoden 2012 alussa henkilöstön aseman turvaamista Tapiolar ryhmän ja Lähivakuutuksen yhdistymisessä. Liitto halusikin samaisessa tiedotteessaan muistuttaa Tapiolan tekemiä leikkauksia henkilökunnassaan ja vaatia samalla, että samanlaisiin vähennyksiin ei lähdetäisi. Liiton toiminnanjohtaja vaatikin, että fuusiota valmisteleisiin yhteistyöryhmään saataisiin mukaan myös henkilistöä. Kovanen sanookin tiedotteessaan ” Lähivakuutuksen ja Tapiolan menettely ei ole tätä päivää”. Fuusioista annettuja tietoja ei oltu liiton mukaan kerrottu suoraan vaan henkilöstön edustajille annettiin toisen käden tietoa. Onnistunut fuusio vaatii Kovasen mielestä etenkin henkilöstön edustajien asiantuntemusta, tukea ja heidän näkökulmien huomioon ottamista suunnittelussa kuin päätöksenteossakin. (Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio närästää - ”menettely ei ole tätä päivää” 2012)

Näihin väitteisiin sekä Tapiolan että Lähivakuutuksen luottamusmiehet ottivat kantaa kertomalla, että ei ole mitään syytä paniikkiin. Tapiolan Toimihenkilöiden pääluottamusmies Iiro Ketola ja Lähivakuutus-ryhmän Henkilöstö ry:n puheenjohtaja Jari Kokkinen pitivät työnteki-

jöiden läsnäoloa ja heidän mielipiteiden huomioon ottamista itsestäänselvyytenä. Ketola halusikin muistuttaa, että tämä on se ainoa tapa, jolla henkilöstö saadaan sitoutumaan uuteen yhtiöön. Hän myös lisäsi, että fuusio halutaan tehdä samanlaisessa hengessä kun aikoinaan Tapiola muodostettiin. Lähivakuutuksen Kokkinen kuitenkin myöntää, että henkilöstön tunnelmat ovat hieman sekavat. (Luottamushenkilöt rauhoittelevat Lähivakuutuksen ja Tapiolan henkilöstöä 2012) Näistä huolenaiheista huolimatta LähiTapiola ei ole toteuttanut mitään suurempia vähennysleikkauksia henkilöstössä.

Fuusioratkaisulla on ollut tarkoituksena tuoda vakuutusmarkkinoille vahva keskinäinen vaka-varainen toimija, joka toimii valtakunnallisesti ympäri Suomea. Alueyhtiöratkaisulla halutaan tuoda keskinäisyyden perinteet esille ja samalla tuoda palvelut lähelle asiakasta. Näiden kahden keskinäisen vakuutusyhtiön sulautuminen voi olla yhden suuren menestystarinan alku, mutta vielä on liian aikaista sanoa onko se näin.

Lähteet

Kirjalliset

Blummé, N., Pitkänen, T., Raunio, M. & Äärilä, L. 2008. Yritystoiminnan uudelleen järjestely. Helsinki: KHT-Media.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. Yritysjärjestelyjen käsikirja - kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: WSOYpro.

Ilvessalo, S & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. 3. painos. Helsinki: Talentum Media.

Immonen, R. 2008. Yritysjärjestelyt. 4. painos. Helsinki: Talentum Media.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa. Porvoo: WS Bookwell.

Määttä, K. 2005. Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa. Helsinki: Edita Prima.

Suomi, A. 2007. Keskinäisyys - näkökulmia omistaja-asiakkuuteen. Helsinki: Tapiola-ryhmä & Edita Prima.

Tomperi, S. 2009. Kehittyvä kirjanpito. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Ensimmäinen älähdys Tapiola-Lähivakuutuksesta - "ei todellakaan" 2012. Viitattu 6.2.2014.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/ensimmainen+alahdys+tapiolalahivakuutuksesta++ei+todellakaan/a2081467>

Hyvä hallintotapa LähiTapiola-ryhmässä 2013. Viitattu 6.2.2014.
http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Yhtiot/Tapiola_Varainhoito/Hallintomalli/Etusivu.htm

Luottamushenkilöt rauhoittelevat Lähivakuutuksen ja Tapiolan henkilöstöä 2012. Viitattu 6.2.2014.

<http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/2734414/luottamushenkilot-rauhoittelevat-lahivakuutuksen-ja-tapiolan-henkilostoa>

LähiTapiola (2008). Tapiola - Vuosikertomus 2008. Viitattu 23.1.2014.

http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/168375E9-2E0B-4198-B85B-1C3758501D22/0/Tapiola_vuosikertomus_2008.pdf

LähiTapiola (2012). LähiTapiola - Vuosiraportti 2012. Viitattu 29.1.2014.

http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/8AD97E25-FDB6-4A51-911C-0CB3F409C1E1/0/LahiTapiola_vuosiesite_final_verkkoon.pdf

LähiTapiola (2012). LähiTapiola - Vuosikertomus 2012. Viitattu 30.1.2014.

<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/loader.aspx?id=69158d3e-6a53-4c4a-845f-4bed2453dd0b>

LähiTapiolan hallinnollinen rakenne 2013. Viitattu 6.2.2014.

http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/6419ECC5-69D3-4CDD-88C8-8F40B9FEACC1/0/LTryhm%C3%A4n_hall_rakenne_19_4_2013.pdf

Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät 2012. Viitattu 15.1.2014.

http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm

Lähivakuutus - Suomen vanhinta vakuustointia. Viitattu 29.1.2014.

<http://www.lahivakuutus.fi/FI/Lahivakuutus/Tietoalahivakuutuksesta/Sivut/default.aspx>

Tapiolan työntekijät potkuista - Tämä on vastuutonta 2011. Viitattu 6.2.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2011/10/13/tapiolan-tyontekijat-potkuista-tama-on-vastuutonta/201114749/12?&n=3#commentsHere>

Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio närästää - ”menettely ei ole tätä päivää” 2012. Viitattu 6.2.2014.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tapiolan+ja+lahivakuutuksen+fuusio+narastaa++menettely+ei+ole+tata+paivaa/a2091487>

Tapaustutkimus 2013. Viitattu 15.2.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Vakuutusfakta 2014. Viitattu 26.1.2014.

<http://www.vakuutusfakta.com/>

Vakuutusyhtiölaki 521/2008. Viitattu 11.12.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521>

Vakuutusyhtiöt Suomessa 2012. Viitattu 11.12.2013.

http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2012.pdf

Kuviot

Kuvio 1 Absorptiosulautuminen.....	10
Kuvio 2 Tytäryhtiösulautuminen.....	11
Kuvio 3 Kombinaatiosulautuminen	12
Kuvio 4 Osakeyhtiön ja keskinäisen yhtiön vertailu (Suomi 2007, 42.)	24
Kuvio 5 Fuusion vaiheet (LähiTapiola 2012).....	28
Kuvio 6 LähiTapiolan hallinnollinen rakenne. (LähiTapiolan hallinnollinen rakenne 2013).	30

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset	42
-------------------------------------	----

Liite 1 Haastattelukysymykset

Milloin neuvottelut fuusiosta aloitettiin ja kumpi osapuoli toimi aloittavana tekijänä

Miten fuusioratkaisuun päädyttiin ja miksi kumppaniksi päättyi Tapiola/Lähivakuutus?

Mitä sulautumistyyppiä käytettiin ja miksi?

Minkälaiset tavoitteet fuusiolle asetettiin?

Minkälaisia haasteita kohdattiin fuusioratkaisuun päätyvissä haastatteluissa?

Minkälaisilla taloudellisilla tekijöillä oli vaikutusta fuusioon Tapiolan/Lähivakuutuksen näkökulamasta?

Miten alueyhtiöratkaisuun päädyttiin?