

Teemu Partanen

**TAPIOLA-RYHMÄN KOKO SUOMEN TOIMISTOJEN TALOUDELLISEEN
TUOTTOTEHOKKUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Opinnäyte

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Syksy 2005

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
2	LASKENTATOIMI JA SEN TEHTÄVÄT VAKUUTUSALALLA	3
2.1	Laskentatoimi	3
2.2	Kirjanpito	4
2.3	Sisäinen laskentatoimi	12
2.4	Sisäinen laskenta palveluyrityksessä	14
2.5	Yrityksen talouden hallinta	15
2.6	Toimintolaskenta	18
2.7	Yritysanalyysi vakuutusyhtiössä	22
2.8	Yleiset taloudelliset tunnusluvut	26
2.9	Taloudelliset tunnusluvut vakuutusyhtiössä	29
2.10	Verkoston taloudellisen suorituskyvyn arviointi tilinpäätöstietojen perusteella	34
2.11	Tuloslaskelma vakuutusyhtiössä	35
2.12	Vakuutusalan nykykehitys	37
2.13	Asiakaspohjainen organisoituminen	38
2.14	Sijoittaminen	39
2.15	Tapiola-ryhmä	40
2.16	Keskinäisyys	41
3	TILASTOTUTKIMUS	44
3.1	Tutkimusaiheen valinta ja tutkimuksen tarkoitus	44
3.2	Tutkimuksessa käytettävät käsitteet	45
3.3	Tutkimuksen toteutus	47

4 YHTEENVETO	49
LÄHTEET	50
LIITE	52



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Ala Yhteiskuntatieteiden, kaupan ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Teemu Partanen	
Työn nimi Tapiola-ryhmän koko Suomen toimistojen taloudelliseen tuottotehokkuuteen vaikuttavat tekijät	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Matti Haataja, Margit Leskinen
Aika Syksy 2005	Sivumäärä 52 + 1
Tiivistelmä	

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Tapiola-ryhmän toimistojen tuottotehokkuuden ja siihen liittyvien tekijöiden välisiä riippuvuuksia. Tutkimuksen toimeksiantaja halusi saada tietoa siitä, mitkä hänen mielestään tärkeät tekijät vaikuttavat todella Tapiola-ryhmän koko Suomen toimistojen tuottotehokkuuteen. Tutkimuksen tarkoitus oli antaa sellaista tietoa, jota yhtiön johto pystyy hyödyntämään päätöksenteossaan.

Opinnäytetyön teoria-osassa perehdyttiin esimerkiksi yleiseen laskentatoimeen ja kirjanpitoon, sisäiseen laskentatoimeen, toimintolaskentaan ja vakuutusyhtiön taloudellisiin tunnuslukuihin kuten myös vakuutusyhtiön tilinpäätökseen ja vakuutusalan nykykehitykseen.

Tutkimus suoritettiin tilastotutkimuksena. Suunnittelimme yhdessä toimeksiantajan kanssa viitekehysten tutkimuksellemme. Viitekehyksessä painotettiin asioita, jotka olivat toimeksiantajan mielestä tärkeitä toimiston tuottotehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Toimeksiantaja toimitti tilastomateriaalin, joka syötettiin SPSS 13.0-tilasto-ohjelmaan ja suoritettiin tarvittavat ajot. Näin selvitettiin eri tekijöiden välillä vallitsevat riippuvuudet. Näin pystyttiin todentamaan ne asiat, joilla todella oli riippuvuutta Tapiola-ryhmän toimistojen tuottotehokkuuden kanssa.

Tuloksista ilmeni tärkeitä yhtiön toimistojen tuottotehokkuuteen liittyviä asioita. Tapiola-ryhmän johto aikoo hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia päätöksentekoprosessissaan. Yhtiössä aiotaan toteuttaa seurantatutkimus tämän tutkimuksen pohjalta.

Luottamuksellisuus	julkinen
Hakusanat	laskentatoimi, tuottotehokkuus, vakuutusyhtiö, tilastotutkimus, Tapiola-yhtiöt
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Ala Business	Koulutusohjelma Business Administration
Tekijä(t) Teemu Partanen	
Työn nimi Factors Influencing the Yield Efficiency of the Tapiola Offices in Finland	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Financial Administration	Ohjaaja(t) Matti Haataja, Margit Leskinen
Aika Autumn 2005	Sivumäärä 52 + 1
Tiivistelmä	

The aim of the research was to find out correlations between the profit efficiency of Tapiola offices and economic factors having an important influence on it. The commissioner wanted to get information about the economic factors that really have an influence on the profit efficiency of the Tapiola offices in the whole of Finland. The purpose of the study was to find out very important information the management of the company could use in their decision-making process.

The theory of this study is based on general accounting and bookkeeping, management accounting, activity-based accounting, insurance companies' economical indicators and financial statements as well as current trends in the insurance business.

The research was made using statistical methods. A framework was designed to suit the needs of this research and that way the most important factors having an effect on profit efficiency of the offices were considered. The data was processed with the SPSS 13.0 statistics software which enabled finding out the real correlations between factors.

Some very important conclusions can be drawn after analysing the results of this research. The management of the Tapiola-group will utilise the results in their decision-making process. The company will carry out a follow-up research based on the results.

Luottamuksellisuus	public
Hakusanat	accounting, profit efficiency, insurance company, statistical research, Tapiola
Säilytyspaikka	Kajaani Polytechnic Library

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan Tapiola-ryhmän koko Suomen toimistojen tuottotehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Alustava aihe syntyi konsernin Kajaanin konttorissa suorittamani harjoittelujakson aikana ja sitä tarkennettiin keväällä 2005. Keskustelimme tuolloin myyntijohtaja Leevi Ainasojan kanssa opinnäytetyöni aiheesta. Pohdimme tarkoin sitä, millainen tutkimus palvelisi tarkoitukseemme parhaalla mahdollisella tavalla. Lopulta saimme ajatuksen toteuttaa opinnäytetyötutkimus puhtaasti tilastotutkimuksena. Totesimme siitä olevan sellaisenaan hyötyä sekä minulle opintojeni suuntautumisvaihtoehdon eli taloushallinnon kannalta että myös tutkimuksen toimeksiantajalle.

Tapiola-ryhmän toimialana ovat vakuutus- ja finanssipalvelut. Yrityksen toimialue on Suomi ja se on keskinäinen yhtiö. Keskinäisyyttä voisi kuvata niin, että se tarkoittaa lähes samaa kuin osuuskunta muttei kuitenkaan aivan. Eli toisin sanoen, keskinäisyyden idea on todella lähellä osuuskunnan toimintaa. Keskinäisyyden idea on itse asiassa ikivanha idea, jota on käytetty runsaasti ja sitä luonnehditaan luonnolliseksi tavaksi hoitaa vakuutustoimintaa. Keskinäisyyden voimaksi voitaisiin luonnehtia suurten vastuiden jakamisessa sitä, että vakuutusmaksuja ei ole tarpeen kuormittaa kasvavilla palkkioilla tai kuluilla kuten myöskään sellaisella voitolla jota liikeyritys vaatii toimiakseen tuottavana. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vakuutusmaksut voidaan periaatteessa sovittaa tarpeen mukaan.

Opinnäytetyöhön kuuluvassa tilastotutkimuksessa perehdyttiin Tapiolan koko Suomen alueen toimistojen tuottotehokkuuteen. Ensin luotiin viitekehys, jossa määriteltiin tutkittavat tekijät. Tutkimuksessa perehdyttiin siihen, millä toimeksiantajan painottamilla tekijöillä on tilastollista riippuvuutta Tapiolan toimistojen tuottotehokkuuteen. Tilastotiedot saatiin suurimmaksi osaksi suoraan toimeksiantajalta ja ne ovat liikesalaisuudeksi luokiteltavaa aineistoa. Poikkeuksen muodostavat Tapiolan palvelupaikkakuntien asukaslukutiedot, jotka etsittiin Tilastokeskuksen internet-sivustoilta.

Tutkimus on luonteeltaan sellainen, että se antaa tietoa yrityksen johdolle päätöksentekoa varten. Yritystoiminnallehan on luonteenomaista, että päätöksenteko on sellaista toimintaa, jossa valitaan paras mahdollinen ratkaisu kaikilla tarjolla olevista vaihtoehdoista. Jotta tällaiseen ratkaisuun olisi mahdollista päästä, tarvitsee yrityksen johto informaatiota valittavina olevista vaihtoehdoista. Tutkimus antaa Tapiola-ryhmän johdolle informaatiota päätöksentekoa varten.

2 LASKENTATOIMI JA SEN TEHTÄVÄT VAKUUTUSALALLA

2.1 Laskentatoimi

Laskentatoimen tehtävä on, että se kerää ja rekisteröi yrityksen toimintaa sekä taloutta koskevia tietoja. Lisäksi niiden perusteella laadittavien laskelmien ja raporttien laatiminen kuuluu sen tehtäviin. Kyseessä olevat laskelmat ja raportit antavat yrityksen eri sidosryhmille tärkeää, niiden yritystä koskevan päätöksenteon perustana toimivaa informaatiota. Tämä laskentatoimen tuottama tieto on pääosin kvantitatiivista ja pääosin rahamääräistä. Laskentatoimi tuntee kaksi osa-aluetta, jotka voidaan erottaa hyväksikäyttäjän näkökulmasta: **rahoittajien laskentatoimi** (*financial accounting*) sekä **johdon laskentatoimi** (*management accounting*). (Koskela ym. 1998, 139.)

Rahoittajien laskentatoimen pääosat muodostuvat liikekirjanpidosta sekä sen tuottamasta tilinpäätöksestä. Se palvelee erityisesti niitä informaatiotarpeita, joita yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä on. Tilinpäätösinformaatio toimii tärkeänä perustana rahoituspäätöksille, joita tekevät sekä omistajat että lainanantajatkin. Se toimii myös pohjana osto- ja myyntipäätöksille, joita yrityksen asiakkaat ja hankkijat tekevät. Rahoittajien laskentatoimen informaatiota voidaan kuvata luonteeltaan lakisääteiseksi, menneisyyteen suuntautuvaksi, objektiiviseksi sekä todennettavissa ja tarkasteltavissa olevaksi. (Koskela ym. 1998, 139.)

Johdon laskentatoimi tuottaa sellaista informaatiota, joka auttaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä niin toiminnan ohjaamisessa kuin siihen liittyvässä päätöksenteosakin. Vapaamuotoisuus, pääasiallisesti tulevaisuuteen suuntautuneisuus, subjektiivisuus ja tilannesidonnaisuus ovat johdon laskentatoimelle kuuluvia piirteitä. On myös huomioitavaa, että se perustuu usein ennusteisiin ja arvioihin. Laskentatoimen tuottamaa informaatiota käytetään hyväksi erilaisissa organisaation johdon päätöksentekotilanteissa. (Koskela ym. 1998, 139.)

Yrityksen johdolle kuuluvaksi keskeiseksi tehtäväalueeksi luetaan yrityksen toimintaa koskeva päätöksenteko. Päätöksenteossa on kyse sellaisesta toiminnasta, jossa valitaan tarjolla olevien vaihtoehtojen kesken. Yleensä pyritään valitsemaan se kaikkein paras mahdollinen vaihtoehto tarjolla olevista. On siis kyettävä löytämään yrityksen toiminnan kannalta paras vaihtoehto. Jotta valinta olisi mahdollinen, tarvitsee johto päätöksenteon perustaksi informaatiota koskien niitä vaihtoehtoja, jotka on mahdollista valita. Lisäksi informaatiota tarvitaan näiden vaihtoehtojen seuraamuksista. Johdon laskentatoimen tehtävä onkin tuottaa eri organisaation päätöstä tekeville tasoille informaatiota. Tämä informaatio tuotetaan laskelmien ja raporttien muodossa. Laskentatoimen kalkyytit sisältävät suurimmalta osaltaan sellaista informaatiota, joka ensisijaisesti kuvaa päävaihtoehtojen taloudellisia seuraamuksia. Niitä voidaan hyödyntää organisaatiolle asetetun kannattavuustavoitteen saavuttamisessa. Tosin myös yrityksen toiminnallisilla tavoitteilla on tärkeä osa johdon päätöksenteossa. Johdon päätöksiin vaikuttavat sekä laskentatoimen tuottama kvantitatiivinen ja rahamääräinen informaatio että erilainen kvalitatiivinen informaatio ja harkinnanvaraiset tekijät. (Koskela ym. 1998, 150.)

2.2 Kirjanpito

Kirjanpidossa on kyse muistiinpanojärjestelmästä, joka koskee taloudellisia tapahtumia ja taloudellisia suhteita. Kirjanpidon historian arvellaankin olevan suunnilleen yhtä pitkän, kuin ihmiskunnan historian. Aina Raamatun ajoista lähtien on edellytetty selkeitä muistiinpanojärjestelmiä, joilla käsiteltiin muun mu-

assa velkasuhteita. Lähemmäs nykyaikaista kirjanpitoa päästään, kun tarkastellaan toimijoiden ja rahoittajien eriytymistä. Esimerkiksi löytöretkien aikaan tuli tarve varojen, velkojen, tulojen ja menojen tarkkaan selvittämiseen. Löytöretkeä voisi kuvata projektiksi, joka on kuin määräaikainen yritys. Jotta projektin loputtua kyettiin selvittämään se, mitä kullekin osallistujataholle kuului, vaadittiin jokin apuväline sen selvittämiseksi. Tällöin tarkoitettiin erästä kirjanpidon tärkeää sovellutusta. Tämä sovellutus on nimeltään laskentayksikkö eli –entiteetti. Lisäksi oltiin tekemisissä tuloksenlaskentatehtävän kanssa. (Leppiniemi & Koskela 1998, 14.)

Suomessa on löydettävissä muodollisen kirjanpidon juuria jo 1300- ja 1400-luvuilta lähtien. 1600-luvulle saakka on jäljitettävissä historiaa, joka johtaa kahdenkertaiseen kirjanpitoon. Kirjanpito kuuluu keskeiselle osalle ihmiskunnan kulttuurihistoriassa. Sen osoittavat siitä olemassa olevat lukuisat kansainväliset sovellutukset sekä kansainvälisyys: Niitä teknisiä ratkaisuja, joita nykyinen kirjanpito sisältää kuvataan esimerkiksi italialaisena, amerikkalaisena, ranskalaisena tai saksalaisena kirjanpituomuotona ja kirjanpitoon. (Leppiniemi & Koskela 1998, 14 – 15.)

Voimakkaan kansainvälistymisen vaikutus nykyajan talouselämään on se, ettei mikään yksittäinen teoria tai edes tuloksenlaskentateoria yksinkertaisesti enää riitä pohjaksi lainsäännöksiä asettamiselle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kirjanpitoinformaatiolle asetetut tavoitteet ovat käytännössä laajentuneet. Kirjanpito-kulttuureiden keskeinen teema nykyään onkin yhdentymisen. Erilaisten kirjanpito-kulttuureiden aiheuttajaksi luetaan se, mikä asia nähdään kirjanpidon ensisijaiseksi hyväksikäytötehtäväksi. Globalisoituvat rahoitusmarkkinat aiheuttavat sen, että tilinpäätösinformaation vaateet samankaltaistuvat hyvin laajassa mittakaavassa. EU-maiden kirjanpitoa koskeva lainsäädäntö perustuukin hyvin suuressa määrin Euroopan yhteisöjen neljänteen ja seitsemänteen yhtiöoikeudelliseen direktiiviin. (Leppiniemi & Koskela 1998, 14 – 15.)

Nykyinen kirjanpitolaki, joka on annettu vuonna 1997, pohjaakin juuri näihin EU:n 4. ja 7. yhtiöoikeudellisiin direktiiveihin. Ne ovat nimeltään niin sanotut tilinpäätös- ja konsernitilinpäätösdirektiivit. Ne säätelevät tilinpäätöksen sisältöä, kun taas juokseva kirjanpito luetaan kansallisen säätelyn alaisuuteen. Yleinen kuva, joka katsotaan tilinpäätöksen tehtäväksi, on oikean ja riittävän kuvan antaminen kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005)

Tilinpäätöksen sisältöä, joka on julkistettavaa informaatiota, koskevat siis sekä kansainvälistyminen että direktiivit. Kansallinen säätely saa itse säätää juoksevan kirjanpidon tekniset ratkaisut. Suomessa vallitsevaa kirjanpitolainsäädäntöä voisi kutsua tältä osin hyvin sallivaksi sekä edistykseksi. Se mahdollistaa monien vaihtoehtoisten menettelytapojen käytön. Näihin kuuluu esimerkiksi koneellisia menettely- ja säilytystapoja, joita voitaneen luonnehtia erittäin kustannustehokkaiksi. (Leppiniemi & Koskela 1998, 16.)

Kirjanpitolainsäädännöstä on tullut yksityiskohtainen luettelo periaatteista sen kehittymisen kautta. Periaatteet määräävät kuinka tulos lasketaan ja tilinpäätöstä laadittaessa suoritetaan varojen arvostus. Lainsäädäntö määrää tuloslaskelman ja taseen kaavat sekä määrittelee keskeiset, tilinpäätöksissä käytettävät sanat. Se myös luettelee yksityiskohtaisesti ne tiedot, jotka ovat liitteenä taseessa ja tuloslaskelmassa sekä myös vuosikertomuksessa. Lainsäädäntö sisältää myös yksityiskohtaisia määräyksiä liittyen menettelytapoihin, joilla varmistetaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen oikeellisuus. Niillä myös varmistetaan tarkastusmahdollisuuden toteutuminen. Kirjanpitolainsäädäntö on keskeinen taloudellinen lainsäädäntö. Sen toteutuminen turvataan säännöksillä, jotka koskevat rangaistuksia ja vahingonkorvauksia. (Leppiniemi & Koskela 1998, 16.)

Kirjanpitolaki määrää, että **kirjanpitovelvollisuus** koskee jokaista liike- ja ammattitoimintaa harjoittavaa. Tämä tarkoittaa käytännössä, että kirjanpito on lakisääteinen velvollisuus. Se koskee kaikkia niitä yhteisöjä ja säätiöitä, jotka harrastavat taloudellista toimintaa. Juokseva kirjanpito yhdessä tilinpäätöksen kanssa

muodostaa kirjanpidon. Yrityksen taloudelliset tapahtumat merkitään muistiin juoksevan kirjanpidon avulla. Tilinpäätöksessä tehdään yhteenveto liiketapahtumista, jotka ovat tapahtuneet tilikauden kuluessa ja lisäksi selvitetään tarkasteltavan tilikauden liiketoiminnan tulos. (Järvelä 2004, 37.)

Lähes kaikki lainsäädäntömme tuntemat yhteisöt ja säätiöt ovat kirjanpitovelvolliseksi luettavia. Liike- tai ammattitoimintaa harjoittava luonnollinen henkilö on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Kirjanpitolaki ja -asetus ovat yleisesti kirjanpitovelvollisia koskevia kirjanpitonormistoja. Niiden kehittämisestä vastaa kauppa- ja teollisuusministeriön elinkeino-osaston yritysoikeusryhmä. Lisäksi useat erityislait sisältävät erityissäännöksiä, jotka liittyvät kirjanpitoon. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005)

Kirjanpitovelvollisen tulee noudattaa **hyvää kirjanpitotapaa**. Nykyisen kirjanpitolain perustana ei enää mainita meno-tulo-teoriaa, eikä se ole nykyisin lain tulokintaperiaate. Meno-tulo-teorialla tarkoitettiin tuloksenlaskentateoriaa, joka sitoutui tiiviisti jakokelpoisen voiton laskemiseen, joka puolestaan aikaisemmin oli nähty kirjanpidon päätehtäväksi. Yksittäisiä hyväksikäyttötehtäviä ei ole mainittu nykyisin voimassa olevassa kirjanpitolaissa. KPL 3:1-2:ssä toisaalta edellytetään, että kirjanpitovelvollinen antaa riittävän ja oikean kuvan niin toiminnan tuloksestaan kuin taloudellisesta asemastaankin. Tuloksen muodostumisen kuvaus tuloslaskelmassa ja tilinpäätöspäivän kuvaaminen taseessa ovat erityisen tärkeitä kirjanpidon ja erityisesti tilinpäätöksen tehtäviä. Edellä mainituille kuvauksille voidaan rakentaa monia eri hyväksikäyttötehtäviä, joihin luetaan esimerkiksi voiton tai vähintään oman pääoman jakokelpoisuus. Tuloslaskelmasta tai taseesta ei tosin suoraan selviä se, kuinka paljon jakokelpoiseksi luokiteltavaa voittoa on. Niitä voi käyttää hyväksi ainoastaan niin, että ottaa joukon perustietoja jakokelpoisen voiton laskemiseksi. (Leppiniemi 2000, 17 -18.)

Leppiniemi (2000, 18.) mainitsee, että hyvän kirjanpitotavan lähteitä on neljä. Lähteet voidaan mainita hierarkkisessa järjestyksessä. Tämä tarkoittaa, että ylem-

pänä oleva lähde sivuuttaa alempana olevan lähteen siinä tapauksessa, että niistä johdetaan ristiriitainen lopputulos. Lähteet ovat:

1. kirjanpitoa ja tilinpäätöstä koskeva lainsäädäntö
2. kirjanpitolautakunnan ohjeet ja lausunnot
3. kirjanpidon yleiset periaatteet
4. arvopaperipörssien määräykset pörssiyhtiöille, sekä ammatti- ja toimijärjestöjen ohjeet ja lausunnot, kansainväliset sekä taloudelliset merkittävissä maissa julkaistut tilinpäätössuosituksot.

Hyvän kirjanpitotavan sisällön tulkitseminen on erityisesti kirjanpitolautakunnalle kuuluva tehtävä. Kirjanpitolautakunta on erillinen elin, joka kuuluu kauppa- ja teollisuusministeriön yhteyteen. Tulkinnat, joita se tekee, ovat laki- ja direktiivisidonnaisia. Kirjanpitolautakunnan on pysyttävä niissä puitteissa, jotka yksityiskohtainen lainsäädäntö ja etenkin direktiivit sille suovat: sillä ei ole lupa antaa direktiivien vastaisia poikkeuslupia. (Leppiniemi 2000, 18 -19.)

Kirjanpidossa vallitsee periaate, jota kutsutaan kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteeksi. Tämä tarkoittaa että rahan lähde sekä rahan käyttö molemmat merkitään kirjanpitoon. Kirjaukset suoritetaan jokaisesta liiketapahtumasta mitä suoritetaan. Rahan lähteestä ilmenee se, mistä ne on saatu. Rahan käyttö taas luonnollisesti ilmaisee sen, mihin kyseiset rahat on käytetty. (Järvelä 2004, 37.)

Yrityksen tulot ja menot merkitään rahoitustapahtumien ohella kirjanpitoon. On huomioitava se, että aikaero vallitsee niin menon ja kassastamaksun kuten myös tulon ja kassaanmaksun välillä. Voi olla niin, että suorite luovutetaan jo ennen kuin siitä saadaan maksu. Toisaalta on myös mahdollista, että tuotannontekijä vastaanotetaan ennen sitä vastaavan maksun maksamista. Niin sanottuun suoriteperusteeseen on siirryttävä viimeistään tilinpäätöksessä. Tämä merkitsee, että tulo kirjataan suoritetta luovutettaessa ja meno vastaanotettaessa tuotannontekijää. (Järvelä 2004, 37.)

Kirjanpidon pääasiallisena tarkoituksena on *erilläänpitoitehtävä*. Sen avulla pidetään eri talousyksiköille kuuluvat liiketapahtumat erillään. Sen tarkoituksena on myös *tuloksenlaskentatehtävä*. Kirjanpito tuottaa tällöin tiedot tilinpäätöstä varten kun se rekisteröi yrityksen eri liiketapahtumat. Kirjanpidon rekisteröimää tietoa voidaan käyttää myös *hyväksikäyttötehtävässä*, joka tarkoittaa että tietoa käytetään hyväksi yrityksen omissa sisäisissä laskelmissa. (Järvelä 2004, 37.)

Tunnetaan kuusi yleisperiaatetta jotka on säädetty **tilinpäätöksen** laatimiselle. Ne luetellaan KPL 3:3:ssä. Nämä ovat jatkuvuus, menettelytapojen jatkuvuus eli toisin sanoen johdonmukaisuus, varovaisuus, tasejatkuvuus, suoriteperusteisuus sekä erillisarvostus eli netottamiskielto. (Leppiniemi 2000, 24.)

Lisäksi on noudatettava kaikkia kirjanpitoa koskevia yleisperiaatteita joista keskeisin on hyvän kirjanpitotavan noudattaminen. Se koskee sekä juoksevaa kirjanpitoa että tilinpäätöstä. KPL 1:3 sisällyttää hyvään kirjanpitotapaan useita muitakin periaatteita. Näitä täydentäviä periaatteita ovat olennaisuus, luotettavuus, täydellisyys, sisältöpainotteisuus, vakaan rahanarvon periaate, merkityksellisyys, todennettavuus ja julkisuus. (Leppiniemi 2000, 24 – 25.)

Periaatteita vaaditaan tarkkaan noudatettavaksi, sillä yrityksen tilinpäätös on luonteeltaan voitonjakolaskelma. Lisäksi tilinpäätös luo sen perustan, jonka mukaan suoritetaan yritykselle aiheutuvat välittömät verot. Kirjanpitolaki velvoittaa kirjanpitovelvollisen antamaan oikean ja riittävän kuvan, toisin sanoen oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen taloudellisesta asemasta ja toiminnan tuloksesta. (Järvelä 2004, 37.)

Vakuutusyhtiöissä kirjanpitoa koskevat samat yleiset periaatteet kuin muidenkin yritysten kohdalla. Koska kansainvälinen käytäntö ja alan erityispiirteet edellyttävät, käytetään vakuutusosalalla osittain omia nimikkeitä ja laskentatapoja. Lait jotka säätelevät vakuutusyhtiön kirjanpitoa ja tilinpäätöstä ovat kirjanpitolaki, vakuutusyhtiölaki, osakeyhtiölaki, laki työeläkevakuutusyhtiöistä ja laki ulkomaalaisista vakuutusyhtiöistä. Lisäksi on vielä niiden perusteella annetut asetukset ja Vakuu-

tusvalvontaviraston määräykset ja ohjeet. Euroopan unionin yritysten tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä ja erityisesti vakuutusyritysten tilinpäätöstä ja konsernitilinpäätöstä koskevien direktiivien tilinpäätöstä toteutetaan säännöksissä. Arvopaperilain säännökset sekä soveltuvin osin sen nojalla annettu valtionvarainministeriön asetus koskevat vakuutusyhtiötä, joka toimii julkisen kaupankäynnin kohteena olevan arvopaperin liikkeellelaskijana (eli toisin sanoen julkisesti noteerattu vakuutusyhtiö). Rahoitus- ja vakuutusryhmittymän valvonnassa annetusta laista sekä sen perusteella annetussa valtioneuvoston asetuksessa säädelään rahoitus- ja vakuutusryhmien konsernitilinpäätöstä. (Rantala & Pentikäinen 2003, 163.)

Kirjanpidon yleinen sääntö on *suoriteperuste*. Se tarkoittaa että tulot ja menot kirjataan niiden syntyhetkelle. Suoritetta luovutettaessa kirjataan tulo, tuotannon tekijää vastaanottaessa kirjataan meno. Maksuun perustuva kirjaaminen eli *maksu- ja kassaperuste* on sallittua tilikauden aikana. Tilinpäätöksessä se oikaistaan suoriteperusteiseksi kirjaukseksi käyttämällä apuna saamisia ja velkoja. (Rantala & Pentikäinen 2003, 163.)

Kirjanpitolakia sovelletaan vakuutusyhtiöihin siinä määrin kuin laista ei löydy toisin määräävää säännöstä. Kirjanpitolakiin sisältyviä yleisiä säännöksiä, joihin luokitellaan muun muassa säännökset joissa, säädetään hyvästä kirjanpitolain tai kirjanpitovelvollisuudesta sovelletaan lähes sellaisenaan vakuutusyhtiöihin. Ainoastaan tilikautta koskevassa säännöksessä on niitä koskeva poikkeus. Vakuutusyhtiön tilikaudeksi on vakuutusyhtiölaissa säädetty *kalenterivuosi*, kun taas tilikauden pituus on 12 kuukautta kirjanpitolain mukaan. Sellaisenaan vakuutusyhtiöön sovelletaan kirjanpitolain säännöksiä liiketapahtumien kirjaamisesta sekä kirjanpitoaineistosta. Kirjanpitoaineistoon käsitetään esimerkiksi kirjanpitoilit, tililuettelot sekä koneellisten välineiden käyttö. Vakuutusyhtiöön sovelletaan pääsääntöisesti myös kirjanpitolain tilinpäätöstä koskevia säännöksiä. Vakuutusyhtiön on kuitenkin laadittava tilinpäätöksensä 3 kuukauden kuluessa tilikauden päätöksestä, vaikka kirjanpitolaki vaatii sitä laadittavaksi 4 kuukauden kuluessa. (Järvelä 2004, 38 - 40.)

Vakuutusturvasta perittävät maksut on yleensä tapana periä vakuutustoiminnassa ennakolta. Korvausten maksaminen tapahtuu jälkeinpäin. Se tarkoittaa käytännössä korvattavaa tapahtumaa, joka on jo tapahtunut suoritusta maksettaessa. Myös tilikauden päättymisen jälkeen tapahtuvien vakuutustapahtumien korvaamiseen tulee riittää vakuutus- ja sijoitustoiminnan tuloja. Tämä koskee aikaa, jolloin vakuutuskausi vielä jatkuu. Vakuutusyhtiöille voivatkin olla jopa ongelmallisia sellaiset korvaukset, joiden maksaminen jatkuu todella pitkään. Esimerkiksi eläkkeissä se tarkoittaa jopa ihmisen elinikää. Vaikeus onkin siinä, että kaikkia vakuutustapahtumia, joiden korvaamiseen pitäisi varautua, ei vielä edes tiedetä tilinpäätöstä laadittaessa. Kannattaa huomata sekin, että vaikka tapaus olisi jo tiedossa, niin maksettavan määrän arvioiminen ei aina ole aivan itsestään selvää. Jouduutaankin turvautumaan tilastollis-matemaattisiin menetelmiin, jotka vastaavat yleisessä kirjanpidossa tuloennakoita ja menojäämiä eli siirtovelkoja. Vakuutusallalla niitä kutsutaan vakuutustekniseksi vastuuvélaksi. (Rantala & Pentikäinen 2003, 164.)

Vakuutusyhtiön on huolehdittava maksuvalmiudestaan eli toisin sanoen likviditeetistään, jotta se pystyy maksamaan kulloinkin erääntyvät korvauksensa viivytyksettä. Vakuutusteknisen vastuuvélan katteena olevat varat on myös sijoitettava tuottavasti ja vähäisellä riskillä. Myös sijoituskannan rakenne ja sijoitusten arvostamisen huomioon ottaminen ovat olennaisia suoritettaessa vakuutusyhtiötarkastelua. (Rantala & Pentikäinen 2003, 164.)

Vakuutusyhtiössä noudatettava tilikausi on pääsäännön mukaan kalenterivuosi. Sitä kutsutaan usein myös nimityksellä tilivuosi. Tilikausikohtaisesti on laadittava tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja toimintakertomuksen sisältävä tilinpäätös. Emoyhtiössä vaaditaan myös konsernitilinpäätös. On tapana, että vakuutusyhtiöt painattavat kaikille saatavilla olevan vuosikertomuksen, joka sisältää kaikki edellä mainitut tiedot. Tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus ovatkin julkisia ja ne on vakuutusyhtiön itsenäisesti julkistettava. (Rantala & Pentikäinen 2003, 164.)

Vakuutusyhtiöiden tilinpäätökseen sisältyväksi edellytetty **tuloslaskelma** kuvaa sitä, millaisen tuloksen yritys pystyy tuottamaan tarkasteltavan tilikauden aikana. Yhtiön taloudellista asemaa tilinpäätösaikana taas kuvaa **tase**. Tuloslaskelman ja taseen antaman kuvan täydentäjänä hyödynnetään tilinpäätöksen **liitetietoja**. Yrityksen toiminnan kehittymistä koskevat tärkeät yksityiskohdat tai asiat annetaan tiedoksi **toimintakertomuksessa**. Vakuutusyhtiön tuloslaskelma ja tase laaditaan niiden kaavojen mukaan, jotka Sosiaali- ja terveysministeriön asetukset määräävät. (Järvelä 2004, 41.)

2.3 Sisäinen laskentatoimi

Lainsäädännön vaatimille taloudellisille raportoinnille antaa pohjatietoja yrityksen *liikelaskenta*. Laki määrää, että pakollisia raportteja ovat tuloslaskelma, tase ja joissain tapauksissa rahoitusanalyysi. Kyseisistä raporteista ilmenee koko yrityksen tulos ja taloudellinen asema. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 110.)

Varsinaisen sisäisen laskennan tehtävänä on laskea yrityksen eri osien tulos ja yleensä myös koko taloudellinen asema. Liiketoiminnan tuotot ja kulut sekä varat ja velat voidaan jakaa eri kohteille sisäisen laskennan avulla. Katsotaan, että on organisatorisia yksikkö- sekä tuotekohteita. Organisatorisilla yksiköillä tarkoitetaan tulosyksiköitä ja kustannuspaikkoja kun tuotteilla taas tuotelajeja tai projekteja. (Andersson ym. 2001, 110.)

Erilaisissa yrityksissä on erilaisia sisäisen laskennan tarpeita. Yrityksen koko, sen tietotarpeet sekä toiminta määrittelevätkin sen, millaiseksi sisäinen laskenta on muokattava vastatakseen tarkoitustaan. (Andersson ym. 2001, 112.)

Suunniteltaessa sisäistä laskentaa on selvitettävä yrityksen edellytykset sekä tietotarpeet. On selvitettävä, mitä raportteja tarvitaan eri osastoista, yrityksen tuotteista, meneillään olevista projekteista, yrityksen sivukonttoreista sekä muista sellai-

sista tärkeistä kohteista. Lisäksi tulee selvittää se, millaista tietoa tarvitaan. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi katetuottoa sekä budjettipoikkeamia. (Andersson ym. 2001, 112.)

Voidakseen suorittaa budjettiseurantaa yrityksen on jaettava tuottonsa ja kulunsa. Tällöin saadaan selville yrityksen eri osien tulos. Yritysjohdolle saa tällöin käyttöönsä arvokasta informaatiota jotta se pystyy kehittämään toimintaansa taloudellisesti tuottavaan suuntaan. Tämä voidaan toteuttaa siten, että joka osastolla on omat vastuuhenkilönsä ja he ovat selvitysvastuussa yrityksen johdolle siitä, mistä poikkeamat johtuvat. Kannattavuuden arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi budjettianalyysia ja sitä seuraavaa keskustelua yrityksen johdon ja osaston vastuuhenkilön välillä. Onnistuneen keskustelun seurauksena voidaan saada kehitysehdotuksia ja –ideoita seuraavaa budjettikautta varten. (Andersson ym. 2001, 114.)

Yrityksen tulosityksikkönä käsitetään varmastikin yleisimmin sen sivukonttori. Myös jokin asiakasryhmä, maantieteellinen alue tai jopa tuoteryhmä voi muodostaa tulosityksikön. Yleensä suurten yksiköiden tulosityksiköitä nimitetään toimialoiksi. (Andersson ym. 2001, 114.)

Yleensä kirjanpidossa selvitetään ainoastaan tulosityksikön katetuotto. On olemassa mahdollisuus, että selvitetään myös yrityksen yhteiskustannukset. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotoista vähennetään erilliskustannukset. Yrityksen yhteiskustannukset voidaan myös jakaa tulosityksiköiden tavoin eri tavoilla. Tällöin yleensä kuormitetaan liikevaihdon eli myynnin mukaan jokaista tulosityksikköä yhteiskustannuksilla. (Andersson ym. 2001, 115.)

Mahdollista voi myös olla että yrityksen osastot suorittavat palveluja ja saavat näistä palveluistaan maksun eli käytetään *sisäistä veloitusta*. Lähinnä yhteiskustannuksia muille osastoille aiheuttavia osastoja nimitetään *palveluosastoiksi*. Tällöin muodostuu tulosityksikkö ja sillä on omat tuotot ja kustannukset. Palveluyksikön tulosityksikkönä toimimisen yksi tärkeä edellytys on yleensä että noudatetaan markkinahintoja. Tästä seuraa kilpailutilanne ulkopuolisten yritysten kanssa. Täs-

sä joko suorassa tai epäsuorassa kilpailussa tulosityksiltä vaaditaan parasta mahdollista taito ja osaamista selvittääkseen kilpailusta taloudellisesti tuottavasti. (Andersson ym. 2001, 114.)

2.4 Sisäinen laskenta palveluyrityksessä

Yrityksessä tarvittavan sisäisen laskennan puitteet määrää sen ylläpitämä toiminta. Yritykset voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kauppayritykset, palveluyritykset, teollisuusyritykset sekä julkishallinto. Vakuutus- ja finanssi-alan eli Tapiolan toimialan mukainen yritys luetaan palveluyritykseksi.

Palveluyrityksiltä puuttuvat perinteiset tavaravaihtotoiminnot kokonaan, sillä ne eivät myy asiakkailleen tavaroita. Esimerkiksi vakuutusyhtiöt myyvät asiakkailleen vakuutuspalveluja, ei siis mitään ”konkreettista tavaraa”. Tällöin ei tarvita mitään tavaravarastoa, jossa säilytettäisiin myytäviä tuotteita. (Andersson ym. 2001, 120.)

Kuitenkin myös palvelualan yritys, kuten vakuutusyhtiö tarvitsee toimitilat, koneita, kalustoa, työntekijöiden työpanosta sekä tietoliikenne- ja muuta palvelua. Ne se saa tuotannontekijämarkkinoilta. Henkilöstön työpanos nousee kuitenkin palveluyrityksessä erityisen keskeiseksi. Tavarahankinnat jäävät yleensä suhteellisen vähäisiksi. Tämä on seurausta siitä, että palvelualojen yritykset luovuttavat asiakkailleen palveluja. Ne voivat olla vakiomuotoisia tai asiakkaan toiveen mukaan räätälöityjä. Palvelut ja tavarat joita yritys tarvitsee, on sen myös maksettava. Rahaa se saa asiakkailtaan myytyjä palveluja ja tavaroita vastaan. Niistä saadut maksut luetaan rahoitustapahtumiksi. (Tomperi 1999, 6 - 7.)

On tapana että palveluyrityksessä suoritetaan jako tulosityksikköön toiminnan luonteen mukaan. Tulokautta suunniteltaessa luodaan tavoitebudjetti ja jokaiselle yritykseen kuuluvalla yksiköllä luodaan *tulosvastuu*. Se tarkoittaa että tiettyyn talou-

delliseen tulokseen on tuloskauden aikana päästävä tai muutoin tavoitteesta on jääty. (Andersson ym. 2001, 120.)

Yrityksen tuotteet eli myytävät palvelut vastaavat yleensä palveluyritysten tulosyksiköitä, eikä erillisiä tuotekalkyyleja välttämättä tarvita. On yleistä, että palveluyritykset veloittavat asiakkailtaan tekemiensä työtuntien mukaan saadessaan toimeksiannon. Suuri osa kustannuksista aiheutuukin juuri kustannuksista, joita kuluu henkilöstön palkkoihin. Tällöin yrityksen käyttöaste ratkaisee sen kuinka kannattavaksi yrityksen toiminta muodostuu kokonaisuudessaan. Toisin sanoen, se tarkoittaa sitä kuinka suuri osa ajasta voidaan veloittaa suoraan asiakkailta. Käytännössä tämä tarkoittaa vakuutusyhtiön kohdalla sitä, että yhtiön asiamiesten pitää saada tehtyä kauppaa eli solmia uusia vakuutus sopimuksia suhteellisen nopeaa tahtia jotta toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. (Andersson ym. 2001, 120 - 121.)

2.5 Yrityksen talouden hallinta

Yrityksillä on käytössään joukko erilaisia menetelmiä, joilla voi hallita yrityksen taloutta. Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä täytyy olla tarvittavat resurssit tuottaakseen informaatiota niin yrityksen sisäiseen kuin ulkoiseenkin käyttöön. Laskentainformaatiota pyritään käyttämään hyväksi erilaisissa johdon päätöksentekotilanteissa. Yrityksen johdolle kuuluvassa keskeisessä ongelmakentässä eli **toiminnan ohjauksella**, tarkoitetaan kaikkia yrityksen toiminnallisten tavoitteiden tavoittamiseksi tärkeitä toimenpiteitä. Sen kaksi tärkeää toimenpidettä ovat suunnittelu ja valvonta. (Koskela ym. 1998, 139 – 140.)

Yritystoiminnan menestyksen perustan eli yrityksen menestystekijät ovat organisaation kaikkien osien kustannuksiltaan tehokkaiden toimintojen integrointi niin, että tuotteita ja palveluja voidaan jatkuvasti parantaa sekä yrityksen asiakkaiden tarpeet tyydyttää. Merkittävä kilpailuetu markkinoilla saavutetaan, kun organisaati-

tio pystyy hyödyntämään niin markkinoiden kuin teknisen kehityksenkin tarjoamat edut. Vaaditaan määrätietoista ja jatkuvaa toimintojen kehittämistä, jotta yritys saavuttaa menestyksen. Ei vaadita, että ainoastaan valmistustoimintoja kehitetään. Vaaditaan ennemminkin sitä, että kehitetään esimerkiksi myös tutkimusta, muotoilua, kehittämistyötä, markkinointia, valmistusta, rahoitusta, pakkausta, logistiikkaa sekä eläkejärjestelyitä. (Brimson 1992, 20.)

Yrityksen suorittamien toimintojen tulee olla mahdollisimman **kustannustehokkaita**. Tällöin tarkoitetaan alhaisia tuotantokustannuksia. Ne määritellään niin, että ne ovat samoilla markkinoilla kilpailevien tai samoja tuotteita valmistavien yritysten kustannusten kanssa samalla tasolla tai ainakin alhaisemmat. Usein alhaisemmat kustannukset saavutetaan ainoastaan laadusta, palvelusta, tulevaisuuteen suuntautuneista investoinneista tai työntekijöiden tyytyväisyydestä tinkimisellä. Kustannusperuste ei kuitenkaan ole ainut tapa yritysten väliselle kilpailulle. Kilpailua voi syntyä esimerkiksi laadun tai tuoteinnovaatioiden aikaansaamana. Tällöin kilpailustrategian määrittämisen jälkeen on toiminnot suunniteltava mahdollisimman kustannustehokkaiksi, jolloin vältetään pääoman liian suuri kulutusaste. (Brimson 1992, 20 – 21.)

Yrityksen menestykseen vaaditaan panoksensa jokaiselta sen työntekijältä. **Organisaation kaikkien yksiköiden yhteenkuuluvuus** tulee pohjautua tehtäviin ja toimintaan hierarkkisen järjestelmän sijasta. Talousosaston tehtävä, joka on tuottaa päätöksentekoa varten niin käyttökelpoista kuin relevanttiakin tietoa, on luokiteltavissa yhtä tärkeäksi asiaksi koko yrityksen kannalta kuin esimerkiksi markkinointiosaston tehtävät. Yrityksen menestyminen vaatii kokonaisvaltaista toimintojen **jatkuvaa kehittämistyötä**. Johtamistyön tulee painottua tuottamattomien toimintojen minimointiin sekä kokoaikaiseen täydellisyyden tavoittelemiseen kaikilla liiketoiminnan alueilla. Siellä missä yritys ja markkinat kohtaavat, tulee myös yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen olla saatavilla. Puhutaan siis **tuotteiden ja palvelujen toimittamisesta**. Yrityksen strategian tarjoamat mahdollisuudet tulee käyttää hyväksi samalla muistaen, että se tulee tapahtua tasapainossa alhaisia valmistuskustannuksia mukailten. Yrityksen sisäisistäkin palveluista useat

ovat tärkeitä yrityksen yrittäessä saavuttaa mahdollisimman suurta hyväksyntää asiakaskunnaltaan. (Brimson 1992, 22.)

Asiakkaiden tyytyväisyys on ehkä tärkein mittari, jolla yrityksen menestys mitataan. Käytännössä se on sama asia kuin myynnin määrä. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä määrittämään, mitä sen asiakkaat siltä odottavat. Yrityksen markkinoille tarjoamien tuotteiden on lisäksi tyydytettävä asiakkaiden odotukset. vaihtoehtoiset strategiat tuleekin järjestelmällisesti analysoida. Nämä strategiat koskevat markkinoiden ja tekniikan kehittymisen mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Suoritettavan analyysin tulee perustua sen kannattavuuden ymmärtämiseen, joka perustuu edellä mainittuihin strategioihin. **Kustannukset tulee voida tarkasti kohdistaa**, jotta pystyisi ymmärtämään kustannusrakenteita sekä hallitsemaan niitä. Jos kustannukset luokitellaan yleiskustannuksiksi ja ilman kohdistusperusteiden määrittystä kohdistetaan ne tietyille asiakkaille tai tuotteille, niin se ei anna tarpeeksi kattavaa kuvaa kustannusten jakautumisesta. Yleiskustannusten useat eri kohdistamisperusteet eivät tule esiin tavanomaisessa kustannuslaskennassa. (Brimson 1992, 22 – 23.)

Yritys vaatii menestyäkseen sellaista informaatiota, joka parantaa yrityksen tuotteiden laatua tai jonka avulla voidaan tuotteita valmistaa entistä kustannustehokkaammin. Operatiivisen laskentatoimen järjestelmien täytyy auttaa yritystä menestymään markkina-alueellaan. Niiden tulee tuottaa informaatiota esimerkiksi siitä, miten taloudellisesti yritys toimintaansa toteuttaa tai vaikuttaako se yrityksen tavoitteisiin jotenkin merkittävästi. Lisäksi ne tuottavat tietoa siitä, miksi eri tehtävät ovat tarpeellisia tai mitä mahdollisuuksia on toiminnan parantamiseen. Kustannusten hallintajärjestelmien tuleekin selvittää, millä tavoin yrityksen menestys on riippuvainen yrityksen toiminnoista sekä rohkaista sitoutumista niin jatkuvaan kuin myös kokonaisvaltaiseen laadun parantamiseen. Uusien kustannushallintajärjestelmien toimintoperustaksi käsitetään **toimintoperusteinen laskenta**. (Brimson 1992, 23.)

2.6 Toimintolaskenta

Organisaation ylimmän johdon tietotarpeiden tyydyttämiseksi on kehitelty toiminnan ohjausjärjestelmiksi kutsutut sisäinen laskenta ja muut raportointijärjestelmät. Raportoinnin lähtökohdat ovat yleensä täysin oikeat, mikäli organisaatio on sekä funktionaalinen että autoritaarinen ja jos organisaatiota koskevat päätökset tekee sen ylin johto. Toimintolaskenta tuottaa tällöin oikeaa tietoa oikeille henkilöille päätöksenteon pohjaksi. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 9.)

Toiminnan ohjaukseen liittyviä tietotarpeita voi ilmentyä eri puolilla organisaatiota kun organisaatiot muuttuvat ja päätöksentekoa delegoidaan. Korostettaessa itseohjautuvuutta, tiimityötä ja liiketoimintaketjuja aikaisemmin hyvin toimivat ohjausjärjestelmät koetaan vanhentuneiksi sillä ne eivät pysty tuottamaan tietoa muille kuin vain ainoastaan ylimmälle johtoportaalalle. Sillä tasolla, jolla tehdään kauppvoja, palvellaan asiakkaita, valmistetaan tuotteita ja jolla tehdään koko liiketoiminnan tuloksesta huomattava osa eli *operatiiviseksi* tasoksi kutsutulla sektorilla, ei ole tällöin riittävästi tietoa toiminnan ohjaamiseen. (Lumijärvi ym. 1995, 9.)

Tehokkaan toiminnan ohjausjärjestelmän perustana ovat yrityksen ydintoimintaketjut. Näitä voivat olla esimerkiksi tuote- ja palvelukehitys, markkinointi- ja myyntiprosessi tai tilaus- ja toimitusprosessi sekä niiden tietotarpeet. Ydintoimintoja varten tarvittavat tietotarpeet ja tukitoiminnot on määriteltävä. On tärkeää muistaa, että toiminnan ohjausjärjestelmät on rakennettava tukemaan toimintaa ja että toiminnan ohjaus on nähtävä ydinprosesseja palvelevana toimintana, eikä ainoastaan itseisarvona. Toiminnan ohjauksessa määrä ei saa koskaan korvata laatua. (Lumijärvi ym. 1995, 10.)

Johtamiseen käytettävien työkalujen on oltava nykyään joustavia, sillä aina tapahtuu jatkuvaa muutosta. Yrityksessä käytettävän toiminnan ohjausjärjestelmän onkin pystyttävä vastaamaan sen toimintaympäristön muutoksen vaatimiin jatkuviin muuttuviin tietotarpeisiin. Tällöin ylin ja operatiivinen johto sekä muut ohjausjärjestelmien hyväksikäyttäjät eli taloushallinnon asiakkaat saavat kaikkein käyttö-

kelpoisimman tiedon. Oikeastaan toiminnan ohjausjärjestelmää olisikin usein tarvetta kutsua jopa ”muutoksenhallintajärjestelmäksi” kun ajatellaan lähemmin sen perimmäistä käyttötarkoitusta. (Lumijärvi ym. 1995, 11.)

Toimintolaskennan tarpeellisuuden voi todeta myöntämällä itselleen liiketoiminnan monimutkaisuuden ja liiketoiminnan perusyhtälön muuttumisen. Liiketoimintaympäristön muuttumisesta ja jatkuvasti kovenevasta kilpailusta seuraa, että toiminnan ohjaukselle asetetaan uusia vaatimuksia. Kovan kaupallisen kilpailun hallitsemalla alalla ei ole helppoa muuttaa tuotteen tai palvelun myyntihintaa. Tämä siitä huolimatta vaikka kyseessä olisi markkinajohtajan aseman omaava yritys. Myyntihinnan katsotaankin tulevan markkinoilta ja voittotavoitteen omistajilta. Voitto katsotaan kuitenkin asiaksi, josta ei saa luisua milloinkaan yritysmaailmassa toimittaessa. Perinteisesti tuloslaskelmakaavan ajatellaan opettavan voiton olevan myynnin ja kustannusten erotus. Kuitenkin on niin, että monella organisaatiolla on nykyisin sellainen tilanne, että se voi vaikuttaa ainoastaan kustannuksiinsa omalla aktiivisella toiminnallaan. Myös asiakkaiden odotuksissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimintolaskennan soveltamiseen. Asiakkaat odottavat joka alalla jatkuvasti enemmän vastiketta rahoilleen, erityisesti odotetaan tavallisesti alhaista hintatasoa. Yrityksien korostaessa erilaisuutta, laatua ja palvelua sekä näiden merkitystä asiakkaat ajattelevat kuitenkin tuotteen hinnan yhdeksi tärkeimmäksi asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Yrityksessä hinnoittelu täytyykin osata suorittaa oikein eli toisin sanoen yrityksen toiminnasta aiheutuvien omien kustannusten täytyy olla niin matalat jotta omistaja saa oman osuutensa liiketoiminnan tuotosta. (Lumijärvi ym. 1995, 11 - 12.)

Jotta yritys pystyisi taloudellisella tavalla vaikuttamaan omiin kustannuksiinsa, vaaditaan täsmällistä ja tarkkaa tietoa sen liiketoiminnan aiheuttamista kustannuksista. Lisäksi on erittäin tärkeää tietää, miten niihin voi vaikuttaa. Nykyiselle yrityskulttuurille on olennaista, että enää ei ole varaa tehdä yhtään ylimääräisiä asioita. Sitä voisi kuvata vaikkapa niin, että oleelliset asiat onkin yritettävä tehdä vain todella oikein. Tästä seuraakin, ettei virheisiin ole varaa. Tämän takia organisaation täytyykin oppia tietämään, miksi kustannukset ovat tietyn suuruiset tai mistä

tuotteista, palveluista, projekteista tai asiakkaista tulee tuloja yritykselle tai siten aiheutuu menoja. (Lumijärvi ym. 1995, 13.)

Toimintolaskenta on erityisen tarpeellinen silloin, kun tehdään päätöksiä, jotka koskevat *strategista laskentaa*. Tällä tarkoitetaan päätöksentekoa, joka koskee esimerkiksi yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Se voi koskea myös vaikkapa asiakkaita, jakelukanavia ja markkina-alueita. Toimintolaskentaa voidaan myös hyödyntää hinnoittelussa. Kustannusten tarkastelu toiminnoittain on toimintolaskennan perusta. Se, mitä organisaatiossa tehdään, tunnetaan käsitteellä *toiminto*. Toiminnoksi voidaan lukea esimerkiksi asiakaskäynti, tarjouksen laatinta, laskutus ja perintä. Kun kartoitetaan organisaation toiminnot, niiden väliset kytkennät ja se, miten toiminnot kytkeytyvät esimerkiksi tuotteen tai palvelun tuottamiseen niin on mahdollista saada koko tuotanto- ja palveluketjusta täysin ymmärrettävä ja selkeä kuva. (Lumijärvi ym. 1995, 19.)

Toimintolaskennan luonne ei ole sellainen, että se itsessään ratkaisisi organisaation ongelmia. Se on työkalu, jonka avulla päätöksentekijöitä voidaan käsitellä. Lumijärvi ym. (1995, 19.) painottavat erityisesti seuraavia asioita:

- a) Suhteet, jotka vallitsevat organisaation resurssien kulutuksessa sekä esimerkiksi tuotteen, palvelun, asiakkaan tai projektin välillisten kustannusten välillä voidaan hahmottaa ja ymmärtää.
- b) Organisaatiolle sen toiminnasta aiheutuvien kustannusten aiheutumisista voidaan ymmärtää. Tarkastelu suoritetaan monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä.
- c) Voidaan ryhtyä kehittämään ja parantamaan niin toimintoketjuja kuin –prosessejakin.

Organisaatiot ja yritykset käyttävät monella tapaa toimintolaskennan mahdollistamia laskentatietoja hyväkseen. Toimintolaskenta auttaa saamaan entistä analyttisempää ja ymmärrettävämpää tietoa kustannuksista, joita toiminnoista ja laskentakohteista aiheutuu. Se auttaa myös kohdistamaan kustannuksia. Kustannusten aiheuttajat on mahdollista yksilöidä toimintolaskennan avulla. Ainoastaan kustannukset, joiden aiheutumissytyt ovat tiedossa, ovat sellaisia kustannuksia, että niihin voidaan vaikuttaa. (Lumijärvi ym. 1995, 88.)

Suorituskyvyn parannusmahdollisuudet voidaan tunnistaa toimintolaskentaa hyväksikäyttäen. Tällöin kehitystoiminnan toimenpiteet voidaan kohdistaa oikeisiin kohteisiin. Monet erilaiset päätöksentekotilanteet ovat sellaisia, että niissä voidaan käyttää hyväksi toimintoperusteisia tietoja ja laskelmia. Tällaisia päätöksentekotilanteita ovat esimerkiksi päätökset, jotka koskevat jotain yksittäistä laskentakohdetta (esim. tuote, palvelu, projekti tai projekti). Lisäksi päätöksentekotilanne voi koskea vaikkapa toimintoketjujen analysointia ja uudelleensuunnittelua tai budjetointia. (Lumijärvi ym. 1995, 88 - 89.)

Toimintapohjaisten tulosten tarkoitus on herättää kysymyksiä eli toisin sanoen laskentakohteen tunnuslukujen tulkinta herättävät kysymyksiä. Ne liittyvät siihen, mitkä ovat todelliset syyt siihen, että jotkin tuotteet, palvelut tai asiakkaat ovat kannattavia toisten taas ollessa kannattamattomia. Ennen kuin mietitään syitä, on kustannukset kohdennettava laskentakohteelle aiheuttamisperiaatteen mukaan. Yritykselle kannattamattomat asiakkaat paljastuvat asiakaskohtaisista kannattavuusanalyseistä. Tavallisesti ei ole kovinkaan hyvä ratkaisu, että lähdetään karsimaan yritykselle kannattamattomia eli yleensä vähän ostavia asiakkaita. Kannattaakin sen sijaan analysoida nykyistä toimintatapaa. Vertailun voi suorittaa jopa asiakkaan kanssa yhteistyössä, jolloin voi pyrkiä neuvottelemalla löytämään sellainen toimintatapa, joka on hyödyllinen niin yritykselle kuin asiakkaallekin. (Lumijärvi ym. 1995, 89.)

2.7 Yritysanalyysi vakuutusyhtiössä

Yritys on talousyksikkö. Sitä nimitystä käytetään markkinatalousjärjestelmässä, jossa kunkin organisaation on pystyttävä kattamaan ainakin omat kustannuksensa toiminnallaan saamallaan tuotoilla. Talousyksiköltä vaaditaan pitkällä aikavälillä tätä kykyä. Yleensä yrityselämässä ei tyydytä vain kattamaan liiketoiminnan tuotoilla siitä aiheutuvat menot. Jotta omistajat ja sijoittajat saisivat tuottoa yritykseen sijoittamalleen panokselle, pääomalle tai sijoitukselle, on yrityksen tehtävä voittoa. Vakuutusyhtiön keskeisinä toimintaedellytyksinä ovat *kannattavuus* sekä yhtiön kyky vastata omista sitoumuksistaan eli *vastuunkantokyky*. (Järvelä 2004, 52.)

Tilinpäätösanalyysin avulla mitataan ja arvioidaan kriittisesti yrityksen kannattavuutta, rahoitusta ja taloudellisia toimintaedellytyksiä käyttämällä hyödyksi tilinpäätösinformaatiota. Analyysin vertailuperusteet ovat sen suorittajan itse asettamat tai valitsemat tavoitteet. Myös toiset saman alan yritykset voivat olla vertailuperusteena. Kun tilinpäätöksen analysointi onnistuu parhaiten, siinä yhdistyy kolme tekijää. Siinä yhdistyvät tilinpäätöksen perusteella laskettavat tunnusluvut, niissä havaittavien muutoksien tarkastelu kuten myös muutosten takana vaikuttavien syy-seuraussuhteiden analyysi. Lukuja tulisi voida verrata jonkin saman toimialan yhtiön lukujen kanssa. Tarkastelun arvoa siis lisää, jos verrataan niitä saman toimialan saman vuoden lukuihin tai mahdollisesti toimialan keskimääräisiin lukuihin. (Niskanen & Niskanen 2003, 8.)

Yksi tilinpäätösanalyysin pyrkimyksistä on arvioida sitä, kuinka hyvin yhtiön tulos riittää kattamaan sen liiketoiminnan kulut sekä tietenkin mahdollisesti tuottamaan voittoa, eli arvioidaan *kannattavuutta*. Tilinpäätösinformaation pohjalta myös arvioidaan ja mitataan kriittisesti yrityksen rahoitusta ja taloudellisia toimintaedellytyksiä. Myös niiden tekijöiden arviointi, jotka liittyvät kannattavuuden kehittymiseen, kuuluu tilinpäätösanalyysin perustehtäviin. Yhtiön *vakavaraisuuden arviointi* tapahtuu esimerkiksi tarkastelemalla sellaisia rahoitusrakenteeseen liitettävissä olevia riskejä, joilla on pitkän aikavälin vaikutuksia. *Maksuvalmiutta*

puolestaan arvioidaan lyhyemmän eli alle vuoden pituisen aikavälin riskien avulla. Sellaiset yritykset, joiden osakkeet noteerataan julkisesti, joutuvat liittämään tilinpäätöstietoihin osakemarkkinoiden informaatiota. Osakemarkkinat tuntevat useita sellaisia tunnuslukuja, jotka pyrkivät havainnollistamaan yrityksen tulevaisuuden markkinaodotuksia. (Niskanen & Niskanen 2003, 8.)

Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan monentasoista tilinpäätöksen pohjalta tehtävää analyysia. Sillä tarkoitetaan sellaista analyysimuotoa, joka sijoittuu tunnusluku-analyysin ja yritystutkimuksen eli yritysanalyysin välimaastoon. (Niskanen & Niskanen 2003, 9.)

Osaksi tilinpäätösanalyysia luetaan *tunnuslukuanalyysi*. Tunnuslukuanalyysissä selvitetään erilaisia tunnuslukuja apuna käyttäen yrityksen taloudellinen tilanne. Tunnuslukuanalyysi luetaan ainoastaan yritysanalyysin osaksi, joka ei yksinään riitä antamaan yrityksestä riittävää talouden ja kehityksen kuvausta. Jotta oikeanlainen käsitys olisi mahdollista saada, on yhtiön toimintaympäristö sekä yhtiön toteuttama toiminta tunnettava kokonaisuudessaan. Toisin sanoen, ei ole mielekäästä, että vakuutusyhtiön tilinpäätöstä tarkastellaan ainoastaan tunnuslukuanalyysin perusteella. (Järvelä 2004, 52 – 53.)

Tunnuslukuanalyysi on muodoltaan niin yksinkertainen kuin suppeinkin kaikista analyysimuodoista. Ainoastaan muutamien vakioitujen mittareiden eli tunnuslukujen perusteella esitetään sekä tehdään johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilasta. Informaatiota, jota saadaan tunnuslukuanalyysin avulla, käytetään myös yksityiskohtaisempien analyysimuotojen eli tilinpäätösanalyysin ja yritystutkimuksen osana. Tunnuslukuanalyysi voidaan käsittää myös eräänlaiseksi varsinaisen tilinpäätösanalyysin tiivistelmäksi. Julkaistavien tilinpäätöstietojen sekä osavuosikatsausten yhteydessä julkistettavia analyyseja voitaisiin luonnehtia tunnuslukuanalyyseiksi. (Niskanen & Niskanen 2003, 9.)

Tilinpäätösanalyysi puolestaan on kehittyneempi muoto analyysistä. Siinä taloudelliseen menestykseen vaikuttavia osatekijöitä sekä niissä tapahtuvaa kehitystä

tarkastellaan tunnuslukuanalyysia kattavammin. Tämä suoritetaan useiden erilaisien tunnuslukujen sekä muiden käytössä olevien menetelmien avulla. Tilinpäätösanalyysissä pyritään suorittamaan ainoastaan lukusarjoihin kohdistuvan arvioinnin lisäksi myös arviointi lukusarjoihin vaikuttavista tekijöistä. Tällöin joidenkin tunnuslukujen saamien erityisen hyvien tai vastaavasti huonojen arvojen arviointi voidaan suorittaa hyvin yksityiskohtaisesti. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan arvioida se, että onko niillä yhteyttä pidemmän aikavälin muutoksiin vai ovatko arvot luokiteltavissa satunnaisiksi. Kuitenkin usein käy niin, että tilinpäätösinformaatio osoittautuu puutteelliseksi, jolloin kaikkia lukujen taustalla olevia tekijöitä ei saada selville. Yrityksen ulkopuolisille analyytikoille on luonteenomaista laatia tilinpäätösanalyysin muotoisia sekä myös laajuisia analyyssejä, koska heillä ei ole vaikkapa rahoittajan asemaa yrityksessä. Yrityksen toiminnasta ulkopuolella olo taas tarkoittaa, ettei heillä ole käytössään yksityiskohtaisia tietoja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan menestymiseen. (Niskanen & Niskanen 2003, 10 – 11.)

Analyysin syvällisin muoto on *yritystutkimus*, jolla pyritään selvittämään yrityksen taloudelliseen menestykseen vaikuttaneet syyt. Syiden tarkastelu suoritetaan yrityksen liiketoiminnan tasolla. Tulevaisuuden odotettavissa olevia kehittymisenäkymiä eli ennusteita laadittaessa voidaan edelleen jalostaa sekä käyttää hyväksi tietoa menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Ennusteet ovat tilinpäätös- ja tunnuslukutasoisia. Tavallisesti ainoastaan yritystutkijat, jotka työskentelevät luottolaitoksissa tai erityisissä luottoluokitusyrityksissä voivat suorittaa varsinaisesti yritystutkimukseksi luonnehdittavaa tutkimustyötä. Yritystutkimuksen tekeminen onkin niin pankeille kuin myös luottolaitoksille välttämättömyys, ei ainoastaan mahdollisuus. Tämä johtuu siitä, että pankkeja ja niiden luotonantoa valvova Rahoitustarkastus edellyttää jokaisen luottopäätöksen yhteydessä tällaisen analyysin tekemistä. (Niskanen & Niskanen 2003, 10.)

Kun tunnuslukuja käytetään avuksi yritysanalyysissä, niin on tärkeää ottaa huomioon eräitä asioita. Järvelä (2004) on painottanut seuraavia asioita:

1. Tunnusluvut ovat yrityksen taloudellista historiaa kuvaavia lukuja.
2. On käytettävä hyväksi useamman vuoden tunnuslukuja kun niitä tulkitaan. Tämä tulee tehdä, jotta satunnaiset tekijät saataisiin eliminoidua. Huomioon tulee toisaalta ottaa, että lukujen vertailukelpoisuus on varmistettava koska luvut pohjautuvat eri vuosilta peräisin oleviin tilinpäätöksiin.
3. Yhden tunnusluvun tilanteesta antama kuva on liian yksipuolinen. Yritysanalyysissä tuleekin käyttää monia tunnuslukuja rinnakkain.
4. Tunnusluku on osattava jakaa osiin, jotta voidaan selvittää kehitykseen vaikuttaneet syyt.
5. Tunnuslukuja olisi myös aina pyrittävä vertaamaan niin kilpailijoiden tunnuslukuihin kuin koko alan kehitykseenkin.

Taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen osaan vakuutusyhtiöiden tilinpäätöstä analysoitaessa. Osat ovat yleiset taloudellista kehitystä seuraavat tunnusluvut, erityisesti vakuutusyhtiön kehitystä kuvaavat tunnusluvut sekä vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut. (Järvelä 2004, 53.)

Vahinko- ja henkivakuutusyhtiöillä on selvät ohjeet siitä, miten tunnusluvut tulee tilinpäätöksessä ilmoittaa. Vakuutusvalvontavirasto on vastuussa ohjeistamisesta. Ohjeissa määrätään siitä, miten tunnusluvut lasketaan sekä tilinpäätöksessä esitettävät tunnusluvut. Tunnuslukujen esitysvelvollisuutta ei ole vahinko- ja henkivakuutusyhtiöillä, lukuun ottamatta pörssiyhtiöitä. (Järvelä 2004, 53.)

Monet käyttäjäryhmät tarvitsevat tilinpäätöstä ja tilinpäätösinformaatiota. Näihin tilinpäätösanalyysi käyttäjäryhmiin luetaan esimerkiksi seuraavat: *omistajat, sijoittajat, analyytikot, yrityksen toimiva johto, työntekijät, rahoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat ja erilaiset viranomaiset*. Sen lisäksi, että on paljon käyttäjäryhmiä, on niillä kaikilla myös omat odotuksensa. Ne liittyvät siihen, millaista informaatiota saadaan ja missä muodossa sillä niillä kaikilla on omat tarpeensa, joiden vuoksi ne tarvitsevat sitä. (Niskanen & Niskanen 2003, 13.)

2.8 Yleiset taloudelliset tunnusluvut

Suomalaisten yritysten julkaistessa kannattavuuden tunnuslukujaan, esimerkiksi erilaisissa päivittäisjulkaisuissa, niiden arviointimuodon perustana on tavallisimmin tunnuslukuanalyysi. Tämä pätee siitäkin huolimatta vaikka julkaisussa olisi puhe tilinpäätösanalyysistä edellä mainitussa yhteydessä. Tunnusluvulla tarkoitetaan tilinpäätöksestä laskettua mittaria, joka on tarkoitettu laskemaan yrityksen taloudellista suorituskykyä. Tilinpäätöksen perusteella laskettavat tunnusluvut ovat jaettavissa kolmeen ryhmään. Ne ovat **kannattavuus** (*profitability*), **vakavaraisuus** (*solvency*) ja **maksuvalmius** (*liquidity*). Vakavaraisuuden tunnusluvuista voidaan myös käyttää nimityksiä rahoituksen tai rahoitusrakenteen tunnusluvut. Likviditeetin tunnusluvut- nimitystä voidaan puolestaan käyttää maksuvalmiuden tunnusluvuista. Omiksi ryhmikseen voidaan vielä tunnistaa esimerkiksi kiertonopeusluvut (*turnover ratios*). (Niskanen & Niskanen 2003, 110.)

Tilinpäätöksen suhdeluvut on tapana esittää **suhdemuotoisina** (*ratio*). Se tarkoittaa yhden tilinpäätöksen erän suhteuttamista johonkin toiseen tilinpäätökseen kuuluvaa erään. Tällaisia eriä voivat esimerkiksi olla vaikkapa liikevaihto tai taseen loppusumma. Suhdelukumuotoisuuden avulla on mahdollista vertailla niin eri koluokan yrityksiä kuin eri vuosiakin. Tästä syystä tunnusluvut esitetään suhdemuotoisina. Niin sanotun proportionaalisuuden vaikutuksen on täytyttävä tunnuslukujen osalta, tarkoittaen esimerkiksi, että yritysten kokoero ei saa vaikuttaa tunnusluvun antamaan arvoon. Näin voidaan ajatella esimerkiksi kannattavuutta mittaavan yrityksen kohdalla: tunnusluvun, joka mittaa kannattavuutta, on annettava saman kannattavuuden omaaville yrityksille sama arvo. Tämä siitäkin huolimatta, että kokoero olisi huomattava. (Niskanen & Niskanen 2003, 111.)

On mahdollista, että suhdeluvut kerrotaan sadalla, jotta niistä saataisiin prosenttilukuja. Tällöin saadaan valmiita tunnuslukuja ja ne voidaan luokitella niihin tunnuslukuryhmiin, joihin ne kuuluvat. Täytyy muistaa, että otettaessa prosenttimuo-

toisesta tilinpäätöksestä suoraan tunnuslukuja, ovat ne luokiteltavissa suhteellisen suppeasta ryhmästä poimituiksi. Tämän vuoksi taloudellista suorituskkyä voidaan periaatteessa mitata monipuolisemmin ja teoreettisesti paremmin muodostamalla tunnuslukuja mistä tahansa tuloslaskelman ja taseen eristä suhteuttamalla ne toisiinsa. (Niskanen & Niskanen 2003, 111.)

Mittaustulosten pohjana oleva tilinpäätösaineiston luotettavuus vaikuttaa kaikkein merkittävimmin siihen, millainen tunnuslukujen antamien mittaustulosten tarkkuus on. Tunnusluvun toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin luetaan myös *validiteetti*. Sillä tarkoitetaan tunnusluvun kykyä mitata sitä ominaisuutta, jota sen on tarkoitettu mitata. Kun tunnusluvun antamat tulokset ovat todettavissa keskimäärin oikeiksi eli toisin sanoen harhattomiksi, on se *validi*. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa tunnusluvun toimivuuteen on *reliabiliteetti* eli tunnusluvun luotettavuus. Kun tunnusluvun antamien mittaustulosten hajonta on pieni, on se *reliaabeli*. (Niskanen & Niskanen 2003, 111.)

Laskettujen tunnuslukujen pohjalta tehty arviointi kuuluu keskeisenä osana tunnuslukuanalyysiin. Arvioinnissa käytettävät tunnusluvut pitäisi aina suhteuttaa johonkin vertailutietoon. Tämä johtuu siitä, että johtopäätöksiä voi vain harvoin tehdä sellaisten tunnuslukujen pohjalta, jotka perustuvat niin yhden yrityksen kuin vain yhden vuodenkin tunnuslukuihin. Suoritettaessa vertailutyypin analyysia voidaan jaottelu suorittaa määrättyjä vuosia koskevaan *ajalliseen poikkileikkausanalyysiin* sekä peräkkäisiä vuosia koskevaan *aikasarja-analyysiin*. Ajallisen poikkileikkausanalyysin idea on, että siinä yritystä verrataan joihinkin muiden yritysten keskiarvoihin määrättyinä vuonna. Yleensä vertailuyritykset edustavat samaa toimialaa. Puolestaan aikasarjatarkastelua tehtäessä ajatus on siinä, että seurataan yrityksen omaa kehitystä pitemmän aikavälin kuluessa. Käytännössä tarkoitetaan useamman vuoden pituinen vertailujakso. Näin ollen saadaan tietoa ja voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka yrityksen taloudellinen tila on kehittynyt ja mihin suuntaan menossa. (Niskanen & Niskanen 2003, 111 – 112.)

On olemassa joitain niin sanottuja normiarvoja, joita Yritystutkimusneuvottelukunta laskee. Niitä on olemassa vain osalle tunnusluvuista. Normiarvoja ei pelkääntään pitäisi käyttää vertailukohtina yksinään. Tämä on seurausta siitä, että ne eivät ota huomioon erilaisia suhteita, jotka tuotannontekijämarkkinoilla vallitsevat eri toimialoilla toimivien erilaisten yritysten välillä. On mahdollista, että on olemassa sellaisia tunnuslukuja, joille löytyy vertailupohjaa yrityksen sisältä. Näin on esimerkiksi siinä tapauksessa, jos kyseessä on oman pääoman tuotto-%:n vertaaminen yritykselle asetettuun oman pääoman tuottovaatimukseen. (Niskanen & Niskanen 2003, 112.)

Yrityksen tuottojen ja tilikaudelle jaksotettujen menojen välistä erotusta kutsutaan **absoluuttiseksi kannattavuudeksi**. Esimerkiksi liikevoitto tai nettotulos voi toimia sen kannattavuudesta kertovina mittareina. Niistä luvuista, joita tilinpäätöksistä saadaan eli tilinpäätösluvuista ilmenee **suhteellinen kannattavuus**. Niissä absoluuttinen kannattavuus jaetaan suhteuttavalla tilinpäätöserällä. Taseen pääomaerät ovat teoreettisesti ajateltuna parhaita suhteuttavia eriä. On myös mahdollista, että absoluuttisen kannattavuuden tunnuslukuja suhteutetaan vaikkapa liikevaihtoon joidenkin tunnuslukujen kohdalla. (Niskanen & Niskanen 2003, 112.)

Kannattavuutta yleensä mitataan tilinpäätösanalyysissä koko yrityksen tasolla. Lisäarvoa analyysiin saadaan tulosityksikköjen tasolla suoritettavalla kannattavuuden mittauksella. Informaatio, jota tulosityksiköiltä yleensä saadaan voi tosin olla usein puutteellista. Joissain tapauksissa sitä ei taas saada mahdollisesti lainkaan. Tilinpäätösanalyysistä saatavat tunnusluvut ovat ensisijaisesti sellaisia, että niillä mitataan lyhyen aikavälin kannattavuutta. Puolestaan kun verrataan analyysituloksia, jotka ovat peräisin useilta peräkkäisiltä vuosilta, saadaan käyttöön pitkän aikavälin kannattavuusvertailu. (Niskanen & Niskanen 2003, 112.)

Yrityksen kyky suoriutua juoksevista, lyhyellä aikavälillä vaikuttavista velvoitteistaan ja yllättävistä maksuista tunnetaan nimellä **maksuvalmius**. Maksuvalmiuden tunnusluvuista ovat kiinnostuneita erityisesti velkojat sekä tavarantoimit-

tajat. Taseen lyhytvaikutteiset erät eli *käyttöpääoma* tai *liikepääoma*, toimivat maksuvalmiuden mittareiden perustana. (Niskanen & Niskanen 2003, 117.)

Sen, millainen on yhtiön kyky selviytyä pitkän ajanjakson sitoumuksistaan, kertoo yrityksen vakavaraisuus. Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat tavallisesti yrityksen pääomarakennetta. Tällä tarkoitetaan yrityksen oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta. Vakavarainen yhtiö on sellainen, että sillä on myös huonoina aikoina omaa pääomaa tarpeeksi kattamaan vieraan pääoman aiheuttamat korkomenot pitkällä aikavälillä. (Niskanen & Niskanen 2003, 130.)

2.9 Taloudelliset tunnusluvut vakuutusyhtiössä

Vakuutusyhtiöt tarvitsevat tilasto- ja laskentajärjestelmän, jotta ne pystyvät ohjaamaan toimintaansa tarpeeksi tehokkaasti. Laskentajärjestelmän avulla analysoidaan jatkuvasti liikkeen taloutta ja tehdään päätöksiä sen ohjaamiseksi. Lisäksi huolehditaan myös pitemmän ajan strategioiden suunnittelusta. Tilastoinnin tarkoitus on helpottaa esimerkiksi vakuutusmaksujen, vakuutusvastuiden ja varauksien määrittämistä. Vakuutusyhtiön elinkelpoisuus riippuu siitä, onko pitkän aikavälin maksujen taso tarpeeksi korkea kattamaan sen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Vaikka oikeasta tasosta jouduttaisiin poikkeamaan esimerkiksi kilpailutilanteen vuoksi, on välttämätöntä, että poikkeaman suuruus tiedetään ja sen seuraukset arvioidaan. (Rantala & Pentikäinen 2003, 159.)

Vakuutusyhtiössä on tärkeää noudattaa huolellisuutta sen laskentajärjestelmien kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Mahdolliset tappiot voivat lisääntyä huomattavasti sen myötä, että yhtiön todellista kannattavuustasoa ei pystytä arvioimaan oikein laskentajärjestelmien puutteellisuuden vuoksi. Mahdollista on myös, että yhtiön asema arvioidaan väärin. Usein ei ole kuitenkaan mahdollista selvittää, johtuuko yhtiön ajautuminen heikkoon tilaan mitattavien riskien vai mahdollisesti joistain muista syistä. Ellei riskien laajuutta ja laatua osata ottaa huomioon, on

mahdollista että ne realisoituvat joskus tulevaisuudessa. Vakuutusyhtiön huonoa tulosta yleensä pidetään pelkästään huonon onnen seurauksena. Joskus tarvittavien toimien laiminlyöminen tilanteessa, jossa ne olisivat olleet välttämättömiä, saattaakin olla todellinen syy. (Rantala & Pentikäinen 2003, 157.)

Vakuutusyhtiön kokoa kuvaavista yleisistä tunnusluvuista yksi on **liikevaihto**. Järvelä (2004), mainitsee vahinkovakuutusyhtiön liikevaihdon laskettavan seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{vakuutusmaksutuotot ennen jälleenvakuuttajien osuutta} \\
 &+ \text{sijoitustoiminnan tuotot} \\
 &+ \text{muut tuotot} \\
 &+ \text{myynnin yhteydessä realisoituneet tuloutetut arvonkorotukset} \\
 &= \text{Liikevaihto}
 \end{aligned}$$

Vahinkovakuutusyhtiön **liikevoitolla** tai negatiivisen tuloksen kautta muodostuvassa **liiketappiossa** on voitto tai tappio ennen tasoitusmäärän muutosta, sijoitusten arvonkorotuksia sekä niiden oikaisua, satunnaisia eriä, tilinpäätössiirtoja ja veroja. Järvelä (2004) esittää asian seuraavalla kaavalla:

$$\begin{aligned}
 &\pm \text{voitto (tappio) ennen tasoitusmäärän muutosta} \\
 &\pm \text{sijoitustoiminnan nettotuotot ilman arvonkorotuksia ja niiden oikaisuja} \\
 &\pm \text{muut tuotot ja kulut} \\
 &= \text{liikevoitto (-tappio)}
 \end{aligned}$$

Yleisiin tulosta kuvaaviin tunnuslukuihin, luetaan myös **voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä** ja **voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja**. Ilmoitettava on myös edellä mainittujen tunnuslukujen osuus liikevaihdosta. Näiden lisäksi suositellaan tilikauden tuloksen ja sen osuuden liikevaihdosta esittämistä. (Järvelä 2004, 55.)

Oman pääoman tuotto ilmoitetaan prosenttimuotoisena käyvin arvoin. Järvelä (2004) ilmaisee oman pääoman tuottoprosentin kaavan seuraavassa muodossa:

$$\begin{aligned}
 & \pm \text{voitto tappio ennen satunnaisia eriä tai voitto tai tappio satunnai-} \\
 & \text{sesta toiminnasta} \\
 & + \text{tuloverot varsinaisesta toiminnasta} \\
 & \pm \text{arvonkorotusrahastoon kirjattu arvonkorotus tai arvonkorotuksen pe-} \\
 & \text{ruutus} \\
 & \pm \text{sijoitusten arvostuserojen muutos} \\
 & - \text{verot (mukaan luetaan laskennallisen verovelan muutos sijoitusten ar-} \\
 & \text{vostuseroista)} \\
 & \div \\
 & + \text{oma pääoma} \\
 & + \text{vähemmistöosuus} \\
 & \pm \text{sijoitusten arvostuserot laskennallisen verovelan vähentämisen jälkeen} \\
 & \times 100 \\
 & \hline
 & = \text{oman pääoman tuotto prosentteina}
 \end{aligned}$$

Kokonaispääoman tuotto lasketaan Järvelän (2004) mukaan seuraavasti:

$$\begin{aligned}
 & \pm \text{liikevoitto tai -tappio} \\
 & + \text{korkokulut ja muut rahoituskulut} \\
 & \pm \text{vastuuvelan perustekorko} \\
 & \pm \text{sijoitusten arvonkorotukset ja niiden oikaisut (vahinkovakuutus)} \\
 & \pm \text{arvonkorotusrahastoon kirjattu arvonkorotus ja sen peruutus} \\
 & \pm \text{sijoitusten arvostuserojen muutos} \\
 & \div \\
 & + \text{taseen loppusumma} \\
 & - \text{sijoitussidonnaisten vakuutusten vastuuvelka (henkivakuutus)} \\
 & \pm \text{sijoitusten arvostusmenot} \\
 & \times 100 \\
 & \hline
 & = \text{kokonaispääoman tuotto prosentteina}
 \end{aligned}$$

Tilikauden ja edellisen tilikauden taseen mukaisten arvojen keskiarvona lasketaan kokonaispääoman tuoton jakaja. Vastuuvelan perustekorko on henkivakuutusyhtiössä yleensä sama kuin vakuutuksen laskuperustekorko. Puolestaan vahinkovakuutuksen puolella perustekorolla tarkoitetaan korkoa, jota käyttämällä yhtiö on esimerkiksi diskontannut pitkäaikaiset vastuut. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin (ROI) sijaan vakuutusyhtiöt ilmoittavat kokonaispääoman tuottoprosentin. (Järvelä 2004, 56.)

Vahinko- ja henkivakuutusten yleisiin tunnuslukuihin luetaan edellä mainittujen lisäksi **omavaraisuusaste** prosentteina (käyvin arvoin), **tutkimus- ja kehitysmenot** ja niiden osuus liikevaihdosta sekä tilikauden aikainen **henkilöstön keskimääräinen lukumäärä**. Osakeyhtiömuotoisissa vakuutusyhtiöissä esitetään lisäksi yleiset **osakekohtaiset tunnusluvut** sekä osakekohtaiset substanssit käyvin arvoin. (Järvelä 2004, 56.)

Vakuutusyhtiön vakavaraisuutta mittaa **omavaraisuusaste**. Järvelä (2004) ilmaisee omavaraisuusasteen kaavan seuraavasti:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{oma pääoma} \\
 &+ \text{vähemmistöosuus} \\
 &\pm \text{sijoitusten arvostuserot laskennallisen verovelan vähentämisen jälkeen} \\
 &\div \\
 &+ \text{taseen loppusumma} \\
 &\pm \text{sijoitusten arvostuserot} \\
 &\times 100 \\
 \hline
 &= \text{omavaraisuusaste prosentteina}
 \end{aligned}$$

Vakuutusmaksutulo toimii vakuutusyhtiöiden markkinaosuuksien kuten myös yhtiön koon ja laajuuden mittarina. Se toimii usein myös vakuutustoiminnan voilymin kansainvälisenä mittarina. Lisäksi mitattaessa toiminnan laajuutta sitä voi-

daan kuvata esimerkiksi vakuutettujen määrällä (työeläkevakuutusyhtiöt) tai henkilökunnan määrällä. (Järvelä 2004, 57.)

Vahinkosuhte on eräs vakuutusyhtiön kannattavuuden mittareista. Lampela (2004) ilmaisee kaavan seuraavassa muodossa:

$$\text{Vahinkosuhte} = (\text{Korvauskulut/Vakuutusmaksutulot}) * 100$$

Vahinkosuhte ilmaisee, kuinka paljon suhteellisesti on vakuutusyhtiölle kertyneestä maksutulosta käytetty maksettuihin korvauksiin. Maksut riittävät korvauksiin sitä huonommin, mitä huonompi suhdeluku on. Kun suoritetaan useamman vuoden mittainen keskinäinen vertailu, niin se antaa kuvan siitä, millainen on vakuutusyhtiön vahinkokehitys. Tunnusluku lasketaan vasta sen jälkeen, kun jälleenvakuuttajien osuus on selvillä. (Järvelä 2004, 57.)

Kulusuhteita voidaan käyttää apuna vakuutusyhtiön kannattavuutta mitattaessa. Tunnusluku lasketaan vasta sen jälkeen, kun jälleenvakuuttajien osuus on laskettu. Liikekulusuhteesta ilmenee, kuinka paljon vakuutusyhtiön maksuista on käytetty liikekuluihin suhteellisesti tarkasteluna. Käytännössä tunnusluvulla mitataan siis vakuutusyhtiön tehokkuutta. Vahinkovakuutusyhtiön **liikekulusuhteen** laskemiseen Järvelä (2004, 57.) käyttää seuraavaa kaavaa:

$$\text{Liikekulusuhde} = (\text{Liikekulut/Vakuutusmaksutuotot}) * 100$$

Vahinkovakuutusyhtiöillä on myös toinen kannattavuutta kuvaava tunnusluku eli *yhdistetty kulusuhde*. Siitä ilmenee, miten vakuutusyhtiön saamat maksutuotot ovat riittäneet korvauksien ja liikekulujen kattamiseen. Kyseinen tunnusluku siis kuvaa vakuutusyhtiön toimintaa kokonaisuudessaan. Järvelä (2004) ilmaisee sen seuraavalla kaavalla:

$$\text{Yhdistetty kulusuhde} = \text{Vahinkosuhte} + \text{liikekulusuhde}$$

2.10 Verkoston taloudellisen suorituskyvyn arviointi tilinpäätöstietojen perusteella

Tapiola-ryhmän piirien paikalliskonttoreiden toiminta perustuu verkostoperiaatteeseen. Konttoreita on useilla paikkakunnilla ympäri Suomea ja ne vastaavat toimintansa taloudellisesta kannattavuudesta organisaatiossa isommalle eli toisin sanoen ylemmälle konttorille ja sen johtohenkilölle. Kyseessä on siis sisäinen verkostoituminen.

Tapiola-ryhmällä on käytössään asiakkaita varten palveluverkosto, jota voisi kuvata erittäin laajaksi. Tapiolalla on noin 30 yrittäjävetoista paikallispalvelupistettä sen omien palvelutoimistojen lisäksi. Paikallispalvelupisteillä on tarjota samat palvelut kuin Tapiolan omilla toimistoillakin. Lisäksi palveluja tarjotaan noin 60 palvelupisteessä, jotka toimivat jonkin toisen yrityksen yhteydessä. Palveluja on saatavilla myös 14 market-pisteessä ja 14 yhteyspisteessä. Noin 150 paikkakunnalla Suomessa on Tapiolan palvelupaikka. Asiakkaat voivat toimistojen ohella asioida laajan asiakasmiesverkoston tai monipuolisien internet-palvelujen välityksellä.

Yritysten toiminta tapahtuukin nykyään yhä enemmän verkostomuotoisena. Tulevaisuuden ennusteissa markkinoilla käytävä kilpailu käydään tulevaisuudessa yritysten muodostamien verkostojen kesken yksittäisten yritysten sijasta. Ohjatakseen verkostoa menestyksekkäästi päättävä elin tarvitsee siihen oikeat välineet. Tarvitaankin uusia verkostotason lähestymistapoja jotta verkostojen toimintaa pystyttäisiin arvioimaan. Toisin sanoen tilinpäätöstietoja tulee hyödyntää verkoston taloudellisen tuottokyvyn arvioinnissa ja kehiteltäessä jatkotoimintaa. (Laitinen 2004, 8.)

Verkostot ja verkostoituminen luetaan yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä nykyisin. Kehityksen uskotaan jatkuvan niin, että tulevaisuudessa sen merkitys

vain korostuu entisestään. Verkosto tarkoittaa käytännössä että useat eri yritykset toimivat keskenään yhteistyössä ja niillä kaikilla on yhteinen päämäärä. Näin voidaan ajatella niin sisäisen kuin ulkoisen verkostoitumisen kohdalla. Sisäisessä verkostoitumisessa yrityksen eri toimipisteet muodostavat verkoston, muuten teoria on osapuilleen sama kuin ulkoisenkin verkoston kohdalla. Verkoston toimintaa koskeva valvonta ja ohjaus ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa. Verkoston jäsenten kesken on vallittava luottamus ja niiden pitää olla valmiita antamaan itseään koskevia tietoja verkoston muille jäsenille. Vaikka ei noudatettaisikaan aivan täyttä avoimuutta, verkosto ei voi toimia tehokkaasti ellei kehitystyöhön ole tarjottu käyttöön riittävää informaatiota päätösten pohjaksi. (Laitinen 2004, 8.)

Julkiset tilinpäätöstiedot luetaan yhdeksi keskeisimmistä tietolähteistä yritysten toiminnan taloudellista kannattavuutta mitattaessa. Näistä tiedoista saadaan selkeä käsitys yksittäisen yrityksen kasvusta, kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Verratessa verkoston kustannuspaikkakohtaisia tilinpäätösinformaatioita saadaan käsitys siitä, miten kukin kohde taloudellisesti menestyy. (Laitinen 2004, 8.)

2.11 Tuloslaskelma vakuutusyhtiössä

Vakuutusyhtiön tuloslaskelmaan kirjataan se osa tuotoista ja menoista, joka kohdistuu tilikauteen eli toisin sanoen tilikaudelle jaksotetut tuotot ja kulut. Vakuutusmaksut muodostavat vakuutusliikkeen tärkeimmän tuloerän. Pääsääntö on, että ne kirjataan sen tilikauden tuloiksi jolloin vakuutuskausi alkaa. Maksun alkamisajankohta ei vaikuta tulokirjaukseen. Tämä johtuu siitä, että vielä maksamattomat erät kirjataan taseeseen vakuutusmaksusaamiseksi. Ainoastaan tilikauteen kohdistuva osa vakuutusmaksutuotosta luetaan tilikauden tuotoksi. Vakuutuslostasta on vähennettävä vakuutusmaksujen osat, jotka koskevat sellaista vakuutuskauden osaa, joka on tilikauden jälkeistä aikaa. Vuoden lopussa syntyykin näin vakuutusmaksuvastuu, joka on lisättävä seuraavan vuoden vakuutusmaksutuloon. (Rantala & Pentikäinen 2003, 172 – 173.)

Korvaukset oikaistaan jättämällä tulokseen kaikki suoritettaviksi tulevat tai jo suoritettavat korvaukset, joihin oikeuttava vakuutustapahtuma on tapahtunut tilikauden aikana. Tilikauden aikana maksettavaan korvauskulumäärään lisätäänkin myöhempään ajankohtaan siirtyvät korvausmäärät. Niiden yhteissumma on yhtä suuri kuin korvausvastuu. Edellisiin tilikausiin kohdistuvat korvaukset, jotka maksetaan tilikauden aikana, vähennetään korvauksista pois. Tämä johtuu siitä, etteivät ne kuulu tilikauteen. Nämä korvaukset sisältyvät siihen korvausvastuun määrään, joka on ollut edellisen tilikauden lopussa eli nyt tarkasteltavan tilikauden alussa. (Rantala & Pentikäinen 2003, 174 – 175.)

Vakuutusyhtiön tuloslaskelma esittää liikemenot ja poistot toimintokohtaisesti. Näihin toimintokohtaisiksi luettaviin kuluihin sisältyvät sekä toiminnoista aiheutuvat välittömät että välilliset kulut. Tällaisia kuluja voivat olla palkat, palkkiot, henkilösivukulut, ulkopuolisilta ostetut palvelut ja tarvikkeet sekä suunnitelman mukaiset poistot, jotka tehdään pitkävaikutteisista menoista. Toimintokohtaisia kuluja arvioitaessa pitää ottaa huomioon, että laskennallista vuokraa omien tilojen käytöstä ei sisällytetä tilinpäätökseen. Suunnitelmanmukaisiksi poistoiksi puolestaan kirjataan kaluston hankinnasta aiheutuvat hankintamenot. Yleisin vakuutusyhtiöissä käytetty poisto-aika on 3 – 10 vuotta. Aktivoidut pitkävaikutteiset menot ovat toinen ryhmä, joiden kanssa menetellään vastaavasti. Menonsiirrot, jotka oikaisevat toimintokohtaisia kuluja ovat konserni- ja yhteistoimintayhtiöiden välinen omakustannushintainen palvelujen myynti kuten myös vastaavat vakuutusalaan koskevat ulkopuoliset menonsiirtoerät, kuten työttömyysvakuutuksien hoitopalkkiot. (Rantala & Pentikäinen 2003, 175.)

Ne kulut, jotka aiheutuvat korvaustoiminnan hoitamisesta luetaan maksettuihin korvauksiin sisältyviksi. Tulevat korvausten hoitamisesta aiheutuneet kulut, jotka liittyvät maksamatta oleviin korvauksiin, varataan korvausvastuuseen. Sijoitustoiminnan kuluihin luetaan luonnollisesti ne kulut, jotka syntyvät sijoitustoiminnan hoitamisesta. Liikekuluihin puolestaan luetaan vakuutusten hankinnasta syntyneet kulut. Hankintamenon kirjaus suoritetaan kirjaamalla se heti kokonaan ku-

luksi. Jos siitä kohdistuu puolestaan osuus tilikauden jälkeiseen aikaan voidaan se aktivoida taseeseen. On myös mahdollista, että se vähennetään vakuutusmaksuvastuusta. Tällöin menot kirjataan kuluksi vaikutusaikanaan. Omasta henkilöstöstä aiheutuvat menot, ensivakuuttamisen vakuutus- ja uudistamispalkkiot kuten myös tulevan jälleenvakuutuksen palkkiot ja voitto-osuudet sisällytetään hankintamenoihin. Puolestaan ne kulut, jotka aiheutuvat vakuutusten hoitamisesta ja yhtiön hallinnosta luetaan liikekuluihin. Liikekulujen vähennyserinä käsitellään menvästä jälleenvakuutuksesta saadut palkkiot sekä voitto-osuudet. Vakuutusyhtiö voi saada jostain muita tuottoja jolla tarkoitetaan vaikkapa suoritemyyntiä, jota suoritetaan katetta vastaan. Tämänkaltaisen muun toiminnan aiheuttamat kulut sisällytetään muihin kuluihin. (Rantala & Pentikäinen 2003, 176.)

2.12 Vakuutusalan nykykehitys

Erilaisia vakuutuslajeja varten oli ennen omat erikoisyhtiönsä. Eri kohderyhmiä koskevat tai eri lajeihin luettavat vakuutukset ovat syntyneet lähes riippumattomina toisistaan. Ne toimivatkin kauan erillisinä. Vakuutuslajikohtaiset erikoisyhtiöt ovat viime aikoina lähes hävinneet ja niiden tilalle on muotoutunut vakuutusalan yleisyhtiöitä tai *yhtiöryhmittymiä*. Tarjoamalla kuluttajalle kattavaa vakuutusturvaa samasta yhtiöstä tai niin sanotusti ”saman katon alta”, ne pystyvät palvelemaan parhaiten. (Rantala & Pentikäinen 2003, 49.)

Vakuutustavaratalojen muotoutuminen on tapahtunut siten, että lukuisat aikaisemmin toisistaan irralliset ja itsenäiset yhtiöt ovat fuusioituneet keskenään tai isompiin yhtiöihin. On tapauksia, joissa alkuperäinen yhtiö on vielä olemassa konsernin tytäryhtiöksi liitettynä. Se voi myös liittyä organisaatioon siten, että se käyttää yhtiöryhmän palveluja (esim. myyntiorganisaatio, tietojärjestelmä). Sillä voi olla myös osittain tai täysin sama johto kuin yhtiöllä, joka johtaa ryhmää. (Rantala & Pentikäinen 2003, 50.)

Pääperusteena yhtymisille ovat fuusioista aiheutuvat kustannussäästöt. Lisäksi käytettävissä olevat resurssit, asiantuntemus, tietojärjestelmät ja asiakkaisiin yhteyttä pitävä myyntiorganisaatio edellyttävät yhtiöltä suhteellisen suurta toimintapohjaa. Pällekkäisyyksien vähentäminen alentaa kustannuksia monissa yhtiöissä, pääosin kiinteiden kustannusten pienenemisenä. Kuitenkin on todettu, että yhtiön koon kasvattamisella on myös kustannuksia lisääviä ominaisuuksia eli se ei paranna kannattavuutta. Hallintokulujen suhteellisesta pienenemisestä huolimatta, pienempien yhtiöiden korvausmeno on yleensä suhteellisesti alhaisempi kuin suurilla yhtiöillä. Pienten yhtiöiden on mahdollista valita toimintatavakseen tietylle maantieteelliselle alueelle keskittyminen, hyödyntää kyseisen alueen paikallista tuntemusta sekä käyttää hyväksi läheisiä suhteita asiakkaisiinsa. Tästä johtuen paikalliset vakuutusyhtiöt ovat selviytyneet melko hyvin alan kovassa kilpailussa. (Rantala & Pentikäinen 2003, 50.)

2.13 Asiakas pohjainen organisoituminen

Nykyisin on tavallista että pyritään asiakas- ja kohdekeskeisyyteen kun myyntiorganisaatiot laativat toimintastrategioitaan. Yleensä pyritään siihen, että yksi ja sama henkilö palvelisi asiakasta hänen kaikissa vakuutusasioissaan. Käytännössä sama vakuutusasiamies, joka myy asiakkaalle vakuutusyhtiön palvelun tai palvelut, (eli toisin sanoen vakuutuksen tarjontavaiheessa), hoitaa myös vakuutuksen myöhemmän hoitovaiheen. (Rantala & Pentikäinen 2003, 50.)

Samaan aikaan myös vakuutusyhtiöiden sisäisissä organisaatioissa on havaittavissa ns. yhdentymistendenssi. Vakuutusyhtiöiden sisällä on ollut erillislinjat eri vakuutuslajeja varten, mutta nykyisin näitä jakoja eri linjoihin on vähennetty. Nykyään organisaatiot jaotellaan muiden toimintakriteereiden eli esim. asiakasryhmien mukaan. (Rantala & Pentikäinen 2003, 50.)

Vakuutusalan tuotekehittämissä on nykyisin siirrytty käyttämään yhdistymisajatus- ta. Tämä näkyy siten että vahinkovakuutusten kehitys on kääntynyt kohti yhdistelmävakuutuksia. Yhdistelmävakuutuksilla tarkoitetaan vakuutuksia, joihin on yhdistelty jonkin tietyn vakuutuskohteen, kuten vaikkapa liikeyrityksen tai asiakkaan kodin mahdollisimman monien riskien vakuuttaminen. Tällöin esim. palo-, murto- ja vastuuvakuutuksien vakuutukset hoidetaan yhdellä vakuutuksella. (Rantala & Pentikäinen 2003, 50.)

2.14 Sijoittaminen

Vakuutusyhtiöt tarjoavat myös mahdollisuutta sijoittaa esimerkiksi rahasto-osuuksiin. Markkinoilla on nykyisin tarjolla kahta sijoittamisen perusmallia, joita tukevat veroedut. (Anderson 2000, 227.)

Ensimmäinen vaihtoehto on, että sijoittaja voi sijoittaa eläkesuunnitelmaan. Tällöin vakuutusyhtiö sijoittaa säästöt sijoitusrahastoon, joka on sijoittajan itsensä valitsema. Sijoittamistapahtumasta käytetään nimitystä *sijoitusrahastoon sidottu säästämissuunnitelma*. Tuotto riippuu siitä, kuinka tuottava sijoituskohteeksi valittu rahasto on. Tuotosta vähennetään sijoittamiseen liittyvät kulut. Lisäksi sijoittajan vastuulle tulee maksaa vakuutusyhtiölle ja rahastoyhtiölle kuuluvat hallinnointipalkkiot. Kustannuksista muodostuu yleensä aika suuret ja ne vähentävät sitä tuottoa, joka sijoittajan sijoittamalle pääomalle lopulta kertyy. (Anderson 2000, 227.)

Toinen vaihtoehto on, että sijoittaja lainaa rahaa vakuutusyhtiölle pientä kiinteää korkoa vastaan. Siihen lisätään vaihtelevansuuruinen summa, joka riippuu sijoitustoiminnan tuloksesta. Summan suuruuden määrää vakuutusyhtiö vuosikohtaisesti. On tavallista, että vakuutusyhtiöt tarjoavat peruskorkoa, jonka suuruus on 3 – 4 %. Koron suuruus voi olla kiinteä tai sitten se voi vaihdella sijoitusaikana. Lisäksi tarjotaan vakuutusyhtiön jokaisen vuoden lopussa päättämää ylimääräistä

tuottoa. Riskin kantavalle sijoittajalle ei kerrota sitä, mikä on yhtiön sijoitusten koostumus tai laskentaperustetta, vaikka tuoton suuruus riippuukin vakuutusyhtiön sijoitustoiminnan tuloksesta. Sijoittajan kannattaa tuntea sijoitusmarkkinat ja seurata niiden kehitystä, sillä aina on olemassa riski, ettei sijoitus tuotakaan voittoa. Vakuutusyhtiössä sijoittaminen ei ole turvallisempaa kuin muidenkaan sijoituspalvelujen tarjoajien kautta sijoittaminen. (Anderson 2000, 227.)

Vakuutusyhtiöiden sijoituspalvelut ovat parantuneet viime aikoina huomattavasti. Nykyisin erityisesti erilaisten vakuutusyhtiöiden tarjoamien säästötuotteiden kohdalla on ollut yleinen ilmiö ns. *toimialaliukuma*. Tämä tarkoittaa että pankit, sijoitusrahastot ja henkivakuutusyhtiöt tarjoavat kilpailevia ja toisiaan täydentäviä tuotteita, erityisesti erilaisten säästötuotteiden alueella. Yhtiöt jotka tarjoavat tuotteita ryhmittäytyvät osittain finanssiryhmiksi. Näihin kuuluu vakuutusyhtiöitä, pankkeja sekä erilaisia finanssialan yrityksiä. Tällä tavoitellaan sitä, että asiakkaalle olisi tarjota palvelutilanteessa niin riittävän laaja tuotevalikoima sekä palveluorganisaation yhteiskäyttö kuten myös pyritään mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin. Useissa tapauksissa on mahdollista, että vahinkovakuutus mielletään ydintoiminnaksi. Sillä tarkoitetaan toimintaa, joka ei kuulu säästötuotteiden tarjontaan. (Rantala & Pentikäinen 2003, 51.)

2.15 Tapiola-ryhmä

Tapiola-ryhmän toimialana ovat vakuutus- ja finanssipalvelut. Tapiolan yhtiömuoto on keskinäinen yhtiö. Käytännössä se tarkoittaa sitä että asiakkaat omistavat Tapiolan. Yhtiömuotona keskinäisyyttä voisi kuvata niin, että on lähes sama kuin osuuskunta, muttei kuitenkaan aivan. Tapiolaan kuuluu neljä vakuutusyhtiötä, omaisuudenhoito-yhtiö, rahastoyhtiö ja vuonna 2004 avattu pankki. Tapiolan vakuutusyhtiöiden toiminnasta syntyvä ylijäämä kuluu pääasiassa asiakkuushyvi-tyksiin, alennuksiin ja vakavaraisuuden kartuttamiseen. Keskinäisissä vakuutusyh-

tiöissä vakavaraisuuden kartuttamiseenkin käytettävät varat kertyvät vakuutus-
senottajien hyväksi koska he ovat asiakkaina myös omistajia. (Tapiola 2003, 4.)

Tapiola-ryhmällä on pitkät perinteet talouden hallinnassa alkaen vuodesta 1857, jolloin lähinnä omaisuutta palovahingoilta turvaava vahinkovakuutus sai alkunsa. Vuonna 1920 käynnistyi perheitä turvaava henkivakuutustoiminta ja vuonna 1962 vanhuutta ja työkyvyttömyyttä turvaava lakisääteinen työeläkevakuutustoiminta. Nykymuotoinen Tapiola syntyi varsinaisesti 1982 kun Aura- ja Pohja-yhtymät fuusioituivat. Aura-yhtymä oli palovakuuttamiseen lähinnä kaupungeissa erikoistunut yhtiö ja Pohja-yhtymä oli lähinnä maatilojen vakuuttamiseen suuntautunut yhtiö. Suomen väestön parin viime vuosikymmenen aikainen suhteellisen voimakas ikääntyminen vaatii että sen haasteisiin tulee vastata pitkäaikaiseen säästämiseen liittyvien palvelujen kehittämisen kautta. Tapiola on vastannut tähän käynnistämällä vuonna 2000 omaisuudenhoito- ja rahoitusyhtiötoiminnot, jotka ovat lähteneet hyvin alkuun. Huolimatta haastavasta toimintaympäristöstä Tapiolan uudet yhtiöt ovat olleet taloudellisesti jopa hieman edellä tavoitteitaan. Niin ikään laadulliset tavoitteet ovat olleet hyvät. (Tapiola 2003, 6.)

Tapiolan markkina-alueena on koko Suomi, mitkään ulkopuoliset maat eivät markkina-alueeseen kuulu. Asiakaskuntaan luetaan koti-taloudet, maatilat, yrittäjät sekä julkisyhteisöt. Kilpailijoiksi luetaan kaikki vakuutusyhtiöt mitä Suomessa on. Myös pankit ovat nykyään sen kilpailijoita johtuen pankkitoiminnan avaamisesta vuonna 2004.

2.16 Keskinäisyys

Tapiola on keskinäinen vakuutus- ja finanssialan yhtiö. Perehtyäksemme hieman keskinäisyyden historiaan ja sen ideaan täytyy palata ajassa aina 1800-luvulle asti. Ajatus keskinäisyydestä on itse asiassa ikivanha, runsaasti käytetty sekä luonnollinen perusta vakuutustoiminnalle. Vakuutusosakeyhtiöt sovelsivat aikoinaan sa-

maa periaatetta toiminnassaan, etenkin kun kyse oli suurien vastuiden jakamisesta. Keskinäisyyden voimaksi ennen kaikkea luettiin se, että vakuutusmaksuja ei ollut tarpeen kuormittaa kasvavilla palkkioilla ja kuluilla. Maksuja ei myöskään ollut tarpeen kuormittaa liikeyrityksenä toimivan yrityksen voitolla eli tämä tarkoitti että vakuutusmaksut voitiin sovittaa tarpeen mukaan. (Kuisma 1990, 29 – 30.)

Olellainen maksujen alennus oli mahdollista tulemalla toimeen ilman laajaa asiainmiesverkostoa. Maksujen alennus oli jopa 15 - 30 prosenttia, joka mahdollistui sillä että asiakaskunta koostui lukumäärältään varsin suppeasta joukosta. Sitä paitisi suoraan palosuojelutoiminnan kehittämiseen käytetyt kustannukset koituivat suoraan vakuutuksenottajien hyväksi. Vahinkojen vähetessä seurasi se, että vahingoista maksetut korvaukset pienenevät, jolloin myös vakuutusmaksuja voitiin alentaa. Keskinäiseen vakuutusyhteinliittymään liittyvät yritykset eivät olleet itse asiassa asiakkaita, vaan yhtiön menestyksestä ja menetyksistä yhdessä nauttivia ja vastuussa olevia osakkaita, toisin sanoen omistajia. Aikanaan korostettiin, että perustettavasta yrityksestä olisi muodostettava ”*todellinen teollisuuden oma liike, ei vain muodollinen maksupaikka*”. (Kuisma 1990, 30.)

Tietenkin keskinäisyyteen sisältyi myös varjopuolia. Täydellisen keskinäisyyden ja rajoittamattoman vastuun vallitessa saattoi tapahtua niin, että yksityiselle asiakkaalle saattoi tapahtua varsin epämieluisia ja kohtuuttomia tilanteita kun tapahtui jokin suuri katastrofi. Ongelma olisi voitu ratkaista huolehtimalla jälleenvakuuttamisesta. Teollisuuden yritykset eivät olisi kuitenkaan saaneet jälleenvakuutusta muutoin kuin suostumalla silloisen tariffiyhdistyksen määräämiin hintoihin. Täydelliseen keskinäisyyteen sekä osakkaiden rajattomaan vastuuseen yrityksen ve-loista ja toiminnoista perustuva vakuutusyhtiötoiminta onkin purettu. (Kuisma 1990, 30.)

Nykyään osakkaan vastuu rajoittuu ainoastaan vakuutusmaksuun silloinkin jos oletetaan, että vakuutusyhtiö ajautuu suoritustilaan. Asiakaskunnan huolellisuus, jota korostettiin palovakuutusyhdistysten aikana, ei sekään merkitse enää paljoo.

Toki keskinäinen vakuutuslaitos odottaa muiden vakuutuslaitosten lailla asiakkaidensa huolehtivan omista velvoitteistaan. Näihin luetaan vaikkapa maksujen suorittaminen ja ilmoitukset riskien muutoksista. (Pellervo 2004)

Tavalliseen yhtiöön tai yhdistykseen verrattuna keskinäinen yritys poikkeaa selvästi. Asiakkaan ostaessa jonkin keskinäisen yrityksen tarjoaman palvelun, hänestä tulee automaattisesti myös yhtiön osakas. Hänelle tarjotaan äänivallan käyttöoikeutta yhtiön kokouksissa ja hän voi olla mukana päättämässä vaikkapa henkilövalintoihin tai voitonjakoon liittyvistä asioista. Toisin sanoen, keskinäisen vakuutusyhtiön asiakkaasta tulee myös äänivaltainen osakas yhtiössä. Yhtiöön sijoittava osakeyhtiön asiakas, joka ostaa sen osakkeita, omaa suhteellisen samanlaisen aseman kuin keskinäisen yhtiön asiakas. (Pellervo 2004)

3 TILASTOTUTKIMUS

3.1 Tutkimusaiheen valinta ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen aihe oli selvittää Tapiolan koko Suomen toimistojen tuottotehokkuuteen vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyötutkimuksen aihevalintaan vaikutti toimeksiantajan eli Tapiola-ryhmän Pohjois-Suomen yksityistalouspalveluiden myyntipäällikön Leevi Ainasojan tarve saada tietoa siitä, mitkä tekijät todella vaikuttavat Tapiola-ryhmän toimistojen tuottotehokkuuteen. Tutkimuksen tarkoitus oli siis selvittää, millä toimeksiantajan painottamilla tekijöillä on *tilastollisesti merkitsevää vaikutusta* toimiston tuottotehokkuuteen. Tutkimuksessa selvitetään esimerkiksi seuraavanlaisia asioita: Onko Tapiolan toimistopaikkakunnan markkinaosuusluvulla vaikutusta toimiston tuottotehokkuuteen sekä onko Tapiola-ryhmän toimistopaikkakunnan asukasluvulla ja toimiston tuottotehokkuudella tilastollista riippuvuutta.

3.2 Tutkimuksessa käytettävät käsitteet

Tutkimuksen viitekehys (Liite 1) muodostuu toimeksiantajan painottamista kolmesta toimiston tuottotehokkuusluvusta ja kuudesta toimiston tuottotehokkuuteen liittyvästä tekijästä. Kaikki viitekehyksessä mainitut käsitteet selitetään, jotta pystytään ymmärtämään niiden merkitys.

Kokonaismyynti

Kokonaismyynnillä tarkoitetaan Tapiola-ryhmän myymien eri vakuutuslajien ja -tuotteiden ensimmäisen vuoden verotonta yhteenlaskettua maksutuloa.

Aktiivimyynti

Aktiivimyynti saadaan, kun kokonaismyynnistä vähennetään ne erät, jotka sisältävät asiakkaiden ostokysynnän. Myynnin suuruus riippuu vakuutusmyyjän omasta aktiivisuudesta. Asiakas ei niin sanotusti ”kävele sisään toimistoon”. Toisin sanoen, vakuutusmyyjän on pitänyt itse etsiä asiakas.

Pss-tuotteet

Pss-tuotteilla tarkoitetaan Tapiola-ryhmän asiakkailleen myymien pankki-, säästö- ja sijoitustuotteiden yhteenlaskettua kappalemäärää.

Palkat (sisältäen henkilösivukulut)

Kokonaispalkat sisältävät ne kustannukset, jotka aiheutuvat Tapiola-toimistojen koko henkilöstöstä aiheutuvista palkkakustannuksista sekä henkilösivukuluista. Palkkakustannuksiin lasketaan niin päälliköihin (esimerkiksi yhteyspäälliköt) kuin myös toimistolla työskenteleviin asiakasneuvojiin kohdistuvat kustannukset.

Markkinaosuus

Koko Suomen alueen Tapiola-ryhmän henkilöautovakuutusten vuoden 2004 luvuista kerättiin palvelupaikka- eli paikkakunta-kohtainen markkinaosuusluku. Tiedot on kerätty kantatilastosta, jossa on kaikkien vakuutusyhtiöiden markkinaosuustiedot vuosien 1999 – 2004 muodostaman ajanjakson ajalta. Suoritettavassa opinnäytetyötutkimuksessa käytettiin Tapiola-ryhmän vuoden 2004 prosentiosuuksia. Sellaisilla paikkakunnilla, joilla oli useampia toimistoja, pistettiin kantatilastosta poimittu prosenttiluku jokaisen paikkakunnalla sijaitsevan toimiston kohdalle.

Alueellinen tuottotehokkuus

Tapiola-ryhmän toimistot on jaettu seitsemälle alueelle. Alueet ovat seuraavat (suluissa mainitaan alueen päätoiminen sijaintipaikkakunta): Pääkaupunkiseutu (Espoo), Lounais-Suomi (Turku), Sisä-Suomi (Tampere), Kaakkois-Suomi (Lahti), Itä-Suomi (Kuopio), Pohjanmaa (Seinäjoki) ja Pohjois-Suomi (Oulu).

Alueellista tuottotehokkuutta laskettaessa laskettiin yhteen alueen kaikkien toimistojen palkat. Samoin tehtiin alueen kaikkien toimistojen kokonaisyhteisölle. Näin saadut alueelliset palkat jaettiin alueellisella kokonaisyhteisöllä, jolloin saatiin alueellista tuottotehokkuutta kuvaava tunnusluku ja ilmaistiin prosentteina. Tutkimuksessa saman alueen jokaisella toimistolla on sama alueen tuottotehokkuusluku. Laskukaava on seuraava: *Alueen palkat € / Alueen kokonaisyhteisö € * 100*.

Paikkakunnan koko

Paikkakunnan kokoa kuvaa paikkakunnan asukasluku. Tapiolan palvelupiste- ja paikkakuntien asukasluvut etsittiin Tilastokeskuksen internetsivuilta. Muutamilla paikkakunnilla on useampia Tapiola-toimistoja (Espoo, Helsinki, Vantaa). Näiden kohdalla toimitettiin niin, että koko paikkakunnan asukasluku jaettiin toimistojen

lukumäärällä ja näin saatu luku kuvasi paikkakunnan jokaisen toimiston paikkakunnan kokoa.

Toimiston koko

Toimiston koolla tarkoitetaan sitä, kuinka monta resurssia eli työntekijää kussakin Tapiolan toimipisteessä on työskennellyt keskimäärin vuoden aikana. Kunkin toimiston käytettävissä olevien resurssien määrä on saatu Tapiolan tiedostoista.

Palvelukontaktien määrä

Tutkimuksessa käytetyt palvelukontaktien eli asiakasyhteydenottojen määrät kerättiin Tapiolan toimipisteiden tiedoista. Asiakasyhteydenotoilla tarkoitetaan vuotuista kappalemääräistä toimistossa asiakaskäyntien, puhelujen ja soittojen yhteismäärää. Yhteismäärä jaettiin työpäivien lukumäärällä eli 220:llä ja toimiston käytössä olevien resurssien määrällä. Tällä tavoin saatiin selville päivittäinen asiakaskontaktien määrä yhtä resurssia kohti.

Palvelukontaktien laatu

Kun puhutaan palvelukontaktien laadusta, tarkastellaan asiakaskäyntien prosenttiosuutta kaikista Tapiola-toimistoon kohdistuvista asiakasyhteydenotoista. Asiakkaiden suorittamien toimistossa asiointien eli asiakaskäyntien prosenttiosuus ilmeni Tapiolalta saadusta tilastosta.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyönä toteutettiin tilastotutkimus, joka perustui Tapiola-ryhmältä saattuihin tilastotietoihin koskien markkinaosuuksia, myyntimääriä, maksettuja palkkoja sekä toimistojen asiakasyhteydenottoja. Lisäksi käytettiin Tapiolan toimisto-

paikkakuntien asukaslukuja, jotka oli laskettu 31.12.2003 tilanteen mukaan. Lähteenä olivat Tilastokeskuksen internet-sivut (www.tilastokeskus.fi). Aineisto käsiteltiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Tutkimusaineisto oli liikesalaisuudeksi luokiteltavaa aineistoa lukuun ottamatta edellä mainittuja paikkakuntakohtaisia asukaslukuja. Liikesalaisuudeksi luokiteltava aineisto saatiin Tapiola-ryhmän Pohjois-Suomen piirin yksityistalouspalveluiden myyntijohtaja Leevi Ainasojalta. Yhteistyössä hänen kanssaan luotiin myös tutkimuksen viitekehys, jossa painotettiin hänen tärkeäksi kokemiaan toimiston tuottotehokkuuteen vaikuttavia asioita.

Tutkimusmateriaalin alkuperäiset raakatiedostot olivat Excel-taulukoiden muodossa. Näistä tiedostoista muokattiin selvät listat tai taulukot, jolloin varsinainen tilastotutkimusmateriaali sai lopullisen muotonsa. Tämän jälkeen suoritettiin tilastomateriaalin oikeellisuuden tarkistukset. Puutteiden tai epäselvyyksien ilmentyessä kysyttiin toimeksiantajalta lisätietoa tai neuvoa epäselvyyteen.

Tilastomateriaaleja käsiteltiin työn ohjaajien kanssa, ennen kuin työn varsinainen käytännön toteutus aloitettiin. Ensin tehtiin SPSS-ohjelmaan tutkimuksessa tarvittavat muuttujat. Toinen vaihe oli tutkimusaineiston syöttö. Kaikki luvut syötettiin käsin ohjelmaan, jonka jälkeen suoritettiin muuttujien arvojen luokittelu. Opinäytetyön toimeksiantaja halusi itse määritellä luokkarajat. Toimeksiantaja luokitteli aineiston sen mukaan, miten katsoi saavansa tuloksista parhaiten tietoa esille. Riippuvuuksia tutkittiin korrelaatiokertoimilla ja tulosten tukena käytettiin ristiintaulukointia. Korrelaatiot laskettiin ei-luokitelluilla muuttujan arvoilla ja taulukot tehtiin luokitelluilla arvoilla.

5 YHTEENVETO

Tutkimustuloksesta ilmeni hyvin tärkeitä huomioita liittyen tutkittuun aiheeseen, eli Tapiola-ryhmän toimistojen tuottotehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Koskaan aikaisemmin yhtiössä ei ole toteutettu vastaavaa tutkimusta. Tästä johtuen on ollut käytännössä mahdotonta suorittaa havainnointia kyseisistä tuottotehokkuuteen liittyvistä asioista.

Korrelaatioanalyysillä kyettiin tekemään selviä johtopäätöksiä siitä, millä tekijöillä on havaittavissa tilastollista vaikutusta Tapiola-ryhmän toimistojen tuottavuuteen.

Tulokset, jotka tutkimuksesta saatiin toimivat Tapiola-ryhmän johdon päätöksenteon apuvälineenä. Tulokset ovat liikesalaisuuksia ja ne ovat vain toimeksiantajan käytössä.

LÄHTEET

- Anderson, N. 2000. Nicholas Andersonin rahakirja. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Andersson, J.-P., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Brimson, J. A. 1991. Toimintolaskenta – Activitybased Accounting. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvelä, H. 2004. Vakuutustalous. Helsinki: Yliopistopaino
- Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen K. 1998. Johdanto laskenta-toimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Kuisma, M. 1990. Teollisuuden vuosisata: 1890-1990; Teollisuusvakuutus ja sen edeltäjäyhtiöt 100 vuotta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Laitinen, E. K. 2004. Tilinpäätöstiedot verkoston taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa. Tilisanomat-Revision 3/2004, 48 vsk, 8-18
- Leppiniemi, J. & Koskela M. 1998. Kirjanpito : Perusteet ja harjoituksia. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Leppiniemi, J. 2000. Hyvä kirjanpitolapa – Mikä on sallittua, mahdollista, kiellettyä?. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ.
- Niskanen, J. & Niskanen M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2003. Vakuutusoppi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Tapiola. 2003. Vuosikertomus 2002. Painotyö Martinpaino Oy.
- Tomperi, S. 1999. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005, Tiedote, Saatavilla:
http://www.ktm.fi/print_page.phtml?menu_id=878&lang=1&chapter_id=482983
 (Luettu 17.1.2005)

Pellervo. 2004. Lehdistöartikkeli. Saatavilla:

<http://www.pellervo.fi/uutiset/keskinäisyys.htm> (Luettu 1.11.2004)

Tilastokeskus. 2005. Saatavilla:

http://pxweb2.stat.fi/dialog/varval.asp?ma=palautte2003_fin&ti=Kuntien+tunnusluku-

[ja+muuttujina+Kunnat+ja+Tunnusluku&path=../Database/Kuntien%20tunnusluvut/Kuntien%20tunnusluvut%202003/&search=HELSINKI&lang=3](http://pxweb2.stat.fi/dialog/varval.asp?ma=palautte2003_fin&ti=Kuntien+tunnusluku-ja+muuttujina+Kunnat+ja+Tunnusluku&path=../Database/Kuntien%20tunnusluvut/Kuntien%20tunnusluvut%202003/&search=HELSINKI&lang=3) (Luettu

4.3.2005)

LIITE

Liiteluettelo

Liite 1: Tutkimuksen viitekehys