

# Investointitoiminnan ohjeistamisen kehittäminen

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Laura Hynönen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HYNÖNEN, LAURA:

Investointitoiminnan ohjeistamisen  
kehittäminen  
Case: Yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 45 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Yritysten investointien määrää tarkastellaan jatkuvasti ja sen avulla saadaan viitteitä kansantalouden kehityksestä. Suomen talouskasvu on ollut vähäistä viime vuosina ja investointeja on tehty vähemmän kuin on toivottu. Huonon taloustilanteen takia yritysten on harkittava investointien tekoa entistä tarkemmin. Investointiohjeistuksen avulla voidaan yhtenäistää yrityksen investointitoimintaa ja pyrkiä tekemään mahdollisimman kannattavia investointeja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä tietoja tarvitaan investointiohjeistuksen laatimiseksi. Tavoitteena on myös parantaa toimeksiantajayrityksen investointitoimintaa laatimalla uusi investointiohjeistus vanhentuneen tilalle. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja toimeksiantona lahtelaiselle huonekalu- ja sisustusalan yritykselle. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja yrityksen toiminnan havainnointia.

Teoriaosuus jaetaan kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi investoinnin käsite, investointien luokittelu sekä tavanomainen investointiprosessi. Toisessa osassa syvennytään erilaisten investointilaskentamenetelmien tarkasteluun ja vertailuun.

Empiirinen osuus käsittelee toimeksiantajayritykselle tehtyä teemahaastattelua sekä sen tuloksia ja johtopäätöksiä. Tulokset osoittavat, että ohjeistuksen tavoitteen määrittely on tärkeää, sillä se ohjaa voimakkaasti ohjeistuksen sisältöä. Investointitoiminnan ohjeistamiseksi tulee selvittää yrityksen investointiprosessin vaiheet sekä määrittellä investointiin liittyvät tärkeät käsitteet.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan laatia yrityksen investointitoimintaa ohjaava investointiohjeistus. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää missä tahansa yrityksessä, jossa suunnitellaan investointiohjeistuksen laatimista.

Asiasanat: investointi, investointiprosessi, investointiohjeistus, investointilaskelmat

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HYNÖNEN, LAURA: Developing company's investment  
guidance  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 45 pages, 4 pages of  
appendices

Spring 2016

## ABSTRACT

---

The amount of investments made by companies is being observed all the time, and they give an indication of how a national economy will develop. Finland's economical growth has been low lately, and companies have not made enough investments. Due to Finland's bad economic situation, companies must consider investment decisions even more precisely. With a help of investment guidelines it is possible for a company to unify its investment actions and make profitable investment decisions.

The purpose of this study is to specify the information needed to guide a company's investment actions. The goal was also to make new investment guidelines for the case company. The study was conducted as a qualitative survey, and it was commissioned by a Finnish furniture and interior design company. Data was obtained by a theme interview and observation.

The theoretical section is divided into two parts. The first part explains the concept of investments, investment categories and a typical investment process. The second part discusses investment calculations and compares different calculation methods.

The empirical section includes the results of the study and conclusions. The results show that the purpose of the guidelines strongly affects content. In order to provide guidance on a company's investment actions, it is important to understand the company's investment process and the related concepts. The results can be used in the case company and in other companies that are planning to make their own investment guidelines.

Keywords: investment, investment process, investment guidelines, investment calculation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja ongelmat	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	INVESTOINNIN MONIVAIHEINEN PROSESSI	6
2.1	Investointityypit ja investointien luokittelu	6
2.2	Investointisuunnittelu	9
2.3	Investointipäätös prosessina	10
2.3.1	Strategisen sopivuuden arviointi	13
2.3.2	Investointitoiminnan ohjeistaminen	14
3	INVESTOINNIN KANNATTAVUUDEN SELVITTÄMINEN	17
3.1	Laskentaan vaikuttavat lähtötiedot	17
3.2	Investointilaskelmat	19
3.3	Laskentamenetelmien vertailu	25
3.4	Investointilaskelmien käyttö yrityksissä	26
4	CASE: INVESTOINTIOHJEISTUKSEN LAADINTA	27
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	27
4.2	Aineiston hankinta ja käsittely	27
4.3	Tutkimustulokset	28
4.3.1	Taustatiedot	29
4.3.2	Investoinnin käsite	30
4.3.3	Investointiprosessi	31
4.4	Johtopäätökset	34
4.4.1	Taustatiedot	35
4.4.2	Investoinnin käsite	35
4.4.3	Investointiprosessi	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	38
5	YHTEENVETO	40
6	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

## 1 JOHDANTO

Yritysten investointitoiminta on jatkuvasti tarkastelun kohteena ja tehtyjen investointien kokonaismäärällä on yhteys talouden kehitykseen. Suomen elinkeinorakenne on muuttunut viime vuosina, kun palvelujen merkitys on kasvanut ja metsä- ja elektroniikkateollisuuden menestys hiipunut.

Taloukasvu on ollut vähäistä ja investointeja on tehty vähemmän kuin on odotettu. Vielä 1980-luvulla Suomen investointiaste oli kansainvälisestikin korkea, mutta nykytilanteessa investointiaste on vain noin viidesosa bruttokansantuotteesta, mitä pidetään matalana. (EK 2016.)

Investoinneilla on usein suuri taloudellinen merkitys yritykselle, sillä ne sitovat runsaasti pääomaa ja muita resursseja. Heikot talousnäkömät ja epävarmuus saavat yritykset pohtimaan investointien toteuttamista entistä tarkemmin. Investointiohjeistuksen avulla yritys voi yhtenäistää investointitoimintaansa ja tehdä mahdollisimman kannattavia investointipäätöksiä.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Investointeihin liittyviä opinnäytetöitä on tehty useita, mutta suurin osa käsittelee investointien kannattavuuden laskentaa tai investointiprosessia. Erityisesti investointiohjeistuksen laadintaan liittyviä opinnäytetöitä ei löytynyt. Paavo Laukkanen on tarkastellut opinnäytetyössään vuonna 2013 yksittäisen investoinnin kannattavuutta ja kohdeyrityksen investointiprosessia. Suvi Rantanen on tutkinut satakuntalaisen pk-yrityksen investointiprosessia opinnäytetyössään vuonna 2010. Laura Rantanen on puolestaan tutkinut investointiprosessia ja yksittäisen investoinnin kannattavuutta vuonna 2015 valmistuneessa opinnäytetyössään. Investointiohjeistukseen liittyviä tutkimuksia ei löytynyt, mutta esimerkiksi Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT:ssä on tarkasteltu maatalousyritysten investointiprosesseja vuonna 2007. Timo Köykkä on myös tutkinut yrityksen investointiprosessin muodollisuutta tapaustutkimuksessaan Aalto Yliopistossa vuonna 2009.

Tämä tutkimus poikkeaa aikaisemmin tehdyistä opinnäytetöistä siten, että se tuo esille uutta tietoa yritysten investointitoiminnan ohjaamiseen. Tutkimus antaa lisätietoa siihen, mitä asioita yrityksen investointiohjeistuksen tekemiseksi tulee selvittää sekä millaisia asioita ohjeistuksen laadinnassa on suositeltavaa ottaa huomioon.

Tutkimuksen aihe tuli opinnäytetyön tekijän työharjoittelupaikasta ja muotoutui työharjoittelun aikana. Aihe valikoitui toimeksiantajayrityksen toiveen, aiheen ajankohtaisuuden, sekä tutkijan oman mielenkiinnon perusteella. Yritysten investointitoiminta on ajankohtaista aina, mutta erityisesti epävakaaassa taloustilanteessa on entistä tärkeämpää, että investointipäätöstä tehtäessä ymmärretään prosessin kulku ja tekijät, jotka vaikuttavat investointipäätöksen tekemiseen sekä hankkeen kannattavuuteen. Aihe on ajankohtainen myös kohdeorganisaatiolle, koska sillä on selkeä tarve yhtenäiselle investointiohjeistukselle. Opinnäytetyöstä on erityistä hyötyä toimeksiantajalle, sillä se tuottaa uutta materiaalia yrityksen käyttöön. Tutkimuksesta on hyötyä myös siten, että sen avulla saadaan lisää tietoa siitä, kuinka hyvin yritysten investointitoiminta ja -prosessit vastaavat kirjallisuudessa esitettyjä teorioita. Lisäksi muut yritykset voivat saada tutkimuksesta apua investointiohjeistuksensa laadintaan.

Lähdemateriaalia löytyi sekä suomeksi että englanniksi ja se oli helposti saatavilla. Materiaalina on käytetty kirjallisia ja elektronisia lähteitä.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja ongelmat

Opinnäytetyön aiheena on investointitoiminnan ohjeistaminen ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona lahtelaiselle huonekalu- ja sisustusalan yritykselle. Kohdeorganisaatiosta puuttui ajantasainen ja yhtenäinen investointiohjeistus.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä tietoja tarvitaan investointiohjeistuksen laatimiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on tiivistää tämänhetkinen tieto yrityksen tavanomaisen investointiprosessin kulusta

sekä muista yrityksen investointitoimintaan sisältyvistä asioista. Selvityksen pohjalta päivitettiin toimeksiantajayritykselle yhdenmukainen investointiohjeistus vanhentuneen tilalle koko yrityksen investointitoiminnan ohjaamiseksi ja koordinoimiseksi.

Päättökysymykseksi muodostui seuraava kysymys:

- Mitä asioita tulee selvittää kannattavan investointitoiminnan tukemiseksi laadittavaa ohjeistusta varten?

Päättökysymystä pyritään ratkaisemaan seuraavien avustavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaista kohdeyrityksen investointitoiminta on tällä hetkellä?
- Mikä on yrityksen investointitoiminnan tavoite ja investointiohjeistuksen tarkoitus?

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yhdenmukainen toimintamalli, jonka mukaan investointiprojektit tulisi hoitaa kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä antamaan lisää tietoa liike-elämän investointikäytännöistä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vain kyseisen kohdeorganisaation investointiprosessia reaali-investointien osalta. Tästä syystä myös teoriaosuus on rajattu koskemaan yleisesti reaali-investointeja ja investointien kannattavuuden laskentaa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on yksi kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta. Tapaustutkimuksella halutaan yleensä saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta ja kiinnostuksen kohteena on usein jokin tietty prosessi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään erilaisten toimijoiden tulkintaan ja

näkökulmien ymmärtämiseen. Laadullisella tutkimuksella on selkeä tulkitseva luonne, jossa tutkitaan asioiden merkityksiä ja pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22.) Tämän kaltaisessa tutkimuksessa on tärkeää, että toiminta ja päätökset voivat joustaa tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59).

Kvalitatiivinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka on hyvin tavanomainen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu on joustava menetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin voidaan tarvittaessa ohjata keskustelun suuntaa. Tutkimuksen aihe voi tuottaa pitkiä ja monitahoisia vastauksia, jolloin tutkimusmenetelmän on joustettava tarpeen mukaan. Haastattelu myös sallii täsmennykset ja saatavien tietojen syventämisen tarvittaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34- 35.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jonka etu on se, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä myöskään määritä ennalta haastattelukertojen määrää tai käsittelyn syvyyttä. Nimensä mukaan teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, eikä niinkään sisällä yksityiskohtaisia kysymyksiä. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja vähentää tutkijan näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Erityisesti nämä seikat tukivat teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi.

Kvalitatiivinen tutkimus antaa vapauden myös haastateltavien valinnalle. Tutkija voi aloittaa tekemällä kokeilevia haastatteluja mahdollisten haastateltavien kanssa. Tällä tavalla kartoitetaan, mitä haastateltavat tietävät aiheesta tai miten he sen käsittävät. Näin tutkija saa suuntaa tutkimukselleen ja pystyy kokeilemaan alkuperäisiä ideoita käytäntöön, jonka jälkeen vasta päätetään, ketä haastatellaan ja mistä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59.)

Haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaamuotoisena, kuitenkin aiemmin laadittuja teemoja noudattaen. Näin haluttiin varmistaa, että

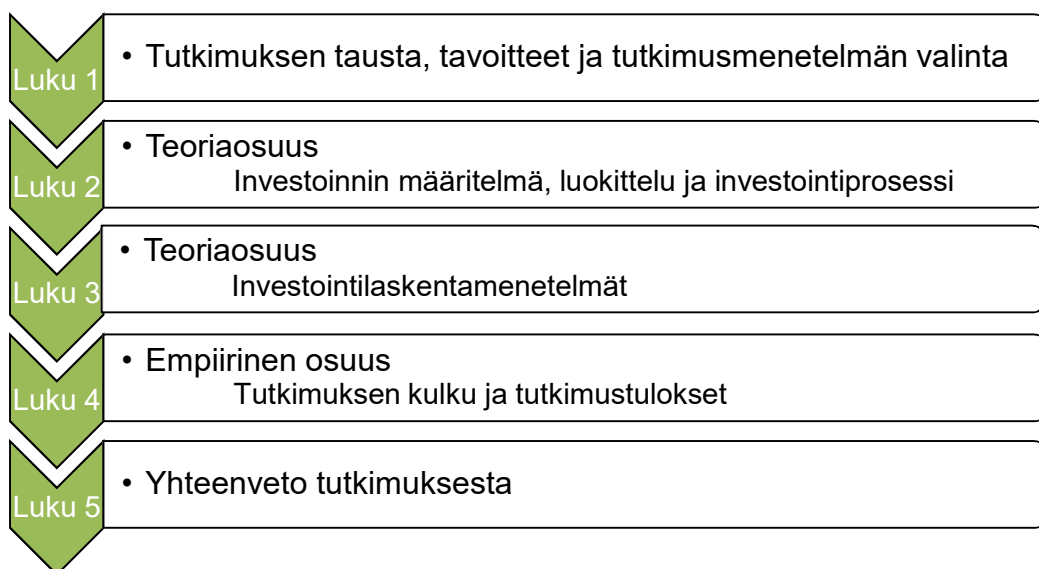


haastateltava pystyy vastaamaan mahdollisimman laajasti.

Teemahaastatteluun laadittiin etukäteen tarkentavia kysymyksiä, jotka liittyivät olennaisesti käsiteltävään teemaan. Haastattelu tehtiin joulukuussa 2015.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan eli teoriaosuuteen, empiiriseen osuuteen ja yhteenvetoon. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa teoreettinen viitekehys ja pohjustaa tutkimusta. Johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoite, tarkoitus sekä tutkimusongelmat. Lisäksi esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä perustelut niiden valinnalle.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan (KUVIO 1). Toisessa luvussa tutustutaan investoinnin määritelmään ja luokitteluun sekä investointiprosessiin. Kolmas luku käsittelee erilaisia investointilaskelmia ja esittelee niiden eroja. Empiriaosuus alkaa opinnäytetyön neljännestä luvusta. Siinä esitellään tutkimuksen kulku sekä tutkimustulokset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisessä eli viidennessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto, jossa kootaan tutkimus ja tulokset sekä kerrotaan mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

## 2 INVESTOINNIN MONIVAIHEINEN PROSESSI

Investoinneilla tarkoitetaan varojen käyttöä kohteisiin, joista saadaan tuloa pitkällä, useimmiten yli vuoden mittaisella aikavälillä. Investoinnille on tyypillistä, että se sitoo pääomaa ja sisältää taloudellisia riskejä. Toisaalta investoinnista saadaan tuottoa usean vuoden ajan ja sillä on monesti suuri merkitys yrityksen taloudelle ja liiketoiminnan tulevaisuudelle. (Etelälähti, Kangaspunta & Wallin 1992, 10; Puolamäki & Ruusunen 2009, 23.)

Investoinnit ovat usein suuria hankintoja, joten niitä ei kirjata heti hankintavuotena tuloslaskelmaan kuluna. Sen sijaan investoinnin hankintameno aktivoidaan yrityksen taseeseen ja jaksotetaan taloudellisen käyttöikänsä aikana kuluksi suunnitelman mukaisina poistoina. Poistot vähennetään yrityksen tuloslaskelmassa ja verotuksessa. (Leppiniemi 2009, 15.)

Investoinnit kuuluvat taseessa pysyvien vastaavien ryhmään, jossa ne jaetaan edelleen aineettomiksi ja aineellisiksi hyödykkeiksi sekä sijoituksiksi. Aineellisia investointeja ovat muun muassa maa- ja vesialueet, rakennukset, koneet ja kalusto, laitteet ja tytäryhtiöosakkeet. Aineettomat oikeudet, tutkimus, koulutus, tuotekehitys ja muu kehitystyö ovat esimerkkejä yrityksen aineettomista investoinneista. (Leppiniemi 2009, 15; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 329.)

### 2.1 Investointityypit ja investointien luokittelu

Investointien jaottelussa voidaan havaita kaksi pääluokkaa, jotka ovat rahoitusinvestoinnit ja reaali-investoinnit. Rahoitus- eli finanssi-investoinnit tarkoittavat yleisesti raha- tai osakemarkkinoilla tehtäviä investointeja, esimerkiksi osakesijoituksia. Reaali-investoinneissa raha sitoutuu menoina pitkäaikaisiin tuotannontekijöihin, kuten koneisiin, kalustoon ja toimitiloihin. Reaali-investoinneista saadaan tuloa pitkällä aikavälillä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23; Järvenpää ym. 2010, 329.) Tutkimuksen aiherajaus kohdistuu reaali-investointeihin, joten rahoitusinvestointeja ei käsitellä laajemmin.

Kirjallisuudessa on monia erilaisia, useasti toisiaan sivuavia tapoja reaali-investointien luokitteluun. Selkeyden vuoksi tässä luvussa tarkastellaan reaali-investointien luokittelua hyödyllisyyden näkökulmasta.

Hyödyllisyyden mukaan luokiteltaessa reaali-investoinnit jakautuvat tavallisesti neljään ryhmään:

- laajennusinvestoinnit
- korvausinvestoinnit
- pakolliset investoinnit ja muut tuottamattomat investoinnit
- tutkimukseen ja tuotekehitykseen tehtävät investoinnit

Investointien ryhmittely niiden hyödyllisyyden mukaan on keskeinen luokitteluperuste, sillä hyödyllisyys vaikuttaa merkittävästi investointipäätökseen ja investoinnin toteutustapaan. Kaikilla reaali-investoinneilla ei ole samanlaisia vaatimuksia, vaan eri investointiryhmille voidaan asettaa erilaisia kriteerejä esimerkiksi tuottovaatimusten, suunnitteluprosessin ja investoinnin jälkiseurannan osalta. Investointien ryhmittely auttaa yritystä investointien vertailussa ja resurssien kohdistamisessa. (Järvenpää ym. 2010, 329; Leppiniemi 2009, 27.) Seuraavaksi keskitytään tarkemmin yllä mainittujen investointiryhmien erityisiin ominaisuuksiin ja eroihin.

### ***Laajennusinvestoinnit eli strategiset investoinnit***

Laajennusinvestointeja voidaan usein myös kutsua strategisiksi investoinneiksi, sillä ne voivat kohdistua merkittävästi yrityksen strategiseen toimintaan, esimerkiksi tuotantokapasiteetin lisäämiseen tai laajentumiseen uusille tuotesegmenteille. (Järvenpää ym. 2010, 330.) Puolamäen ja Ruususen (2009, 24) mukaan strategisiksi investoinneiksi luetaan kaikki yrityksen strategiaa tukevat merkittävät investoinnit, joita ovat esimerkiksi uudenlainen liiketoiminta tai muut merkittävät yrityksen kasvua tukevat laajennukset. Äärimmäisessä tapauksessa strategiset investoinnit liittyvät uuden liikeidean toteuttamiseen uudella strategisella liiketoiminnan alueella, jolloin riskit kasvavat huomattavasti.

Mitä enemmän riskejä ja strategisia muutoksia investointiin sisältyy, sitä huolellisemmin se tulisi valmistella ennen toteutusta. Tällöin tärkein rooli suunnittelussa ja toteutuksessa on yhtiön ylimmällä johdolla. Strategisiin investointeihin käytetään pääomarahoitusta, ja niiden kannattavuutta tulee seurata tarkasti. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 24.)

Suurempien riskien takia laajennusinvestoinneille voidaan asettaa suuremmat tuottovaatimukset kuin muille investointiryhmille. Toisaalta strateginen muutos saattaa tulevaisuudessa helpottaa uuden, tärkeän liiketoiminnan muodostumista, jolloin saatetaan käyttää myös alempaa tuottovaatimustasoa. Tällöin ajatellaan, että strategisen investoinnin hyöty tulee ilmi vasta uusien tuote- ja palvelukonseptien kehittämisen myötä. (Järvenpää ym. 2010, 330.)

Puolamäki ja Ruusunen (2009, 24) toteavat, että tuotantolaitosten sulkemisia voidaan myös pitää eräänlaisina strategisina investointeina, koska jonkin toiminnan lopettaminen edellyttää usein vastaavanlaista päätöksentekoprosessia kuin investoiminen. Tuotantolaitoksen alas ajaminen voi investoinnin tapaan aiheuttaa merkittävät kustannukset.

### ***Korvausinvestoinnit***

Korvausinvestoinnit liittyvät usein yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, mikä tarkoittaa usein esimerkiksi tuotantovälineiden uusintaa, kun ne ovat kuluneet, vahingoittuneet tai niiden taloudellinen pitoaika on päättynyt. Tuotannossa tarvittavien välineiden uusiminen on välttämätöntä toiminnan jatkumiseksi ja siksi korvausinvestointeja voidaan joutua tekemään ilman tarkempaa investointisuunnittelua tai tuottovaatimusta. (Järvenpää ym. 2010, 330.)

### ***Pakolliset ja muut tuottamattomat investoinnit***

Pakolliset investoinnit ovat välttämättömiä lain, asetusten tai määräysten edellyttämiä hankintoja, joilla yritys noudattaa vastuullista ja kestävää liiketoimintaa. Jos pakollisia investointeja ei tehdä, viranomaiset voivat lopettaa yrityksen toiminnan. Välttämättömille investoinneille ei aseteta

erikseen tuottovaatimusta, vaikka niillä olisi vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23; Järvenpää ym. 2010, 331.)

Välttämättömät investoinnit voivat liittyä taloudelliseen, sosiaaliseen tai ympäristöön liittyvään vastuuseen. Taloudelliseen vastuuseen liittyviä investointeja voivat olla esimerkiksi kehitysmaissa sijaitsevien toimialueiden olojen kehittämishankkeet, kuten infrastruktuurin parantaminen. Sosiaalista vastuuta toteutetaan esimerkiksi parantamalla henkilöstön työturvallisuutta tai tarjoamalla kehitysmaissa sijaitsevalle työvoimalle terveydenhoitoa ja koulutusta. Ympäristövastuuseen liittyvät päästöt vähentävät ja kierrätystä mahdollistavat investoinnit. Yleisimpiä lain määräämiä velvoitteita ovat ympäristön- ja työnsuojeluun liittyvät asiat. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23; Järvenpää ym. 2010, 331.)

### ***Tutkimukseen ja tuotekehitykseen tehtävät investoinnit***

Tutkimus- ja kehitysinvestoinnit vaikuttavat usein oleellisesti yrityksen tulevaan menestykseen, sillä niiden tavoite on uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä mahdollisesti uuden tuotantoteknologian luominen. Ryhmään kuuluvat myös merkittävät IT-investoinnit. Selviytyäkseen kilpailussa on yrityksen ehdottomasti panostettava myös tällaisiin investointeihin. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 24.)

## 2.2 Investointisuunnittelu

Investointisuunnittelu on vahvasti kytköksissä yrityksen strategiseen suunnitteluun. Pitkän aikavälin investointisuunnittelussa pyritään selvittämään erityisesti tärkeimmät perusasiat eli mihin kohteisiin, miten paljon ja milloin investoidaan. Pääperiaate on, että investoinnin tuoton on oltava enemmän kuin mitä sen rahoitus kustantaa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 78; Järvenpää ym. 2010, 332.)

Investointisuunnitelmilla on suuri strateginen vaikutus koko organisaation kassavirtoihin sekä rahoitusratkaisujen ennakkointiin. Talousarviota ja investointisuunnitelmaa laadittaessa ei kuitenkaan vielä tehdä päätöksiä

yksittäisistä investoinneista, vaan pyritään hahmottamaan tarvittavat investoinnit ja niiden vaikutus yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Lopullisten strategisten linjausten ja investointihahmotelmien valmistuttua voidaan laatia aikataulutettu investointisuunnitelma esimerkiksi taulukossa 1 olevan mallin mukaan.

TAULUKKO 1. Vuosikohtainen investointisuunnitelma. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 87.)

Vuosi	Operatiiviset investoinnit	Merkittävät laajennukset	Yritysostot	Yritysmyynnit	Sulkemiset	T&K, IT jne.
2010						
2011						
jne.						

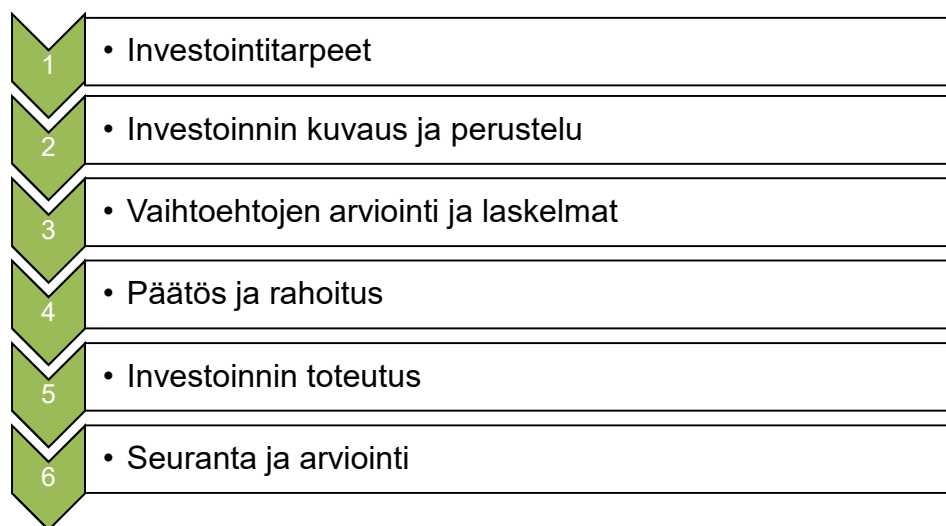
Taulukkoon syötetään eri investointilajien vuosikohtainen kokonaissumma, jota käytetään apuna tulevien vuosien budjetteja laadittaessa. Kun tulevana vuosina tarvittavat investoinnit on kartoitettu ja taloudelliset arviot tehty, saadaan kokonaiskannattavuudesta luotettava näkemys. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 87.)

### 2.3 Investointipäätös prosessina

Investointipäätöstä voidaan kuvata prosessina, johon kuuluu selkeitä toisistaan riippuvaisia vaiheita. Kirjallisuudessa esitellään useita investointiprosessia kuvaavia malleja, jotka eroavat toisistaan lähinnä vaiheiden nimeämisen, määrän ja järjestyksen osalta. Tyypillisesti mallit kuitenkin sisältävät vähintään maininnan investointitarpeiden kartoituksesta ja valinnasta, investoinnin kannattavuuden selvityksestä, investointipäätöksestä ja investoinnin seurannasta. (Järvenpää ym. 2010, 333; Raudasoja & Suomela 2014, 83.)

Investointiprojektia voidaan kuvata teoreettisena prosessina, mutta käytännössä projektia on vaikea jakaa selkeästi toisistaan erillisiin prosessivaiheisiin. Vaiheet voivat tapahtua eri järjestyksessä tai olla käynnissä samanaikaisesti. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 135.) Kuviossa

2 havainnollistetaan Raudasojan ja Suomelan (2014, 83) malli investointiprosessin kuvaamiseen. Prosessi koostuu kuudesta vaiheesta, jotka ovat investointitarpeiden kartoitus, investoinnin kuvaus ja perustelu, vaihtoehtojen arviointi ja laskelmat, päätös ja rahoitus, investoinnin toteutus sekä seuranta ja arviointi. Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin kutakin vaihetta.



KUVIO 2. Investointi prosessina. (Raudasoja & Suomela 2014, 83.)

Investointitarpeen kartoittaminen ja uusien investointimahdollisuuksien aktiivinen etsiminen ovat ensimmäisiä askeleita investointiprosessissa (KUVIO 2). Jos hyvien investointimahdollisuuksien tunnistamista ei tehdä, eivät prosessin seuraavat vaiheet tuota hyötyä, koska vaihtoehtoja ei ole tarkoin kartoitettu. Toimivien ja relevanttien investointien tunnistamiseksi yrityksellä olisi hyvä olla tähän tarkoitukseen suunniteltu järjestelmä tai suunnitelma. Proaktiivinen suhtautuminen uusien, järkevien investointien etsimiseen auttaa yritystä kehittämään hyviä investointiprojekteja sen sijaan, että investoiminen tarkoittaisi vain ympäröiviin, usein negatiivisiin, olosuhteisiin sopeutumista. (Boyd 2013, 49.)

Investointiprosessin vaiheessa 2 kartoituksen avulla saaduista investointi-ideoista laaditaan kustakin oma investointiehdotus, joka esitetään yrityksen johdolle. Investointikohteen kuvauksessa tulisi mainita vähintään

mitä ehdotetaan, miksi investointi olisi hyödyllinen, investointiehdotuksen tekijä sekä päivämäärä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 136; Järvenpää ym. 2010, 334.)

Kolmannessa prosessivaiheessa investointiehdotus arvioidaan ja mikäli se täyttää perusvaatimukset, prosessi voi jatkua. Vaihtoehtojen selvitykselle määrätään vastuuhenkilö, tavoitteet ja aikataulu. Tässä investoinnin esitutkimusvaiheessa (*pre-feasibility study*) tutkitaan yrityksen strategian kannalta merkittäviä asioita, esimerkiksi toimialan ja kilpailutilanteen kehitystä, investoinnin laajuutta ja toteutettavuutta, aikataulua, investoinnin kannattavuutta sekä riskejä ja mahdollisuuksia. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 138- 139.)

Esitutkimusvaiheen jälkeen tehdään investointipäätös prosessin vaiheessa 4. Mikäli investointivaihtoehtoja on useita, hyväksytään parhaiten kriteerit täyttävät vaihtoehdot. Jos projekti ei täytä vaatimuksia, ei sitä viedä eteenpäin ja kerätty materiaali arkistoidaan. Päätöstä tehtäessä on otettava huomioon, että joidenkin investointien samanaikainen toteuttaminen ei ole mahdollista, jolloin investoinnit ovat toisensa poissulkevia. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 139; Järvenpää ym. 2010, 334.)

Suurista investoinneista päätettäessä rahoituskysymys ratkaistaan jo esitutkimusvaiheessa kannattavuustarkastelun yhteydessä vaiheessa 3. Pienien investointien rahoitustapa voidaan jättää ratkaistavaksi investointipäätöksen jälkeen. (Järvenpää ym. 2010, 334.) Investoinnin tuottovaatimus ja investoinnin arvioitujen rahavirtojen jakautuminen vaikuttavat olennaisesti rahoitustavan valintaan. Valintaan vaikuttavat myös muun muassa yrityksen taloudellinen tilanne ja rahoitusvaihtoehtojen määrä, yrityksen veronmaksutilanne sekä rahoituksen kiireellisyys. (Leppiniemi & Lounasmeri 2016.)

Investointiprojektin yksityiskohdat muotoutuvat vasta toteutusvaiheessa. Projektin aikana on tehtävä perusteellista kustannusten seurantaa, jotta ne eivät kasva merkittävästi arvioitua suuremmiksi. (Järvenpää ym. 2010,



334.) Hyvin laadittu suunnitelma luo edellytykset investointiprojektin onnistumiselle ja kustannusten kurissa pysymiselle. Kun investointi on lopullisesti hyväksytty, käytännön päätöksenteosta vastaavat projektijohtaja ja projektin ohjausryhmä. Investointiprojektin toteutustapa vaihtelee yrityksen kokemuksen ja resurssien mukaan. Usein toteutuksessa käytetään apuna ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja asiantuntijoita. Projektin lopetus on hoidettava määrätietoisesti, ja sen toteutuneita vaiheita voidaan verrata alkuperäiseen investointiehdotukseen. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 173- 175.)

Valmiiden investointiprojektien jälkiseuranta ja tarkkailu on tärkeää investointitoiminnan kehittämisen kannalta. Seurannan avulla voidaan oppia investointitilanteista uusia asioita ja hyödyntää niitä tulevissa investointiprojekteissa. (Järvenpää ym. 2010, 335.)

### 2.3.1 Strategisen sopivuuden arviointi

Investoinnin sopivuutta yrityksen strategiaan voidaan arvioida erilaisten menetelmien avulla. Menetelmistä on apua erityisesti investoinnin suunnittelu- ja esitutkimusvaiheessa. McKinseyn GE-malli (Taulukko 2) on yleinen investoinnin strategista vaikutusta kuvaava menetelmä.

TAULUKKO 2. McKinseyn GE-malli. (Järvenpää ym. 2010, 332.)

		Liiketoiminnan vahvuus		
		Korkea	Keskimääräinen	Matala
Markkinoiden houkuttelevuus	Korkea	Investoi ja kasvata	Investoi ja kasvata	Kehitä ja puolusta (valikoivat investoinnit)
	Keskimääräinen	Investoi ja kasvata	Kehitä ja puolusta (valikoivat investoinnit)	Karsi tai divestoi
	Matala	Kehitä ja puolusta (valikoivat investoinnit)	Karsi tai divestoi	Karsi tai divestoi

Mallin mukaan liiketoiminnan vahvuus ja markkinoiden houkuttelevuus vaikuttavat harkitun investoinnin arviointiin. Taulukosta 2 voidaan tulkita, että McKinseyn GE-mallin perusteella laajennusinvestoinnit tulisi tehdä

sellaiselle alueelle, jossa on mahdollista saada kilpailuetua hyödyntämällä yrityksen ydinosaamista. Korvausinvestointeja tehdään alueella, jossa markkinoiden houkuttelevuus on keskimääräinen ja liiketoiminnan vahvuus matala tai toisinpäin. Yrityksen tulisi välttää sellaisiin liiketoimintoihin investoimista, joiden markkinat eivät ole houkuttelevia eikä liiketoiminnallista vahvuutta ole. Korvausinvestoinnit ovat tärkeässä roolissa valikoivien investointien alueella. (Järvenpää ym. 2010, 332- 333.)

Porterin klassisen viiden kilpailuvoiman menetelmässä (kuvio 3) investoinnin vaikutuksia ja strategista merkitystä arvioidaan alan sisäisen kilpailun, tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoiman, uusien kilpailijoiden sekä korvaavien tuotteiden näkökulmasta. Menetelmän avulla saadaan arvokasta perustietoa investoinnin merkityksestä kullakin alueella. (Järvenpää ym. 2010, 332.)



KUVIO 3. Porterin viisi kilpailuvoimaa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 57.)

### 2.3.2 Investointitoiminnan ohjeistaminen

Onnistunut investointiprosessi edellyttää toimivaa ja tarkkaa ohjeistusta, jossa ohjeistetaan yrityksen investointitoiminnan käytänteet. Ohjeistuksessa tulee painottaa tietojen oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden tärkeyttä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 132-133.)

Kuviossa 4 on esimerkki tyypillisestä investointiohjeen sisällysluettelosta. Ohjeessa on jaoteltu yleiset asiat, kannattavuuden arviointi ja investointiprosessin kuvaus omiin osioihinsa.

A. Yleistä

- Investoinnin määrittely
- Soveltaminen
- Investointien rahoitus
- Strategiset arvioinnit
- Hyväksyntämenettely, vastuut ja valtuudet
- Luokittelu
- Raportointi

B. Investointien kannattavuuden arviointi

- Yleistä
- Suunnitteluolettamukset
- Menetelmät
  - Sisäinen korkokanta (IRR)
  - Nykyarvo (NPV)
  - Takaisinmaksuaika
- Täydentävät avainluvut (ROCE, EVA, EPS)
- Herkkyyshanalyysi
- Tavoitearvot
- Laskentatyökalut

C. Investointiprosessin kuvaus

- Investointi-ideat ja -mahdollisuudet
- Pre-feasibility study
- Feasibility study
- Päätökset
- Toteutus
- Käyttöaika
- Toiminnan lopetus

KUVIO 4. Esimerkki investointiohjeen sisällysluettelosta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 133.)

Yleinen osio A sisältää muun muassa investoinnin määrittelyn, rahoituksen, strategiset arvioinnit sekä hyväksymismenettelyn. Luvussa B

keskitytään investoinnin kannattavuuslaskelmiin. Osiossa on kuvattu yrityksessä käytettävät laskentamenetelmät, kuten myös laskentaa täydentävät avainluvut, herkkyysoanalyysin tarkoitus ja laskentatyökalut. Viimeisessä luvussa C käydään läpi yrityksen investointiprosessi ja vaiheiden sisältö.

Ohjeistuksen yksityiskohtaisuus riippuu yrityksen koosta ja toimintaperiaatteista. Monissa organisaatioissa tehdään liian raskaat ohjeet, joista on vaikea hahmottaa tärkeimmät asiat. Näin ohjeita joudutaan muokkaamaan myöhemmin kevyempään muotoon. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 134.)

Ajantasaisen ja toimivan investointiohjeistuksen ylläpitäminen edellyttää talousosaston aktiivisia kannanottoja investointien tuottovaatimuksista, riskeistä ja epävarmuuden huomioon ottamisesta. Myös investoinnin vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen tulee voida tarkastella luotettavasti investointilaskelmien avulla. Jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa on osattava ottaa huomioon niin kilpailijoiden toiminta kuin markkinoiden muutokset, minkä vuoksi ohjeistuksen ajantasaisuus on erityisen tärkeää. (Partanen 2007, 191- 193.) Merkittävien organisaatiomuutosten tai muiden tapahtumien jälkeen ohjeet tulee päivittää viipymättä (Puolamäki & Ruusunen 2009, 134).

Kun investointiesitykset ja -suunnitelmat perustuvat oikeisiin tietoihin, yrityksen johto pystyy tekemään kannattavia investointipäätöksiä. On myös varmistettava, että päätöksenteossa työskentelevät henkilöt ymmärtävät keskeisen investointiterminologian. Tästä syystä investointeihin liittyvä päätöksenteko on monesti yrityksen talousasiantuntijoiden hoidossa. (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 132-133.)

### 3 INVESTOINNIN KANNATTAVUUDEN SELVITTÄMINEN

Investointipäätöksentekoon liittyy olennaisesti erilaisten potentiaalisten investointivaihtoehtojen arviointi ja vertailu. Kuviosta 2 nähdään kannattavuuslaskelmien teon sijoittuvan investointiprosessin kolmanteen vaiheeseen, jossa tehdään myös investointivaihtoehtojen vertailu. Investointivaihtoehdot poikkeavat toisistaan esimerkiksi kassavirtojen, taloudellisen vaikutusajan ja riskien suhteen, minkä vuoksi eri vaihtoehdot on saatava vertailukelpoiseen muotoon. Vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi käytetään erilaisia investointilaskennan menetelmiä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 213.)

#### 3.1 Laskentaan vaikuttavat lähtötiedot

Investointilaskelmien laatimista varten tulee olla selvillä muutamia investoinnin perustietoja. Nämä perustiedot ovat investoinnin hankintameno, vuosittaiset nettokassavirrat, taloudellinen pitoaika, jäännösarvo, laskentakorko ja tuottovaatimus sekä investointiin liittyvät riskit. (Järvenpää ym. 2010, 335.) Edempänä määritellään tarkemmin käsitteiden merkitys.

Investoinnin tuotot saadaan useimmiten vasta useiden vuosien kuluessa, minkä takia investointilaskelmissa on tärkeää huomioida yllä mainittujen asioiden lisäksi myös rahan aika-arvo ja eri vuosille sijoittuvien kassavirtojen vertailukelpoisuus. Edistyneimmät investointilaskelmat ottavat rahan aika-arvon huomioon diskonttausmenetelmän avulla. Siinä tulevien kassavirtojen tulevaisuudessa saatavat summat arvostetaan nykyhetkeen käyttämällä diskonttauskorkoa. (Leppiniemi 2009, 20; Martikainen & Martikainen 2009, 29.) Laskentakoron suuruus määräytyy muun muassa inflaation, investoinnin riskisyyden sekä oman ja vieraan pääoman suhteen mukaan (Kotro 2007 115).

#### ***Hankintameno***

Investoinnin hankintameno kertoo, kuinka paljon investointiin on käytetty varoja sen toteuttamishetkellä. Hankintameno on sisältyvä investoinnin

hinnan lisäksi esimerkiksi käyttöönottokustannukset, kuten asennus- ja koulutuskulut. (Järvenpää ym. 2010, 335.) Yleensä investoinnin hankintamenoon lasketaan vain hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot. Jos kiinteiden kulujen määrä on olennainen hankintamenoon nähden, voidaan kiinteätkin kulut laskea osaksi hankintamenoa. (Taloussanomat 2016.)

### ***Vuosittaiset nettokassavirrat***

Investoinnin vuosittaiset nettokassavirrat kertovat investoinnin tuottojakauksesta, eli mitkä ovat investoinnin vuosittaiset käyttökustannukset ja vuosituotot. Poistoja ei tule ottaa mukaan laskelmaan, koska ne eivät aiheuta kassavirtoja. (Järvenpää ym. 2010, 335.)

Jotta investoinnin kannattavuuslaskelma ei vääristy, tulee investoinnin tulevia tuottoja arvioida tarkastelemalla laajasti erilaisia tietoja. Tällöin arvioinnissa otetaan huomioon esimerkiksi markkinatutkimustietoa, kilpailijoiden toiminnan vaikutusten arviointia ja kulutuskysynnän muutoksia. (Järvenpää ym. 2010, 335.)

### ***Taloudellinen pitoaika***

Investoinnin taloudellinen pitoaika tulee olla selvillä, jotta tiedetään milloin ajalta investoinnin nettotuotot otetaan huomioon. Investoinnin jäännösarvo kertoo investoinnin arvon taloudellisen pitoajan lopussa. Mikäli investoinnin myymisestä saadaan tuloja, jäännösarvo voi olla positiivinen. Jäännösarvo saattaa olla negatiivinen, jos investointikohteen luopumisesta aiheutuu kuluja, kuten romuttamis- tai maisemointikulut. (Järvenpää ym. 2010, 335.)

### ***Laskentakoron määrittäminen***

Investoinnille tulee määrittää laskentakorko, joka ilmaisee investoinnin tuottovaatimuksen. Painotettu oman ja vieraan pääoman keskimääräinen kustannus (*weighted average cost of capital, WACC*) on yleinen tuottovaatimuksen laskentaan käytetty menetelmä. (Järvenpää ym. 2010,

335.) Kaava yrityksen pääoman keskimääräisen kustannuksen laskentaan:

$$WACC = \frac{Oma\ pääoma}{Koko\ pääoma} * Tuottovaade + \frac{Vieras\ pääoma}{Koko\ pääoma} * Korko * (1 - Vero)$$

Investointien tuoton tulee olla suurempi kuin WACC, minkä takia sitä käytetään apuna erityisesti nykyarvomenetelmän laskentakoron määrittämisessä. (Vierros 2009.)

### ***Investointiin liittyvät riskit***

Kun investoinnin mahdolliset riskit ovat tiedossa, on helpompaa arvioida investoinnin tuottamien kassavirtojen todennäköisyyttä. Riskit otetaan huomioon myös tuottovaatimuksessa siten, että suuririskisyys kasvattaa tuottovaatimusta, kun taas pienet riskit alentavat sitä. Yleensä investoinnin riskisyyttä arvioidaan esimerkiksi herkkyyksianalyysin ja simuloinnin avulla. (Järvenpää ym. 2010, 335.)

Herkkyyksianalyysin avulla arvioidaan investoinnin lähtöarvojen muutosten vaikutusta investoinnin kannattavuuteen. Herkkyyksianalyysi voidaan tehdä joko yksi- tai kaksisuuntaisena. Yksisuuntaisessa analyysissä selvitetään yhden muuttujan vaikutusta investointilaskelman tulokseen. (Lankinen 2009.)

## 3.2 Investointilaskelmat

Tässä luvussa esitellään tarkemmin yleisimmin käytössä olevat investointilaskentamenetelmät. Tavallisimpia investoinnin kannattavuuden laskentaan käytettäviä menetelmiä ovat nykyarvomenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, annuiteettimenetelmä, takaisinmaksuajan menetelmä ja investoinnin tuottoprosentti. Laskentamenetelmistä on olemassa monia variaatioita, ja yrityksissä käytetään omia käytäntöjä tilanteen mukaan. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 214.)

Nykyarvomenetelmä ja sisäisen koron menetelmä perustuvat kassavirtojen diskonttaukseen ja ovat rahoitusteoreettisesti yleisimmin hyväksytyjä menetelmiä. Näillä tavoilla laskenta perustuu pelkkiin kassavirtoihin ja sisältää rahan aika-arvon, jolloin tulos on totuudenmukaisempi ja huomioi epätasaiset rahavirrat sekä yksilölliset olosuhteet. (Leppiniemi & Lounasmeri 2015; Puolamäki & Ruusunen 2009, 214.)

### **Nettonykyarvomenetelmä**

Nettonykyarvomenetelmässä (*net present value, NPV*) ennakoidaan investoinnin tulevat kassavirrat, jotka arvostetaan laskentakorkokannan avulla investointihetkeen. Näin saadaan investoinnin nettotuottojen nykyarvo, josta investoinnin hankintamenon vähentämällä saadaan nettonykyarvo. Investoinnin mahdollinen jäännösarvo pitoajan jälkeen lisätään diskontattuna investoinnin nettonykyarvoon. Jos nettonykyarvo on suurempi kuin hankintameno, on investointi kannattava. Nettonykyarvo kertoo investoinnin tuoman arvonlisän, eli mitä suurempi nettonykyarvo, sitä kannattavampi investointi. (Järvenpää ym. 2010, 337.) Nettonykyarvon laskentakaava on seuraava:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^t} + \frac{JA_n}{(1+i)^n} - H$$

*NCF* (*net cash flows*) = nettokassavirrat

*i* = laskentakorkokanta eli investoinnin tuottovaatimus

*t* = ajan symboli

*n* = investoinnin pitoaika vuosina

*JA<sub>n</sub>* = investoinnin jäännösarvo pitoajan päätyttyä

*H* = investoinnin hankintameno

Nykyarvomenetelmän laskentakoron eli tuottovaatimuksen määrittämisessä käytetään useimmiten pääoman keskimääräistä kustannusta (Järvenpää



ym. 2010, 337). Pääoman keskimääräisen kustannuksen kaava esiteltiin aikaisemmin kohdassa 3.1 Laskentaan vaikuttavat lähtötiedot.

### ***Sisäisen korkokannan menetelmä***

Kuten nettonykyarvomenetelmä, myös sisäisen korkokannan menetelmä (*internal rate of return, IRR*) perustuu diskontattuihin kassavirtoihin sillä erotuksella, että laskentaprosessi on käänteinen. Tämä tarkoittaa sitä, että investoinnille määritetään laskentakorkokanta, jolla investoinnin nettonykyarvoksi saadaan nolla. Tällöin alkuinvestointi on yhtä suuri kuin investoinnin nettotuotot sisäisellä korkokannalla diskontattuna. Sisäinen korkokanta kertoo siis sen, minkä suuruisella tuottotasolla investointi on vielä kannattava. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 232; Järvenpää ym. 2010, 340.)

Sisäistä korkokantaa voidaan verrata yrityksen asettamaan tuottovaatimukseen. Investointi on sitä kannattavampi, mitä suurempi sen sisäinen korko on verrattaessa tuottovaatimukseen. Myös riskien suuruus vähenee tuottovaatimuksen ja sisäisen korkokannan eron ollessa mahdollisimman suuri (Puolamäki & Ruusunen 2009, 235). Esimerkiksi, jos yrityksen määrittämä vuotuinen tuottovaatimus on 12 %, ja investoinnin sisäiseksi korkokannaksi saadaan 16,5 %, on investointi kannattava (Leppiniemi 2009, 25).

Sisäisen korkokannan laskemiseksi voidaan käyttää apuna taulukkolaskentaohjelmaa, kuten Microsoft Exceliä. Excelissä sisäisen korkokannan selvittämiseen käytettävä funktio on SISÄINEN.KORKO. Sisäinen korkokanta on myös käsin laskettavissa, mutta se vaatii kokeilua joko käyttäen iterointia tai interpolointia. (Järvenpää ym. 2010, 340.)

Sisäisen korkokannan käyttö on ongelmallista tilanteessa, jossa vuotuiset nettokassavirrat ovat epätyypillisiä. Tällöin nettokassavirtojen etumerkki vaihtuu eri vuosina useasti, minkä takia investoinnille voidaan saada useita sisäisiä korkokantoja. Tällaisessa tilanteessa on suositeltavaa selvittää investoinnin kannattavuus käyttäen vain nettonykyarvomenetelmää. (Järvenpää ym. 2010, 340- 341.)

### ***Annuiteettimenetelmä***

Annuiteettimenetelmässä (*annuity method*) investoinnin hankintameno jaksotetaan pitoajan mukaan tasan eri vuosille. Näitä vuosiannuiteetteja verrataan vuotuisiin investoinnin odotettuihin tuottoihin. (Leppiniemi 2009,25.) Annuiteetin laskennassa tulee ottaa huomioon rahan arvon muutos ja korkokannan vaikutus, mihin käytetään apuna annuiteettitekijää. Annuiteettitekijä saadaan joko suoraan valmiista taulukosta tai laskemalla seuraavalla kaavalla, jossa  $i$  on korkokanta ja  $n$  investoinnin taloudellinen pitoaika.

$$\text{Annuiteettitekijä} = \frac{i(1+i)^n}{((1+i)^n - 1)}$$

Vuotuinen annuiteetti saadaan kertomalla annuiteettitekijä investoinnin hankintamenolla seuraavan kaavan mukaan:

$$\text{Annuiteetti} = \text{annuiteettitekijä} * \text{hankintameno}$$

Näin saatuun vuosittaiseen annuiteettiin lisätään investoinnin käyttökustannukset, jolloin saadaan investoinnin vuotuiset kokonaiskustannukset. (Kotro 2007, 120-121.) Myös investoinnin mahdolliset romutuskustannukset on jaksotettava diskontattuna annuiteeteiksi kuten hankintameno (Etelälahti ym 1992, 30).

Mikäli vuotuinen nettokassavirta on suurempi kuin annuiteetti, on investointi kannattava. (Leppiniemi 2009, 25.) Annuiteettimenetelmä on hyödyksi esimerkiksi silloin, kun tarvitaan vertailua esimerkiksi eri laitteiden kannattavuudesta ja taloudellisuudesta. Sitä voidaan käyttää apuna myös selvittäessä, kannattaako yrityksen investoida omaan tuotantoon vai käyttää alihankkijoita apunaan. (Kotro 2007, 120.)

Annuiteettimenetelmän hyödyntäminen on hankalaa, jos investoinnin odotetut tuotot jakautuvat epätasaisesti vuosittain. Tällöin kannattavuuden laskentaan soveltuu paremmin sisäisen korkokannan menetelmä tai nykyarvomenetelmä. (Leppiniemi 2009, 25.)

### **Takaisinmaksuajan menetelmä**

Takaisinmaksuajan menetelmällä on tarkoitus laskea, missä ajassa investoinnin nettotuotot saavuttavat sen hankintahinnan. Menetelmä on yksinkertainen ja sitä voidaan käyttää itsenäisesti, mutta yleensä sillä vain täydennetään muilla menetelmillä saatavaa informaatiota. (Järvenpää ym. 2010, 344.) Vaikka menetelmässä on heikkouksia, saadaan sillä poissuljettua heikoimmat vaihtoehdot pois jo investoinnin alkuvaiheessa (Metropolia ammattikorkeakoulu 2015).

Takaisinmaksuajan menetelmän peruskaava on seuraava:

$$Takaisinmaksuaika = \frac{Investoinnin\ hankintameno}{Vuotuiset\ kassavirrat}$$

Jos esimerkiksi 10 000 euron investointi tuottaa vuosittain 2 500 euroa, investointi maksaa itsensä takaisin 4 vuodessa. Investointi on sitä edullisempi, mitä lyhyempi takaisinmaksuaika sillä on. (Knüpfer & Puttonen 2009, 107.)

Rahan aika-arvon sivuuttaminen on takaisinmaksuajan menetelmän heikkous. Jotta rahan aika-arvo saadaan huomioitua, tulee takaisinmaksuaika laskea korollisena. Olettaen, että vuosittaiset nettotuotot pysyvät vakiona, korollisen takaisinmaksuajan kaava on seuraava:

$$\sum_{t=1}^{n_x} S_t - I_0 = 0$$

$I_0 =$  alkuinvestointi

$S_t =$  kassavirta periodilla  $t$

$n_x =$  takaisinmaksuaika

Korollinen takaisinmaksuaika on pidempi, kuin peruskaavalla saatava takaisinmaksuaika. Menetelmässä on silti ongelmana se, että siinä ei oteta huomioon takaisinmaksuajan jälkeen tapahtuvia seikkoja ja niiden

vaikutusta investoinnin kannattavuuteen. Tällöin se ei anna tarpeeksi tietoa investoinnin kannattavuudesta. (Järvenpää ym. 2010, 346.)

Knüpfer ja Puttonen (2009, 108) esittävät ongelmasta esimerkin, jossa vertaillaan kahta projektia. Molempien kassavirrat ovat kahden ensimmäisen vuoden aikana 1 000 euroa ja alkuinvestointi projektin alkaessa on ollut 2 000 euroa. Näin ollen molempien projektien takaisinmaksuaika on 2 vuotta, eli niitä voitaisiin pitää yhtä edullisina. Takaisinmaksuajan menetelmä ei kuitenkaan ota huomioon, että toinen projekti tuottaa 2 vuoden jälkeen positiivisia kassavirtoja ja toinen negatiivisia. Näin vertailtaessa takaisinmaksuajan jälkeen positiivisia kassavirtoja kerryttävä projekti tulisi varmasti ennemmin valituksi, mutta käytetty menetelmä ei salli ottaa tätä seikkaa huomioon. Edellä kuvatulta ongelmalta voidaan välttyä, jos myös investoinnin kumulatiivinen kassavirta lasketaan korollisena ja siihen otetaan mukaan myös takaisinmaksuajan jälkeiset kassavirrat (Järvenpää ym. 2010, 344 -346).

### ***Investoinnin tuotto prosentti***

Investoinnin tuotto prosentti (*Return on Investment, ROI*) eli pääoman tuottoaste on yksinkertainen menetelmä, joka kertoo investoinnin tuottojen suhteen sen sitomaan pääomaan. Pääoman tuottoasteelle on myös toinen sovellus; pääoman keskimääräinen tuottoaste (*Accounting rate of Return, ARR*), jossa käytetään investoinnin keskimääräisesti sitomaa pääomaa. Tätä perustellaan investoinnin kulumisella, jolloin hankintavuonna tehty koko investointi ei varsinaisesti tuota seuraavien vuosien tuottoja. (Knüpfer & Puttonen 2009, 106.) Jos ROI on vähintään yrityksen asettaman tuottovaatimuksen suuruinen, on investointi kannattava (Tenhunen 2013).

Pääoman tuotto prosenttin kaava alkuperäiselle pääomalle:

$$ROI = \frac{\text{Investoinnin tuotot} - \text{Investoinnin kulut} - \text{Poistot}}{\text{Investoinni hankintameno}}$$

Pääoman tuotto prosentti keskimääräisesti sidotulle pääomalle:

$$ARR = \frac{\text{Investoinnin tuotot} - \text{Investoinnin kulut} - \text{Poistot}}{(\text{Investoinnin hankintameno} + \text{Jäännösarvo})/2}$$

Menetelmä on siitä ongelmallinen, että siinä ei huomioida rahan aika-arvoa, kun kaikkien vuosien kassavirtoja pidetään samanarvoisina. (Järvenpää ym. 2010, 346.) ROI ei myöskään kerro investoinnin riskisyydestä. Ilman ajankulun ja riskisyyden huomioimista on vaikea vertailla lyhyt- ja pitkäkestoisia projekteja keskenään. (Erdogmus, Favaro, Strigel 2004, 19.)

### 3.3 Laskentamenetelmien vertailu

Nettonykyarvoa (NPV) pidetään parhaana investoinnin kannattavuuden laskentamenetelmänä, koska se kertoo investoinnista saatavan arvonlisän. Useimmiten NPV:n hyötyjä verrataan sisäisen korkokannan menetelmään. Sisäisen korkokannan menetelmässä suurimman sisäisen koron antava investointi ei aina tuota parasta tulosta, mutta menetelmällä saadaan hyvää täydentävää informaatiota NPV:n laskennalle. (Järvenpää ym. 2010, 347.)

Nettonykyarvon menetelmän heikkous on kuitenkin siinä, että kassavirtojen määrittäminen on epävarmaa, eikä tulevaisuuden ennustaminen koskaan voi olla tarkkaa. Tämä ongelma koskee toki muitakin menetelmiä, mutta heikkoutta voidaan korvata käyttämällä herkkyysanalyysyjä ja simulointeja tai kasvattamalla investoinnin tuottovaatimusta. (Järvenpää ym. 2010, 348.)

Annuiteettimenetelmän hyötynä on, että se tarkastelee investoinnin aiheuttamia kassavirtoja vuositasolla. Menetelmän suhteelliset edut ovat kuitenkin pienemmät kuin NPV:n ja sisäisen korkokannan menetelmissä. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

Takaisinmaksuajan ja pääoman tuottoasteen menetelmiä ei suositella käytettäväksi ainoana menetelmänä päätösprosessissa, koska ne antavat yksipuolisen kuvan investoinnin kannattavuudesta. Takaisinmaksuajan perusmenetelmä ei ota huomioon investoinnin takaisinmaksuajan jälkeisiä

tapahtumia. Pääoman tuottoasteen menetelmän ongelma on, että siinä ei tarkastella investoinnin kassavirtoja. Lisäksi kumpikaan menetelmä ei ota huomioon rahan aika-arvoa. Menetelmät antavat hyvää täydentävää tietoa kehittyneemmille investointilaskentamenetelmille ja karsivat esitutkimusvaiheessa huonoimmat vaihtoehdot pois nopeasti. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

### 3.4 Investointilaskelmien käyttö yrityksissä

Investointilaskentamenetelmien käytöstä on tehty yrityksille kyselyitä, jotka osoittavat, että laskentamenetelmät ovat tärkeä apuväline investointipäätöksenteossa. Martikaisen vuonna 2002 tekemässä tutkimuksessa on tarkasteltu investointilaskentamenetelmien käyttöä suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuksessa selvisi, että käytetyimmät investointilaskentamenetelmät ovat takaisinmaksuaika, sisäisen korkokannan menetelmä ja nykyarvomenetelmä. (Martikainen & Martikainen 2009, 37, 39.)

Martikaisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että suurten ja pienten yritysten välillä oli eroja kannattavuuslaskelmien käytössä. Pienet yritykset käyttivät takaisinmaksuajan ja investoinnin tuottoprosentin menetelmiä. Suurten yritysten tärkeimmiksi mainitsevat menetelmät puolestaan olivat takaisinmaksuaika, nykyarvomenetelmä ja sisäinen korkokanta. Tästä voitiin päätellä, että investointiosaamisessa on eroja riippuen yrityskokoluokasta. Isoissa yrityksissä on enemmän resursseja panostaa taloushallinnon osaamiseen, mikä näkyy edistyneempien menetelmien käyttönä. (Martikainen & Martikainen 2009, 37, 39.)

## 4 CASE: INVESTOINTIOHJEISTUKSEN LAADINTA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osuus. Luku sisältää toimeksiantajayrityksen lyhyen esittelyn, tutkimustyön tulosten selvityksen ja johtopäätökset. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustelut niiden valintaan on käyty tarkemmin läpi luvussa 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.

### 4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona lahtelaiselle huonekalu- ja sisustusalan yritykselle, joka koostuu useasta konserniyrityksestä sekä lähipiiriyrityksistä. Lisäksi yrityksellä on liiketoimintaa myös Baltiassa, Ruotsissa, Norjassa ja Venäjällä. Konsernin emoyhtiön liikevaihto vuonna 2014 oli noin 130 miljoonaa euroa.

Yrityksen päätoimialaa on hyödykkeiden valmistaminen ja myynti kuluttajille sekä yritysasiakkaille. Yrityksellä on omia myymälöitä, joissa on saatavilla sekä oman tuotannon että muiden valmistajien tuotteita.

Yrityksen valmistamia tuotteita myydään myös useissa jälleenmyyjäliikkeissä.

Kuluttajille suunnattuja myymälöitä yrityksellä on Suomessa 30 ja vastaavasti yrityksille suunnattuja myymälöitä 25. Jälleenmyyjiä Suomessa on 48. Lisäksi yrityksellä on omat myymälät sekä useita jälleenmyyjiä Ruotsissa ja Norjassa. Venäjällä yrityksellä on kaksi myymälää sekä Baltian maissa kussakin yksi myymälä.

### 4.2 Aineiston hankinta ja käsittely

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka sisälsi 8 investointiprosessiin liittyvää teemaa sekä taustatietojen kartoituksen. Valitut teemat perustuivat investointiprosessista hankittuun teoreettiseen tietoon ja yrityksen vanhaan investointiohjeistukseen. Haastattelun avulla

haluttiin selvittää, mikä on kohdeyrityksen tämän hetkisen investointitoiminnan tilanne ja mitä uudelta investointiohjeistukselta odotetaan. Haastattelurunko muodostui seuraavista teemoista:

1. Taustatiedot
2. Investointitarve
3. Investoinnin käsite ja investointityypit
4. Investointiprosessi
5. Investoinnin budjetointi
6. Investointilaskelmat
7. Investointihankkeen hyväksyntä
8. Investoinnin kirjaamismenettely
9. Investoinnin seuranta

Haastattelussa (LIITE 1) käytettiin myös apuna teemoittain valmiiksi laadittuja tarkentavia kysymyksiä tarvittavan tiedon saamiseksi. Lisäksi aineistoa kerättiin käymällä vapaamuotoisempia lyhyitä keskusteluja yrityksen edustajan kanssa.

Haastattelu pidettiin joulukuussa 2015. Haastateltavana oli kohdeyrityksen talousosaston controller, joka on vahvasti tekemisissä yrityksen investointitoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastattelu järjestettiin rauhallisessa ja suljetussa tilassa, jotta mahdolliset häiriötekijät saatiin minimoitua ja varmistettua mahdollisimman luotettavan aineiston saaminen. Haastateltava sai tutustua kysymyksiin rauhassa ennen varsinaista haastattelua. Lisäksi haastateltavalle annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä haastatteluun liittyen sekä tuoda esille asioita, joita ei haastattelurungossa käsitelty. Haastattelutilanne oli mahdollista pitää mahdollisimman rentona, koska haastateltava ja tutkimuksen tekijä tunsivat toisensa entuudestaan.

#### 4.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastattelujen pohjalta saadut tutkimuksen tulokset. Luku on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa



käsitellään taustatietoja eli kohdeyrityksen investointitoiminnan ja investointiohjeistuksen tavoitteita sekä käydään läpi, miten yrityksessä kartoitetaan mahdolliset investointi-ideat. Toisessa alaluvussa avataan investoinnin käsitettä kohdeyrityksessä. Kolmas alaluku käsittelee yrityksen investointiprosessia.

#### 4.3.1 Taustatiedot

Ensimmäinen haastattelun teema koski taustatietojen selvitystä. Taustatietoina selvitettiin muun muassa kohdeyrityksen investointitoiminnan päämäärä, investointien merkitys yritykselle lähivuosina sekä investointiohjeistuksen tavoite. Osion tavoitteena oli ottaa selville, miksi ja ketä varten ohjeistus laaditaan.

Kohdeyrityksen investointitoiminnan tavoitteita ovat liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen ja tulevaisuuden liiketoimintaedellytysten ylläpito ja kehittäminen. Investointien merkitys tulee olemaan merkittävä tulevina vuosina, sillä yrityksen päätoimipaikassa Lahdessa on alkanut suuri tehtaan muutosprojekti, jossa on mukana useita ulkoisia yhteistyökumppaneita. Tämän takia myös investointiohjeen päivitys nähtiin tarpeelliseksi.

Ohjeistuksen tavoite puolestaan on havainnollistaa investointiprosessin kulku kohdeyrityksessä ja antaa selkeät ja ajantasaiset toimintaohjeet investointiprojektin valmisteluun, toteutukseen ja seurantaan. Investointiohjeistuksen avulla pyritään myös varmistamaan varojen käyttö oikeisiin ja kannattaviin kohteisiin. Lisäksi ohjeen tavoite on selkiyttää eri osapuolten roolit ja velvollisuudet investointiprosessissa.

Ohjeistus haluttiin tarkoituksella pitää mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, jotta se olisi kaikkien yrityksen työntekijöiden ymmärrettävissä. Tämän takia siihen ei haluttu laatia esimerkiksi tarkempia ohjeita investointibudjetin laadinnasta.

Kohdeyrityksessä tehdään jonkin verran investointitarpeiden ja -ideoiden kartoitusta. Mahdollisuus investointi-ideoiden kartoittamiselle on olemassa,

sillä yrityksessä otettiin syksyllä 2015 käyttöön järjestelmä, johon kaikki työntekijät voivat kirjata kehitysehdotuksia tai ideoita mistä tahansa yrityksen toimintaan liittyvästä asiasta. Järjestelmä on ollut toiminnassa niin vähän aikaa, että sen hyödyllisyydestä ei vielä ole näyttöä. Varsinaisia kannustimia investointi-ideoiden etsimiseen ei ole käytössä.

Investointiehdotusten arvostelusta ja kehittämisestä vastataan vastuualuekohtaisesti. Yrityksen tärkeimmät investointi-ideoiden lähteet ovat työntekijät ja ulkopuoliset yhteistyökumppanit.

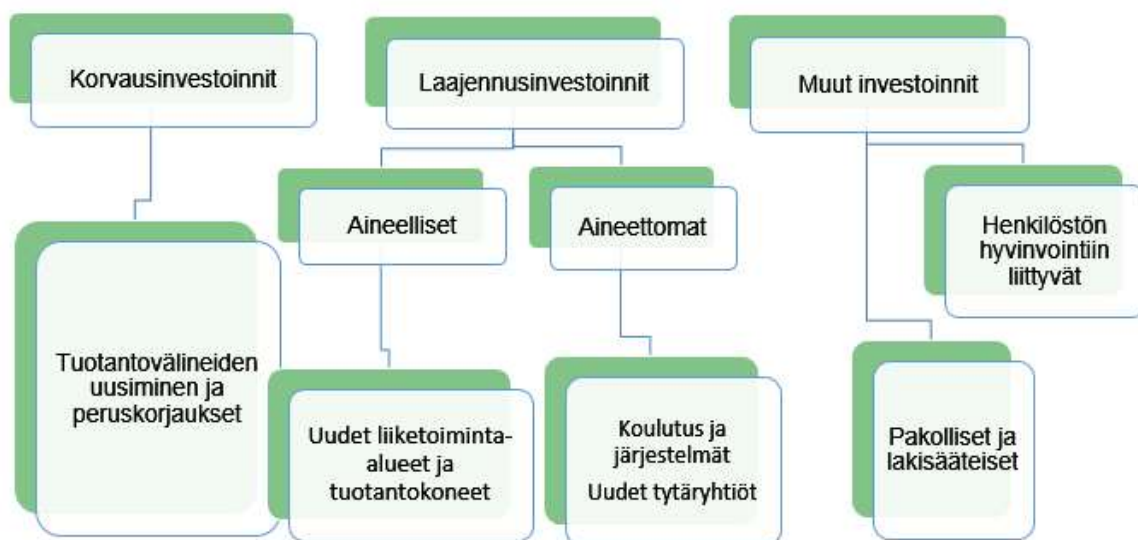
#### 4.3.2 Investoinnin käsite

Seuraavaksi selvitettiin investoinnin määritelmä yrityksessä sekä erilaisten investointien ryhmittely. Näiden asioiden määrittäminen on tärkeää muun muassa siksi, että tiedetään millaiset hankinnat käsitellään investointeina ja mitkä kertakuluina. Näin myös investointi-ideoita tekevät henkilöt osaavat arvioida, täytyykö ideasta tehdä investointiehdotelma vai jääkö idea investoinnin määritelmän ulkopuolelle.

Kohdeyrityksessä investointina pidetään yli kolmen vuoden ajan tuloa tuottavaa uutta hankintaa tai pitkävaikutteisista menoista, jonka taloudellinen vaikutusaika on vähintään kolme vuotta. Investoinnin ja kertakulun erottamisessa otetaan huomioon hankinnan hinta ja vaikutus alkuperäiseen arvoon. Yli 3 000 euron arvoiset hankinnat lasketaan investoinneiksi ja sen alle jäävät käsitellään kertakuluna. Jos hankinnalla on merkittävä vaikutus hyödykkeen alkuperäiseen arvoon, se lasketaan investoinniksi. Tällaisia ovat esimerkiksi lisäsiiven rakentaminen vanhaan rakennukseen, rakennuksen käyttötarkoituksen muutos esimerkiksi varastosta myymäläksi ja konelinjan merkittävä päivitys tai peruskorjaus.

Kuviosta 5 nähdään, että kohdeyrityksessä investoinnit jakautuvat korvausinvestointeihin, laajennusinvestointeihin ja muihin investointeihin. Korvausinvestointeihin sisältyy muun muassa kuluneiden tuotantovälineiden uusiminen ja peruskorjausmenot. Yrityksen laajennusinvestoinnit on jaettu aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisia laajennusinvestointeja ovat muun muassa uudet tuotantolaitokset ja

liiketoiminta-alueet, uudet rakennukset ja laitteet sekä kiinteistön käyttötarkoituksen muutokset, kuten varaston muuttaminen myymäläksi. Aineettomia laajennusinvestointeja puolestaan ovat muun muassa uusien liiketoiminta-alueiden tai yritysostojen liikearvo, uusien tytäryhtiöiden perustaminen, koulutus ja järjestelmät sekä uusia toimintoja sisältävät IT-ohjelmat.



KUVIO 5. Investointiryhmät kohdeyrityksessä.

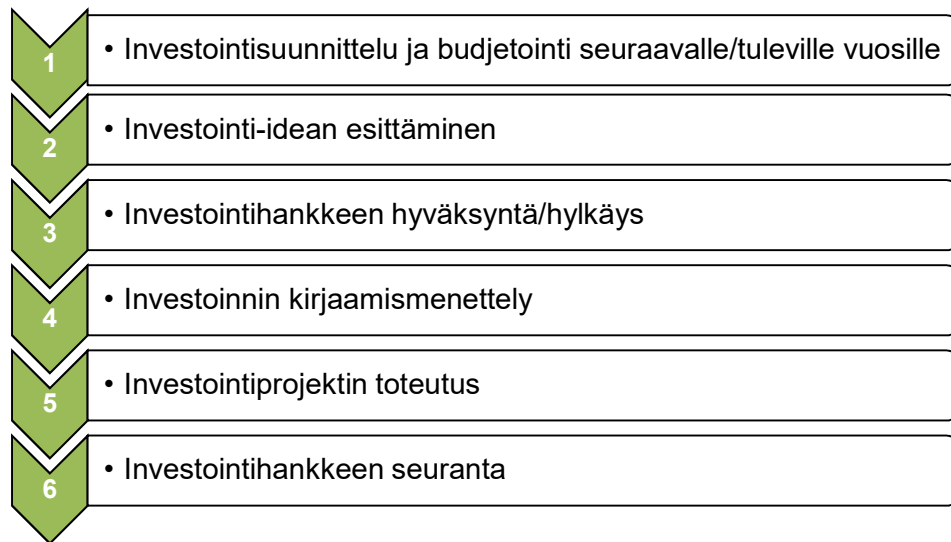
Muiden investointien ryhmään kuuluvat esimerkiksi lakisääteiset tai lakimuutoksista johtuvat investoinnit, henkilöstön hyvinvointiin liittyvät investoinnit sekä arvopaperit ja taidehankinnat.

#### 4.3.3 Investointiprosessi

Ennen investointiohjeistuksen laadintaa otettiin selvää yrityksen investointiprosessin vaiheista ja niiden sisällöstä. Prosessin vaiheiden selvittäminen auttaa yrityksen henkilöstöä ymmärtämään, mitä asioita investointiprojektiin liittyy.

Kun investointiprosessin vaiheet oli selvitetty, täsmennettiin eri vaiheiden sisältö ja toimintaohjeet kussakin vaiheessa. Seuraavaksi käydään läpi, mitä eri vaiheiden sisällöstä saatiin selville.

Kohdeyrityksen investointiprosessi on seuraava:



KUVIO 6. Kohdeyrityksen investointiprosessi

Vaiheessa 1 eli investointisuunnittelussa laaditaan suuntaviivat tulevien vuosien investoinneille ja budjetoidaan niihin käytettävät rahamäärät. Investointibudjetin teossa otetaan huomioon suunnitteilla olevat investoinnit sekä varaudutaan yllättäviin investointeihin.

Investointi-ideoiden esittely (vaihe 2) tapahtuu investoinnista riippuen joko lähimmälle esimiehelle, johtoryhmälle tai yrityksen hallitukselle. Investointi-idean esittelyvaiheessa tulee käydä ilmi investointiehdotuksen tarkat tiedot ja perustelut, investoinnin kannattavuuslaskelmat yrityksen omaan Excel -laskentapohjaan tehtynä sekä hankkeen mahdolliset yhteistyökumppanit.

Kannattavuuslaskelmat liittyvät merkittävästi vaiheeseen 2. Yrityksessä on käytössä oma Excel -taulukkolaskentapohja, johon syötetään investoinnin hankintameno, investoinnin tuottamat säästöt, lisätuotot ja lisäkustannukset. Laskentapohja on kaikkien työntekijöiden saatavissa yrityksen intrassa. Laskentapohja laskee syötetyistä lähtötiedoista investoinnin takaisinmaksuajan, nettonykyarvon, sisäisen korkokannan ja tuottoprosentin. Näiden tunnuslukujen avulla arvioidaan investoinnin kannattavuutta. Kannattavuuslaskelmat tehdään yli 10 000 euron suuruisista investoinneista. Pois luettavia ovat erittäin kiireelliset korjausinvestoinnit. Yrityksen tuottovaatimus investoinneille on 10 %.

Kannattavuuslaskelmista tarkastellaan erityisesti takaisinmaksuaikaa ja nettonykyarvoa. Yrityksessä suositetaan mahdollisimman lyhyttä takaisinmaksuaikaa ja nettonykyarvon on oltava suurempi kuin 0. Kannattavuuslaskelmilla on suuri merkitys erityisesti isojen investointien hyväksymisessä.

Vaiheessa 3 tapahtuu investointiehdotelman hyväksyntä tai hylkäys esitellyn aineiston ja kannattavuuslaskelmien perusteella.

Kohdeyrityksessä hyväksyntä on sen henkilön vastuulla, jolle investointi-idea on esitelty. Pienet, noin alle 10 000 euron arvoiset investoinnit voidaan hyväksyttää myyntijohtajalla tai myymäläpäälliköllä. Sitä suuremmat investointihankkeet viedään useimmiten yhtiön hallituksen tai johtoryhmän käsiteltäväksi. Investoinnin hyväksyntämenettely tosin voi joissain tapauksissa poiketa ohjeistetusta. Jos investointivaihtoehtoja on useita, valitaan luonnollisesti kannattavin vaihtoehto.

Vaiheessa 4 investointihanke on jo hyväksytty ja se kirjataan yrityksen kirjanpitoon. Yrityksellä on selkeä ohjeistus investointiin liittyvien laskujen kirjausmenettelystä sähköisessä laskujen hyväksymisjärjestelmässä sekä listaus kirjanpitäjän huomioon otettavista asioista ennen käyttöomaisuuskirjanpitoon viemistä. Myös ostolaskuihin vaadittavat tiedot tulee olla selvillä, jotta tilaaja osaa ilmoittaa ne tilauksen toimittajalle. Kohdeyrityksessä hyväksytyille investoinneille avataan kirjanpitoon investointikohtainen investointinumero. Kirjanpitäjät tarkistavat ennen investointinumeron luomista, että kyseessä on varmasti investointi eikä kertakulu. Lisäksi tarkistetaan investoinnin poistoaika- ja luokka, investoinnin hankintameno, arvioitu valmistumisaika ja kustannuspaikka.

Investointiprojektin toteutusvaiheesta ei tässä tutkimuksessa laadittu ohjeistusta, koska sitä ei katsottu kohdeyrityksessä selkeästi yleistettäväksi asiaksi. Toimintatavat riippuvat toteutettavasta investoinnista. Kun investointiprojekti on valmis, siitä tehdään ilmoitus kirjanpitoon ja investoinnista aloitetaan poistojen teko.

Kohdeyrityksessä investointihankkeiden seuranta tehdään satunnaisesti tarkkailemalla esimerkiksi investointihankkeen kulujen muodostumista. Talousosaston controllerit ja kyseessä olevan yksikön operatiiviset johtajat ovat vastuussa seurannasta. Pakollisten tai korvausinvestointien tuoton seuranta ei tehdä välttämättä lainkaan, koska niiden tavoite ei ole tuoton lisäys vaan toiminnan ylläpitäminen. Yrityksessä ei kuitenkaan ole käytössä vakiintunutta toimintamallia investointien seuraamiselle, joten tähän osioon ei paneuduttu ohjeistuksessa tarkemmin.

#### 4.4 Johtopäätökset

Tutkimus osoitti, että investointihanke vaikuttaa moniin asioihin yrityksen toiminnassa, minkä takia eri osa-alueiden merkitys toisiinsa nähden on oltava tiedossa projektin hallitsemiseksi. Investointiohjeistusta varten selvitettävien asioiden määrä voi kasvaa hyvinkin suureksi. Tämän takia ohjeistuksen tavoitteen määrittelyn havaittiin olevan tärkein vaihe ohjeistuksen laadinnassa. Tavoite ja kohderyhmä vaikuttavat merkittävästi investointiohjeistuksen sisältöön. Ohjeistuksesta jätettiin tarkoituksella pois kohdat, joita ei pidetty olennaisina.

Edellisessä luvussa esiteltyjen tutkimuksen tuloksena saatujen tietojen avulla pystyttiin laatimaan kohdeyritykselle uusi investointiohjeistus. Investointiohjeistuksen tarkoitus on antaa yritykselle työkaluja mahdollisimman kannattavan investoinnin toteuttamiseen eri tilanteissa.

Ohjeistus laadittiin yrityksessä aiemmin käytössä olleen vanhentuneen investointiohjeistuksen sekä haastateltavan työntekijän toiveiden ja teemahaastattelun pohjalta. Ohjeistuksen laadinnassa käytettiin myös apuna lähdekirjallisuutta. Ohjeistuksesta laadittiin ensin alustava versio, jota muokattiin lopulliseen muotoonsa yhdessä haastateltavan kanssa. Yrityksen on halutessaan mahdollista laajentaa tai muutoin muokata investointiohjeistusta. Seuraavaksi käsitellään johtopäätökset aihepiireittäin ja verrataan niitä kirjallisuudesta saatuun tietoon.

#### 4.4.1 Taustatiedot

Taustatietoina selvitettyissä asioissa ei havaittu merkittäviä kehityskohtia. Yrityksen näkemys investointiohjeistuksen tarkoituksesta vastaa hyvin kirjallisuudessa mainittua velvoitetta ohjeistuksen ajantasaisuudesta ja tietojen oikeellisuudesta. Kohdeyritykselle laaditun investointiohjeistuksen sisällysluettelo (LIITE 2) mukailee kuviossa 4 olevaa esimerkkiä investointiohjeistuksen sisällöstä. Ohjeistuksesta tuli esimerkkiin verrattuna suppea, mutta tämä selittyy yrityksen toiveella ohjeistuksen selkeydestä ja tiivyydestä. Yrityksessä haluttiin pitää ohjeistus tarkoituksenmukaisena, eikä antaa sen paisua liian suureksi. Kuten Puolamäki ja Ruusunen (2009, 134) toteavat, ohjeistuksen laajuus riippuu yrityksen koosta ja toimintaperiaatteista. Monissa yrityksissä ohjeistuksesta tehdään liian raskas, jolloin sitä joudutaan myöhemmin muokkaamaan luettavampaan muotoon. Tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä on tiedostettu tämä ongelma ja haluttu välttää ylimääräistä työtä myöhemmin.

Investointitarpeiden ja -ideoiden kartoituksessa havaittiin muutamia kehittämiskohtia. Investointitarpeiden kartoitusta ei tehdä yrityksessä kovin proaktiivisesti, mikä olisi Boydin (2013, 49) mukaan hyvin suositeltavaa kannattavien investointikohteiden löytämiseksi. Investointi-ideoiden etsintään ei myöskään ollut käytössä kannustimia. Kannustimien käyttö voisi edistää etsimään hyviä investointikohteita. Hyvää oli kuitenkin se, että yrityksessä on investointi-ideoiden keräämiseen tarkoitettu järjestelmä. Myös työntekijöiden nimeäminen tärkeimmiksi investointi-ideoiden lähteiksi osoittaa, että henkilöstöä kuunnellaan investointiasioissa.

#### 4.4.2 Investoinnin käsite

Kohdeyrityksessä on selkeä määritelmä investoinnille ja kertakululle sekä ohjeet niiden erottamiseksi. Tässä asiassa ei havaittu kehittämiskohteita.

Luvussa 2.1 käytiin läpi investointien ryhmittely neljään ryhmään. Kohdeyrityksessä investointiryhmiä on vain kolme. Laajennus- ja korvausinvestointien ryhmät vastaavat lähdemateriaalista saatua tietoa. Sen sijaan ryhmä kolme eli muut investoinnit, sisältää sekä pakollisten ja tuottamattomien investointien ryhmän että tutkimukseen ja tuotekehitykseen tähtäävien investointien ryhmän. Investointien ryhmittely on tarkoituksella suppeampi kuin kirjallisuudessa esitelty, koska siitä haluttiin mahdollisimman selkeä. Ryhmittelyn tiivistäminen saattaa antaa mahdollisuuden tulkinnanvaraisuuksiin, mutta tällä tavoin tehtynä se on kuitenkin tarkka ja täyttää tavoitteensa investointiohjeistuksessa.

#### 4.4.3 Investointiprosessi

Tulosten mukaan yrityksen investointiprosessi (kuvio 6) ei eroa merkittävästi kirjallisuudessa esitellyistä prosessimalleista. Vaiheet 2, 5 ja 6 vastaavat kuviossa 2 esiteltyä Raudasojan ja Suomelan investointiprosessimallia. Vaiheet 1, 3 ja 4 ovat kohdeyrityksen prosessissa nimetty eri tavoin kuin Raudasojan ja Suomelan mallissa. Vaiheissa on kuitenkin selkeä yhteys lähdekirjallisuuteen. Järvenpään ym. (2010, 333) mukaan investointiprosessimallit eroavatkin usein vaiheiden nimeämisen tai järjestyksen mukaan. Seuraavaksi käydään läpi johtopäätökset eri prosessivaiheista ja niiden yhteys ohjeistuksen sisältöön.

Ensimmäinen prosessivaihe on investointisuunnittelu ja investointien budjetointi tuleville vuosille. Tutkimuksen perusteella tämän vaiheen tarkka selostaminen investointiohjeistuksessa ei välttämättä ole tarpeen, koska budjetointi liittyy vahvasti talousosaston ja johtoryhmän toimintaan, ei niinkään koko henkilöstön. Mikäli tarkkaa kartoittamista tehdään, voidaan ohjeistuksessa käydä läpi investointitarpeiden kartoittamistavat ja henkilöt, jotka ovat vastuussa investointisuunnittelusta. Myös budjetoinnin vuosittaisesta aikataulusta ja tavoitteista voidaan mainita.

Investointi-ideoiden esittäminen kytkeytyy prosessin toiseen vaiheeseen. Laaditussa investointiohjeistuksessa mainitaan vaatimukset idean



esittelylle sekä se, kenelle investointi-ideat esitetään. Tästä kohdasta jäi vielä epäselväksi, millaiset ehdotukset esitellään suoraan yrityksen johtoryhmälle ja mitkä voidaan hyväksyttää esimiehellä. Näitä sääntöjä yrityksen edustaja aikoi pohtia erikseen talousjohtajan kanssa. Kehityskohteena tämä asia on merkittävä, sillä prosessin tehokkuuden säilyttämiseksi investointiehdotusten esittely tulee kohdistua oikeille henkilöille.

Vaiheessa kaksi laaditaan myös investointilaskelmat investointiesitystä varten. Tässä ei havaittu erityisiä kehityskohteita. Yritys käyttää useita eri laskentamenetelmiä kannattavuuden laskemiseksi. Tärkeimpänä mainittu nykyaikainen menetelmä on teoreettisesti hyväksytyin laskentamenetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmän käyttö tukee nykyaikaisempaa. Lisäksi yrityksellä on selkeä Excel -taulukkolaskentapohja, joka on kaikkien yrityksen työntekijöiden käytettävissä. Tulokset osoittavat, että ohjeistusta varten on selvitettävä tuottovaatimus investoinneille, käytössä olevat investointilaskentamenetelmät ja miten ne tehdään sekä mitä asioita niiden perusteella tarkastellaan.

Prosessin kolmannessa vaiheessa tapahtuu investointiehdotuksen hyväksyntä tai hylkäys. Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi selvitettäviksi asioiksi tässä vaiheessa nousevat investoinnin hyväksynnän tai hylkäämisen kriteerit, investointien hyväksynnästä vastaavat henkilöt ja euromääräisten hyväksymisvaltuuksien määrittäminen eri tasoilla työskenteleville henkilöille. Tämä vaihe sisältää paljon yrityksestä itsestään riippuvia menettelytapoja, joten lähdekirjallisuuteen vertaaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Ohjeistukseen saatiin määriteltyä yrityksen haluamat asiat.

Prosessivaiheessa neljä eli investoinnin kirjaamismenettelyssä havaittiin selkeä ero lähdekirjallisuudessa esitettyyn prosessimalliin (kuviot 2). Mallissa vaihe neljä koostuu investointipäätöksenteosta ja rahoituksen määrittämisestä. Kohdeyrityksessä päätöksenteko sisältyy jo vaiheeseen kolme. Rahoituksesta ei haluttu mainita tässä, sillä se liittyy olennaisesti yrityksen talousosaston toimintaan, jolla on oma ohjeistuksensa asiaan

liittyen. Sen sijaan ohjeistuksessa haluttiin tuoda ilmi, mitä tietoja investoinnista tarvitaan kirjanpitoon viemiseksi ja miten investointiin liittyvien laskujen käsittely hoituu sähköisessä laskujenkierrätysjärjestelmässä. Yritys koki näiden asioiden ohjeistamisen tärkeäksi, jotta kirjanpitäjille ei aiheudu lisätyötä väärin tietojen takia. Vaikka tämä vaihe eroaakin kirjallisuudessa esitellystä mallista, on vaihe silti tarkoituksenmukainen ja olennainen.

Prosessin vaiheessa viisi tapahtuu investointihankkeen toteutus. Vaiheen sisältö on vahvasti riippuvainen investoinnista, joten siitä ei koettu tarpeelliseksi tehdä muita mainintoja ohjeistukseen. Tämä päätös tuki investointiohjeen tavoitetta olla mahdollisimman selkeä ja tiivis. Tulos myös osoittaa, että investointiohjeistusta laadittaessa on pystyttävä arvioimaan tietojen tarpeellisuutta suhteessa ohjeen tavoitteeseen.

Tutkimustulosten mukaan yrityksessä ei tehdä systemaattista investointien seurantaa. Jos seurantaa tehdään, se liittyy usein investointihankkeen kulujen tarkasteluun. Hyvää on kuitenkin se, että yrityksessä on määräytyt henkilöt, jotka tekevät seurantaa. Seurantavaihe on kuitenkin mainittu yrityksen investointiprosessissa, joten ohjeistuksen kannalta kehityskohteenä havaittiin seurantasuunnitelman puutos. Suunnitelma helpottaisi yritystä muodostamaan yhtenäiset käytänteet investointien seurannalle ja tarkentaisi asiat, joita halutaan seurata. Kuten Järvenpää ym. (2010, 335) toteavat, seurannan tekeminen auttaisi yritystä tulevien investointien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimustyötä. Luotettavuuteen liittyvissä asioissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Validiteetti ilmaisee sitä, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa aihetta. Reliabiliteetti puolestaan kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Tilastokeskus 2016.) Osa tutkijoista on sitä mieltä, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät sovi

yhtä hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin kuin kvantitatiivisen. Monet ovatkin soveltaen luoneet omia termejä avuksi arviointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja haastateltavan vastauksista voitiin tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Tutkimuksen reliabiliteettia puolestaan lisää se, että tutkittava sai kertoa vapaasti oman näkemyksensä tutkimuksen aiheesta.

Haastattelu pidettiin yhdelle yrityksen talousosaston työntekijälle, joka on tekemisissä investointihankkeiden kanssa. Hänellä on kuitenkin kattava kokemus yrityksen toiminnasta ja talousasioista, joten voidaan uskoa saatujen vastausten olevan totuudenmukaisia ja relevantteja.

Kehitysehdotuksena näkisin useamman henkilön haastattelun esimerkiksi yrityksen tuotantopuolelta ja myynnistä. Eri puolilta organisaatiota haastateltaessa oltaisi saatu tietoa mahdollisista erilaisista käytänteistä tai käsityksistä yrityksen investointitoimintaan liittyen. Näin olisi voitu saada hyödyllisiäkin käytäntöjä ja ajatuksia investointiohjeistuksen toteuttamiseksi.

Tutkimuksen tuloksia ei voida täysin yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, sillä eri organisaatioilla on omat toimintatapansa investointiasioissa. Siitä huolimatta yritykset voivat saada tutkimuksesta hyötyä oman investointiohjeistuksensa suunnittelussa ja laadinnassa. Tutkimuksesta saadaan myös muille yhteisöille hyvää tietoa siitä, mitä ohjeistuksessa kannattaa vähintään huomioida.

## 5 YHTEENVETO

Tässä luvussa kootaan työn tarkoitus ja tavoite sekä esitellään tutkimuksen eteneminen ja keskeisimmät tulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset. Luku sisältää myös työn onnistumisen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tietoja kannattavaa investointitoimintaa tukevan investointiohjeistuksen laatimiseksi tarvitaan. Pääkysymyksen avuksi laadittiin seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Millaista kohdeyrityksen investointitoiminta on tällä hetkellä?
- Mikä on yrityksen investointitoiminnan tavoite ja investointiohjeistuksen tarkoitus?

Opinnäytetyön ohella laadittiin myös uusi investointiohjeistus toimeksiantajayritykselle. Aihe rajautui koskemaan vain reaali-investointeja. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja investointiohjeistus laadittiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa selvennettiin investoinnin käsitettä ja esiteltiin erilaiset investointiryhmät sekä tyypillinen investointiprosessimalli. Toisessa osassa käytiin läpi investoinnin kannattavuuden laskentaan käytettävät menetelmät. Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus oli case- eli tapaustutkimus, joka suoritettiin toimeksiantona lahtelaiselle huonekalu- ja sisustusalan yritykselle. Empiirisen osuuden materiaali kerättiin teemahaastattelulla yrityksen edustajalle, joka on tekemisissä investointipäätösten kanssa.

Lähdekirjallisuuden mukaan investointiohjeistuksen laajuuden määrittävät yrityksen koko ja toimintaperiaatteet. Tutkimus osoitti, että investointiohjeistuksen laatimiseksi on selvitettävä monia asioita, sillä investointihanke vaikuttaa laajalti yrityksen toimintaan. Tulosten perusteella havaitaan, että tärkein vaihe ohjeistuksen laadinnassa on tavoitteen määrittäminen. Tavoite vaikuttaa merkittävästi ohjeistuksen sisältöön.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että ohjeistusta varten tulee vähintään määritellä, mitä hankintoja pidetään investointina ja mitä kertakuluna. Näin erotetaan tehokkaasti milloin toimitaan investointiohjeen mukaan. Myös yrityksen investointiprosessin vaiheet sekä prosessin eri vaiheiden sisältö tulee selvittää. Prosessivaiheiden sisällöstä tulee tehdä kuvaukset ja toimintaohjeet kussakin vaiheessa.

Tutkimuksen perusteella kehityskohteita toimeksiantajayrityksen investointitoiminnassa ovat investointitarpeiden kartoitus ja investointien seuranta. Kumpaankaan ei laadittu systemaattista ohjeistusta, koska toimintatavat eivät ole vakiintuneet. Investointiohjeistukseen voitaisiin liittää tarkemmat käytänteet investointien seuraamiseksi, jotta seurantatietoa saataisiin hyödynnettyä tulevissa investointihankkeissa. Lisäksi ohjeistukseen olisi hyvä selkiyttää yrityksen investointiehdotelmien esittämiskäytäntöä, jotta tiedetään kenelle minkäkin tyyppiset investointiehdotukset esitetään.

Tutkimuksen avulla päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimus vastaa tarkoitustaan hyvin. Kehityskohteena tutkimuksen toteutuksessa nähdään useamman henkilön haastattelemisen, jolloin oltaisi saatu näkemyksiä yrityksen investointitoiminnasta eri puolilta organisaatiota. Voidaan kuitenkin luottaa siihen, että haastateltavalta saadut vastaukset ovat luotettavia ja totuudenmukaisia. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan täten pitää hyvinä.

Tutkimuksen aikana nousi esiin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita aiheeseen liittyen. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä tyytyväisyyskysely yrityksen henkilökunnalle, jossa selvitettäisiin heidän näkemyksensä yritykselle laaditusta uudesta investointiohjeistuksesta. Näin saataisiin yritykselle hyödyllistä tietoa siitä, mitä asioita ohjeistuksesta mahdollisesti puuttuu ja mitkä asiat on ohjeistettu hyvin. Lisäksi voitaisiin selvittää, kuinka paljon ohjeistusta käytetään ja ovatko siinä mainitut toimintaohjeet vakiintuneet laajalti käyttöön. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös selvittää yrityksessä syksyllä 2015 käyttöön otetun investointi-ideoiden

keräysjärjestelmän hyödyllisyyttä ja sen vaikutusta yrityksen investointitoimintaan.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimustulosten avulla saatiin uutta tietoa yrityksen investointitoiminnan ohjeistamista varten. Lisäksi teemahaastattelun ja lähdemateriaalin avulla saatiin onnistuneesti laadittua kohdeyritykselle uusi investointiohjeistus. Tutkimuksen avulla saatiin myös lisää tietoa yritysten investointikäytännöistä.

## 6 LÄHTEET

### Painetut lähteet

Etelälahti, P., Kangaspunta, M. Wallin, J. 1992. Investointi- ja pääomakustannuslaskennan opas. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. WSOYpro Oy.

Knüpfer, S., Puttonen, V. 2009. Moderni rahoitus. 4. uudistettu painos. Juva. WS Bookwell Oy.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki. Edita Prima Oy.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Leppiniemi, J., Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Martikainen M., Martikainen T. 2009. Rahoituksen perusteet. 7. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Puolamäki, E., Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit – Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Raudasoja, K., Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan – valtion viraston kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

## Elektroniset lähteet

Boyd G. 2013. Improving the capital investment process. Accountancy Ireland. October 2013, Vol. 45, Iss. 5, p. 49-51 [viitattu 4.1.2016].

Saatavissa ABI Inform Proquest Direct -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1475085703/fulltext?accountid=16407>.

Erdogmus, H., Favaro, J., Strigel, W. 2004. Guest Editors' Introduction: Return on Investment. IEEE Software. May-June 2004, Vol. 21, Iss. 3, p.18–22 [viitattu 27.10.2015]. Saatavissa ABI Inform Proquest Direct -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/215844111/fulltextPDF?accountid=16407>.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2016. Tuotanto ja investoinnit. [viitattu 3.4.2016]. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>.

Lankinen, A. 2009. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Herkkyyshanalyysi. [viitattu 11.4.2016]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/eetu/www.amk.fi/opintojaksot/500/1138278559722/1138279515236/1138279585712/1138283839148.html>

Leppiniemi J., Lounasmeri S. 2015. Yritysrahoitus. Helsinki. Talentum Media Oy. [viitattu 28.2.2016]. Saatavissa Talentum Fokus -kokoelmassa: [http://fokus.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/EADBGXGTBF#kohta:5.\(\(20\)RAHOITUKSEN\(\(20\)SUUNNITTELU\(\(20\)\(:Investoinnit\(\(20\)\(:Investointilaskelmat\(\(20\)](http://fokus.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/EADBGXGTBF#kohta:5.((20)RAHOITUKSEN((20)SUUNNITTELU((20)(:Investoinnit((20)(:Investointilaskelmat((20).

Metropolia ammattikorkeakoulu. 2015. Investoinnin takaisinmaksuaika. [viitattu 9.10.2015]. Saatavissa:

[http://users.metropolia.fi/~mikalem/investointilaskenta/6.%20Investoinnit\\_Takaisinmaksuaika\\_260913.pdf](http://users.metropolia.fi/~mikalem/investointilaskenta/6.%20Investoinnit_Takaisinmaksuaika_260913.pdf).

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi.



[viitattu 10.4.2016]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html)

Taloussanomat. 2016. Taloussanakirja. Hankintameno. [viitattu 8.4.2016].

Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/Hankintameno>

Tenhunen, M. 2013. Johdon laskentatoimi eri laskentatilanteissa. Johdon laskentatoimen koulu osa 4/10. [viitattu 27.10.2015]. Saatavissa:

<http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimi-eri-laskentatilanteissa>.

Tilastokeskus. 2016. Käsitteet ja määritelmät. Reliabiliteetti ja validiteetti.

[viitattu 10.4.2016]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Vierros, T. 2009. Investointilaskelmat. Aalto University Wiki. [viitattu

7.10.2015]. Aalto Yliopisto. Saatavissa:

<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/8.+Investointilaskelmat>.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelurunko.

#### Teemat ja tarkentavat kysymykset

##### Taustatiedot

- Yrityksen tiedot: koko, toimiala, työntekijöiden lukumäärä, sijainti, organisaatorakenne
- Haastateltavan asema yrityksessä
- Investointien merkitys yritykselle lähivuosina
- Yrityksen investointitoiminnan tavoitteet
- Investointiohjeistuksen tarkoitus yrityksessä

##### Investointitarve

- Miten yrityksessä kartoitetaan investointitarpeita ja -ideoita?
- Annetaanko yrityksessä ohjeita/kannustimia investointi-ideoiden etsimiseen?
- Onko yrityksessä henkilö, joka on vastuussa investointiehdotusten arvostelusta ja kehittämisestä?
- Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät investointi-ideoiden lähteet?

##### Investoinnin käsite yrityksessä

- Millaiset hankinnat katsotaan investoinneiksi ja millaiset kertakuluiksi?

##### Investointityypit

- Miten investoinnit ryhmitellään yrityksessä?
- Mitkä ovat eri investointityyppien ominaispiirteitä yrityksessä?

##### Yrityksen investointiprosessi

- Mitkä ovat yrityksen investointiprosessin vaiheet ja eri vaiheiden sisältö?

## Investoinnin budjetointi

- Laaditaan yksittäisestä investoinnista budjetti? Jos laaditaan, niillä tavoin?
- Mitkä menot lasketaan investoinnin hankintamenoon? Millaisia kuluja ei lasketa investoinnin hankintamenoon?

## Investointilaskelmat

- Mitä investointilaskentamenetelmiä investointien vertailussa ja taloudellisen vaikutuksen arvioinnissa käytetään?
- Laaditaanko harkittavista investointikohteista aina investointilaskelmia?
- Millaisissa tapauksissa investointilaskelmia ei laadita?
- Mitä muuta yritys ottaa huomioon investointilaskelmissaan? (tuloverot, epävarmuus, tappionvaara ym.)
- Onko investoinneille olemassa minimituottovaatimuksia ennen toteuttamiseen ryhtymistä?
- Onko investoinneille laadittu takaisinmaksuaikavaatimuksia ennen toteutukseen ryhtymistä?
- Mikä on investointilaskelmien vaikutus investointipäätöstä tehtäessä?

## Investointihankkeen hyväksyntä

- Miten investointiehdotukset esitellään yrityksessä? Mitä asioita investointiehdotuksen tulee sisältää, jotta sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä?
- Ketkä yrityksessä hyväksyvät investointeja ja millaiset hyväksymisvaltuudet heillä on?
- Mitä tekijöitä erityisesti tarkastellaan investoinnin hyväksymis- tai hylkäämisvaiheessa? Mitkä ovat perusteet investoinnin hyväksymiselle/hylkäämiselle?

### Investoinnin kirjaamismenettely

- Miten investointi viedään kirjanpitoon?
- Mitä tietoja investointiin liittyvällä kululaskulla tulee olla?
- Miten investointiin liittyvät kululaskut kirjataan?

### Investoinnin seuranta

- Miten yrityksessä hoidetaan investoinnin jälkiseuranta?
- Tehdäänkö taloudellisen vaikutuksen arviointia?
- Miten investointiprojektin toteutumista seurataan?
- Kuinka usein ja milloin yrityksen tarkkailu tapahtuu?
- Kuinka pitkälle ajalle tarkkailu ulottuu?
- Kuka on vastuussa investoinnin seurannan toteuttamisesta?

Tuleeko mieleenne vielä muuta yrityksen investointitoimintaan tai investointiohjeistukseen liittyvää?

LIITE 2. Toimeksiantajayritykselle laaditun investointiohjeistuksen sisällysluettelo.

Investointiohjeistus

Investoinnit	1
Tarkoitus ja tavoite	1
Investoinnin määritelmä	1
Investoinnit yrityksessä	2
Investointityypit yrityksessä	2
Investointiprosessi	4
Investointiprosessin vaiheet	4
Investoinnin budjetointi ja tuloslaskenta	4
Investointibudjetti	4
Investoinnin hankintameno	4
Poistot	5
Investointilaskelmat	5
Investointihankkeen hyväksyntä	6
Investoinnin kirjaamismenettely	6
Investointihankkeen seuranta	7