

Noora Tiihonen

KOHDEYRITYKSEN INVESTOINTIPROSESSIN KUVAAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

2017



KOHDEYRITYKSEN INVESTOINTIPROSESSIN KUVAAMINEN

Tiihonen, Noora
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 1

Asiasanat: investointiprosessi, investoinnit, investointilaskentamenetelmät

Opinnäytetyön aiheena oli investoinnit ja investointiprosessi. Tavoitteena oli selvittää, mitä toimintatapoja toimeksiantajayrityksellä on investointien suhteen, ja laatia prosessimalli investointien tueksi. Toimeksiantajana toimi satakuntalainen sähköalan yritys. Yrityksellä ei ollut selkeää prosessia, jota noudattaa. Tämä tuotti hankaluuksia yrityksen henkilöstölle. Prosessimallin lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli laatia opas investoinneista ja investointiprosessista. Malli ja opas laadittiin yrityksen henkilöstölle selkeyttämään investointien hankintaa.

Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista aineistonkeruumenetelmää. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa teemoina käytettiin teoriaosuudessa esitetyn investointiprosessin vaiheita. Haastattelulla pyrittiin vertaamaan toimeksiantajan investointiprosessia teoriaosuudessa esitettyyn malliin. Haastattelu toteutettiin yrityksen tiloissa ja haastateltavana toimi yrityksen talouspäällikkö.

Teemahaastattelulla saatiin selville, että yrityksellä on tiettyjä toimintatapoja, joita he noudattavat investointiprosessissa. Prosessi ei kuitenkaan ole selkeä koko yrityksen henkilöstölle. Yrityksen prosessi poikkesi teoriassa esitetystä prosessista. Poikkeamia oli muun muassa kannattavuustarkastelun ja rahoituspäätösten sijainnissa prosessissa verrattuna teoriaosuudessa esitettyyn investointiprosessimalliin. Yrityksen investoinnit eivät yleensä ole rahallisesti suuria. Tämä vaikuttaa investointiprosessin suppeuteen.

Haastattelun ja muun tiedonkeruun pohjalta laadittiin toimeksiantajalle investointiprosessimalli ja opas. Prosessimalli ja opas on tarkoitettu käytettäväksi, kun yritys aikoo toteuttaa investointeja. Oppaasta yrityksen henkilöstö voi tarkastaa, miten investointien kanssa toimitaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yrityksen prosessia, jotta mahdollinen prosessin kehitystyö jää yritykselle itselleen.

DESCRIBING INVESTMENT PROCESS IN THE TARGET COMPANY

Tiihonen, Noora

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

November 2017

Number of pages: 53

Appendices: 1

Keywords: investment process, investments, methods for investment calculations

The theme of the thesis was investments and investment process. The aim was to find out what procedures the target company has concerning investments and to create a process model to support investments. The client was an electric company in Satakunta. The company did not have a clear process to follow, which created difficulties among the personnel. Besides the process model the aim of the thesis was to draw up a guide for investments and the investment process. The model and the guide were created for the personnel to clarify how to make investments.

To gather material the qualitative method was used in the thesis. A theme interview was chosen to be the method. In the theme interview the phases of investment process presented in the theoretical part were used as the themes. The interview aimed at comparing the client's investment process with the model in the theoretical part. The interview was carried out in the company's premises and the interviewee was the financial manager of the company.

With the theme interview it was discovered that the company had certain procedures they follow in the investment process. However, the process was not clear to whole personnel. The process deviated from the process presented in theory. There were deviations in the process in the place of profitability control and financial decisions compared with the investment model presented in the theoretical part. In general, the investments in the company are not financially huge, which has an impact on the narrow investment process.

Based on the interview and other gathered information a model and a guide for the investment process were drawn up for the client. The model and the guide are intended to be used when the company is going to make investments. The personnel can check in the guide how to proceed with investments. The aim of the thesis was to describe the company's process, so possible process development is left for the company itself.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHTI INVESTOINTIA.....	8
2.1	Johdatus investointeihin.....	8
2.2	Investointien suunnittelu.....	9
2.3	Investointien luokitukset.....	10
2.3.1	Hyödyn mukainen luokittelu.....	11
2.3.2	Investointiprojektin koon mukainen luokittelu.....	13
2.3.3	Investointiprojektien riippuvuuden asteen mukainen luokittelu.....	13
3	INVESTOINTIPROSESSI.....	14
3.1	Liiketoimintaprosessin kehittäminen.....	14
3.2	Investointiprosessimalli.....	16
4	INVESTOINNIN KANNATTAVUUS.....	23
4.1	Investointien kannattavuuteen liittyvät tekijät.....	23
4.2	Investointilaskentamenetelmät.....	25
4.2.1	Nettonykyarvomenetelmä.....	25
4.2.2	Takaisinmaksuajan menetelmä.....	26
4.2.3	Sisäinen korkokannan menetelmä.....	27
4.2.4	Pääoman tuottoaste.....	28
4.3	Investointilaskentamenetelmien käytön yleisyys.....	28
4.4	Epävarmuus investointilaskelmissa.....	30
5	AINEISTONKERUUN TOTEUTUS.....	31
5.1	Toimeksiantaja.....	31
5.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	32
5.3	Haastattelun toteutus.....	33
6	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET.....	35
6.1	Yrityksen investoinnit.....	35
6.2	Investointitarve ja alkukartoitus.....	36
6.3	Kannattavuustarkastelu ja rahoituksen ratkaisu.....	37
6.4	Päätöksenteko ja investoinnin toteutus.....	38
6.5	Yhteenveto teemahaastattelusta.....	39
7	INVESTOINTIPROSESSIN JA OPPAAN LAADINTA.....	41
7.1	Investointiprosessimallin laadinta.....	41
7.1.1	Teemahaastattelun analysointi.....	41
7.1.2	Yrityksen investointiprosessin kuvaus.....	45
7.1.3	Investointiprosessin kehitysideoita.....	47

7.2 Oppaan laadinta	48
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
LÄHTEET	52
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Onnistuneet investoinnit tukevat yrityksen kehitystä. Epäonnistuneet investoinnit voivat kaataa varsinkin pienen yrityksen koko toiminnan. Epäonnistumisia voidaan välttää esimerkiksi kunnollisella investoinnin kannattavuustarkastelulla. Kannattavuustarkastelu on yksi osa investointiprosessia, johon kuuluu useita eri vaiheita. Yrityksellä tulisi olla selkeä investointiprosessi, jota noudattaa, jotta investointien hankinta olisi sujuvampaa ja epäonnistumiset vältettäisiin.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään investointeja ja investointiprosessia. Tavoitteena on laatia kohdeyritykselle investointiprosessimalli. Tarkoituksena on tehdä kuvaus investointiprosessista, jota kohdeyritys pystyy hyödyntämään. Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä selkeää investointiprosessia, jota kaikki pystyisivät noudattamaan. Investointiprosessimalli tukisi investointien hankintaa ja kaikkien olisi helpompi noudattaa prosessia. Kohdeyrityksenä toimii satakuntalainen sähköalan yritys. Opinnäytetyön aihe tuli kesätyöpaikan kautta.

Prosessikuvauksen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tehdä informatiivinen opas investoinneista ja investointiprosessin kulusta yrityksen henkilöstölle. Ongelmana on, ettei kaikille ole selvää, miten investointi tehdään tai miten prosessi etenee. Selkeä ohjeistus olisi tarpeellinen yrityksen henkilöstölle. Jotta yrityksen henkilöstö pystyisi noudattamaan investointiprosessimallia, tulee heillä olla käsitys, mitä investoinnit ovat ja mitä mihinkin investointiprosessin vaiheeseen kuuluu. Investointiprosessi muuttuu sujuvammaksi, kun siinä osallisena olevat henkilöt tuntevat investointien luonteen ja prosessin paremmin.

Investointien käsittely opinnäytetyössä ei ole tavatonta, vaan aiheesta löytyy useita eri töitä. Investointiprosessi kuitenkin räätälöidään kohdeyritykselle sopivaksi, joten se ei ole samanlainen kuin muissa opinnäytetöissä. Aihe on myöskin ajankohtainen, koska on uutisoitu, että yritysten investointien määrä on kasvussa Suomen talousnousun tähden (Vänskä 2017). Opinnäytetyö on hyödyllinen kohdeyritykselle, koska investointiprosessin kulku helpottuu, kun henkilöstö tuntee sen ja tällöin tulevat investoinnit on helpompi toteuttaa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Työn lopputuloksena syntyy opas investoinneista ja kuvaus investointiprosessista kohdeyrityksen henkilöstölle. Oppaan tarkoitus on ohjeistaa henkilöstöä investointitilanteissa. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Haastateltavana toimii kohdeyrityksen talouspäällikkö.

2 KOHTI INVESTOINTIA

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin, mitä investoinnit ovat. Luvussa kerrotaan myös investointien suunnittelusta ja niiden luokittelusta. Nämä tiedot antavat hyvän yleiskuvan investoinneista ja helpottavat investointiprosessin ymmärtämistä.

2.1 Johdatus investointeihin

Investointi on suurehko rahasumma, joka sijoitetaan suhteellisen pitkäksi aikaa tiettyyn kohteeseen. Koska yritykset maksavat menoja saadakseen tuloja, investointina voitaisiin pitää kaikkia menoja, joita yritykset maksavat tulojen saamiseksi. Sen käsite kuitenkin rajataan koskemaan niitä menoja, jotka ovat rahamäärältään suuria ja joissa tulon odotusaika on pitkä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 206.) Investointiin liittyvästä rahankäytöstä seuraa yleensä sarja yksittäisiä tuloja sekä investoinnin käyttöön ja ylläpitämiseen liittyviä kassatuloja ja -menoja (Leppiniemi 2009, 15). Niiden tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi pääomia sitova luonne, riskit, useiden vuosien aikana kertyvät tulot ja suuri merkitys liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23).

Yleisimpiä investointeja ovat muun muassa rakennusten, maan, koneiden, laitteiden ja muiden tuotantovälineiden hankinta liiketoimintaa varten. Ne voivat olla myös aineettomia, kuten esimerkiksi sijoitus tutkimukseen tai tuotekehitykseen. Tuotannon aloitus tai lisääminen on yleensä investointien perimmäinen tarkoitus. Tavoitteita voi olla myös esimerkiksi tuotannon tehostaminen, työnteon helpottaminen ja ympäristökuormituksen vähentäminen. (Jylhä & Viitala 2014, 314.)

Investoinnin hankintameno kirjataan tavallisesti tilinpäätöksessä poistoilla vähennettynä taseeseen. Taseessa investoinnit esitetään pysyvien vastaavien ryhmänä. Investoinnit tulee jakaa aineellisiksi ja aineettomiksi hyödykkeiksi sekä sijoituksiksi. (Leppiniemi 2009, 15.) Tyypillisesti investoinnin tuottoaika on vuodesta eteenpäin (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 329).

Alkuvuonna 2017 raportoitiin, että Suomessa yritysten investoinnit eivät olleet vielä yltäneet finanssikriisiä edeltävien vuosien lukemiin. Aallonpohja oli kuitenkin ohitettu: suomalaiset yritykset investoivat vuonna 2016 enemmän kuin edellisenä kolmena vuotena. (Rajala & Aaltonen 2017.) Elokuussa 2017 kone- ja laiteinvestointien rahallinen määrä oli jo korkeampi kuin ennen finanssikriisiä. Kaksi kolmasosaa kaikista kiinteistä investoinneista oli investointeja koneisiin ja laitteisiin. Suomen talouden nousu on heijastunut yritysten tekemien investointien rahalliseen määrään. Tutkimus ja tuotekehityksen investoinnit kuitenkin tulevat laskelmaan tänä vuonna. (Vänskä 2017.)

Kansantaloudessa investoinneilla on tärkeä tehtävä, koska niiden avulla muun muassa luodaan uusia työpaikkoja, siirretään vaarallisia työtehtäviä ihmisiltä koneille, luodaan kasvumahdollisuuksia sekä edistetään yhteiskunnan kehitystä. Taas heikot investoinnit hidastavat pääomien kiertoa ja taloudellista kehitystä, koska väärät investoinnit ovat sitoneet pääomia tuottamattomiin kohteisiin. (Haverila, Kouri, Miettinen & Uusi-Rauva 2009, 195.)

2.2 Investointien suunnittelu

Tarve investoinnille voi johtua esimerkiksi koneiden taloudellisesta vanhentumisesta. Investointitarpeiden tulisi ohjata, mitä investointikohteita aletaan tutkia. Suuremmissa yrityksissä kohteiden etsiminen on jatkuvaa, toisin kuin pienissä voimavarojen niukkuus on rajoittavana tekijänä. Investoinnit tulee suunnitella tarkkaan ennen niiden toteuttamista. Väärät, väärin ajoitetut tai epäonnistuneet investoinnit voivat kaataa koko yrityksen. Lisäksi liian suuret investoinnit verrattuna yrityksen kokoon, voivat vaarantaa koko yrityksen liiketoiminnan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 206-207.)

Investointipäätökset ovat osa yrityksen strategiasuunnitelmaa. Investointeja suunniteltaessa tulee ottaa erityisesti huomioon sen pitkä pitoaika ja, että investointi on mahdoton tai todella vaikea perua. (Knott 1998, 31.) Investointien taloudelliseen suunnitteluun tulee kiinnittää paljon huomiota, koska investoinneista aiheutuu usein suuria perushankinta- ja käyttökustannuksia (Kotro 2007, 115).

Investointeihin liittyy vahvasti kaksi käsitettä: niukkuus ja valinta. Yrityksen tulee kohdentaa niukat resurssit järkeviin investointikohteisiin, koska heikot investoinnit sitovat niukat pääomat tuottamattomiin kohteisiin. Sijoitetut pääomat ovat pois muualta ajallisesti pitkän ajan. Suurten ja merkittävien investointien ajoitus tulisi olla oikea, mutta tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja talous voi äkillisesti muuttua. Silti jo investointia suunniteltaessa kustannukset ja tuotot olisi pystyttävä laittamaan oikeaan suhteeseen. Huomio tulisi myös kiinnittää kassavirtojen ajoittumiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 206-207.)

Suunnittelu on hyvin tärkeä osa investointiprojektia. 10-15 % kokonaiskustannuksista menee projektiin suunnitteluun. Tässä vaiheessa lähes kaikki loput 85-90 % kustannuksista sidotaan projektiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 211.) Tuottojen ja kustannusten jakautuminen usealle eri vuodelle kuitenkin hankaloittaa investointien taloudellista tarkastelua. Tämän takia suunnittelussa avustavissa laskelmissa otetaan huomioon ajan vaikutus rahan arvoon laskentakorkokannan avulla. Laskentakorkokannan suuruuteen vaikuttavat esimerkiksi investoinnin riskitaso, inflaatio ja oman ja vieraan pääoman suhde. (Kotro 2007, 115.)

Teorialähteissä investointien suunnitteluprosessi on samankaltainen kuin itse investointiprosessi. Investointiprosessi esitellään luvussa 3. Suunnittelun apuna olevat investointilaskentamenetelmät esitellään tarkemmin luvussa 4.

2.3 Investointien luokitukset

Investointien tyypillisiä piirteitä, kuten pääomia sitova luonne, riskit, useiden vuosien aikana kertyvät tulot ja suuri merkitys liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta, voidaan käyttää apuna niiden luokittelussa (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23). Investointeja luokitellaan finanssi- ja reaali-investointeihin. Finanssi-investoinnit ovat raha- tai osakemarkkinoilla tehtyjä investointeja, jolloin rahaa sijoitetaan hankkimalla esimerkiksi obligaatioita. Reaali-investoinnit ovat investointeja pitkäaikaisiin tuotannontekijöihin. (Järvenpää ym. 2010, 329.) Tyypillisiä reaali-investointeja ovat toimitilojen, koneiden ja laitteiden hankinta, markkinointikanavien luominen sekä tuotekehitys. Henkilöstön

koulutus on myös yksi esimerkki investoinnista. (Haverila ym. 2009, 195.) Tämä opin-
näytetyö käsittelee reaali-investointeja.

Seuraavissa väliluvuissa on esitelty kolme reaali-investointien luokittelutapaa. Inves-
tointeja voidaan luokitella suppeasti, esimerkiksi pelkästään tuotto- ja kiireellisyys-
vaatimusten perusteella (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 210). Suppean luokittelun li-
säksi investointeja voidaan luokitella laajemmin. Laajoja luokittelutapoja on esimer-
kiksi hyödyn, investointiprojektin koon, kassavirtatyypin ja investointiprojektien riip-
puvuuden asteen mukainen luokittelu. Näistä luokittelutavoista tullaan esittelemään
muut, paitsi kassavirtatyypin mukaan jaottelun. (Niskanen & Niskanen 2007, 295.)

2.3.1 Hyödyn mukainen luokittelu

Yksi keskeisistä luokittelutavoista on hyödyn mukainen luokittelu. Hyödyn mukainen
luokittelu vaikuttaa merkittävästi investointipäätöksiin ja investointien toteutustapaan.
Investoinnille määrätty ryhmä vaikuttaa investoinnin tuottovaatimukseen. Myös suun-
nitteluprosesseissa ja investointien hallinnassa, kuten jälkiseurannassa, voi olla muu-
toksia ryhmien välillä. Reaali-investoinnit luokitellaan hyödyn mukaisesti pakollisiin
ja muihin tuottamattomiin investointeihin, laajennusinvestointeihin, korvausinvestoin-
teihin, sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen tehtäviin investointeihin. (Järvenpää ym.
2010, 329.) Ryhmille on annettu suuntaa antavat tuottovaatimukset, jotka on myös
esitelty seuraavissa kappaleissa.

Pakolliset investoinnit perustuvat yleensä lakeihin ja määräyksiin (Neilimo & Uusi-
Rauva 2014, 210). Lisäksi ne liittyvät yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen.
Yhteiskuntavastuu voidaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen.
Taloudellisen vastuun investointi voi olla esimerkiksi yleishyödyllisten palveluiden
tason nostaminen, sosiaalisen vastuun investointi voi olla henkilöstön työturvallisuus-
den parantaminen ja ympäristövastuun investoinneilla pyritään esimerkiksi vähentä-
mään tehtaiden päästöjä. (Järvenpää ym. 2010, 331.) Tällaiset investoinnit eivät vaadi
laskelmia, koska investointi on pakko toteuttaa. Investointeja suunniteltaessa on kui-
tenkin hyvä ottaa taloudellisuus huomioon ja pyrkiä minimoimaan kulut. (Niskanen &
Niskanen 2007, 296.) Pakollisilla investoinneilla ei ole myöskään tuottovaatimusta
juuri niiden pakollisuuden tähden (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 210).

Laajennusinvestoinnit ovat strategian suhteen merkittäviä. Niillä tarkoitetaan nykyisten tuotteiden valmistamiseen käytetyn tuotantokapasiteetin lisäämistä tai laajentamista kokonaan uusille tuotesegmenteille ja markkina-alueille. Investointi tarvitsee sitä huolellisempaa suunnittelua, mitä strategisempi muutos tulee olemaan. Tärkeitä analysoitavia tekijöitä laajennusinvestoinneissa ovat muun muassa tuotteiden ja palveluiden kysynnän analysointi, kilpailijoiden toiminnan vaikutusten arviointi ja markkinatilanteen muuttuminen. (Järvenpää ym. 2010, 330.) Ihanteelliseksi tuottovaatimukseksi tälle investointiryhmälle on asetettu 25 % (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 210). Tuottovaatimus on korkea, koska varsinkin uusien markkina-alueiden valtaaminen on hyvin korkeariskistä. Yritys voi kärsiä suuria tappioita, jos uuden markkina-alueen valtaaminen ei menekään suunnitelmien mukaisesti.

Korvausinvestoinnit ovat mahdollisesti suurin investointityyppi. Korvausinvestoinneilla voidaan uudistaa yrityksen kulunutta tai vahingoittunutta käyttöomaisuutta. Kun käyttöomaisuus kuluu tai vahingoittuu, investointi on lähes rutiininomainen eikä yleensä vaadi raskasta suunnitteluprosessia. Näissä tilanteissa tulee kuitenkin miettiä, että milloin korvataan ja millä. Kun korvausinvestoinnilla pyritään alentamaan kustannuksia, tämä vaatii tarkempaa suunnitteluprosessia, kuin kuluneen tai vahingoittuneen käyttöomaisuuden korvaaminen. (Knott 1998, 31; Niskanen & Niskanen 2007, 295.)

Korvausinvestoinnit, kuten myös pienet laajennusinvestoinnit, ovat esimerkki operatiivisista investoinneista. Operatiivisia investointeja rahoitetaan usein tulorahoituksella. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23.) Uusintainvestoinneille, eli koneiden ja laitteiden peruskorjauksille ja uudestaan hankinnoille, tuottovaatimus on 12 %. Investoinnit, jotka alentavat kustannuksia, on asetettu korkeampi tuottovaatimus, joka on 15 %. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 210.)

Viimeinen ryhmä hyödyn mukaan luokittelussa on investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Niillä on suuri vaikutus yrityksen menestykseen, varsinkin tietyillä toimialoilla. Investointikohteen valinnassa tulee olla mahdollisimman objektiivinen. Esimerkiksi teknologia-alalla tuotteiden on oltava innovatiivisia ja muista erottuvia. Tutkimus- ja tuotekehitysinvestointien analysointi laskelmien avulla on haastavaa, koska

niistä tulevat tuotot ovat riskialttiita ja vaikeasti ennustettavia. (Knott 1998, 31; Niskanen & Niskanen 2007, 296.)

2.3.2 Investointiprojektin koon mukainen luokittelu

Hyödyn mukaisen luokittelun lisäksi investointeja voidaan luokitella investointiprojektin koon mukaisesti. Tässä luokittelutavassa luokitteluryhmät ovat suuret projektit, säännönmukaisesti toistuvat investoinnit ja pienet projektit. Suurilla projekteilla on iso merkitys yritykselle ja niissä on tyypillisesti suuri investointimeno. Ne edellyttävät muodollista investointianalyysia. Toinen koon mukaisen luokittelun ryhmä on säännönmukaisesti toistuvat investoinnit, joilla on yleensä suuria projekteja pienempi investointimeno. Tällaiset investoinnit ovat usein korvausinvestointeja, joilla pidetään nykyinen tuotantokapasiteetti ennallaan. Ne eivät tarvitse aina muodollista analysointia. Viimeinen ryhmä eli pienet projektit, eivät vaadi usein lainkaan analysointia juuri pienen koon tähden. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstön kahvihuoneen saneeraus. (Niskanen & Niskanen 2007, 297.)

2.3.3 Investointiprojektien riippuvuuden asteen mukainen luokittelu

Investoinnit saattavat olla riippuvaisia toisistaan, joka vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti investoinneista saatuihin tuloihin. Riippuvuusasteen mukaisessa luokittelussa voidaan investoinnit luokitella kolmeen eri luokkaan: toisensa poissulkevat, toisiaan täydentävät sekä substituutit investoinnit. (Niskanen & Niskanen 2007, 298.)

Kun kahden eri investoinnin samanaikainen toteuttaminen on mahdotonta, on kyse toisensa poissulkevista investoinneista. Niskanen ja Niskanen (2007, 298) ovat esimerkkinä maininneet Aaltosen kenkätehtaan, johon rakennettiin vuokra-asuntoja. Tämä investointi poissulki sen, että kiinteistöä voitaisiin käyttää toimitiloina. Toisiaan täydentävät investoinnit parantavat toistensa odotettua tuottoa. Esimerkiksi kahvilan perustaminen huoltoasemalle houkuttelee enemmän ihmisiä tankkaamaan autojaan yhteisellä pysähdyspaikalla. Substituutti-investoinneista on kyse, jos investointi alentaa toisen investoinnin tuottoa. Esimerkiksi uusi puhelinmalli alentaa vanhan mallin tuottoa.

3 INVESTOINTIPROSESSI

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” Näin Laamanen (2001, 19) määrittelee sanan prosessi. Sanaa prosessi voidaan käyttää eri merkityksissä. Prosessina voidaan ymmärtää mikä tahansa muutos tai kehitys, esimerkiksi muutos-, oppimis- ja kasvuprosessi. Sanaa voidaan myös käyttää, kun kuvataan mitä tahansa toimintaa, kuten neuvotteluprosessia. Tässä opinnäytetyössä kuvataan toimintaa. Toiminta, jota kuvataan, on investointien toteutus.

Prosessien tehtävänä organisaatiossa on kuvata toiminnan logiikka. Prosessikuvausten avulla koitetaan ymmärtää sitä, mikä on kriittistä yrityksen keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ei riitä, että ymmärtää prosessia, vaan pitää myös pystyä toteuttamaan sen tärkeät tehtävät. Tähän tarvitaan muun muassa tietojärjestelmiä, työohjeita ja työkaluja. Ohjekirjan ei tule olla liian vaikeaselkoinen, koska silloin ohjeita on vaikea hyödyntää prosessin eri vaiheissa. Käytännön tilanteessa sopiva dokumenttituki on hyväksi, koska ammattilainenkin tarvitsee työkaluja työssään. (Laamanen 2001, 37.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeyritykselle investointiprosessimalli. Tässä luvussa on perehdytty tarkemmin investointiprosessin kulkuun ja siihen, miten prosessia voitaisiin kehittää.

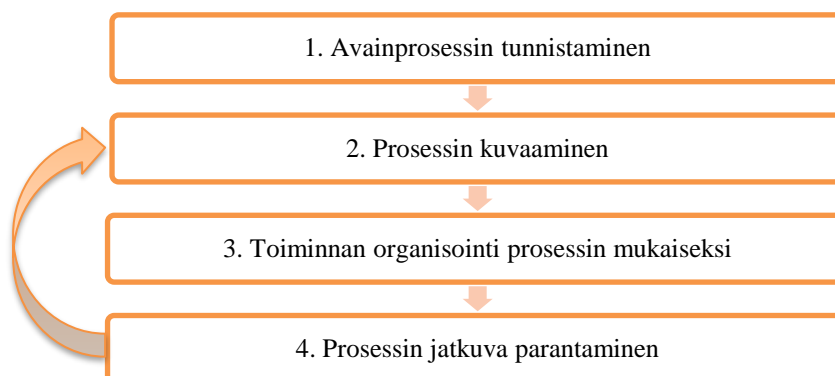
3.1 Liiketoimintaprosessin kehittäminen

Prosessi on muuttuva ja se tarvitsee jatkuvaa tarkkailua ja mahdollista parantamista. Tarve muutokselle on olemassa, kun nykyistä toimintamallia ei pystytä enää jatkamaan ilman ongelmia. Prosesseja ei lähdetä muuttamaan turhaan, vaan siihen on yleensä pätevä syy. Syyt voivat olla ulkoisia ja sisäisiä taustatekijöitä. Ulkoinen syy voi olla muun muassa taloudellinen, liiketoiminnallinen tai sosiaalinen. Sisäiset syyt taas voivat olla esimerkiksi tavoitteet, toimintoketjut, johtaminen ja visiot. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun taustatekijöitä voi olla useampi kuin yksi. (Martola & Santala 1997, 14, 16.)

Kun kehitetään prosessia, muutoksen tulisi olla nopeaa ja hallittua (Digman www-sivut 2017). Kehittäminen tulisi olla jatkuvaa eikä jäädä kertatyöksi. Myöskin vaikutusten mittaaminen tulisi olla jatkuvaa. Kehittämisen laajuus vaihtelee tarve- ja yritys-kohtaisesti. Se voi olla laaja kehittämishanke tai vaikka jatkuva muutos. Kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle ongelmasta, joka on havaittu ja johon pyritään löytämään ratkaisu. (JUHTAn www-sivut 2017.) Prosessien kehittäminen on aina osa yrityksen muuta suunnittelua ja uudistamista. Yrityksen johdolta tulisi tulla selkeät toimeksiannot ja tavoitteet prosessien kehittämiselle ja riittävät resurssit muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheelle. (Martola & Santala 1997, 47.)

Tavoitteina prosessin kehittämiseksi voi olla tuotannon tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta sekä kustannussäästöt. Nämä voivat käytännössä tarkoittaa muun muassa päällekkäisten työvaiheiden poistamista. Prosessin kehittämisessä usein tähdätään moninkertaisen hyväksynnän vähentämiseen, prosessin käytettävyyden ja luotettavuuden parantamiseen ja prosessien mitattavuuden lisäämiseen. Usein prosessin muutoksissa on kyse jonkin prosessin osa-alueen kehittämisestä. (JUHTAn www-sivut 2017.) Prosessin uudelleen suunnittelu pohjautuu yrityksen omaan visioon ja strategiaan. Visiosta tulee selvittää mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. (Martola & Santala 1997, 45.)

Prosessin mukaista toiminnan kehittämistä voidaan kuvata neljällä vaiheella (kuvio 1). Avainprosessin tunnistamisen jälkeen voidaan toteuttaa prosessin kuvaaminen, esimerkiksi mallin avulla. Yrityksessä toiminta muokataan kuvatun prosessin mukaiseksi. Prosessia tulee jatkuvasti parantaa, jos prosessissa huomataan epäkohta. Parantamisen jälkeen tulee tehdä uusi kuvaus prosessista. (Laamanen 2001, 50.)



Kuvio 1. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2001, 50)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kuvion vaihe numero 2 prosessin kuvaaminen. Avainprosessi, joka tässä työssä on investointiprosessi, on tunnistettu ja siitä tehdään kuvaus. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan prosessin toteutus ja prosessin parantaminen. Ne tehdään myöhemmin kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön prosessimallilla luodaan siis pohja, jota kohdeyritys lähtee kehittämään tarpeen mukaan paremmaksi ja kannattavammaksi.

3.2 Investointiprosessimalli

Puolamäki ja Ruusunen (2009, 16, 135) ovat esittäneet, ettei prosessia voi aina jakaa selkeisiin erillisiin vaiheisiin. Investointiprosessin aikana myös määriteltyjen vaiheiden järjestys voi muuttua sekä ne voivat olla käynnissä samaan aikaan ja olla riippuvaisia toisistaan. Lisäksi vaiheiden välillä voi kulua vuosia tai investointiprojekti voidaan jättää tietoisesti taka-alalle odottamaan.

Tyypillistä investointiprosessin etenemistapaa ei voida määritellä, jos kyseessä on strateginen investointi. Strateginen sana yksinkertaistettuna tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään resursseja järjestämällä saavuttamaan asetettu tavoite muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Näitä voivat olla esimerkiksi laajennusinvestoinnit. Vaikka etenemistapaa ei pystytä määrittämään, strategisten investointien prosessi sisältää aina seuraavat vaiheet: kohteiden identifiointi, vaihtoehtojen esitutkiminen, investointisuunnitelma, päätöksenteko ja projektin toteutus. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 135-140, 171, 173.)

Vaikkei investointiprosessia voi aina jakaa selkeisiin vaiheisiin, joitakin prosessimalleja löytyi eri lähteistä. Prosessit olivat suurin piirtein samanlaisia ja vain pieniä eroavaisuuksia oli havaittavissa. Pystyttiin havaitsemaan, että investointiprosessi pysyi samankaltaisena teorialähteestä riippumatta. Suurimpana erona mallien välillä oli, että joissakin esitetyissä prosesseissa rahoituskysymysten ratkominen tapahtui ennen investointipäätöstä. Muissa prosesseissa nämä kysymykset oli ratkottu vasta päätöksen jälkeen. Tämä osoittaa, että erot olivat siis hyvin pieniä mallien välillä.

Investointiprosessin teoriapohjaksi valittiin Järvenpään ym. (2010, 333) esittelemä malli. Juuri tähän investointiprosessimalliin päädyttiin, koska se on pureutunut syvemmin prosessiin ja kirjassa avattiin prosessin vaiheita parhaiten muihin verrattuna. Valitussa investointiprosessimallissa on seitsemän vaihetta, jotka ovat tarpeiden analysointi ja kohteisen kartoitus, ideoiden muokkaaminen vaihtoehtoiksi, vaihtoehtojen kannattavuustarkastelu, rahoituksen ratkaisu, investointipäätös, toteutus sekä seuranta ja tarkkailu (kuvio 2).



Kuvio 2. Investointiprosessin vaiheet (Järvenpää ym. 2010, 333)

Seuraavaksi nämä kaikki seitsemän vaihetta on esitelty yksitellen. Jokaisessa alaotsikossa on kerrottu, mitä tärkeää tulisi tehdä kyseisessä investointiprosessin vaiheessa.

Investointitarpeiden analysointi ja kohteiden kartoitus

Ensimmäinen seitsemästä investointiprosessin vaiheesta on investointitarpeiden analysointi ja kohteiden kartoitus. Ennen investointiprojektia tulee määrittää, mitkä investoinnit ovat yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta tarpeellisia. Investointikohteen kuvaus on ensimmäinen projektiin liittyvä dokumentti. Idean ylös kirjaamisen tulee olla vaivaton toimenpide. Dokumentti sisältää olennaiset asiat, kuten mitä ehdotetaan ja miksi, esittäjä ja päivämäärä. Prosessi lähtee tästä liikkeelle. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 16, 136.)

Ensimmäisestä vaiheesta voidaan käyttää myös nimeä esitutkimus (Järvenpää ym. 2010, 333-334). Esitutkimuksessa tarkastellaan muun muassa strategisia arviointeja ja toteutettavuutta (Puolamäki & Ruusunen 2009, 138-139). Sen avulla voidaan päätellä investointiprojektin käytännöllisyys ennen hankkeen etenemistä. Projekti voidaan myös keskeyttää tässä vaiheessa, jos se todetaan heti kannattamattomaksi tai turhaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 207.)

Investointi-ideoiden muokkaaminen investointivaihtoehtoiksi

Kun tarpeet on analysoitu ja kohde tiedossa, seuraavaksi investointi-ideat muokataan investointiehdotuksiksi. Ehdotukset esitellään ylemmälle johdolle investointiohjeistuksen ja päätösvaltarajojen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 333-334.)

Investointi-idean arvioinnissa tutkitaan sen strategista sopivuutta ja kannattavuutta. Jos ehdotus ei ole yritykselle sopiva, se hylätään heti eikä resursseja enää käytetä siihen turhaan. Jos ehdotus täyttää yrityksen perusvaatimukset, ideaa selvitetään lisää. Jos ehdotus on hyvin lupaava ja matala riskinen tai muut painavat syyt puoltavat poikkeavaa päätöksentekoa, voidaan ehdotus laittaa suoraan toteutukseen. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 16, 136, 138.) Muissa tapauksissa investointivaihtoehtoilta tehdään kannattavuustarkastelu.

Jos investoinnit ovat säännönmukaisesti toistuvia tai pieniä investointeja, ne eivät aina tarvitse tarkempaa kannattavuudenanalysointia. (Niskanen & Niskanen 2007, 297). Yrityksen olisi hyvä pohtia taloudellisia rajoja, että kuinka suuret investoinnit voidaan toteuttaa ilman tarkempia kannattavuustarkasteluja. Tämä säästäisi aikaa ja resursseja.

Investointivaihtoehtojen kannattavuustarkastelu

Investointipäätöksenteko yrityksessä koskee tilannetta, jossa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen arvon kasvattamiseen on useita eri investointivaihtoehtoja. Investointivaihtoehdot tulee saada vertailukelpoiseen muotoon, jotta tarkastelu olisi helpompaa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 213.) Kolmannessa investointiprosessin

vaiheessa tehdään kannattavuustarkastelu eri investointivaihtoehdoille. Kannattavuustarkastelussa analysoidaan vaihtoehtojen riskit, tuotot ja kustannukset investointilaskentamenetelmiä käyttäen. Käytetyimmät investointilaskentamenetelmät tullaan esittelemään tarkemmin luvussa 4. Tämän jälkeen investointivaihtoehdot pystytään laittamaan paremmuusjärjestykseen muun muassa taloudellisten kriteerien suhteen. (Järvenpää ym. 2010, 334.) Investointilaskentamenetelmiä käytettäessä kohteena ei aina tarvitse olla eri vaihtoehtoja. Menetelmiä voi myös käyttää yhteen investointivaihtoehtoon ja tarkastella sen taloudellista arvoa tilanteeseen, jossa investointia ei toteutetaisi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 213.)

Taulukko 1. Investointien tuottovaatimukset (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 210)

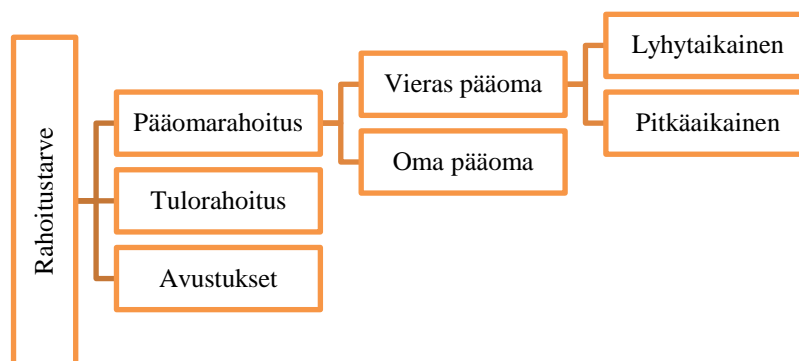
Tärkeys	Investoinnin kuvaus	Tuottovaatimus
1.	Lakiin tai määräyksiin perustuvat	Ei tuottovaatimusta
2.	Markkina-aseman turvaaminen	6 %
3.	Uusintainvestoinnit	12 %
4.	Kustannusten alentaminen	15 %
5.	Tuottojen lisääminen	20 %
6.	Uusien alueiden valtaaminen	25 %

Investoinneille voi esittää suuntaa antavia yleisiä tuottovaatimuksia (taulukko 1). Tuottovaatimukset tulee kuitenkin harkita aina tapauskohtaisesti ja yrityksen tulee itse määrittellä heille oikeat tuottovaatimukset.

Investointien rahoituskysymysten analysointi ja ratkaiseminen

Rahoituskysymykset liittyvät usein edellisen vaiheen kannattavuustarkastelun yhteyteen. Varsinkin jos kyseessä on suuri investointi, kannattavuustarkastelun ja rahoituksen ratkaisun tulisi kulkea käsi kädessä. Rahoituskysymyksistä tehtävä päätös voidaan jättää jopa investointipäätöksen jälkeiseen vaiheeseen, jos on kyse pienestä investoinnista. Rahoituskysymyksissä etsitään ratkaisu siihen, millä tavoin investointi tullaan rahoittamaan. Rahoituksen ei tarvitse toteutua pelkästään yhdellä rahoituksella, vaan yrityksen yleensä käyttävät eri rahoituslähteitä samassa investoinnissa. (Järvenpää ym. 2010, 334.)

Investointeja voidaan rahoittaa tulo- ja pääomarahoituksella sekä erilaisilla yhteiskunnan tuilla ja avustuksilla (kuvio 3).



Kuvio 3. Investoinnin rahoitusvaihtoehdot (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 209)

Pääomarahoitus jakautuu vieraaseen ja omaan pääomaan. Vierasta pääomaa on lyhyt- ja pitkäaikainen pääoma. Kuviossa 3 esitellyt rahoitusvaihtoehdot ovat pelkistettyjä, koska omalle ja vieraalle pääomalle on olemassa välimuotoja, kuten vaihtovelkakirja- ja optiolainat. Rahoituskysymyksiä pohtiessa tulee muistaa vanha nyrkkisääntö: rahan lähteen ja sen käytön tulee luonteeltaan vastata toisiaan. Esimerkiksi, jos ryhdytään pitkävaikutteiseen hankkeeseen, tulee rahoituksen koostua omasta pääomasta tai pitkäaikaisesta vieraasta pääomasta. Tällöin hanketta ei kannata rahoittaa lyhytaikaisella pääomalla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 209.)

Investointipäätös

Kun punnitaan investointivaihtoehtoja, päätöksen tekijät arvioivat investointien strategista sopivuutta. Tällöin kannattavuutta punnitaan suhteessa tavoitetasoon, toteutettavuutta suhteessa aikaan, rahaan ja resursseihin sekä projektin haavoittuvuutta eli riskejä. Päätöksenteko perustuu aina joko kokemukseen, tietoon tai intuitioon. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 172-173.) Kun rahoituskysymyksiin ja muihin on löydetty ratkaisu, voidaan toteuttaa investointivaihtoehto, joka sopii parhaiten investointikriteereihin.

Jos yritys haluaa toteuttaa useita investointeja yhtäaikaaisesti, on otettava huomioon investointiprojektien riippuvuuden asteen mukainen luokittelu. Osa investoinneista on

toisensa poissulkevia, jolloin niitä ei voi toteuttaa samaan aikaan. Toisiaan täydentävien investointien löytäminen on kustannusten kannalta olennaista, koska parhaaksi valitun investointivaihtoehdon lisäksi tehtävä lisäinvestointi voi parantaa alkuperäisen tuottoa. Lisäksi on olemassa investointien ryhmä, joka alentaa toteutettujen investointien tuottoa, kuten uusi puhelinmalli alentaa vanhojen mallien tulevia tuottoja. (Järvenpää ym. 2010, 334.)

Investointien toteutustapasuunnittelu ja toteuttaminen

Investointiprosessin kuudennessa vaiheessa on aika toteuttaa investointi. Kaikki aikaisempien vaiheiden ongelmat on ratkaistu ja investointi on arvioitu kannattavaksi kannattavuustarkastelussa. Investoinnin yksityiskohdat voivat vielä täsmentyä toteutustapasuunnittelua tehtäessä. Yritys suunnittelee investoinnin toteutuksen yksityiskohdat, jonka jälkeen investointi toteutetaan suunnitellulla tavalla. (Järvenpää ym. 2010, 334.)

Investointien seuranta ja tarkkailu

Investointiprojektia tulisi seurata ja tarkkailla koko prosessin ajan. Muutoin ilman kunnollista kustannusseurantaa investoinnin kokonaiskustannukset voivat nousta huomattavasti suunnitellusta hyväksytystä tasosta. Seurannan ja tarkkailun tulee jatkua toteutuksen jälkeenkin. Loppuun saatettujen investointien seuranta ja tarkkailu ovat investointitilanteista oppimisen ja investointitoiminnan kehittämisen kannalta merkittävää. Prosessin viimeisestä vaiheesta saatuja oppeja voidaan hyödyntää tulevilla investointiprojekteilla. (Järvenpää ym. 2010, 334-335.)

Kahden vuoden sisällä investointiprojektin toteuttamisesta tulisi tehdä jälkiseuranta. Tällöin tutkitaan laskelmilla, onnistuiko investointiprojekti suunnitelman mukaisesti. (Yritys-Suomen www-sivut.) Jälkiseurannan puuttuminen on usein suurin puute investointien suunnittelussa ja toteutuksessa. Usein myöskään korjaavia toimenpiteitä ei tehdä. Jälkiseurannalla etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Tuliko yllättäviä kustannuksia?
- Oliko investointi kannattava?
- Pettivätkö laskelmien perusolettamukset?
- Mitkä syyt selittävät virheet?

Tärkeintä ei ole löytää syyllistä, vaan kehittää toimintaa ja oppia toimimaan jatkossa paremmin. Yllätyksiä pystytään ennakoimaan paremmin, kun on otettu opiksi aikaisemmista virheistä ja kehitetty toimintaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 225.) Jos esimerkiksi laskelmien tähden investointi on epäonnistunut, seuraavalla kerralla voidaan käyttää eri investointilaskentamenetelmiä.

4 INVESTOINNIN KANNATTAVUUS

Edellisessä luvussa esiteltiin investointiprosessin vaiheet. Prosessin kolmas vaihe oli investointivaihtoehtojen kannattavuustarkastelu. Tähän vaiheeseen liittyy vahvasti investointilaskelmat, joilla arvioidaan muun muassa investoinnin takaisinmaksuaikaa tai kannattavuutta. Tässä luvussa käydään läpi, mitä investointilaskentamenetelmiä yritys pystyy hyödyntämään, kun se arvioi investointia. Lisäksi tässä luvussa esitellään, miten epävarmuutta voidaan ottaa huomioon laskelmia tehtäessä.

4.1 Investointien kannattavuuteen liittyvät tekijät

Investoinnin kannattavuuteen vaikuttaa erilaiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat perushankintakustannus, laskentakorkokanta, juoksevat tulot ja menot, investointiajanjakso sekä investoinnin jäännösarvo. Edellä mainitut tekijät ovat lähtötietoja, joita tarvitaan investointilaskelmissa.

Perushankintakustannuksen määrittämiseen liittyy vähemmän epävarmuutta kuin muihin tuottoihin ja kustannuksiin, koska se on lähimpänä päätöksentekohetkeä ajoittuva kustannus (Haverila ym. 2009, 200). Kun investoinnissa on kyse koneen tai muun investoinnin hankinnasta, siitä aiheutuu yleensä suuri kertameno, jota kutsutaan perushankintamenoksi tai -kustannukseksi. Hankintameno on laskettu kaikki menot, joita hankinta on aiheuttanut välittömästi. Tällaisia menoja voivat olla esimerkiksi tulli-, vakuutus-, asennus- ja koulutusmenot. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 219.) Perushankintamenosta saadaan laskettua investoinnin vuotuiset pääomakustannukset eli poistot ja pääomasitoutumisesta aiheutuva korko. Vuosipoistojen tulisi olla ainakin niin suuret, että niiden pidättämä tulovirta on riittävä kapasiteetin ylläpitoon. (Kotro 2007, 115.)

Korolla tarkoitetaan yleisesti korvausta rahan käyttöön saamisesta. Korkokanta on tuottovaatimus, jonka suunnitellun investoinnin tulee toteuttaa. Eri ajankohtiin osuvat suorituksen saadaan vertailukelpoisiksi keskenään laskentakoron avulla. Vertailu suoritetaan diskonttaamalla tulevaisuudessa toteutuvat rahavirrat sovittua laskentakorko-

kantaa käyttäen nykypäivään. (Haverila ym. 2009, 200.) Eri aikaan saatavia rahavirtoja voidaan verrata toisiinsa, kun rahavirrat ovat diskontattu. Rahavirtoja diskontataan, jotta saadaan selville rahan aika-arvo. Rahan aika-arvolla tarkoitetaan, että 1 000 euroa on tänään arvokkaampi kuin 1 000 euroa vuoden päästä. Raha on tänään arvokkaampaa, koska rahan voi sijoittaa ja vuoden päästä summa olisi 1 000 euroa lisättyinä koroilla. (Vaihekoski 2005.)

Nettotuotolla tarkoitetaan investoinnista saatavien vuotuisten tuottojen ja kustannusten erotusta. Jotta pystytään määrittämään muodostuvia tuottoja, joudutaan turvautumaan kysyntäennusteisiin ja joskus markkinatutkimuksiin. Vuotuisten kustannusten arvioinnissa olisi hyvä lähteä liikkeelle tuottojen ennusteesta. Niiden avulla voidaan sitten päätellä kustannukset. (Haverila ym. 2009, 201.)

Aikaa, jolloin investointia käytetään, kutsutaan nimellä investointiajanjakso. Tämän ajanjakson arvioiminen on usein hankalaa, nimittäin investoinnin fyysinen kestoikä voi olla pidempi kuin taloudellinen pitoaika. Tekniikan kehitys on tästä yksi hyvä esimerkki: tekniikka kehittyy hyvinkin nopeasti ja muuttaa muuten käyttökelpoiset laitteet vanhanaikaisiksi ja hyödyttömiksi yrityksen liiketoiminnalle. (Mäkinen ym. 2004, 220.) Investointilaskelmissa pitoajaksi valitaan yleensä hyödykkeen pitoaika, jonka määrittelyssä voidaan joskus turvautua kokemukseen. Tällöin kokemuksen tulisi perustua samanlaisiin, jo toteutuneisiin investointeihin. (Haverila ym. 2009, 201.)

Viimeinen laskelmissa tarvittava lähtötieto on jäännösarvo, jolla tarkoitetaan myyntituloa, joka hyödykkeestä arvioidaan saatavan pitoajan päättyessä. Investointikohteen tyyppi vaikuttaa jäännösarvon huomioon ottamiseen. Jos investointi on auto, jäännösarvolla on usein vaikutusta. Kuitenkin jäännösarvo on usein nolla tai jopa negatiivinen: tällöin yritys joutuu maksamaan, että pääsisi hyödykkeestä eroon. (Haverila ym. 2009, 202.)

4.2 Investointilaskentamenetelmät

Investointilaskentamenetelmät tukevat päätöksen tekoa investointiprosessissa. Laskelmat kuuluvat prosessin kolmanteen vaiheeseen eli investointivaihtoehtojen kannattavuustarkasteluun. Neilimo ja Uusi-Rauva (2014, 212) ovat maininneet, että käytettyjä investointilaskentamenetelmiä on lähinnä nettonykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, pääomantuottoastemenetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. Vain harvat yritykset käyttävät annuiteettimenetelmää ja siksi sitä ei esitellä seuraavaksi (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111).

4.2.1 Nettonykyarvomenetelmä

Nykyarvomenetelmässä lasketaan investoinnin tuotto tai tappio diskonttaamalla kaikki kassavirrat nykyhetkeen. Apuna käytetään erikseen määriteltyä laskentakorkokantaa. Nettonykyarvomenetelmässä (Net present value, NPV) kassavirtojen nykyhetkestä vähennetään perusinvestoinnin kassavirta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 227.) Jos nykyarvojen summa on positiivinen, investointi on kannattava. Tämä tarkoittaa, että investoinnista syntyvien nettotuottojen nykyarvo ja jäännösarvo yhteensä ovat suurempia kuin investoinnin perushankinnasta johtuvat kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 218.) Nettonykyarvo lasketaan seuraavaa kaavaa käyttäen (Järvenpää ym. 2010, 338):

$$\text{Nettonykyarvo} = \sum_{t=1}^n \frac{NCF}{(1+i)^t} + \frac{JA_n}{(1+I)^n} - H$$

NCF (net cash flows) = nettokassavirrat

i = laskentakorkokanta (investoinnin tuottovaatimus)

t = aika

n = investoinnin pitoaika vuosina

JA_n = investoinnit jäännösarvo pitoajan päätyttyä

H = investoinnin hankintameno

Kun investointivaihtoehtoja vertaillaan, parhaalla vaihtoehdolla on suurin nettonykyarvo. Lisäksi nettonykyarvon tulee täyttää kaksi kriteeriä, jotta investointi olisi kan-

nattava: nettonykyarvon tulee olla positiivinen tai yhtä suuri kuin nolla ja lisäksi nettonykyarvon tulee olla suurempi kuin minkä tahansa muun vaihtoehtoisen investoinnin nykyarvo. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 227, 229.) Jos eri investointikohteilla on saman suuruinen tulonodotusten nykyarvo ja hankintamenon välinen erotus, edullisin investointi on se, johon sijoitettu rahamäärä on pienin. Tämän perustana on epävarmuuden ja riskien huomioonotto. (Leppiniemi 2009, 22.)

Nettonykyarvon menetelmän etuina on, että sen avulla laskettu tulos on selkeä ja yksiselitteinen. Investointien nettonykyarvot pystytään myös laskemaan yhteen. Sen ongelmana on taas, ettei riskejä aina oteta huomioon laskelmissa, koska laskentakorkokanta on vakio eikä nettotuottojen todennäköisyyttä lasketa. Lisäksi projektin sisäistä tuottoa ei saada esille nettonykyarvomenetelmällä. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

Perinteisen nykyarvomenetelmän lisäksi puhutaan myös suhteellisen nykyarvon menetelmästä. Siinä tulonodotusten nykyarvo jaetaan hankintamenolla. Jos osamäärä on suurempi kuin yksi, investointi on kannattava. (Leppiniemi 2009, 22.)

4.2.2 Takaisinmaksuajan menetelmä

Investoinnin takaisinmaksuaika on yksi suosituimmista menetelmistä. Yritykset käyttävät kyseistä menetelmää, koska sen perusversio on teknisesti helppo laskea. (Niskanen & Niskanen 2007, 312.) Takaisinmaksuaika lasketaan seuraavaa kaavaa käyttäen:

$$\text{Investoinnin takaisinmaksuaika} = \frac{\text{Alkuinvestointi}}{\text{Vuotuinen nettokassavirta}}$$

Menetelmä kertoo, kuinka monen vuoden kuluttua vuotuiset nettotuotot kattavat hankintamenon. Investointikriteerinä on, alittuuko tavoitteeksi asetettu takaisinmaksuaika. Vertailtavista investoinneista paras vaihtoehto on siis se, jolla on lyhin takaisinmaksuaika. (Kolttola, Pösö & Saaranen 2014, 299.) Jotta investointi olisi kannattava, takaisinmaksuajan tulisi olla lyhyempi kuin taloudellisen pitoajan. Takaisinmaksuajan menetelmä ei varsinaisesti mittaa arvioitavan investoinnin kannattavuutta, vaan sen rahoitus- tai likviditeettivaikutuksia. Menetelmä sopii parhaiten investointiin liittyvän

riskin mittaamiseen ja rahoitusvaikutusten selvittämiseen. Sen etuja ovat helppous ja yksinkertaisuus. Takaisinmaksuajan menetelmä toimii parhaiten investointiluokissa, joiden pitoajat ovat lyhyitä ja korkotekijän vaikutus päätöksentekoon on marginaalinen. (Aho 1981, 55; Puolamäki & Ruusunen 2009, 236, 238.)

Takaisinmaksuajan menetelmää ei ole kannattavaa käyttää ainoana laskentamenetelmänä investoinnin kannattavuuden arvioinnissa, koska se antaa hyvin yksipuolisen kuvan kannattavuudesta. Menetelmä jättää huomioimatta rahan aika-arvon ja investoinnin takaisinmaksuajan jälkeisiä tapahtumia. Kyseisen menetelmän puutteiden takia, takaisinmaksuaika sopii tukimenetelmäksi muiden rinnalle. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

4.2.3 Sisäinen korkokannan menetelmä

Sisäisen korkokannan menetelmässä määritellään nimensä mukaisesti sisäinen korkokanta. Menetelmä kertoo investoinnin rahoituksellisen kriittisen pisteen, eli sen, millä tuottotasolla investointi on vielä kannattava. Toisin sanoen sisäinen korkokanta ilmoittaa tuottotason, jolla investoinnin nettonykyarvo on nolla. Investoinnin nettotuotot ovat alkuinvestoinnin suuruiset, kun ne diskontataan sisäisellä korkokannalla. Sisäinen korkokanta kertoo, kuinka monen prosentin vuotuisen tuoton investointi antaa sijoitetulle pääomalle. Tätä prosenttilukua verrataan tavoitetuottoon. Tässä menetelmässä ulkopuoliset tekijät eivät voi vaikuttaa tuloksiin, vaan tulos riippuu investoinnin omista sisäisistä kassavirroista. (Järvenpää ym. 2010, 340; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 221.)

Investointi on kannattava, jos sisäinen korkokanta on asetettua tuottovaatimusta suurempi. Mitä parempi korkona ilmaistu suhteellinen tuotto on, sitä parempi investointi on. (Pellinen 2006, 174.) Vertailtaessa paras investointivaihtoehto on se, jolla on suurin sisäinen korkokanta. Sisäinen korkokanta voidaan ratkaista laskentakaavasta koikeilemalla, interpoloimalla tai esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmistolla. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 106.)

Sisäistä korkokannan menetelmää on kritisoitu siitä, että projekteja verrataan suhteelliseen tuottotasoon eikä niiden tuottamaan arvon lisään. Lisäksi menetelmässä on ongelmia investointien riskien ja nettotuottojen ennakoimisen kanssa, kuten nettonykyarvomenetelmässä. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

4.2.4 Pääoman tuottoaste

Pääoman tuottoaste (Return on Investment, ROI) on sisäisen korkokannan menetelmän yksinkertaistettu muoto. Sillä kuvataan tuloksen ja sijoitetun pääoman välistä suhdetta. Pääoman tuottoaste pystytään laskemaan alkuperäiselle hankintamenoille tai keskimäärin sitoutuneelle pääomalle. ROI saadaan selville jakamalla tyypillinen vuoden investoinnin nettotuotto keskimääräisellä investoinnilla. Seuraavaksi on esitelty pääoman laskentakaavat eli tuotto prosentti alkuperäiselle pääomalle ja keskimäärin sitoutuneelle pääomalle. (Järvenpää ym. 2010, 346; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 222.)

Pääoman tuotto prosentti alkuperäiselle pääomalle:

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

Pääoman tuotto prosentti keskimäärin sitoutuneelle pääomalle:

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

ROI:n heikkoutena on mainittu, ettei siinä oteta huomioon rahan aika-arvoa eikä se perustu kassavirtojen tarkasteluun (Martikainen & Vaihekoski 2015, 112).

4.3 Investointilaskentamenetelmien käytön yleisyys

Suomessa on tehty useita tutkimuksia, joissa on selvitetty mitä investointimenetelmiä yritykset käyttävät eniten. Matti Keloharju ja Vesa Puttonen ovat toteuttaneet vuonna 1995 tutkimuksen, jossa oli mukana 500 suurinta suomalaista teollisuusyritystä. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä 43 % käytti jotakin laskentamenetelmää kaikkiin hankkeisiin. Loput yrityksistä käytti menetelmiä vain, jos investoinnin luonne oli

sopiva laskentamenetelmille. Tutkimuksessa suosituimmiksi menetelmiksi osoittautui takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan menetelmät. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111.)

Syy takaisinmaksuajan suosioon löytyy sen käytön helppoudesta. Se painottaa ennusteperiodin alussa tulevia kassavirtoja. Näiden ennustaminen on helpompaa kuin tulevaisuudessa tulevien kassavirtojen. Kaikista yrityksistä, jotka käyttivät investointilaskentamenetelmiä, 87 % käytti takaisinmaksuajan menetelmää. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111-112.)

Sisäisen korkokannan menetelmän suosio perustuu siihen, että se antaa suhteellisen suureen eli prosentin, jota on helppo verrata esimerkiksi pääoman kustannukseen. Yrityksistä 48 % käytti sisäisen korkokannan menetelmää. Pääoman tuottoaste (ROI) oli kolmanneksi suosituin: 43 % yrityksistä käytti kyseistä menetelmää. Nykyarvomenetelmä oli taas neljänneksi suosituin. (Järvenpää ym. 2010, 349; Martikainen & Vaihekoski 2015, 111-112.)

Martikainen tutki vuonna 2002 suomalaisten pk-yritysten investointilaskentamenetelmien käyttöä. Tutkimuksen tulokset olivat samankaltaiset kuin vuonna 1995 toteutetun tutkimuksen kanssa. Tuloksista selvisi, että käytetyimmät menetelmät olivat takaisinmaksuaika, sisäisen korkokannan menetelmä ja nykyarvomenetelmä. Lisäksi tutkimuksesta selvisi, että pienien ja suurempien yritysten laskentamenetelmien käytössä oli eroja. Liikevaihdoltaan pienimpien yritysten suosiossa oli takaisinmaksuaika ja ROI. Suurten yritysten mielestä tärkeimmät menetelmät olivat takaisinmaksuaika, sisäinen korkokanta ja nykyarvomenetelmä. Menetelmien käytön vaihtelun pienten ja suurten yritysten välillä pystyy selittämään investointiosaamisen kehittyneisyydellä. Suuret yritykset pystyvät panostamaan enemmän taloushallinnon osaamiseen, joka näkyy tuloksissa edistyneempien menetelmien käyttönä. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111-113.)

Lähteissä oli esitelty myös annuiteettimenetelmä, jota ei esitelty tarkemmin aikaisemmin. Menetelmää ei näkynyt tutkimusten kärkipaikoilla. Vuonna 1995 toteutuneessa tutkimuksessa menetelmä kuului ”jokin muu”- menetelmä kategoriaan ja näitä käytti vain 7 % yrityksistä. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111.) Annuiteettimenetelmän

ongelmat liittyvät sen etuihin: sen suhteellisten etujen on katsottu olevan pienemmät verrattuna nettohyötyarvomenetelmään sekä sisäisen korkokannan menetelmään. (Järvenpää ym. 2010, 349.)

4.4 Epävarmuus investointilaskelmissa

Epävarmuustekijät ovat yksi osa investointeja, koska investoinnit suuntautuvat tulevaisuuteen. Näiden tekijöiden vaikutusta pyritään tutkimaan, koska ne voivat vaikuttaa merkittävästi investointilaskelman tuottamaan tietoon ja mahdolliseen investointipäätökseen. Herkkyysanalyysia tulee tehdä kaikille niille tekijöille, jotka ovat epävarmoja tai epävarmempia kuin muut. (Vilkkumaa 2005, 318.)

Herkkyysanalyysi on yksi yleisimmistä riskin arviointimenetelmistä, jota yritykset käyttävät (Puolamäki & Ruusunen 2009, 247). Analyysi auttaa yritystä arvioimaan, mitä tapahtuu projektille, jos aiemmin tehdyt oletukset osoittautuvat vääriksi. Siinä investointilaskelman arvoja muutetaan, jotta nähdään negatiivisten muutosten vaikutus projektin kustannuksiin. (Koenig n.d.) Muutettavia tekijöitä voi olla yksi tai useampi. Näin saadaan selville investointiprojektin kannattavuuden herkkyys muutetuille tekijöille ja niiden määrittelyssä tapahtuville arviointivirheille. Esimerkiksi, jos investoinnin jäännösarvolla on yritykselle merkitystä, investointilaskelmissa tulisi tehdä laskelmia eri jäännösarvojen mukaan. Eli tavoitteena on ottaa selvää, mitä tapahtuu lopputulokselle, kun investointilaskelman mitattavia tekijöitä muutetaan. Tuloksista voidaan tehdä esimerkiksi taulukko tai piirtää herkkyysanalyysimalli. (Vilkkumaa 2005, 318; Puolamäki & Ruusunen 2009, 247.)

Herkkyysanalyysin lisäksi analysointimenetelmiä ovat muun muassa riskianalyysi sekä CAP-malli. Riskianalyysi antaa kuvan investoinnin mahdollisista tuotoista tai tappioista kuvaamalla investoinnin kannattavuuden todennäköisyysjakauman. Riskianalyysi auttaa päätöksentekijää arvioimaan investoinnin toteuttamiskelpoisuutta. CAP-malli taas kertoo, miten oman pääoman tuottovaatimus kasvaa riskin kasvaessa ja yhdistää samalla pääoma- ja kustannusrakenteen systemaattiseen riskiin. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 253, 262.)

5 AINEISTONKERUUN TOTEUTUS

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii sähköalan yritys. Seuraavaksi toimeksiantaja esitellään tarkemmin ja lisäksi esitellään työssä käytetty aineistonkeruumenetelmä ja sen toteutus.

5.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii lähes sata vuotta vanha satakuntalainen sähköalan yritys, joka kuuluu konserniin. Yritys valmistaa ja myy sähkökeskuksia ja -koneistoja, sekä tuo maahan ja markkinoi sähkötekniisiä komponentteja, johtokanava- ja kiinteistöautomaatiojärjestelmiä. Kohdeyritys on neljännen polven kehittyvä ja kasvava perheyhtiö. Asiakkaina ovat sähkötukkuliikkeet, -jakeluyhtiöt, -urakoitsijat sekä teollisuus. Liikevaihto vuonna 2016 oli 33 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 140 henkeä neljässä eri maassa. Toimintaa on Suomen lisäksi Baltiassa. Suomessa toimipisteitä on viidessä kaupungissa.

Kohdeyrityksestä ehdotettiin tätä opinnäytetyöaihetta, koska koettiin, että heidän investointiprosessista ei ole selkeää kuvausta, jota kaikki voisivat noudattaa. Tämä tuotti sekaannusta henkilöstölle, koska prosessin kulusta ei ollut kaikilla tietoa. Investointiprosessimallin lisäksi päädyttiin laatimaan informatiivinen opas investoinneista ja investointiprosessista yrityksen henkilöstölle.

Yrityksellä on ostotoiminnalle ohjeet, mutta vain lyhyt maininta investointihankinnoista. Näin ohjeissa neuvotaan investointien kohdalla: ”Investointihankinnoilla tarkoitetaan käyttöomaisuuteen liittyviä tarvikkeita, koneita ja laitteita sekä tiettyjä palveluita. Investoinnit käsitellään johtoryhmässä ottaen huomioon hyväksymisvaltuudet. Valtuudet ovat hallinnon ohjeessa X.” Muista hankinnoista kerrotaan, että projekti- ja varastohankinnoista vastaavat osto-organisaation mukaiset henkilöt.

Ohjeista pystyy tekemään vain sen havainnon, että investoinnit käsitellään johtoryhmässä. Yrityksellä itsellään ei ole aineistoa liittyen investointeihin, kuten kirjoja ja

ulkopuolisten valmiita ohjeita yrityksiin investointeihin. Tämän takia apua on pyydetty investointiprosessin kuvauksen luomiseen sekä oppaan laatimiseen.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on toiminnan järjeistäminen, ohjeistaminen tai opastaminen. Siinä voidaan kehittää nykyistä toimintaa tai luoda jokin tuotos. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena voi olla esimerkiksi kirja, opas, messuosasto tai kotisivut. Tärkeää toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytännön toteuttamisen ja sen raportoinnin yhdistäminen tutkimusviestinnän keinoin. (Airaksinen & Vilka 2003, 9.) Tässä työssä keskitytään ohjeistamiseen ja tuloksena on opas.

Selvityksen tekeminen on yksi osa toiminnallista opinnäytetyötä. Raportoinnissa käsitellään konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja. Tiedonkeruu toiminnallisessa opinnäytetyössä voi tapahtua määrällisellä tai laadullisella tutkimusmenetelmällä. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään, kun tueksi tarvitaan mitattavaa ja numeraalista tietoa. Laadullista menetelmää taas käytetään, kun tarkoituksena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Airaksinen & Vilka 2003, 51, 58.)

Laadullista aineistonkeruumenetelmää käyttäessä halutaan saada selville kirjoittamattomaa faktatietoa. Aineiston keräämisessä käytetään tavallisesti yksilö- tai ryhmähaastattelua. Haastatteluja on neljä eri tyyppistä: strukturoitu, puolistrukturoitu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Airaksinen & Vilka 2003, 51, 58.) Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

Teemahaastattelu valittiin koska, se ei ole liian kaavamainen, mutta kuitenkin teemat ja kysymykset ovat valmiina haastattelun tukena. Menetelmää käytetään, kun halutaan kerätä tietoa tietystä teemasta. Haastattelussa haastattelija laatii aihepiirit eli teemat ennen haastattelua. Teemojen läpikäymisen järjestys voi muuttua haastattelun aikana, mutta kaikki teemat tulee käydä läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Se on vapaampi tapa kerätä aineistoa, kuin esimerkiksi lomakehaastattelu. Haastattelun voi toteuttaa kasvotusten tai puhelimesta. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Airaksinen & Vilka 2003, 63.)

Teemahaastattelussa litterointi eli haastattelun puhtaaksi kirjoittaminen, ei ole toiminnallisessa opinnäytetyössä yhtä välttämätöntä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Ennen haastattelua on hyvä selvittää, miksi selvityksen tekeminen on tarpeellista. (Airaksinen & Vilka 2003, 64.) Tässä opinnäytetyössä selvityksen tekeminen oli tarpeellista, jotta pystytään muodostamaan kohdeyritykselle investointiprosessimalli.

5.3 Haastattelun toteutus

Teemahaastattelussa teemoina käytettiin teoriaosuudessa esitetyn investointiprosessin vaiheita. Prosessin vaiheet valikoituivat teemoiksi, koska tällöin oli helpompi selvittää yrityksen mahdollinen investointiprosessi. Vaiheet auttavat haastattelua etenemään selkeästi. Teemoina oli:

- investointitarpeiden analysointi ja kohteiden kartoitus
- investointi-ideoista investointivaihtoehdoiksi
- kannattavuustarkastelu
- rahoituskysymysten analysointi ja ratkaiseminen
- investointipäätös
- toteutustapasuunnittelu ja toteuttaminen
- seuranta ja tarkkailu

Teemoilla pyrittiin selvittämään kohdeyrityksen toimintatavat investointiprosessissa. Teemoista laadittiin alustavia kysymyksiä haastattelua varten (liite 1). Lähtökohtana oli, ettei yrityksellä ole selkeää investointiprosessia. Haastattelussa oletuksena oli, että kohdeyrityksellä on prosessin osia olemassa ja toimintatapoja, miten toimia investointien kanssa. Kuitenkin joitakin teoriaosuuden prosessimallin vaiheita saattaisi puuttua. Rahoituskysymysten analysointi ja ratkaiseminen jätettiin tarkoituksella taka-alalle ja teemasta laadittiin vain yksi kysymys.

Teemahaastattelu toteutettiin 9.10.2017 kohdeyrityksen tiloissa. Haastateltavana oli yrityksen talouspäällikkö, joka on ollut töissä yrityksessä noin kolmen vuoden ajan.

Haastattelu nauhoitettiin saneluohjelmalle, josta se litteroitiin. Haastattelija ja haastateltava tunsivat toisensa ennestään, koska haastateltava oli ollut haastattelijan esimies. Talouspäälliköltä oli myös tullut opinnäytetyön aihe. Tämän takia hän valikoitui haastateltavaksi. Haastatteluja pidettiin vain yksi, koska oletettiin, että eri henkilöt antaisivat samoja vastauksia.

6 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Edellisessä luvussa esiteltiin toimeksiantaja, jolle investointiprosessimalli ja opas laaditaan, sekä teemahaastattelu ja sen toteutus. Tässä luvussa esitellään aineistonkeruun tulokset.

6.1 Yrityksen investoinnit

Kohdeyrityksen tavanomaisimmat investoinnit ovat vähäriskisiä, koska tuotannossa ei tarvita laitteita. Perinteisiä investointeja ovat esimerkiksi asennuspöytä, varastohylly tai mitä ylipäättänsä tehtaaseen tarvitaan. Nämä ovat yleensä korvausinvestointeja. Lisäksi viime vuosina on myös hankittu erilaisia ohjelmistoja. Rahallisesti investoinnit eivät ole siis suuria yrityksessä, koska tuotantokoneita ei ole. Esimerkiksi pöydän tai varastohyllyn hankinta maksaa noin pari tuhatta euroa. Tuotantokoneita ei tarvita, koska ihmiset tekevät työn käsillään.

”Meillähän ei semmosia (korkeariskisiä investointeja) ole oikeestaan. Jos aattelee sitä, et meillä ei tuotannossa tarvita mitään. Meidän tuotanto on ihmisten kädet. Eli me ei tarvita laitteita sillai. Ne investoinnit liittyvät niinku johonki asennuspöytiin tai varastohyllyihin tai ylipäättänsä siihen niinku tehtaan tämmöseen infrastruktuuriin.”

Kohdeyrityksessä on tulossa lähivuosina kiinteistön kunnostaminen tehtaan alueen ja toimitilojen osalta. Tämä poikkeaa tavanomaisista yrityksen investoinneista. Tuleva kiinteistöremontti maksaisi moninkertaisesti enemmän kuin tavalliset investoinnit. Pääasiassa yrityksen investoinnit ovat siis pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Muutama vuosi sitten kohdeyritys toteutti yritysoston, joka on korkeariskinen investointi. Tulevat yritysostot eivät ole poissuljettuja, joten niitäkin voi tulevaisuudessa tulla lisää. Taluspäällikkö mainitsi, että prosessina yritysosto on kuitenkin aivan eri kuin esimerkiksi varastohyllyn hankinta, joten laadittavaa mallia ei voi käyttää yritysoston investointiprosessin apuna.

Haastattelussa kysyttiin, millainen nykyinen prosessi on ja vastaukseksi saatiin, että ”prosessia ei hirveästi ole”. Nykyiseen prosessiin kuuluu kuitenkin johtoryhmälle investointiehdotuksen esittely ja investoinnin käsittely joko hallituksessa tai toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kesken.

”Prosessia ei tietyllä tavalla oo ollutkaan, koska niitä isoja investointeja ei oo ollut.”

6.2 Investointitarve ja alkukartoitus

Yrityksessä ei etsitä jatkuvasti uusia investointitarpeita ja kohteita. Investoinnit toteutetaan tarpeen mukaan, eikä etsitä aktiivisesti esimerkiksi uusia tuotantokoneita, koska yritys ei käytä niitä. Koska yrityksellä ei ole tuotantolaitteistoa, ei ole tarvetta seurata niiden kulumista ja täten uusia niitä. Kaikki saavat ehdottaa investointi-ideoita. Esimerkiksi aloitetoimikunnan kautta saattaa tulla henkilöstön esittämiä ehdotuksia.

”Yhtäkkiä tulee tarve (investoinnille), koska meillä ei oo mitään tuotantolaitteistoa siinä.”

Mahdollisesta investoinnista tulee tehdä alkukartoitus, jossa tulee olla kirjalliset perustelut. Perusteluista tulee ilmetä muun muassa miksi investointi tulisi tehdä, mistä se hankitaan, karkea kustannusarvio ja mihin se tulee vaikuttamaan. Kun mietitään mistä investointikohde hankitaan, kilpailevia tarjouksia tulisi olla noin kolme kappaletta. Hyviä perusteluja talouspäällikkö piti erityisen tärkeänä ja näitä tulisi painottaa myös oppaassa. Alkukartoituksesta tehdään investointiehdotus, joka esitellään johtoryhmälle.

Kun henkilöstöstä joku esittää investointiehdotuksen, se yleensä käsitellään ensin johtoryhmässä. Investoinnin rahallisella suuruudella ei ole merkitystä, vaan kaikki investoinnit arvioidaan tarkemmin johtoryhmässä. Investointiehdotus tulisi tehdä tiettyyn formaattiin, joka esitellään johtoryhmälle. Vaikka investointiehdotus olisi kuinka hyvä, se toteutetaan samalla tavalla kuin muutkin investoinnit eikä toteutuksessa oikaista.

”Jokaisesta investointiehdotuksesta tehdään ne kannattavuuslaskelmat ja perusteet et miks tää investointi, mihin se vaikuttaa, mistä hankitaan.”

”Ensimmäiseksi se esitellään johtoryhmälle ja sen jälkeen suuruusluokasta riippuen hallitukselle tai hallituksen puheenjohtajalle ja toimitusjohtajalle.”

6.3 Kannattavuustarkastelu ja rahoituksen ratkaisu

Kohdeyrityksessä käytetään vain takaisinmaksuajan menetelmää investointilaskentamenetelmistä. Koska yrityksellä ei ole tuotantolaitteistoa, heitä kiinnostaa lähinnä takaisinmaksuaika eli kuin nopeasti investointi maksaa itsensä takaisin. Usein investoinnit ovat korvausinvestointeja, jotka eivät tuota välttämättä juuri mitään. Joitakin investointeja yrityksessä on laskettu tällä menetelmällä. Kuitenkaan jokaisesta investoinnista ei ole laskettu takaisinmaksuaikaa. Taluspäällikön mielestä se pitäisi aina olla laskettuna, mutta nyt sitä ei ole joka kerta vaadittu käyttämään. Jatkossa kuitenkin pyritään hyödyntämään takaisinmaksuajan menetelmää, jos investointi on sellainen, jossa sitä pystytään käyttämään. Yrityksessä ei käytetä esimerkiksi herkkyysanalyysia epävarmuuden huomioimiseen, koska pääsääntöisesti heidän investoinnit eivät ole sellaisia, jossa epävarmuutta tarvitsisi huomioida.

”Meillä ei oo niitä tuotantolaitteistoa ja semmosia, niin lähinnä meitä kiinnostaa sitten se takaisinmaksuaika, et kuinka nopeesti se maksaa ittensä takasin.”

”Meiän toiminnassa ei kannataakaan käyttää muita menetelmiä.”

Taluspäällikkö kertoi, ettei heillä ole erityisiä tuottovaatimuksia investoinneille. Takaisinmaksuaikaa käytetään, jotta olisi edes joku, jolla mitata mahdollista investointia. Mahdollisen investoinnin tulisi mielellään maksaa itsensä takaisin alle viidessä vuodessa. Jos takaisinmaksuaika on hidas, tulee miettiä, että onko investoinnilla joitakin muita hyötyjä tai etuja, joiden tähden se olisi kannattava hankkia.

Yrityksessä investoinnit rahoitetaan pääosin tulorahoituksella niiden pienen koon tähden. Yritys on tehnyt muutama vuosi sitten yritysoston, joka rahoitettiin kokonaan lainalla. Rahoituksen valintaan ei ole tarkkoja rajoja, mutta jos investointi on esimerkiksi muutama satatuhatta euroa, se voidaan rahoittaa tulorahoituksella. Jos investointi taas maksaa enemmän, siihen ei ole kannattavaa käyttää pelkkää tulorahoitusta.

6.4 Päätöksenteko ja investoinnin toteutus

Kohdeyrityksessä investointipäätöksenteko riippuu investoinnin rahallisesta suuruudesta. Jos investointi on suuruudeltaan alle 50 000 euroa, toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja voivat tehdä päätöksen sen toteuttamisesta. Jos taas suunniteltu investointi on yli 50 000 euroa, investoinnin käsittely menee hallitukselle ja hallitus päättää sen toteuttamisesta. Tällöin päätös kirjataan hallituksen kokouspöytäkirjaan. Hallitus tai toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja saavat käsittelyyn saman investointiehtotuksen kuin johtoryhmä. He ja johtoryhmä näkevät siis saman dokumentin.

”Investointipäätös riippuu investointikohteen summasta, et jos se on yli 50 000 euroa niin hallitus päättää ja sitte hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja päättää siitä alemmat.”

Hyväksymiseen vaikuttaa aina monta eri asiaa ja ne vaihtuvat investointikohteittain. Päätöksen tukena tulee olla muun muassa hyvät perustelut investoinnin toteuttamiselle, investointilaskelmat sekä mietittynä mistä investointikohde hankitaan.

Ennen investoinnin toteuttamista tavallisista investoinneista ei tehdä yrityksessä toteutustapasuunnittelua. Suunnitteilla on kuitenkin mahdollinen kiinteistöremontti, jonka toteutuksesta pitää tehdä tarkat suunnitelmat. Investoinnin koko ja tyyppi vaikuttavat toteutuksen suunnitteluun. Kohdeyrityksen investoinnit ovat olleet yleensä sen verran pieniä, ettei niiden toteutusta ole tarvinnut suunnitella sen tarkemmin. Tapahtuneessa yrityskaupassa on myös käytetty tarkempaa toteutustapasuunnittelua.

Investointiprojekteilla on aina olemassa budjetti sekä arvio, mitä projekti tulee kokonaisuudessa maksamaan. Projektia seurataan, etteivät kustannukset karkaa suunnitellusta arviosta ja näin pysytään budjetissa. Seuranta tapahtuu seuraamalla toteutuneita kustannuksia ja olemalla ajan tasalla, missä vaiheessa projekti on menossa ja kuinka paljon sitä on jäljellä. Tällöin tiedetään, millaisia kuluja osataan vielä odottaa. Isoissa investoinneissa on mukana investointiprojektinvetäjä, joka seuraa investoinnin toteutumista koko projektin ajan.

”On tietysti joku investointibudjetti olemassa ja arvio mitä tulee maksaa, kyllähän sitä koko ajan seurataan, että se pysyy siinä.”

”Toteutuneita kustannuksia koko ajan katotaan, että missä mennään ja kuinka paljon projektia on jäljellä ja kuinka paljon sieltä vielä mahdollisesti tulee vielä lisäkuluja.”

Jälkiseurantaa yrityksessä ei yleensä toteuteta. Jos investointi olisi sellainen, jolla on tuotto-odotuksia, tällöin jälkiseuranta tehtäisiin. Toteutuneelle yritysostolle tehtiin jälkiseurantaa, kun sen tuloksetekokykyä seurattiin oston jälkeen ja seurataan yhä edelleen. Mitä suurempi ja merkittävämpi investointi on, sitä todennäköisemmin sille tehdään jälkiseuranta.

6.5 Yhteenveto teemahaastattelusta

Teemahaastattelussa selvisi, että yrityksen investoinnit ovat rahallisesti pieniä, jonka tähden investointiprosessi ei ole monimutkainen. Tavanomaisia investointeja on esimerkiksi asennuspöytä tai varastohylly. Poikkeuksia on ollut, esimerkiksi yritys teki yritysoston muutama vuosi sitten ja suunnitteilla on kiinteistöremontti. Tulevat yritysostot eivät ole poissuljettuja, mutta näihin käytettäisiin eri prosessia.

Investointitarpeita yrityksessä ei etsitä jatkuvasti, vaan investoidaan, kun tulee tarve. Investointitarpeesta tulisi tehdä investointiehdotus, joka käsitellään ensiksi johtoryhmässä, josta se mahdollisesti jatkaa myöhempään käsittelyyn. Investointilaskentamenetelmistä yritys käyttää vain takaisinmaksuajan menetelmää. Menetelmää ei kuitenkaan aina ole käytetty, mutta jatkossa pyritään käyttämään, jos kyseiselle investoinnille voi laskea takaisinmaksuajan. Yrityksellä ei ole tuottovaatimuksia eivätkä he käytä herkkyyksianalyysia.

Jos investoinnin rahallinen suuruus on alle 50 000 euroa, toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja käsittelevät investoinnin. Muutoin investointi käsitellään hallituksen kokouksessa. Samalla ratkaistaan mahdollisen investoinnin rahoitus. Jos investointi menee läpi käsittelystä, se hyväksytään ja toteutetaan. Yritys ei tee yleensä toteutustasuunnittelua, rahallisesti suurissa investoinneissa sitä kuitenkin tehdään. Investointiprojektia seurataan sen toteutuneiden kustannusten avulla. Jälkiseurantaa ei yleensä

tehdä, mutta esimerkiksi pari vuotta sitten tehdyssä yritysostossa on toteutettu jälki-seurantaa.

Kohdeyrityksellä on tietynlaisia toimintatapoja, joita he noudattavat, kun investointeja hankitaan. Kaikilla ei ole kuitenkaan tietoa, miten investointi-idea tulisi viedä eteenpäin. Oli yllättävää, että yrityksellä oli suhteellisen selkeä investointiprosessi. Esimerkiksi investointipäätöksen teko on hyvin selkeä prosessi. Aiemmin oli oletuksena, ettei kunnollista prosessia välttämättä ole. Koska yrityksellä on olemassa investointiprosessi, prosessimallin laatimisessa ei tarvitse nojata teoriaan niin paljoa. Muutoin, jos yrityksellä olisi ollut esimerkiksi prosessina kohteen löydöstä suoraan investoinnin toteutus, tällöin olisi pitänyt teorian pohjalta laatia yritykselle järkevämpi prosessi.

7 INVESTOINTIPROSESSIN JA OPPAAN LAADINTA

Edellisessä luvussa kuvattiin teemahaastattelu ja kerrottiin haastattelussa saadut tulokset. Seuraavaksi analysoidaan tarkemmin tuloksia ja rakennetaan malli yrityksen investointiprosessin kulusta. Opinnäytetyön tärkein tavoite oli selvittää yrityksen investointiprosessi. Ilman selvitystä ja prosessimallin laadintaa, oppaaseen ei pystyttyä laittamaan muuta kuin käytännönteoriaa investoinneista ja investointiprosessista.

7.1 Investointiprosessimallin laadinta

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että kohdeyrityksellä on suhteellisen selkeä investointiprosessi, jota tulisi noudattaa. Tätä prosessia ei ole kuitenkaan kuvattu aikaisemmin. Kaikki eivät siis tiedä tarkalleen, kuinka prosessi etenee. Tämä aiheuttaa sekaannuksia varsinkin siinä, kuinka investoinnit tulisi esittää. Investointeja ei tule esittää esimerkiksi suoraan hallituksen kokouksessa. Tavoitteena oli laatia selkeä investointiprosessimalli, jota kohdeyritys voisi käyttää jatkossa ja jatkaa sen kehittämistä tulevaisuudessa paremmaksi.

Teemahaastattelun jälkeen haastattelijalle heräsi vielä muutama tarkentava kysymys, jotka liittyivät kannattavuustarkasteluun ja rahoituskysymysten ratkaisuun. Heräsi kysymys, että onko kannattavuustarkastelu ja rahoituskysymysten ratkaisu omia vaiheita prosessissa vai liittykö ne aina toiseen vaiheeseen. Talouspäälliköltä kysyttiin asiaa sähköpostitse ja vastaukseksi tuli, että kannattavuustarkastelu tehdään investointiehdotuksen yhteydessä ja rahoituskysymykset ratkaistaan investointipäätöksen kanssa. Näitä tietoja ja teemahaastattelun huomioita käyttäen alettiin pohtia yrityksen investointiprosessin kulkua ja vertailemaan sitä teoriapohjaan.

7.1.1 Teemahaastattelun analysointi

Teemahaastattelun tuloksia käydään läpi luvussa 3 esitetyn investointiprosessimallin vaiheiden avulla. Näitä vaiheita verrataan yrityksen prosessin vaiheisiin. Ennen haas-

tattelua oli oletuksena, ettei yrityksellä ole välttämättä kaikkia Järvenpään ym. esittämän investointiprosessimallin vaiheita. Seuraavaksi on esitelty yksitellen Järvenpään ym. prosessimallin vaiheet ja alaotsikoissa vaiheiden teoriaa verrataan haastattelun tuloksiin.

Investointitarpeiden analysointi ja kohteiden kartoitus

Kohdeyrityksessä ei etsitä investointikohteita aktiivisesti, vaan investoinnit toteutetaan tarpeen mukaan. Tarve voi tulla esimerkiksi siitä, ettei varastohyllyjä ole enää tarpeeksi. Ensimmäinen päävaihe yrityksen investointiprosessissa on siis investointitarpeen esilletulo. Tästä tarpeesta tulee tehdä alkukartoitus.

Alkukartoitukseen tulisi sisällyttää perustelut investoinnin toteuttamisesta ja kannattavuustarkastelu. Taluspäällikkö painotti, että perustelut, miksi investointi tulisi toteuttaa, on heille tärkeitä. Nämä perustelut tulee esittää investointiehdotuksessa, joka esitellään johtoryhmälle, jotta voitaisiin arvioida, onko investointia järkevä toteuttaa. Kannattavuustarkastelun paikka yrityksen prosessissa poikkeaa huomattavasti Järvenpään ym. prosessimallista. Heidän prosessimallissa kannattavuustarkastelu tulee vasta, kun investointiehdotus on esitelty johdolle. Yrityksessä ei siis tehdä teoriassa esitettyä esitutkimusta, vaan heti kattava tarkastelu investoinnista. Toinen yrityksen investointiprosessin päävaihe on laatia alkukartoitus investoinnista.

Investointi-ideoista investointivaihtoehtoiksi

Puolamäki ja Ruusunen (2009, 138) ovat ehdottaneet, että investoinnin voi toteuttaa ilman tarkempia tutkimuksia, jos se vaikuttaa erityisen kannattavalta. Yrityksen taluspäällikkö kuitenkin kertoi, ettei heillä tehdä näin, vaan kaikki käsitellään perusteellisesti. Yrityksen investointiprosessissa ei ole siis ”oikotietä” toteutusvaiheeseen.

Alkukartoituksesta tehty investointiehdotus esitellään johtoryhmälle, kuten teorian mallissa on myös esitetty. Jos investointiehdotus on johtoryhmän mielestä kannattava, se etenee siitä eteenpäin suuruusluokasta riippuen toimitusjohtajan ja hallituksen pu-

heenjohtajan tai hallituksen käsittelyyn. Yrityksen investointiprosessin kolmas päävaihe on investointiehdotuksen esittely johtoryhmälle. Myöskin, jos johtoryhmä huomaa, ettei investointi ole kannattava, se voidaan tässä vaiheessa hylätä.

Kannattavuustarkastelu

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys käyttää vain takaisinmaksuajan menetelmää. Teoriassa oli esitelty neljä eri investointilaskentamenetelmää. Oli mainittu, että kyseinen menetelmä on suosituin yritysten keskuudessa ja näin oli myös kohdeyrityksessä (Martikainen & Vaihekoski 2015, 111-112). Teoriaosuudessa mainittiin myös, että takaisinmaksuajan menetelmää ei kannattaisi käyttää ainoana laskentamenetelmänä, koska se jättää huomioimatta rahan aika-arvon ja investoinnin takaisinmaksuajan jälkeisiä tapahtumia (Järvenpää ym. 2010, 349). Joka kerta takaisinmaksuajan menetelmää ei ole käytetty. Takaisinmaksuajan menetelmää tulisi jatkossa hyödyntää, jos vain on mahdollista.

Kuten aikaisemmin mainittiin, kannattavuustarkastelu tulee tehdä jo alkukartoituksessa, ennen investointiehdotuksen esittämistä johtoryhmälle. Tämä ei ole yrityksen investointiprosessissa omana vaiheena, vaan se sisältyy prosessin toiseen vaiheeseen eli alkukartoituksen laatimiseen.

Rahoituskysymysten analysointi ja ratkaiseminen

Sähköpostilla esitetyn lisäkysymyksen ansiosta selvisi, että rahoituskysymysten analysoiminen ja ratkaiseminen hoidetaan investointipäätöstä tehtäessä. Tämä vaihe ei ole siis omansa, kuten teoriassa on esitetty, vaan sisältyy prosessin neljänteen vaiheeseen, jossa tehdään investointipäätös.

Järvenpää ym. (2010, 334) ovat maininneet, että näiden kysymysten ratkaisu voidaan hoitaa myös kannattavuustarkastelun yhteydessä, jos kyseessä on suuri investointi. Pienten investointien rahoitus voidaan taas ratkaista investointipäätöksen jälkeen. Eli lähteissä on myös todettu, että rahoituskysymysten ratkaisun paikka prosessissa voi vaihdella.

Investointipäätös

Investointipäätöksen tukena kohdeyrityksessä on prosessin toisessa vaiheessa laadittu investointiehdotus, joka esitellään myös johtoryhmälle. Investointipäätös on prosessin neljäs päävaihe ja vaihe sisältää myös rahoituksen ratkaisemisen. Prosessin vaiheen toteuttamiseen vaikuttaa investoinnin rahallinen suuruus. Kuten aikaisemmin on mainittu, 50 000 euroa on raja siinä, meneekö investointi toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan vaiko hallituksen käsittelyyn.

Toteutustapasuunnittelu ja toteuttaminen

Jos hallitus tai hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja hyväksyvät investoinnin, se voidaan toteuttaa. Haastattelussa selvisi, ettei yritys tee erityistä toteutustapasuunnittelua, koska investoinnit ovat tavallisesti hyvin pieniä rahallisesti. Investoinnin kokoluokka vaikuttaa toteutustapasuunnitteluun, koska tulevassa kiinteistöremontissa sitä aiotaan hyödyntää. Investoinnin toteutus on prosessin viides päävaihe.

Seuranta ja tarkkailu

Ilman kunnollista kustannuseurainta investoinnin kokonaiskustannukset voivat nousta huomaamatta suunnitellusta hyväksytystä tasosta (Järvenpää ym. 2010, 334). Kohdeyritys laatii budjetin ennen investoinnin toteutusta, jota tarkkaillaan, jotta kustannukset pysyvät kurissa. Kustannusten seuraaminen ei ole prosessin vaihe, vaan tämä toteutuu koko projektin ajan.

Teoriassa mainittiin, että jälkiseurannan puute on suurin puute investointien suunnittelussa ja toteutuksessa. Jälkiseurainta kohdeyrityksessä ei yleensä toteuteta. Suuremmissa investoinneissa jälkiseuranta on paikoillaan ja talouspäällikkö totesikin, että jos kyseessä olisi iso investointi, jolla olisi tuotto-odotuksia, he tekisivät jälkiseurainta. Kuudenneksi ja viimeiseksi yrityksen investointiprosessin päävaiheeksi voisi laittaa mahdollisen jälkiseurannan, jonka toteutus arvioidaan aina investointikohtaisesti.

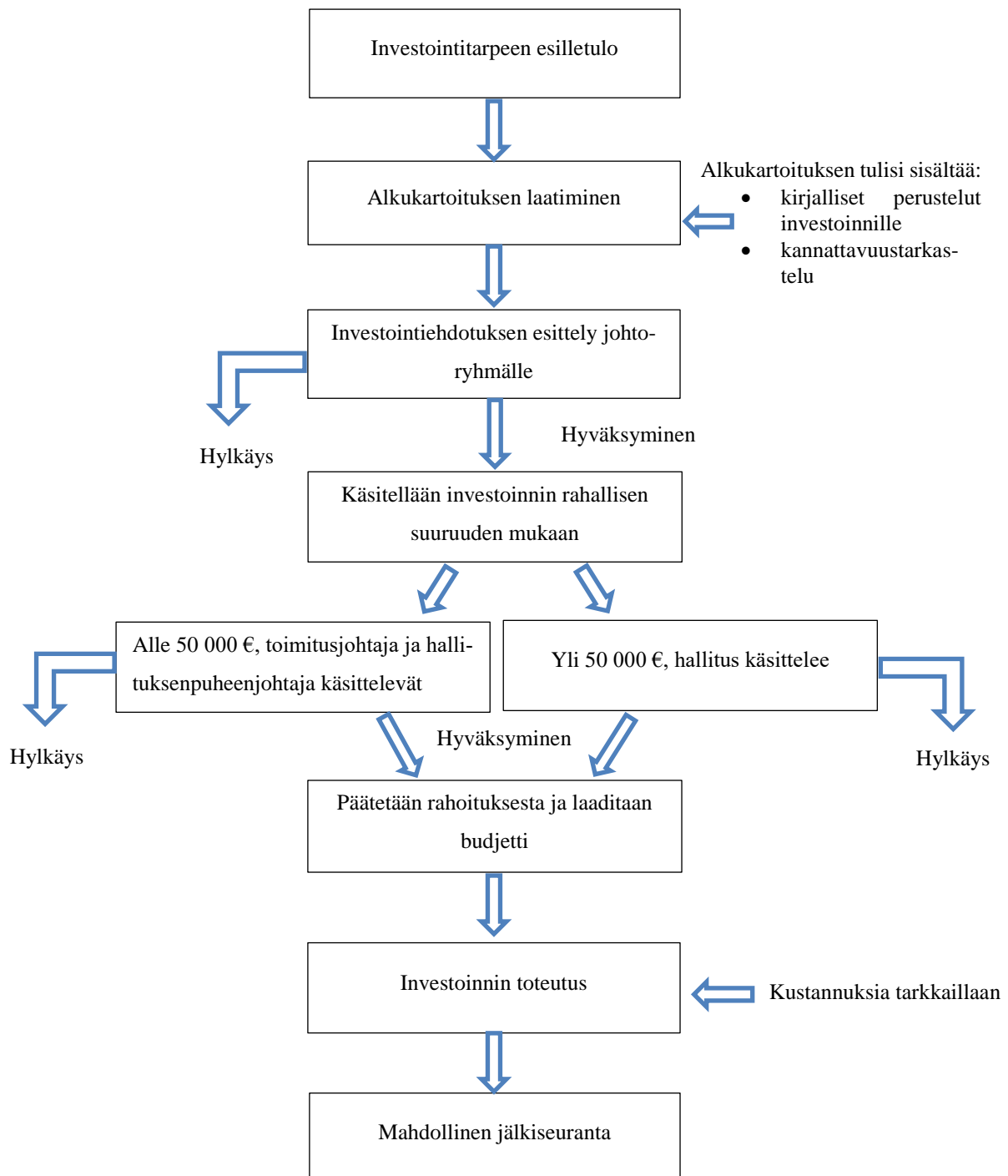
7.1.2 Yrityksen investointiprosessin kuvaus

Teemahaastattelun ja muun informaation pohjalta laadittiin yritykselle investointiprosessimalli. Investointiprosessimallista pyrittiin tekemään yksinkertainen, koska toimeksiantajan prosessi on suppea. Selvisi, että yrityksellä on kuusi päävaihetta investointiprosessissa. Näitä vaiheita avataan investointiprosessimallissa enemmän, jos kyseistä vaihetta on mahdollista avata. Esimerkiksi investointipäätöksen teosta on neljä erillistä prosessin vaihetta mallissa. Prosessin päävaiheet ovat:

1. Investointitarpeen esilletulo
2. Alkukartoituksen laatiminen
3. Investointiehdotuksen esittely johtoryhmälle
4. Investointipäätös
5. Investoinnin toteutus
6. Mahdollinen jälkiseuranta

Yrityksen investointiprosessi lähtee liikkeelle investointitarpeen esilletulosta. Investointitarpeesta tehdään kirjallinen alkukartoitus, jossa tulee olla kattavat perustelut investoinnin toteuttamiselle sekä laskelma takaisinmaksuajan menetelmää apuna käyttäen, jos vain mahdollista. Alkukartoituksesta laaditaan investointiehdotus johtoryhmälle, joka hyväksyy tai hylkää ehdotuksen. Jos ehdotus hyväksytään ja se on rahallista suuruudeltaan yli 50 000 euroa, investointi käsitellään hallituksen kokouksessa. Muutoin hyväksytyyn investoinnin käsittelee toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Samalla kun investointia käsitellään, ratkaistaan rahoitukseen liittyvät kysymykset, koska ne voivat vaikuttaa päätöksen tekoon. Edellä mainitut tahot voivat hylätä tai hyväksyä investoinnit. Jos investointi hyväksytään, se voidaan toteuttaa. Yritys ei tee pienille investoinneille jälkiseurantaa. Jälkiseurannan toteutukseen vaikuttaa siis investoinnin rahallinen suuruus.

Seuraavalla sivulla on yrityksen investointiprosessimalli, joka laadittiin aineistonkeruun ja tiedonantojen pohjalta. Kyseinen malli sisällytetään myös oppaaseen.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen investointiprosessi.

7.1.3 Investointiprosessin kehitysideat

Investointiprosessimalli on tarkoitettu tämän hetkisen prosessin tueksi. Prosessia tulee kuitenkin aina kehittää tarpeen vaatiessa. Joten tehtyä prosessimallia saa ja tulee muuttaa tarpeen vaatiessa tarkemmin kuvaavaksi ja myöhemmin kehittää paremmaksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli investointiprosessin kuvaus ja lopullinen kehitystyö jää yritykselle tulevaisuudessa. Joitakin mahdollisia kehitysideoita nousi esiin, kun haastattelun tuloksia vertailtiin Järvenpään ym. (2010, 333) investointiprosessimalliin.

Yrityksellä varastohylly ja asennuspöytä olivat tavanomaisia investointeja. Kun saman tyylinen investointi toistuu useasti tai on kooltaan hyvin pieni, yritys voisi miettiä, olisiko kannattavaa tehdä pienet ja selkeät investoinnit ilman tarkempia tutkimuksia, jotta aikaa ja resursseja säästyisi. Näin voitaisiin tehdä vain siinä tapauksessa, kun investointikohde on tuttu ja tiedetään, ettei yllättäviä kuluja synny. Voisiko olla jokin kustannusraja, jonka alittavat investoinnit käsitellään kevyemmin?

Yritys käytti investointilaskentamenetelmänä vain takaisinmaksuajan menetelmää. Jos tuleva investointi on suurempi ja merkittävämpi kuin mitä perinteisesti yrityksen investoinnit ovat, tulisi miettiä, että hyödyntääkö myös muita laskentamenetelmiä takaisinmaksuajan tueksi. Takaisinmaksuajan menetelmää ei ole kannattavaa käyttää ainoana laskentamenetelmänä investoinnin kannattavuuden arvioinnissa, koska se antaa hyvin yksipuolisen kuvan investoinnin kannattavuudesta. Menetelmä jättää huomioimatta rahan aika-arvon ja investoinnin takaisinmaksuajan jälkeisiä tapahtumia. (Järvenpää ym. 2010, 349.) Luotettavampaa tietoa investoinnin kannattavuudesta saadaan, kun käytetään myös muita investointilaskentamenetelmiä. Myöskin herkkyysanalyysin käyttöä tulisi miettiä, jos investointi on merkittävä.

Jos yrityksen johtoryhmä hylkää idean, mutta idea olisi joskus kuitenkin toteutettavissa, näistä ideoista voisi tehdä ”ideavaraston”. Hyvät ideat jäisivät esimerkiksi tietokoneen kansioon talteen, josta niitä voi tarkastella tietyn väliajoin tai ottaa toteutukseen, kun tietyn investoinnin aika on tullut. Tällöin investoinnista olisi jo valmiina tietoja eikä prosessia tarvitsisi aloittaa alusta investoinnin osalta.

Jokaisesta investoinnista voisi toteuttaa jonkinlaisen jälkiseurannan. Voisi miettiä esimerkiksi oliko investointi kannattava toteuttaa. Myöskin, jos on esimerkiksi ostettu uusi asennuspöytä, joka on erilainen kuin aikaisemmat, tulisi pohtia vastasiko pöydän laatu haluttua. Jälkiseurantaa ei kuitenkaan tarvitsisi toteuttaa, jos pöydät ovat aina samaa merkkiä, koska tämä olisi turhaa toistoa.

7.2 Oppaan laadinta

Oppaan tarkoituksena on antaa kohdeyrityksen henkilöstölle tarpeeksi tietoa siitä, mitä investoinnit ovat ja miten investointiprosessi etenee. Oppaan antama hyöty on, että investointiprosessista tulee selkeämpi, kun kaikki tietävät miten toimia investointien kanssa. Oppaaseen sisällytetään teoriaosuuden materiaalia sekä teemahaastattelusta ja muista tiedonannoissa esiin tulleita asioita. Opasta ei sisällytetä tähän opinnäytetyöhön, koska liite ei ole julkinen, mutta oppaan sisällysluettelo löytyy alta (kuva 1).

Sisällys

Investoinnit	
Mikä on investointi?	3
Perinteiset investointityypit	3
Investointien suunnittelu	4
Investointiprosessi	5
Yrityksen investointiprosessi	5
Investointitarpeen esilletulo	7
Alkukartoituksen laatiminen	7
Investointiehdotuksen esittely johtoryhmälle	8
Investointipäätös	8
Investoinnin toteutus	9
Investoinnin seuranta	9

Kuva 1. Oppaan sisällysluettelo.

Oppaan alkuun sisällytettiin teoriaosuuden luvuista 2.1 ja 2.2 tietoa. Lisäksi 2.3 luvusta oppaaseen sisällytettiin tietoa hyödyn mukaisesta luokittelutavasta. Oppaassa

esitellään, minkä tyyllisiä investointeja voi olla eikä siinä suoraan puhuta luokittelutavoista. Nämä löytyvät oppaasta Investoinnit-luvusta. Luvun 2 välilukuja ei kokonaisuudessaan ole laitettu oppaaseen, vaan luvuista on poimittu oppaaseen liittyvä oleellinen tieto ja muokattu oppaaseen sopivaksi.

Yrityksellä ei ole valmiita suuntia antavia tuottovaatimuksia investoinneille, koska he katsovat, että takaisinmaksuajan menetelmä on riittävä mittaamaan investointia. Tämän takia oppaaseen ei sisällytetä taulukkoa suuntia antavista investointien tuottovaatimuksista. Yritys voi myöhemmin miettiä, että olisiko heillä tarvetta tämän kaltaiselle taulukolle.

Oppaaseen on sisällytetty malli yrityksen investointiprosessista (kuvio 4). Malli löytyy oppaasta Investointiprosessi-luvusta. Tietoa tähän osioon oppaaseen on otettu luvusta 3, jossa kerrotaan investointiprosessista sekä luvusta 4.2.2, jossa avataan takaisinmaksuajan menetelmää. Eniten tietoa on otettu kuitenkin teemahaastattelusta, koska teoriaosuudessa esitetty investointiprosessi poikkesi yrityksen omasta prosessista.

Taluspäällikkö painotti haastattelussa perustelujen laatimista ja takaisinmaksuajan menetelmää. Oppaassa kerrottiin, mitkä perustelut tulisi aina sisällyttää alkukartoitukseen. Lisäksi takaisinmaksuajan menetelmästä otettiin laskuesimerkki, jotta henkilöstö osaa hyödyntää menetelmää. Laskuesimerkki on Koltolan ym. laatima. Laskelma on hyvin yksinkertainen, koska investoinnit ovat pieniä ja tavanomaisia. Yritys ei käytä muita investointilaskentamenetelmiä kuin takaisinmaksuajan menetelmää, joten ei nähdä järkeväksi sisällyttää oppaaseen muita menetelmiä.

Lopuksi taluspäällikölle lähetettiin opas, jossa oli valmis investointiprosessimalli ja kysyttiin, halusiko yritys tarkat ohjeet oppaaseen, kuten mihin formaattiin investointiehdotus laitettaisiin tai kenelle ehdotus toimitetaan. Taluspäällikkö vastasi: ”Sinällään mitään tarkempia ohjeita ei tarvita, koska tuossa kaaviossa on kaikki oleellinen. Meillä on pieni organisaatio ja johtoryhmä on se elin, joka käsittelee näitä asioita.” Hän kuitenkin halusi tehdä pieniä muutoksia oppaaseen, kuten poistaa luvun, jossa määritettiin, mikä prosessi on, tiivistää teoriaa ja lisätä alkukartoitukseen tarkempaa tietoa investointikohteen hankinnasta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ennen haastattelua oli oletuksena, ettei kohdeyrityksellä ole kunnollista prosessia, jota he aina noudattavat investointia toteuttaessa. Tällä tarkoitetaan, että prosessi ei mahdollisesti pysy samana jokaisena investoinnin toteutuskertana. Lisäksi ei oltu varmoja, onko yrityksellä edes minkäänlaista prosessia, jonka mukaan investoinnit tehdään. Tämän takia teemahaastattelun kysymyksissä nojattiin liikaakin teorian esittämään prosessimalliin, jotta saataisiin selville, mitä prosessin osia heillä on vai onko niitä edes. Haastattelussa olisi tullut esittää myös tarkempia ja yksityiskohtaisempia kysymyksiä yrityksen investointiprosessin kulusta, kuten investointiehdotuksesta. Tähän vaikutti myös haastattelijan kokemattomuus haastattelutilanteissa.

Yrityksellä oli suhteellisen selkeä investointiprosessi, vaikka he kokivat, että prosessi on epäselvä. Prosessin epäselvyys johtui siitä, ettei prosessi ole kaikkien tiedossa ja prosessista ei ole ohjekirjaa, josta voisi lukea investoinneista ja investointiprosessin kulusta. Haastattelussa selvisi, että heillä on esimerkiksi hyvin selkeä prosessi investointipäätöksen teossa.

Teoriassa esitetty investointiprosessimalli poikkesi kohdeyrityksen investointiprosessista. Yrityksen prosessi on tiivistetympi, koska esimerkiksi kannattavuustarkastelu ja rahoituspäätökset on yhdistetty prosessin toisiin vaiheisiin. Kohdeyrityksen tavantomaiset investoinnit ovat rahallisesti hyvin pieniä. Tämän takia yrityksen investointiprosessi ei ole tarkoituksella monimutkainen.

Voidaan tehdä johtopäätöksiä, ettei kaikilla yrityksillä ole samanlainen investointiprosessi kuin mitä eri teorialähteissä esitetään. Investointiprosessi koostuu yleensä näistä vaiheista, mutta vaiheiden paikka voi olla eri tai joitakin vaiheita voi jopa puuttua. Lisäksi vaiheet eivät välttämättä ole erillisiä, vaan ne voidaan toteuttaa päällekkäin, kuten kohdeyrityksessä rahoituksen ratkaisu ja investointipäätös. Prosessin kaikki vaiheet eivät siis ole irrallisia, vaan jotkut ovat sulautuneet toisiinsa. Puolamäki ja Ruusunen (2009, 135) olivatkin maininneet, että vaiheet voivat olla käynnissä samaan aikaan ja olla riippuvaisia toisistaan.

Investointiprosessimalli jäi yksinkertaiseksi, koska yrityksen investoinnit ovat yleensä rahallisesti hyvin pieniä. Olisi resurssien tuhlaamista, jos investointiprosessi olisi monimutkainen ja aikaa vievä. Yrityksen investoinnit ovat usein varastohyllyjä tai asennuspöytiä, jonka takia investointien käsittely ei ole monimutkainen prosessi. Suuret investoinnit, kuten yritysostot, ovat yrityksessä poikkeus, joten niihin käytetään eri investointiprosessia.

Opinnäytetyön tavoite täyttyi. Prosessimallin ja oppaan laadinta onnistuivat tavoitteiden mukaisesti. Investointiprosessimalli kuvaa yrityksen prosessin kulkua hyvin ja oppaasta löytyy tarvittavat tiedot prosessin kulusta. Tulevaisuudessa yrityksen tulee miettiä, tarvitseeko investointiprosessia kehittää. Tällöin kehitetystä prosessista tulee laatia uusi prosessimalli, jotta henkilöstö tietää, miten uusi prosessi etenee.

LÄHTEET

- Aho, T. 1981. Investointilaskelmat. Vaasa: Vaasa Oy.
- Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Digman www-sivut. 2017. Viitattu 5.5.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Haverila, M. J., Kouri, I., Miettinen, A. & Uusi-Rauva, E. 2009. Teollisuustalous. Tampere: Infacs.
- JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan www-sivut. 2017. Viitattu 8.5.2017. <http://www.jhs-suositukset.fi>
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2014. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Knott, G. 1998. Financial management. Lontoo: Macmillan Press Ltd.
- Koenig, E. n.d. Sensitivity Analysis for Capital Budgeting. Viitattu 1.11.2017. <http://smallbusiness.chron.com>
- Kolttola, E., Pösö, J. & Saaranen, P. 2014. Liike-elämän matematiikka. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.
- Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Martikainen, M. & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rajala, A. & Räisänen, P. 2017. Investointihalut kasvussa – tappiollisia yrityksiä aiempaa vähemmän. Viitattu 27.9.2017. <https://www.kauppalehti.fi>
- Vaihekoski, M. 2005. Rahoitusalan sanastoa. Viitattu 7.11.2017. <http://users.utu.fi/moovai>
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vänskä, H. 2017. Nordean Kangasharju: ”Kone- ja laiteinvestoinnit ovat hurjassa kasvussa”. Viitattu 27.9.2017. <https://www.kauppalehti.fi>
- Yritys-Suomen www-sivut. 2017. Viitattu 13.9.2017. <https://yrityssuomi.fi>

TEEMAHAASTATTELU KOHDEYRITYKSESSÄ

TAUSTATIEDOT

- Yrityksen tiedot
- Haastateltavan asema yrityksessä
- Miksi oppaalle on tarvetta?
- Kenelle opas on suunnattu?
- Millaisia investoinnit yleensä ovat? (riskit, rahallinen kokoluokka, merkittävyys)
- Millainen on nykyinen investointiprosessi?
- Miksi halutaan parantaa investointiprosessia?
- Mihin uudella prosessilla pyritään?
- Vaihteleeko nykyinen investointiprosessi pienen ja ison investoinnin kohdalla?

INVESTOINTITARPEIDEN ANALYSOINTI JA KOHTEIDEN KARTOITUS

- Analysoidaanko investointitarpeita jatkuvasti? Etsitäänkö koko ajan uusia kohteita vai kun vasta tulee pakottava tarve investoinnille?
- Miten tarpeita kartoitetaan?
- Kuka ehdottaa investointi-ideoita?
- Miten kohteita kartoitetaan?

IDEOISTA INVESTOINTIVAIHTOEHDOKSI

- Esitelläänkö investointivaihtoehdot johdolle? (kun prosessi on alussa?)
- Jos esitellään, miten suuret investoinnit?
- Voidaanko investointi toteuttaa ilman tarkempia tutkimuksia, jos se vaikuttaa hyvin lupaavalta?

KANNATTAVUUSTARKASTELU

- Mitä investointilaskelmamenetelmiä yrityksessä käytetään?
- Käytetäänkö eri menetelmiä samassa kohteessa?

- Vaihtelevatko laskentamenetelmät kohteittain?
- Laaditaanko aina investointilaskelma investointikohteesta? Jos ei, niin missä tapauksissa ei laadita?
- Onko yrityksellä suuntaa antavia tuottovaatimuksia investoinneille?
- Miten epävarmuus huomioidaan laskelmissa?
- Miten investointilaskelmat vaikuttavat päätöksen tekoon?

RAHOITUSKYSYMYSTEN ANALYSOINTI JA RATKAISEMINEN

- Mitkä tekijät vaikuttavat rahoituksen valintaan?

INVESTOINTIPÄÄTÖS

- Miten investoinnin toteuttamisesta tehdään päätös? (Kokous?)
- Ketkä hyväksyvät investointiehdotukset?
- Mikä vaikuttaa hyväksymiseen?
- Vaikuttaako investoinnin koko hyväksymisprosessiin?

TOTEUTUSTAPASUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

- Tehdäänpö yrityksessä toteutustapasuunnittelua? Jos tehdään, mitä siihen kuuluu?
- Miten investointi vaikuttaa suunnitteluun?
- Miten investointi toteutetaan?

SEURANTA JA TARKKAILU

- Seurataanko investointiprojektia koko prosessin ajan?
- Miten toteutunutta investointia seurataan?
- Sovelletaanko opittua tietoa tulevissa investoinneissa?
- Tehdäänpö yrityksessä jälkiseurantaa? Miten toteutetaan?

Haluatko vielä lisätä jotain?