

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden osasto

Kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

Yrityksen strategisten investointien suunnittelun erityispiirteet

Special Characteristics in Strategic Investments Planning

7.5.2010

Tekijä: Jukka-Pekka Hämäläinen (0106631)

Opponentti: Mikael Siljanen

Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | Tausta | 3 |
| 1.2 | Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset | 4 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmä ja -aineisto | 5 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 5 |
| 2 | STRATEGISET INVESTOINNIT | 6 |
| 2.1 | Investointien luokittelu | 6 |
| 2.2 | Strategisten investointien tunnusmerkit | 8 |
| 2.3 | Yhteenveto | 10 |
| 3 | STRATEGISTEN INVESTOINTIEN SUUNNITTELU | 11 |
| 3.1 | Lähtökohdat strategisten investointien suunnitteluun | 11 |
| 3.2 | Strategisten investointipäätösten valmistelu | 13 |
| 3.2.1 | Strategisten investointien suunnittelun eteneminen | 16 |
| 3.2.2 | Strategisten investointien suunnitteluun liittyvä epävarmuus..... | 18 |
| 3.3 | Yhteenveto | 19 |
| 4 | STRATEGISTEN INVESTOINTIEN SUUNNITTELU KILPAILUSTRATEGIALÄHTÖISESTI | 21 |
| 4.1 | Kilpailustrategiat | 22 |
| 4.2 | Kustannusjohtajuusstrategian toteuttaminen | 24 |
| 4.3 | Differointistrategian toteuttaminen | 25 |
| 4.4 | Fokusointistrategian toteuttaminen..... | 26 |
| 4.5 | Yhteenveto | 27 |
| 5 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 29 |
| | LÄHDELUETTELO | 31 |

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tutkimuksen taustalla on mielenkiinto tarkastella yrityksen strategisten investointien suunnittelun erityispiirteitä. Yritystoiminnan tavoite on kasvattaa omistuksen arvoa pitkäjänteisesti. Yrityksen strategia ja siitä seuraavat päätökset, kuten strategiset kehityshankkeet ja investoinnit perustuvat arvolähtöiseen ajatteluun (Slagmulder, 1997, 103). Strategisten investointien avulla yritys toteuttaa strategiaansa, esimerkiksi teollisuusympäristössä uuden tehtaan rakentamisen myötä tai vähittäiskaupassa uuden logistiikkakeskuksen rakentamisen kautta.

Yrityksen strategia ei yleensä määrittele yksiselitteistä suunnitelmaa päämäärien saavuttamiseksi, vaan yritysjohdolla on useita toteutusvaihtoehtoja ja hankkeita. Yrityksen liiketoimintaympäristön kehittymisen ennustaminen, muutosvoimien tunnistaminen ja mahdollisuuksien analysointi muodostavat perustan strategiatyölle. Strategian muodostamisessa on kyse erilaisten vaihtoehtoisten liiketoimintaratkaisujen etsimisestä, arvioinnista ja valinnoista strategisten päämäärien saavuttamiseksi. (Järvenpää et al., 2005, 15).

Tutkimusaihe on mielenkiintoinen, koska yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat nopeita, voimakkaita ja osin ennakoimattomiakin. Strategisten investointien päätöksenteko voi olla hyvinkin vaikeata, kun toimintaympäristöön liittyy useita samanaikaisia epävarmuustekijöitä. Strategisissa investoimissa painottuvat taloudellisten kriteereiden ohella subjektiiviset päätöksenteon kriteerit, kuten investointien strateginen yhteensopivuus. Strategisiin investointeihin liittyy myös suurempi riski kuin muihin investointeihin. Strategiset investoinnit kuuluvat erityisesti ylimmän johdon vastuualueeseen (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 24).

Yleisesti ottaen strategisten investointien suunnitteluun liittyvä tutkimus on painottunut etenkin eri laskentamenetelmien käyttöön investointiprojektien arvioinnissa (Slagmulder, 1997, 104). Carr & Tomkins (1996) ovat tutkineet yritysten strategista investointipäätöksentekoa englantilaisen, amerikkalaisen ja saksalaisen yritysesi-

merkkien kautta. Heidän tutkimusnäkökulmana oli strategisten kustannusjohtamismenetelmien merkitys strategisten investointipäätösten teossa. Samasta tutkimusnäkökulmasta eli strategisen kustannusjohtamisen näkökulmasta on Shank (1996) tutkinut teknologiainvestointien analysointia. Tutkimusaineiston niukkuus muodostaa tutkimustyölle oman haasteen.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia yrityksen strategisten investointien suunnittelun erityispiirteitä. Liiketoimintaympäristön taloudellinen luonne ja yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat strategisen johtamisen kenttään ja edelleen strategisten investointien suunnitteluun. Strategisten investointien avulla yritys toteuttaa yritysstrategiaansa, minkä takia strategialähtöisyys on yksi keskeisimmistä investointipäätöksen kriteereistä taloudellisten mittareiden ohella (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 206).

Tutkimusongelmana on tutkia, mitkä ovat strategisten investointien suunnittelun erityispiirteet?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- *Mikä tekee investoinneita strategisia?*
- *Mitkä tekijät korostuvat strategisten investointien suunnittelussa?*
- *Miten yritykset toteuttavat kilpailustrategiaansa strategisilla investoinneilla?*

Tutkimustyö tehdään teoreettisena tutkimuksena, jossa on välillisesti mukana empiiria. Tutkimuskohteena ovat yrityksen strategiset investoinnit, joiden ulkopuolelle rajataan yrityskaupat ja rahoitusinvestoinnit. Tutkielmassa ei tarkastella vaihtoehtoisia investointien laskenta- ja arviointimenetelmiä. Tutkimustyön painopiste on strategisten investointien suunnittelun erityispiirteiden tutkimisessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohdista. Strategisten investointien suunnittelun erityispiirteiden tarkastelussa pai-

notetaan erityisesti kilpailustrategian näkökulmaa, ja kuinka yritykset toteuttavat strategiaansa, ja minkä tyyppisten strategisten investointien avulla.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusstrategian perustana käytetään teoreettista tutkimusmenetelmää, ja tutkielmassa hyödynnetään empiriaa välillisesti. Empirian välillisellä hyödyntämisellä pyritään konkretisoimaan myös tutkimusongelmaa ja sen alaongelmien käsittelyä. Työssä tuodaan esiin metsäteollisuuden näkökulmaa, koska koko toimiala elää suurta murrosta strategian uudistamista myöten (Oinonen, 2008, 14-18). Lisäksi tutkielmassa nostetaan esiin myös vähittäiskaupasta strategisia investointiesimerkkejä.

Tutkimusaineistona käytetään strategista johtamista ja päätöksentekoa, investointien suunnittelua ja analysointia käsittelevää kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, ammattilehtien artikkeleita ja yritysmateriaalia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset, esitellään tutkimusmenetelmä ja -aineisto sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa pääluvussa käsitellään strategisia investointeja ja erityisesti pohditaan, mikä tekee investoinneista strategisia. Kolmannessa pääluvussa syvennytään strategisten investointien suunnitteluun ja niihin tekijöihin, jotka korostuvat strategisten investointien suunnittelussa. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan kilpailustrategioita ja niiden vaikutusta strategisiin investointeihin. Viimeisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä keskeiset johtopäätökset.

2 STRATEGISET INVESTOINNIT

2.1 Investointien luokittelu

Investointi käsitteenä tarkoittaa rahankäyttöä, jonka tarkoituksena on tulon hankkiminen. Yrityksen investoinnit rajataan koskemaan sellaisia menoja, jotka ovat rahamäärältään suuria ja tulot kertyvät pitemmällä aikajaksolla, yleensä yli vuoden kuluessa. Investoinneilla on merkittävä yritystaloudellinen rooli yrityksen perustehtävän (missio) ja strategian toteuttamisessa. Investoinnit voivat kohdistua sekä aineellisiin että aineettomiin hyödykkeisiin. Aineellisia investointeja voivat olla laitteet, koneet ja rakennukset. Vastaavasti aineettomia investointeja ovat muun muassa tutkimukseen ja tuotekehitykseen suuntautuvat merkittävät panostukset. Yrityksen investointipäätökset ja niiden valmistelu liittyvät pitkän tähtäimen strategiseen suunnitteluun. (Niskanen & Niskanen 2003, 305–306; Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 206)

Investoinnit voidaan luokitella usealla eri tavalla. Investoinnit jaetaan rahoitus- ja reaali-investointeihin. Rahoitusinvestoinnit tarkoittavat rahan sijoittamista yrityksen toimintaan joko oman pääoman tai vieraan pääoman muodossa ostamalla yrityksen osakkeita tai velkakirjoja. Rahoitusinvestointeja tehdään pääomamarkkinoilla. Vastaavasti reaali-investoinneissa on kyse rahan sitomisesta yrityksen tuotannontekijöihin tulon aikaansaamiseksi. Reaali-investointeja ovat esimerkiksi kone-, tehdas-, tai logistiikkakeskusinvestoinnit. (Niskanen & Niskanen, 2003, 306)

Investoinnit voidaan luokitella myös niiden tavoiteltavan hyödyn mukaisesti eri investointiluokkiin. Diesen (2007, 160) on jakanut investoinnit seuraaviin ryhmiin:

1. Strategiset investoinnit
2. Kehitysinvestoinnit
3. Korvausinvestoinnit

Diesenin mukaan strategiset investoinnit tähtäävät esimerkiksi metsäteollisuudessa tuotantokapasiteetin laajentamiseen, mistä esimerkkinä on uuden paperikoneen rakentamispäätös. Kehitysinvestoinneille on tyypillistä toiminnan suorituskyvyn paran-

taminen joko taloudellisesta tai teknisestä näkökulmasta. Tällaisia kehitysinvestointeja ovat esimerkiksi tuotantolinjan modernisointihankkeet. Korvausinvestointien tarkoituksena on turvata nykytoiminnan jatkuvuus.

Aho (1989, 254) luokittelee pitkälti samalla tavoin kuin Diesen investoinnit kolmeen kategoriaan, jotka ovat 1) tuottavuusinvestoinnit, 2) välttämättömyysinvestoinnit ja 3) strategiset investoinnit. Tuottavuusinvestoinneilla tarkoitetaan laite- ja konehankintoja, prosessien kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen tähtääviä investointiprojekteja. Välttämättömyysinvestoinnit ovat taas investointeja, joiden tekemättä jättäminen aiheuttaa yritykselle pysyvää vahinkoa. Strategisiin investointeihin kuuluvat hankkeet, joita ei voida perustella edellä mainituilla muilla investointityypeillä. Tällaisia strategisia investointeja ovat muun muassa kapasiteetin laajennusinvestoinnit.

Vastaavasti Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 210) on jakanut investoinnit seuraavasti:

1. Pakolliset investoinnit
2. Markkina-aseman turvaavat investoinnit
3. Uusintainvestoinnit
4. Kustannusten alentamiseen tähtäävät investoinnit
5. Tuottoa lisäävät investoinnit
6. Uusien alueiden tai tuotteiden valtaamiseen ja kehittämiseen suuntaavat investoinnit

Niskanen & Niskanen (2003, 303) on luokitellut reaali-investoinnit myös investointiprojektien koon mukaisesti seuraavalla tavalla:

1. Suuret projektit
2. Säännönmukaisesti toistuvat investoinnit
3. Pienet projektit

Lisäksi Niskanen on luokitellut investoinnit riippuvuuden mukaan alla olevalla tavalla:

1. Toisensa poissulkevat investoinnit
2. Toisiaan täydentävät investoinnit
3. Toisiaan korvaavat investoinnit

Tämän luokittelutavan perusteena on se, että investoinnit voivat olla toisistaan riippuvaisia. Toisensa poissulkevista investoinneista on kyse silloin, kun molempien investointikohteiden toteuttaminen samanaikaisesti on mahdotonta. Toisiaan täydentävistä investoinneista on kyse silloin, kun investoinnin toteuttaminen parantaa jonkun toisen investoinnin tuottoa. Esimerkkinä toisiaan täydentävistä investoinnista on esimerkiksi vähittäiskaupan liikennemyymälät, joissa tarjotaan sekä liikennepolttoaineita että ravintolapalveluita. Vastaavasti toisiaan korvaavat investoinnit tarkoittavat sitä, jos jonkin investoinnin toteuttaminen vähentää toisen investoinnin lisäarvon tuottoa. (Niskanen & Niskanen, 2003, 308)

2.2 Strategisten investointien tunnusmerkit

Mikä tekee investoinneista strategisia? Tarkastellaan asiaa ensin strategialähtökohdista. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa toimintaympäristössä (Kamensky, 2008, 19). Lähtökohtaisesti investoinnit luovat perustan yrityksen taloudellisen lisäarvon muodostamiselle, ja mahdollistavat strategian toteuttamisen (Slagmulder, 1997, 103). Toiseksi, isot investointihankkeet sitovat suuria pääomia useamman vuoden ajaksi ennen kuin ne tuottavat takaisin kilpailuympäristöön investoidut rahat. Kolmanneksi, isoihin ja strategian kehittämisen kannalta merkittäviin investointeihin liittyy monia toimintaympäristön epävarmuustekijöitä ja riskejä sekä globaaleja muutosvoimia, kuten globalisaatio. Sinällään terminä strategiset investoinnit ei ole uusi, vaan se esiintyi esimerkiksi jo 1960-luvulla strategisen suunnittelun kirjallisuudessa (Hartikainen, 1969, 87).

Strategian toteuttamisen mahdollistavat investoinnit ovat yrityksen pitkän tähtäimen menestyksen ydintekijöistä, mutta väärät investointipäätökset voivat myös vaarantaa koko yrityksen olemassaolon. Strategisten investointipäätösten kautta yritys todella

toteuttaa valittua strategiaansa, ja pyrkii näin kohti asettamiaansa päämääriä ja tavoitteitaan. Voidaan todeta, että yrityksen strategiavalinnat ovat yksi tärkeimmistä strategisista investointipäätöksistä ohjaavista tekijöistä. Investointien pitkäkestoisuuden ja toimintaympäristön epävarmuustekijöiden takia investointien tuottojen ja kustannusten tarkka laskenta on vaikeaa. Investointipäätösten suunnittelun ongelmalliseksi tekevät 1) epävarmuuden huomioonottaminen, 2) investointien määrällisten ja laadullisten tekijöiden mittaamisen vaikeus ja 3) investoinnin elinkaaren aikaisten tuottojen ja kustannusten vertailukelpoisuuden määrittäminen (Riistama & Jyrkkiö, 1999, 297-298). Muita riskitekijöitä ovat valuuttakurssien muutokset, poliittinen epävakaus tai yhteiskunnalliset ja lainsäädännölliset tekijät (Verbeeten, 2006, 117).

Puolamäen & Ruususen (2009, 24) mukaan strategisia investointeja ovat kaikki yrityksen strategiaa tukevat merkittävät investoinnit. Strateginen investointitoiminta voi näkyä esimerkiksi uusina tehtaina, liiketoimintoina, markkinavaltauksina tai aineettomina tutkimus- ja tuotekehityspanostuksina. Slagmulder (1997, 110) nostaa esiin tyypillisinä strategisina investointeina isot tuotannolliset investoinnit tehtaisiin ja laitteisiin. Yleensä strategiset investointipäätökset edellyttävät suuria taloudellisia resursseja, ja niillä on merkittävä vaikutus kilpailuetuun sekä tulevaisuuden operatiiviseen suorituskykyyn (Slagmulder, 1997, 103). Strategisissa investoinneissa painottuvat erityisesti suuremmat riskit ja epävarmuus verrattuna operatiivisiin investointeihin.

Metsäteollisuuden näkökulmasta strategiset investoinnit tarkoittavat muun muassa tuotantokapasiteetin laajennusta, kuten uuden tuotantolinjan tai tehtaan rakentamista tai uuden tuotteen valmistuksen aloittamista. Muita strategisia investointeja voivat olla myös täysin uudet liiketoiminnot ja liiketoiminnan aloittaminen uusilla markkinoilla. Tehtaan sulkemiset voivat olla yksi esimerkki edellä mainittujen lisäksi strategisista investoinneista, koska ne aiheuttavat yleensä merkittäviä kustannuksia. Näiden strategisten investointien tavoitteena on valitun strategisen suunnan vahvistaminen ja yrityksen kilpailukykyyn lisääminen. Kyseisten esimerkki-investointipäätösten strategisuutta kuvaa myös se, että ne edellyttävät omistajien ja hallituksen hyväksyntää sekä lopullista investointipäätöstä. (Diesen, 2007, 160)

Strategisen ja operatiivisten investointien eroja ja keskeisiä tunnusmerkkejä on kuvattu seuraavalla sivulla taulukkoon 1.

| Strategiset investoinnit | Operatiiviset investoinnit |
|--|--|
| Strategialähtöisiä Liiketoiminnan kannalta kilpailuetua tuottava vaikutus Muuttaa liiketoimintarakennetta Sitovat paljon pääomia Sisältää sekä suuria mahdollisuuksia että suuria riskejä Epävarmuus Pitempi takaisinmaksuaika | Nykyisen suoritustason ylläpitäminen ja parantaminen Lain velvoittamat investoinnit Välttämättömiä Pienemmät riskit Vähemmän epävarmuustekijöitä Lyhyt takaisinmaksuaika Nopeampia toteuttaa |

Taulukko 1. Strategisten ja operatiivisten investointien ominaispiirteitä. (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 24-26; Van Cauwenbergh et al., 1996, 169)

2.3 Yhteenveto

Yrityksen investoinnit voidaan luokitella monella eri tapaa niiden strategisuuden, koon, hyödyn ja riippuvuuden mukaisesti. Pääasiallisesti investoinnit jaetaan reaali- ja rahoitusinvestointeihin, ja edelleen reaali-investoinnit luokitellaan strategisiin ja operatiivisiin (kehitys- ja korvausinvestoinnit) investointeihin.

Strategisten investointien tarkkaa määrittelyä vaikeuttaa itse strategiaterminologian monimuotoisuus. Strategiset investoinnit eroavat muista operatiivisista investoinneista monella tapaa. Tässä tutkielmassa strategisiksi investoinneiksi luokitellaan yrityksen kilpailustrategian toteuttamista ja kehittämistä tukevat investointihankkeet. Strategisilla investoinneilla tulee olla etenkin kilpailuetua tuottava ja lisäävä vaikutus. Isoissa ja strategian kehittämisen kannalta tärkeissä investoinneissa korostuvat toimintaympäristöön liittyvä epävarmuus pitkällä tähtäimellä.

3 STRATEGISTEN INVESTOINTIEN SUUNNITTELU

3.1 Lähtökohdat strategisten investointien suunnitteluun

Mitkä tekijät korostuvat strategisten investointien suunnittelussa yrityksen pyrkiessä kohti strategian mukaisia päämääriä ja tavoitteita? Yrityksen omistajalähtöisen toiminnan tarkoituksena on omistaja-arvon kasvattaminen (Malmi & Ikäheimo, 2003, 237). Ylimmän johdon harjoittaman strategisen johtamisen tavoitteena on määrittää yrityksen keskeiset menestystekijät ja muodostaa ne strategiset suunnitelmat, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan asetetut päämääränsä sekä tavoitteensa muuttuvassa kilpailuympäristössä. Strateginen suunnittelu koskee nimenomaan koko yrityksen toimintaa ja tavoitteiden asettamista.

Yksi keskeisimmistä yrityksen strategisista kysymyksistä on, miten yritys asemoi toimintansa ja suuntaa resurssejaan arvoketjussa taloudellisen lisäarvon luomiseksi (Lumijärvi, 2007, 156). Yrityksen strategiaan resursseihin luetaan fyysiset resurssit, kuten fyysinen pääoma eli käyttöomaisuus, eri innovaatioperusteiset osaamislähteet, kuten teknologia ja prosessit sekä tietotaito (Widener, 2006, 434).

Investointien suunnittelu on kiinteä osa koko yrityksen toiminnan suunnittelua, ja strategisten resurssien käytön arviointia parhaalla mahdollisella. Esimerkiksi metsäteollisuudessa strategisen suunnittelun rooli ja merkitys on suuri merkittävien investointikohteiden tunnistamisessa, niiden toteuttamisen oikea-aikaisuuden varmistamisessa. Metsäteollisuus on hyvin pääomavaltainen toimiala, jonka strategiset investoinnit edellyttävät suuria taloudellisia resursseja. (Aho, 1989, 238)

Yrityksen taloudellisten resurssien kohdentaminen strategiaan investointikohteisiin voi perustua konsernin strategiaan tavoitteisiin, liiketoimintakokonaisuuden (portfolio) kehittämiseen, projektien kannattavuuteen, taloudellisen lisäarvon kehitykseen, asiakaslähtöisyyteen tai riskien arviointiin. Kun yritys analysoi liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia ja strategisia keinoja, se myös samalla suunnittelee tarvittavia investointeja. Strateginen suunnittelun tuloksena syntyvä strateginen toimenpideohjelma sekä ohjaa että edellyttää investointeja. Keskeinen yritysjohton haaste jatkuvasti

muuttuvassa toimintaympäristössä on säilyttää strategisten investointien strategialähtöisyys. Tämä edellyttää yrityksellä johdon ohjausmekanismeja, jotta varmistetaan koko ajan strategian ja strategisten investointien tarkoituksenmukainen yhteys toisiinsa. (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 117; Slagmulder, 1997, 133; Christensen & Bower, 1996, 215)

Strategisen toimenpidesuunnitelman avulla pyritään varmistamaan, että kilpailustrategiat johtavat riittävän konkreettisiksi toimenpiteiksi. Strategiseksi toimenpideohjelman tekevät seuraavat tekijät: toimenpidesuunnitelmat on johdettu ainoastaan kilpailustrategiasta. Toinen tekijä on se, että toimenpideohjelmaan otetaan mukaan vain ne 20 prosenttia toimenpiteistä, jotka merkitsevät 80 prosenttia strategian toteutuksesta. Osana tätä strategista, pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmaa syntyy myös investointisuunnitelma. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen strateginen investointitoiminta rakentuu strategialähtökohdista. (Kamensky, 2008, 63, 331)

Viime kädessä yrityksen talousjohdon on kyettävä tukemaan strategista päätöksentekoa analysoimalla erilaisten strategisten toimintaratkaisujen ja valintojen taloudellisen lisäarvon tuottokykyä arvoketjussa. Taloudellisen informaation merkitys on keskeistä yrityksen vaihtoehtoisten arvontuottomahdollisuuksien analysoinnissa ja kehittämisessä (Partanen, 2007, 28). Alnoor Bhiman ja Kim Langfield-Smith (2007, 3) ovat tutkineet sekä taloudellisen että ei-taloudellisen informaation rakennetta ja tärkeyttä yrityksen strategian kehittämisessä ja sen toteuttamisessa. Yleisesti ottaen, strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuus olettaa vahvasti, että yrityksen strategiatyötyöskentely on hyvin määriteltyä ja suunnitelmallista. Lisäksi strategian kehittämisessä hyödynnetään sekä taloudellista että ei-taloudellista informaatiota.

Bhimanin ja Langfield-Smithin kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella saadut tulokset osoittivat, että noin 60 % vastaajista piti strategian kehittämistä ja toteuttamista heidän yrityksissään enemmän järjestelmällisempänä kuin epäsäännöllisesti määriteltynä prosessina. Vastaavasti, kun arvioidaan taloudellisen ja ei-taloudellisen informaation yhtäläistä tärkeyttä sekä strategian kehittämisessä että toteuttamisessa, kyselytutkimuksen tulokset eivät täysin tukeneet tätä väitettä. Taloudellista informaatiota pidettiin tärkeämpänä kuin ei-taloudellista tietoa. (Bhimani et al. 2007, 12)

Konsernijohtamisen näkökulmasta konsernitason strategia käsittää koko yrityksen liiketoimintaympäristön ja eri liiketoimintojen tarkastelun. Painopisteenä on omistajanäkökulma ja konsernin liiketoimintoja tarkastellaan taloudellisina sijoituskohteina. Keskeisiä strategisia kysymyksiä konsernijohdon näkökulmasta on esimerkiksi, mihin liiketoimintoihin ensisijaisesti kohdennetaan taloudellisia resursseja. Konsernistrategian kehittämisessä resurssien kohdentaminen on perustelua niille liiketoiminnoille, joissa on paras arvontuottopotentiali pitkällä tähtäimellä. Tätä arvontuottopotentialia voidaan mitata esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteen tai taloudellisen lisäarvon mittareilla. (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 18)

Vastaavasti liiketoiminta- tai kilpailustrategia koskee yrityksen liiketoiminta-aluetta tai -yksikköä. Kilpailustrategian tavoitteena on määrittellä ne kilpailukeinot, joilla liiketoiminta pystyy saavuttamaan taloudelliset ja muut tavoitteet liiketoimintaympäristössään. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen on kilpailustrategian muodostamisen lähtökohtana. (Kamensky, 2008, 25) Strategian muodostamisessa on loppujen lopuksi kyse erilaisten vaihtoehtoisten liiketoimintaratkaisujen etsimisestä, arvioinnista ja valinnoista strategisten päämäärien saavuttamiseksi (Järvenpää et al., 2005, 15).

3.2 Strategisten investointipäätösten valmistelu

Strategisten investointikohteiden tunnistaminen, niiden huolellinen suunnittelu, ja investointikohteiden strategisen sopivuuden arviointi luovat perustan varsinaiselle investointipäätöksenteolle. Yrityksen investointiratkaisut ovat nimenomaan strategisia, kauaskantoisia päätöksiä, joihin liittyy useita epävarmuustekijöitä. Strategiset investointipäätöstilanteet liittyvät muun muassa yrityksen perustamiseen, uusien tuotantolinjojen tai tuotantolaitosten perustamiseen, uusien toimitilojen rakentamiseen ja suurien tuotekehitysprojektien toteuttamiseen (Vilkkumaa, 2005, 306).

Strategiset investointipäätökset eivät aina perustu ainoastaan taloudellisten oletusten varaan, vaan strategisten investointien arviointiperusteet vaihtelevat suurestikin strategisten ja taloudellisten päätöksentekokriteerien välillä (Carr et al., 2010). Taloudellisella informaatiolla on perinteisesti ollut suurempi käyttö enemmän operatiivisen liiketoiminnan talouden ohjaamisessa kuin strategisten päätösten tukemises-

sa (Partanen, 2007, s.136). Strateginen johdon laskentatoimi on yksi johdon laskentatoimen innovaatioista, jossa painotetaan yrityksen strategianäkökulmaa tiedon tuottamisessa (Lord, 1996, s.354). Viime vuosina on enemmässä määrin laskentaihmiset pyrkineet soveltamaan johdon laskentatoimen tekniikoita, jotka perustuvat eitaloudelliselle informaatiopohjalle yhtäläillä kuin taloudellisiin mittareihin (Seal, 2001, 487).

Tutkimusten mukaan systemaattisella ja muodollisella analyysillä, ja erityisesti taloudellisilla laskentamalleilla on tärkeä rooli investointien suunnittelussa (Van Cauwenbergh et al, 1996, 183). Vastaavasti C. Carr ja C. Tomkins (1996) ovat tutkineet strategisia investointipäätöksiä ja niiden suunnittelua 51:n case-esimerkkien kautta englantilaisten ja saksalaisten yhtiöiden välillä sisältäen myös amerikkalaiset tytäryritykset molemmissa maissa. Tutkijat tekivät sellaisen yleisen päähavainnon omassa tutkimuksessaan, että menestyneimmät yritykset painottivat viisi kertaa enemmän kilpailuetunäkökulmaa, kolme kertaa enemmän arvoketjuajattelua ja kaksi kertaa enemmän kustannustekijöitä kuin ei-menestyneet yritykset strategisten investointipäätösten suunnittelussa ja analysoinnissa. Näiden yritysten osalta taloudellisilla investointilaskelmilla oli selvästi vähäisempi rooli investointianalyseissä.

Carrin ja Tomkinsin (1996, 203-211) tutkimuksesta kävi tarkemmin ilmi, että taloudellisten tunnuslukujen käytössä strategisten investointipäätösten tukena ei ollut juurikaan eroa. Englantilaiset yrityksistä noin 70 prosenttia ja saksalaisista noin 50 prosenttia käytti takaisinmaksumenetelmää ensisijaisena taloudellisena mittarina. Mitä tulee muodolliseen strategiseen suunniteluun, yllättäen vain alle kolmannes kummas-takin maasta hyödynsi systemaattista ja muodollista strategista analyysiä strategisten investointien suunnittelun tukena. Saksalaiset yritykset painottivat lähes kaksi kertaa enemmän arvoketjuajattelua strategisissa investointipäätöksissä kuin vastaavasti englantilaiset yritykset. Arvoketjunäkökulmalla yritykset haluavat varmistaa sen, että strategiset investointipäätökset edesauttavat todella kilpailuedun vahvistumista.

Shankin ja Govindarajin (1993, 97-99) ovat analysoineet yrityksen elinkaaren vaiheen näkökulmasta strategista investointikäyttäytymistä. Tutkijoiden havaintojen mukaan yritys, joka on kasvuvaiheessa, painottaa strategisen suunnittelun merkitystä investointien suunnittelussa ja arvioinnissa. Strategisten investointien arviointikritee-

reinä käytetään enemmän ei-taloudellista informaatiota. Vastaavasti yritykset, jotka joutuvat karsimaan toimintaansa painottavat strategisten investointipäätösten osalta erityisesti taloudellisia perusteita, kuten kassavirtaa ja lyhyttä investoinnin takaisinmaksuaikaa. Nämä havainnot on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

| | Kasva | Pidä | Karsi |
|---|--|-------------|---|
| Strategisen suunnittelun merkitys | Suhteellisen korkea | → | Suhteellisen matala |
| Investointipäätösten valmistelu | Vähemmän muodollista, kassavirta; pitempi takaisinmaksuaika | → | Enemmän muodollista, kassavirta; lyhyempi takaisinmaksuaika |
| Investointivaihtoehtojen arviointi | Painopiste ei-taloudellisessa informaatiassa (markkinaosuus, tutkimus ja tuotekehitys) | → | Painopiste taloudellisessa informaatiassa (kustannustehokkuus, nettotuotot) |
| Investointien analysointi | Enemmän subjektiivista ja laadullista | → | Enemmän kvantitatiivista ja taloudellista |
| Investoinnin vaikeusaste | Suhteellisen matala | → | Suhteellisen korkea |
| Investointiprojektin hyväksymisraajat liiketoimintayksikötasolla | Suhteellisen korkea | → | Suhteellisen matala |

Taulukko 2. Strateginen asemointi ja strateginen investointien suunnittelu (mukaillen Shank & Govindarajan, 1993, 98).

Lisäksi Carr, Kolehmainen ja Mitchell (2010) ovat tutkineet strategisten investointien päätöksenteossa hyödynnettävien käytäntöjen eroja. He tutkivat strategisten investointien päätöksentekoa 14 englantilaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen esimerkilyritysten kautta. Tutkijoiden muodostama näkökulma rakentuu neljästä eri kategoriasta: ”markkinanluojat” (market creators), ”lisäarvonluojat” (value creators), ”uudelleen fokuoijat” (refocusers) ja ”uudelleen järjestelijät” (restructures).

Tutkimustulokset osoittavat, että strategisten investointien päätöksenteossa on havaittavissa suuria eroja. Nämä erot liittyvät strategisten ja taloudellisten menetelmien ja olettamusten käyttöön investointipäätösten suunnittelussa. ”Markkinanluojat” painottavat vahvasti strategisia tekijöitä, kun ne tekevät strategisia investointipäätöksiä. ”Lisäarvonluojilla” on vastaavasti enemmän tasapainoinen lähestymistapa strategisten ja taloudellisten analyysien käytön osalta strategisessa investointipäätöksenteossa. Tämä ryhmä kiinnittää erityistä huomiota analyysitekniikkaan. Kolmas ryhmä eli ”uudelleen fokuoijat” soveltavat suurin piirtein vastaavaa lähestymistapaa kuin edellisekin, mutta painotus on edistyksellisessä taloudellisessa analyysissä. Neljäs ryhmä eli ”uudelleen järjestelijät” keskittyvät strategisissa investointipäätöksissä vahvasti taloudellisiin perusteisiin. Tämän ryhmän ominaispiirteitä ovat kovat taloudelliset tavoitteet ja lyhyen tähtäimen tavoiteasetanta. (Carr et al., 2010)

Holm (1999, 114) on tutkinut investointipäätöksentekoa metsäteollisuudessa, jossa on tunnistettava seuraavia erityispiirteitä investointipäätösten suunnittelussa:

- Syvä ymmärrys kysynnän heilahteluista ja vaikuttavista tekijöistä eri liiketoiminta-alueilla
- Tietämys kulutuksen muutokseen liittyvistä riskeistä
- Tietämys kulutuksen kehittymisestä
- Tietämys kapasiteetin kehittymisestä
- Tarkat menetelmät, joilla laskea investointiprojektien kannattavuutta
- Realistinen näkemys suunnitteluinformaation käsittelyssä

3.2.1 Strategisten investointien suunnittelun eteneminen

Strategisten investointien suunnittelu sisältää lähtökohtaisesti samat suunnittelu- ja arviointivaiheet kuin operatiivisten investointien suunnittelu. Investointien suunnittelun tuotoksena syntyy lopulta investointipäätös. Strategisten investointien suunnittelussa ja investointipäätösten valmistelussa on tunnistettavissa seuraavat keskeiset päävaiheet: 1) investointikohteiden identifiointi, 2) vaihtoehtoisten investointikohteiden esitutkimusvaihe (pre-feasibility study), 3) varsinainen investointisuunnitelma (feasibility

study) ja 4) päätöksenteko- ja toteuttamisvaihe (Diesen, 2007, 160; Partanen, 2007, 193-193)

Identifiointivaiheen tarkoituksena on arvioida mahdollisen investointikohteen strateginen sopivuus ja kannattavuusedellytykset: karkea kuvaus investointikohteesta ja tavoiteltavista hyödyistä. Varsinaisen esitutkimusvaiheen tarkoituksena on arvioida ja määrittää tutkittavan investointikohteen yleiset menestymismahdollisuudet. Tämä vaihe sisältää markkina- ja kilpailutilanteen arvioinnin, alustavat investointikustannukset ja kannattavuuslaskelmat.

Esitutkimusvaiheen jälkeen on vuorossa varsinainen investointisuunnitelman laadintavaihe, jos esitutkimusvaihe antaa edellytyksen jatkaa investointikohteen selvittämistä. Investointisuunnitelma on oltava luotettavalla ja riittävällä tarkkuudella laadittu kuvaus hankkeen kaupallisista sekä teknis-taloudellisista tiedoista investoinnin päätöksentekoa varten. Investointisuunnitelma pitää sisällään seuraavia asioita (Diesen, 2007, 162):

- Tekninen kuvaus investointiprojektista
- Investointibudjetti tarjousten perusteella
- Markkina-analyysi
- Projektin organisaatio
- Projektin aikataulu ja tarvittavat luvat
- Rahoitussuunnitelma
- Kannattavuuslaskelmat ja kustannuskilpailukyky selvitys

Investointisuunnitelmassa pyritään kannattavuuslaskelmien ja kustannusarvioin osalta 5-10 prosentin virhemarginaalitarkkuuteen (Puolamäki & Ruusunen, 2009, 140). Viimeisenä vaiheena on päätöksenteko, joka tehdään varsinaisen investointisuunnitelman pohjalta. Esimerkkinä Stora Enson (2009, 38) investointiselvityksen pääkohdat, kun yhtiö suunnittelee sellutehtaan rakentamista Uruguayhyn. Se sisältää muun muassa kannattavuuslaskelmat, tehtaan alustavat suunnitelmat, markkinanäkökulmat, ympäristönsuojeluasiat, sosiaaliset tekijät sekä logistiikkaratkaisun.

Vastaavasti Niskanen & Niskanen (2003, 306) on määritellyt investointien suunnittelun työvaiheiksi:

1. Tunnistamisvaiheen, jossa määritetään yrityksen päämäärien saavuttamisen kannalta välttämättömät investointiprojektit
2. Etsintävaiheen, jonka tarkoituksena löytää strategian mukaisia investointikohteita
3. Tiedonhankintavaiheen, jonka aikana kerätään ja käsitellään eri investointivaihtoehtoihin liittyvää taloudellista ja ei-taloudellista tietoa
4. Valintavaiheen, jossa eri investointiprojektit asetetaan paremmuusjärjestykseen
5. Rahoitusvaiheen, jonka tehtävänä on päättää investoinnin rahoitusmalli eli oman ja vieraan pääoman rahoituskeinot
6. Investointiprojektin toteutuksen ja valvonnan, joka kattaa investointiprojektin toimeenpanon ja tarkkailun

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 208) mukaan investointien suunnittelu etenee seuraavin työvaihein:

1. Investointikohteiden etsiminen
2. Investointivaihtoehtojen muodostaminen
3. Investointivaihtoehtojen edullisuuteen ja strategiseen sopivuuteen vaikuttavien tekijöiden määrittäminen
4. Investointilaskelmien laatiminen ja vaihtoehtojen vertailu
5. Investoinnin rahoituksen suunnittelu
6. Investointipäätöksen tekeminen ja riskitekijöiden arviointi
7. Investoinnin tarkkailu

3.2.2 Strategisten investointien suunnitteluun liittyvä epävarmuus

Strategiseen päätöksentekoon liittyy aina epävarmuustekijöitä (Papadakis et al., 1998, 133). Strategisten investointien suunnittelun näkökulmasta korostuu yrityksen toimintaympäristön kehittymisen ennustaminen, muutosvoimien tunnistaminen sekä

mahdollisuuksien sekä riskien tasapainottaminen. Esimerkiksi yrityksen tuotantoon liittyvät strategiset investointipäätökset ovat erittäin vaikeita, koska ne täytyy suunnitella epävarmuuden vallitessa (Katok et al, 2002, 105). Verbeeten (2006) on tutkinut 189 hollantilaisen yritysorganisaatioiden investointien suunnittelua ja päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta.

Verbeetenin tutkimustulosten mukaan yritykset pitävät kehittyneitä investointien suunnittelumenetelmiä tärkeinä ympäristössä, jossa taloudelliset epävarmuustekijät, kuten valuuttakurssit, korot, lisääntyvät. Vastaavasti sosiaalisilla epävarmuustekijöillä, kuten poliittiset tekijät, politiikka, yhteiskunta, ja samoin sekä markkinatekijöillä, kuten kilpailu, että panostekijöillä, kuten työvoiman laatu tai tuotekehitys, ei havaittu olevan merkitystä edistyneitten investointimenetelmien käyttöön. Näillä edistyneillä investointimenetelmillä tarkoitetaan reaalioptio- ja peliteorian sovellutuksia. (Verbeeten, 2006, 117)

Verbeetenin tutkimuksen johtopäätöksen perusteella ehkä keskeisin havainto on myös se, että strategisten investointien suunnitteluun liittyvistä erityispiirteistä yhtä ryhmää edustavat edellä mainitut monenlaiset toimintaympäristölähtöiset epävarmuus- ja riskitekijät. Kun tarkastellaan esimerkkinä suomalaista metsäteollisuutta, niin viime vuosien vaikeuksia korostavat nimenomaan toteutuneet erilaiset, yhtäaikaiset riskit. Epäsuotuisat valuuttakurssiheilahtelut, voimakas kapasiteetin kasvu Aasiassa, ja kasvavina epävarmuustekijöinä korostuvat yhteiskunnalliset ja poliittiset muutokset. (Pöysä, 16.1.2008, 3)

Strategisiin investointeihin liittyvää epävarmuutta voidaan hallita myös ohjausjärjestelmien avulla. Nämä ohjausjärjestelmät rakentuvat määrittelyistä informatiivisista prosesseista muun muassa yrityksen toiminnan suunnittelua ja resurssien allokointia varten. (Simons, 1991, 49)

3.3 Yhteenveto

Yrityksen strategisten investointien suunnittelu on osa koko yrityksen jatkuvaa strategista suunnittelua, jossa tehdään päätöksiä yrityksen asemoinnin kehittämisestä toi-

mialalla ja eri resurssien kohdentamisesta yrityksen liiketoimintoihin. Strategiset investointipäätökset ja niiden valmistelu perustuvat lähtökohtaisesti yrityksen vahvistettuun strategiaan. Näin ollen yksi tärkeimmistä strategista investointisuunnittelua ohjaavista tekijöistä on jo alkuvaiheessa strategisen yhteensopivuuden arviointi.

Yleisesti ottaen strategisten investointien suunnittelu etenee johdonmukaisesti strategisten investointimahdollisuuksien kartoittamisesta investointisuunnitelman laadintaan ja lopulliseen investointipäätöksentekovaiheeseen. Strategisten investointien suunnittelussa korostuvat toimintaympäristölähtöiset tekijät, jotka vaikeuttavat tarkkojen investointisuunnitelmien laatimista. Strategiset investointipäätökset ovat jopa useiden vuosikymmenten mittaisia strategisia päätöksiä, mikä vaikeuttaa päätöksentekoa.

Strategisten investointien suunnittelussa ja lopullista päätöksentekoa ohjaavissa tekijöissä korostuvat sekä taloudelliset että ei-taloudelliset mittarit sekä kriteerit. Lisäksi on tunnistettavissa, että näiden päätöksenteon perusteiden painotuksiin vaikuttavat yrityksen liiketaloudellinen vahvuus sekä toimialan kehitysvaiheet. Yrityksen strategiset investointipäätökset vahvistaa yrityksen ylin johto eli hallitus.

4 STRATEGISTEN INVESTOINTIEN SUUNNITTELU KILPAILUSTRATEGIALÄHTÖISESTI

Miten yritykset toteuttavat strategiaansa strategisten investointien avulla eli toisin sanoen, minkälaiset strategiset investoinnit painottuvat milloinkin ja miksi? Tarkastellaan tätä kysymyskokonaisuutta ja strategisten investointien suunnittelua Michael E. Porterin (1980, 1985) luoman kilpailustrategia- ja kilpailuetukäsitteiden näkökulmasta. Porterin yli 20 vuotta sitten julkaisemat teokset toimialan kilpailustrategiasta ja yrityksen kilpailuedusta ovat säilyneet edelleen hyvin merkittävänä lähteinä strategisen johtamisen tutkimukselle (Campbell-Hunt, 2000, 151).

Kilpailustrategian näkökulmasta yrityksen pitäisi pystyä rakentamaan kestävä kilpailuetu tarkkaan määritellyllä strategisella asemoinnilla arvoketjussa. Yrityksen tulisi kehittää konkreettinen määritelmä, miten yritys pyrkii asemoimaan itsensä ja kilpailemaan toimialallaan, mitkä ovat sen tavoitteet ja, mitä toimintamallia sen tulee toteuttaa saavuttaakseen asetetut tavoitteensa. Lähtökohtaisesti yritys kohtaa toimialallaan viidenlaisia kilpailuvoimia, joita ovat 1) uusien tulokkaiden uhka, 2) olemassa olevan kilpailun voimakkuus, 3) korvaavien tuotteiden uhka, 4) ostajien neuvotteluvoima ja 5) tavarantoimittajien neuvotteluvoima (Porter, 1980, 4; Porter, 1985, 11-12)

Globaalissa liiketoimintaympäristössä, kovassa kilpailussa yrityksen tulee asemoida toimintansa niin, että pystyy luomaan itselleen kestävästä kilpailuetusta ja edelleen riittävästä tulovirtaa (Brealey et al, 2006, 281). Kestävän kilpailuedun luominen edellyttää yritysjohtolta jatkuvasti vaihtoehtoisten strategioiden lisäarvon tuottokyn arviointia ja resurssien ja yrityksen investointitoiminnan suuntaamista potentiaalisimmille liiketoiminnan alueille (Partanen, 2007, 103). Näitä potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia voi esiintyä esimerkiksi uusilla liiketoiminta-alueilla tai markkinoilla. Yrityksen ydinliiketoiminnan asemointiin, kilpailuedun luomiseen ja lisäarvon tuottamiseen liittyvät ratkaisevasti oikeat investointipäätökset sekä niiden onnistunut toteuttaminen.

Mitkä ovat Stora Enson kilpailustrategiset lähtökohdat? Yhtiön vuosikertomuksen (Stora Enso 2009, 10) mukaan, Stora Enson strategiset painopistealueet ovat kuitu-

pohjaiset pakkaukset, puuviljelmiin perustuva sellu kasvavilla markkinoilla ja keskityminen valikoituihin paperilaatuihin. Yritys on suunnannut investointeja jo kasvaville markkinoille, kuten viime vuonna Uruguay sellun valmistustoimintaan ja kustannuskilpailukyisen raaka-aineen saatavuuden varmistamiseen. Stora Enson talousjohtaja Markus Rauramo toteaa Kauppalehden (2010) artikkelissa, että investoinnit ratkaisevat pysyvä ja kestävä kilpailuetu. ”Supistuneet investoinnit keskitetään ainoastaan sellaisiin kohteisiin, joilta saadaan pysyvää, kestävä, pitkän tähtäimen kilpailuetua”. Tuotantoa keskitetään sinne, missä voidaan valmistaa pitkällä tähtäimellä kustannustehokkaimmin.

Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen perustelee katsauksessaan (Stora Enso 2009, 5) Uruguay investointia strategisilla kustannuseduilla sellun tuotannossa, ja tehty strateginen investointi vahvistaa yhtiön strategisia mahdollisuuksia Latinalaisessa Amerikassa. Lisäksi hän viittaa strategisten investointien pitkän ajan sitoumuksen, kun kyseinen esimerkki-investointi merkitsee 30 vuoden panostusta. Toimitusjohtaja Karvinen painottaa tällaisten investointien huolellista suunnittelua, koska riskien ohella muita huomioitavia ja arvioitavia epävarmuustekijöitä ovat valuuttakurssit, hintojen vaihtelu, volyyymi ja itse investoinnin ajoitus.

Edellä jo todettiin, että kilpailustrategian näkökulmasta yrityksen pitäisi pystyä rakentamaan kestävä kilpailuetu tarkkaan määritellyllä strategisella asemoinnilla arvoketjussa. Ydinliiketoimintaan keskittyminen on ollut jonkinlainen trendi yritysmaailmassa viime vuosina. Ydinliiketoimintaan keskittymisellä on perusteltu monia strategisia päätöksiä, kuten jostain liiketoiminnoista luopuminen tai investoimalla kasvaville markkinoille. Yrityksen ydinliiketoiminnan rajauksella on myös strategisten investointien suunnittelussa ja toteuttamisessa keskeinen ohjaava rooli (Partanen, 2007, 194).

4.1 Kilpailustrategiat

Porterin (1985, 11-16) mukaan yrityksen strateginen asema toimialalla ja sen kilpailuedun lähde voi perustua kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen (differointiin) tai keskittymiseen (fokusointiin). Kukin näistä strategioista edellyttää erilaisia painopis-

teitä liiketoiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Nämä eri kilpailustrategiavaihtoehtot ja niiden periaatteet on kuvattu alla kuvassa 1.

| | Alhaiset kustannukset | Yksilöllisyys |
|---|-------------------------------------|------------------------------|
| Toiminen kaikilla markkinoilla | Kustannusjohtajuus | Differointi |
| Toiminen valituilla markkinoilla | Fokusoituminen (kustannusjohtajuus) | Fokusoituminen (differointi) |

Kuva 1. Kilpailustrategiavaihtoehtot (Porter, 1980, 39).

Yrityksen kustannusjohtajuusstrategia perustuu toimialan muita kilpailijoita parempaan kustannusasemaan eli alhaisempiin kustannuksiin. Käytännössä yrityksellä on kustannusetu, kun sen arvoketjun kokonaiskustannukset ovat kilpailijoita alhaisemmat. Varsinaiset kustannusedun lähteet vaihtelevat toimialoittain, mutta oleellista on sen, että kilpailijat eivät pystyisi kopioimaan kustannusedun lähteitä helposti. Kun yritys on saavuttanut vahvan kustannusaseman kilpailijoihin verrattuna, yritys pystyy uudelleen investoimaan pääomia uusiin laitteisiin, koneisiin ja toimitiloihin. Tämä on edellytys kestävän kustannusjohtajuusaseman säilyttämiseksi.

Vastaavasti differointistrategian lähtökohtana on joko tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen kilpailijoihin verrattuna. Erilaistamisesta syntyvä kilpailuedun lähde perustuu nimenomaan jonkinlaiseen erityisominaisuuteen, joka on uniikkia koko toimialan sisällä. Kolmas kilpailustrategioista eli fokusointistrategian keskeinen ajatus on se, että yrityksen tulee keskittyä johonkin tiettyyn kuluttajaryhmään, tuotannolliseen alueeseen tai maantieteelliseen markkinaan. (Porter, 1980, 37-39)

4.2 Kustannusjohtajuusstrategian toteuttaminen

Yrityksen kustannusjohtajuusstrategian tavoitteena on alhaisen kustannusaseman saavuttaminen omalla toimialalla. Yrityksellä on kustannusetu, jos sen pystyy toimimaan arvoketjussa kilpailijoita alhaisemmin kustannuksin. Tämä kilpailustrategiavaihtoehto edellyttää yritykseltä merkittävien mittakaavaetujen luomista, kokemusperäisen kustannushyötyjen toteuttamista, kustannusjohtamista ja asiakaslähtöisyyden kontrollointia. Yrityksen alhainen kustannusasema verrattuna kilpailijoihin luo yritykselle puolustusmahdollisuuden tuotteiden ja palvelujen ostajia vastaan. Ne tekijät, jotka johtavat yleensä yrityksen kilpailukyiseen kustannusasemaan, luovat myös sisäänpääsyesteitä toimialalle mittakaava- ja kustannusetujen kautta. (Porter, 1980, 36-37; Porter 1985, 97-99)

Kustannusedun saavuttaminen edellyttää korkeaa suhteellista markkina-asemaa tai muita vastaavia kilpailuetuja, kuten kustannuskilpailukyisen raaka-aineiden saataavuutta. Tämä halpaan raaka-aineeseen perustuva strategia on erityisen tärkeä metsäteollisuuden strategisia tuotantoinvestointeja suunniteltaessa ja arvioitaessa. ”Tuotanto on pakko keskittää sinne, missä voidaan valmista pitkällä tähtäyksellä kustannustehokkaimmin” toteaa talousjohtaja Markus Rauramo (Kauppalehti, 16.4.2010, s.10). Minkälaisia investointeja kustannusjohtajuusstrategia edellyttää ja miksi?

Kustannusjohtajuusstrategian toteuttaminen edellyttää myös erityisesti suuria teknologiainvestointeja, joilla tavoitellaan alhaisia yksikkökustannuksia. Muita perusedellytyksiä ovat myös organisaation selkeät vastuut ja roolit sekä prosessimainen työkentelykulttuuri. Lisäksi tarvitaan aggressiivista hinnoittelupolitiikkaa ja alkuvaiheen investointeja markkinoilla riittävän markkinaosuuden saavuttamiseksi. Toisaalta myös vähittäiskaupan toimitusketjun merkittävät investoinnit ovat myös strategisia päätöksiä kustannusjohtajuusstrategian tavoittelussa. Näillä toimitusketjuinvestoinneilla yritys yleensä pyrkii kehittämään merkittävästi kustannustehokkuuttaan, mutta tällaisella investoinnilla voidaan myös parantaa merkittävästi asiakaspalvelua. Tällainen tavoite liittyy myös differointistrategian perustaan, mitä käsitellään jäljempänä.

Metsäteollisuus on yksi hyvä esimerkki kustannusjohtajuusstrategian toteuttajasta viime vuosikymmenien aikana. Toimialan yritykset ovat tavoitelleet kilpailuetua tuotannon mittakaavaeduilla ja uusimmalla konekannalla. Tämä on näkynyt muun muassa paperikoneiden tuotantoennätyksinä globaalissa mittakaavassa. Samalla kuitenkin toimintaympäristön muutos erityisesti 2000-luvulla on johtanut jopa ennen näkemättömään rakennemuutokseen metsäteollisuudessa ja sen investoinneissa.

Metsäteollisuuden strategiset investoinnit suuntautuivat paljolti tuotantokapasiteetin kasvattamiseen eri markkinoilla 1980–1990 luvuilla, mikä johti lopulta ylikapasiteettiin erityisesti paperiteollisuudessa. Toimintaympäristössä on tapahtunut merkittävää muutosta muun muassa kysynnän vähenemisenä sähköisen viestinnän myötä. Paperi- ja selluteollisuuden koko 2000-luvun alkua on leimannut useiden tehtaiden ja tuotantolinjojen pysyvät sulkemiset ylitarjonnan takia. (Lehto-Isokoski, 2009, 15)

Strategisten investointien suunnittelun näkökulmasta eri kustannusjohtamisen menetelmien soveltamista strategisten investointien suunnittelussa ja päätöksenteossa on tutkittu varsin vähän. John. K Shank (1993) on ehkä tunnetuin tutkija, joka on tutkinut strategisen kustannusjohtamisen näkökulmasta erilaisten menetelmien hyödyntämisestä perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalla investointien suunnittelussa, kuten teknologiainvestointien analysoinnin tukena. Vastaavasti Juras & Peacock (2006) ovat hyödyntäneet strategisen kustannusanalyysin menetelmää strategisten investointien analysoinnissa. Kustannuslähtöiset menetelmät antavat varmasti lisähyötyjä juuri kustannustehokkuutta parantavien merkittävien investointien analysoinnissa.

4.3 Differointistrategian toteuttaminen

Toinen kilpailustrategioista eli differointistrategia pyrkii luomaan tuotteista ja palveluista ainutlaatuisia. Tämä tavoitteen voi mahdollistaa esimerkiksi vahvat brändit ja tuotteet, erinomainen teknologia ja huoltoverkosto. Differointistrategian toteuttaminen ei poissulje kuitenkaan kustannustehokkuutta. Se ei vaan ole strateginen päämäärä tämän kilpailustrategian näkökulmasta. (Porter, 1980, 37).

Differointistrategian voima perustuu erilaistamiseen. Toimialat, joilla ei ole mahdollisuuksia erottautua joko teknologioiden tai palveluiden osalta, eivät sovellu differointistrategian käyttäjiksi. Minkälaisia investointeja differointistrategia edellyttää ja miksi? Yritys, joka on valinnut erilaistamisen kilpailustrategiakseen, täytyy saavuttaa toimialallaan edelläkävijän asema. Se tarkoittaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluja asiakkaalle. Teknologianäkökulmasta toimialan edelläkävijä joutuu investoimaan paljon tuotekehitykseen ja uuteen teknologiaan sekä markkinointiin. Nämä ovat juuri strategisia investointeja, joilla yritys toteuttaa valittua strategiaansa.

4.4 Fokusoointistrategian toteuttaminen

Kolmas kilpailustrategioista on fokusointi eli keskittyminen tiettyyn tuotealueeseen, markkinaan tai asiakasryhmään. Fokusoointistrategian voima perustuu siihen, että yritys tai liiketoimintayksikkö keskittyy palvelemaan määriteltyä kohderyhmää mahdollisimman hyvin. Kilpailuetu saavutetaan sillä, että kapea-alaisella keskittymisellä yritys pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin kuin kilpailijat. Toisaalta keskittymisen kautta yritys voi kohdentaa resurssejaan rajatulle segmentille. (Porter, 1980, 38-39)

Fokusoointistrategian kautta yritys ei lähtökohtaisesti voi saavuttaa kustannus- tai differointietua kaikilla markkinoilla, vaan kilpailuetu rakentuu kapeasta keskittymisestä tiettyyn markkinaan. Yritys kylläkin voi tavoitella ja saavuttaa sekä kustannus- että differointietuja yhdessä, mutta edelleen rajatulla toiminta-alueella. (Porter, 1980, 38-39)

Aiemmin mainittiin kustannusjohtajuusstrategian yhteydessä, että metsäteollisuus on ollut hyvä esimerkki tämän kilpailustrategian toteuttajana. Strategiset investoinnit suuntautuivat tuotantokapasiteetin kasvattamiseen ja mittakaavaetujen tavoitteluun globaalisti. Kun tarkastellaan tämän päivän suomalaista metsäteollisuutta ja eri yritysten kilpailustrategian painotuksia, voidaan huomata muutoksia.

Stora Enso painottaa strategiassaan Kiinaa ja latinalaista Amerikkaa, jotka ovat keskeisiä alueita. Ne määrittelevät tulevaisuuden Stora Enson, ja näille markkina-alueille yritys panostaa kovasti. Tämä tahtotila ilmenee niin, että yhtiö on aloittanut yksityis-

kohtaiset vaikuttavuusselvitykset sellutehtaan rakentamiseksi Uruguayssa yhdessä paikallisen yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä myös, että kilpailustrategiaa ei toteuteta vain ja ainoastaan kustannusjohtajuuteen pyrkimällä, vaan strategisten investointien kautta pyritään entistä fokuoituneimpaan toimintamalliin. Tämä strategiavalinta on Stora Enson kohdalta konkretisoitunut tämän lisäksi myös Amerikan toimintojen myyntinä. (Stora Enso, 2009, 38)

4.5 Yhteenveto

Kilpailustrategian näkökulmasta yrityksen pitäisi pystyä rakentamaan kestävä kilpailuetu tarkkaan määritellyllä strategisella asemoinnilla arvoketjussa. Yrityksen kilpailustrategia voi perustua joko kustannusjohtajuus-, differointi- tai fokuointistrategiavalintaan. Nämä vaihtoehtoiset strategiavalinnat ohjaavat myös strategisten investointien suunnittelun painopisteitä ja lopulta strategisia investointipäätöksiä.

Kustannusjohtajuusstrategian toteuttamisessa strategisten investointien painopiste on kilpailijoita alhaisemman kustannusedun rakentamisessa. Tällöin strategisissa investoinneissa korostuvat aineelliset, usein prosessien kehittämiseen ja tuottavuuden tehostamiseen tähtäävät panostukset. Metsäteollisuuden toimintaympäristössä esimerkkinä tällaisista strategista investoinneista on täysin uuden tuotantolinjan rakentaminen, millä tavoitellaan alhaisia tuotantokustannuksia. Tämä vahvistaa nimenomaan kustannusetua. Riskinä kustannusjohtajuusstrategiassa voi olla se, että mitataa vaadut eivät enää tuo lisää kustannusetua tai kustannusedun lähteet muuttuvat.

Differointistrategiaa toteuttavan yrityksen strategiset investointipanostukset kohdistuvat perustutkimukseen ja tuotekehitykseen, markkinointiin sekä jakelukanaviin. Korkean teknologian edelläkävijätuotteet edellyttävät jatkuvaa kehitystyötä ja usein merkittäviä aineettomia strategisia investointeja riittävän markkinaosuuden saavuttamiseksi. Myös brändin eli tuotemerkin rakentamiseksi joudutaan tekemään merkittäviä investointeja.

Fokuointistrategian toteuttamisessa edellytetään strategisten investointien suuntaamista esimerkiksi tietylle kasvavalla markkina-alueelle. Esimerkkinä fokuointistra-

tegiaa toteuttavasta yrityksestä on Ikea, joka pyrkii valmistamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti tuotteita selkeästi määritetyllä liiketoimintakonseptilla. Yritys on myös keskittänyt markkinointiaan selkeästi rajatulle kohderyhmälle. Toisaalta Ikean tapauksessa yrityksen brändin merkitys on suuri, mutta se on jo maailmanlaajuisesti tunnettu. Kun konsepti on selkeästi fokusoitu, voidaan strategisikin investointeja toteuttaa kustannustehokkaasti eri markkinoilla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia strategisten investointien suunnittelun erityispiirteitä. Tähän tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaukset määriteltyjen alaongelmien kautta. Näitä alakysymyksiä olivat: 1) mikä tekee investoinneista strategisia, 2) mitkä tekijät korostuvat strategisten investointien suunnittelussa, ja 3) miten yritykset toteuttavat strategiaansa strategisilla investoinneilla?

Tutkimusstrategiaksi valittiin teoreettinen tutkimus, jossa hyödynnettiin empiriaa välillisesti. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui vahvasti yrityksen kilpailustrategiatarkastelulähtökohdista. Empiriaa tuotiin esiin erityisesti metsäteollisuustoimialan kilpailustrategian ja toimialan kehitysnäkökulmista. Tämä valinta oli hyvä, koska metsäyritykset ovat uudelleen asemoimassa toimintaansa ja investointiratkaisujaan strategialähtökohdista. Toisaalta empiirisen aineiston vahvistaminen tutkimuksessa yrityshaastattelujen kautta olisi varmasti tuonut lisänäkökulmia eri yritysten strategisten investointikäyttäytymisen suhteen. Silloin olisi ollut myös kyse eri tutkimusstrategia-avalinnasta.

Miten tutkimuksessa onnistuttiin löytämään vastaukset ja perustelut esitettyyn päätutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin? Strategisten investointien suunnittelun erityispiirteet voidaan tiivistää kolmen pääryhmän kautta. Ensiksi, strategiset investoinnit eroavat muista investoinneista erityisesti niiden kiinteään strategiayhteyden kautta. Strategisiin investointeihin liittyy olennaisesti yrityksen kilpailuetua lisäävä tavoite. Toiseksi, strategisten investointien suunnittelussa korostuvat kaksi päätekijää, joista toinen liittyy yrityksen strategiseen suunnitteluun ja toinen toimintaympäristön epävarmuuteen. Lähtökohtaisesti strategisten investointien suunnittelu on osa laajempaa yrityksen jatkuvaa strategista suunnittelua. Osana strategista johtamista suunnitellaan ja kohdennetaan strategisia investointipäätöksiä kilpailustrategian lähtökohdista.

Yrityksen keskeiset kilpailustrategia-avalinnat ja toimialan elinkaaren vaiheet ohjaavat strategisten investointikohteiden kartoittamista ja suunnittelua. On tunnistettavissa, että Porterin eri kilpailustrategiaa toteuttavat yritykset tekevät myös erilaisia strategisia investointivalintoja asetettujen strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Toimi-

alan kustannusjohtajana pysyminen edellyttää jatkuvaa investointitarvetta esimerkiksi tuotantolinjan kustannuskilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Toinen haaste suunnittelun näkökulmasta on se, miten erilaiset talouden ja yhteiskunnan epävarmuustekijät, kuten korkoriskit, lainsäädännölliset muutokset tai kysynnän muutokset voidaan huomioida ja arvioida suunnittelutilanteessa luotettavalla tavalla. Nämä edellä mainitut tekijät korostuvat sitä enemmän mitä pidempi on investointisitoumus.

Ja kolmanneksi, varsinaiset strategiset investointipäätökset ovat kausikantoisia strategisia päätöksiä, jotka joko varmistavat tai jopa pahimmassa tapauksessa tuhoavat yrityksen menestymisen pitkällä tähtäimellä. Strategisten investointipäätösten huolellinen valmistelu sekä niiden strategisuuden että kannattavuuden arviointi muodostavat perustan investointipäätöksenteolle. Tässä tutkielmassa investointien kannattavuuden arviointi rajattiin pois.

Lopuksi voidaan todeta se, että tutkimustyön suorittaminen oli osittain hyvin haastavaa. Tuoreita tutkimuksia valitusta aihealueesta oli hyvin niukasti saatavilla. Niin kuin aiemmin todettiin, että empiirisen osion vahvempi painotus antaisi varmasti lisänäkökulmaa esitettyihin tutkimusongelmiin.

LÄHDELUETTELO

Aho, T. 1989. Investointilaskelmat. Vaasa, Weiling + Göös.

Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. 2007. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 2007, 18, 3-31.

Brealey, R.A., Stewart, C.M., Allen, F. 2006. *Corporate Finance*. New York, McGraw-Hill. /Irwin.

Carr, C. & Tomkins, C. 1996. Strategic investment decisions: the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K, U.S. and German companies. *Management accounting research*, 1996, 7, 199-217.

Carr, C, Kolehmainen, K., Falconer, M. 2010. Strategic investment decision making practices: A contextual approach. *Management accounting research*, 2010, Article in press.

Christensen, C.M. & Boer, J.L. Customer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms. 1996. *Strategic Management Journal*, 1996, 17, 197-218.

Diesen, M. 2007. *Economics of the pulp and paper Industry*. Helsinki, Paperi ja puu.

Drury, C. 2004. *Management and cost Accounting*. London, Thomson Learning.

Granlund, M., Taipaleenmäki, J. 2004. Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 2005, 16, 21-57.

Holm, R. 1999. Analysing the Relation between Profitability and Investment Planning in the Forest Products Industry. *Meddelanden från Ekonomisk-Statsvetenskapliga fa-*

kulteten vid Åbo Akademi. Department of Information Systems at the Åbo Akademi University. Turku.

Härkönen, H. 2010. Nöyränä kehittyville markkinoille. Kauppalehti 8.2.2010, 4.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto. Helsinki, Edita Oyj.

Juras, P., Peacock, E. 2006. Applying strategic cost analysis concepts to capacity decisions. Management Accounting Quarterly, 8, 1.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino.

Katok, E., Tarantino, W. & Harrison, P.T. 2002. Investment in Production Resource Flexibility: An Empirical Investigation of Methods for Planning under Uncertainty. Naval Research Logistics, 2003, 50.

Lehto-Isokoski, H. Suomen metsäteollisuus on kokenut selviytyjä. Paperi ja puu. 2009, 90, 7-8.

Lord, B.R. 1996. Strategic management accounting: the emperor's new clothes. Management accounting research, 7, 347-366.

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki, WSOY.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki, Edita Publishing.

Niskanen, J., Niskanen, M. 2003. Yritysrahoitus. Helsinki, Edita Prima Oyj.

Oinonen, H. 2008. Suomalaisen paperiteollisuuden näköalat ovat haastavat. Paperi ja puu. 2008, 90, 1.

Papadakis, V.M., Lioukas, S., Cahmbers, D. 1998. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19,

Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki, Talentum Media.

Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York, Free Press.

Puolamäki, E., Ruusunen, P. 2009. *Strategiset investoinnit*. Porvoo, Tietosanoma Oy.

Pöysä, J. 2010. Suomi söi muun maailman voitot. *Kauppalehti* 16.4.2010, 10.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. *Operatiivinen laskentatoimi. Perusteet ja hyväksikäyttö*. Porvoo, WSOY.

Seal, W. 2001. Management accounting and the challenge of strategic focus. *Management Accounting Research*, 2001, 12, 487-506.

Schwenk, C.R. 1995. Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 3, 471-493.

Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12.

Slagmulder, R. 1997. Using management control systems to achieve alignment between strategic investment decisions and strategy. *Management Accounting Research*, 8, 103-109.

Shank, J.K., Govindarajan, V. 1992. *Strategic cost management*. New York, The Free Press.

Shank, J.K. 1996. Analysing technology investments – from NPV to strategic cost management (SCM). 1996, 7, 185-197.

Stora Enso. 2010. Vuosikertomus. Helsinki, Stora Enso Oyj.

Van Cauwenbergh, A., Durinck, R., Martens, R., Laveren, E. & Bogaert, I. 1996. On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes: results from empirical Study in Belgium. *Management Accounting Research*, 1996, 7, 169-609.

Verbeeten, F.H.M. 2006. Do organizations adopt sophisticated capital budgeting practices to deal with uncertainty in the investment decision? A research note. *Management accounting research*, 17, 106-120.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino.

Widener. S.K. 2006. Associations between strategic resource importance and performance use. The impact on firm performance. *Management accounting research*, 17, 433-457.