



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PESÄPALLOJOUKKUEEN BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Case: Puijon Pesis ry

TEKIJÄ/T: Teemu Antikainen
Jasu-Pekka Pulkkinen

| | |
|---|------------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Työn tekijä(t) Teemu Antikainen, Jasu-Pekka Pulkkinen | |
| Työn nimi Pesäpallojoukkueen budjetointijärjestelmän luominen: Case: Puijon Pesis ry | |
| Päiväys | 23.10.2019 |
| Sivumäärä/Liitteet | 48 / 3 |
| Ohjaaja(t) Anni Kesänen, Liisa Martikainen | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Puijon Pesis ry | |
| Tiivistelmä | |
| <p>Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus luoda budjetointijärjestelmä. Työ tehtiin toimeksiannosta, jonka antoi Puijon Pesis ry. Toimeksiantajan budjetointi oli hoidettu aiemmin vaihtelevalla tavalla, eikä seuran budjetoinnissa ole ollut selkeää linjaa, joten budjetointijärjestelmä oli tässä tapauksessa tarpeellinen.</p> <p>Tietoa opinnäytetyön teoriaa varten kerättiin erinäisistä lähteistä ja toimeksiantajan puolelta tarve opinnäytetyölle selvitettiin teemahaastattelulla. Järjestelmän tekemisessä hyödynnettiin lukuja aiemmilta tilikausilta. Tämä opinnäytetyö on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö ja tässä työssä on käytetty hyödyksi laadullista tutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi budjetointijärjestelmä sekä budjetointiohje toimeksiantajalle. Opinnäytetyö sisältää kirjallisen raportin, budjetointiohjeen toimeksiantajalle sekä itse työn – budjetointijärjestelmän. Budjetointijärjestelmä sisältää pääbudjetit tulosbudjetti sekä rahoitusbudjetti, sekä useita eri osabudjetteja. Osabudjetteja ovat tuotot, urheilutoiminnan kulut, henkilöstökulut, hallinnon kulut sekä varainhankinta. Pää- ja osabudjettien lisäksi työ sisältää budjettiseurannan</p> <p>Vielä ei voida sanoa varmuutta järjestelmän toimivuudesta ja tarpeiden täyttämisestä, koska järjestelmää ei ole vielä testattu toimeksiantajan puolelta käytännössä. Todelliseen testiin järjestelmä pääsee loppuvuodesta 2019 ja alkuvuodesta 2020, kun toimeksiantaja valmisteleen tulevan tilikauden budjettiaan.</p> | |
| Avainsanat Budjetointi, budjetti, budjetointijärjestelmä, budjetointiohje, pääbudjetti, osabudjetti | |

| | | | |
|---|------------|------------------|--------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business Administration | | | |
| Author(s) Teemu Antikainen, Jasu-Pekka Pulkkinen | | | |
| Title of Thesis Creating a Budget System for a Finnish Baseball team: Case: Puijon Pesis Ry | | | |
| Date | 23.10.2019 | Pages/Appendices | 48 / 3 |
| Supervisor(s) Anni Kesänen, Liisa Martikainen | | | |
| Client Organisation /Partners Puijon Pesis Ry | | | |
| <p>Abstract</p> <p>In this Bachelor's thesis the goal was to create a budgeting system. The study was commissioned by Puijon Pesis ry. The budgeting of this client was earlier made by using variable methods and there was no systematic approach in the organisations's budgeting, thus creating a real need for a new budgeting system.</p> <p>The information for this Bachelor's thesis was acquired from different sources and the partner's need for this study was clarified by using theme interview. Figures from previous financial periods were used in creating this budgeting system. This thesis is an action-based research and the methods of qualitative research were applied.</p> <p>The result of this Bachelor's thesis was a budgeting system and budget manual for the client organization. This thesis includes the written report, the budget manual for the client and the budgeting system itself. The budgeting system includes the main budgets, the profit and loss budget and the financing budget. The system also includes several different sub-budgets. These sub-budgets are incomes, operation costs, human resources costs, management costs, and fundraising. The system also contains budget control.</p> <p>There is no certainty if the system works right and fulfills the needs of the client because the system hasn't been tested yet in practice by the partner. The real test of this system will take place at the end of the year 2019 and the beginning of the year 2020 when the client will create the budget of their next financial period.</p> | | | |
| <p>Keywords Budgeting, budget, budgeting system, budget manual, main budget, sub-budget</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Budjetointijärjestelmä opinnäytetyön aiheena | 6 |
| 2 | KÄYTETYT MENETELMÄT | 7 |
| 2.1 | Opinnäytetyönä toiminnallinen opinnäytetyö..... | 7 |
| 2.2 | Laadullinen tutkimus opinnäytetyössä | 8 |
| 2.3 | Teemahaastattelu..... | 9 |
| 2.4 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite | 10 |
| 3 | BUDJETOINTI | 11 |
| 3.1 | Budjetoinnin tehtävät | 11 |
| 3.1.1 | Suunnittelu | 12 |
| 3.1.2 | Ennustaminen | 12 |
| 3.1.3 | Motivointi ja suorituksen arviointi | 13 |
| 3.1.4 | Tarkkailu ja valvonta..... | 13 |
| 3.2 | Budjetointijärjestelmä | 14 |
| 3.3 | Budjetointitavat..... | 14 |
| 3.4 | Budjetointimenetelmät..... | 15 |
| 3.5 | Organisaation tuotot ja kulut..... | 16 |
| 3.6 | Budjetointi organisaatiossa..... | 18 |
| 4 | MISTÄ OSISTA BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ KOOSTUU? | 19 |
| 4.1 | Osabudjetit | 20 |
| 4.2 | Pääbudjetit | 21 |
| 4.3 | Budjetointijärjestelmän osat | 23 |
| 5 | BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN LUOMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE: PUIJON PESIS RY 25 | |
| 5.1 | Alkutilanne opinnäytetyötä aloittaessa..... | 25 |
| 5.2 | Opinnäytetyösuunnitelman luominen | 26 |
| 5.3 | Budjetointijärjestelmän sisällön määrittäminen | 26 |
| 5.4 | Budjetointijärjestelmän toteuttaminen..... | 27 |
| 5.4.1 | Toteuttamisesta valmiiseen budjetointijärjestelmään | 28 |
| 5.4.2 | Onnistuminen järjestelmän toteuttamisessa | 31 |
| 6 | POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 33 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 35 |

| | |
|---|----|
| LIITE 1: BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ YRITYKSELLE PUIJON PESIS RY | 36 |
| LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO..... | 47 |
| LIITE 3: ENSIMMÄISET SÄHKÖPOSTIVIESTIT TOIMEKSIANTAJAN KANSSA | 48 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on budjetointijärjestelmän luominen toimeksiantajayritykselle, joka tässä tapauksessa on kuopiolainen pesäpalloseura Puijon Pesis ry. Opinnäytetyö sisältää kirjallisen raportin lisäksi yhdessä toimeksiantajan kanssa luodun, heidän tarpeitaan palvelevan, budjetointijärjestelmän, sekä käyttöohjeet tähän. Aloitimme työn tekemisen perehtymällä budjetoinnista kertovaan kirjallisuuteen, jonka jälkeen aloitimme työstämään itse budjetointijärjestelmää yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa.

Meille kummallekin oli alusta asti selvää, että haluamme tehdä opinnäytetyön, jossa on toimeksiantaja. Koimme, että tällä tavalla työ saa lisäarvoa ja motivoi paremmin, kun työ tulee tosielämässä hyötykäyttöön. Idea urheiluseuralle opinnäytetyön tekemisestä tuli opettajatutoriltamme ja työn tekijöiden yhteisestä kiinnostuksesta urheiluun. Toinen opinnäytetyön tekijöistä on toiminut vuosien ajan aktiivisesti mukana Puijon Pesiksen toiminnassa, joten oli hyvin luonnollista kysyä sieltä suunnalta tarvetta opinnäytetyölle. Idea opinnäytetyön aiheeksi lähti koulussa käydyllä kurssilla sekä yhdessä seuran puheenjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Aihe oli kummallekin tekijälle mieluinen, kiinnostuksen kohde urheiluun oli yhteinen ja työn tuote toimeksiantajalle hyödyllinen.

1.1 Budjetointijärjestelmä opinnäytetyön aiheena

Kiinnostuksemme tähän aiheeseen heräsi kolmannen opiskeluvuoden syksyllä. Olimme molemmat talouden ohjauksen kurssilla, jonka aikana opiskelimme budjetointiin liittyviä asioita. Olimme jo edellisenä keväänä (kevät 2018) yhteydessä Puijon Pesikseen ja ilmaisimme heille kiinnostuksemme tehdä opinnäytetyö heille. Heiltä kiinnostus opinnäytetyötä kohtaan oli välitöntä ja saimme heiltä potentiaallisia aiheita opinnäytetyön tekemiseen.

Syksyllä 2018 olimme uudestaan yhteydessä toimeksiantajaan, Puijon Pesiksen puheenjohtaja Aleksi Eskeliseen. Kerroimme kiinnostuksestamme budjetointijärjestelmän luomiseen ja kysyimme, että olisiko Puijon Pesiksellä tarvetta tällaiselle. Saimme myöntävän vastauksen. Seura ei ollut tähän asti käyttänyt mitään yhteneväistä budjetointijärjestelmää, vaan budjetointi oli tehty eri vuosina eri sapluunalla. Täten tarve toimivalle budjetointijärjestelmälle oli suuri. Täten aihe oli päätetty ja sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa ja lähdimme luomaan yhtenäistä budjetointijärjestelmää, joka palvelisi seuran budjetointia tulevina vuosina.

Puijon Pesis on vuonna 1999 perustettu kuopiolainen pesäpalloseura. Seuran edustusjoukkue pelasi vuoteen 2009 asti maan korkeimmalla sarjatasolla Superpesiksessä, nykyään seuran edustusjoukkue pelaa Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykköspesiksessä. Puijon Pesiksellä on edustusjoukkueet niin miehissä (miehissä joukkueet toiseksi ja kolmanneksi korkeimmilla sarjatasoilla) kuin naisissa, sekä laaja juniorijaosto. Juniorijoukkueita seuralla on yhteensä kahdeksan – kuusi pojissa ja kaksi tytöissä. Tämä opinnäytetyön aikana loimme budjetointijärjestelmän koko ry:lle vuositasolla, mutta pääkeskittyminen oli miesten ykköspesijoukkueessa, joka toimii seuran edustusjoukkueena.

2 KÄYTETYT MENETELMÄT

Opinnäytetyömme on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat laadullisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössämme käytettiin teemahaastattelua, jossa haastattelimme toimeksiantajayrityksen puheenjohtajaa. Haastattelun avulla saimme tietää tärkeimmät tiedot budjetoitijärjestelmän luomista varten kohdeyrityksestä. Teemahaastattelu sopi työhömmme parhaiten, koska ennen haastattelua yhteisiä suuntaviivoja ei ollut vielä juurikaan suunniteltu ja vapaamuotoisempi keskustelu sopi tulevan ideoimiseen oikein hyvin. Haastattelutilanteen ja siihen valmistautumisen avulla saimme kuitenkin vastauksia sellaisiin kysymyksiin, mihin tahdoimmekin.

Haastattelu toteutettiin 23.1.2019 kuopiolaisessa kahvilassa, Pressossa. Paikalla olivat kummatkin opinnäytetyön tekijät sekä toimeksiantajayrityksen puolelta Puijon Pesiksen puheenjohtaja Aleksi Eskelinen. Teemahaastattelun runko oli mietittynä etukäteen ja itse haastattelutilanne oli hyvin rento ja keskustelunomainen. Tilanteen kokonaiskesto 32 minuuttia ja haastattelu äänitettiin älypuhelimien sanelin-sovellusta hyödyntäen. Ennen haastattelutilannetta varmistimme haastateltavalta, että seuran puheenjohtajalle sopi se, että haastattelu äänitettiin.

2.1 Opinnäytetyönä toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyön päämääränä on osoittaa hankittua ammatillista, taiteellista ja/tai tutkimuksellista kypyyttä ja perehtyneisyyttä suuntautumisalaa. Osaamisen näyttäminen pelkästään kirjallisessa muodossa on sekä rajoittavaa että joissain tilanteissa mahdotonta. Tällaisia tilanteita varten opinnäytetyön tekeminen toiminnallisena on erittäin hyvä vaihtoehto. (Metropolia 2012.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on saada syntymään toiminnallinen tuotos. Yleensä toiminnallisessa opinnäytetyössä ratkaistaan jokin ongelma, kuvaillaan jotain prosessia tai kehitetään jotain alan käytäntöä. Tuotosta kehitellään, rakennetaan ja kokeillaan käytännön toiminnan kautta. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä käytetään myös nimitystä monimuotoinen opinnäytetyö. (Metropolia 2012.)

Selvityksen tekeminen on yksi osa toiminnallista opinnäytetyön toteuttamistapaa – riippuen aiheesta. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä tulee lopullisena tuotteena aina jokin konkreettinen tuote. Esimerkkejä tästä konkreettisesta tuotteesta ovat kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma. Tästä syystä raportoinnissa on käsiteltävä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytetyt keinoja. (Airaksinen ja Vilkkä 2004, 51.)

Useat esimerkiksi liiketalouden alan toiminnallisista opinnäytetöistä tehdään erilaisille yrityksille. Kun tuotteella on toimeksiantaja, on toimeksiantajalta kysyttävä ennen työn tekemistä yrityksen typogra-

fiset ohjeistukset, jotta opinnäytetyön lopputuote on yrityksen käyttämien standardien mukainen. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä syntyvä tuote erottautuu edukseen muista vastaavanlaisista tuotteista. Sen tulisi olla yksilöllinen ja persoonallinen. Opinnäytetyön ensisijaisia kriteereitä ovat tuotteen uusi muoto, sen käytettävyys kohderyhmässä ja käyttöympäristössä, asiasisällön sopivuus kohderyhmälle, tuotteen houkuttelevuus, sen informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. (Airaksinen ja Vilka 2004, 53.)

Kun toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotteena on ohjeistus, opas, käsikirja tai tietopaketti, on lähdekritiikki erityisessä asemassa. On pohdittava, mistä tiedot oppaaseen on hankittu (kirjallisuus, tutkimukset, Internet, lehdet, artikkelit, konsultaatiot, lait, asetukset, ohjeet). On myös kuvattava, miten käytettyjen tietojen oikeellisuus ja luotettavuus on varmistettu. Kaikki kerätty tieto ei välttämättä ole yhtä ajanmukaista ja joku tieto saattaa kumota tai olla ristiriidassa jonkun aiemmin käytetyn tiedon kanssa. (Airaksinen ja Vilka 2004, 53.)

Kun toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään hyödyksi laadullisia tutkimusmenetelmiä, aineiston keruumenetelmänä toimii joko yksilö- tai ryhmähaastattelu. Tässä opinnäytetyössä käytetään yksilöhaastattelua. Suositeltuja tapoja yksilöhaastattelun toteuttamiseen ovat Airaksisen ja Vilkan mukaan lomake- tai teemahaastattelu. Tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii toiminnallisen opinnäytetyön yhteydessä esimerkiksi silloin, kun on tavoite kerätä tietoja jostakin tietystä teemasta tai tehdä konsultaatiota. (Airaksinen ja Vilka 2004, 63.) Teemahaastattelun teoriasta lisää kohdassa 2.3.

2.2 Laadullinen tutkimus opinnäytetyössä

Laadullisen tutkimuksen tekeminen eroaa merkittävästi määrällisen tutkimuksen tekemisestä. Määrällistä tutkimusta kuvaillaan alusta loppuun suoraviivaisesti vaihe vaiheelta etenevänä systemaattisena työnä. Laadullinen tutkimus taas etenee niin sanotusti abduktiivisesti, edestakaisin päättelemällä. (Pitkäranta 2014, 13.)

Laadullisen tutkimuksen päättely ja tekeminen saa alkunsa jostain johtoajatuksesta. Tästä johtoajatuksesta lähdetään eri suuntiin ja palataan takaisin keskelle. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, antaa asioille merkityksiä sekä tuottaa asioista mallinnuksia. (Pitkäranta 2014, 13.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelu lienee näistä tavoista se yleisin tapa kerätä laadullinen aineisto. Haastatteleamalla tutkija pystyy selvittämään ihmisten ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavasta asiasta. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. (Pitkäranta 2014, 90.) Tässä opinnäytetyössä käytimme aineistonkeruumenetelmänä nimenomaan haastattelua ja käyttämämme haastattelu on muodoltaan teemahaastattelu. Teemahaastattelu sopi työhömme mainiosti, koska sen avoin muoto mahdollisti hyvin vapaamuotoisen keskustelutilanteen haastattelun aikana. Tämän ansiosta koimme saavamme eniten

irti haastattelusta. Pyrimme saamaan haastattelutilanteesta mahdollisimman keskustelunomaisen, jotta voisimme ideoida yhdessä seuran toimihenkilön kanssa budjetoitijärjestelmän muotoa ja vetää yhteisiä suuntaviivoja työlle.

2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu etenee tiettyjen, ennakkoon valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Pitkäranta 2014, 92). Koimme teemahaastattelun sopivammaksi tavaksi kerätä aineistoa opinnäytetyötämme varten. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Pitkäranta 2014, 93), joka palvelee meidän työtämme parhaalla mahdollisella tavalla. Mietimme ennen haastattelua teemat ja kysymykset, joihin halusimme vastauksia, ja teemahaastattelun ja mahdollisimman aidon vuorovaikutustilanteen ansiosta toivoimme saavamme juuri sellaista infoa työn tekemistä varten, jonka toimeksiantaja koki erityisen tarpeellisenä.

Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä, joka sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelu ei etene valmiiksi ja tarkasti muotoiltujen kysymysten kautta, vaan se kohdentuu väljemmin tiettyihin aiemmin suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa teemat ovat etukäteen mietittyjä ja ne ovat kaikille samoja, jos haastateltavia on useita. Teemojen välillä liikkuminen tapahtuu kuitenkin joustavasti, ilman varsinaista ennalta suunniteltua etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Koimme, että teemahaastattelun avulla saamme luotua mahdollisimman aidon keskustelutilanteen toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, ja täten saamme aidon käsityksen opinnäytetyön tarpeesta. Teemahaastattelu loi meille myös mahdollisuuden lisäkysymyksille, joita heräsi haastateltavan vastauksista – tätä mahdollisuutta ei olisi ollut strukturoidussa haastattelussa. Halusimme kuitenkin edetä tiettyjen teemojen mukaan, jotta varmasti saamme vastaukset niihin kysymyksiin, mihin tarvitsemme. Tästä syystä emme valinneet avointa haastattelua, joka olisi ollut vielä lähempänä tavallista keskustelutilannetta. Avoin haastattelu etenee kuitenkin hyvin paljon haastateltavan ehdoilla, eikä siinä ole mietitty haastattelun kulkua ennalta, joten se ei sopinut tarkoituksiimme.

Opinnäytetyömme haastattelu sisältää hyvin paljon piirteitä myös puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelua varten mietimme teemat etukäteen, sekä halusimme tietoa juuri tietyistä asioista. Emme kuitenkaan valmistelleet ennen haastattelua tarkkoja kysymyksiä haastateltavalle.

Loimme varsin yksinkertaisen rungon (LIITE 2) teemahaastattelua varten ja sovimme haastatteluajan kohdan yhdessä seuran puheenjohtajan kanssa. Tämän haastattelun lisäksi tuon tapaamisen aikana sovimme muitakin työhön liittyviä asioita, kuten sen, että miten tästä etenemme. Aikataulutus oli toimeksiantajan kanssa sovittu jo ennen tätä.

Teemahaastattelu suoritettiin kasvatusten toimeksiantajan edustajan, puheenjohtaja Aleksi Eskelisen, kanssa 23.1.2019. Haastattelutilanteen nauhoittamiseen pyydettiin toimeksiantajan lupa ja lupa myönnettiin. Haastattelu oli onnistunut ja saimme vastauksia niihin kysymyksiin, joihin halusimme.

Haastattelun lisäksi tapaamisessa sovimme opinnäytetyön etenemisestä jatkossa. Päätimme, että alamme luomaan budjetointijärjestelmää omien tietojemme ja käydyn haastattelun pohjalta. Tämän jälkeen työtä käydään toimeksiantajan kanssa läpi ja muokataan haluttuun suuntaan. Tällainen tapa on hyvin tyypillinen tapa edetä toiminnallisessa opinnäytetyössä.

2.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritys pesäpalloseura Puijon Pesis ry:lle sellainen budjetointijärjestelmä, jota seura voi käyttää hyödykseen tulevaisuudessa itsenäisesti. Toistaiseksi seuralla ei ole kunnollista budjetointijärjestelmää käytössä, joten tälle työlle on seuran puolesta tilausta.

Opinnäytetyö sisältää ainoastaan toimeksiantajayritykselle luodun budjetointijärjestelmän. Työmme olisi voinut sisältää myös meidän luoman budjetin ensi vuodelle, mutta teimme heti alkuun rajauksen, että teemme vain budjetointijärjestelmäpohjan toimeksiantajalle ja tälle järjestelmälle selkeät ohjeet ja raamit. Teoriaosuus on rajattu hyvin selkeästi käsittelemään vain käyttämiämme menetelmiä ja budjetointia.

Jotta budjetointijärjestelmää voidaan hyödyntää tulevaisuudessa seuran puolelta mahdollisimman hyvin, luodaan opinnäytetyön aikana budjetointijärjestelmän käyttöohje toimeksiantajalle. Budjetointijärjestelmä luodaan Microsoft Excel -taulukkolaskelmaohjelmaan. Budjetointijärjestelmää varten luomme Excelliin tiedoston, johon teemme kohdat tarpeellisille tiedoille, jotka linkittyvät tuloslaskelmaan ja kassavirtalaskelmaan. Tiedosto tulee sisältämään myös kohdan budjettiseurannalle. Budjetointiohje luodaan Microsoft Word -ohjelmaa käyttäen.

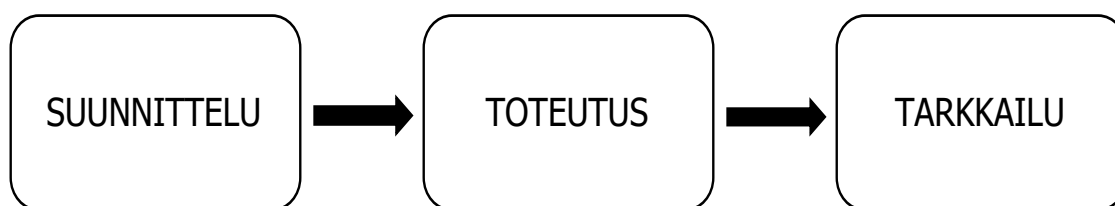
Työn toteuttamiseen saamme toimeksiantajayritykseltä lukuja sen edellisiltä tilikausilta, joita voimme hyödyntää työtä tehdessämme. Tarkoituksena on luoda seuraa ja sen eri joukkueiden budjetointia helpottava järjestelmä, jonka avulla on mahdollista suunnitella tulevaa nykyistä helpommin.

Itse työn tekeminen aloitettiin vuoden 2019 alussa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tavoitteena on päästä koekäyttämään järjestelmää vuoden 2019 lopussa, kun tulevan vuoden 2020 budjetointi on ajankohtaista seuralle.

3 BUDJETOINTI

Budjetti on yksinkertaisuudessaan tavoitteellinen ja mahdollisimman hyvään rahalliseen ja suorituskyvyltään parhaimpaan tulokseen pyrkivä suunnitelma. Budjetti laaditaan yleensä erikseen eri tasoille. Näistä esimerkkinä osasto-, divisioona- ja konsernitasoille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 235.) Eli käytännössä budjetti on suunnitelma tavoitteista erimittaisille ajanjaksoille. Ajanjakso voi olla esimerkiksi kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausi.

Budjetointi on siis suunnitelmallinen ja ohjeistettu prosessi. Tämän prosessin pohjalta laaditaan organisaatiolle budjetti, jota sitten budjetin teon jälkeen seurataan ja tarkkaillaan. Kuviossa 1 olemme havainnollistaneet kyseisen prosessin. Tämä on yksinkertaisuudessaan siis pitkäaikaissuunnittelua ja näiden pohjalta ennalta määritettyjen tavoitteiden toteuttamista. Nämä ovat ne keinot, joilla konkretisoidaan ja asetetaan lyhyen ja pitkän aikavälien suunnitelmia ja tavoitteita. Näiden avulla organisaatio varmistaa päämääränsä ja strategiansa toteutumisen. (Järvenpää ym. 2017, 235.) Budjetointi on organisaation yksi tärkeimpiä työkaluja strategiaa seurattaessa ja toteuttaessa.



KUVIO 1. Budjetointiprosessin eri vaiheet

Tilikauden aikana saadaan lukuja ja näitä toteutuneita lukuja voidaan verrata laaditun budjetin lukuihin ja tämän avulla voidaan tehdä korjaavia liikkeitä myös budjettikauden aikana (Lindfors & Syvänpää 2010, 10). Tällainen suunnan korjaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi kuluja karsimalla, jos myyntiluvut eivät olekaan odotetulla tasolla. Myöskin ennen tulevaa budjettikautta on hyvä käydä läpi organisaation resurssit, jotta nähdään, onko budjetti mitoitettu niin, että kyseinen toiminta tuottaa halutun tuloksen.

3.1 Budjetoinnin tehtävät

Budjetilla ja budjetoinnilla on monia tehtäviä organisaatiossa. Näillä on organisaation tai yrityksen sisällä monesti omat painoarvonsa. Organisaation tai yrityksen sisällä päätetään näistä, mihin panostetaan enemmän ja mihin vähemmän. Yleisesti nämä laaditaan yhdessä johdon ja koko organisaation kanssa. (Ikäheimo ym. 2016, 146.) Budjetoinnin tehtävistä kerrottu tarkemmin alkaen luvusta 3.1.1 päättyen lukuun 3.1.4.

3.1.1 Suunnittelu

Budjetin ja budjetoinnin yksi keskeisimpiä tehtäviä ovat ylipäättään yrityksen toiminnan suunnittelu ja sen tukeminen. Toiminnan suunnittelu alkaa yleisesti toiminnallisista lähtökohdista, mutta budjetin avulla voidaan varmistua siitä, että suunniteltuihin toimenpiteisiin on varaa ja tietenkin budjetoinnin avulla saadaan myös selville haluttu taloudellinen lopputulos, joka on voittoa tavoitteleville yrityksille luonnollisesti tuottava. Suunnittelun aikana mietitään ja etsitään erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä ja näitä myös muutetaan ajan kuluessa. Näitä suunnitelmia ja vaihtoehtoja muutetaan niin kauan, kunnes se on taloudellisessa mielessä kannattavaa yritykselle. (Ikäheimo ym. 2016, 146.)

Suunnittelussa on myös tärkeää pitää tavoitteet realistisina, jotta ne voivat toteutua. Tämä tietenkin edellyttää myös sitä, että suunnittelussa on tuotu esille selkeitä ja realistisia tavoitteita. Budjetoinnin ja budjettien luvut eivät pidäkään olla sellaisia, jotka ovat täysin oikeita, sillä kaikkia markkinoiden muutoksia ei voida ennustaa täysin todenmukaisiksi. Tämä on tärkeää muistaa budjetoituja lukuja seurattaessa. On tärkeää tarkkailla budjettia säännöllisin väliajoin ja myöskin poikkeamien analysointi on erittäin merkittävässä osassa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 228.)

3.1.2 Ennustaminen

Budjetoinnissa ennustamisessa puhuttaessa voidaan olla varmoja, että ennustaminen ei sanan varsinaisessa merkityksessä ole täysin mahdollista. Budjetoinnissa ennustaminen on todennäköistä taloudellista tulosta, jos toiminta on sellaista kuin suunnitelmissa on laadittu. Ennusteen avulla voidaan mahdollistaa toimenpiteet ennen kuin kyseisen tavoitteen tulos on saavutettu. Nämä tiedot ovat erittäin tärkeitä yrityksen johdolle, jotta he voivat tätä ennustetta käyttää hyväkseen markkinoilla ja tulevaisuudessa. (Ikäheimo ym. 2016, 146.)

Ennustamiseen voidaan esimerkiksi käyttää yleistyvää rullaavaa ennustamista. Kyseisessä tavassa sovitun ajan, kuten 6 kuukauden päähän ulottuvaa ennustetta, päivitetään tietyin väliajoin. Tätä voidaan esimerkiksi päivittää kuukauden välein. Päivittämisväli on täysin itse määriteltävissä. Mitä useammin tätä päivittää, niin sitä tarkempia tietoja yritys saa tulevien kuukausien taloudellisesta kehityksestään. (Ikäheimo ym. 2016, 152.)

Rullaavan ennustamisen tuloon on ainakin vaikuttanut kaksi suurta tekijää. Yritys, joka on noteerattu, joutuu tiedottamaan markkinoille omat taloudellista kehitystä koskevat odotukset. Jos näihin tulee muutoksia, niin niistä joutuu antamaan tulosvaroituksen. Näitä tietoja seuraavat eritoten sijoittajat. Joten jos sijoittajat katsovat tullessa harhaan johdetuksi, joutuu yritys tässä tilanteessa kertomaan miten he ovat kyseisiin lukuihin ja ennusteisiin päätyneet. Kyseinen rullaava ennustaminen auttaa siis yritystä ja sen johtoa tuottamaan juuri oikeaa informaatiota julkisuuteen. (Ikäheimo ym. 2016, 152.)

Toinen suuri tekijä yleistymiseen on yritysten omien suunnittelujen tukeminen. Tätä kyseistä asiaa tehdään yrityksen tasolla ja sen osissa. Eli käytännössä yritys voi alkaa korjaaviin toimenpiteisiin, jos

ennuste ei vastaakaan yrityksen tai osaston asettamia taloudellisia tavoitteita. (Ikäheimo ym. 2016, 152.)

Yllä kerrottu rullaava ennustaminen ei kuitenkaan tule korvaamaan täysin budjettia. Tämä ei kata kaikkia budjetoinnin mahdollisia tehtäviä, mutta on yrityksiä, jotka ovat luopuneet tästä perinteisestä budjetointitavasta ja ovat siirtyneet täysin rullaavaan ennusteeseen. Tosin tämä ei edelleenkään kata kaikkia taloudellisia lukuja ja tilastoja, joten tällaiset yritykset joutuvat rullaavan ennustamisen rinnalle tuomaan muitakin mekanismeja. Pää tavoitteena silti ennustamisella eri tavoissa on päätöksenteon tukeminen. (Ikäheimo ym. 2016, 153.)

3.1.3 Motivointi ja suorituksen arviointi

Budjetti on yksi tärkeimpiä ja keskeisimpiä välineitä ohjaamaan yrityksessä tai organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa. Yleisesti budjetointiprosessissa sovitaan osastokohtaisesti taloudellisista tavoitteista, jotka kyseisen osaston tulisi saavuttaa toiminnallaan. Yleisesti tarpeeksi haastavat tavoitteet motivoivat henkilöstöä, mutta liian vaikeat tavoitteet eivät motivoi henkilöstöä. Tämä ajaa henkilöstön toimimaan parhaansa mukaan ja näin taloudellinen tulos on paras mahdollinen. Budjettia rakentaessa on hyvä olla kyseisten osastojen henkilöstöä mukana. Tämä itsessään auttaa motivaatioon, kun itse on ollut asettamassa osastolleen tavoitteita ja myös tätä kautta sitoutuu saavuttamaan nämä tavoitteet. (Ikäheimo ym. 2016, 147.)

Budjetin laatiminen on myös hyvä keino arvioida johdon ja osastojen suoritusta. Monessa tapauksessa johtajien palkitseminen on ollut ainakin osittain yhteydessä budjetoinnissa taloudellisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tämä itsessään jo hyvin paljon motivoi johtoa, sillä he tietävät, että heitäkin tarkkaillaan ja arvioimaan suhteessa budjettiin. Tämä motivoi johtoa toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja löytämään ratkaisuja toimintaan, jotta he saavuttaisivat budjettitavoitteensa. (Ikäheimo ym. 2016, 147.)

3.1.4 Tarkkailu ja valvonta

Budjetti mahdollistaa myös tarkkailun ja valvonnan toiminnassaan. Budjetista on helppoa tarkkailla ja vertailla toteutuneita ja budjetoituja lukuja ja tuloksia. Tätä myötä heidän on myös helppo tarttua epäkohtiin tai poikkeamiin. Tietenkin tämä myös itsessään palvelee yksikön johtoa, sillä yleisesti heitä nämä budjetit koskevat. (Ikäheimo ym. 2016, 147.)

Tarkkailua ja valvontaa on helpotettu nyky maailmassa erilaisilla ohjelmistoilla. Näiden avulla pystytään tallentamaan pitkältä ajalta lukuja ja tuloksia, joita pystytään sitten käyttämään tarkkailun ja valvonnan pohjana. Nämä budjetointiohjelmat ovat nykyään kehitykseltään sillä tasolla, että näillä pystytään tekemään erilaisia budjettisimulaatioita. Näiden simulaatioiden tekeminen on varmasti nopeaa ja näillä pystytään hyvin pienillä budjetin muutoksilla tarkkailemaan tulevia muutoksia simulaation muodossa. Budjetointiohjelman omistaminen ei ole kuitenkaan se ainut keino, mitä voi tietokoneella käyttää hyödyksi budjetoinnissa, vaan esimerkiksi perinteinen Excel on todella hyvä ja käytännöllinen apuväline

budjetoinnissa. Exceliä käyttäessä suurempi vastuu on tekijällä kuin ohjelmalla. Taulukkoa tehtäessä pitää syöttää virheettömät kaavat ja suojata nämä, ettei niitä kukaan muuta epähuomiossa. Nämä pienet virheet aiheuttavat varmasti vääränlaisia muutoksia omissa laskelmissa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 16.)

3.2 Budjetointijärjestelmä

Budjetointijärjestelmään kuuluu tyypillisesti pääbudjetit, joiden alla on alabudjetit. Pääbudjetit ovat tulosbudjetti, budjetoitu tase ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetista käy ilmi organisaation budjetoitu tulos. Tämän tekemiseen käytetään ulkoisessa laskennassa käytettävää tuloslaskelmapohjaa ja se esitetään kululaji- ja toimintakohtaisesti. Tämän yhteydessä esitetään yleensä budjetoitu tase. Budjetoidussa taseessa käy ilmi mihin pääomat ovat sitoutuneet ja myös se, miten pääomat on hankittu. Kolmas pääbudjetti eli rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti kassavirtalaskelman muotoon. Tämän budjetin tarkoituksena on varmistaa maksuvalmius joka hetki. (Järvenpää ym. 2017, 239.)

Pääbudjetit tukemaan organisaatiot luovat keskeisille toiminnoilleen alabudjetit. Alabudjeteilla organisaatio voi ohjata haluttujen toimintojen suorituskykyä määrittämällä niille halutun laajuuden, sekä taloudellisen suoritustason. Esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varastointi-, markkinointi-, hallinto-, ja investointibudjetit ovat tyypillisiä esimerkkejä alabudjeteista. (Järvenpää ym. 2017, 239.) Yritys voi budjetoidessaan itse päättää sille hyödyllisimmät ja tärkeimmät alabudjetit sellaisille asioille, jotka sen toimintaan merkittävimmin vaikuttavat.

3.3 Budjetointitavat

Jokainen organisaatio voi itse valita itselleen sopivimman budjetointitavan. Budjetointitavan valintaan vaikuttaa organisaation esimerkiksi koko ja minkä tyyppistä toimintaa organisaatiossa on. Budjetointitapaan vaikuttaa myös sekin, onko kyseessä julkisessa hallinnossa oleva vai yksityinen yritys. Esimerkkejä tavoista budjetoida ovat nettobudjetointi ja kehysbudjetointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 242.) Budjetointitavat, joita myös yleisesti käytetään ovat nollapohjabudjetointi ja rullaava budjetointi.

Nettobudjetointi tapana tarkoittaa sitä, että tuloyksikkö organisaatiossa budjetoinnin tavoitealue määritetään tuloyksikön tulojen ja menojen nettoerotuksena. Tässä tavassa budjetin sisäiset erät ja luvut voivat vaihdella, mutta nettoerän saavuttaminen sitoo organisaation johtoa. Eli budjettikauden aikana tapahtuvat nousut ja laskut tuloissa sallivat menojen laskun tai nousun, sillä nettoerä säilyy näin ennallaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 242.)

Toinen budjetointitavoista, jota käytetään yleisesti julkisessa hallinnossa, on kehysbudjetointi. Tätä tapaa käyttää yleisesti valtionhallinnossa olevat, joilla on pitkän ajanjakson budjetointisuunnitelma. Tässä tavassa tulevien vuosien tulevat menot vahvistetaan hallinnonaloittain tietyissä rajoissa. Tällaiset menokehykset ohjaavat vuosibudjetointia ja tällä tapaa antaa jokaiselle vuodelle omat rajat. (Nei-

limo & Uusi-Rauva 2010, 242-243.) Tämä tapa mahdollistaa pitkäjänteisen suunnittelun organisaatiolle ja selkeät kehykset jokaiselle vuodelle. Tämä tapa vaatii johdolta pitkän aikavälin ajattelua ja sitoutumista.

Nollapohjabudjetointi on nimensä mukaan tapa, jossa jokaisen budjettikauden alussa lähdetään nollista. Tämä on erittäin käytetty tapa teoreettisessa budjetointikirjallisuudessa. Tässä menetelmässä mikään toiminto ei automaattisesti jatku vuodesta toiseen. Kaikkien toimintojen tarpeellisuus asetetaan kyseenalaiseksi seuraavaa vuotta ajatellen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 243.) Tämä tapana antaa hyvin vapaat kädet jokaisen vuoden budjetointiin. Tätä tapaa tosin ei paljoa käytetä yritystoiminnassa.

Viimeisenä mainittavana budjetointitapana on rullaava budjetointi. Tässä tavassa on olennaista, että organisaation budjettikautta pidennetään jatkuvasti saman verran. Eli käytännössä ennalta määrättyjen ajanjaksojen täytyessä, budjettikausi jatkuu aina saman mittaisena, kuten esimerkiksi vuoden pituisena. Tämä mahdollistaa jatkuvan tarkkailun. Myöskin tämä tapa tuo selkeästi organisaation johdolle laajan kuvan organisaation toiminnan ja tuloksen kehityksestä. (Neilimo & Uusi Rauva 2010, 243.)

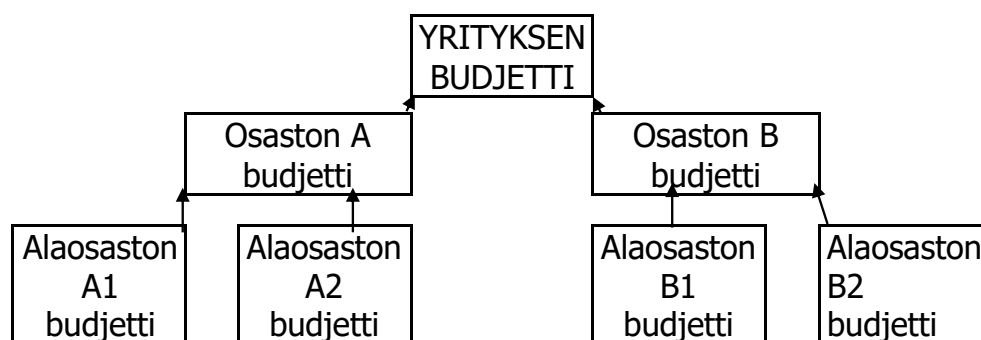
Haasteena rullaavassa budjetissa voidaan kokea se, että sitä täytyy päivittää jatkuvasti. Eli budjettia päivitetään aina, kun saadaan uusia toteutuneita lukuja. Tässä budjetointitavassa lukuja päivitetään siis paljon useammin kuin esimerkiksi nollapohjabudjetoinnissa. Tähän tarvittavien resurssien määrään voidaan vaikuttaa tinkimällä tarkkuustasosta ja siihen voidaan vain valita keskeisiä mittareita seurantaan varten. Tämän takia tämä rullaava budjetointi sopii parhaiten nopeutta ja joustavuutta tarvitsevaan yrityskulttuuriin. (Jormakka ym. 2016, 183.)

3.4 Budjetointimenetelmät

Budjettia laatiessa organisaatio voi itse valita oman näkökulmansa budjetin laatimiseen. Organisaation täytyy miettiä itselleen sopiva budjetointijärjestelmä, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin organisaatiota. Valintaan vaikuttaa esimerkiksi organisaation koko ja toimiala. Budjetointimenetelmät jaetaan yleisesti ottaen kolmeen erilaiseen tapaan. Tavat ovat autoritaarinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. (Järvenpää ym. 2017, 242-243.)

Budjetin määrittäminen voi esimerkiksi tapahtua täysin yritysjohtajan toimesta, jolloin eri alaosastoilla ei ole ollenkaan sanavaltaa budjetin laadinnassa. Tällaista budjetointimenetelmää kutsutaan ”ylhäältä alas” -menetelmäksi. Kyseinen menetelmä tunnetaan nimellä ”autoritaarinen menetelmä”. (Järvenpää ym. 2017, 243.) Tässä menetelmässä eri organisaatiosien päälliköt vaikuttavat silti budjetin saavuttamiseen vaadittaviin keinoihin, mutta he eivät kuitenkaan vaikuta keskeisiin tuotto- ja kustannuseriin tai muihinkaan päätavoitteisiin. Autoritaarinen menetelmä toimii varsin hyvin pienemmissä organisaatioissa ja kriisitilanteissa (Järvenpää ym. 2017, 243).

Vastaavasti tällaisen autoritaarisen menetelmän vastakohta on ”alhaalta ylös” -menetelmä, jolloin budjetoinnin rakentaminen aloitetaan tuloyksikkötasolta tai muulta vastaavanlaiselta. Kyseistä budjetointimenetelmää kutsutaan nimellä ”demokraattinen menetelmä”. Tässäkin menetelmässä johto on yleisesti määrittänyt kokonaistavoitteet, ja näihin tuloyksiköt sitten laskelmoivat omat budjettinsa. (Järvenpää ym. 2017, 243-244.) Kyseinen budjetti rakentuu hyvin pitkälti eri vastuuhenkilöiden tekemiin alabudjetteihin. Alabudjettien laatimisen jälkeen ylin johto koostaa budjetit yhteen ja tekee niihin tarvittaessa muutoksia. Tämä menetelmä on hyvin toimiva organisaatiossa, jossa toiminta on hajautettu eri vastuille. Tämä antaa myös mahdollisuuden eri tuloyksiköille tuoda oma erityisosaaminen julki ja näin motivoi osastoja ja johtoa toimimaan budjetin mukaan. Tässä menetelmässä voi tosin ongelmaksi koitua budjettien erilaisuus ja kokonaiskuvan puuttuminen budjettia laatiessa. (Järvenpää ym. 2017, 243-244.) Kuviossa 2 havainnollistamme demokraattisen menetelmän peruseriaatteen hyvin yksinkertaisella ja pelkistetyllä kuviolla.



KUVIO 2. ”Alhaalta ylös” -menetelmä (IKÄHEIMO, ym. 2011, 109.)

On olemassa vielä näiden menetelmien välimuoto, jota kutsutaan ”yhteistyömenetelmäksi”. Tämä on siis edellä mainittujen menetelmien yhdistelmä tai välimuoto. Menetelmässä siis organisaatiojohto toimii eri tuloyksiköiden kanssa ja asettaa yhteistyössä organisaatiolle yleiset tavoitteet. (Järvenpää ym. 2017, 242-243.) Tämä kyseinen menetelmä on yleisin budjetointimenetelmä. Ja sitä yleisempi menetelmä se on, mitä isompi organisaatio on kyseessä. Tässä tavassa on tietenkin tärkeintä organisaatiojohdon ja osastojen välinen kommunikointi, jotta tämä kyseinen menetelmä olisi mahdollista toteuttaa. (Järvenpää ym. 2017, 242-243.)

3.5 Organisaation tuotot ja kulut

Budjetointijärjestelmää rakennettaessa on otettava huomioon kyseisen organisaation tuotot ja kulut. Eritoten asia on otettava huomioon budjetointijärjestelmässämme, sillä kyseessä on urheiluseura. Urheiluseuran tuloihin ja menoihin vaikuttaa moni eri asia ja budjetointia tehtäessä on pystyttävä ottamaan huomioon sellaisia asioita, mitä ei muissa yrityksissä välttämättä tarvitse. Tällaisiksi asioiksi voidaan ajatella esimerkiksi seuran menestys. Mikäli seura menestyy hyvin, näkyy tämä esimerkiksi yleisömäärissä ja tuloja tuovien otteluiden määrässä. Pitkä kausi vaikuttaa luonnollisesti myös kulu pohjaan, jos seuralle kertyy esimerkiksi suurempi määrä vieraspelejä, jotka aiheuttavat esimerkiksi matkustus- ja majoittumiskuluja.

Tuotot ja kulut voivat esiintyä kirjanpitolaille säädellyissä liikekirjanpidossa myös nimellä tulot ja menot. Kulu on yleisesti menoerä, jolta ei enää odoteta tuottoa. Tuotto taas on merkitykseltään päin vastainen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 62.)

Yleisesti tuotot rekisteröidään eri tulolajeittain. Nämä pääryhmät ovat tuotantotoiminnan tuotot, liike-toiminnan muut tuotot, rahoitustuotot ja satunnaiset tuotot. Tuotannon toiminnan tuotot eli liikevaihto syntyy organisaation toiminnassa aikaansaatuisten eri suoritteiden myynnistä. Eri aloilla nämäkin voidaan ryhmitellä tuoteryhmittäin. Tämän tuottolajin tarkkailu ja erittely on helpottunut hyvin paljo aikojen saatossa tietokoneiden ja ohjelmien avulla. Liiketoiminnan muihin tuottoihin kuuluvat saadut tuotot, jotka organisaatio on saanut esimerkiksi itselleen tarpeettomasta tilasta, jota organisaatio vuokraa ulkopuoliselle taholle. Rahoitustuotot ovat tuottoja, joita organisaatio saa muihin talousyksiköihin sijoittamistaan pääomista. Hyvin usein nämä kertyvät korkoina ja osinkoina. Viimeisenä on satunnaiset tuotot, jotka nimen mukaan ovat tuottoja, joita esiintyy hyvin harvoin organisaation toiminnassa. Esimerkiksi tuotto voi olla satunnaisesta palveluksesta ulkopuoliselle henkilölle. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 44-45.)

Kuluja käsitellään yleensä joko muuttuvina kustannuksina tai kiinteinä kustannuksina. Muuttuvia kustannuksia aiheuttaa mm. ainekset, vuoro- ja ylityökorvaukset ja suurin osa työsuorituksista, joita tarvitaan valmistukseen. Joten yksinkertaisuudessaan muuttuvat kulut ovat sellaisia, jotka ovat sidoksissa toimintaan ja muuttuvat toiminnan mukaan. Kiinteät kustannukset ovat taas sellaisia, jotka ovat nimensä mukaan kiinteitä ja ne tapahtuvat järjestään saman suuruusina jokaisena kuukautena. Näitä ovat esimerkiksi vuokrat, lämmitys ja tietoliikennekulut. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 46-50.)

Toimeksiantajaorganisaatio tässä opinnäytetyössä on pesäpalloseura. Urheiluseurojen ja muiden pienituottoisten urheiluseurojen tuotot koostuvat hyvin pitkälti kausimaksuista, sponsoreista, pääsylipuista ja kioskimyynnistä. Kyseisiin tuottoihin vaikuttaa hyvin paljon se, ettei Puijon Pesiksen edustusjoukkue pelaa ylimmällä mahdollisella tasolla. Toisaalta oletettavasti korkeimmalla tasolla myös mahdolliset kulutkin olisivat suurempia kuin sarjaporrasta alemmalla tasolla.

Budjetointijärjestelmässä tulee myös huomioida naisten joukkueet sekä seuran juniorijoukkueet. Kyseisten joukkueiden tuotot ja kulut eroavat tästä miesten Ykköspesis-joukkueesta. Etenkin juniorijoukkueiden tuotot koostuvat käytännössä kokonaan kausimaksuista ja leiripasseista. Myöskin junioritoiminnan tuottoja kasvattaa hyvin paljon saadut avustukset. Naisten joukkueen tuottoihin vaikuttaa pääsääntöisesti pääsyliput, kausimaksut ja kioskimyynnit.

3.6 Budjetointi organisaatiossa

Kuten yllä olevista kappaleista voimme huomata, niin budjetointi todella suuri osa organisaation ja eritoten organisaation johdon toimintaa. Kuten voimme huomata niin budjetoinnilla ja budjetilla on tärkeä tehtävä myös luoda tavoitteita organisaatiolle ja sitä kautta motivoida myös henkilöstöä toimimaan parhaansa mukaan. Budjetointia on vuosi vuodelta helpotettu erilaisten ohjelmistojen kautta ja tässäkin asiassa tekniikka on mennyt suuria harppauksia eteenpäin vuosi vuodelta ja kehitykselle ei näy loppua. Kuitenkin pitää huomata ja muistaa, että edelleen vastuu on organisaation johdolla ja tietokoneen ohjelmiin ei voi sokeasti luottaa.

Budjetointitapaa ja menetelmää valitessa on tärkeää huomioida oman organisaation resurssit ja tavat millä organisaatio toimii. Kuten yllä olevissa kappaleissa käy ilmi, niin suurimpia tekijöitä näiden valinnassa ovat organisaation koko ja toimiala, jolla tämä kyseinen organisaatio toimii. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka vuosien varrella varmasti kehittyvät organisaation sisällä ja hyvät asiat pidetään ja hie-man heikommat asiat kehitetään tai muutetaan täysin.

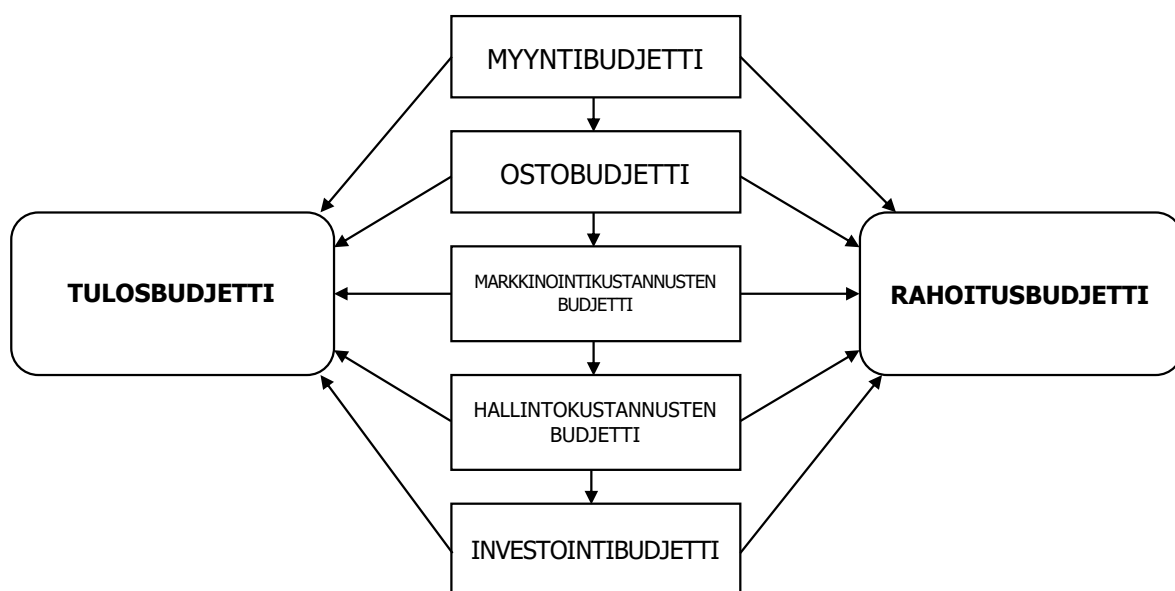
Yllä käytiin myös läpi organisaatioiden tuotot ja kulut. Ilmi käy myös, että millaisia tuotot ja kulut ovat juurikin meidän toimeksiantajallamme. Nämä ovat hyvin pitkälti budjetoinnin perusta, jota kautta luvut tulevat budjettiin ja budjetointijärjestelmiin.

4 MISTÄ OSISTA BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ KOOSTUU?

Budjetointia varten kerätään tietoja laajalti yrityksen eri osa-alueilta. Itse budjetointityön ensimmäinen vaihe on osabudjetit. Osa-alueet, joista budjetti muodostetaan, riippuu yrityksestä ja sen toiminnoista. Osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myynti, osto, henkilöstökulut, investoinnit sekä rahoitukseen liittyvät tuotot ja kulut. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17.) Kuviossa 3 esimerkki budjetointijärjestelmän mahdollisista eri osista. Kuvion keskellä on havainnollistettu osabudjetteja, joista jokainen vaikuttaa osaltaan pääbudjetteihin, eli tässä kuviossa tulosbudjettiin ja rahoitusbudjettiin.

Tässä opinnäytetyössä olevan toimeksiantajayrityksen osalta osabudjetit ovat hieman erilaisia kuin monessa muussa tapauksessa, sillä tässä tilanteessa toimeksiantajayrityksenä on urheiluseura, jonka edustusjoukkue pelaa pesäpalloa maan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla. Tässä tapauksessa esimerkiksi tuotot ja kulut koostuvat hyvin eri asioista kuin monissa muissa yrityksissä, ja volyymit ovat moniin yrityksiin tai muihin urheilulajeihin ja sarjatasoihin verrattuna varsin pieniä.

Osabudjetteja varten budjetointijärjestelmään luodaan aputaulukoita, joista tiedot voidaan siirtää suoraan tulosbudjettiin (Lindfors & Syvänperä 2010, 17). Tässä opinnäytetyössä järjestelmän luomiseen käytetään Microsoftin taulukkolaskentaohjelma Exceliä, jonka osabudjettien ja tulosbudjetin soluihin luodaan suorat kaavaviittaukset, joiden avulla luvut siirtyvät automaattisesti aputaulukoista tulosbudjettiin. Tiedostosta lukitaan sellaiset solut, joita budjetointijärjestelmän tulevan käyttäjän ei tarvitse eikä tarvitse eikä pidä muokata.



KUVIO 3. Esimerkki budjetointijärjestelmän eri osista (Jyrkkiö & Riistama 2008, 237.)

4.1 Osabudjetit

Budjetoinnin kokoaminen aloitetaan yleensä osa-alueittain. Näitä eri osa-alueiden budjetteja kutsutaan osabudjeteiksi. Näissä osabudjeteissa on hyvin yksityiskohtaisesti määritetty jokaisen osan kustannukset ja tuotot. Näillä osabudjeteilla pyritään kuvaamaan yrityksen eri toimintoja mahdollisimman tarkasti ja realistisesti. (Ikäheimo ym. 2016, 148.)

Monessa tapauksessa budjetointi aloitetaan myyntibudjetista. Tässä kyseisessä budjetissa asetetaan myyntitavoitteet eri ajoille. Hyvin usein kyseessä on kuukausikohtainen myyntitavoite ja näiden yhteissummasta saadaan myyntitavoite koko budjettikaudelle. Yksinkertaisuudessaan kyseinen budjetti laaditaan asettamalla tuotteille hinnat ja kyseisille tuotteille budjetoidaan myyntimäärät eri aikajaksoille. Nämä eri tekijät kerrotaan yhteen ja saadaan halutun aikajakson myynti. (Yritystoiminta 2019.)

Myyntibudjettia laatiessa täytyy miettiä, millä tapaa sitä haluaa rakentaa. Hyypän (10-20-2015) mukaan myyntibudjetin näkökulmia voivat olla esimerkiksi: myynnit tuotteittain, myynnit tuoteryhmittäin, myynnit asiakkaittain ja myynnit myyjittäin. Yllä on vain muutama esimerkiksi, mutta näitä myynnin edustamiseen olevia näkökulmia on todella paljon erilaisia.

Budjetoitujen määrien jälkeen voidaan budjetoida hintoja. Tämä tietenkin perustuu hyvin edellä tehtyihin budjetoituihin myyntimääriin tai asiakkaisiin. Budjetoituun hintaan vaikuttaa moni asia. Näihin vaikuttaa esimerkiksi markkinatilanne ja kilpailijoiden tuotehinnoittelu. Tämän perusteella hyvin pitkälti voidaan sanoa mille välille hinta tulee olla, jotta se olisi millään tapaa kilpailukykyinen. Myöskin kokemukset ja edelliset hinnat vaikuttavat tähän. Tietenkin tässä pitää ottaa myös huomioon yrityksen muutkin kulut, kuten kiinteät kustannukset ja kuinka paljon ne vaikuttavat kyseisen tuotteen hintaan.

Budjetointia tehdessä on hyvä muistaa ennakoida myös eri hintavaihtoehtoilla toteutuvat myyntimäärät. Näistä määristä on helpompaa laskea kaikkien vaihtoehtojen myyntikate ja pääomalle saatava tuotto ja tämän myötä on järkevin valita se, jossa on isoin tuotto. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 234-235.)

Myyntibudjettiin suoraan yhteydessä oleva budjetti on ostobudjetti. Ostot vaikuttavat myyntimääriin ja siksi ostobudjetti tehdään myyntibudjetin jälkeen. Oletettavaa on, että kustannuksia syntyy samassa suhteessa kuin yrityksessä syntyy valmistettavaa tuotetta ja myyntiä. Ostobudjettia laadittaessa merkittävässä osassa on jokaisen tuotteen tai palvelun muuttuvien kustannuksien selvittäminen. Näin saadaan selville paljonko kustannukset ovat tuotetta tai palvelua kohti. Kertomalla kyseisen tuotteen tai palvelun yksikkökustannukset saadaan selville kyseisen tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset. (Yritystoiminta 2019.)

Markkinointikustannuksia ajatellaan hyvin useasti olevan kahdenlaisia. Ajatellaan, että markkinoinnissa on riippuvuussuhteessa myynnin määrään olevia kustannuksia ja sitten on myös kiinteitä kustannuksia. Riippuvuussuhteessa myynnin määrään olevat kustannukset ovat yleisesti: myyntipalkkiot

tai provisiot ja muut markkinointiin tarkoitettujen palveluiden tai tuotteiden hankkiminen juuri yksittäistä myyntikappaletta varten. Esimerkkinä voisi olla pakkauskustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat luonnollisesti myyntihenkilökunnan palkkaus pois lukien juurikin provisiot ja muut markkinointiin menevät kulut, jotka eivät ole suoraan yhteydessä myyntimääriin vaan ne ovat myynnistä riippumatta aina tietyn hintaisia. Esimerkiksi markkinoinnin suunnittelu, mainonta ja muut myyntityöstämiseen tarkoitettut kulut. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 234.)

Hallintokustannuksillekin rakennetaan hyvin useasti oma budjetti. Tämä kattaa johdon, konttoritoimintojen ja muiden hallintoon liittyvien tahojen kustannukset. Näihin lasketaan myös tietojenkäsittelyyn liittyvät kustannukset ja henkilöstöhallinnon kustannukset. Nämä kulut ovat yleisesti kiinteitä kustannuksia, sillä nämä kulut tapahtuvat ilman myyntiäkin. Näitä kustannuksia käsitellään yleisesti määrärahanomaisina, sillä tälle kustannuslajille on vaikea löytää sopivia suorite- tai suoritusmittoja. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235.)

Investointeja tehdessä on tärkeää suunnitella ja budjetoida. Budjetointia tehdessä on tärkeää selvittää mitä maksuja investointiohjelman toteuttamisesta aiheutuu kunakin vuonna, että tämä kyseinen menoerä saataisiin siirrettyä vuosittaiseen rahoitusbudjettiin. Rahoitusbudjetista lisää luvussa 4.2.

Budjetissa on myös otettava huomioon pienempiä investointeja. Näitä ovat esimerkiksi pienkonehankinnat toimistoihin ja muita kalustohankintoja. Nämä kummatkin kokonaisuudet lisätään budjettikauden investointibudjettiin, jotta tästä saataisiin selkeä kokonaiskuva investoinneista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 235-236.)

Urheiluseuran tapauksessa investoinnit kulkevat yleensä osittain käsi kädessä seuran urheilullisen menestyksen kanssa. Suurimmat investoinnit, kuten esimerkiksi stadionit tai areenat, tehdään kuitenkin yleensä esimerkiksi kaupungin toimesta ja urheiluseurat sitten vuokraavat näitä omaan käyttöönsä.

4.2 Pääbudjetit

Osabudjeteista kerätty tieto siirretään pääbudjetteihin. Näitä pääbudjetteja ovat yleisesti tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Näissä budjeteissa tiedot eivät ole läheskään niin yksityiskohtaisia, mutta näistä yritys saa laajan kuvan yrityksen tulevasta budjetista. Näitten budjettien avulla voidaan lopuksi kasata yritykselle ennakoitu rahoitustase, josta selviää yritykselle budjetin vaikutus heidän rahoitusasemaansa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 236.)

Tulosbudjettiin ennakoidaan organisaation kaikki tulot, kulut ja kustannukset. Tämä tehdään yleensä tuloslaskelman avulla, josta löytyy tarvittavat tiedot kyseisen budjetin rakentamiseen. Tämän avulla pystytään arvioimaan organisaation tulosta eri kausilla. Tulosbudjetin rakentamisen tukena käytetään muita osabudjetteja, kuten esimerkiksi osto- ja myyntibudjettia. Tulosbudjetti laaditaan lähes poikkeuksetta suoriteperusteisesti. Eli käytännössä kaikki tulot ja menot pyritään arvioimaan syntyhetkellä,

eikä rahaliikenteen tapahtumien mukaan. Lopputulokseen päästyä ja, jos tulos ei näytä tyydyttävältä, voidaan aloittaa muiden osabudjettien muuttaminen ja uudelleen laskeminen. (Datastep 2013.)

Lähtökohtaisesti tulosbudjetin avulla organisaatio suunnittelee omaa kannattavuuttaan. Eli organisaation kykyä tuottaa voittoa. Tässä tietenkin on hyvin pitkälti johdon käsissä se, että millaisiin tuloksiin pyritään ja halutaan päästä. Kuten alla olevassa kuviossakin (KUVIO 4) voimme huomata, niin tulosbudjetti on yksinkertaisuudessaan hyvin samankaltainen kuin tuloslaskelma. (Jormakka ym. 2016, 178.)

| TULOSBUDJETTI | (EUROA) |
|------------------------|---------|
| Myynti | 300 000 |
| Muuttuvat kustannukset | 160 000 |
| <hr/> | |
| Katetuotto | 140 000 |
| Kiinteät kustannukset | 100 000 |
| <hr/> | |
| Tulos ennen veroja | 40 000 |
| Verot (20%) | 8000 |
| <hr/> | |
| Voitto | 32 000 |

KUVIO 4. Esimerkki tulosbudjetista (Jormakka ym. 2016, 178.)

Yrityksen kassanhallinta on keskeisessä osassa yrityksen tehdessä lyhyen aikavälin rahoituspäätöksiä. Kassanhallinnan avulla on tarkoitus saada yrityksen likvideille varoille ja saamisille mahdollisimman hyvä tuotto sekä optimoimaan lyhytaikaisen vieraan pääoman käyttöä mahdollisimman tehokkaasti ja edullisin kustannuksin. (Martikainen & Martikainen 2009, 121-122.)

Kassanhallinnon yksi keskeisimmistä ideoista on vapauttaa varoja yrityksen mahdollisimman tehokasta käyttöä varten. Kassanhallinnan kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, että miten tuottamattomat varat saataisiin muutettua tuottaviksi. (Martikainen & Martikainen 2009, 123.)

Rahoitusbudjettiin kootaan eri osabudjeteista kassaan maksut sekä kassasta maksut. Tästä syystä lyhyen aikavälin rahoitusbudjettia kutsutaan myös nimellä kassa- eli maksuvalmiusbudjetti. Rahoitusbudjetti mahdollistaa yritykselle sen kunkin kuukauden kassatilanteen tarkastelun. Tämän avulla yritys tietää etukäteen, jos sen rahat eivät jonain kuukautena riitä esimerkiksi laskujen maksamiseen. Toisaalta yrityksen on hyvä tietää myös, jos sillä on jonain kuukautena runsaasti enemmän rahaa, kuin se laskujen maksamiseen tarvitsee. (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2008, 166.)

Hyvin pitkälti rahoitusbudjetti perustuu paljolti samanlaisiin laskelmiin kuin tulosbudjetti. Rahoitusbudjetissa kuitenkin lähtökohtana on organisaation rahaliikenne, eli kaikki kassaan tulleet maksut ja sekä kassasta lähteneet maksut. Rahoitusbudjettia tehtäessä tulosbudjetin lukemat otetaan ja muutetaan maksuperusteisiksi. Tässä samalla käy myös hyvin ilmi se, että milloin asiakkaat hoitavat velvollisuutensa organisaatiota kohtaan, eli tässä tapauksessa esimerkiksi laskujen maksut. Myöskin tästä saadaan hyvin esille se, kuinka maksut menevät toiseen suuntaan. Kuten esimerkiksi se, että kuinka pitkään kestää organisaatiolla maksaa laskunsa sidosryhmilleen. Myöskin on huomattava erona se, että yleisesti kassa budjetissa luvut ovat arvonlisäverollisia, kun taas tulosbudjetissa nämä luvut ovat arvonlisäverottomia. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48.)

Maksuehdot, joita yritys on saanut ostoilleen ja mitä se on antanut myynneilleen vaikuttavat keskeisesti rahoitusbudjettiin (Mäkinen ym. 2008, 166). Tässä opinnäytetyöllä myyntisaamisilla ja ostoveljoilla on kuitenkin yrityksen toiminnan tyypin vuoksi hyvin pieni merkitys. Rahoitusbudjettiin sisältyy myös sellaisia eriä, jotka eivät tulosbudjetissa näy. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat uusien lainojen nostot sekä vanhojen lainojen lyhennykset. (Mäkinen ym. 2008, 167.)

Tehtäessä rahoitusbudjettia pitää ensimmäiseksi merkitä organisaation kassavarat kauden alussa. Tässä tilanteessa tarkoitetaan organisaation kaikkia käytössä olevia varoja. Tämän jälkeen kyseiseen budjettiin tehdään tapahtuneet kassan lisäykset ja kassasta menot. Näiden yhteen- ja vähennyslaskujen jälkeen organisaatio saa rahoitusbudjetin lopputuleman, joka paljonko kassassa on sillä hetkellä varoja. Jos kyseinen lukema on negatiivinen, niin organisaatio ei ole sillä hetkellä kykenevä suoriutumaan maksuistaan ja tilanne vaatii tarkempaa tarkastelua. Tähän auttaa joko lisärahoitus tai sitten suunnitelmien muuttaminen ja toimiminen niiden mukaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48-49.)

Urheiluseuralle toimiva rahoitusbudjetti on erityisen tärkeä. Kassaan tulevat varat voivat tulla hyvinkin vaihtelevin välein, jos mietitään esimerkiksi lipputuloja sekä ottelutapahtumien yhteydessä tapahtuvaa kioski- ja oheistuotemyyntiä. Kotipelejä voi seuratasolla sattua joissain tapauksessa 4-5 yhden viikon aikana, jolloin kassaan tulee viikon aikana usean päivän aikana positiivista tulovirtaa. Jossain vaiheessa kautta voi taas olla sellainen tilanne, kun seuran joukkueet eivät pelaa kotiotteluita yhtään kappaletta kahden viikon aikana. Kulut eivät kuitenkaan tällaisenaakaan aikana ole nollassa, joten näinä hiljaisimpina aikoina on pidettävä huolta siitä, että kassassa on varoja pakollisiin menoihin.

Tässä opinnäytetyössä olevalla toimeksiantajayrityksellä ei vielä tähän saakka ollut käytössään mitään varsinaista rahoitusbudjettia tai kassavarojen seuranta. Niinpä tästä budjetointijärjestelmästä löytyvälle rahoitusbudjetille oli myös todellinen tarve toimeksiantajan puolelta.

4.3 Budjetointijärjestelmän osat

Kuten edellä käytiin, niin voimme huomata budjetointijärjestelmän koostuvan monesti osasta. Kuitenkin karkeasti jaettuna kahteen, eli pää- ja osabudjetteihin. Tämä jako auttaa organisaatiota jakamaan luvut omiin kategorioihin ja näin niiden seuraaminen on paljon helpompaa. Kuten aiemmin on mainittu niin osabudjettien kautta rakentuvat pääbudjetit.

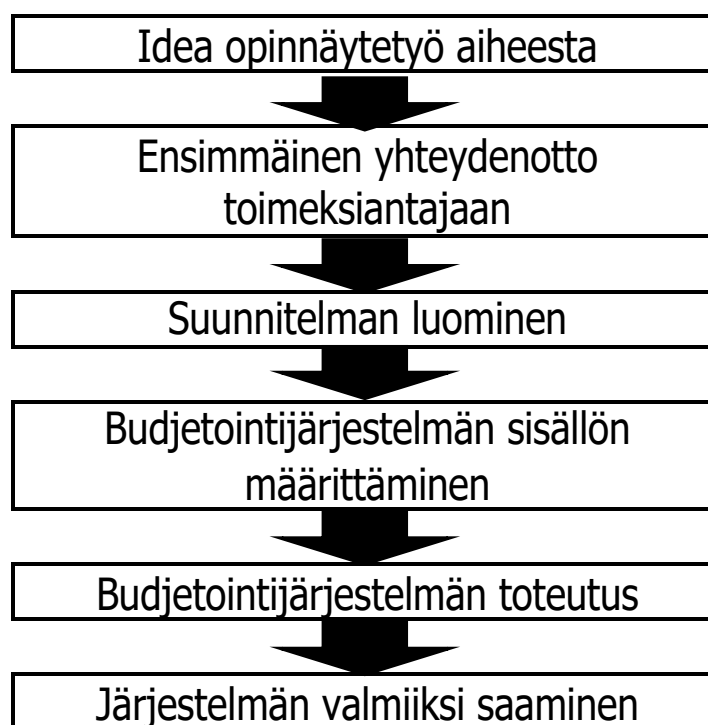
Osabudjeteista käytiin läpi vain ne, jotka olivat yleisimpiä ja ajankohtaisia etenkin meidän toimeksiantajallemme. Tekstissä käytiin läpi ne osabudjetit, jotka kuuluvat myös Puijon Pesikselle rakennettuun budjetointijärjestelmään. On kuitenkin hyvä huomata se, että osabudjetteja on vielä paljon erilaisia ja niitä voi pilkkoa hyvin pieniä osa-alueita kattamaan. Tässä pitää vain organisaation johdon itse huomata, mikä on oleellista ja kuinka tarkasti ja pieneksi haluaa nämä osabudjetit pirstoa.

5 BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN LUOMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE: PUIJON PESIS RY

Tässä luvussa käsittelemme sitä, miten prosessi budjetointijärjestelmän luomisesta yhdessä toimeksiantajan kanssa eteni. Budjetointijärjestelmän luomisen prosessin pohjana on vankka teoriaan tutustuminen. Kuviossa 5 olemme havainnollistaneet vaihe vaiheelta opinnäytetyömme etenemistä.

Ensimmäinen todellinen kosketus budjetoinnin ja budjetointijärjestelmän luomiseen tapahtui tämän työn tekijöiden osalta syksyllä 2018, jolloin idea opinnäytetyön aiheesta syntyi. Budjetointia ja budjetointijärjestelmän luomista käsiteltiin ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden alussa ”talouden ohjaus” -kurssilla, jossa harjoitustehtävänä oli keksityille yrityksille budjetointijärjestelmän luominen aloittaen käytännössä nolasta.

Edellä mainitulta kurssilta saatu käytännön kokemus oli melko isossa osassa myös tätä työtä tehdessä. Lisäksi useat eri kirjalliset lähteet olivat vahvasti läsnä työtä tehdessä. Opinnäytetyön tekijät tutustuivat teoriaan ja olivat yhteydessä toimeksiantajaan, jolta saatiin reunaehdot työn tekemistä varten.



KUVIO 5. Eteneminen rakentaessa budjetointijärjestelmää toimeksiantajalle

5.1 Alkutilanne opinnäytetyötä aloittaessa

Ensimmäinen kontakti toimeksiantajaan otettiin jo toukokuussa 2018 sähköpostitse. Toinen opinnäytetyön tekijöistä, eli Teemu Antikainen, oli työskennellyt kesäisin Puijon Pesiksen edustusjoukkueen mukana mm. sosiaalisen median tehtävissä, joten toimeksiantajaa ei tarvinnut hakea kaukaa. Puijon

Pesiksen puheenjohtajalta kysyttiin, olisiko seuralla tarvetta ja aihetta opinnäytetyölle, ja puheenjohtaja Aleksi Eskelinen innostui ajatuksesta välittömästi.

Tämän jälkeen meillä oli tiedossa toimeksiantaja opinnäytetyölle, mutta aihe vielä puuttui. Saimme muutamia ideoita toimeksiantajalta jo kevään aikana touko-kesäkuussa, yksi näistä ideoista oli budjetointi ja siihen liittyvät toimet. Jätimme kuitenkin ajatuksen hautumaan kesän ajaksi ja sovimme palaavamme asiaan näissä merkeissä taas syksyllä 2018.

Syksyllä 2018 aloitimme edellisessä luvussa mainitun kurssin liittyen talouden ohjaukseen. Kun saimme harjoitustehtävän budjetoinnista valmiiksi, mietimme, olisiko budjetointijärjestelmä sopiva aihe opinnäytetyölle. Theseusta selatessa huomasimme, että aiheesta oli luotu jo joitain opinnäytetöitä. Seuraavaksi olimme yhteydessä toimeksiantajaamme ja ehdotimme, jos tekisimme opinnäytetyönä Puijon Pesikselle budjetointijärjestelmän ja tälle saatiin hyväksyntä.

5.2 Opinnäytetyösuunnitelman luominen

Kun aihe oli lyöty lukkoon toimeksiantajan kanssa, oli vuorossa aihekuvauksen luominen. Siinä rajasimme opinnäytetyömme aiheen ja kävimme läpi esimerkiksi työn tavoitetta, tarkoitusta ja tilausta toimeksiantajan puolesta.

Seuraavana vuorossa oli tiedonhankintasuunnitelman luominen sekä itse opinnäytetyön suunnitelman tekeminen. Tässä vaiheessa tutustuimme aiempaan tutkimustietoon aiheesta sekä aihetta koskeviin lähteisiin, kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Suunnitelmaa luodessa loimme itsellemme yksinkertaisen aikataulun, jonka mukaan lähdimme etenemään. Aikataulutusta käytiin läpi myös yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka oli varsin joustava ja mukautuva aikataulun suhteen.

5.3 Budjetointijärjestelmän sisällön määrittäminen

Tarvitsimme työn toteuttamista varten toimeksiantajalta vastauksen kahteen kysymykseen: mitä Puijon Pesis halusi budjetointijärjestelmän sisältävän, ja oliko meidän mahdollista saada edellisten vuosien lukuja käyttöön työn tekemistä helpottamaan. Tämä tiedonkeruu toimeksiantajan puolelta toteutettiin teemahaastattelulla, johon vastaamaan saimme seuran puheenjohtaja Aleksi Eskelisen. Tapasimme hänet kasvokkain ja sovimme työhön liittyvistä reunaehdoista. Tämän haastattelun pohjalta aloitimme luomaan ensimmäistä versiota toimeksiantajalle budjetointijärjestelmästä. Haastattelu toteutettiin Kuopiossa kahvila Pressossa 23.1.2019.

Saimme toimeksiantajan puolelta varsin vapaat kädet työn tekemiseen ja sisältöön. Määritimme yhdessä budjetointijärjestelmän laajuuden ja siihen sisällytettävät asiat. Eskelinen lupasi käyttöömmekä lukuja edellisiltä vuosilta, joita oli mahdollista hyödyntää opinnäytetyön tekemisessä. Tarkoituksena oli kuitenkin luoda toimeksiantajalle budjetointijärjestelmä, jota se pystyisi itsenäisesti hyödyntämään, tarkoituksena ei ollut tehdä budjetointia seuran puolesta. Tästä syystä edellisten vuosien luvut palvelivat hyvin tarpeita opinnäytetyön tekemisessä ja budjetointijärjestelmän toimivuuden kokeilemisessa.

Materiaalin osalta haasteita osaltaan aiheutti tilikartan uusiutuminen. Eskelinen (2019-01-23) kertoi, että tilikartat uudistettiin pari vuotta sitten. Aiemmin seuralla oli kaksi eri yhdistystä, oli junioriyhdistys sekä edustusyhdistys. Tämä tarkoitti sitä, että kirjanpidot olivat käytännössä erilliset. Sittemmin nämä on yhdistetty ja samassa tilikartta uudistettiin. Tämä tarkoitti sitä, että emme voineet saada yhteneväistä aineistoa kuin 2-3 edellisen vuoden ajalta.

Saimme kahdelta edelliseltä vuodelta seuran budjetteja käyttöömmek, joiden pohjalta työtä lähdettiin tekemään. Vaikka kyseessä oli peräkkäisten vuosien budjetit, oli ulkoasu näissä erilainen. Tämän budjetoitijärjestelmän käyttöönoton myötä seuran budjetti näyttää tulevien vuosien aikana samalta, jonka ansiosta budjetointi on tulevaisuudessa nopeampaa ja seuranta sekä vertailu edellisiin vuosiin on helpompaa toteuttaa.

Yksi selkeä puute seuran budjetoinnista nousi haastattelun aikana esille. Tämä puute oli kassanhallinnan työkalujen puute. Seuran budjetti on tähän hetkeen saakka ollut yhdelle välilehdelle luotu Excelin työkirja, joka piti sisällään osabudjettien lisäksi vain tuloslaskelman. Näin yksi selkeistä tehtävistä oli kassanhallintaan työkalun luominen, joka tässä tapauksessa oli rahoitusbudjetti.

Tarkoituksena oli luoda sellainen järjestelmä, johon järjestelmän käyttäjä ainoastaan lisäisi itse luvut paikoilleen ja järjestelmä hoitaisi loput. Tämä tarkoitti sitä, että syöttämällä jonkun budjetoidun luvun esimerkiksi seuran tulojen kohtaan, järjestelmä toimisi siten, että se hyödyntäisi tätä lukua päivittäessään tulosbudjettia sekä rahoitusbudjettia. Tarkoitus oli, ettei käyttäjän tarvitse itse keskittyä esimerkiksi soluviittauksiin.

Pidimme aktiivisesti yhteyttä projektin aikana seuran puheenjohtaja Eskelisen kanssa. Ensimmäisestä budjetoitijärjestelmän versioon Eskelinen toivoi lisäksi koontisivun, jonka loimme. Tämän sivun tarkoitus oli se, että järjestelmän yhdeltä välilehdeltä olisi mahdollista nähdä koko seuran tilanne kustannuspaikoittain.

5.4 Budjetoitijärjestelmän toteuttaminen

Kun sisällön reunaviivat oli opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa yhdessä vedetty, siirryimme seuraavaan vaiheeseen, joka oli järjestelmän luominen. Alusta asti meille oli selvää, että järjestelmä tul- laan luomaan Microsoft Excel -taulukko-ohjelmaa käyttäen, koska se on helppokäyttöinen, toimii lähestulkoon millä tahansa alustalla ja oli kummallekin opinnäytetyön tekijöistä entuudestaan opiske- luista jo hyvin tuttu ohjelma.

Järjestelmän luominen alkoi halutun sisällön kasaamisella, jonka jälkeen lähdimme miettimään, että millainen järjestelmästä haluttaisiin luoda. Halutut asiat olivat visuaalisuus sopivassa mittakaavassa, järjestelmän selkeys, sekä järjestelmän helppokäyttöisyys siten, että sitä voisi kuka tahansa käyttää saamatta sitä sekaisin. Päädyimme ratkaisuun, jossa jaoimme eri välilehdille tuotot, urheilutoiminnan kulut, henkilöstökulut, hallinnon kulut sekä varainhankinnan kulut. Nämä kyseiset kohdat jaoimme eri

välilehdille. Jokaiseen välilehteen loimme omat kohtansa seuran sisälle joukkueittain sekä yleisesti seuratasolle.

Budjetointijärjestelmän viimeisille välilehdille halusimme tulosbudjetin, rahoitusbudjetin sekä budjettiseurannan. Nämä välilehdet oli tarkoitus luoda siten, että näihin järjestelmän käyttäjän pitäisi itse laittaa mahdollisimman vähän informaatiota, mieluiten siten, että nämä välilehdet voitaisiin lukita lähes kokonaan.

5.4.1 Toteuttamisesta valmiiseen budjetointijärjestelmään

Budjetointijärjestelmän luominen tyhjästä Excel-taulukosta valmiiseen järjestelmään vei aikaa muutamman tapaamisen ja yli kymmenen työtunnin verran. Tämän lisäksi täytyi luoda vielä budjettiohje Wordilla, joka tehtiin myös perusteellisesti. Järjestelmän luomiseen panostettiin siis heti alusta asti ja tämän ansiosta järjestelmään ei tarvinnut juurikaan tehdä muutoksia ensimmäisen version valmistuttua. Pyrimme panostamaan myös visuaaliseen ilmeeseen ja olimme lopputulokseen itsekkin hyvin tyytyväisiä.

Valmiissa budjetointijärjestelmässä pääbudjetteina ovat:

- Tulosbudjetti
- Rahoitusbudjetti

Valmis budjetointijärjestelmä sisältää seuraavat alabudjetit:


- Tuotot
- Urheilutoiminnan kulut
- Henkilöstökulut
- Hallinnon kulut
- Varainhankinta

Lisäksi budjetointijärjestelmä sisältää:

- Budjettiseurannan
- Koontisivun kustannuspaikoittain
- Rahoitusbudjetin erikseen Miesten Ykköspesis -joukkueelle

Jokainen pää- sekä osabudjetti on pilkottu osiin seuran joukkueiden kesken sekä kustannuspaikoittain. Näin ollen budjetointijärjestelmää on helppo lukea ja esimerkiksi tiettyä tuottolajia voidaan vertailla sekä seurata joukkuekohtaisesti. Jokainen osabudjetin sisältävä välilehti sisältää myös oman budjettiseurannan, jotta seuranta on mahdollista tehdä hyvin yksityiskohtaisesti. Kuviossa 6 havainnollistamme tuotot -osabudjetin toimintaa. Kuviossa näkyy vain osa joukkueista, kuviossa näkyvien viiden joukkueen lisäksi jokainen osabudjetti sisältää myös kahdeksan muuta joukkuetta. Yllä oleviin soluihin

syötetään budjetoidut luvut ja alempana olevaan, harmaalla pohjalla olevaan taulukkoon, syötetään toteutuneet luvut, jonka avulla budjetointiseuranta muodostuu. Kattavammin tietoa ja kuvia budjetointijärjestelmästä löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1, joka sisältää budjetointiohjeen. Budjetointiohjeessa käytetyt luvut ovat täysin keksittyjä eivätkä vastaa todellisuutta.



| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS |
|---------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| Vuoromaksutulot | | | | | |
| Osallistumismaksutulot | | | | | |
| Tuomarikorttitulot | | | | | |
| Leiripassitulot | | | | | |
| Asu-/varustetulot | | | | | |
| Kuukausimaksutulot | | | | | |
| Pääsyliput ja kausikortit | | | | | |
| Kioskimyynä | | | | | |
| Yhteistyösopimukset | | | | | |
| Kasvattajaseuratulot | | | | | |
| Muut tulot | | | | | |
| Avustukset | | | | | |
| Korkotulot | | | | | |
| Tuotot yhteensä | | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

| Seuranta | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS |
|---------------------------|--------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| Vuoromaksutulot | | | | | |
| Osallistumismaksutulot | | | | | |
| Tuomarikorttitulot | | | | | |
| Leiripassitulot | | | | | |
| Asu-/varustetulot | | | | | |
| Kuukausimaksutulot | | | | | |
| Pääsyliput ja kausikortit | | | | | |
| Kioskimyynä | | | | | |
| Yhteistyösopimukset | | | | | |
| Kasvattajaseuratulot | | | | | |
| Muut tulot | | | | | |
| Avustukset | | | | | |
| Korkotulot | | | | | |
| Tuotot yhteensä | | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € |

KUVIO 6. Ote tuotot -osabudjetista.

Jokainen osabudjetti on ulkoasultaan ja toimintaperiaatteeltaan samanlainen, ainoastaan kustannuslajit vaihtelevat. Osabudjeteista luvut ohjautuvat automaattisesti soluviittauksien avulla tulos- sekä rahoitusbudjettiin. Tulobudjetti on pilkottu osiin jokaisen joukkueen kesken, mutta siitä löytyy kootuna myös koko seuran tilanne. Tämän lisäksi järjestelmään on luotu mahdollisuus vaihtoehtoisille budjeteille (pessimistinen budjetti, optimistinen budjetti), joissa käyttäjä voi prosentteja muuttamalla luoda kaksi vaihtoehtoista budjettia budjetoitujen lukujen rinnalle. Näitä vaihtoehtoisia budjetteja käytetään hyödyksi myös budjettiseurannassa.

| Miesten Ykkösopsis | |
|-------------------------------------|---------------------|
| Tuotot toiminnasta | 124 950,00 € |
| Muut tuotot (varainhankinta) | - € |
| Tuotot yhteensä | 124 950,00 € |
| Henkilöstökulut | 54 200,00 € |
| | 70 750,00 € |
| Urheilutoiminnan kulut | 4 830,00 € |
| | 65 920,00 € |
| Hallinnon kulut | 6 200,00 € |
| | 59 720,00 € |
| Muut kulut (varainhankinta) | 3 000,00 € |
| Tulos | 56 720,00 € |

KUVIO 7. Miesten Ykkösopsisksen tulosbudjetti fiktiivisin luvuin.

| Tuotot | 95 % | Vaihtoehtoiset budjetit | | | 105 % | Tuotot |
|-------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|--------------|---------------|
| Kulut | 105 % | KOKO SEURA | | | 95 % | Kulut |
| | | Pessimistinen | Budjetoitu | Optimistinen | | |
| Tuotot toiminnasta | | 219 355,00 € | 230 900,00 € | 242 445,00 € | | |
| Muut tuotot (varainhankinta) | | 18 335,00 € | 19 300,00 € | 20 265,00 € | | |
| Tuotot yhteensä | | 237 690,00 € | 250 200,00 € | 262 710,00 € | | |
| Henkilöstökulut | | 89 612,25 € | 85 345,00 € | 81 077,75 € | | |
| | | 148 077,75 € | 164 855,00 € | 181 632,25 € | | |
| Urheilutoiminnan kulut | | 153 808,20 € | 146 484,00 € | 139 159,80 € | | |
| | - | 5 730,45 € | 18 371,00 € | 42 472,45 € | | |
| Hallinnon kulut | | 9 463,65 € | 9 013,00 € | 8 562,35 € | | |
| | - | 15 194,10 € | 9 358,00 € | 33 910,10 € | | |
| Muut kulut (varainhankinta) | | 8 715,00 € | 8 300,00 € | 7 885,00 € | | |
| Tulos | - | 23 909,10 € | 1 058,00 € | 26 025,10 € | | |

KUVIO 8. Koko seuran tulosbudjetti sekä vaihtoehtoiset budjetit fiktiivisin luvuin.

Kuvioissa 7 ja 8 otteet tulosbudjetista. Kaikki kuvioissa esiintyvät luvut ovat keksittyjä ja fiktiivisiä, eivätkä vastaa todellista tilannetta. Kuviossa 8 vaaleammalla esiintyvät solut eivät ole lukittuja ja niitä on budjetointijärjestelmän käyttäjän itse mahdollista muokata. Pessimistisen puolen tuottoja käyttäjä voi pienentää, kun taas kuluja voi tällä puolella nostaa. Optimistisella puolella taas voidaan lisätä kaikkia tuottoja muutamalla prosentilla ja vastaavasti kuluja pienentää. Budjetointia tehtäessä on hyvä luoda vaihtoehtoisia ennusteita budjetista. Hyväksi todettu tapa on juurikin luoda pessimistinen, neutraali ja optimistinen suunnitelma, kuten kuviossa 8 on tehty. Näitä erilaisia skenaarioita voi tehdä vielä enemmän, jos organisaatio kokee toimintansa olevan sellaista, jossa muutoksia odotetaan tulevan paljon. Tämä kyseinen tapa on hyvin helppo simulaatio, joka on helppo tehdä. (Järvenpää ym. 2017, 248-249.)

Budjettiseuranta seuraa tulosbudjetissa esiintyneitä lukuja koko seuran tasolla. Budjetointiseurantaan tulevat luvut muodostuvat jokaisesta osabudjetista löytyvään seurantaan syötettyjen lukujen pohjalta.

Seuranta seuraa sekä budjetoituja lukuja että vaihtoehtoisia budjetteja. Kuviossa 9 on nähtävillä budjettiseurannan periaate. Myös budjettiseurannan luvut ovat fiktiivisiä.

| | Budjetit | | | Seuranta |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | Pessimistinen | Budjetoitu | Optimistinen | |
| Tuotot toiminnasta | 219 355,00 € | 230 900,00 € | 242 445,00 € | 240 000,00 € |
| Muut tuotot (varainhankinta) | 18 335,00 € | 19 300,00 € | 20 265,00 € | 14 000,00 € |
| Tuotot yhteensä | 237 690,00 € | 250 200,00 € | 262 710,00 € | 254 000,00 € |
| Henkilöstökulut | 89 612,25 € | 85 345,00 € | 81 077,75 € | 75 000,00 € |
| | 148 077,75 € | 164 855,00 € | 181 632,25 € | 179 000,00 € |
| Urheilutoiminnan kulut | 153 808,20 € | 146 484,00 € | 139 159,80 € | 159 420,00 € |
| | - 5 730,45 € | 18 371,00 € | 42 472,45 € | 19 580,00 € |
| Hallinnon kulut | 9 463,65 € | 9 013,00 € | 8 562,35 € | 10 000,00 € |
| | - 15 194,10 € | 9 358,00 € | 33 910,10 € | 9 580,00 € |
| Muut kulut (varainhankinta) | 8 715,00 € | 8 300,00 € | 7 885,00 € | 7 500,00 € |
| Tulos | - 23 909,10 € | 1 058,00 € | 26 025,10 € | 2 080,00 € |

KUVIO 9. Budjettiseuranta fiktiivisin luvuin.

Tässä kuvion 9 esimerkitapauksessa yritys olisi pessimistisessä arviossaan varautunut lähes 24 000 euron tappioon, sen budjetoitu tulos olisi pienesti positiivinen ja optimistisesti se tavoittelisi yli 26 000 euron voittoa. Seurannan mukaan se olisi ylittänyt budjetoitun tuloksen, mutta ei ylittäisi kuitenkaan sen optimistiseen tavoitteeseen.

Tästäkin hyvin yksinkertaisesta kuviosta nähdään, että tuotot olisivat lähes budjetoitun tasolla, henkilöstökulut olisivat optimististakin arviota alhaisemmat, urheilutoiminnan kulut olisivat taas suuremmat kuin pessimistisessä budjetissa ja näistä yhdessä muodostuu tuo alimmalla rivillä näkyvä tulos. Tarkemmin esimerkiksi urheilutoiminnan kulujen yllättävään suuruuteen yritys voisi tutustua ottamalla esille osabudjetin 'urheilutoiminnan kulut' ja katsomalla sieltä löytyvästä seurannasta, että mitkä kustannukset olivat selkeästi budjetoituja suuremmat, joista tällainen tilanne johtuu.

Seuran toiveesta loimme järjestelmään vielä koontisivulla kulkevan välilehden. Tältä yhdeltä välilehdeltä on nähtävissä kaikki kustannuspaikat yhteenlaskettuna koko seuran tasolle. Vertailuun on otettu mukaan myös toteutuneet luvut kahdelta edelliseltä tilikaudelta ja näihin tilikausiin on tehty prosenttilukumuotoinen vertailu.

5.4.2 Onnistuminen järjestelmän toteuttamisessa

Itse budjetointijärjestelmän tekeminen oli todella mielenkiintoinen vaihe. Järjestelmän luomiseen varattiin tekijöiden kesken kolme tapaamiskertaa, joiden aikana järjestelmä saatiin myös toteutettua toimeksiantajalle palautettavaan muotoon.

Tyhjästä Excel-tiedostosta lähtenyt projekti päättyi siten, että lopulta järjestelmä sisälsi yhdessä Alekski Eskelisen kanssa sovitut asiat ja tekijät olivat visuaaliseen ilmeeseen tyytyväisiä. Kun järjestelmä oli valmis, lähetimme siitä ensimmäisen version Eskeliselle, joka lupasi palata asiaan, kun työtämme oli seuran tasolta tutkittu.

Jäimme siis odottamaan korjausehdotuksia, joiden jälkeen tarkoituksenamme oli viilata järjestelmä lopulliseen muottiinsa, sekä lukita kaikki solut siten, että itse järjestelmää käyttävä henkilö ei pystyisi muokkaamaan tiedostosta mitään muuta, kuin mikä olisi tarpeellista – eli lukuja. Tämä mahdollistaisi sen, että seura pystyisi käyttämään yhtä pilvipalvelussa jaettua tiedostoa hyödyksi käytännössä samaan aikaan, kun kukaan ei pystyisi vahingossa muuttamaan mitään kriittistä esimerkiksi tulosbudjetista, johon vaikuttaa useamman eri välilehden luvut.

Palasimme Eskelisen kanssa asiaan elokuun puolivälin aikaan, jolloin keskustelimme järjestelmästä puhelimitse. Seuran puheenjohtaja oli hyvin tyytyväinen budjetointijärjestelmään sillä hetkellä. Hän sanoi muutamia kehitysehdotuksia, joita yhdessä muovailimme toteutettavaan muotoon. Iso osa näistä kehitysehdotuksista päätyi sitten lopulta budjetointiohjeen sisällöksi. Olimme siis hyvin tyytyväisiä siihen, millaisen järjestelmän saimme luotua, sillä seuran puolelta tulleet kehitysehdotukset olivat lopulta hyvin pieniä viilauksia järjestelmään.

Onnistumiseksi voidaan laskea myös onnistuminen aikataulutuksessa ja näiltä osin suunnitelmissa onnistuminen, vaikka pieniä muutoksia suunniteltuun prosessin aikana tulikin.

Ensimmäinen sähköpostiviesti toimeksiantajalle laitettiin jo 19. huhtikuuta 2018. Ajatus prosessista juuri tämän kyseisen toimeksiantajan kanssa lähti siis jo todella hyvissä ajoin. Suunnitelmana oli toteuttaa opinnäytetyötä mahdollisimman paljon syksyn 2018 ja talven 2019 aikana, jossa onnistuimme myös erittäin hyvin. Kevät ja kesä oli tarkoitus keskittyä työharjoitteluihin, joiden jälkeen oli tarkoitus panostaa jälleen opinnäytetyöhön. Tämän osalta suunnitelmiin tuli kuitenkin pieni muutos, kun Teemu jäi suoraan harjoittelusta työelämään. Tämä aiheutti osaltaan pieniä haasteita ja muutoksia suunnitelmiin, jotka kuitenkin saatiin hoidettua ongelmitta. Nämä haasteet ja muutokset ratkaistiin onnistuneella työnjaolla ja aktiivisella kommunikaatiolla niin opinnäytetyön tekijöiden kesken kuin myös toimeksiantajan kanssa.

Tavoitteeksi asetettiin saada opinnäytetyö valmiiksi hyvissä ajoin syksyllä 2019 ja tämä tavoite toteutui. Aikataulussa pysyminen ei aiheuttanut missään vaiheessa minkäänlaisia ongelmia. Tämä oli pääosin sen ansiota, että kumpikin opinnäytetyön tekijä oli motivoitunut tekemään työn huolella ja kommunikaatio toimi läpi prosessin mainiosti. Ajoittain palasimme katsomaan alkuperäisiä suunnitelmiämme ja teimme tarvittaessa suunniteltuun pieniä muutoksia, kuitenkin pitäen koko ajan kiinni tavoitteesta saada opinnäytetyö valmiiksi syksyn 2019 aikana.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena ja tehtävänä oli luoda budjetointijärjestelmä toimeksiantajayritykselle ja tämä tehtävä tuli toteutettua aikataulussa. Opinnäytetyöhön sisältyy kolme osaa, jotka ovat teoriaosuuden luominen, budjetointiohjeen tekeminen ja budjettitaulukoiden luominen. Opinnäytetyön teoriaosuus toteutettiin hyödyntäen Microsoft Word -ohjelmaa ja budjettitaulukoiden luomisessa käytettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa.

Isoin tavoite toimeksiantajan puolelta oli luoda järjestelmä, jota toimeksiantaja voi tulevaisuudessa hyödyntää itsenäisesti budjetoinnissaan. Tätä tavoitetta ajatellen luotiin järjestelmä, jonka käyttö ei vaadi paljoa teknistä osaamista, vaan käytännössä kuka vaan tietokonetta käyttävä henkilö, joka budjetointia toteuttaa, voisi järjestelmää käyttää. Tämä huomioitiin myös budjetointiohjetta laatiessa, ohjeista pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtaiset. Olemme hyvin toiveikkaita, että tämä tavoite toteutuu ja seura ottaa jatkossa budjetointijärjestelmämme aktiiviseen käyttöön.

Nyt kun opinnäytetyömme on valmis, on toimeksiantajayrityksemme tilikausi loppupuolella. Niinpä itse järjestelmä pääsee todelliseen testiin loppuvuodesta, kun seura alkaa valmistelemaan tulevan tilikauden budjettia. Toistaiseksi järjestelmän toimivuudesta ei voida vetää kovinkaan suuria johtopäätöksiä ja olemme valmiita siihen, että marras-joulukuun aikana järjestelmään tullaan tekemään muutamia viilauksia, kun toimeksiantajayrityksemme alkaa luomaan tulevan tilikauden budjettiaan. Tässä vaiheessa paljastuu myös budjetointiohjeen todellinen toimivuus. Näiden tulevien kokemusten pohjalta voidaan vielä tehdä muutoksia budjetointijärjestelmään.

Odotamme innolla budjetointijärjestelmän toimivuutta käytännössä. Järjestelmää on viilattu kymmeniä tunteja yhdessä opinnäytetyön tekijöiden kesken ja myös toimeksiantajayrityksen puoleen on pidetty koko prosessin ajan aktiivisesti yhteyttä. Seura toteuttaa toistaiseksi budjetoinnin itsenäisesti, mutta moni talousasia on jo ulkoistettu tilitoimistolle. Jää nähtäväksi, muuttaako seura toimintatapojaan budjetoinninkin osalta, ja mikäli näin käy, jatketaanko tämän budjetointijärjestelmän käyttöä myös tulevaisuudessa. Toimeksiantajan puolelta olemme kuitenkin saaneet hyvää palautetta ja uskomme, että luomastamme järjestelmästä voi olla Puijon Pesikselle useiden vuosien ajan hyötyä.

Kommunikaatio oli prosessin aikana yksi suurimmista haasteista, mutta koemme, että se kuitenkin pystyttiin hoitamaan hyvin. Haasteita aiheutti mm. opinnäytetyön tekijöiden samanaikaiset työharjoittelut eri paikkakunnilla. Saimme kuitenkin prosessia vietyä sen verran hyvin eteenpäin ennen harjoitteluiden alkua, jonka ansiosta muutaman kuukauden tauko ei venyttänyt aikataulua. Myös Puijon Pesiksen kuumien sesonki eli kesäaika sattui harjoittelujen kanssa päällekkäin, joten vastausten saaminen mahdollisiin kysymyksiin oli ajoittain kesän aikana vaikeaa ja siinä saattoi vierähtää tovi. Tästäkään ei kuitenkaan aiheutunut aikataulullisia ongelmia, koska olimme varautuneet jo etukäteen siihen, että kesän aikana tämän projektin ei tarvitse välttämättä edetä. Täten kaikki kesän aikana aikaan saatu progressio oli suunnitelmiin nähden vain ylimääräistä.

Yksi muutos suunnitelmiin opinnäytetyön tekemisen suhteen tuli kesän lopussa, kun toinen opinnäytetyön tekijöistä jäi suoraan harjoittelusta työelämään. Alkuperäisen suunnitelman mukaan meidän oli tarkoitus keskittyä täysipäiväisesti opinnäytetyön tekemiseen noin kuukauden verran elo-syyskuun aikana. Tähän muutokseen pystyttiin kuitenkin varautumaan hyvissä ajoin kommunikoimalla, eikä tästä aiheutunut myöskään aikataulullisia ongelmia.

Opinnäytetyön tekeminen oli projektina itsessään palkitseva ja paljon antava. Aikataulujen sovittaminen yhteen kaikkien osapuolten kesken, suunnitelmassa pysyminen, mahdollisiin muutoksiin reagoiminen sekä näin laajan yksittäisen projektin tekeminen opetti paljon. Teorian tuominen suoraan käytäntöön oli todella mielekästä ja aikaan saatu jälki miellytti kaikkia osapuolia.

Itse budjetointijärjestelmän tekeminen oli kummallekin opinnäytetyön tekijälle ensimmäinen laatuaan. Teoriaan paneutuminen oli eri tavalla mielekästä ja palkitsevaa, kun opiskeltua teoriaa pääsi käyttämään heti käytännön työssä. Myös budjettitaulukoiden tekeminen oli palkitsevaa, oli hienoa nähdä, millaiseen lopputulokseen pääsimme yhdessä. Talvella koko projektin tekeminen alkoi kuitenkin vain yhdestä tyhjästä Excel-tiedostosta. Itse taulukoiden tekemiseen oli varattu runsaasti aikaa, mutta niiden toteuttaminen sujui kuitenkin varsin nopealla aikataululla. Halusimme mahdollisimman nopeasti ensimmäisen version toimeksiantajalle, jotta pystyimme prosessin varrella tekemään järjestelmään niitä muutoksia, mitä toimeksiantaja toivoi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AIRAKSINEN, Tiina, VILKKA, Hanna 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- DATASTEP 2013. Mikä on tulosbudjetti? [Viitattu 2019-08-19.] Saatavissa: <http://datastep.fi/fi/7/6/Ajankohtaista>
- ESKELINEN, Aleksi 2019-01-23. Puheenjohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Puijon Pesis Ry.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HYYPÄ, Jari-Pekka 10-20-2015. Myyntibudjetti hyötykäyttöön. [Viitattu 2019-08-19.] Saatavissa: <https://www.finazilla.fi/myyntibudjetti-hyotykayttoon/>
- IKÄHEIMO, Seppo, MALMI, Teemu, WALDEN, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. Liettua: BALTO print.
- JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana, NISKANEN, Mervi 2016. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- JYRKKIÖ, Esa, RIISTAMA, Veijo, 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa, PELLINEN, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LINDFORS, Hannele, SYVÄNPERÄ, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima
- MARTIKAINEN, Minna, MARTIKAINEN, Teppo 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.
- METROPOLIA 2012. Toiminnallisen opinnäytetyön erityispiirteitä. [Viitattu 2019-01-22.] Saatavissa: <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>
- MÄKINEN Irma, STENBACKA Juha, SÖDERSTRÖM, Terttu 2008. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY opimateriaalit.
- NEILIMO, Kari, UUSI-RAUVA, Erkki 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.
- PITKÄRANTA, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun (e-kirja). e-Oppi Oy.
- YRITYSTOIMINTA 2019. Budjetointi. [Viitattu 2019-08-19.] Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi>

LIITE 1: BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ YRITYKSELLE PUIJON PESIS RY

Budjetointiohje yritykselle

Puijon Pesis ry

Johdanto

Luet parhaillasi Puijon Pesis ry:n budjetointijärjestelmän ohjetta. Tämä järjestelmä on luotu vuoden 2019 aikana seuran Puheenjohtaja Aleks Eskelisen asettamia toiveita ja reunaviivoja myötäillen. Budjetointijärjestelmästä luotiin seuran tarpeita vastaava, jotta sitä voitaisiin hyödyntää seuran budjetoinnissa tulevina vuosina. Tämä budjetointijärjestelmä koostuu tulosbudjetista, rahoitusbudjetista, useista osabudjeteista sekä budjettiseurannasta. Budjetointijärjestelmä on luotu hyödyntäen Microsoft Exceliä, ja järjestelmän käyttämiseen suosittelemme samaista ohjelmaa, järjestelmä toimii parhaiten sitä käyttäen.

Budjetin luominen vaatii katsomista syvälle lukuihin, joten niinpä päätimme tulevaisuutta ajatellen luoda käyttöönnne budjetointijärjestelmän, jossa kassanhallinnan seuraaminen on vaivatonta ja budjetin seuraaminen todella yksityiskohtaista mutta kuitenkin helppoa. Tämän ohjeen on tarkoitus auttaa juuri sinua/teitä käyttämään tätä järjestelmää tulevaisuudessa siten, että se palvelee seuran budjetointia parhaalla mahdollisella tavalla.

Budjetointia tehdessä oikeanlainen kriittisyys on tärkeää pitää mielessä. Pyrittäessä liian täydellisiin lukuihin todellisuus voi iskeä kovaa vastaan, kun lukuja aletaan syöttämään seurantaan. Budjetoinnin on kuitenkin oltava sopivissa määrin myös optimistista – liian löysin kriteerein tehty budjetti ei palvele myöskään sille tarkoitetulla tavalla.

Budjetointijärjestelmässämme tämä edellä mainittu asia on otettu huomioon. Tulosbudjetissa on annettu mahdollisuus kokeilla budjetoituja lukuja vaihtoehtoisilla budjeteilla. Mitä tapahtuu, jos tulot kasvavat viidellä prosentilla? Kuinka käy, jos menot ovatkin kymmenen prosenttia odotettua suuremmat? Yhteensä neljää prosenttilukua muuttamalla kuka vain järjestelmän käyttäjä saa vaihtoehtoisista budjeteista näkyviin pessimistisen sekä optimistisen vaihtoehdon. Nämä kannattaa pitää mielessä myös seuranta tarkastellessa.

Budjetointijärjestelmän käyttäminen budjetoinnissa

Budjetointia tehtäessä seuraavalle tilikaudelle, on mahdollista ja useissa tapauksissa myös hyvin järkevää hyödyntää edellisen tilikauden toteutuneita lukuja. Tarkastelemalla edellisen vuoden talousraportteja saadaan hyödyllistä informaatiota siitä, millaisia tuottoja ja kustannuksia on aiemmilla vuosilla ollut. Aikaisempien vuosien tilanteen perusteella voidaan löytää sellaisiakin kustannuseriä, joita ei välttämättä osaisi ajatella sillä hetkellä budjetointia tehdessä.

Käydään läpi budjetointijärjestelmän osatekijöitä, jotka yhdessä muodostavat yhdessä tulosbudjetin, rahoitusbudjetin sekä budjettiseurannan. Budjetointijärjestelmä on luotu siten, että sen käyttäjän on

mahdollisimman yksinkertaista syöttää luvut niille tarkoitettuihin kohtiin ja laskentaohjelma hoitaa lopun työn.

Jokaisessa osabudjetissa yksi sivu on jaoteltu sekä budjettiosuuteen että budjettiseurantaan. Ylempi, keltaisella oleva taulukko täytetään budjetointia tehtäessä, alemmaa harmaalla olevaa taulukkoa täytetään tilikauden edetessä ja lukuja saataessa. Välitön seuranta muodostuu "Seuranta"-välilehdelle.

Jokainen osabudjetti on jaettu 13 osaan. Taulukosta löytyy paikat seuratasolta, Miesten Ykköspesikselle, Miesten Suomensarjalle, A-Pojille sekä B-pojille yhteinen, miesten maakuntasarjalle, naisten suomensarjalle, naisten maakuntasarjalle sekä nuoremmista junioreista C-pojille, D-pojille, E-pojille, F-pojille, D/C-tytöille sekä F-tytöille omat kohtansa. Lisäksi juniorijaoston yhteisille kuluille on varattu yksi kohta.

Kaikki osabudjeteissa esiintyvät luvut ovat vain esimerkkejä ja kuvitteellisia. Niitä käytetään vain havainnollistamaan taulukon laskentaperiaatteita.

Tuotot

Ensimmäinen välilehti kattaa tuotot. Vaaleammalla keltaisella olevat kohdat ovat niitä kohtia, joihin lukuja voidaan syöttää. Sama pätee jokaisen osabudjetin kohdalla. Taulukko laskee automaattisesti kaikki tuotot yksittäin koko yhtiön tasolla yhteen, kaikkien kustannuspaikkojen tuotot yhteensä sekä koko yhtiön tuotot yhteensä. Kaikki hyödyllinen informaatio on saatavissa yksinkertaisesti yhdeltä sivulta, joko kokonaistasolla, tai sitten yksilöidysti kustannuspaikoittain.

| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS | NMS | CP | DP | EP | FP | D-C TYTÖT | F-TYTÖT | JUNIORIJAOS | YHTEENSÄ |
|---------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------------|---------------------|
| Vuoromaksutulot | | 25 000,00 € | | | | | | | | | | | | 25 000,00 € |
| Osallistumismaksutulot | | 10 000,00 € | | | 300,00 € | | | 200,00 € | 500,00 € | 900,00 € | 600,00 € | | | 12 500,00 € |
| Tuomarikorttitulot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Leiripassitulot | | 85 000,00 € | | | 2 000,00 € | | | | | | | | | 87 000,00 € |
| Asu-/varustetulot | 5 315,00 € | 350,00 € | 450,00 € | | 200,00 € | 550,00 € | 500,00 € | 200,00 € | | 490,00 € | 525,00 € | | 2 050,00 € | 10 630,00 € |
| Kuukausimaksutulot | | 4 600,00 € | 6 800,00 € | | 100,00 € | 10 560,00 € | 4 800,00 € | 4 500,00 € | 20 000,00 € | | | | | 51 360,00 € |
| Pääsyliput ja kausikortit | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Kioskimyynti | | | | | | | | | | 800,00 € | | | | 800,00 € |
| Yhteistyösopimukset | | | | | | | 4 296,00 € | 2 064,00 € | 1 700,00 € | | | | | 8 060,00 € |
| Kasvattajaseuratulot | | | | | | | 500,00 € | 600,00 € | 250,00 € | | | | | 1 350,00 € |
| Muut tulot | | | | | | | | | | | | | 6 300,00 € | 6 300,00 € |
| Avustukset | | | | | | | | 200,00 € | | | | | 23 000,00 € | 23 200,00 € |
| Karkatulot | | | | | | | | | | | | | 4 700,00 € | 4 700,00 € |
| Tuotot yhteensä | 5 315,00 € | 124 950,00 € | 7 250,00 € | 0,00 € | 2 600,00 € | 11 110,00 € | 10 096,00 € | 7 764,00 € | 22 450,00 € | 2 190,00 € | 1 125,00 € | 0,00 € | 36 050,00 € | 230 900,00 € |

Budjetoidessa tulevaisuuteen katsominen on tietenkin avaintekijänä, mutta tuottojakin pohtiessa on hyvä ottaa katse myös historiaan. On hyvä pohtia tulevaa tilannetta monien eri näkökulmien kautta, on syytä miettiä mitä edellisellä tilikaudella tehtiin erityisen hyvin ja missä on taas eniten varaa parantaa.

Esimerkkejä näkökulmista budjetoidessa tuottoja:

- Kasvatatko vai pienenevätkö vuoromaksutulot? Miksi?
- Onko asu/varustetuloissa tiedossa jotain merkittäviä muutoksia?

- Nostetaanko pääsylippujen tai kausikorttien hintaa?
 - Odotetaanko yleisömäärän nousevan tulevalla tilikaudella?
 - Onko seuran kiinnostavuus nousussa, näkykö tämä yhteistyösopimuksissa?
- Onko pitkiä yhteistyösopimuksia loppumassa/onko tulevaisuus näiltä osin turvattu?
Kasvattajaseuratulojen muutokset?

Urheilutoiminnan kulut

Urheilutoiminnan kulujen suhteen lukujen syöttämisen peruseriaate on samanlainen. Vaalean keltaisiin soluihin syötetään budjetoidut luvut, vaalean harmaisiin sitten myöhemmin toteutunut tilanne seurantaan varten.

Jokaiselle kustannuspaikalle on oma sarakkeensa ja jokaiselle kustannuslajille on oma rivinsä.

| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS | NMS | CP | DP | EP | FP | D-C TYTÖT | F-TYTÖT | JUNIORIJAOS | YHTEENSÄ |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|----------|-----------|---------|-------------|--------------|
| Palkintokulut | 150,00 € | 200,00 € | 150,00 € | | | | | 100,00 € | 250,00 € | | | | 150,00 € | 1 000,00 € |
| Ruokailut (turnaukset) | | 1 000,00 € | 300,00 € | 800,00 € | 990,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 900,00 € | 413,00 € | | | 8 403,00 € |
| Matkakulut (turnaukset) | 32 417,00 € | | | | | | | | | | | | | 32 417,00 € |
| Vuoromaksut (kenttä ja sali) | 31 586,00 € | | | | | | | | | | | | | 31 586,00 € |
| Kenttämyyntikulut | | | | 200,00 € | | | | | | | | | | 200,00 € |
| Kioskiostot | | | 10 000,00 € | | | | | | | | | | | 10 000,00 € |
| Mainos- ja markkinointikulut | | | | 6 300,00 € | | | | | | | | | | 6 300,00 € |
| Sarja- ja kirjaamismaksut | | | | | 2 134,00 € | | | | | | | | | 2 134,00 € |
| Leiripassimaksut | | | | | | | 8 560,00 € | | | | | | | 8 560,00 € |
| Pesiskoulupassit | | | | 780,00 € | | | | | | | | | | 780,00 € |
| Jäsenmaksut | | | 5 315,00 € | | | | | | | | | | | 5 315,00 € |
| Leirikuljetukset yms. leirikulut | | | | | | | 500,00 € | | | | | | | 500,00 € |
| Urheiluasu ja välinekulut (pallot) | | | | | 21 309,00 € | | | | | | | | | 21 309,00 € |
| Lääkintä ja terveydenhuolto | | | 750,00 € | | | | | | | | | | | 750,00 € |
| Lisenssi- ja osallistumismaksut | | | 4 000,00 € | | | | | | | | | | | 4 000,00 € |
| Tuomarikulut laskulla | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Tuomarikorttikulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Kasvattajaseuramaksut | 8 400,00 € | | | | | | | | | | | | | 8 400,00 € |
| Koulutus, osanottomaksut | | | | | | 1 200,00 € | | | | | | | | 1 200,00 € |
| Joukkueen yhteiset tilaisuudet (päättäjäiset yms.) | | 3 630,00 € | | | | | | | | | | | | 3 630,00 € |
| Muut tapahtuman järjestämiskulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Urheilutoiminnan kulut yhteensä | 72 553,00 € | 4 830,00 € | 20 515,00 € | 8 080,00 € | 24 433,00 € | 2 200,00 € | 10 060,00 € | 1 100,00 € | 1 250,00 € | 900,00 € | 413,00 € | 0,00 € | 150,00 € | 146 484,00 € |

Urheilutoiminnan kustannuksia miettiessä on tuottojen tapaan hyvä ottaa katse myös historiassa toteutuneisiin lukuihin, tulevaisuuteen pohjaavan ajattelutavan lisäksi. Hyviä näkökulmia huomioitavaksi budjettia tehdessä:

- Palkintokulujen muutos? Jos sellaista on, mistä johtuu?
- Pitenevätkö pelimatkat tulevalla kaudella mahdollisten sarjamuutosten vuoksi (joukkueiden sijainnit, sarjajärjestelmä yms.)
- Panostetaanko markkinointiin enemmän rahaa kuin edellisenä vuonna?
- Varautuminen huonoihin eriin varusteiden (pallot, mailat, jne.) suhteen
- Tuomareiden saatavuus, onko tulevalla kaudella saatavilla tuomareita lähipaikkakunnilta, vai joudutaanko maksamaan km-korvauksia kauempaa tuleville?

- Tulevat koulutukset?

Henkilöstökulut

Henkilöstökulujen osalta syöttäminen ei eroa aiempien osalta mitenkään. Myös henkilöstökulujen osalta taulukko on jaettu kustannuspaikoittain sekä kuluittain ja taulukosta näkee yhdellä silmäyksellä koko seuran tilanteen, yhden kulun tilanteen tai sitten yhden kustannuspaikan tilanteen.

| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS | NMS | CP | DP | EP | FP | D-C TYTÖT | F-TYTÖT | JUNIORIJAOS | YHTEENSÄ |
|-------------------------------|----------|-------------|------------|--------|------------|----------|------------|------------|--------|--------|-----------|---------|-------------|-------------|
| Palkat | | 23 000,00 € | 3 000,00 € | | 200,00 € | | 100,00 € | | | | | | 20 000,00 € | 46 300,00 € |
| Urheilijapalkkiot | | 8 700,00 € | 3 000,00 € | | 480,00 € | | | | | | | | | 12 180,00 € |
| Tuomaripalkkiot | | 2 500,00 € | 600,00 € | | | 100,00 € | | | | | | | | 3 200,00 € |
| Luontoisedut | | 20 000,00 € | | | | | | | | | | | | 20 000,00 € |
| Luontoisedut-vastatili | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| TyEL-vakuutus | | | 600,00 € | | 500,00 € | | 965,00 € | 1 000,00 € | | | | | | 3 065,00 € |
| Peritty TyEL | 200,00 € | | | | 400,00 € | | | | | | | | | 600,00 € |
| Peritty työttömyysvakuutus | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Sotu-maksu | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Muut lakisäteiset vakuutukset | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Vapaaehtoiset vakuutukset | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Työterveyshuolto | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Km-korvaukset | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Majoitus | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Päivärahat | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Pelimatkaruokailut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Muut matkakulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Auton vuokrat | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Auton kulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Henkilöstökulut yhteensä | 200,00 € | 54 200,00 € | 7 200,00 € | 0,00 € | 1 580,00 € | 100,00 € | 1 065,00 € | 1 000,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 20 000,00 € | 85 345,00 € |

Hyödyllisiä seikkoja ja näkökulmia huomioitavaksi budjetoissa henkilöstökuluja:

- Hankintaanko tulevalle kaudelle lisää henkilöstöä/karsitaanko sitä?
- Sarjatasojen vaikutus urheilijapalkkioihin
- Tuomareiden palkkioiden muodostuminen
- Pelimatkojen pituuksien vaikutus majoituskuluihin

Hallinnon kulut

Hallinnon kulutkaan eivät aiemmista kohdista eroa tekniseltä puolelta mitenkään käytännössä. Kustannuspaikkojen ja kululajien jako ja seuranta on samanlainen kuin aiempienkin kohtien kohdalla.

| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS | NMS | CP | DP | EP | FP | D-C TYTÖT | F-TYTÖT | JUNIORIJAOS | YHTEENSÄ |
|-------------------------------|----------|------------|-----------|----------|---------|----------|----------|----------|--------|--------|-----------|---------|-------------|------------|
| Kokous- ja neuvottelukulut | 580,00 € | | | | | | | | | | | | | 580,00 € |
| Taloushallinto | | 6 200,00 € | | | | | | | | | | | | 6 200,00 € |
| Huomionsoitukset ja palkinnot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Koulutusmenot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Jäsenmaksut liitot/alueet | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Puhelinkulut | | | | 290,00 € | | | | | | | | | | 290,00 € |
| Lipunmyynnin kulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| ICT-laite- ja ohjelmistokulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Toimistotarvikkeet | | | | | 50,00 € | | | | | | | | | 50,00 € |
| Pankkikulut | | | | | | 773,00 € | | | | | | | | 773,00 € |
| Tilintarkastuskulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Postikulut | | | | | | | | 120,00 € | | | | | | 120,00 € |
| Muut toimintakulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Muut toimistokulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Hallinnon kulut yhteensä | 580,00 € | 6 200,00 € | 0,00 € | 290,00 € | 50,00 € | 773,00 € | 120,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 8 013,00 € |

Hyödyllisiä kohtia huomioitavaksi hallinnon kuluja:

- Palveluiden ulkoistaminen

- Hintavertailu
- Kilpailutus
- Pitkät sopimukset
- Ohjelmistojen hinnat, mahdolliset muutokset
- Kokonaisvaltainen tarkastelu, onko turhia kuluja?

Varainhankinta

Varainhankinta eroaa hieman aiemmista kohdista. Suurin konkreettinen ero on se, että tämä välilehti sisältää niin varainhankinnan tulot kuin menotkin. Tämä ei kuitenkaan vaikuta taulukon toimintaan käytännössä mitenkään, vaan lähes kaikki on tältä välilehdeltä eteenpäin automatisoitua.

| Budjetoitu | SEURA | MYP | MSS-AP-BP | MMS | NSS | NMS | CP | DP | EP | FP | D-C TYTÖT | F-TYTÖT | JUNIORIJAOS | YHTEENSÄ |
|-------------------------------|-------------|--------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|------------|-------------|-------------|
| Tuotot | | | | | | | | | | | | | | |
| Jäsenmaksut | 17 600,00 € | | | | | | | | | | | | | 17 600,00 € |
| Talkootulot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Fanituotemyynti | | | | | | | | | | | | 1 700,00 € | | 1 700,00 € |
| Myyntitavaratulot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Arpajaisulot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Muut varainhankinnan tulot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Yhteistyösopimukset | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Tyhy- ja palvelumyynni | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Tuotot yhteensä | 17 600,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 1 700,00 € | 0,00 € | 19 300,00 € |
| Kulut | | | | | | | | | | | | | | |
| Talkookulut | 2 300,00 € | | | | | | | | | | | | | 2 300,00 € |
| Fanituoteostot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Myyntitavaraostot | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Arpajaiskulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Myynti- ja markkinointikulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Tyhy- ja palvelumyynnin kulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Yhteistyösopimusten kulut | | | | | | | | | | | | | | 0,00 € |
| Kulut yhteensä | 2 300,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 0,00 € | 2 300,00 € |

Ylempään keltaiseen laatikkoon syötetään siis varainhankinnasta tulevat tuotot ja alempaan sitten siitä aiheutuvat kulut.

Tulosbudjetti

Välilehtenä tulosbudjetti eroaa aiemmista välilehdistä käytettävyydeltään olennaisesti. Tulosbudjetti on ensimmäinen pääbudjetti aiempien osabudjettien jälkeen. Tällä välilehdellä on ainoastaan neljä solua, johon käyttäjän tulee syöttää tietoja. Kaikki muu tieto tälle välilehdelle tulee soluviittauksien avulla aiemmilta välilehdiltä.

| Tuotot | 95 % | Vaihtoehtoiset budjetit | | | 105 % | Tuotot |
|------------------------------|-------|-------------------------|--------------|--------------|-------|--------|
| Kulut | 105 % | KOKO SEURA | | | 95 % | Kulut |
| | | Pessimistinen | Budjetoitu | Optimistinen | | |
| Tuotot toiminnasta | | 219 355,00 € | 230 900,00 € | 242 445,00 € | | |
| Muut tuotot (varainhankinta) | | 18 335,00 € | 19 300,00 € | 20 265,00 € | | |
| Tuotot yhteensä | | 237 690,00 € | 250 200,00 € | 262 710,00 € | | |
| Henkilöstökulut | | 89 612,25 € | 85 345,00 € | 81 077,75 € | | |
| | | 148 077,75 € | 164 855,00 € | 181 632,25 € | | |
| Urheilutoiminnan kulut | | 153 808,20 € | 146 484,00 € | 139 159,80 € | | |
| | | 5 730,45 € | 18 371,00 € | 42 472,45 € | | |
| Hallinnon kulut | | 8 413,65 € | 8 013,00 € | 7 612,35 € | | |
| | | 14 144,10 € | 10 358,00 € | 34 860,10 € | | |
| Muut kulut (varainhankinta) | | 2 415,00 € | 2 300,00 € | 2 185,00 € | | |
| Tulos | | 16 559,10 € | 8 058,00 € | 32 675,10 € | | |

Yllä olevassa kuvassa on tulosbudjetin yhteenveto seuratasolla. Keskimmaisessä sarakkeessa on budjetoitu tilanne, joka muodostuu automaattisesti osabudjetteihin syötetyistä luvuista. Vasemmalla on pessimistinen vaihtoehtoinen budjetti ja oikealla optimistinen vaihtoehtoinen budjetti. Muutaman vaihtoehtoisen budjetin tekeminen on järkevää kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Tässä budjetointijärjestelmässä vaihtoehtoiset budjetit toimivat prosenttilukuja muokkaamalla. Punaisella värillä olevat prosentit muokkaavat pessimistisen budjetin lukuja ja sinisellä värillä olevat muokkaavat optimistisen budjetin lukuja.

Muokkaamalla näitä lukuja on helppo katsoa, millainen vaikutus budjettiin olisi esimerkiksi sillä, mikäli tuotot olisivat 5 prosenttiyksikköä pienemmät kuin budjetoidut ja kulut taas 5 prosenttiyksikköä suuremmat kuin budjetoidut. Tässä esimerkkitalanteessa viiden prosenttiyksikön ero on huomattava – ero tuloksessa on yli 24 000 €.

Budjetoitu tilanne on tuottojen sekä kulujen osalta 100 %. Eli mikäli halutaan nähdä tilanne, jossa kulut nousevat 3 prosenttiyksikköä, on luvuksi pessimistiseen budjettiin laitettava 103 %. Mikäli taas halutaan nähdä miten 10 prosenttiyksikön nousu tuotoissa vaikuttaisi tilanteeseen, syötetään optimistiseen budjettiin tuottojen prosentiksi 110 %.

Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin avulla on mahdollista seurata sitä, miten kassassa riittää rahaa milläkin hetkellä. Rahoitusbudjetti on jaettu neljään kvartaaliin ja budjetoitujen arvioiden mukaan on mahdollista seurata kassavarojen riittämistä kvartaaleittain.

| | Ykköspesis | | | | |
|---------------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| | Kvartaali | | | | |
| Rahoitusbudjetti | I | II | III | IV | Yhteensä |
| Alkukassa 1.X. | 12 052,00 € | 12 734,20 € | 33 677,70 € | 51 529,90 € | |
| | ^* tähän summa, mitä kassassa on tilikauden alussa | | | | |
| Kassaan maksut: | | | | | |
| Kauden myyneistä | 12 495,00 € | 43 732,50 € | 43 732,50 € | 24 990,00 € | 124 950,00 € |
| Ed. Kauden myyntisaamiset | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 3 000,00 € |
| Kassaan maksut | 13 245,00 € | 44 482,50 € | 44 482,50 € | 25 740,00 € | 127 950,00 € |
| Kassasta maksut: | | | | | |
| Kauden ostot | 772,80 € | 1 449,00 € | 1 980,30 € | 627,90 € | 4 830,00 € |
| Ed. kauden ostovelat | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 6 400,00 € |
| Henkilöstökulut | 8 130,00 € | 16 260,00 € | 18 970,00 € | 10 840,00 € | 54 200,00 € |
| Hallinnon kulut | 310,00 € | 2 480,00 € | 2 480,00 € | 930,00 € | 6 200,00 € |
| Varainhankinnan kulut | 750,00 € | 750,00 € | 600,00 € | 900,00 € | 3 000,00 € |
| Kassasta maksut | 11 562,80 € | 22 539,00 € | 25 630,30 € | 14 897,90 € | 74 630,00 € |
| Investoinnit | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 4 000,00 € |
| Loppukassa 31.X. | 12 734,20 € | 33 677,70 € | 51 529,90 € | 61 372,00 € | |

Rahoitusbudjettia on tarkoitus käyttää Ykköspesis -joukkueen budjetoinnissa. Yksittäisiä juniorijoukkueita tämä rahoitusbudjetti ei koske, vaan junioritasolla rahoitusbudjetti katsotaan koko juniorijaoston osalta.

Syötä lukuja tänne

Arviot osuuksista kvartaaleittain (syötä prosentti)

| | I | II | III | IV | | |
|------------------------------|------|------|------|------|-------|------------------|
| <i>Kauden myyneistä</i> | 10 % | 35 % | 35 % | 20 % | 100 % | <-- OLTAVA 100%! |
| <i>Kauden ostoista</i> | 16 % | 30 % | 41 % | 13 % | 100 % | <-- OLTAVA 100%! |
| <i>Henkilöstökulut</i> | 15 % | 30 % | 35 % | 20 % | 100 % | <-- OLTAVA 100%! |
| <i>Hallinnon kulut</i> | 5 % | 40 % | 40 % | 15 % | 100 % | <-- OLTAVA 100%! |
| <i>Varainhankinnan kulut</i> | 25 % | 25 % | 20 % | 30 % | 100 % | <-- OLTAVA 100%! |

| | Juniorijaos | | | | |
|---------------------------|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Kvartaali | | | | |
| Rahoitusbudjetti | I | II | III | IV | Yhteensä |
| Alkukassa 1.X. | 12 052,00 € | 10 283,00 € | 14 905,50 € | 18 661,50 € | |
| | ^* tähän summa, mitä kassassa on tilikauden alussa | | | | |
| Kassaan maksut: | | | | | |
| Kauden myynneistä | 3 905,00 € | 13 667,50 € | 13 667,50 € | 7 810,00 € | 39 050,00 € |
| Ed. Kauden myyntisaamiset | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 750,00 € | 3 000,00 € |
| Kassaan maksut | 4 655,00 € | 14 417,50 € | 14 417,50 € | 8 560,00 € | 42 050,00 € |
| Kassasta maksut: | | | | | |
| Kauden ostot | 24,00 € | 45,00 € | 61,50 € | 19,50 € | 150,00 € |
| Ed. kauden ostovelat | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 1 600,00 € | 6 400,00 € |
| Henkilöstökulut | 3 000,00 € | 6 000,00 € | 7 000,00 € | 4 000,00 € | 20 000,00 € |
| Hallinnon kulut | 50,00 € | 400,00 € | 400,00 € | 150,00 € | 1 000,00 € |
| Varainhankinnan kulut | 750,00 € | 750,00 € | 600,00 € | 900,00 € | 3 000,00 € |
| Kassasta maksut | 5 424,00 € | 8 795,00 € | 9 661,50 € | 6 669,50 € | 30 550,00 € |
| Investoinnit | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 1 000,00 € | 4 000,00 € |
| Loppukassa 31.X. | 10 283,00 € | 14 905,50 € | 18 661,50 € | 19 552,00 € | |

Budjettiseuranta

Tämän välilehden käyttö ei vaadi käyttäjältä mitään konkreettista. Kaikki luvut muodostuvat automaattisesti aiemmin järjestelmään syötetyistä luvuista.

| | Budjetit | | | Seuranta |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------|
| | <i>Pessimistinen</i> | <i>Budjetoitu</i> | <i>Optimistinen</i> | |
| Tuotot toiminnasta | 219 355,00 € | 230 900,00 € | 242 445,00 € | - € |
| Muut tuotot (varainhankinta) | 18 335,00 € | 19 300,00 € | 20 265,00 € | - € |
| Tuotot yhteensä | 237 690,00 € | 250 200,00 € | 262 710,00 € | - € |
| Henkilöstökulut | 89 612,25 € | 85 345,00 € | 81 077,75 € | - € |
| | 148 077,75 € | 164 855,00 € | 181 632,25 € | - € |
| Urheilutoiminnan kulut | 153 808,20 € | 146 484,00 € | 139 159,80 € | - € |
| | - 5 730,45 € | 18 371,00 € | 42 472,45 € | - € |
| Hallinnon kulut | 9 463,65 € | 9 013,00 € | 8 562,35 € | - € |
| | - 15 194,10 € | 9 358,00 € | 33 910,10 € | - € |
| Muut kulut (varainhankinta) | 8 715,00 € | 8 300,00 € | 7 885,00 € | - € |
| Tulos | - 23 909,10 € | 1 058,00 € | 26 025,10 € | - € |

Järjestelmä luo automaattisesti pessimistisen sekä optimistisen budjettiyhteenvedon sekä tietenkin itse budjetoidun. Oikealla olevaan sarakkeeseen muodostuu seuranta järjestelmän välilehdiltä löytyvien seurannalle varattujen kohtien myötä.

Budjettiseuranta on hyödyllinen väline, kun tarkastellaan tilikauden onnistumista. Seurantaan muodostuneita lukuja on myös hyvä käyttää suunnitellussa tulevassa tilikautta.

Yleispätevänä ohjeena ja nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että seurannan lukujen tulisi olla vähintään pessimistisen vaihtoehdoisen budjetin tasoa. Budjetoidulle tasolle on kuitenkin luonnollisesti aina hyvä pyrkiä ja optimistiseen budjettiin osuminen tarkoittaa jo varsin hyvää onnistumista. On kuitenkin hyvä muistaa, että mikäli esimerkiksi toteutunut tulos ylittää selkeästi optimistisen budjetin tuloksen, on todennäköisesti budjetti tehty liian varovaisesti. Budjettiseuranta toimii siis myös hyvänä palautteen antajana ja sen avulla on hyvä tarkastella kriittisesti omaa onnistumista budjetoinnin osalta.

Budjettiseuranta-välilehti kokoaa siis yhteen kaikilta välilehdiltä alareunassa olevat seurannat. Mikäli budjetointia haluaa seurata esimerkiksi kustannuspaikkakohtaisesti, on se mahdollista tehdä näiltä välilehdiltä.

Koontisivu

Koontisivun käyttö on budjettiseurannan kanssa siltä osin samanlainen, että myöskään koontisivun käyttö ei vaadi sen käyttäjältä mitään konkreettisia toimia. Alla olevassa kuvassa esimerkkinä, miltä koonti kohdasta 'Tuotot' näyttää.

| | Budjetoitu 2019 | Toteutunut 2018 | Toteutunut 2017 | Muutos 18-19 | Muutos 18-17 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|--------------|
| Tuotot | | | | | |
| Vuoromaksutulot | 25 000,00 € | 23 000,00 € | 20 000,00 € | 8,70 % | 15,00 % |
| Osallistumismaksutulot | 12 500,00 € | 20 000,00 € | 15 000,00 € | -37,50 % | 33,33 % |
| Tuomarikorttitulot | 5 000,00 € | 4 000,00 € | 5 000,00 € | 25,00 % | -20,00 % |
| Leiripassitulot | 87 000,00 € | 75 000,00 € | 65 000,00 € | 16,00 % | 15,38 % |
| Asu-/varustetulot | 10 630,00 € | 9 000,00 € | 8 000,00 € | 18,11 % | 12,50 % |
| Kuukausimaksutulot | 51 360,00 € | 52 000,00 € | 50 000,00 € | -1,23 % | 4,00 % |
| Pääsyliput ja kausikortit | 4 000,00 € | 5 000,00 € | 6 000,00 € | -20,00 % | -16,67 % |
| Kioskimyynti | 800,00 € | 700,00 € | 600,00 € | 14,29 % | 16,67 % |
| Yhteistyösopimukset | 8 060,00 € | 7 000,00 € | 7 500,00 € | 15,14 % | -6,67 % |
| Kasvattajaseuratulot | 1 350,00 € | 1 000,00 € | 1 600,00 € | 35,00 % | -37,50 % |
| Muut tulot | 6 300,00 € | 7 000,00 € | 8 000,00 € | -10,00 % | -12,50 % |
| Avustukset | 23 200,00 € | 30 000,00 € | 25 000,00 € | -22,67 % | 20,00 % |
| Korkotulot | 4 700,00 € | 4 500,00 € | 6 000,00 € | 4,44 % | -25,00 % |
| Tuotot yhteensä | 239 900,00 € | 238 200,00 € | 217 700,00 € | | |

Ensimmäinen sarake näyttää kootusti tulevan tilikauden budjetoidun tilanteen kustannuspaikoittain. Toinen sarake näyttää menneen tilikauden toteutuneen tilanteen ja kolmas sarake kahden tilikauden takaisen toteutuneen tilanteen. Neljäs ja viides sarake näyttävät prosentuaalisen kasvun, kun vertaillaan budjetoitua tilannetta edellisvuoteen tai kahden edellisen tilikauden kasvua keskenään.

Koontisivua on hyvä käyttää esimerkiksi tarkastellessa budjetoituja lukuja ja niiden realistisuutta. Jos esimerkiksi kaudesta 2017 kauteen 2018 tuomarikorttitulot ovat pienentyneet 20 %, onko realistista tavoitella 25 % kasvua vuodesta 2018 vuoteen 2019.

Koontisivu toimii yllä olevalla tavalla jokaisen taulukon välilehden ja kustannuspaikan suhteen.

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelun kysymysrunko:

- Puijon Pesis ry:n taloudellisten asioiden (kirjanpito yms.) hoitaminen tällä hetkellä?
 - o Ketkä?
 - o Miten?
 - o Lukuja meidän käyttöön?

- Millainen tarve budjetointijärjestelmälle?
 - o Miten budjetointi toteutettu aiemmin?
 - o Onko budjetointijärjestelmä muuten tuttu?

- Millaista budjetointijärjestelmää tarvitsette?
 - o Kuinka "laaja"?
 - o Osabudjetit? **Myynti? Osto?** Kiinteät kulut? **Tulos? Rahoitus? Markkinointi ja hallinto?** Valmistus ja valmistuskustannus? Ennakoitu tase?
 - o Budjettiseuranta?
 - o Miesten Ykköspesis ykkösprioriteetti? Ry-tason laajuus?
 - o Ohjeita käyttöä varten?

LIITE 3: ENSIMMÄISET SÄHKÖPOSTIVIESTIT TOIMEKSIANTAJAN KANSSA

to 19. huhtikuuta 2018 klo 16.41 Teemu Antikainen <teukka_19@hotmail.com> kirjoitti:
Moikka Aleks!

Liikuskelen asialla liittyen tulevaan opinnäytetyöhöni.

Opiskelen siis toista vuotta Kuopiossa Savoniassa tradenomiksi ja olen erikoistumassa taloushallintoon. Tarkoituksenani oli alkaa tekemään ensi syksynä opinnäytetyönä, ja kun ohjaava opettajamme väläytteli minulle vaihtoehtoa, jossa voisin tehdä opinnäytetyöni jollekin urheiluseuralle, tuli PuPe ensimmäisenä mieleen.

Tulen siis aloittamaan opinnäytetyön tekemisen yhden kaverini kanssa ensi syksyn aikaan, ja aihe olisi vielä hakusessa. Niinpä mietinkin, olisiko PuPella jotain aihetta, josta kaksi taloushallintoon erikoistuvaa opiskelijaa voisi alkaa opinnäytetyötä tekemään?

Tällä asialla ei ole mikään valtava hoppu, mutta liikuskelen nyt ajoissa asian kanssa, varsinkin kun aihe olisi hyvä tässä vielä kevään aikana ohjaavalla opettajalla hyväksyttää.

Palailaan asiaan,

Teemu Antikainen

Alexi Eskelinen <aleksi@puijonpesis.fi>
to 19.4.2018 23.33

Moi!

Erittäin hyvä ajatus 👍

Uskon, et hyvä aihe, josta on myös seuralle hyötyä, löytyy kyllä. Omasta näkökulmastani esim. budjetoinnin ja kassavirtalaskelmien osalta olisi kehitettävää. Toki seurantakin, mutta se on pääosin tilitoimiston tuloslaskelmien varassa. Toki ohjaavan opettajan kanssa on hyvä keskustella mikä hänen näkemyksensä on.

Olen nyt reissussa Espanjassa, mutta palataan lähiaikoina asiaan!

Alexi