

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2024

Atte Korpinen

Rahoitusbudjetin ja tuloskortin kehittäminen

– Salon Vilpas Koripallo ry



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous, taloushallinto

2024 | 44+3 sivua

Tekijä: Atte Korpinen

Rahoitusbudjetin ja tuloskortin kehittäminen

- Salon Vilpas Koripallo ry

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Salon Vilpas Koripallo ry:lle rahoitusbudjetti, jossa tarkastellaan nykytilannetta ja kehitetään sitä seuraavaksi kolmeksi kaudeksi yhdessä tuloskortin taloudellisen näkökulman kanssa.

Teoriaan ja materiaaliin perustuen luotiin jokaiselle vuodelle oma rahoitusbudjetti, jonka tarkoituksena on toimia apuna seuran tulevien vuosien budjettien suunnittelussa.

Materiaalin ja sen pohjalta tehtyjen rahoitusbudjettien perusteella voidaan todeta, että seuran tulot ovat paljon yhden tulonlähteen varassa. Muiden tulonlähteiden osuus on pieni verrattuna tähän yhteen tulonlähteeseen. Myös menojen eri osuuksia olisi hyvä tarkastella tulevaisuutta varten.

Tulosten tarkoituksena on antaa kuvaa nykytilanteesta ja suuntaviivoja siihen, miten seuraavien kausien aikana olisi mahdollista parantaa rahoitusbudjettia, joko tulonlähteiden tai menojen kohdalta.

Asiasanat:

rahoitusbudjetti, tuloskortti, urheiluseura, budjetointi, koripallo

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Rahoitusbudjetin ja tulokortin merkitys talouden hallinnassa	7
2.1 Budjetointi	7
2.2 Rahoitusbudjetti ja sen tehtävät	8
2.3 Tulokortin käyttö talouden hallinnassa	12
3 Rahoitusbudjetti ja tulokortti urheiluseuran näkökulmasta	15
3.1 Urheiluseuran budjetointi	15
3.2 Urheiluseuran tulonlähteet	16
3.3 Urheiluseuran menot	18
3.4 Rahoitusbudjetin käyttö urheiluseurassa	19
3.5 Tulokortti rahoitusbudjetin rinnalla urheiluseuran talouden hallinnassa	20
4 Rahoitusbudjetin laadinta Salon Vilpas Koripallo ry:lle	22
4.1 Case Salon Vilpas Koripallo ry	22
4.2 Nykytilanne	22
4.3 Rahoitusbudjetin laadinta kausille 2024–2027	27
4.4 Tulokortin käyttäminen Salon Vilppaan rahoitusbudjetissa	33
5 Johtopäätökset	36
Lähteet	41

Kuvat

Kuva 1. Kassaanmaksujen osuus rahoitusbudjetista kolmen ensimmäisen kuukauden osalta.

29

Liitteet

Liite 1. Rahoitusbudjetti 2024–2025

Liite 2. Rahoitusbudjetti 2025–2026

Liite 3. Rahoitusbudjetti 2026–2027

Kuviot

Kuvio 1. Tasapainotettu tuloskortti (mukaillen Mäkinen 2016, 27).	13
Kuvio 2. Tuloskortti urheiluseuran näkökulmasta (mukaillen Anderson 2023).	20
Kuvio 3. Salon Vilppaan tulonlähteiden prosenttiosuudet tuloista kaudella 2022–2023.	24
Kuvio 4. Vilppaan menojen prosenttiosuudet kaudella 2022–2023.	26
Kuvio 5. Tuloskortti Salon Vilppaan taloudellisesta näkökulmasta.	35

1 Johdanto

Urheilussa korostetaan paljon sitä, että menestyminen on kaiken a ja o. Menestymisellä tuodaan tuloja seuran talouteen ja samalla saadaan jatkuvuutta katsojien otteluissa käymiseen. On myös tärkeää, että seurojen talous on hallinnassa nyt ja tulevaisuudessa. Näin osataan varautua tuleviin haasteisiin. Monet seurat kuitenkin kamppailevat tämän asian kanssa. Kassavirtoja ei seurata tarpeeksi tai ei osata luoda uusia tulonlähteitä, jotta seuran toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. Rahoitusbudjetti ja taloudellinen tuloskortti ovat hyviä vaihtoehtoja seuroille talouden seurantaan ja mahdollisten strategisten muutosten tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Salon Vilpas koripallo ry on varsinkin miesten koripallossa yksi Suomen menestyneimmistä seuroista pääsarjatasolla. Seura järjestää joka vuosi yhden Suomen suurimmista juniorikoripalloturnauksista eli AND1-turnauksen aina vuoden alussa. Lipputulot, yhteistyökumppanuudet, ottelutapahtumien oheismyynnit ja turnauksesta saatavat tuotot ovat seuran toiminnalle elinehto. Viimeisten vuosien aikana tapahtunut kulujen nousu on kuitenkin vaikuttanut seuran toimintaan niin, että taloutta on jouduttu kiristämään ja menestystä ei ole saatu samalla tavalla kuin aiemmin.

Opinnäytetyössä pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka ovat hyödyllisiä toimeksiantajan kannalta. Päättökysymyksenä tässä opinnäytetyössä on

- Millainen rahoitusbudjetti tukisi parhaiten Salon Vilppaan tavoitteiden saavuttamista?

Kysymys tiivistää sen, mitä tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tehdä. Huomioita kiinnitetään siihen, millainen nykyinen rahoituspohja on ja miten sitä olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Kysymystä tukevia apukysymyksiä ovat

- Millaiset ovat nykyiset kassavirrat vuoden aikana?

- Onko kuluja mahdollista karsia pienemmäksi?
- Onko mahdollista kehittää uusia tulonlähteitä nykyisten tulonlähteiden rinnalle?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä rahoitusbudjetti Salon Vilpas Koripallo Ry:n tarpeisiin seuraavaksi kolmeksi kaudeksi. Samalla on tarkoitus miettiä uusia tulonlähteitä sekä vaadittavia toimenpiteitä, jotta seuran tarpeet saadaan tyydytettyä. Kyseisen budjetin tarkoituksena on olla pohja sekä Korisliigassa pelaavan edustusjoukkueen, naisten edustusjoukkueen, että junioripuolen taloudelliselle toiminnalle. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös rahoitusbudjettia tuloskortin avulla. Tuloskortin on tässä työssä tarkoituksena kuvata taloudellista näkökulmaa.

Työn tietoperustassa käydään läpi, mihin tarkoitukseen rahoitusbudjetti ja taloudellinen näkökulma tuloskortissa soveltuvat, sekä minkä takia nämä voivat olla urheiluseuralle arvokkaita työkaluja. Työn empiirisessä osassa luodaan Excel-budjettipohja, joka toimii suuntaa antavana kuvana seuran kassavirroista. Se tulee olemaan apuna tulevien kausien budjettien tekemisvaiheessa.

Samalla luodaan myös pohjaa seuran tulevien kausien budjeteille ja pyritään karsimaan mahdolliset turhat kulut sekä ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. Lisäksi pyritään antamaan seuran toimihenkilöille eväitä siihen, miten he voisivat tuoda seuran toimintaan lisää tuloja uusilla tulonlähteillä. Näin voitaisiin keksiä keinoja sille, ettei ainoa keino olisi nostaa kausikorttien hintoja tai junioreiden kausimaksuja.

Työn johtopäätösvaiheessa tarkastellaan, onko rahoitusbudjetissa mahdollisia kohtia, joita voitaisiin kehittää kannattavammaksi ja ovatko asetut taloudelliset tavoitteet rahoitusbudjetissa mahdollista saavuttaa.

2 Rahoitusbudjetin ja tulokortin merkitys talouden hallinnassa

2.1 Budjetointi

Monessa yrityksessä ja yhdistyksessä tehdään budjetteja tulevaisuutta varten. Budjetit yleensä painottuvat tarkasti siihen, miten organisaatiossa halutaan kehittää toimintaa ja millaiset tulokset ovat olleet aikaisempina vuosina. Budjetit toimivat perustana sille, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä.

Budjetin määritelmän mukaan ne ovat tietyille ajanjaksoille, yleensä yhdeksi vuodeksi tai kaudeksi, tarkoitettuja toimintasuunnitelmia. Budjetti luo tarkkaan määritellyt raamit organisaation lähitulevaisuuden suunnitelmille. Yleensä budjetit ovat tarkasti rahassa määriteltyjä summia, mutta toisaalta niitä voidaan esittää muun muassa kappalemäärinä. Budjetti pakottaa organisaation miettimään tulevaisuuttaan ja ennakoimaan mahdollisesti edessä olevia muutoksia, mikäli ne ovat tarpeellisia toiminnalle. Budjetin voi kohdistaa koskemaan koko organisaatiota tai ainoastaan jotakin sen osaa. Esimerkiksi myyntiä koskeva budjetti voi ulottua koskemaan koko organisaatiota, mutta samalla voidaan luoda esimerkiksi markkinointiosastolle oma budjetti ja tavoitteet budjettikauden ajaksi. Budjetti toimii myös mahdollisena vertailukohtana sille, miten organisaatio on onnistunut asettamissaan tavoitteissa kauden aikana. (Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 126–127.)

Budjetin tekemistä kutsutaan budjetoinniksi. Budjetoinnin tavoitteena on toimia johdon apuna organisaation toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa, joissa pitkän aikavälin tavoitteet muutetaan tiettyä ajanjaksoa koskeviksi taloudellisiksi tavoitteiksi (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 126). Budjetointiin sisältyy kolme olennaista osaa eli budjetin suunnittelu, sen toteuttaminen ja sen tarkkaileminen koko ajanjakson ajan. Budjetoinnissa on kuitenkin otettava huomioon se, että toimiala, vaadittava työmäärä, käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät vaikuttavat budjetin pituuteen (OsaavaYrittäjä 2021). Budjetoinnin hyötynä

voidaan pitää sitä, että se tuo organisaatioon paremmin kustannustietoisuutta ja samalla taloudenpidossa on tietty suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus (OsaavaYrittäjä 2021).

Budjetit voidaan jakaa käytännössä kahteen osaan eli pääbudjetteihin ja osabudjetteihin. Pääbudjetit kostuvat näistä osabudjeteista. Osabudjetit riippuvat siitä, mikä on yrityksen varsinainen elinkeinotoiminta, mutta yleisesti niitä on vähintään neljä eli myynti- ja markkinointibudjetit sekä muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten budjetti. (OsaavaYrittäjä 2021.)

Osabudjeteilla on merkittävä rooli pääbudjeteissa, joita on kolme eli tulosbudjetti, kassa- eli rahoitusbudjetti sekä tase-ennuste. Tulosbudjetissa huomioidaan budjettikauden aikaiset tuotot ja menot suoriteperusteisesti ja aiemmin mainitut osabudjetit otetaan tulosbudjetissa huomioon. Tulosbudjetin perusteella voidaan katsoa, toteutuuko tavoiteltu kannattavuustavoite vai ei. (OsaavaYrittäjä, 2021.)

Kassa- eli rahoitusbudjettia tehtäessä organisaatio suunnittelee rahan riittävyttä eli yrityksen maksuvalmiutta. Kassabudjettiin merkitään kaikki budjettikaudelle arvioidut kassaanmaksut ja kassastamaksut (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 179). Tase-ennusteessa nämä kaikki budjetit yhdistetään ja katsotaan miten lopputulos vaikuttaa taseeseen. Tase-ennusteen avulla nähdään myös, kuinka paljon ja minkälaista omaisuutta ja pääomaa yrityksellä on käytössä budjettikauden päättyessä (Jormakka ym. 2018, 181).

2.2 Rahoitusbudjetti ja sen tehtävät

Mikään organisaatio, oli se sitten yritys tai yhdistys, ei pysty toimimaan ilman, että sillä on tarpeeksi rahoitusta toiminnalleen. Mitä organisaation kannattaa tehdä, että rahoitusta on tarpeeksi toiminnan pyörittämiseen? Tai vastaavasti miten olisi mahdollista alentaa yrityksen kustannuksia? Rahoitusbudjetti on hyvä vaihtoehto näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Rahoitusbudjetilla tarkoitetaan budjettia, joka kertoo, kuinka paljon yrityksen kassassa, yritystilillä tai muussa nopeasti saatavassa muodossa on rahaa (OP.fi 2024). Samalla se osoittaa yrityksen tai yhdistyksen rahoituksellisen liikkumavaran. Rahoitusbudjetti tehdään maksuperusteisesti, ja se on tavallisesti esitetty kassavirtalaskelman muodossa (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 158). Rahoitusbudjetissa huomioidaan muun muassa lainojen nostot ja lyhennykset sekä muut rahoitukselliset toimet, jotka vaikuttavat yrityksen rahoitukseen (Ikäheimo ym. 2019, 157). Rahoitusbudjetilla pyritään myös saamaan tarvittavia muutoksia rahoituskustannuksiin (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 129). Yleensä näitä kustannuksia pyritään samaan pienemmäksi, jotta muuhun toimintaan jäisi enemmän rahaa käytettäväksi.

Rahoitusbudjetin rakenne voi näyttää esimerkiksi seuraavanlaiselta (Ikäheimo ym. 2019, 158).

KASSA KAUDEN ALUSSA

KASSAANMAKSUT

- + Käteismyynti
- + Maksut myyntisaamisista
- + Muut tulot

Kassaanmaksut yhteensä

KASSASTAMAKSUT

- Käteisostot
- Maksut ostovelosta
- Arvonlisävero
- Palkat
- Ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut
- Vuokrat
- Rahoitusmenot
- Verot
- Muut menot
- Investoinnit
- Lainan lyhennys

Kassastamaksut yhteensä

KASSA KAUDEN LOPUSSA (yli/alijäämä)

Rahoitusbudjetin tarkoituksena on turvata, että toiminnan rahavarat riittävät organisaation pyörittämiseen toimintasuunnitelman tavoitteiden mukaisesti (Pakarinen 2016, 31). Rahoitusbudjetista nähdään muun muassa, miten organisaatio maksaa tavarantoimittajille, rahoittajille ja verottajalle, onko organisaatiolla mahdollista kasvaa sekä organisaation kyky maksaa pääoman palautuksia (Sandelin & Walden 2012). Yrityksen tapauksessa nämä palautukset ovat yleensä osinkoja, mutta vastaavasti yhdistykset eivät varsinaisesti anna rahallisessa muodossa palautuksia jäsenilleen (Sandelin & Walden 2012). Yhdistykset voivat kuitenkin tarjota omille jäsenilleen tällaisia rahan omaisia palautuksia esimerkiksi jäsenpalvelujen ja alennuksien muodossa, mikäli kyseiset edut ovat tavanomaisia ja kohtuullisia sekä ne liittyvät läheisesti yhdistyksen toimintaan (Verohallinto 2020).

Suunnittelu ja seuraaminen ovat rahoitusbudjetin kannalta tärkeitä. Hyvällä suunnittelulla pystytään takaamaan, että organisaatio pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteistaan. Samalla pysytään perillä omista kassavirroista, jotka ovat maksuvalmiuden kannalta olennaisia. Rahoitusbudjettia suunniteltaessa on tehtävä kolme valintaa eli mikä on kyseisen budjetin kesto, mikä on tavoiteltu kassavaranto sekä ennakointi siitä, mitkä ovat tulevat kassavirrat jakson aikana. (Sandelin & Walden 2012.)

Rahoitusbudjettia tehtäessä myös budjettikauden pituus pitää huomioida. Rahoitusbudjetti tehdään yleensä vuodeksi, ja siinä on nähtävissä vuoden jokaista kuukautta kohden tehty suunnitelma, mutta budjetti on mahdollista tehdä myös lyhyemmälle ajalle, esimerkiksi kolmeksi kuukaudeksi eli kvartaalikaudeksi (Lyly-Yrjänäinen ym. 2011, 127).

Rahoitusbudjettia voidaan käyttää myös organisaation operatiivisessa johtamisessa. Budjetin suunnittelussa voidaan menovirtoja ajoittaa budjettiin sopivaksi. Samalla niiden ymmärtäminen edesauttaa organisaation myyntitavoitteiden määrittämistä ja asettamista. Lisäksi, mikäli organisaatiolle on tarpeen, rahoitusbudjetti auttaa lisärahoituksen tunnistamisessa. Tämän pohjalta voidaan tehdä mahdollinen toimintasuunnitelma siihen, miten rahoitusta hankitaan lisää. (Sandelin & Walden 2012.)

Rahoitusbudjettia tehtäessä pitää huomioida muutamia kohtia. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen eli budjettiin on koottu kaikki kassaan tulleet maksut ja kassasta lähteneet maksut. Aina informaatio kassavarannoista ei kuitenkaan ole ajantasainen, jolloin informaatio mahdollisista muutoksista tulee vasta jälkikäteen ja voi olla sen takia organisaatiolle myös yllätyksellinen (Sandelin & Walden 2012). Tällöin jo suunnitteluvaiheessa kannattaa luoda suunnitelmat siihen, miten tällaisia muutoksia varten osattaisiin varautua ja olisi tehty edes jonkinlaista ennakkointia.

Toinen tärkeä huomio rahoitusbudjettia tehtäessä on se, etteivät tulot ja menot kerry tasaisesti lyhyelle ajalle tai edes koko budjettikaudelle (Lindholm 2017, 28). Joillakin budjetin ajanjaksoilla tuloja voi tulla suhteessa reilusti enemmän kuin menoja ja vastaavasti voi olla ajanjaksoja, jolloin menot ovat suuremmat kuin tulot. Tämän takia tarkat arviot tuloista ja menoista ovat rahoitusbudjetin kannalta oleellisia. Mikäli näitä tuloja ei pystytä esittämään kunnolla, kannattaa budjetti laatia niin, että tulot on budjetoitu alakanttiin ja menot puolestaan yläkanttiin (Leppänen 2023, 28).

Minkä tahansa budjetin laadinnassa on otettava huomioon myöhässä tulevat maksut. Rahoitusbudjettia tehtäessä näiden huomioiminen on oleellista, koska organisaatio ei saa joutua ongelmiin ainoastaan sen takia, että sille kuuluvat maksut ovat myöhässä. Näin jokaisessa budjetissa olisi hyvä olla mahdollinen joustovara, mikäli asiakkaalta saadaan maksu myöhässä tai on muuten ongelmia maksujen kanssa. (Kerr 2021.)

Rahoitusbudjetissa organisaation alkukassalla on vaikutusta yrityksen toiminnalle, mikäli budjettia suunnitellaan yli- tai alijäämäiseksi. Yrityksen suunnitellessa budjettia alijäämäiseksi sillä on vaikutuksia ostovelkoihin, myyntisaamisten kiertonopeuksiin, tuotteiden hinnoitteluun ja alennuksiin (Sandelin & Walden 2012). Alijäämäistä budjettia suunnitellessa on myös varauduttava siihen, että organisaatio pystyy kestäämään alijäämää hetkellisesti eikä sen toiminta ole vaakalaudalla sen takia (Leppänen 2023, 27). Ylijäämäinen budjetti puolestaan mahdollistaa sen, että organisaatiossa

voidaan budjetoida enemmän muun muassa toiminnan kehittämiseen tai lainojen pois maksamiseen (Sandelin & Walden 2012).

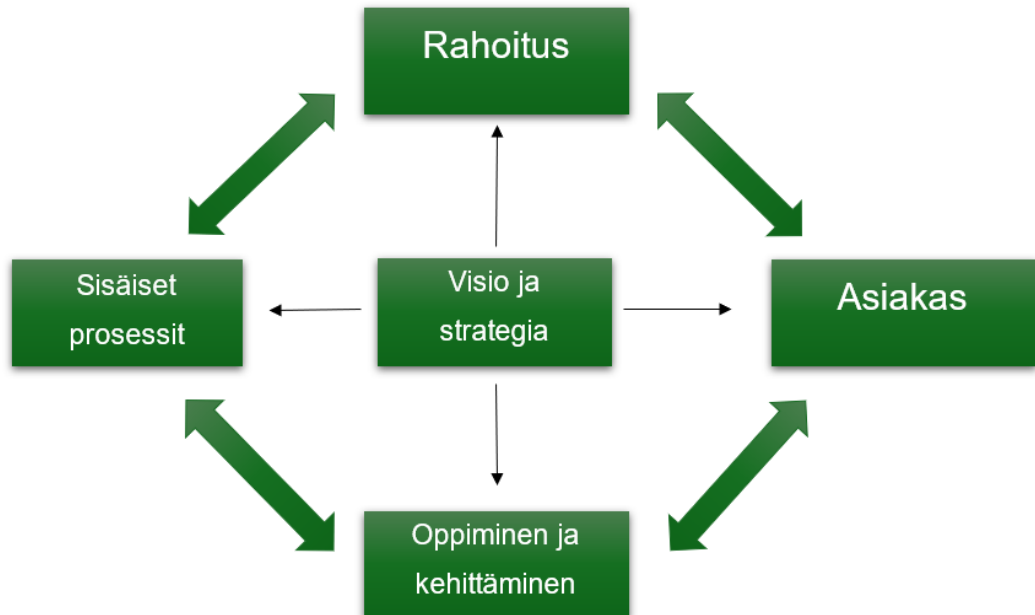
Rahoitusbudjettia voidaan tarkastella myös tunnuslukujen avulla. Yleisimmin käytetyt tunnusluvut rahoitusbudjetin kannalta ovat quick ja current ratio. Quick ratio kertoo siitä, mikä on organisaation kyky selvitä sille asetetuista lyhytaikaisista veloista muuttamalla omaisuuseriä nopeasti rahaksi (Alma Media 2024). Current ratio puolestaan kertoo siitä, mikä on organisaation maksuvalmius tilinpäätöshetkellä eli mikä on rahaksi muutettavien erien suhde lyhytaikaisiin velkoihin (Alma Media 2024).

Molemmat tunnusluvut ovat hyviä kertomaan siitä, mikä on organisaation mahdollinen maksuvalmius. Näissä molemmissa käytetään vertailussa mukana muun muassa pankki- ja lyhytaikaisia saamisia, mutta current ratiossa mukaan tulee myös vaihto-omaisuus. Molemmissa tunnusluvuissa on käytössä viitteelliset arvot kuvaamaan organisaation tilaa näillä tunnusluvuilla. Quick ration arvot vaihtelevat useimmiten välillä 0,3–1,5, kun taas current ration välillä 1–2,5. Näiden arvojen avulla voidaan päätellä, että mikäli organisaatio saa arvoiksi esimerkiksi 0,25 ja 0,9, on organisaation maksukyvykkyys heikkoa, kun taas 1,6 ja 2,6 arvot saavan organisaation maksukyvykkyys on hyvällä tasolla. Näiden tunnuslukujen käytössä täytyy kuitenkin huomioida, että ne kertovat tilanteen ainoastaan tilinpäätöshetkellä, jolloin reaaliaikaista tietoa ei ole saatavilla. (Alma Media 2024.)

2.3 Tulokortin käyttö talouden hallinnassa

Tasapainotettu mittaristo eli tulokortti toimii hyvin talouden hallinnassa. Tulokortti on 1990-luvulla Robert Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä mittaristo, jonka tarkoituksena on kuvata organisaation strategiaa ja antaa palautetta strategian ja sen toimeenpanon tehokkuudesta (Pellinen 2017, 108). Tulokortin avulla voidaan verrata organisaation onnistumista neljästä eri näkökulmasta eli talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulmista (Pellinen 2017, 109). Kuviossa 1 huomataan, että

organisaation visio ja strategia ovat vahvasti mukana näissä näkökulmissa. Mittarit ovat hyviä määrittämään sen, mitkä tulevat olemaan organisaation tavoitteet, joihin se pyrkii pääsemään tulevaisuudessa (Laakso 2015).



Kuvio 1. Tasapainotettu tulokortti (mukaillen Mäkinen 2016, 27).

Tulokortin taloudellisessa näkökulmassa organisaation onnistumista voidaan verrata muun muassa tuottavuudessa, kasvussa, kannattavuudessa, kassavirroissa ja siinä, miten pääoma on tuottanut. Käytännössä taloudellisessa näkökulmassa on kaksi perusstrategiaa eli kasvu ja tuottavuus. Kasvulla pyritään siihen, että organisaation liikevaihtoa tai myyntimäärää saadaan kasvatettua. Tuottavuudella pyritään tehokkuuden kasvamiseen ja samalla yritetään saada toiminnassa matalammat kustannukset. Organisaation on kuitenkin tasapainoteltava näiden kahden strategian välillä, koska molempia ei ole mahdollista tehdä panostaen ainoastaan toiseen strategiaan. (Kytölä 2023.)

Tulokortin käyttö talouden hallinnassa ei kuitenkaan ole ihan yksinkertaista, tai se ei välttämättä ole relevanttia. Taloudelliseen näkökulmaan perustuvat mittarit ovat vahvasti kytköksissä siihen, mitä yrityksessä on tehty viimeisten vuosien aikana, eivätkä ne välttämättä ole sopivia tulevaisuudessa tehtävien toimenpiteiden suunnittelussa. Saatavat tulokset mittaristojen avulla eivät

myöskään välttämättä kuvaa riittävästi organisaation tavoitteiden saavuttamista, vaan näiden tietojen tueksi tarvittaisiin muutakin näyttöä tavoitteiden saavuttamisesta. Taloudellinen menestyminen mittarien perusteella on looginen seuraamus siitä, kun asioita on tehty oikein ja tulokset näyttävät hyvältä. (Mäkinen 2016, 27–28.)

3 Rahoitusbudjetti ja tuloskortti urheiluseuran näkökulmasta

Urheiluseuran toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä asioista on rahoitus. Ilman sitä on mahdotonta harjoittaa seuratoimintaa. Urheiluseuroissa panostetaan paljon siihen, että seura menestyy sekä urheilullisesti että taloudellisesti. Moni seura voi menestyä urheilullisesti hyvin, mutta talouden hoitamisen osaaminen saattaa olla heikkoa.

3.1 Urheiluseuran budjetointi

Talouden hallinta on urheiluseuroille olennainen osa, jotta seuralla voi olla toimintaa. Yleisesti urheiluseuroissa talouden hallinta koetaan hyväksi, mutta samaan aikaan budjetointi on ollut varsinkin isoille yleisseuroille yksi ongelmista (Pakarinen 2016, 49). Yleisseuralla tarkoitetaan urheiluseuraa, jolla on toimintaa vähintään kahdessa eri urheilulajissa (Mäenpää 2021, 8).

Budjetoinnin ongelma urheiluseuroissa on usein peräisin siitä, että on monta eri joukkuetta, esimerkiksi edustus- tai juniorijoukkue, ja niille pitäisi onnistua kokoamaan budjetti. Joukkueet myös käyttävät budjettia eri tavalla ja varojen hankintaan osallistutaan oman panoksen mukaan (Pakarinen 2016, 51).

Nykyään budjetoinnin seurannalla halutaan enemmän tietoa kuin ennen ja seuran sisällä yhtenäisen budjetin valvonta ja siinä pysyminen saattavat olla haasteellisia (Pakarinen 2016, 52). Menestyvä seura osaa myös tarkastella, miten omia kuluja olisi mahdollista karsia. Näiden karsiminen on äärimmäisen tärkeää, ettei esimerkiksi pelaajabudjetista menetetä ylimääräistä rahaa turhiin kuluihin (Kerr 2021).

Urheiluseuran budjetoinnissa on huomioitava se, että monessa lajissa tilikausi ei välttämättä vastaa kalenterivuotta. Se voi olla jokin muu 12 kuukauden jakso, mikäli seura käyttää kahdenkertaista kirjanpitoa (Verohallinto 2023). Tämä on tärkeä tieto, koska budjetointi tehdään yleensä vastamaan kalenterivuotta, joten urheiluseuroissa budjettikausi ei välttämättä ala kalenterivuoden alusta.

Varsinkin talvella pelattavissa lajeissa, esimerkiksi koripallossa ja lentopallossa, budjettikausi voi alkaa esimerkiksi kesä-heinäkuun vaihteessa, jolloin se vastaisi samalla tavalla tilikauden avausta, kuten tehdään joului- ja tammikuun vaihteessa kalenterivuoden vaihtuessa.

3.2 Urheiluseuran tulonlähteet

Yleisesti voidaan ajatella, että seurojen päätoimiset tulonlähteet ovat otteluista saatavat lipputulot ja siinä samalla tapahtuvasta oheismyynnistä saatavat tulot. Nämä eivät kuitenkaan riitä itsessään siihen, että seuran toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa. Tämän takia olisi tärkeää saada muitakin tulonlähteitä. Urheiluseuralla voi olla monta eri tulonlähdetä kuin pelkästään lippu- ja oheismyynnitulot. Seuran jäseniltä saatavat jäsenmaksut ovat yksi tärkeimmistä, ellei tärkein tulonlähde urheiluseuralle (Breuer & Wicker 2012). Jäsenmaksujen avulla voidaan hyvin kattaa esimerkiksi eri juniorijoukkueiden salivuorot ja mahdollisten pelipaikkojen varaamiset. Lipputulot puolestaan tuovat seuralle taloudellisesti eräänlaista liikkumavaraa toimintaan.

Näiden lisäksi urheiluseuralla voi olla muita tulonlähteitä, kuten muista tapahtumista saatavat tulot, televisiointisopimukset, yhteistyösopimukset, ottelutapahtumien oheismyynti ja erilaiset tuet esimerkiksi liitoilta tai kunnilta (Sport Management Hub 2024). Nämä tulonlähteet ovat seuran toiminnasta ja lajista kiinni, koska esimerkiksi televisiointisopimuksista saatavia tuloja on varsinkin Suomessa vaikea saada tai ne ovat pieniä (Arffman & Rönkä 2022). Yleensä nämä tulot tulevat suosituimmista lajeista, kuten jääkiekosta ja ovat myös isompia (Paasi 2020). Tukea seura voi saada kunnilta ja kaupungeilta tai ministeriöiltä. Esimerkiksi Suomessa jaetaan Veikkauksen tuotoista tukia urheiluseurojen toimintaan (Sisäministeriö 2023). Nämäkin tuet eivät kuitenkaan ole seurojen itsensä päätettävissä, vaan ne voivat olla kaupunkien hallinnassa tai seurat esittävät ministeriölle syyt, miksi ne tarvitsevat kyseisiä tukia (Politi 2020). Avustuksia on mahdollista saada myös muilta yhdistyksiltä tai yksityishenkilöiltä. Kuntien avustuksissa voi olla varsinaiseen toimintaan liittyvä avustus, mutta myös avustusta voidaan kohdentaa esimerkiksi seurassa

olevien ohjaajien palkkoihin tai koulutukseen (Hossein, Kallio & Suortti 2013, 37).

Yhteistyösopimukset voivat olla urheiluseuralle merkittävä rahallinen tulonlähde. Yhteistyösopimukset tehdään yleensä seuran ja yrityksen välillä, jolloin yritys suostuu sponsoroimaan urheiluseuraa rahallisesti yleensä lahjoitusten muodossa. Yritykset voivat tarjota sponsorointia myös palveluina seuralle. Vastaavasti urheiluseura antaa yritykselle näkyvyyttä pelipaidoissa tai ottelutapahtumassa esimerkiksi otteluisäntänä tai mainoksena pelikentän laidalla. Yhteistyösopimuksissa on kuitenkin se riski, että seura ei pysty välttämättä antamaan sellaista näkyvyyttä yritykselle, mitä yritys ehkä hakee sponsoroinnilla. Vaikka tulonlähteenä jokainen saatu sponsori on tärkeä, on myös huomioitava, ettei sponsoreita ole liikaa. Tällöin eivät seura eikä yritys saa sellaista näkyvyyttä, mihin ne pyrkivät yhteistyösopimuksella. (Sorri 2023, 27–29.)

Urheiluseurojen tulonlähteistä on hyvä huomioida se, että monet tulonlähteet ovat verovapaita, mikäli seuran toiminta lasketaan yleishyödylliseksi. Yleishyödyllisyyden edellytyksenä on, että urheiluseuran toiminta on yksinomaan ja välittömäksi yleiseksi hyväksi tarkoitettua, se on kaikille avointa ja toiminnassa ei anneta taloudellista etua tietyille ryhmälle (Verohallinto 2020). Näitä yleishyödyllisiä tulonlähteitä ovat muun muassa jäsenmaksut ja avustukset. Jotkin tulonlähteet voidaan laskea verovapaiksi, mikäli kyseisiä tulonlähteitä käytetään yleishyödyllisen toiminnan rahoittamiseen ja toimintaa ei lasketa urheiluseuran elinkeinotoiminnaksi. Tällaisia tuloja ovat esimerkiksi lipputulot ja oheismyynti, kuten alkoholijuomien ja fanituotteiden myynnistä saatavat tulot. (Verohallinto 2024.)

Seuran tulonlähteistä on huomioitava se, ettei seuran toiminta keskity liikaa yhteen tulonlähteeseen (Leppänen 2023, 31). Useiden tulonlähteiden ja jopa niiden paljouden takia seurassa saattaa olla hyvä tehdä suunnitelma sen suhteen, mikä on kunkin tulonlähteen sopiva osuus seuran budjetissa (Breuer & Wicker 2012).

3.3 Urheiluseuran menot

Tulojen ohella rahoitusbudjettia varten on tärkeää tietää, mitkä ovat urheiluseuran menot. Yleensä suurimmat kustannukset koostuvat palkoista (Sport Management Hub 2024). Palkat voivat muodostaa yli puolet, mahdollisesti jopa 80 % seuran menoista (Roitto 2013, 58). Seuraavaksi suurin erä ovat kiinteät kustannukset, joita ovat muun muassa sähkö- ja vesimaksut. Menoihin kuuluu paljon muutakin. Seurassa joudutaan maksamaan siitä, että kauden aikana tehdään muun muassa erilaisia välineostoksia esimerkiksi juniorijoukkueille. Ottelutapahtumissa olevaa oheismyyntiä varten on mahdollisesti tehtävä eri ostoja (Sport management Hub 2024). Näiden lisäksi seurat joutuvat maksamaan salivuokria, kilpaurheiluun liittyviä osallistumismaksuja sekä lajiliitoille jäsenmaksuja (Hossain ym. 2013, 36). Seurat joutuvat maksamaan kauden aikana myös vakuutusmaksuja. Vakuutusmaksut ovat välttämättömiä, koska ne voivat estää esimerkiksi loukkaantumisesta johtuvien kulujen kasvamista kohtuuttomiksi. Pitää kuitenkin huomioida, että vakuutusmaksut eivät kata kaikkia loukkaantumisesta johtuvia menoja (Roitto 2013, 58).

Ammattilaisurheilussa puolestaan yhdeksi isoksi eräksi muodostuvat uuden pelaajan hankintaan liittyvät kustannukset. Pelaajaa hankkiessa seura joutuu maksamaan matkustukseen liittyviä kustannuksia, kuten lentoliput, majoituksen, ruokailut, vakuutukset ja mahdolliset varusteet, jolloin kulut yhteensä voivat olla tuhansia euroja pelkästään yhtä kuukautta kohden (Mäkeläinen 2018). Näiden menojen päälle tulevat vielä mahdolliset siirtokorvaukset, jotka voivat olla isojakin summia yhtä pelaajaa kohden (Mäkeläinen 2018). Samalla mahdollisten pelilupasi asioiden hoitaminen aiheuttaa menoja, koska esimerkiksi koripallossa pelilupien hoitamisesta joutuu maksamaan kirjaamismaksuja (Basket.fi 2024).

3.4 Rahoitusbudjetin käyttö urheiluseurassa

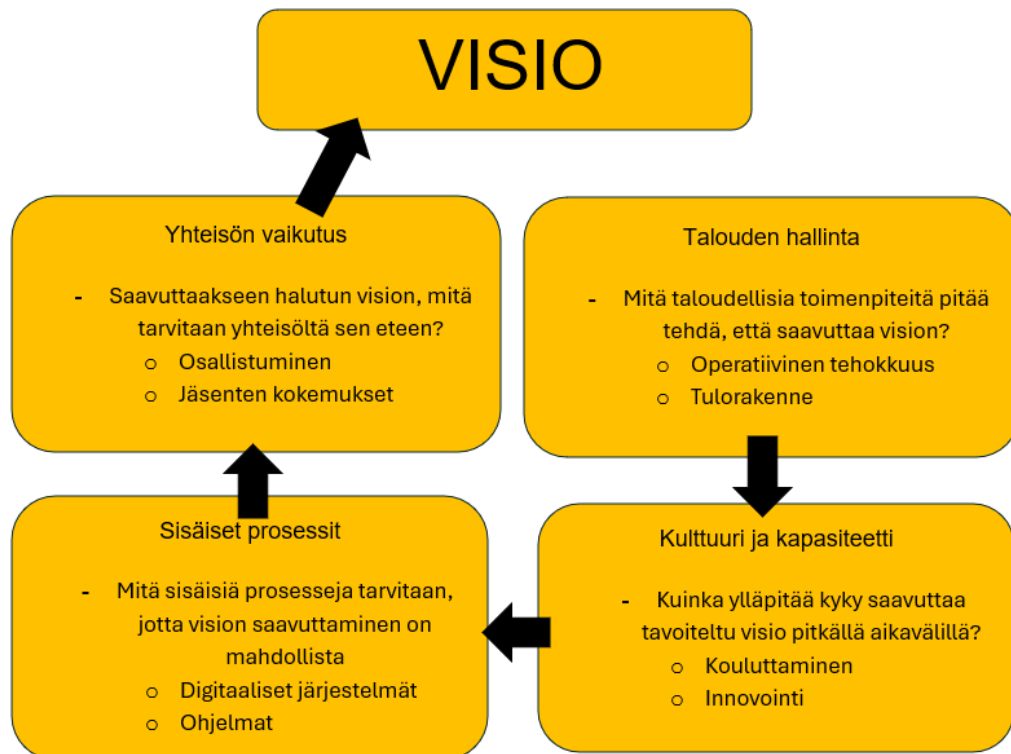
Kaikki nämä edellä mainitut tiedot tuloista ja menoista ovat oleellisia rahoitusbudjetin kannalta. Rahoitusbudjetilla seura pystyy suunnittelemaan, mistä sen tulonlähteet muodostuvat ja onko niissä mahdollisesti korjattavaa. Samalla menot ovat suurin piirtein selvillä, jolloin niidenkin seuraaminen on helpompaa. Budjetti antaa mahdollisuuden tarkastella, onko toiminnassa mahdollisia heikompia jaksoja, joita olisi hyvä paikata lisärahoituksella tai jollakin muulla tulonlähteellä (Laiteenmäki 2023, 33).

Rahoitusbudjetin seuraaminen jo kesken kauden on tärkeää, koska seuralla voi olla monta kotipeliä samalla viikolla, jolloin seuran kassavirta on kyseiseltä viikolta positiivinen. Rahoitusbudjetin seuraaminen voi olla olennaista, koska monella seuralla voi olla tilanne, että kauden loputtua voi olla monta kuukautta, ettei lipputuloja ole mahdollista hankkia, jolloin yksi tärkeimmistä tulonlähteistä ei tuota seuralle mitään. Samalla kuitenkin kulut pysyvät samana (Antikainen & Pulkkinen 2019, 23). Tällainen tilanne voi olla mahdollinen esimerkiksi koripallossa, jossa kausi saattaa päättyä mahdollisesti huhtikuun alussa tai viimeistään toukokuun loppupuolella ja seuraava mahdollisuus saada lipputuloja on syys-lokakuun vaihteessa (Basket.fi 2023).

Vuoden aikana tapahtuville kassavirran vaihteluille on tarpeen suunnitella joitakin muita keinoja, joilla maksut voidaan hoitaa ajallaan. Rahoitusbudjetin kuukausittainen raportointi urheiluseuran hallitukselle voisi olla varsinkin strategisesti tärkeää, mikäli rahoituksen suhteen ilmenee ongelmia (Laiteenmäki 2023, 32). Seura voi esimerkiksi suunnitella mahdollisia muita tapahtumia kulujen kattamiseen, kuten junioreille eri harjoitusleirejä tai aikuisille suunnattuja harrastetapahtumia tai -kisoja. Toisaalta seura voi myös sopia yhteistyökumppaneidensa kanssa maksuehdoista, jolloin rahavirrat saadaan tasattua niin, että hiljaisella ajanjaksolla maksettaisiin yhteistyöstä sovittua rahasummaa ja vastaavasti seura antaa kumppanille kauden aikana mahdollisuuden näkyä pelipaidoissa tai mainoksissa kentän reunalla paremmin, vaikka sillä hetkellä taloudellinen tukeminen olisi pienempää.

3.5 Tulokortti rahoitusbudjetin rinnalla urheiluseuran talouden hallinnassa

Tulokorttia voidaan käyttää urheiluseurassa rahoitusbudjetin rinnalla. Kuviosta 2 nähdään, että urheiluseuran kohdalla tulokortin malli hiukan muuttuu, koska asiakkaan ja kasvun ja oppimisen näkökulmien tilalle tulevat yhteisön sekä kulttuurin ja kapasiteetin näkökulmat. Yhteisö kuvastaa urheiluseuran näkökulmaa paremmin kuin yksittäinen asiakas eli katsoja. Voidaan esimerkiksi seurata, miten seuran jäsenet tai aktiiviset katsojat osallistuvat otteluihin ja seuran toimintaan sekä miten voitot ja tappiot tai nousut ja putoamiset vaikuttavat seuran tulevaisuuden suunnitelmiin. Samoin kulttuurin ja kapasiteetin kehittäminen ovat seuran tilannetta paremmin kuvaavia kuin kasvu ja oppiminen, koska molemmat kuvaavat konkreettisemmin sitä, miten urheiluseuran saavuttamia tuloksia voidaan kuvata. Työntekijämäärän kasvattaminen, harjoittelupaikkojen ja oikeanlaisten päätösten tekeminen voivat kasvattaa seuran taloudellista ja urheilusta menestymistä paremmin. (Anderson 2023.)



Kuvio 2. Tulokortti urheiluseuran näkökulmasta (mukaillen Anderson 2023).

Urheiluseuralla taloudellisen näkökulman tarkastelua voidaan pitää merkittävänä, koska vahva talouden hallinta on perustana urheilulliselle menestymiselle. Urheiluseuran taloudellista suoriutumista voidaan tarkastella sen operatiivisella tehokkuudella, tuloilla, likviditeetillä ja varojen hallinnalla. Operatiivista tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi sillä, miten jokin ottelu tai tapahtuma on tuottanut seuralle. Tulot ja likviditeetti merkitsevät urheiluseuralle samoja asioita kuin organisaatioille yleensä. Varojen hallinnalla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten urheiluseura pystyy ylläpitämään omaa toimintaansa kulujen ja varastojen osalta. Urheiluseuralla ei varsinaisesti ole varastoja, mutta sillä voi olla oheismyyntiä varten ostettuna esimerkiksi joitain fanituotteita tai virvoitusjuomia. Samoin junioreille voi olla valmiina pelipaitoja, joita seurassa aina kierrätetään, kun vanhempi ikäluokka poistuu ja uusia tulee tilalle. (Anderson 2023.)

Tuloskortin avulla voidaan määritellä tarkat tavoitteet sille, miten rahoitusbudjetin pitäisi hyödyttää seuraa tulevan budjetin ajanjakson ajan. Suunnitteluvaiheessa voidaan laatia tietyt tavoitteet esimerkiksi siitä, onko pelaajien hankintaan käytettävissä rahaa kassavirran perusteella. Toisena asiana varsinkin strategiapuolella on hyvä miettiä, ovatko tulonlähteistä saatavat tuotot hyvällä tasolla, esimerkiksi onko lippujen hinnat asetettu oikein, jotta tavoitellut tuotot voidaan saavuttaa ja pystytäänkö niiden avulla kattamaan tarvittavat kulut. Koska tasapainotettu tuloskortti on vahvasti yhdistettynä urheiluseuran strategiaan ja visioon, urheiluseuran olisi hyvä miettiä myös esimerkiksi junioritoimintaansa rahoitusbudjetin suunnitteluvaiheessa. Tuloskortin avulla voidaan miettiä, onko esimerkiksi juniorijoukkueiden salivuorojen käyttö oikealla tasolla siihen nähden, miten seura varaa vuoroja vai aiheutuuko siitä enemmän kustannuksia. (Yrjänheikki 2018, 53.)

4 Rahoitusbudjetin laadinta Salon Vilpas Koripallo ry:lle

4.1 Case Salon Vilpas Koripallo ry

Salon Vilpas Koripallo ry (jatkossa ”Vilpas”) on salolainen urheiluseura, jonka päälaajina on koripallo. Seuralla on kaksi edustusjoukkuetta, miesten pääsarjassa eli Korisliigassa ja naisten 2-divisioonassa pelaavat joukkueet. Miehistä seura on voittanut Suomen mestaruuden vuonna 2021 sekä Suomen Cupin 2019. Näiden lisäksi muita mitaleja on yhteensä kahdeksan, joista viimeisen kuuden kauden aikana on tullut seitsemän. Edustusjoukkueiden lisäksi seuralla on juniorijoukkueita ikähaitarilta 3–19 vuotta. Tällä hetkellä seurassa on yli 420 koripallojunioria. Muutamat joukkueet pelaavat oman ikäistensä valtakunnallisia sarjoja, ja suurin osa joukkueista on mukana alueellisissa sarjoissa. Lisäksi Vilppaalla on muutama aikuisten joukkue, joista yksi pelaa miesten 3-divisioonaa ja loput joukkueet ovat harraste- ja kuntokoripalloa pelaavia. (Vilpas Koripallo 2024; Vilpas Koripallo juniorit 2024.)

Toimeksiantoa varten kävin seuran toiminnanjohtajan kanssa keskustelun siitä, mikä voisi olla seuralle hyödyllinen opinnäytetyön aihe taloushallinnon osalta. Keskustelun pohjalta päädyimme siihen, että rahoitusbudjetin tekeminen ja nykytilanteen läpi käyminen olisivat seuralle hyödyksi. Tämä sen takia, että voitaisiin tarkastella, miltä rahoitusbudjetin nykyiset tulonlähteet ja rahavirrat näyttäisivät sekä onko rahoitusbudjetin pohjalta kuluja mahdollista karsia.

4.2 Nykytilanne

Salon Vilppaalla ei ole aikaisemmin ollut varsinaisessa käytössä rahoitusbudjettia, joten nykytilanteen läpikäyminen on oleellista. Ensin on käytävä läpi, mitkä ovat seuran tulonlähteet.

Vilppaan edustusjoukkueen tulonlähteinä toimivat ottelutapahtumista saatavat lipputulot, oheismyynti ja sponsoroinnista saatavat tulot. Lippujen hinnat ovat aikuiselta 18 euroa, alennusryhmiltä 14 euroa ja lapsilta 7–15-vuotialta lapsilta

kahdeksan euroa. Kaikkiin lippuluokkiin on mahdollista saada alennusta yhden euron, mikäli omistaa S-ryhmän etukortin. (Vilpas Koripallo 2024.)

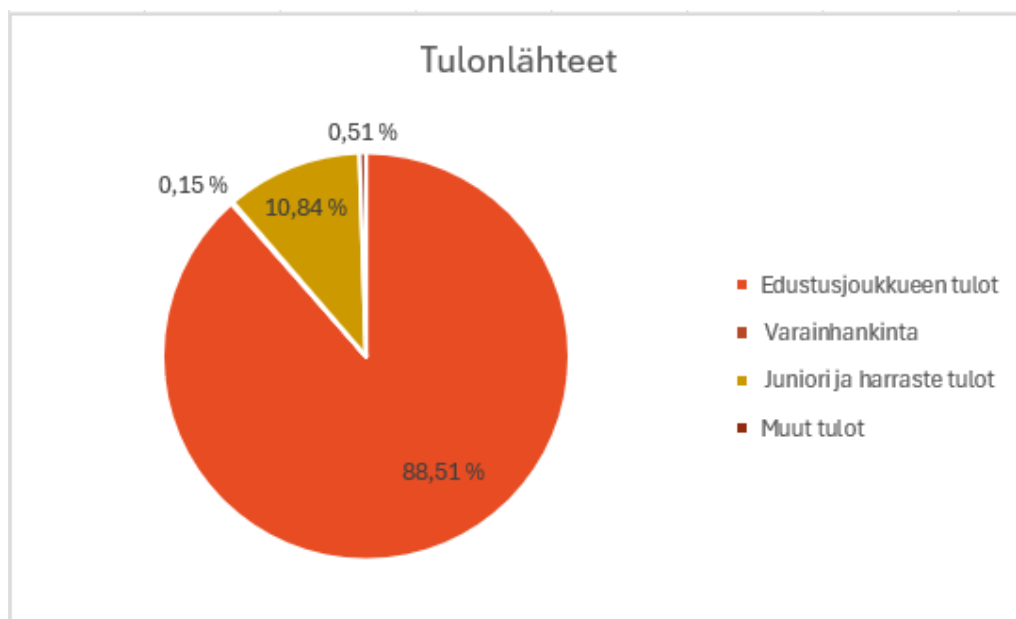
Ottelutapahtumissa Vilpas tekee oheismyyntiä fanituotteiden, virvokkeiden ja ruokien muodossa. Virvokkeita ja ruokia tarjoillaan ottelupäivinä Salohallissa ja niiden hinnat vaihtelevat 3,5–8 euron välillä. Fanituotteita myydään ottelupäivinä paikan päällä. Seuralla on myös verkkokauppa, jossa myydään fanituotteita esimerkiksi t-paitoja, huppareita, housuja ja mukeja. Fanituotteiden hinnat riippuvat tuotteesta, mutta hinnat ovat 7–75 euron välillä. (Vilpas Shop 2024.)

Edustusjoukkue on sopinut erilaisia sponsorointisopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa. Näiden tarkoituksena on auttaa seuraa muiden kulujen kanssa ja samalla tarjota eri yhteistyökuvioita yritysten kanssa. Yhteistyö voi koskea näkyvyyttä seuran paidoissa, otteluisännöityä tai muunlaista sopimusta yrityksen kanssa, esimerkiksi auttamista pelaajien muiden kulujen kanssa. (Vilpas Koripallo 2024)

Edustusjoukkueen tulojen lisäksi Vilppaan toisena tulonlähteenä on juniori- ja harrastetoiminta. Vilpas saa junioritoiminnastaan tuloja toimintamaksuina. Muita tulonlähteitä ovat yleisavustukset ja varainhankinta vapaaehtoisista kannatusjäsenyyksistä. Yleisavustuksia seura saa toiminnalle muun muassa Salon kaupungilta. Kannatusjäsenmaksujen hinta vaihtelee sen mukaan, kuinka pitkälle ajalle kannatusjäsenyys on hankittu. Yhdelle kaudelle kannatusjäsenmaksun hinta on 50 euroa (Vilpas Koripallo 2024).

Ottelutapahtumien lippu- ja oheismyyntituotoista on huomioitava se, että niitä kertyy seuralle ainoastaan syys-toukokuun välisenä aikana. Kesäkuukausina seuralla ei ole otteluita. Toukokuun lippu- ja oheismyyntituotot ovat riippuvaisia siitä, kuinka pitkälle seura pääsee pudotuspeleissä eli onko seura mukana välierissä ja finaalissa. Mikäli seura ei pääse näin pitkälle pudotuspeleissä, myös toukokuu voi olla kuukausi, jolloin seuralla ei kerry näitä tuloja. Fanituotteet tekevät poikkeuksen, koska niitä on mahdollista ostaa verkkokaupasta ympäri vuoden.

Tilinpäätöksen pohjalta seuran miesten edustusjoukkueesta saatavat tulot on yhdistetty yhdeksi tuotoksi eli lippu-, oheismyynti- ja sponsorointitulot on laskettu yhteen. Tarkastelemalla kauden 2022–2023 tuloja on huomattavissa, että suurin osa seuran tuloista tulee juuri miesten edustusjoukkueen kautta. Nämä tulot kattavat yli 88 prosenttia seuran tuloista, kuten alla oleva kuvio 3 osoittaa.



Kuvio 3. Salon Vilppaan tulonlähteiden prosenttiosuudet tuloista kaudella 2022–2023.

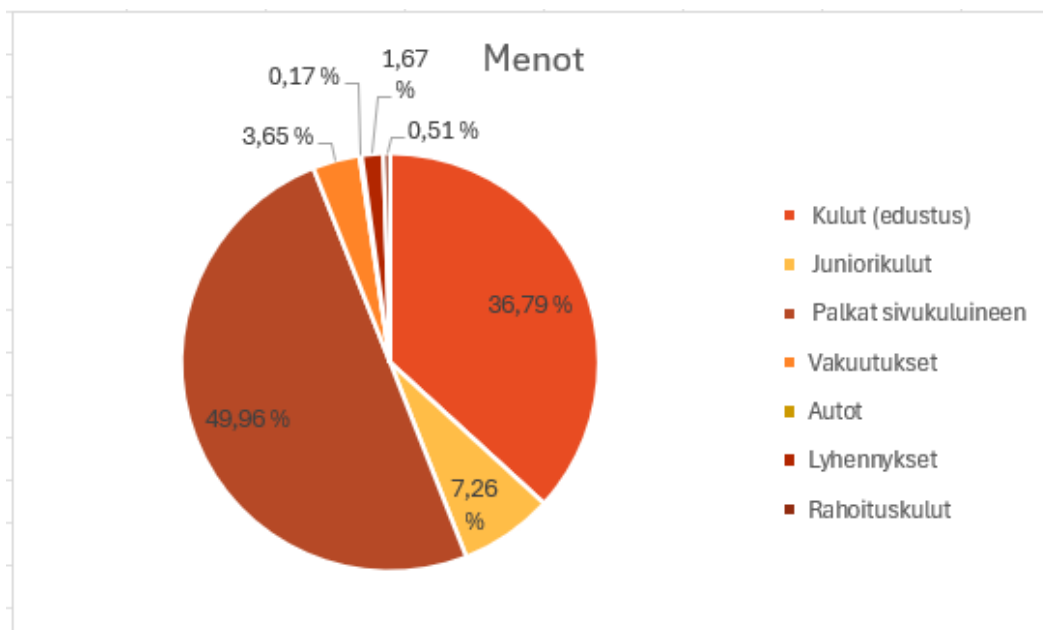
Toiseksi suurin tulonlähde Vilppaalla ovat juniori- ja harrastetoiminnasta saatavat tulot, jotka ovat 10,8 prosenttia seuran saamista tuloista.

Junioritoiminnasta saatavat tulot ovat käytännössä kauden aikana maksettavia toimintamaksuja, joita kerätään vuoden aikana 2–4 kertaa. Toimintamaksujen hinta riippuu siitä, minkä ikäinen juniori on ja millä tasolla hän pelaa omassa ikäluokassaan. Toimintamaksujen hinnat vaihtelevat välillä 65–175 euroa. Aikuisten harrastetoiminnassa hinnat ovat 85 euroa tai 135 euroa, mikäli joukkue osallistuu aikuisten alueelliseen divisioonaan. (Vilpas Koripallo juniorit 2024.)

Varainhankinta ja muut tulot tuottavat yhteensä noin 0,6 prosenttia seuran tuloista. Muilla tuloilla tarkoitetaan tässä tapauksessa avustuksia, joita seura saa toiminnalleen. Varainhankinnan osuus on näistä tulonlähteistä pienin, ainoastaan 0,15 prosenttia seuran tuotoista. Toisaalta on huomioitava se, että tilinpäätöstietojen pohjalta varainhankinnan osuus tuloista on laskenut edelliseen tilikauteen verrattuna. Edellisellä tilinkaudella varainhankinnasta saadut tulot olivat lähes kuusinkertaiset kauteen 2022–2023 verrattuna.

Tulojen ohella on hyvä tarkastella, mitkä ovat Vilppaan tämänhetkiset menot. Menoja Vilppaalle kertyy sekä edustusjoukkueista että juniori- ja harrastetoiminnasta, muun muassa salivuokrista, kiinteistä menoista ja lajiliittojen jäsenmaksuista, mutta muitakin menoja seuralla on. Seura maksaa esimerkiksi rahoitustoimintaan liittyviä kuluja. Näiden lisäksi menoja aiheuttavat pelaajien pelaamista koskevat vakuutukset. Kassastamaksuja aiheuttavat myös pitkäaikaisien lainojen lyhennykset. Menojen osalta on huomioitava se, että Salon Vilpas on yleishyödyllinen yhdistys. Tämä tarkoittaa sitä, että seura ei ole arvonlisäverovelvollinen ja näin ollen se ei joudu maksamaan arvonlisäveroa toiminnastaan, mutta ei saa myöskään vähentää hankintoihinsa sisältyvää arvonlisäveroa.

Ammattilaisurheiluseurojen suurin menoerä ovat yleensä palkat. Sama on Vilppaan kohdalla. Vilppaalla on palkkalistoillaan yhteensä 20 henkilöä, joiden palkat muodostavat Vilppaan menoista yhteensä noin 50 prosenttia, kuten kuviossa 4 on nähtävissä. Palkkojen lisäksi joudutaan maksamaan eläkemaksuja ja muita lakisääteisiä työnantajalle kuuluvia maksuja. Palkkojen jälkeen seuraavaksi suurimmaksi eräksi muodostuvat edustusjoukkueeseen liittyvät muut kulut. Nämä kattavat yhteensä noin 37 % seuran menoista. Näitä kuluja ovat esimerkiksi erilaiset varustehankinnat, sarjamaksut, sähkö- ja vesimaksut ja muut pakolliset menot seuran edustusjoukkueen toiminnassa. Nämä kulut esitetään kuviossa 4 yhteiskuluna erittelemättä.



Kuvio 4. Vilppaan menojen prosenttiosuudet kaudella 2022–2023.

Menojen prosenttiosuuksista huomaa sen, että edustusjoukkueen toiminnan kuluihin menee seuran menoista yhteensä yli 92 prosenttia, kun mukaan lasketaan palkat, vakuutusmaksut, autojen osamaksulainat ja pitkäaikaisten lainojen lyhennykset. Näin juniori- ja harrastetoiminnasta koituvaa menoa seurassa on ainoastaan 7,2 prosenttia.

Nykytilanteen tarkastelusta voidaan tehdä pari huomiota. Ensimmäisenä voidaan huomioida se, että seuran toiminta perustuu paljolti miesten edustusjoukkueeseen, joka siis kattaa menoista yli 92 prosenttia ja tuloista yli 88 prosenttia. Vaikka kyseessä ovat ainoastaan prosenttiosuudet tuloista ja menoista, tilinpäätöstietojen pohjalta voidaan päätellä, että edustusjoukkueen toiminnasta kertyy tällä hetkellä seuralle tappiota. Toisena huomiona on, että juniori- ja harrastetoiminta on toisena tulonlähteenä tärkeä, koska saadulla voitolla pystytään kattamaan edes osa edusjoukkueen tuottamasta tappiosta.

Tulonlähteiden osalta Vilpas on liikaa yhden tulonlähteen varassa eli edusjoukkueen kotipeleistä ja muista tapahtumista saatavien tulojen varassa. Muiden tulonlähteiden osuutta tuloista olisi kasvatettava tai uusia tulonlähteitä olisi hyvä tuoda seuran toimintaan mukaan. Vastaavasti menoista palkkojen

suuri osuus nousee esille verrattuna muihin menoihin. Näiden osuus menestymisen kannalta on kuitenkin ymmärrettävää, kun valmentajia ja pelaajia tulee lisää seuran palkkalistoille. Toisaalta olisi tärkeää myös, että edustusjoukkueen muiden kulujen osuutta saataisiin pienennettyä.

4.3 Rahoitusbudjetin laadinta kausille 2024–2027

Rahoitusbudjetin laadintaa varten kävin seuran toiminnanjohtajan ja seurasihteerin kanssa keskustelun siitä, mitä hyötyä he haluaisivat seuran saavan rahoitusbudjetista. Tärkeintä mitä haluttiin saavuttaa oli se, että rahoitusbudjetin avulla voitaisiin seurata kassavirtojen kehitystä kauden aikana ja löytää ne kohdat, missä olisi mahdollista kehittää kassavirtojen suhdetta paremmaksi. Samalla sovimme, että rahoitusbudjettia voitaisiin miettiä niin, että rahoituksen ylijäämä kasvaisi siten, että se olisi vuositasolla noin 5 prosenttia. Tämä tapahtuisi joko tuottojen kasvattamisella tai kulujen karsimisella.

Rahoitusbudjetin suunnittelun pohjana käytettiin kauden 2022–2023 tilinpäätöstietoja, koska kauden 2023–2024 tulot ja menot ovat vielä epävarmoja kauden ollessa kesken. Kuitenkin katsojakeskiarvon nousun perusteella voidaan olettaa, että edustusjoukkueen kuluvan kauden tulot tulevat kasvamaan (Mäntylä 2024). Näiden tietojen pohjalta on kuitenkin mahdollista tehdä kausia 2024–2027 koskevat rahoitusbudjetit. Rahoitusbudjetit ovat tämän työn liitteinä 1–3.

Rahoitusbudjetin kaudeksi valittiin sama kuin kirjanpidon tilikausi eli rahoitusbudjetti alkaa heinäkuusta ja loppuu kesäkuuhun. Näin niiden välillä pystytään pitämään yhtenäisyyttä ja seuraaminen on myös helpompaa. Rahoitusbudjetin laadinnassa on huomioitu ne kuukaudet, jolloin edustusjoukkue ja juniorijoukkueet pelaavat omia kotipelejänsä. Näinä kuukausina edustusjoukkueen tulot ja junioreiden menot ovat suuremmat kuin kuukausina, jolloin ei ole kotipelejä. Edustusjoukkueen tulot, palkat ja kulut on jaettu tilinpäätöstietojen pohjalta niin, että koko vuoden summat on jaettu tasan jokaiselle kuukaudelle.

Rahoitusbudjetissa esitetään kassaan tulevat maksut ja kassasta lähtevät maksut. Kassaan tulevat maksut saadaan yleensä käteismyynnistä, myyntisaamisista ja muista tuloista (Ikäheimo ym. 2019, 158.). Vilppaan tilinpäätöstiedoissa kassaanmaksujen jäsentely on tehty jonkin verran eri tavalla, jolloin myös rahoitusbudjetin esittämistapa on erilainen.

Tilinpäätöstietojen pohjalta seuran tulot on jaettu edustusjoukkueeseen, junioreihin, varainhankintaan ja muihin tuloihin. Näin ei ole eritelty, mitkä ovat esimerkiksi käteismaksuja ja myyntisaamia, vaan kaikki tulot on kohdistettu toimintakohtaisesti. Näin rahoitusbudjetin kassaanmaksujen esittämistavassa on käytetty samanlaista jaottelua kuin seuran tuloista on tilinpäätöstiedoissa tehty.

Rahoitusbudjetissa kassastamaksut esitetään yleensä tarkasti eli muun muassa käteisostot, maksut ostoveloista, palkat ja rahoitusmenot kaikki omina erinään (Ikäheimo ym. 2018, 158). Vilppaan kohdalla kassastamaksujen esittämistavassa on tehty niin, että jotkin kohdat on yhdistetty seuran eri toimintojen alle. Suurin osa kassastamaksuista on kohdistettu edusjoukkueeseen tai junioreihin. Näiden kahden kohdan alle on kohdistettu muun muassa kaikki käteisostot, maksut ostoveloista ja vuokramaksut. Palkkoihin on rahoitusbudjetissa sisällytetty mukaan myös ennakonpidätykset ja sairausvakuutusmaksut. Autoihin liittyvät menot on huomioitu omana erinään rahoitusbudjetissa, kuten myös lainojen lyhennykset sekä rahoitusmenot.

Tulojen kohdalla on huomioitu kotipelien osuudet kuukautta kohden. Kotipelikuukausiksi on määritelty syys-huhtikuun välinen aika, jolloin jokaisena kuukautena on vähintään yksi kotipeli. Muiden kuukausien, jolloin ei pelata kotipelejä, tulot olisivat kahden kotipelin tulojen verran vähemmän. Huhtikuun kotipelien tulot on huomioitu niin, että seura etenee vähintään pudotuspeleihin, jolloin olisi vähintään yksi kotipeli. Muiden tulojen eli avustusten osuuteen ei tehdä muutoksia, koska on vaikeaa arvioida, miten ne muuttuvat vuosittain. Tämän takia kyseiset tulot pidetään samalla tasolla kuin tilinpäätöshetkellä.

Junioreilta saatavat tulot on huomioitu pääsääntöisesti toimintamaksujen eräpäivien mukaan. AND1-turnauksesta saatava osuus junioreiden tuloista on

noin 20 prosenttia kahden suurimman toimintamaksujen tulokuukauden yhteistulon määrästä. Kyseisen kuukauden kerroin on näin 1,2 riippumatta kaudesta. Junioreiden määrä on myös arvioitava tulojen kohdalla, koska on vaikeaa arvioida kuinka moni heistä lopettaa jokaisen kauden jälkeen tai miten moni pelaa kilpatasolla seurassa. Kuitenkin jokaisen kauden jälkeen muutama juniorijoukkue siirtyy seuraavalle ikäluokkatasolle, jossa toimintamaksujen suuruus on isompi kuin aikaisemmassa ikäluokassa. Nämäkin vaikuttavat siihen, miten junioreiden tulot kasvavat. Varainhankinnan osuus voidaan pitää suurin piirtein samalla tasolla kuin se on nyt tai olettaa sen kasvavan hiukan. Syy tähän on se, että Vilpas tekee varainhankintaa tällä hetkellä ainoastaan vapaaehtoisten kannatusjäsenyyksien avulla.

Kaikkien tulojen perusteella voidaan tehdä rahoitusbudjettia varten osabudjetti, joka kuvassa 1 havainnollistaa, millaiselta ensimmäisten kuukausien (heinä-syyskuu) rahoitusbudjetti kassaanmaksujen osalta näyttää.

KASSAANMAKSUT	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
Edustus ja hallinto	67 245,78 €	67 245,78 €	84 537,54 €
Juniorit		14 377,48 €	14 428,23 €
Varainhankinta	158,33 €	158,33 €	158,33 €
Muut tulot	433,64 €	433,64 €	433,64 €
Kassaanmaksut yhteensä	67 837,75 €	82 215,22 €	99 557,73 €

Kuva 1. Kassaanmaksujen osuus rahoitusbudjetista kolmen ensimmäisen kuukauden osalta.

Kuvasta näkee, miten eri painotukset vaikuttavat kassavirtoihin.

Edustusjoukkueen kotiottelut syyskuussa tuovat lisää tuloja seuralle. Heinäkuun osalta ei ole merkitty tuloja junioreilta, koska heidän toimintamaksujaan ei kerätä silloin. Vastaavasti varainhankinnan ja muiden tulojen yhteistulojen jako antaa näiden tulojen tasaisen jakautumisen kuukautta kohden rahoitusbudjeteissa.

Menojen osalta palkka- ja vakuutusmenoja on vaikea arvioida, koska tässä vaiheessa ainoastaan edustusjoukkueen kolmella pelaajalla ja kolmella valmentajalla sekä toimiston toimihenkilöillä on jatkuvat sopimukset kaudeksi

2024–2025, kun vastaavasti tilinpäätöshetkellä seurassa oli yhteensä 20 henkilöä palkkalistoilla. Näin palkkojen ja vakuutusten osuus tulevissa budjeteissa on huomioitu niin, että niiden osuus pysyy samanlaisena kuin kaudella 2022–2023. Samalla tasolla pidetään myös autoja koskevat maksut, koska seuralla on yhteistyökumppanien kanssa erilaiset sopimukset näiden autojen osamaksulainoista. Rahoitusmenot ovat kausikohtaisia ja ennustettavuus on hankalaa.

Kaudella 2024–2025 tuloja saadaan aavistuksen enemmän kuin menoja aiheutuu. Katsojakeskiarvon nousun seurauksena ja kauden 2023–2024 junioripelaajien määrän perusteella voidaan arvioida seuran tulojen olevan suuremmat kuin kauden 2022–2023. Edustuksesta saatavat tulot olisivat noin 40 000 euroa suuremmat kuin kaudella 2022–2023, ja junioreiden tulot kasvaisivat noin 20 000 euroa. Varainhankinnan kasvun voidaan olettaa olevan noin 380 euroa, joka vastaa rahallisesti seitsemän uuden kannattajajäsenyyden kasvua. Sama koskee muita tuloja, koska on suunnitteilla, että seuralle tulisi uusia tapahtumia, joiden kautta saataisiin lisää tuloja. Myös yleisavustusten määrä vaihtelee vuosittain, ja määrän ennustaminen on hankalaa.

Edustusjoukkueen kulut pidetään suurin piirtein samanlaisena kuin ne ovat nyt. Laskua voi tapahtua esimerkiksi sen takia, että nykyinen sähkön hinta tulee todennäköisesti laskemaan. Samoin erilaiset varustehankinnat ja muut pienhankinnat seuran edustusjoukkueelle ovat ainoastaan arvioita. Mahdollista muuta laskua seuran kustannuksissa voi tulla vieraspelimatkoihin liittyvissä kustannuksissa, joko kuljetus- tai ruokakustannuksissa. Tämän takia edustusjoukkueen kulujen arvioidaan laskevan noin 1,5 prosenttia, joka vastaisi euroissa noin 5200 euroa.

Junioreiden kulut budjetoidaan samanlaisina kuin ne olivat kaudella 2022–2023. AND1-turnauksen takia tammikuu on junioreiden kulujen osalta suurin kuukausi. Tämä johtuu monien salien yhtäaikaisesta vuokraamisesta ja muista turnausjärjestämisestä johtuvista kuluista. Samalla myös heinäkuun kulut ovat pienemmät, kun nuorimmat juniorit pitävät kesätaukoa ja suurin osa vanhemmista ikäluokista harjoittelee omatoimisesti suurimman osan ajasta.

Erilaisten lainojen lyhennyksiä tulee vähän päälle 15 000 € kaudella 2024–2025.

Kaudet 2025–2026 ja 2026–2027 ovat arviointien varassa. Vilppaan katsojakeskiarvo on paljon menestymisen varassa. Mikäli joukkue menestyy, tulot voivat kasvaa. Mikäli joukkue ei menestyisi niin hyvin kuin viimeisten vuosien aikana, olisi katsojien määrä peleissä pienempi. Näin edusjoukkueesta saatavat oheismyyntitulot tulisivat vähenemään. Myöskään yhteistyökumppanien määrästä ei ole täyttä varmuutta. Menojen puolelta joukkueen rakenne vaikuttaa paljon kulujen suuruuteen. Vilppaassa on ollut tapana viimeisten vuosien aikana, että seuralla on palkkalistoilla 12–14 pelaajaa, muutama valmentaja, muutama juniorivalmentaja sekä toimistolla muutama toimihenkilö. Näihin ei ole todennäköisesti tulossa muutoksia tulevaisuudessa.

Kauden 2025–2026 rahoitusbudjetin kassaanmaksuihin arvioidaan tulevan muutoksia. (Liite 2). Tämä näkyy muiden tulojen osuuden kasvuna. Seuralla on ollut tavoitteena lisätä kesäkuukausille uusia tuloja, ja puhetta on ollut Streetbasket-tapahtuman uudelleenjärjestämisestä. Kyseistä katukoripallotapahtumaa seura järjesti vuosina 2013–2019 yhtenä päivänä kesän aikana. Mikäli kyseinen tapahtuma saadaan järjestettyä, seuralle syntyisi uutta tuloa. Tapahtuman järjestämisestä saatuja tuloja on vaikea arvioida, mutta ne todennäköisesti olisivat 3000–5000 euroa. Arviona voi käyttää, että kyseinen tapahtuma tuottaisi Vilppaalle noin 3500 euroa. Samalla kulut kesä- tai heinäkuussa kasvaisivat joko edustusjoukkueen tai junioreiden osalta, mutta yhden päivän tapahtumaksi kulut eivät kuitenkaan ole liian suuria, kun seuralta löytyy esimerkiksi omia siirrettäviä koreja pelejä varten.

Edustusjoukkueen ja junioreiden tulojen voidaan odottaa kasvavan hiukan. Edustusjoukkueen kohdalla kyse on katsojakeskiarvon mahdollisesta noususta. Junioreiden kohdalla tähän kasvuun vaikuttaa suurempien juniorijoukkueiden siirtyminen seuraavalle ikäluokkatasolle, jolla toimintamaksujen hinta on suurempi. Edustusjoukkueen tulot kasvaisivat 1,8 prosenttia ja junioreiden tulojen kasvu olisi puolestaan 2,2 prosenttia. Seuran menojen osalta suurta

muutosta ei tapahdu, mutta edustusjoukkueen kulujen osuus laskisi kuitenkin 0,5 prosenttia. Ainoastaan Streetbasketista johtuvat kulut tulevat mukaan ja samalla näin junioreiden tai edustusjoukkueen kulujen osuus kasvaisi tämän tapahtuman myötä. Rahoitusbudjetissa ne on sijoitettu junioreiden kulujen alle. Muista kassastamaksuista lainojen lyhennysten osuus vähenisi noin 3 000 eurolla vuodessa. Muuten kulut pysyvät suunnilleen samalla tasolla kuin kaudella 2024–2025.

Kauden 2026–2027 tulojen kasvu ei todennäköisesti pääse samalle tasolle kuin aikaisempina vuosina (liite 3). Tähän syynä on se, että edustusjoukkueen tulojen kasvu vaatisi jo lähes 1600 katsojaa per peli, jotta voitaisiin odottaa samantasoista kasvua edustusjoukkueesta saatavista tuloista kuin edeltävältä kaudelta. Sponsoritulot voivat kasvaa, mutta ne ovat menestyksestä riippuvaisia. Junioreiden kohdalla tuloissa voi tulla pientä laskua, koska vanhemmista ikäluokista pari isompaa ikäluokkajoukkuetta kasvaa pois junioreista ja näin siirtyy pelaamaan aikuisten sarjoihin. Muiden tulojen osuus on riippuvainen siitä, kuinka paljon osallistujia Streetbasketiin osallistuu ja samalla kuinka paljon yleisavustuksia seura tulee saamaan. Nämä tulot pidetään kuitenkin samalla tasolla kuin kaudella 2025–2026. Varainhankinnan osuutta on vaikea hahmottaa, koska monet vapaaehtoisista kannatusjäsenyyksistä on hankittu koronapandemian aikana. Mikäli seura vielä kerää näitä kannatusjäsenyyksiä, tässä vaiheessa voidaan olettaa, että parin tuhannen euron saavuttaminen tässä tulonlähteessä voi olla hyvä tavoite.

Menot puolestaan eivät juuri muuttune edellisestä kaudesta, mutta lainojen osuus kassastamaksuista laskee. Toisaalta autojen osamaksuja olisi mahdollista nostaa suuremmiksi, kun muiden lainojen lyhennykset pienevät jo vuositasolla alle 10 000 euron tasolle. Tämän takia autojen maksamiseen voidaan suunnitella menevän noin tuhat euroa enemmän kuin edellisellä kaudella.

Jokaisen laaditun kauden rahoitusbudjetin kohdalla voidaan huomata, mitkä kuukaudet ovat annettujen tietojen ja painotusten avulla ne, joissa kassavirta voi aiheuttaa ongelmia. Kesäkuukaudet ovat selvästi sellaisia kuukausia, jolloin

menot ovat suuremmat kuin tulot. Tähän vaikuttaa olennaisesti se, että kesäkaudella seura saa tuloa vain yleisavustuksista, yhteistyökumppaneilta, kannatusjäsenyyksistä sekä verkkokaupan oheismyynnistä.

4.4 Tulokortin käyttäminen Salon Vilppaan rahoitusbudjetissa

Tulokortin sopivuutta Vilppaan rahoitusbudjetin on myös hyvä tarkastella. Vilppaan strategiassa on tavoitteena muun muassa harrastajamäärän kasvu, joka on jo kauden 2023–2024 osalta kasvanut 16 lisenssipelaajalla edellisvuoteen verrattuna (Mäntylä 2024). Mikäli harrastajamäärän kasvu pysyisi samalla tasolla seuraavat kolme kautta, seuran nykyinen harrastajamäärä olisi noin 470 vuonna 2027. Vuosittaisella tasolla kasvu olisi noin kolmesta neljään prosenttia. Junioreista saatavista tuloista kasvu vastaisi noin 3000–4000 euroa vuosittain. Kasvussa on kyse kuitenkin ainoastaan lisenssipelaajien määrän kasvusta. Tähän päälle pitää huomioida ne juniorit, jotka eivät harrasta koripalloa kilpailullisesti tai alueellisessa sarjassa. Näiden harrastajien määrä toivottavasti kasvaa seurassa myös.

Strategiaan kuuluu myös ottelutapahtumien kehittäminen, joka voi olla tulojen kasvattamisen osalta olennaista. Jo nyt ottelutapahtuman taso on noussut edelliseen tasoon nähden ja erilaiset pre game- ja jälkipelitapahtumat tuovat lisää tuloja seuralle (Toivonen 2023, 20–21). Tapahtumien lisääminen kasvattaa seuran tuloja varsinkin kotipeleissä. Näissä tapahtumissa on mukana yleensä ohjelmaa, jonka aikana katsojat voivat käydä ostamassa juotavaa ja syötävää, jolloin oheismyynnin tulot kasvavat. Oheisohjelmaan panostaminen kotipeleissä voi olla toinen keino saada katsojia lisää ja lisätä näin pääsylipputulotuloja. Kyseiset katsojat voivat tulla katsomaan juuri tiettyä ohjelmanumeroa samalla kun he seuraavat peliä. (Vilpas Koripallo 2024.)

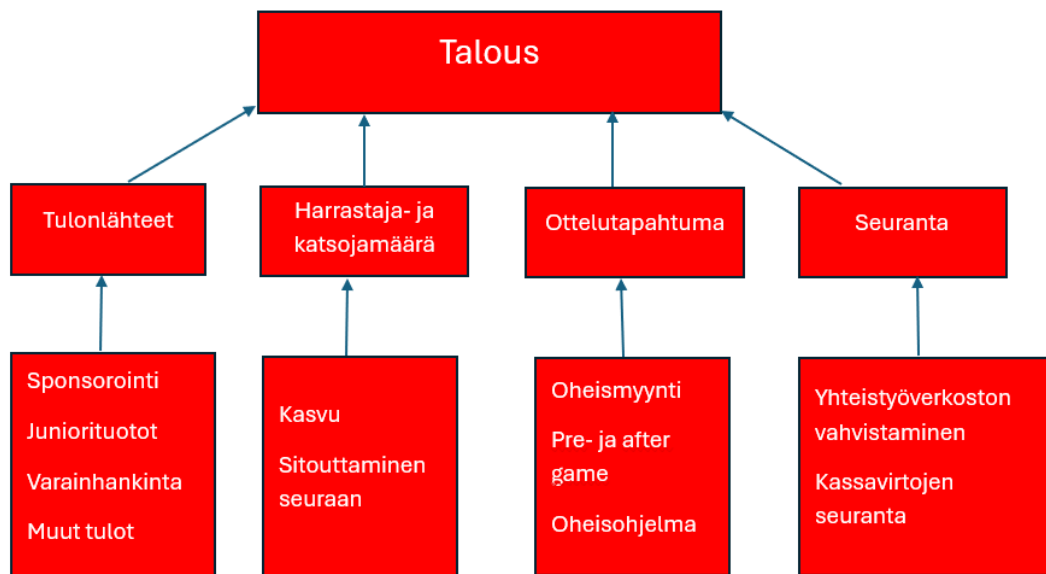
Varainhankintamuotojen kehittäminen on yksi kehittämiskohde, johon seura pyrkii tulevaisuudessa. Nykytilanteessa varainhankintaa on tehty vapaaehtoisten kannatusjäsenyyksien keräämisen kautta, ja niistä saatava tuotto on ollut suhteessa muihin tuloihin pientä. Varainhankintamuotojen

lisääminen on yksi keino, jotta tuloja saataisiin lisättyä, mutta niiden pitää sopia seuran strategiaan. Kannatusjäsenyydet voivat toimia hyvänä perustana myös tulevaisuudessa varainhankinnalle. (Vilpas Koripallo 2024.)

Taloudellisesti tulokortin käyttäminen tämän kaltaisessa rahoitusbudjetissa voi olla ainoastaan suuntaa antavaa. Vaikka harrastajamäärän tai katsojamäärän kasvun voitaisiin arvioida tuovan lisää tuloja seuraan, ne eivät välttämättä kasvata rahoitusta. Varsinkin juniorijoukkueiden kohdalla on mahdollista, että joukkueiden määrää joudutaan kasvattamaan, jos ikäluokassa on paljon pelaajia. Samalla joudutaan kuitenkin varamaan enemmän salivuoroja uutta juniorijoukkuetta varten. Tähän liittyvät menot ovat seuralle aina uusia kuluja. Myöskään uusien harrastajien määrän kasvaminen juuri samankokoisena joka vuosi ei välttämättä toteudu, vaan vaihtelua voi olla paljonkin, ja jopa harrastajien määrän väheneminen on mahdollista.

Edustusjoukkueen tulojen osalta tulokorttia voidaan käyttää hyödyksi, mutta se tuo ainoastaan suuntaa antavaa tietoa. Vilppaan kohdalla vastustaja vaikuttaa siihen, kuinka suuri katsojamäärä pelissä on. Tästä hyvänä esimerkkinä on katsojamäärän vaihtelu kaudella 2023–2024, jolloin suurin katsojamäärä Vilppaan runko- ja jatkosarjojen osalta oli 2411 katsojaa ja pienin 1028 katsojaa (Basket.fi 2024). Mikäli näiden pelien arvojen keskiarvoa käytettäisiin, olisi se enemmän kuin Vilppaan kotihallissa on katsomopaikkoja ja ei näin ollen ole relevantti tulos. Kaudella 2023–2024 katsojakeskiarvo oli 1352 katsojaa peliä kohden (Mäntylä 2024). Edelliseen kauteen verrattuna kasvua tuli yli 20 prosenttia. Joka kaudelle seuraavan kolmen vuoden aikana yli 20 prosentin kasvu ei ole realistinen, mutta noin 100–200 katsojan kasvulla kyseisellä ajanjaksolla olisi jo loistava tulos Vilppaalle ja peleissä olisi näin päälle 1500 katsojaa.

Millaiselta tulokortti näyttäisi Vilppaan tapauksessa? Taloudellisessa näkökulmassa tulokortin voisi jakaa neljään kohtaan eli tulonlähteet, harrastajamäärä ja katsojat, ottelutapahtuma ja taloudellinen seuranta, jotka on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tulokortti Salon Vilppaan taloudellisesta näkökulmasta.

Jokainen näistä osa-alueista on tärkeä seuran toiminnalle ja taloudelle. Tulonlähteiden määrä on hyvä, vaikka Vilppaan kohdalla ne painottuvatkin paljon edustusjoukkueeseen. Harrastajat ja katsojat taas mahdollistavat sen, että lipputuloja ja juniorituloja tulee seuraan ja suurimman osan näiden harrastajien ja katsojien sitoutuminen seuraan on erittäin tärkeää. Ottelutapahtuma luo sitä tunnelmaa, että katsoja haluaa tulla seuraamaan otteluja ja samalla tukea seuraa rahallisesti, joko pääsylippujen tai jonkin oheistuotteen muodossa. Lisäksi ottelutapahtuma luo myös yhteisöllisyyttä, koska suurin osa katsojista kannattaa samaa seuraa. Seuranta puolestaan antaa seuran toiminnalle sen, että voidaan kartoittaa uusia yhteistyökuvia sponsoroinnin muodossa ja kassavirrat sen, että tiedetään seuran taloudellinen tilanne mahdollisimman hyvin. Jokainen osa-alue luo pitkäjänteisyyttä seuran toimintaan ja mahdollistaa uudenlaisia näkökulmia joko uusien tekijöiden tai asioiden kautta.

5 Johtopäätökset

Urheiluseuralle budjetoinnin merkitys korostuu kaikessa. Seurojen talouden hallinta perustuu paljon siihen, että budjetoidaan toiminta tai se, mistä seura saa rahaa maksaakseen toimintansa kulut. Oli sitten kyseessä pelaajabudjetti, katsojakeskiarvoon perustuva budjetti, myyntibudjetti, rahoitusbudjetti tai kustannusbudjetti. Budjetoinnin haasteet ovat osa tätä kokonaisuutta, eli esimerkiksi pysytäänkö sovitun budjetin sisällä, tai miten budjetille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Nämä budjetointiin liittyvät haasteet voivat olla hankalia asioita hallita, mutta samalla budjetointi antaa jäsenille parempaa taloudellista ymmärrystä ja budjetin seuraaminen auttaa seuran sisällä parantamaan seuran toimintaa.

Rahoitusbudjetin hyödyt ovat selvät urheiluseuran toiminnalle.

Rahoitusbudjetista huomataan mahdolliset ongelmakohdat kassavirroissa ja sen pohjalta voidaan miettiä toimenpiteitä niille. Keinona tähän ovat joko tulojen kasvattaminen tai mahdollisten kulujen karsiminen. Samalla voidaan miettiä, voidaanko seuran toiminnassa tehdä uusia painotuksia tasoittamaan kassavirtoja tai luoda uusia tulonlähteitä seuran toimintaan.

Ammattilaisurheilussa sponsoroinnin merkitys korostuu. Sponsorointi voi olla se ehto, jolla seuran toiminta on tarpeeksi kannattavaa ja riittävällä tasolla. Samalla sponsorointi lisää näkyvyyttä sekä sponsoroivalle yritykselle että seuralle. Sponsorointi on kuitenkin paljon menestykseen perustuvaa. Ilman menestystä ei ole katsojia, ja monet yritykset miettivät onko järkevää antaa menestymättömälle seuralle rahaa. Urheiluseuran rahoitusbudjetissa sponsorointi on kuitenkin yksi tärkeimmistä tulonlähteistä, joita seura tarvitsee esimerkiksi uusien pelaajien hankintaan. Monelta osin sponsorointiraha voi kattaa ylimääräiset kulut seuralle näissä tapauksissa.

Miten sitten rahoitusbudjetin vaikutus näkyy Salon Vilpas Koripallo ry:n kohdalla? Rahoitusbudjetin laatimisen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä Vilppaan kassavirroista. Vilppaalla kassavirrat eivät jakaannu tasaisesti. Vilppaan toiminta varsinkin kesäisin on sellaista, että menojen osuus on

suurempi kuin tulojen. Kauden aikana kassavirrat vaihtelevat paljon kuukausien välillä. Tammikuun tulot ovat suurimmat, kun taas kesäkuudet ovat todella hiljaista aikaa. Vilppaan tulot kertyvät pääasiassa edustusjoukkueen keräämistä tuloista. Vaikka muitakin tulonlähteitä on junioreiden ja harrastetoiminnan, varainhankinnan ja muiden tulojen muodossa ne ovat ainoastaan vähän päälle kymmenesosan seuran edustusjoukkueen tuloista. Tämän takia on tärkeää, että muiden tulonlähteiden osuutta kasvatetaan tulevaisuudessa.

Yhtenä huomiona voidaan lisäksi tehdä se, että Vilppaan junioreiden ja harrastetoiminnan toimintamaksujen suuruus on jo nyt korkealla tasolla. Varsinkin, kun vanhemmista juniorijoukkueista kerätään neljä kertaa vuodessa toimintamaksut. Näiden kasvattaminen, euromääräisesti tai kertoja lisäämällä, ei ole tässä tilanteessa järkevää, koska nämä toimet voivat karkottaa harrastajia seurasta.

On siis löydettävä uusia tulonlähteitä, ettei ainoa ratkaisu olisi toimintamaksujen kasvattaminen. Seura on jo miettinyt uusien tapahtumien lisäämistä. Näiden lisäksi näkisin katsojakeskiarvon nostamisen ja fanituotteiden kasvattamisen toimivan tasoittavina tekijöinä kassavirtojen vaihtelulle. Katsojakeskiarvon osalta tähän voisivat auttaa erilaiset lippukampanjat, perhelippupaketit ja erilaiset teemapelit. Vaikka joka kausi yli 20 prosentin kasvu katsojakeskiarvossa on vaikeaa saavuttaa, Vilppaalla on kuitenkin potentiaalia tähän. Oheismyyntiä voitaisiin kasvattaa esimerkiksi myymällä pelaajien nimillä ja pelinumeroilla varustettuja pelipaitoja. Tämä tukisi myös seuran strategiaa yhteisöllisyyden lisäämisestä ottelutapahtumissa.

Molemmissa muutosehdotuksissa on tietenkin omat haasteensa. Mikäli fanipaitojen myyminen aloitettaisiin, olisiko niiden myyminen tarpeeksi suurta ja saataisiinko niistä tarpeeksi tuloa verrattuna kustannuksiin? Lipputuloihin liittyvät ehdotukset voivat myös olla strategian puolesta ongelmallisia, jos niitä käyttävät samat henkilöt joka kerta tai seura ei saa sitoutettua heitä vakiintuneemmiksi katsojiksi paremmin. Pitää miettiä, ovatko tämän tyyppiset panostukset niin hyödyllisiä seuralle, että niitä kannattaa hyödyttää.

Menoista tärkeimpänä huomiona nousee esiin palkkojen suuruus.

Menestymisen kannalta on tietenkin tärkeää, että seuraan saadaan hyviä pelaajia ja valmentajia, jotta voidaan menestyä. Toisaalta palkkojen osuus eli lähes puolet seuran menoista on todella suuri kuluerä. Tässä on tietenkin strateginen asia mietittävänä. Mikäli palkkojen osuutta vähennetään, kärsiikö menestys siitä liikaa? Menestyminen puolestaan tuo seuraan lisää rahaa, joten palkkojen kohdalla säästäminen voi olla taloudellisesti järkevää, mutta myös riskipeliä.

Muidenkin kulujen suuruutta pitäisi miettiä seurassa paremmin.

Edustusjoukkueelle tehdään paljon erilaisia pienhankintoja ja junioreiden salivuokraamiseen kuluu rahaa. On pohdittava, ovatko nämä pienhankinnat välttämättömiä menestymiseen vai onko niihin mahdollista tehdä karsimista.

Juniorimenot ovat suhteessa pienemmät kuin edustusjoukkueella, mutta samalla pitäisi miettiä, onko myös sieltä mahdollista säästää. Muita edustusjoukkuetta koskevia kuluja ovat kuljetus- ja ruokailukustannukset.

Tuleeko näiden kattamisesta tämänhetkisessä tilanteessa liikaa kuluja vai onko näistä mahdollista neuvotella yhteistyökumppanien kanssa parempia sopimuksia kulujen säästämiseksi?

Tuloskortin tarkoitus on toimia rahoitusbudjetin suunnittelun tukena.

Varainhankintamuotojen kasvattamista on mietitty rahoitusbudjettia laadittaessa. Myös katsoja- ja harrastemäärien kasvattaminen on sidoksissa rahoitusbudjetin tavoitteisiin. Pre – ja after game -tapahtumiin panostaminen sekä Streetbasketin mahdollinen uudelleen järjestämisen mahdollisuudet tuovat seuraan tuloja. Näin voidaan päätellä, että vaikka tuloskortti koski ainoastaan taloudellista näkökulmaa, on se silti hyödyllinen työkalu seuran strategialle ja rahoitusbudjetin laadinnalle.

Rahoitusbudjetin laatiminen yhdistykselle tai tässä tapauksessa urheiluseuralle poikkeaa normaalista rahoitusbudjetin laadinnasta. Jos vertaa teoriaan, kassaan- ja kassastamaksut on eritelty tarkemmin yritysten rahoitusbudjetin laadinnassa kuin yhdistysten. Yhdistyksen kohdalla näiden asioiden esittämistavassa voidaan tehdä paljon yhdistelyjä, mutta tärkeintä on kuitenkin,

että kaikki tulonlähteet ja menot voidaan esittää jossain muodossa. Yrityksille erittelyn korostaminen on huomattavasti tärkeämpää ja jokainen kulu pitää tarvittaessa kohdistaa jonkin pääkohdan alle tarkasti. Tulokortin osalta teoria ja käytännössä toteutus pääsääntöisesti vastasivat toisiaan, jolloin suurempia eroja ei syntynyt.

Kyseistä aihetta tai casea voisi tulevaisuudessa tutkia siten, miten rahoitusbudjetin laadinnan jälkeen nousseet huomiot ja ongelmakohdat ovat kehittyneet tarkkailuajanjakson jälkeen. Voitaisiin selvittää, millaiseksi rahavirrat muuttuivat muutosehdotusten jälkeen eli tasoittuiko rahavirtojen epätasaisuus uusien tapahtumien myötä ja saatiinko muiden tulojen kuin edustusjoukkueen osuutta kasvatettua. Varainhankinnan muotojen kasvamista ja sen vaikutuksia tuloihin olisi myös mielenkiintoista tutkia. Samalla olisi hyvä saada selville, onko menoissa tapahtunut karsimista jokaisen rahoitusbudjetin kohdan kohdalla.

Opinnäytetyö oli prosessina opettavainen. Tiesin jo ennen aiheen valitsemista, että jotenkin haluan yhdistää urheilun ja taloushallinnon opinnäytetyössäni. Tässä työssä pääsin yhdistämään nämä asiat. Aluksi oli tietenkin aika suuri urakka saada tiedonhaun suhteen tarpeeksi laadukkaita lähteitä. Yleisesti budjetoinnista ja rahoitusbudjetin laadinnasta löytyi hyvin tietoa. Samoin tulokortista oli paljon tietoa saatavilla. Vastaavasti urheiluseuran näkökulmaa näiden asioiden etsimiseen tuotti pientä tuskaa, kun ainoastaan muutama hyvä lähde löytyi.

Itse rahoitusbudjetin laadinta sujui mielestäni hyvin sitten kun löysin tarvittavat painotukset esimerkiksi kotipelien suhteen ja sen, miten materiaalin perusteella oli järkevää jakaa tulot ja menot rahoitusbudjettiin. Sain mielestäni hyvin sisäistettyä tulokortinkin mukaan rahoitusbudjettiin.

Toimeksiantajan mielestä rahoitusbudjetin laadinta oli erittäin onnistunut ja hyödynnettävyys toimeksiantajalle kiitettävä. Tämä siitäkin huolimatta, että urheiluseuran rahoitusbudjetin tekeminen vaatii paljon ennustettavuutta, kun asiat eivät ole aina niin hyvin ennustettavissa. Toimeksiantaja tulee ottamaan

tästä rahoitusbudjetista itselleen hyödyllisen lisätyökalun käyttöönsä tulevien kausien budjettien suunnittelussa.

Lähteet

Alma Media. 2024. Tunnukseluopas. Viitattu 23.2.2024.

<https://www.almatalent.fi/tunnusluopas/>

Anderson D. 2023. Balanced Scorecard for Sport Organisations. Viitattu

7.3.2024. <https://www.forwardpivot.com.au/blog/balanced-scorecard-for-sport-organisations>

Antikainen T. & Pulkkinen J-P. 2019. Pesäpallojoukkueen budjettijärjestelmän luominen Case: Puijon Pesis ry. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.2.2024.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262598/Antikainen_Teemu_Pulkkinen_Jasu-Pekka.pdf?sequence=2

Arffman P. & Rönkä J. 2022. Superpesisseurojen veri kiehuu Ruudun tv-rahojen onnettomista jakosiivuista seuroille. Viitattu 8.3.2023.

<https://elmo.tv.com/superpesis-seurojen-veri-kiehuu-ruudun-tv-rahojen-onnettomista-jakosiivuista-seuroille/>

Basket.fi. 2024. Joukkue tilastot. Katsojat. Paras suoritus. Viitattu 3.4.2024.

https://www.basket.fi/basket/sarjat/joukkue-tilastot/?league_id=4&season_id=126629

Basket.fi. 2023. Korisliigan vahvistettu sarjaohjelma kaudelle 2023–2024 on julkaistu. Viitattu 20.2.2024.

<https://www.basket.fi/basket/uutiset/korisliigan-vahvistettu-sarjaohjelma-kaudelle-2023-2024-on-julkaistu/>

Basket.fi. 2024. Edustus oikeussirrot. Viitattu 19.2.2024.

<https://www.basket.fi/basket/info/lisenssit/seurasiirrot-ja-edustuskelpoisuus/>

Breuer C. & Wicker P. 2012. Understanding the importance of organizational resources to reduce organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. Viitattu 20.2.2024.

https://www.researchgate.net/publication/255702830_Understanding_the_importance_of_organizational_resources_to_reduce_organizational_problems_Evidence_from_nonprofit_sport_clubs_in_Germany

Hossein T., Kallio M., & Suortti K. 2013. Urheiluseurat kuniaan Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion liikunta

neuvoston julkaisuja 2013:7. Viitattu 7.3.2024.

https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2019/09/Urheiluseurat_kunniaan_www.pdf

Ikäheimo S., Malmi T., Walden R. 2018. Yrityksen laskentatoimi. 8. painos. Alma Talent

Jormakka R., Koivusalo K., Lappalainen J. & Niskanen M. 2018. Laskentatoimi. 4.–6. painos. Helsinki: Edita

Kerr C. 2021. Top 10 Sport Budget Tools & Tips. Viitattu 27.2.2024.

<https://upperhand.com/top-10-sports-budget-tools-tips/>

Kytölä P. 2023. Mikä on Balanced Scorecard? Tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Viitattu 27.2.2024.

<https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Laakso S. 2015. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehtobudjetoinnille? Viitattu 27.2.2024.

<https://www.tietoakseli.fi/blogi/johdaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>

Laiteenmäki S. 2023. Urheiluseuran talouden vuosikello Vantaan Jalkapalloseura ry. Opinnäytetyö. Tradenomi, laskentatoimi. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2024.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791437/Laiteenmaki_Salla.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Leppänen I. 2023. Aatteellisen yhdistyksen hyvä hallintotapa ja yhdistyksen hallituksen taloudellinen vastuu. Pro gradu-tutkielma. Laskentatoimi.

Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.2.2024.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/92732/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-202401121233.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lindholm H. 2017. Yhdistyksen kassanhallinta ja opas taloudenhoitoon.

Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.2.2024.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123685/Henna%20Lindholm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lyly-Yrjänäinen J., Manninen O. & Suomala P. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita

Mäenpää P. 2021. Yleisseurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32. Viitattu 19.2.2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163264/OKM_2021_32.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mäkinen T. 2016. Markkinoinnin mittariston suunnittelu tasapainotettua tulokorttia hyödyntäen. Pro gradu-tutkielma. Liiketaloustiede, markkinointi. Kauppakorkeakoulu. Pori: Turun yliopisto. Viitattu 4.3.2024.

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/133633/TSEgradu2016%20M%E4kinen.pdf;jsessionid=D01C43C02C7C731DD32C7C61702E83F6?sequence=2>

Mäkeläinen K. 2018. Kommentti: Sopimusten purkaminen maksaa. Viitattu 19.2.2024. <https://www.satakunnankansa.fi/jaakiekk/art-2000010170785.html?ref=ls24>

Mäntylä O. 2024. Vilppaan yleisökeskiarvo laski jatkosarjassa 200:lla. Viitattu 2.4.2024. <https://www.sss.fi/2024/03/vilppaan-yleisokeskiarvo-laski-jatkosarjassa-200lla/>

OP.fi. 2024. Budjetointi – miten yrityksen budjetti laaditaan? Viitattu 27.2.2024. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/taloudenhallinnan-abc/budjetointi>

OsaavaYrittäjä. 2021. Budjetointi. Viitattu 27.2.2024. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/budjetointi>

Paasi J. 2020. Yle Urheilun tiedot: Hupenevat tv-rahast ajavat useita SM-liigaseuroja kurimukseen – salainen sopimus ja huono kriisivalmius herättävät närää. Viitattu 5.2.2024. <https://yle.fi/a/3-11289812>

Pakarinen O. 2016. Taloushallinto suomalaisissa urheiluseuroissa – Kyselytutkimus seurojen puheenjohtajille. Pro gradu-tutkielma. Laskentatoimi. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.2.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51054/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201608243863.pdf>

Pellinen J. 2017. Talusjohtaminen. 2. painos. Alma Talent.

Politi A. 2020. Urheiluseuroilla on joka vuosi mahdollisuus merkittävään rahapottiin, mutta monet eivät jaksaa täyttää hakulomaketta - `` Ei voi saada kymppitonnia kertomalla, että olemme hyvä seura ``. Viitattu 8.3.2024.

<https://yle.fi/a/3-11700804>

Roitto R. 2013. Ammattimainen taloudellinen toiminta suomalaisessa huippujoukkueurheilussa. Pro-gradu-tutkielma. Laskentatoimi. Kauppakorkeakoulu. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 15.2.2024.

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/90927/GRADU%20Risto%20Roitto%20VALMIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sandelin M. & Walden R. 2012. Kassavirtojen merkitys suhdanteissa. Viitattu 22.2.2024. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito-ja-verotus/kassavirtojen-merkitys-suhdanteissa>

Sorri A. 2023. Urheiluseurojen rahoitusvaihtoehtojen kehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2024.

https://bin.yhdistysavain.fi/1593028/6BfIFQn5n8wqb2fqPd780ZCaB3/2023%20Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_Sorri_Amanda.pdf

Sisäministeriö 2023. Veikkauksen tuoton yksilöidyistä käyttötarkoituksista luovutaan uuden rahoitusmallin myötä. Viitattu 15.2.2024.

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410869/veikkauksen-tuoton-yksiloidyista-kayttotarkoituksista-luovutaan-uuden-rahoitusmallin-myota>

Sport Management Hub. 2024. Examples of Revenue and Expenses in Various Typers of Sport Organizations. Viitattu 13.2.2024.

<https://sportmanagementhub.com/examples-of-revenue-and-expenses-in-sport/>

Toivonen A. 2023. Punavalkoinen kaupunki – koripallo-ottelutapahtuman kehittäminen Case Salon Vilpas. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutus. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.4.2024.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/814815/Toivonen_Aleksi.pdf;jsessionid=492539AA0FB39104C90520FE390A6823?sequence=2

Vilpas Koripallo 2024. Arvot ja strategia. Viitattu 3.4.2024.

<https://vilpaskoripallo.fi/arvot-ja-strategia/>

Vilpas Koripallo 2024. Kumppanit. Viitattu 4.4.2024.

<https://vilpaskoripallo.fi/kumppanit/>

Vilpas Koripallo 2024. Otteluliput. Viitattu 19.3.2024.

<https://vilpaskoripallo.fi/ottelut-liput/>

Vilpas Koripallo 2024. Seura. Viitattu 11.3.2024. <https://vilpaskoripallo.fi/Seura/>

Vilpas Koripallo juniorit 2024. Vilpas- opas. Viitattu 11.3.2024.

<https://vilpaskorisjuniorit.fi/seura/vilpas-opas/>

Vilpas Koripallo juniorit 2024. Toimintamaksut. Viitattu 18.3.2024.

<https://vilpaskorisjuniorit.fi/seura/toimintamaksut/>

Vilpas Shop 2024. Verkkokauppa. Viitattu 19.3.2024.

https://shop.vilpaskoripallo.fi/?_gl=1*1nn3s0i*_ga*MTcyNzlyNTE2Mi4xNzEwMTYyMjA2*_ga_NB57FSMCHJ*MTcxMDgzNzE3OS40LjEuMTcxMDgzNzE4Ny4wLjAuMA..

Verohallinto 2023. Kirjanpito, tilikausi, verokausi. Viitattu 4.3.2024.

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yritystoiminta/uusi-yritys/kirjanpito-tilikausi-verokausi/#tilikausi>

Verohallinto 2020. Yleishyödyllisyyden edellytykset. Viitattu 27.2.2024.

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>

Verohallinto 2024. Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus. Viitattu 13.2.2024.

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisen-yhteison-tuloverotus/>

Yrjänheikki I. 2018. Tasapainotetun mittariston luominen jääkiekkoseuroille.

Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.3.2024.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146023/Yrjanheikki_Ilkka.pdf?sequence=1

Rahoitusbudjetti 2024–2025

Rahoitusbudjetti Salon Vilpas 2024-2025													
	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Yhteensä
Kassa kauden alussa	9 457,78 €	-9 691,16 €	-18 374,43 €	-10 147,30 €	-4 966,65 €	9 156,74 €	7 448,02 €	31 664,60 €	40 997,28 €	61 359,48 €	54 357,06 €	32 186,60 €	
KASSAANMAKSUT													
Edustus ja hallinto	67 245,78 €	67 245,78 €	84 537,54 €	82 616,22 €	82 616,22 €	82 616,22 €	86 458,84 €	86 458,84 €	86 458,84 €	78 773,61 €	67 245,78 €	67 245,78 €	939 519,44 €
Juniorit		14 377,48 €	14 428,23 €	14 128,80 €	23 044,56 €	5 676,00 €	31 213,00 €	13 020,00 €	24 484,85 €	4 320,86 €			144 693,76 €
Varainhankinta	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	158,33 €	1 900,00 €
Muut tulot	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	5 203,65 €
Kassaanmaksut yhteensä	67 837,75 €	82 215,22 €	99 557,73 €	97 336,99 €	106 252,75 €	88 884,19 €	118 263,81 €	100 070,81 €	111 535,66 €	83 686,44 €	67 837,75 €	67 837,75 €	1 091 316,85 €
KASSASTAMAKSUT													
Edustus ja hallinto	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	33 204,81 €	398 457,74 €
Juniorit	2 626,97 €	6 567,44 €	6 567,44 €	7 880,92 €	7 880,92 €	5 910,69 €	9 851,15 €	6 567,44 €	6 567,44 €	6 567,44 €	5 910,69 €	5 910,69 €	78 809,23 €
Palkat (sis. sivukulut)	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	556 605,21 €
Vakuutukset	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	34 421,61 €
Autot			460,21 €			460,21 €			460,21 €			460,21 €	1 840,85 €
Rahoitusmenot	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	5 632,03 €
Lyhennykset	1 433,33 €	1 404,67 €	1 376,57 €	1 349,04 €	1 322,06 €	1 295,62 €	1 269,71 €	1 244,31 €	1 219,43 €	1 195,04 €	1 171,14 €	1 147,71 €	15 428,63 €
Kassastamaksut yhteensä	86 986,69 €	90 898,48 €	91 330,60 €	92 156,35 €	92 129,37 €	90 592,91 €	94 047,24 €	90 738,13 €	91 173,46 €	90 688,86 €	90 008,21 €	90 445,00 €	1 091 195,29 €
Kassa kauden lopussa	-9 691,16 €	-18 374,43 €	-10 147,30 €	-4 966,65 €	9 156,74 €	7 448,02 €	31 664,60 €	40 997,28 €	61 359,48 €	54 357,06 €	32 186,60 €	9 579,34 €	121,56 €

Rahoitusbudjetti 2025–2026

Rahoitusbudjetti Salon Vilpas 2025-2026													
	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Yhteensä
Kassa kauden alussa	9 579,34 €	-5 925,52 €	-12 701,98 €	-2 107,47 €	5 185,37 €	21 528,67 €	22 204,44 €	48 588,17 €	62 552,55 €	85 191,70 €	80 217,54 €	59 832,76 €	
KASSAANMAKSUT													
Edustus ja hallinto	68 506,63 €	68 506,63 €	86 122,61 €	84 165,28 €	84 165,28 €	84 165,28 €	88 079,95 €	88 079,95 €	88 079,95 €	80 250,61 €	68 506,63 €	68 506,63 €	957 135,43 €
Juniorit		14 448,30 €	14 641,45 €	14 128,80 €	23 158,08 €	5 959,80 €	31 213,00 €	15 490,00 €	24 605,46 €	4 342,14 €			147 987,03 €
Varainhankinta	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	175,00 €	2 100,00 €
Muut tulot	3 933,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	8 703,65 €
Kassaanmaksut yhteensä	72 615,27 €	83 563,57 €	101 372,70 €	98 902,71 €	107 931,99 €	90 733,71 €	119 901,58 €	104 178,58 €	113 294,04 €	85 201,39 €	69 115,27 €	69 115,27 €	1 115 926,11 €
KASSASTAMAJSUT													
Edustus ja hallinto	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	32 972,38 €	395 668,53 €
Juniorit	4 325,06 €	6 567,44 €	6 567,44 €	7 880,92 €	7 880,92 €	5 910,69 €	9 851,15 €	6 567,44 €	6 567,44 €	6 567,44 €	5 910,69 €	5 910,69 €	80 507,31 €
Palkat (sis. sivukulut)	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	556 605,21 €
Vakuutukset	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	34 421,61 €
Autot			460,21 €			460,21 €			460,21 €			460,21 €	1 840,85 €
Rahoitusmenot	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	445,87 €	5 350,43 €
Lyhennykset	1 124,60 €	1 102,11 €	1 080,07 €	1 058,46 €	1 037,30 €	1 016,55 €	996,22 €	976,29 €	956,77 €	937,63 €	918,88 €	900,50 €	12 105,38 €
Kassastamaksut yhteensä	88 120,14 €	90 340,03 €	90 778,20 €	91 609,87 €	91 588,70 €	90 057,94 €	93 517,85 €	90 214,21 €	90 654,90 €	90 175,55 €	89 500,05 €	89 941,89 €	1 086 499,32 €
Kassa kauden lopussa	-5 925,52 €	-12 701,98 €	-2 107,47 €	5 185,37 €	21 528,67 €	22 204,44 €	48 588,17 €	62 552,55 €	85 191,70 €	80 217,54 €	59 832,76 €	39 006,14 €	29 426,79 €

Rahoitusbudjetti 2026–2027

Rahoitusbudjetti Salon Vilpas 2026-2027													
	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Yhteensä
Kassa kauden alussa	39 006,14 €	25 521,73 €	19 397,12 €	30 422,94 €	38 588,69 €	55 687,15 €	56 679,66 €	82 581,50 €	94 949,96 €	118 108,60 €	113 899,26 €	94 165,09 €	
KASSAANMAKSUT													
Edustus ja hallinto	69 209,27 €	69 209,27 €	87 005,92 €	85 028,51 €	85 028,51 €	85 028,51 €	88 983,33 €	88 983,33 €	88 983,33 €	81 073,70 €	69 209,27 €	69 209,27 €	966 952,21 €
Juniorit		14 377,48 €	14 428,23 €	14 128,80 €	23 044,56 €	5 676,00 €	29 796,50 €	13 020,00 €	24 484,85 €	4 320,86 €			143 277,26 €
Varainhankinta	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	191,67 €	2 300,00 €
Muut tulot	4 333,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	433,64 €	9 103,65 €
Kassaanmaksut yhteensä	73 734,57 €	84 212,05 €	102 059,45 €	99 782,61 €	108 698,37 €	91 329,81 €	119 405,14 €	102 628,64 €	114 093,48 €	86 019,86 €	69 834,57 €	69 834,57 €	1 121 633,12 €
KASSASTAMAJSUT													
Edustus ja hallinto	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	33 302,10 €	399 625,22 €
Juniorit	4 195,31 €	6 454,32 €	6 454,32 €	7 745,18 €	7 745,18 €	5 808,89 €	9 681,48 €	6 454,32 €	6 454,32 €	6 454,32 €	5 808,89 €	5 808,89 €	79 065,40 €
Palkat (sis. sivukulut)	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	46 383,77 €	556 605,21 €
Vakuutukset	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	2 868,47 €	34 421,61 €
Autot			690,32 €			690,32 €			690,32 €			690,32 €	2 761,28 €
Rahoitusmenot	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	469,34 €	5 632,03 €
Lyhennykset	0,00 €	858,67 €	865,32 €	848,01 €	831,05 €	814,43 €	798,14 €	782,18 €	766,54 €	751,21 €	736,18 €	721,46 €	8 773,19 €
Kassastamaksut yhteensä	87 218,98 €	90 336,66 €	91 033,63 €	91 616,87 €	91 599,91 €	90 337,31 €	93 503,29 €	90 260,17 €	90 934,85 €	90 229,20 €	89 568,74 €	90 244,34 €	1 086 883,93 €
Kassa kauden lopussa	25 521,73 €	19 397,12 €	30 422,94 €	38 588,69 €	55 687,15 €	56 679,66 €	82 581,50 €	94 949,96 €	118 108,60 €	113 899,26 €	94 165,09 €	73 755,32 €	34 749,18 €