

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Talous ja tulevaisuudennäkymät -  
case: Espoon Biljardikerho ry

Joel Honkasalo, Atro Poikala  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Jooel Honkasalo & Atro Poikala

### Talous ja tulevaisuudennäkymät - case: Espoon Biljardikerho

Vuosi 2018 Sivumäärä 87

---

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Espoon Biljardikerho ry:n toimeksiannosta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää seuran taloudellisen tilanteen kehitystä ja tehdä kehitysehdotuksia tulevaisuuden varalle. Tämä toteutettiin tutkimalla kerhon tilinpäätöksiä ja budjetointia. Tulevaisuuden suunnitelmia varten laadittiin lisäksi investointilaskelmia ja skenaarioanalyysi.

Tietoperustana on kerrottu aluksi yhdistyksen toiminnasta ja siihen liittyvistä peruseriaateista. Tähän osioon sisältyy myös yhdistystä koskevia lainsäädäntöjä ja velvollisuuksia. Tämän jälkeen käydään läpi talouden suunnitteluun liittyvää teoriaa. Teoriaosuuden lopuksi tarjotaan tietoa käyttämistämme tutkimusmenetelmistä, joita olivat benchmarking, haastattelu ja kyselytutkimus.

Benchmarking-tutkimuksessa havaittiin, että Espoon Biljardikerholla ei ole selkeitä epäkohtia verrattuna muihin alan toimijoihin. Haastattelututkimuksesta saatiin tietoa, että toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää ylläpitää tai kasvattaa jäsenmäärää. Lisäksi haastattelun perusteella havaittiin, että kilpailutoiminnan ylläpitäminen on keskeinen tekijä toiminnan mielekkyyden kannalta. Kyselytutkimuksen perusteella Espoon Biljardikerhon jäsenten mielestä tärkeää on nykyinen yhteishenki ja tilojen toimivuus. Saatujen vastausten perusteella jäsenmaksujen suuruus on sopiva ja mahdolliseksi investointikohteeksi pelaajat mainitsivat pöytä- tai välinehankinnan.

Talouden ennakoitavuuden kannalta tehtiin kehitysehdotus, että budjetointia laadittaisiin enemmän toteutuneiden trendien pohjalta ja sitä tarkistettaisiin useammin. Benchmarking-tutkimuksen pohjalta vierailijamaksun laskeminen voisi olla seuralle kannattavaa, koska paikalla kävisi enemmän potentiaalisia uusia jäseniä. Lisäksi kyselytutkimuksessa ehdotettiin kannustepalkkiosta, joka annettaisiin nykyiselle jäsenelle tämän hankkiessa uuden pelaajan mukaan toimintaan. Uuden biljardipöydän hankintaa varten laskettiin investointilaskelma. Laskelmapohjaa voidaan pöytähankinnan lisäksi hyödyntää myös muiden hankintojen suunnittelussa. Toimitilavertailun perusteella tultiin johtopäätökseen, että Espoon Biljardikerhon kannattaa pitää toimintansa nykyisissä tiloissa niin pitkään kuin mahdollista.

Asiasanat: yhdistys, biljardi, tilinpäätösanalyysi, budjetointi, investointi

Laurea University of Applied Sciences  
 Laurea Leppävaara  
 Bachelor's Degree Programme in Business Management

Abstract

Joel Honkasalo & Atro Poikala

**Financial situation and future sights - case: Espoon Biljardikerho ry**

Year	2018	Pages	87
------	------	-------	----

This thesis project was carried out as an assignment for Espoon Biljardikerho ry. The main objective of the research was to analyze the association's financial situation and make suggestions for future development. The research was executed by studying the association's financial statements and budgets. Investment calculations and a scenario analysis were made for future strategies.

The theoretical part includes basic information about the functions, basic principles, essential legislation and obligations concerning associations. In addition, information about economic planning is presented. The research methods used in this thesis include benchmarking, interview and inquiry.

The benchmarking study showed that Espoon Biljardikerho does not have clear flaws compared to similar organizations in this business area. The interview showed that it is important to grow and maintain the total number of members to stay in business. In order to offer an attractive membership, the key factor is to provide regular competitive activities. According to the inquiry, team spirit and functional premises are the main benefits of Espoon Biljardikerho and the current costs of the membership are reasonable. For the most important future investment the members suggested a new billiards table or supplies.

The research showed that the budgeting should be more related to the previous trends and it could be checked more often for more accurate future predictions. Benchmarking research provided the suggestion of decreasing the visitor costs because that way potential future members could visit the club. The inquiry provided a suggestion about a reward for the member who brings in a new member. Investment calculations were made for buying a new billiards table but the same formula can also be used for planning other investments. Comparison of different premises brings a conclusion that Espoon Biljardikerho should keep their operation in their current premises as long as possible.

Keywords: association, billiards, financial statement analysis, budgeting, investment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Seuraesittely ja tutkimusasetelma.....	7
3	Teoria, tietoperusta .....	7
3.1	Yhdistystoiminnan peruseriaatteen .....	7
3.2	Yhdistyksen talous .....	9
3.2.1	Kirjanpito ja tilinpäätös.....	10
3.2.2	Verotus .....	11
3.2.3	Tilin- ja toiminnantarkastus.....	12
3.3	Talouden suunnittelu .....	13
3.3.1	Kustannuksien ryhmittely .....	13
3.3.2	Kannattavuuden tunnuslukuja .....	14
3.3.3	Katetuottolaskenta.....	15
3.3.4	Kannattavuuden edellytykset ja kehittäminen .....	17
3.4	Tilinpäätösanalyysi.....	18
3.4.1	Tunnusluvut .....	19
3.4.2	Trendit ja trendianalyysi.....	21
3.5	Budjetointi .....	21
3.5.1	Budjetointijärjestelmä .....	22
3.5.2	Budjetointimentelmät ja -tavat .....	23
3.6	Investoinnit.....	24
3.6.1	Rahan aika-arvo ja korot.....	24
3.6.2	Lukuja investoinnin arviointiin ja mittaamiseen.....	25
3.6.3	Investointiesimerkkejä .....	27
3.7	Riskienhallinta .....	29
4	Tutkimusmenetelmät.....	31
4.1	Haastattelut.....	31
4.1.1	Haastattelumenetelmät.....	31
4.1.2	Haastattelusta saadun tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta .....	32
4.2	Kyselytutkimus.....	33
4.2.1	Tutkimuskysymyksen määrittely.....	33
4.2.2	Hyvä kyselylomake .....	33
4.2.3	Vastausten luotettavuus ja analysointi.....	34
4.3	Benchmarking.....	35
5	Espoon Biljardikerhon talouden suunnittelu .....	36
5.1	Toimintaympäristön vertailuanalyysi .....	36
5.1.1	Julkiset pelipaikat Espoossa .....	37
5.1.2	Yksityiset pelipaikat pääkaupunkiseudulla .....	38

5.1.3	Vertailu Bar&Billiards Broden kanssa .....	40
5.1.4	Vertailu yksityisten paikkojen kanssa.....	41
5.2	Puheenjohtajan haastattelu.....	42
5.2.1	Haastattelukysymysten suunnittelu .....	43
5.2.2	Litterointi.....	43
5.2.3	Haastattelun kulku .....	44
5.3	Kyselytutkimus pelaajille .....	46
5.3.1	Kyselylomakkeen suunnittelu .....	46
5.3.2	Kyselyn toteuttaminen .....	47
5.3.3	Tulosten purku .....	48
5.4	Espoon Biljardikerhon tilinpäätösanalyysi .....	56
5.4.1	Kustannusten ja tulojen erittely.....	56
5.4.2	Keskeiset tunnusluvut .....	57
5.4.3	Trendianalyysi .....	59
5.5	Espoon Biljardikerhon budjetointi .....	61
5.6	Talousarvio vuodelle 2017 .....	64
5.7	Investoinnit.....	65
5.7.1	Case kaisapöydän osto.....	65
5.8	Skenaarioanalyysi - toimitilojen vaihtuminen.....	68
5.8.1	Mahdollisuus omien tilojen ostosta .....	68
5.8.2	Muutto toiseen vuokrattavaan tilaan .....	69
5.8.3	Toimitilavertailun yhteenveto .....	71
6	Yhteenveto .....	72
6.1	Tutkimuksen kulku .....	72
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	73
6.3	Tutkimusaiheen yleisyys .....	73
6.4	Tutkimusetiikka .....	73
6.5	Kehitysehdotukset ja tulevaisuuden mahdollisuudet .....	74
6.5.1	Jäsenmäärän kasvattaminen .....	74
6.5.2	Budjetoinnin kehittäminen .....	74
6.5.3	Investoinnit.....	75
6.5.4	Toimitilat .....	75
6.6	Opinnäytetyön prosessi .....	75
6.7	Hyöty toimeksiantajalle.....	76
	Lähteet .....	78
	Kuvat ..	82
	Kaaviot ..	83
	Taulukot .....	84
	Liitteet.....	85

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Espoon Biljardikerho ry:lle, jolla on Espoon Kivenlahdessa yksityinen biljardisali. Tutkimuksen taustana oli seuran tarve taloudellisen tilanteen kehittämiseen. Yhdistyksellä tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta organisaatiota, jonka tehtävänä on toteuttaa yhteistä tarkoitusta tai aatetta (Yhdistyslaki 1989/503). Tämä on suurin ero yhdistyksen ja yrityksen toiminnassa ja se teki Espoon Biljardikerhon talouden tutkimisesta mielenkiintoisen aiheen. Opinnäytetyössämme tärkeimpiä yhteyshenkilöitä olivat Espoon Biljardikerhon puheenjohtaja Joni Ahola ja varapuheenjohtaja Tuomas Komi. Aloitimme tutkimuksen lokakuussa 2017, jolloin toimeksiannosta sovittiin Aholan kanssa. Lähtötietoina meille toimitettiin Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstiedot vuosien 2011-2016 ajalta.

Opinnäytetyömme jakautuu teoriaosuuteen, tutkimusvaiheeseen ja yhteenvedon. Teoriaosuudessa käymme aluksi läpi yhdistystoimintaan liittyviä käytäntöjä, lakeja ja taloudenhoitoon kuuluvia velvoitteita. Seuraavaksi kerromme talouden suunnitteluun liittyvistä perusasioista ja niiden mittaamisesta. Tämän pohjalta esittelemme teoriaa tilinpäätösanalyysistä ja siihen kuuluvista tunnusluvuista. Seuraavaksi perehdymme erilaisiin budjetointijärjestelmiin ja -menetelmiin. Pohjataksemme mahdollisia tulevaisuuden hankintoja, tutkimme investointeihin liittyvää teoriaa ja rahan aika-arvon vaikutusta. Teoriaosuuden lopuksi käymme läpi myös riskienhallinnan perusteita. Edellä mainituissa aihealueissa käytämme lähteinä monipuolisesti kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Teorian jälkeen kerrotaan työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä, jonka jälkeen siirrytään varsinaisen tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimusvaihe alkaa toimintaympäristön vertailulla, jossa käymme läpi muita saman alan toimijoita sekä tarkastelemme eroavaisuuksia näiden ja Espoon Biljardikerhon välillä. Seuraavaksi kerromme tekemästämme haastattelu- ja kyselytutkimuksesta sekä näiden pohjalta tehdyistä havainnoista. Tämän jälkeen analysoimme Espoon Biljardikerhon taloustilanteen kehitystä saatujen tilinpäätöstietojen perusteella ja tarkastelemme seuran budjetointia. Sitten havainnollistamme ajan mittaan tapahtuneita muutoksia trendianalyysin avulla ja esitämme lisäksi budjettiin liittyen oman talousarviomme. Seuraavaksi pohjaamme mahdollista tulevaisuuden hankintaa esittämällä investointilaskelman uuden biljardipöydän ostamisesta. Tutkimusvaiheen lopussa käymme läpi skenaarioanalyysiä tilanteesta, jossa Espoon Biljardikerho siirtyisi toisiin toimitiloihin.

Viimeisessä kappaleessa teemme yhteenvedon, jossa käymme läpi tutkimuksen kulkua, etiikkaa, omaperäisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi tuomme esille tiivistetysti tutkimusvaiheen tulokset ja havainnot. Kerromme myös opinnäytetyön prosessista, johon sisältyy omat näkemyksemme työn etenemisen suhteen. Lopuksi tuomme esiin hyötyjä, joita toimeksiantaja voi tämän tutkimuksen avulla saavuttaa.

## 2 Seuraesittely ja tutkimusasetelma

Espoon Biljardikerho eli EBK on vuonna 1980 perustettu biljardin parissa toimiva rekisteröity yhdistys. Vuosien varrella seuratoimintaa on ollut Espoon Olarissa, Perkkaalla, Kuitinmäessä, Kivenlahdessa ja Matinkylässä, jonka jälkeen tuli mahdollisuus omien toimitilojen vuokraamiseen. Vuonna 2011 Espoon Biljardikerho siirtyi viimeisimpään sijaintiinsa yksityiselle klubille Espoon Kivenlahteen. Seuran tilat ovat suuruudeltaan 350 neliometriä ja sisältävät 11 biljardi-pöytää. Toiminta perustuu kiinteään 60 euron kuukausimaksuun, jolla jäsen saa ympärivuorokautisen pelioikeuden. Seuran tiloissa järjestetään aktiivisesti sekä seuran sisäisiä että kaikille avoimia kilpailuja. (Espoon Biljardikerho 2017.)

Suomen laajuisella tasolla biljardin toiminnasta ja kehityksestä on päävastuussa Suomen Biljardiliitto ry. Liitossa on mukana Espoon Biljardikerho mukaan lukien yhteensä noin 100 jäsen-seuraa, joihin kuuluu yhteensä noin 8 000 jäsentä. Kaikki biljardin harrastajat eivät ole mukana seuratoiminnassa ja Suomen mittakaavassa aktiivisia biljardin harrastajia arvioidaan olevan yhteensä noin 15 000-20 000. Tämän lisäksi on vielä huomattavasti enemmän satunnaisesti pelaavia henkilöitä, joiden tarkkaa määrää on mahdoton arvioida. Kilpailutoiminta Suomessa jakautuu Suomen Biljardiliiton järjestämiin ranking-kilpailuihin, aluekohtaisiin kilpailuihin tai sarjoihin ja yksittäisten salien tai seurojen järjestämiin kilpailuihin. Suomessa on vuosittain reilu 1 000 pelaajaa, jotka pelaavat kilpailulisenssin alaisina Suomen Biljardiliiton järjestämissä ranking-kilpailuissa. Tämän lisäksi eri seurat järjestävät kaupunki- tai aluekohtaisia sarjoja, joihin osallistuu vuodessa noin 3 000 pelaajaa. (Suomen Biljardiliitto 2017.)

## 3 Teoria, tietoperusta

### 3.1 Yhdistystoiminnan peruseriaatteet

Yhdistystoiminnan tarkoituksena on tukea tiettyä ennalta määrättyä aatetta tai tarkoitusta, jonka perustajat päättävät. Perustaminen ei vaadi erillistä lupaa ja yhdistyksen toiminnan voi vapaasti järjestää halutulla jäsenten hyväksymällä tavalla. Yhdistymisvapaudesta huolimatta yhdistyksen perustaminen ei ole aivan täysin rajoittamatonta. Yhdistys ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen, joten yleistä järjestystä tai turvallisuutta vaarantava toiminta on kiellettyä. Esimerkiksi rikolliseen toimintaan perustuvaa yhdistystä ei voi perustaa. Joissakin tapauksissa yhdistyksen toiminta saattaa vaatia erillistä lupaa, kuten esimerkiksi ampumayhdistyksessä. Yhdistyksen voi tunnistaa siitä, että siinä on vähintään kolme jäsentä, yhteinen aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Yhdistyksestä voi käyttää muitakin nimityksiä, esimerkiksi kerho, seura, klubi tai liitto. Jäsenenä voi olla sekä ihmisiä että muita yhdistyksiä ja koostumuksen perusteella voidaan puhua eri asteisista yhdistyksistä. En-

simmäisen asteen yhdistys koostuu ihmisistä, toisen asteen yhdistys koostuu ensimmäisen asteen yhdistyksistä, kolmannen asteen yhdistys koostuu toisen asteen yhdistyksistä ja niin edelleen. (Loimu 2010, 21-25; Yhdistyslaki 1989/503.)

Yleisimpiä yhdistyksiä ovat esimerkiksi poliittiset puolueet, ammattiliitot tai urheilu- ja harrastusyhdistykset. Pääajatuksena toiminnalla on se, että organisointi ja päätöksenteko ovat helpompaa ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen sujuu paremmin yhdistyksenä kuin yksittäisten jäsenten henkilökohtaisella toiminnalla. Esimerkiksi politiikassa saman aatteen parissa toimiva joukko saa helpommin sanansa kuuluviin ja heillä on selvästi suurempi mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Harrastustoiminnassa voidaan yksittäisiltä jäseniltä veloittaa kohtuullista jäsenmaksua, jonka avulla voidaan tehdä suurempia investointeja, kuten toimitilojen vuokraamista tai välineiden ostamista ilman, että jäseniltä vaaditaan suuria henkilökohtaisia riskeitä. Toiminnan luonteen tulee olla yhteisen aatteen edistäminen ja Yhdistystoimintalaki 1. luvun 2 § sanookin, että ”tämä laki ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen”. Yhdistystoiminta ei siis sellaisenaan saa tuottaa liikevoittoa jäsenilleen, mutta tavoitteena voi kuitenkin olla välillisesti taloudellisen edun saaminen, esimerkiksi ammattiliiton pyrkiessä nostamaan jäsentensä palkkoja alallaan. (Loimu 2010, 24.)

Yhdistyksen perustaminen on erittäin vapaamuotoista silloin kun sitä ei vielä rekisteröidä. Tässä on vain häilyvä raja, onko kyseessä ylipäänsä yhdistys. Esimerkiksi pienimuotoiset urheiluryhmät tai vastaavat eivät välttämättä miellä itseään yhdistyksiksi, vaikka periaatteessa täyttäisivätkin kaikki tunnusmerkit. Yleensä tämä tieto ei ole välttämätön, ellei johonkin oikeusistuntoon liittyen ole tarvittavaa määrittää kyseisen ryhmän luonnetta. (Loimu 2010, 26.)

Kun tarkoituksena on yhdistyksen rekisteröinti, on tehtävä yhdistyslain mukaiset toimenpiteet. Perustamisilmoitukseen vaaditaan päivättävä perustamiskirja, jonka allekirjoittaa kolme luonnollista henkilöä, jotka ovat vähintään 15 vuotta vanhoja. Tämän mukaan tulee liitteeksi yhdistyksen säännöt, jossa Yhdistyslain 1. luvun 8 §:n mukaan täytyä esiintyä seuraavat asiat:

- Yhdistyksen nimi, jonka täytyy antaa oikeaa kuvaa toiminnasta
- Yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
- Toiminnan tarkoitus ja toimintamuodot, selkeä kuvaus yhdistyksen päämäärästä
- Jäsenen velvollisuudet jäsenmaksujen ja muiden maksujen suhteen
- Hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnantarkastajien lukumäärä ja toimikausi
- Yhdistyksen tilikausi, kesto on 12 kuukautta, mutta ei ole välttämättä kalenterivuosi
- Milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään



- Miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle
- Miten yhdistyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan

Oheisten minimivaatimusten lisäksi on suositeltavaa lisätä esimerkiksi jäseneksi hyväksymisen ehdot, jäsenten velvollisuudet toiminnassa ja menettelytapa jäsenyyden päättyessä, esimerkiksi irtisanomisaika. (Loimu 2010, 34-40; Yhdistyslaki 1989/503.)

Kun perustamisilmoitus on laadittu, sen voi lähettää Patentti- ja rekisterihallitukseen paperisena tai sähköisellä lomakkeella. Ilmoitus maksaa paperisena 150 euroa ja sähköisenä 85 euroa, mikäli sääntöjä ei ole ennakkotarkastettu. Säännöt tai sääntömuutokset on mahdollista ennakkotarkastuttaa 350 euron hintaan. Tämä on suositeltavaa lähinnä suurille liittomuotoisille yhdistyksille tai vaihtoehtoisesti yhdistyksille, joilla on erityinen syy tarkistaa sääntönsä tai toimintansa soveltuvuus yhdistyksen muodossa. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

Kun perustamisilmoitus on käsitelty ja hyväksytty, yhdistys merkitään rekisteriin ja yhdistyksen nimeen lisätään sanat rekisteröity yhdistys (ry), tai vaihtoehtoisesti ruotsiksi registrerad förening (rf). Rekisteriin merkitsemisen myötä yhdistyksestä tulee oikeuskelpoinen, eli se voi tehdä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Tehdä sitoumuksia tai sopimuksia
- Olla asianosaisena tuomioistuimessa tai muissa viranomaisissa
- Tehdä nimissään kauppoja ja omistaa kiinteää omaisuutta
- Vastaanottaa lahjoituksia
- Järjestää julkisia huvitilaisuuksia, arpajaisia tai yleisiä rahankeräyksiä

Rekisteröinnin myötä yhteisesti sovituista säännöistä tulee virallisesti sitovia. Rekisteriin merkityistä säännöistä ei saa poiketa edes yhdistyksen kokouksen yksimielisellä päätöksellä, mutta esimerkiksi toiminnan laajentumisen tai kehittymisen seurauksena voi tulla selkeä tarve tehdä sääntöihin muutoksia tai lisäyksiä. Nämä uudistukset laaditaan yhdistyksen kokouksessa ja lähetetään Patentti- ja rekisterihallitukseen samalla tavalla, kuin alkuperäinen perustamisilmoitus. (Loimu 2010, 42; Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

### 3.2 Yhdistyksen talous

Yhdistyksen hallituksen tehtävänä on hoitaa talousasioita sekä lain että yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Yhdistyksellä voi olla erikseen määritelty taloudenhoitaja, mutta taloushallinnon voi myös ulkoistaa. Lain mukaan yhdistyksen talouden velvoitteisiin kuuluu kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. Lisäksi kannattava toiminta edellyttää usein myös yhdistyksen sisäisiä talouden suunnittelutoimenpiteitä, kuten budjettien laatimista ja aikaisempien tuloksien analysointia. (Lydman ym. 2005, 14-16.)

### 3.2.1 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpitolain 1. luvun 1 §:n mukaan yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia ja kirjanpito on laadittava vuosittain noudattaen hyvää kirjanpito tapaa ja kirjanpitolain perussäännöksiä. Kaikki tulot, menot, rahoitustapahtumat ja mahdolliset siirto- ja oikaisuerät on eriteltävä ja merkitävä omille tileilleen. Kirjanpidon on oltava kahdenkertainen, eli kaikissa tapahtumissa täytyy ilmetä, mistä raha on tullut ja minne se menee. Kirjanpidossa jokaisella tilillä on debet- ja kredit-puoli, jotka kuvaavat rahan kulkusuuntaa eri suorituksissa. Esimerkiksi tavaroita ostettaessa kirjataan maksetut rahat kassatilillä kredit-puolelle, eli rahasumma vähennetään kassasta. Samalla ostot-tilille kirjataan vastaava summa debet-puolelle, eli ostojen määrä kasvaa. Näin kaikki tapahtumat merkitään vähintään kahdelle eri tilille ja rahan käyttökohteet voidaan selvittää jälkikäteen. Kaikkien merkintöjen taustalla pitää olla numeroitu tosite, jonka avulla voidaan todentaa kyseinen tapahtuma. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kuitit tai laskut. Tarvittaessa tosite voidaan tehdä itse ja allekirjoittaa varmennukseksi, esimerkiksi kioskimyyntiin liittyvissä tapahtumista, joista ei ole kuitteja. Verohallinnon (2018) mukaan "kuitissa tulee olla elinkeinoharjoittajan nimi, yhteystiedot ja y-tunnus, kuitin antamispäivämäärä ja tunnistenumero, myytyjen tavaroiden määrä ja laji sekä palvelujen laji sekä tavarosta tai palveluista suoritettu maksu arvonlisäveroineen ja verokantoinen". Säilytysvelvollisuuden perustuen kirjanpitokirjat ja tililuettelo on pidettävä tallessa kymmenen vuoden ajan tilikauden päättymisen jälkeen. Tositteet ja muu kirjanpito on säilytettävä vähintään kuusi vuotta tilikauden päättymistä seuraavan kalenterivuoden alkamisen jälkeen. (Loimu 2010, 110-111; Lydman ym. 2005, 14-16.)

Kirjanpidon perusteella laaditaan jokaiselta tilikaudelta tilinpäätös, jonka tarkoituksena on kuvata yhdistyksen taloudellista tilannetta. Tilinpäätökseen kuuluu tuloslaskelma, tase ja tarvittaessa rahoituslaskelma, mikäli kirjanpito velvollinen on yleisen edun kannalta erityisen merkittävä yhteisö. Tuloslaskelman tarkoituksena on tarjota oikea ja tarpeeksi selkeä kuva yhdistyksen tuloksesta. Siinä eritellään tilikauden ajalta yhdistyksen varallisuuden kehitystä, eli mistä rahaa on tullut ja minne sitä on mennyt. Mikäli yhdistyksen toiminta jakautuu useisiin ryhmiin, tulee niiden tuotot ja kulut eritellä joko tuloslaskelmassa tai vaihtoehtoisesti sen liitteessä. Tuloslaskelmassa tulee olla vertailun vuoksi sekä nykyisen että edellisen tilikauden tiedot. (Leppiniemi & Kykkänen 2003, 65-66; Loimu 2010, 95-95.)

Tuloslaskelman ohella on tase, joka tarkoittaa laskelmaa yhdistyksen omaisuuden ja velkojen suhteesta. Koska useissa tapauksissa käyttöomaisuuden arvo laskee ajan myötä, täytyy tätä ottaa huomioon myös taseessa. Tämän takia esimerkiksi rakennuksiin ja kalustoon tehdään poistoja ennalta määrätyn suunnitelman mukaisesti. Poistolla tarkoitetaan tietyn summan poistamista kyseisen kohteen taseeseen merkitystä arvosta. Poiston osuus riippuu siitä, kuinka kauan kyseistä kohdetta tai hyödykettä aiotaan pitää käytössä. Mikäli yritys on hankkinut 1000

euroa maksavan tietokoneen ja sille on suunniteltu esimerkiksi viiden vuoden käyttöikä, voidaan tämän arvosta tehdä vuodessa 20 % tasapoistoa. Tässä tapauksessa taseeseen merkitystä 1000 euron arvosta vähennetään joka vuosi 200 euroa ja viiden vuoden jälkeen kirjanpitoon arvoksi määritetään nolla euroa. Näin taseessa ilmoitettu omaisuuden arvo saadaan vastaamaan paremmin todellisuutta. (Talousverkko 2014.)

Tase on jaettu kahteen pääkohtaan, vastaavaa ja vastattavaa, jotka sisältävät seuraavia asioita:

#### Vastaavaa

1. Pysyvät vastaavat
  - Aineettomat hyödykkeet, kuten patentit, toimiluvat ja lisenssit
  - Aineelliset hyödykkeet, kuten rakennukset, kalusto
  - Sijoitukset, erilaiset osakkeet ja osuudet
2. Vaihtuvat vastaavat
  - Vaihto-omaisuus, eli myytäväksi tarkoitettu omaisuus
  - Lyhyt- ja pitkäaikaiset saamiset, laskutettuja asioita joista ei ole vielä saatu maksua
  - Rahat ja pankkisaamiset

#### Vastattavaa

1. Oma pääoma
  - Rahasto-osuudet
  - Edellisten tilikausien voitto/tappio
  - Tilikauden voitto/tappio
2. Vieras pääoma
  - Lyhyt- ja pitkäaikaiset lainat eriteltyinä

(Loimu 2010, 99.)

### 3.2.2 Verotus

Yhdistyksen toiminnassa on olennaista olla selvillä verotuskäytännöistä. Useimmiten rekisteröidyt yhdistykset eivät ole tuloverovelvollisia, koska niiden toiminta perustuu yleishyödyllisyyteen. Tuloverolain 3. luvun 22 §:n mukaan ”yhteisö on yleishyödyllinen, jos se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä”. Kunhan toiminta tapahtuu yhteisen hyvän edistämiseksi ilman, että hyöty kohdistuu rajoitettuun henkilöpiiriin, ei yhdistyksellä lähtökohtaisesti ole tuloverovelvollisuutta. Tästä huolimatta tuloverovapaudessa on kuitenkin rajoitteita ja myös yleishyödyllinen yhdistys joutuu maksamaan tuloveroa elinkeinotuloista ja sellaisista tuloista, joita ei käytetä yleishyödylliseen tarkoitukseen. Laissa ei suoraan määritellä, mikä

on elinkeinotuloa, mutta siinä kuitenkin mainitaan, että elinkeinotulona ei pidetä toiminnan rahoittamiseen tarkoitettua ansiotoimintaa. Yhdistys voi kuitenkin järjestää arpajaisia, huvitapahtumia, kilpailuja tai myyjäisiä, joiden avulla saadaan rahaa toiminnan jatkamiseen. Mikäli toimintaa harjoitetaan selkeästi ansiotarkoituksessa ja siitä tulee yhdistyksen jäsenille kohtuullista suurempaa etua, voi verottaja arvioida toiminnan luonnetta ja tarvittaessa tehdä päätöksen verovelvollisuudesta. (Loimu 2010, 210; Tuloverolaki 1992/1535, 3:23 §.)

### 3.2.3 Tilin- ja toiminnantarkastus

Talouden ja hallinnon tarkastusta varten on yhdistyslain 1989/503 mukaan valittava yhdistyksen kokouksessa tilintarkastaja ja/tai toiminnantarkastaja. Tilintarkastajalla tarkoitetaan tilintarkastuslain mukaista auktorisoitua luonnollista henkilöä tai yhteisöä, jolla on suoritettuna joko tilintarkastajan perustutkinto eli HT-tutkinto, yleisen edun kannalta merkittävien yritysten tilintarkastuksen erikoistumistutkinto eli KHT-tutkinto, tai julkishallinnon tai -talouden tilintarkastuksen erikoistumistutkinto eli JHT-tutkinto. Mikäli tilintarkastajana on vain yksi henkilö, tulee yhdistykseen valita myös varatilintarkastaja. Yhdistyksen on valittava tilintarkastaja, mikäli toiminnassa on sekä päättäneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä:

- taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
- palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

(Tilintarkastuslaki 2015/1141.)

Mikäli yhdistyksen ei lain perusteella tule valita tilintarkastajaa, eikä se halua sitä vapaaehtoisesti, niin tulee sen valita toiminnantarkastaja. Toiminnantarkastajana voi toimia täysi-ikäinen luonnollinen henkilö, joka ei ole konkurssissa tai jonka toimintakelpoisuutta ei ole mitenkään rajoitettu. Toiminnantarkastajana voi toimia usein esimerkiksi yhdistyksen jäsen, jolla on taloudellisten tai oikeudellisten asioiden tuntemus yhdistyksen toimintaan nähdessä tarpeellisella tasolla. Toiminnantarkastajalta vaaditaan myös riippumattomuutta tarkastettavaan asioihin, eli tarkastajalla ei esimerkiksi saa olla läheinen suhde yhdistyksen johtoon eikä tarkastuksen kohteena saa olla toimintaa, jossa tarkastaja on ollut itse mukana. Selkein ero tilintarkastajaan verrattuna on se, että toiminnantarkastajalta ei vaadita taloudellista koulutusta, tutkintoa tai kokemusta. Toiminnantarkastaja ei siis suorita tarkastusta virallisten standardien avulla, vaan tarkoituksena on yleistasolla varmistaa toiminnan asianmukaisuus. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

Tehtävänä tilintarkastajalla tai toiminnantarkastajalla on varmistaa yhdistyksen kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallitustoiminnan laillisuus sekä oikeellisuus. Tehtävään ei kuulu itse yhdis-

tystoiminnan tarkoituksen tai yleishyödyllisyyden analysointi. Tarkastaja laatii jokaiselta tilikaudelta päivätyn ja allekirjoitetun tilintarkastuskertomuksen, jossa annetaan lausunto tilinpäätöksen lainmukaisuudesta ja siitä, antaako se riittävän oikean kuvan yhdistyksen toiminnasta. Lisäksi lausunnossa mainitaan, jos tarkastuksessa on huomattu yhdistyslain tai yhdistyksen sääntöjen vastaista toimintaa. Tarkastuskertomus toimitetaan yhdistyksen kokoukselle, joka päättää tilinpäätöksen vahvistamisesta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

### 3.3 Talouden suunnittelu

Niin yritysten kuin yhdistystenkin menestyminen perustuu tulojen ja menojen oikeaan suhteeseen ja tarkoitus on aina jäädä pitkällä tähtäimellä voitolle, jotta voidaan turvata toiminnan tulevaisuuden jatkuminen. Lähtökohtana on siis aina toiminnan kannattavuus. On kuitenkin aina mahdollista, että jossain tulee yllättäviä muutoksia joko menoerien tai saatujen tulojen suhteen. Tämä voi johtaa siihen, että toiminta kääntyy tappiolliseksi ja pahimmassa tapauksessa loppuu kokonaan. Talouden suunnittelu on erittäin tärkeä osa menestyvän organisaation toimintaa, koska sen avulla voidaan seurata rahan kulkua, asettaa tavoitteita ja laatia ennusteita tulevaisuuden varalle. Joissakin tapauksissa prosessin aikana saatetaan havaita selkeitä kehittämiskohteita jollain osa-alueella. Menestyksessä ei kuitenkaan aina ole kyse organisaation omista toiminnoista, vaan myös ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa kannattavuuteen. Esimerkiksi toimialaan liittyvät muutokset ja mahdolliset kilpailijat on otettava suunnittelussa huomioon, jotta voidaan välttyä suuremmilta yllätyksiltä. Joissakin tapauksissa myös lakimuutoksilla saattaa olla suurta vaikutusta toimintaan ja tällöin on tärkeä pysyä niidenkin suhteen ajan tasalla. (Eklund & Kekkonen 2011, 9; Vilkkumaa 2005, 11-12.)

#### 3.3.1 Kustannuksien ryhmittely

Kun halutaan tehdä todenmukaisia laskelmia toiminnan kannattavuudesta, on tärkeää tehdä aluksi selvitystä kustannusten jakautumisesta. Näin voidaan seurata, meneekö johonkin tiettyyn toimintaan enemmän rahaa suhteessa muihin. Tällaisten laskelmien avulla voidaan löytää pienistä asioista kehittämisen varaa ja sitä kautta parantaa kokonaistehokkuutta. Kustannuksien ryhmittelyn avulla voidaan suorittaa erilaisia kannattavuuslaskelmia ja laatia parempia ennusteita tulevaisuutta varten. (Eklund & Kekkonen 2011, 42.)

Kustannukset voidaan aluksi jakaa muuttuviin ja kiinteisiin. Muuttuviin kustannuksiin lasketaan sellaiset kulut, jotka vaihtelevat toiminnan aktiivisuudesta riippuen. Tällaisia ovat erilaiset aine- ja tavarakustannukset, jotka kasvavat samassa suhteessa valmistettujen tai myytyjen tavaroiden määrän kanssa. Koska yhdistystoiminnassa ei välttämättä suoraan valmisteta mitään tuotteita, voivat muuttuvat kustannukset olla esimerkiksi kioskissa myytyjen välipalo-

jen hankintaan kuluneet rahat. Mikäli kioskin myynti kasvaa, myös myytävien tuotteiden hankintamenot kasvavat samassa suhteessa. Mikäli toiminnassa on mukana henkilöstöä, jolle maksetaan tulospalkkioita, myös nämä kuuluvat muuttuviin kustannuksiin. (Vilkkumaa 2005, 116.)

Kiinteät kustannukset ovat nimensä mukaisesti sellaisia kustannuksia, jotka ovat aina samalla tasolla riippumatta siitä, miten toiminnan taso vaihtelee. Kiinteät kustannukset ovat useimmiten etukäteen tiedossa ja ne perustuvat eri palveluntarjoajien kanssa tehtyihin sopimuksiin. Esimerkiksi vuokrasopimuksessa on määritetty toimitilojen sijainnin ja pinta-alan perusteella vuokran suuruus, puhelinoperaattorin kanssa on tehty sopimus Internet-yhteydestä ja vakuutusyhtiön kanssa on käyty läpi vakuutustarpeet ja sen mukaan tehty sopimus, johon on määritetty vuosimaksu. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat myös mahdolliset henkilöstön kiinteät kuukausipalkat. (Eklund & Kekkonen 2011, 43-44.)

### 3.3.2 Kannattavuuden tunnuslukuja

Yrityksen tai yhdistyksen kannattavuus lähtee aina liikkeelle kokonaistuotosta, johon sisältyy myyntituotto eli liikevaihto, mahdolliset vuokratuotot, pääomatuotot ja muut rahanlähteet, kuten korkotulot tai osingot. Voiton tekeminen edellyttää aina sitä, että kokonaistuoton määrä ylittää kokonaiskustannusten määrän. Yhdistyksen tapauksessa tuottoja voivat olla jäsenmaksut ja muut sääntöjen edellyttämät maksut, erilaisista tapahtumista tai myynnistä kerätyt tuotot ja mahdolliset avustukset tilikauden ajalta. Kokonaistuotto ilmoitetaan aina ilman veroja, koska ne huomioidaan myöhemmässä vaiheessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 63; Vilkkumaa 2005, 120.)

Toiminnan kokonaistulos saadaan vähentämällä kokonaistuottojen määrästä tilikauden ajalta kaikki tuotteiden hankintaan liittyvät kustannukset eli muuttuvat kustannukset ja myös kiinteät kustannukset, johon lasketaan myös mahdolliset poistot, korkomenot ja verot. Käytännössä tuotoista vähennetään kaikki liiketoimintaan liittyvät kustannukset. Tästä jää jäljelle kokonaistulos eli tilikauden tulos, joka kertoo, kuinka paljon tuotoista jää nettona omistajalle. Kokonaistulos on käytännöllinen tunnusluku yrityksen sisäisen toiminnan suunnittelussa, koska satunnaiset menoerät saattavat aiheuttaa suuria muutoksia käteen jäävään loppusummaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Liiketulos on tunnusluku, joka lasketaan vähentämällä liikevaihdosta liiketoiminnan kustannukset, eli kaikki muuttuvat ja kiinteät kulut, mukaan lukien poistot. Liiketulos kertoo, kuinka paljon liiketoiminta itsessään tuottaa voittoa, ottamatta huomioon toiminnan rahoitustapaa, sen kustannuksia tai verojen määrää. Koska rahoituskuluja ei ole huomioitu, tämän

tunnusluvun avulla voidaan seurata oman yrityksen kehitystä puhtaasti operatiivisesta näkökulmasta ja tehdä myös vertailua muiden saman toimialan yritysten kanssa. (Vilkkumaa 2005, 120.)

Käyttökate on lähes samankaltainen tunnusluku kuin liiketulos, mutta se ei ota huomioon poistoja tai arvonalentumisia. Tämän avulla voidaan laskea varsinaisen liiketoiminnan tuotto, kun siitä on vähennetty ainoastaan toimintakulut, eli muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Käyttökäteen seurannan avulla voidaan tutkia oman toiminnan kehitystä ja sitä voidaan käyttää myös toimialojen välisessä vertailussa. Sen avulla voidaan myös suunnitella ennakkoon, kuinka paljon rahaa jää käytettäväksi voitonjakoon ja muihin menoihin. (Eklund & Kekkonen 2011, 64; Balanceconsulting 2017.)

Myyntikate tarkoittaa sitä osaa myyntituotosta, joka jää jäljelle, kun siitä vähennetään tuotannon tai hankinnan kaikki kustannukset. Käytännössä siis myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset. Tästä tunnusluvusta käytetään yleisesti myös termiä katetuotto. Tunnusluku sopii erityisen hyvin tuotekohtaisen kannattavuuden laskemiseen ja niiden keskenään vertailuun. Sen avulla voidaan myös laskea tuotekohtaista hinnoittelua. (Balanceconsulting 2017.)

### 3.3.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskennalla saadaan kuvaa yrityksen tuloista ja menoista ja niistä saatujen tietojen avulla voidaan arvioida kannattavuutta määrättyllä aikavälillä. Laskelmalla voidaan myös verrata eri tuotteiden tai osastojen kannattavuutta keskenään. Sama laskukaava soveltuu aikaisemman toiminnan analysointiin ja tulevaisuuden suunnittelun tekemiseen. Menetelmän luotettavuutta voi parantaa tekemällä tarkkaa taustatyötä liittyen siihen, miten kulut todellisuudessa jakautuvat. Kokonaisuudessa katetuottolaskenta tarjoaa hyvän rungon oman toiminnan kehittämiseen ja päätöksenteon tukemiseen. (Eklund & Kekkonen 2011, 64; Vilkkumaa 2005, 119.)

Liikevaihto	
- Muuttuvat kustannukset	
=Katetuotto	
-Kiinteät kustannukset	
= Tulos	

Kuva 1: Katetuottolaskenta (Eklund & Kekkonen 2011, 65.)

Katetuottolaskennan prosessi lähtee liikkeelle liikevaihdosta, eli myynnin määrästä. Tässä voidaan tilanteen mukaan laskea yrityksen koko myynti yhteensä tai vaihtoehtoisesti tietyn tuotteen tai osaston myynti. Laskelmassa käytettävä myyntimäärä riippuu täysin tilanteesta

ja tavoitteista. Kun liikevaihdosta vähennetään sen valmistukseen tai hankintaan kuluneet rahat eli muuttuvat kustannukset, saadaan tulokseksi myyntikatteen määrä eli katetuotto. Tämä on erittäin käytännöllinen tunnusluku sekä kannattavuuden seurannassa että suunnittelussa. Jos laskelmassa käytetyn tuotteen hankintaan kuuluu muitakin kustannuksia, voidaan nekin eritellä laskelmaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 65-66.)

Mikäli tarkastellaan koko liiketoiminnan kannattavuutta, voidaan katetuoton määrästä vähentää vielä toiminnan kiinteät kustannukset, jolloin saadaan yrityksen tuloksen määrä. Kun tulokseksi saatu summa on positiivinen, voidaan liiketoimintaa pitää voitollisena. Toiminnalle voidaan kuitenkin määrittää jokin voittotavoite, eli tietty vähimmäismäärä saatujen voittojen suhteen. Jos katetuotto riittää kattamaan yhteensä kaikki kiinteät kustannukset ja etukäteen asetetun voittotavoitteen, on kannattavuustavoite toteutunut. Oheisessa esimerkissä yrityksen liikevaihto on 200 000 euroa ja myytävien tuotteiden hankintakulut 140 000 euroa. Kiinteistä kustannuksista kertyy yhteensä 45 000 euroa. Toiminnalle on lisäksi asetettu voittotavoite 10 000 euroa, joka lasketaan mukaan kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskelma näyttää tällaiselta:

Liikevaihto	200 000
- Muuttuvat kustannukset	- 140 000
= Katetuotto	= 60 000
- Kiinteät kustannukset	- 55 000
= Tulos	= 5 000

Toiminnasta jää tulosta 5 000 euroa, kun kuluissa on jo otettu huomioon 10 000 euron voittotavoite. Toimintaa voidaan siis laskelman perusteella pitää kannattavana. (Eklund & Kekkonen 2011, 65.)

Katuottolaskelman koostumus riippuu paljon siitä, mitä tietoa sen avulla on tarkoitus saada. Mikäli kyseessä on suuri tuotantoyritys, on kannattavaa laskea tarkasti tuotekohtaista kannattavuutta. Mikäli tuotantolinjasta löytyy jonkin tuotteen kohdalta pienikin epäkohta, jonka korjaamalla saadaan vähennettyä kuluja esimerkiksi yhden prosentin verran, tulee siitäkin pitkällä tähtäimellä suuri säästö yritykselle. Yhdistyksen tapauksessa tilanne on erilainen, koska myynti saattaa olla vain pienimuotoista kioskitoimintaa. Prosessiin ei silloin useimmiten kuulu minkään tuotteen valmistaminen, vaan myytävät hyödykkeet ostetaan valmiina. Siinä tapauksessa erillisiä raaka-ainekustannuksia ei ole. Tällöin saattaa olla paras vaihtoehto tarkastella myyntiä kokonaisuudessaan ja mahdolliset tuotekohtaiset huomiot on melko helppo tehdä ilman erillisiä laskelmia. (Eklund & Kekkonen 2011, 64-65.)



### 3.3.4 Kannattavuuden edellytykset ja kehittäminen

Katetuottolaskennan merkitys korostuu monipuolisten käyttötarkoitusten avulla. Laskennan tarjoamat euromääräiset tulokset antavat peruskäsitystä nykytilanteesta, mutta esimerkiksi laajenevassa toiminnassa aikaisemmat euroina esitetyt tulokset eivät ole vertailukelpoisia, mikäli tuotantomäärä eli volyyymi on kasvanut selkeästi. Lisäksi muihin yrityksiin vertaaminen on turhaa, mikäli puhutaan eri kokoisista toimijoista. Nämä ongelmat johtuvat siitä, että suurempi tuotannon määrä vaatii usein myös enemmän liiketilaa ja näin myös kiinteitä kustannuksia on enemmän. Suurempi toimija tarvitsee siis määrältään paljon enemmän katetuottoa päästäkseen voiton puolelle. Jotta katetuottolaskelmaa voi käyttää tehokkaimmin hyväksi, tarvitaan erilaisia laskukaavoja, joiden avulla analysointi tarjoaa parempaa tietoa. Erilaisten tunnuslukujen avulla voidaan saada tuotettua paljon havainnollistavaa, hyödyllistä ja käyttökelpoista dataa, jonka avulla mitataan kehitystä ja kannattavuuden perusedellytyksiä. (Eklund & Kekkonen 2011, 67.)

Jo pelkästään katetuotosta saadaan paljon monikäyttöisempi tunnusluku, kun sitä ilmaistaan euromääräisen summan sijaan prosenttilukuna. Katetuottoprosentti kertoo tarkasti myynnin ja muuttuvien kulujen suhteen, eikä tuotannon määrän kasvu välttämättä aiheuta kovin suuria muutoksia tähän tunnuslukuun. Katetuottoprosentilla voidaan havainnollistaa, onko tietyn tuotteen myynnistä tullut pitkällä tähtäimellä kannattavampaa, vai onko tuottoa tullut suhteessa aikaisempaa vähemmän. Tämä on käyttökelpoinen tieto, koska se ei huomioi mahdollista kiinteiden kulujen muutosta, vaan keskittyy juuri halutun kohteen kannattavuuteen. Prosenttiluvun avulla on myös paljon helpompaa vertailla omaa toimintaa muihin saman alan toimijoihin. Katetuottoprosentti lasketaan oheisella kaavalla:

$$\text{katetuotto\%} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{myyntituotot}} \times 100$$

(Eklund & Kekkonen 2011, 67.)

Katetuottolaskennan esimerkissä yritykselle tuli liikevaihtoa 200 000 euroa, josta jäi katetuottoa 60 000 euroa. Laskukaavan mukaan katetuottoprosentti on 30 %, eli jokaisesta eurosta jää 30 senttiä käytettäväksi kiinteitä kuluja varten.

$$\text{katetuotto\%} = \frac{60\,000}{200\,000} \times 100 = 30$$

Yrityksen tavoitteet toiminnan suhteen vaihtelevat paljon tilanteen mukaan ja käsitys kannattavasta toiminnasta voi olla eri toimijoilla hyvinkin erilainen. Tärkein lähtökohta on kuitenkin yksinkertaisesti se, että myyntituotoilla saadaan kaikki liiketoiminnan kustannukset maksettua. Liikevaihdon on siis riitettävä raaka-aine- ja hankintakulujen lisäksi myös kiinteiden kus-

tannusten kattamiseen. Erittäin tärkeä tunnusluku talouden suunnittelussa on toiminnan kriittinen piste (KRP). Tämä ilmaisee euroina sen määrän, minkä verran on saatava myyntituottoa, jotta kokonaistulos olisi nolla. Kriittinen piste lasketaan oheisen kaavan mukaisesti:

$$\text{kriittinen piste (KRP)} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto\%}} \times 100$$

(Vilkkumaa 2005, 122.)

Esimerkitapauksessa kiinteitä kustannuksia oli 45 000 euroa ja yritykselle laskettiin katetuottoprosentti 30 %. Kyseisellä yrityksellä on kriittinen piste 150 000 euroa, eli mikäli myynti laskee alle tämän määrän, tuotot eivät enää riitä kattamaan kaikkia kiinteitä kuluja. Tämän tunnusluvun avulla voidaan hyvin havainnollistaa sitä, milloin myynnin määrä alkaa olla huolestuttavalla tasolla ja käyttää tietoa apuna riskienhallinnassa. Näin voidaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ryhtyä toimenpiteisiin myynnin parantamiseksi.

$$\text{kriittinen piste (KRP)} = \frac{45\,000}{30} \times 100 = 150\,000$$

Kun kriittinen piste on laskettu, on hyvä tiedostaa, kuinka lähellä se on omia nykyisiä myyntituottoja. Tähän käytetään tunnuslukua varmuusmarginaali, joka tarkoittaa nykyisten myyntien ja kriittisen pisteen erotusta. Näin saadaan tietää, minkä verran myynnin on mahdollista laskea ennen kuin toiminta kääntyy tappiolliseksi. Tilanteesta riippuen voidaan tiedostaa, kuinka paljon myyntiä on lisättävä, jotta päästään takaisin voiton puolelle. Tarvittaessa tämä tunnusluku voidaan ilmoittaa myös prosenttina. Varmuusmarginaalia voidaan laskea oheisten kaavojen avulla:

$$\text{varmuusmarginaali} = \text{myyntituotot} - \text{KRP}$$

$$\text{varmuusmarginaali\%} = \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{myyntituotot}} \times 100$$

(Eklund & Kekkonen, 2011, 69-70; Vilkkumaa 2005, 123.)

Esimerkitapauksessa myynnin määrä on 200 000 euroa ja kriittinen piste 150 000 euroa. Myynti voi siis laskea 50 000 euroa tai 25 prosenttia ennen kuin se lakkaa tuottamasta voittoa.

$$\text{varmuusmarginaali} = 200\,000 - 150\,000 = 50\,000$$

$$\text{varmuusmarginaali\%} = \frac{50\,000}{200\,000} \times 100 = 25\%$$

### 3.4 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan yrityksen, yhdistyksen tai muun organisaation toiminnan tarkastelua taloudellisesta näkökulmasta. Taustatietoina käytetään tilinpäätöstietoja, joiden avulla voidaan mitata sekä nykytilannetta että toiminnan kehittymistä. Kokonaisvaltaisen analyysin avulla voidaan myös luoda ennusteita toiminnan tulevaisuudelle. Toiminnan tulok-

sen tarkastelu antaa kuvaa tuottojen ja kustannusten rakentumisesta ja näin parantaa käsitystä kannattavuudesta. Kun tilinpäätösanalyysi suoritetaan mahdollisimman kattavasti, yhdistyy siinä omien taloustietojen ja myös toimialatietojen selvittäminen. Tilinpäätösanalyysin tärkeimmät käyttäjät ovat yrityksen sisältä omistajat, johto ja työntekijät. Lisäksi sitä käyttävät myös esimerkiksi sijoittajat, rahoittajat, analyytikot, asiakkaat tai jotkut viranomaiset. (Niskanen & Niskanen 2004, 8-13)

### 3.4.1 Tunnusluvut

Tilinpäätösanalyysin pohjalta laskettujen tunnuslukujen tarkoitus on mitata organisaation taloudellista suorituskykyä. Tunnusluvut jaotellaan yleisesti kolmeen ryhmään: kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin. Tyypillisesti tunnusluvut esitetään suhdelukumuotoisesti, joka tarkoittaa sitä, että jokin tilinpäätöksen erä suhteutetaan johonkin toiseen tilinpäätöserään. Tunnusluvut voidaan esittää sekä prosentti- että lukumuotoisesti. Tunnuslukujen toimivuutta voi mitata kahdella asialla. Toinen näistä on kyseisen tunnusluvun sopevuus sille tarkoitettun ominaisuuden mittaamiseen ja toinen on valideiteetti, eli keskimäärin oikeiden tulosten saaminen. Analyysin kannalta on myös erittäin keskeistä, että tunnuslukuja arvioidaan oikein. Esimerkiksi yhden organisaation yhden vuoden tietoihin pohjautuva vertailu ei ole luotettavaa, vaan tuloksia tulee seurata useamman tilikauden ajalta. (Niskanen & Niskanen 2014, 110-111.)

Kannattavuutta tutkittaessa selkeimpiä indikaattoreita ovat liiketulos ja nettotulos. Kannattavuutta voidaan tutkia koko yrityksen tasolla, mutta vaihtoehtoisesti kohteeksi voidaan ottaa joku osasto. Osastokohtaisen analyysin ongelmana on kuitenkin monesti se, että tulosityksiköistä saatavaa tietoa ei ole sisällytetty lainkaan tilinpäätökseen tai informaatio on muuten puutteellista. Tilinpäätöksessä olevan liiketuloksen pohjalta voidaan laskea liikevoittoprosentti, joka on yksi käytetyimpiä kannattavuuden tunnuslukuja. Liikevoittoprosentti saadaan laskettua seuraavalla kaavalla:

$$\text{Liikevoitto\%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100 \%$$

Tämä tunnusluku sopii pääsääntöisesti vain yksittäisen yrityksen kehityksen seurantaan, mutta tapauskohtaisesti sitä voi käyttää myös toimialan sisäiseen vertailuun. (Kallunki & Kytönen 2002, 78-80; Niskanen & Niskanen 2014, 112-113.)

Maksuvalmiuden tunnuslukujen tavoitteena on mitata organisaation kykyä selviytyä lyhyen aikavälin yllättävistä maksuista sekä erääntyvistä velvoitteista. Maksuvalmiutta mittaavien tunnuslukujen laskennassa tulee tietää yrityksen käyttöpääoma, johon kuuluu yrityksen erilaiset

varastot ja rahoitusomaisuus. Rahoitusomaisuuteen kuuluvat myyntisaatavat, tilillä olevat likvidit varat ja arvopaperit. Keskeisimmät maksuvalmiuden mittarit ovat current ratio ja quick ratio. Current ratio saadaan laskettua kaavalla:

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{vaihto} - \text{omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Kyseinen tunnusluku on useassa tilanteessa hyvä mittari kuvaamaan yrityksen maksuvalmiutta. Current ratiossa esiintyy kuitenkin yksi ongelma suhdelukumuotoisuutensa vuoksi. Jos esimerkiksi yrityksen rahoitus- ja vaihto-omaisuus on 100 000 euroa ja lyhytaikaiset velat 50 000, niin current ratiion arvo 2,0. Yritys kasvattaa osto- ja myyntisaamisiaan 10 000 eurolla, joka tarkoittaa sitä, että lyhytaikaiset velat nousevat 60 000 euroon ja uusi arvo tunnusluvulle on 1,7. Pelkästään tunnuslukua tutkimalla näyttää, että yrityksen maksuvalmius on huonontunut, vaikka todellisuudessa tilanne ei ole näin. Ohjearvot current ratiolle ovat: yli 2,0 on hyvä, 1-2 on tyydyttävä ja alle 1 on heikko. Quick ratio lasketaan seuraavasti:

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

Current ratiosta poiketen quick ratiossa ei huomioida vaihto-omaisuutta, koska luvun tavoitteena on mitata nopeasti realisoitavaa omaisuutta. Tämä tarkoittaa, että luku mittaa paremmin lyhytaikaisempaa maksukykyä. Molempien tunnuslukujen heikkous on se, että ne mittaavat arvon vain yhdellä ajan hetkellä, jonka vuoksi kyseisiä mittareita on helppo manipuloida, esimerkiksi tilinpäätösotot saattavat vääristää arvoja tilinpäätöspäivinä. Ohjearvot quick ratiolle ovat: yli 1,0 on hyvä, 0,5-1,0 on tyydyttävä ja alle 0,5 on heikko. (Kallunki & Kytönen 2002, 85-88; Niskanen & Niskanen 2014, 117-121.)

Vakavaraisuuden tunnuslukuja voi ajatella vastakohtana maksuvalmiuden mittareille, koska ne kertovat yrityksen kyvystä selvitä pitkäaikaisista sitoumuksistaan. Omavaraisuusaste on yksi vakavaraisuuden esittämisen tärkeimpiä tunnuslukuja. Omavaraisuusaste voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}} \times 100 \%$$

Tunnusluku kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta, mitä suurempi saatu luku on, sitä vähemmän yrityksellä on velkaa. Mittarina omavaraisuusaste saattaa olla huono, koska jotkut yritykset käyttävät tarkoituksella lainarahaa velan vipuvaikutuksen vuoksi. Velan vipuvaikutuksella tarkoitetaan, että yrityksen on kannattavaa ottaa lainaa, mikäli se saa sillä suurempaa tuottoa kuin lainan korko on. Tunnusluvulle on asetettu seuraavat ohjearvot: yli 40 % on hyvä, 20-40 % on tyydyttävä ja alle 20 % on heikko. (Kallunki & Kytönen 2002, 80-81; Niskanen & Niskanen 2014, 130-131.)

### 3.4.2 Trendit ja trendianalyysi

Tunnuslukuanalyysin lisäksi voidaan saada syvempää tietämystä toiminnasta tarkastelemalla pidemmän aikavälin tilinpäätöstietoja ja niiden muutoksia vuosien varrella. Tällaista ajallisen kehityksen analysointia kutsutaan trendianalyysiksi. Tämän menetelmän avulla voidaan selvittää, onko luvuissa esiintynyt selkeitä vaihteluja valitun ajanjakson aikana. Lisäksi voidaan tarkastella, onko jokin luku kehittynyt eri suhteessa muihin nähden, esimerkiksi onko yrityksen velkaantuneisuus kasvanut olennaisesti. Trendianalyysiä voidaan tehdä tilinpäätöksen ja taseen arvoista sekä eri kaavoilla lasketuista tunnusluvuista. (Niskanen & Niskanen 2004, 96.)

Kokonaisuuden analysoinnin helpottamiseksi voi olla kannattavaa tutkia suhteellisia muutoksia absoluuttisten lukujen sijaan. Tällöin voidaan muuttaa tutkittavan ajanjakson arvot prosentteiksi siten, että varhaisimmiksi arvoiksi laitetaan 100 %. Seuraavia arvoja suhteutetaan aina ensimmäisen vuoden arvoon ja näin saadaan kuvattua selkeästi lukujen kehittymistä valitulla aikavälillä. Oheisessa taulukossa on esimerkki trendianalyysin käyttämisestä tilinpäätökseen kuuluvassa tuloslaskelmassa:

	2016	2015	2014	2013
<b>Liikevaihto</b>	227 000	189 000	171 000	150 000
<b>Liiketoimintakulut</b>	160 000	145 000	135 000	125 000
<b>Tilikauden tulos</b>	67 000	44 000	36 000	25 000
<b>Trendianalyysi:</b>				
<b>Liikevaihto</b>	151 %	126 %	114 %	100 %
<b>Liiketoimintakulut</b>	128 %	116 %	108 %	100 %
<b>Tilikauden tulos</b>	268 %	176 %	144 %	100 %

Taulukko 1: Kuvitteellisen yrityksen trendianalyysi (pohjautuu Niskanen & Niskanen 2004, 98.)

Taulukosta voidaan havaita, että liikevaihdon trendi on ollut tasaisesti kasvava tarkasteluvälillä. Kulut ovat nousseet tasaisesti, mutta suhteessa vähemmän kuin liikevaihto. Tästä johtuen yrityksen tulos on parantunut merkittävästi.

### 3.5 Budjetointi

Budjetointi ei ole lainsäädännön edellyttämää, mutta sen toteuttaminen on kuitenkin erittäin suositeltavaa. Päätarkoituksena budjetoinnille on se, että pystytään suunnittelemaan tulevaisuuden näkymiä ja tekemään sen pohjalta ennustuksia. Budjetin voi tavallaan mieltää tulevaisuuden suunnitelmien yhteenvedoksi. Siinä olevat laskelmat tulisi perustaa tavoitteisiin, joita odotetaan tavoitettavan. Tavoitteita voi olla esimerkiksi kustannuksien vähentäminen tai

myynnin kasvattaminen. Budjetista tehdään usein erilaisia vaihtoehtoja, joita verrataan ta-  
loudelliseen tulokseen. Vertailun pohjalta paras vaihtoehto voidaan ottaa käyttöön. Kun bud-  
jettikausi on päättynyt, niin todellisia lukuja verrataan suunnitelmaan. Näistä tehtävässä ver-  
tailussa budjetointi ja toteuma laitetaan kahteen ensimmäiseen sarakkeeseen. Seuraavaan  
sarakkeeseen tulee poikkeama näiden välillä ja usein lisätään vielä neljäs sarake kuvaamaan  
poikkeaman prosentuaalista osuutta. Havaintojen perusteella voidaan kehittää tulevaisuuden  
budjetointia ja siten tehdä entistä tarkempia ennusteita. (Andersson, Ekström & Gabriellson  
2001, 28-31.)

Budjetti laaditaan aina tietyn pituiseksi ajan jaksoksi, jota kutsutaan budjettikaudeksi.  
Yleensä kauden pituus on kokonainen vuosi ja siinä käytetään yrityksen tilivuotta. Jos yrityk-  
sen toiminta keskittyy lyhyempään aikaväliin, voidaan budjetti laatia lyhyemmäksi jaksoksi.  
Budjetti jaetaan seurannan helpottamiseksi usein kuukausiin tai vuosineljänneksiin. Kun koko  
vuoden budjetti esitetään kuukausissa, niin luvut jaetaan kahdellatoista, jolloin saadaan kuu-  
kausikohtaiset suunnitelmat. Tähän on syytä tehdä poikkeus, jos suurin osa tuloista perustuu  
jollekin tietylle kaudelle, esimerkiksi yrityksellä, joka myy talviurheiluvälineitä. Kun budjettia  
jaetaan osiin, niin budjettipoikkeamat kirjataan ylös valitun ajanjakson lisäksi myös kumula-  
tiivisesti alkaen budjettikauden alusta. (Andersson ym. 2001, 36-37.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty kuvitteellisen jäätelökioskin budjetti ja toteuma. Budjetti-  
kaudeksi on valittu kesäkuusi, jonka kioski on auki (kesäkuu-elokuu).

<i>Jannen jäätelökioskin budjetti ja toteuma (1.6.2017-31.8.2017)</i>				
Kohta	Budjetti	Toteuma	Poikkeama	Poikkeama-%
<b>Tuotot</b>				
Myynti jäätelö	7700	7923	223	2,8 %
Myynti muut tuotteet	6500	6735	235	3,5 %
Liikevaihto yhteensä	14200	14658	458	3,1 %
<b>Kulut</b>				
Raaka-aineet	2200	2352	152	6,5 %
Palkat	6300	6500	200	3,1 %
Vuokra	3000	2800	-200	-7,1 %
Sähkö	350	315	-35	-11,1 %
Kulut yhteensä	11850	11967	117	1,0 %
<b>Tulos</b>	2350	2691	341	12,7 %

Kuva 2: Esimerkki budjetoinnista ja toteumasta (pohjautuu Andersson ym. 2001, 30.)

### 3.5.1 Budjetointijärjestelmä

Budjetointiprosessi aloitetaan luomalla osabudjetit yritysten tarpeiden ja toimintojen mu-  
kaan. Osabudjetteja voi olla lukuisia erilaisia. Yleensä tärkeimpiä osabudjetteja ovat myynti-,  
valmistus-, markkinointi-, investointi-, ja hallintobudjetit. Myyntibudjettia pidetään usein

tärkeimpänä osabudjettina, sen alle voidaan listata erimerkiksi myyntituotot ja siitä aiheutuvat kustannukset, kuten myyjän palkka. (Yritys-Suomi 2017.)

Kun yritykselle on laskettu osabudjetit, voidaan niiden pohjalta alkaa laatia pääbudjetteja, joita on kolme: tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Tulosbudjetti laaditaan suoritusperusteisesti ja siihen sisältyy kaikki budjettikauteen kuuluvat tulot ja menot. Suunnitelmaa tehtäessä kannattaa verrata edellisten toteumien pohjalta taloudellisen tuloksen kehittymistä, joka antaa usein suuntaa myös tulevalle kaudelle. Kassabudjetin pääasiallinen tehtävä on ennakoiden rahoituksen riittävyttä budjettikauden aikana. Siinä otetaan huomioon kaikki yrityksen tuotot ja kulut. Kassabudjetti laaditaan maksuperusteisesti ja se käsitellään arvonlisäverollisena. Tulos- ja kassabudjetin pohjalta laaditaan tase-ennuste, jonka tavoitteena on arvioida budjettikauden loputtua yrityksen taloudellinen asema. (Yritys-Suomi 2017.)

### 3.5.2 Budjetointimentelmät ja -tavat

Budjetoinnissa voi käyttää kolmea eri menetelmää, jotka ovat autoritaarinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. Autoritaarisessa menetelmässä budjetointi rakennetaan ylhäältä alaspäin, kun demokraattisessa menetelmässä se toteutetaan päinvastoin alhaalta ylöspäin. Autoritaarisessa menetelmässä johto laatii tavoitteet osastoille. Tämän menetelmän hyvät puoli on sen nopeus, mutta toisaalta se ei yleensä sitouta henkilöstöä hyvin tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteet saattavat olla epärealistisia, koska ne eivät välttämättä perustu käytäntöön. Demokraattisessa menetelmässä osastot laativat itselleen tavoitteet, jotka koostetaan yhteiseksi budjetiksi johdon hyväksyttäväksi. Tämä menetelmä sitouttaa henkilöstön hyvin tavoitteisiin, mutta ongelma voi tulla usein siinä, että kokonaiskuva yrityksen tavoitteista saattaa olla epäselvä. Kolmas menetelmä on yhteistyömenetelmä, joka on näiden kahden sekoitus. Tässä menetelmässä yritysjohto määrittelee yhteistyössä tulosityksikköjohdon kanssa budjettikehykset, joiden pohjalta tulosityksiköt laativat omat budjettinsa. Menetelmän ongelmana on se, että se saattaa viedä paljon aikaa ja budjettikiirroksia voi joutua tekemään usean, jos yksiköiden budjetit ylittävät johdon asettamat budjettikehykset. Ongelmista huolimatta yhteistyömenetelmä on käytetyin. Kirjassaan Vilkkumaa (2005, 393) toteaa, että muut menetelmät eivät ole edes suotavia, vaan toimiva työyhteisö ja yrityskulttuuri vaativat jokaisen osallistumista suunnittelu- ja kehittämisprosessiin. (VirtuaaliAMK 2017.)

Erilaisten menetelmien lisäksi myös budjetointitapoja on useita. Niistä keskeisimmät ja yleisimmin käytetyt ovat kiinteä, tarkistettava, liukuva ja rullaava budjetointi. Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja se ei nimensä mukaisesti muutu ollenkaan. Se on toimiva tapa, jos yrityksen tilanne markkinoilla on vakaa, eivätkä olosuhteet oletettavasti muutu budjettikauden aikana. Kiinteän tapaan tarkistettava budjetti tehdään ennen tilikauden alkua.

Siihen kuitenkin tehdään tarkistuksia ja tarvittaessa muutoksia tilikauden aikana. Tarkistusvälinä on yleensä vuosineljännes eli kvartaali. Kiinteään budjettiin nähden etuna on se, että jos toimialalla tapahtuu muutoksia, niin voi myös budjettia muuttaa sen mukaan. Liukuvassa budjetissa tehdään muutokset toiminta-asteen mukaan. Sen ajatuksena on, että muuttuvat kulut budjetoidaan toteutuneen valmistusmäärän mukaan ja kiinteät kulut pidetään vakiomääräisenä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14.)

Suosituin ja yleistyvin budjetointitapa on rullaava budjetti. Tarkastettavan ja liukuvan budjetin tavoin siihen tehdään muutoksia budjettikauden aikana. Tarvittaessa rullaava budjetti voidaan tarkistaa useammin kuin vuosineljänneksittäin, esimerkiksi kuukausittain. Tarkistuksen yhteydessä edellisen kuukausi- tai vuosineljänneksen päättymisen perään lisätään uusi. Lyhyin väliajoin tehtävä rullaava budjetti vaatii suuren työmäärän, joka saattaa pahimmassa tapauksessa heikentää henkilöstön sitoutumista budjetointiin. Toisaalta, kun budjettia tehdään jatkuvasti, vältetään yksittäiseltä raskaalta budjetoinnilta. Rullaavaa budjetointia tukevat myös kasvavat ulkoiset raportointivaatimukset. Raportointia on helpompi suorittaa, jos budjetointi on ajantasaista ja mahdollisimman totuudenmukaista. Joissakin yrityksissä saatetaan myös käyttää kahta budjetointitapaa rinnakkain, esimerkiksi rullaava budjetti toimii hyvin kiinteän budjetin tukena yrityksessä, jossa muutosten määrä on vaihtelevaa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13-14.)

### 3.6 Investoinnit

Investoinnin perusajatus on käyttää rahaa siihen, että sillä saadaan myöhemmin tuottoa. Investointipäätöksen taustana tulee olla jokin strateginen näkemys organisaation tulevaisuuden toiminnasta. Yleisimmin investoinniksi mielletään se, että hankitaan jokin konkreettinen asia esimerkiksi kone tai tehdas, mutta hankinta voi ilmetä myös esimerkiksi tutkimus- tai kehitys-investointina. Tämä voi esiintyä tuotesuunnitteluna tai toimintaympäristön tutkimisena. Tämnäkaltaisten investointien kannattavuuden arviointi on hankalaa, koska lopputuotteen tarkan arvon määrittäminen voi olla mahdotonta. Investoinnin tulee joka tapauksessa pohjautua aina laskelmiin ja sen kannattavuutta on mietittävä tarkasti. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 210-214.)

#### 3.6.1 Rahan aika-arvo ja korot

Suurin osa investointeihin liittyvistä mittareista perustuu rahan korkoon ja aika-arvoon. Korko tarkoittaa palkkiota, jonka lainanantajat saavat korvaukseksi siitä, että hyväksyvät myöhemmin tapahtuvan rahan maksun ja vastaavasti hintaa, jonka rahan tarvitsija on valmis lainasta maksamaan (Aalto yliopisto 2017). Rahan aika-arvo tarkoittaa sitä, että on tärkeää pystyä määrittämään, paljonko tällä hetkellä jonkin rahamäärän arvo on esimerkiksi viiden vuoden



kuluttua. Koska yleinen elintaso nousee, niin tarkoittaa se sitä, että tulevaisuudessa saatavan saman suuruisen rahamäärän arvo on aina pienempi kuin nykyhetkenä. Investointilaskelmissa oletetaan rahan aika-arvoa määrittettäessä, että rahat saadaan aina tasan vuoden välein eli ensimmäinen nettotuotto investoinnista saadaan aina vuoden kuluttua investointiajankohdasta. Rahan aika-arvon heikkenemistä pystytään laskemaan niin kutsutulla diskonttausmenetelmällä.

$$K_0 = \frac{K_n}{(1-i)^n}, \text{ jossa } K_0 \text{ on diskontattu kassavirta, } K_n \text{ diskonttaamaton kassavirta,}$$

*i* korkokanta ja *n* kokonaisten korkojaksojen lukumäärä

(VirtuaaliAMK 2017; Oulun yliopisto 2017, 45.)

Esimerkki: investoinnista saadaan kahden vuoden ajan 5 000 euroa vuodessa ja korkokanta on 8 %. Tällöin diskonttaamaton kassavirta on ensimmäisenä ja toisena vuonna sama 5 000 euroa eli yhteensä 10 000 euroa. Kassavirta saadaan diskontattuna kahden vuoden ajalta seuraavasti:

$$K_0 = \frac{K_1}{(1-i)^1} + \frac{K_2}{(1-i)^2} = \frac{5\,000}{(1-0,08)^1} + \frac{5\,000}{(1-0,08)^2} = 4629,629 \dots + 4286,694 \dots \approx 8916,32 \text{ (euroa)}$$

Tässä tapauksessa, vaikka investoinnista saadaan yhteensä 10 000 euroa tuottoa, on tulevan tuoton nykyarvo vain 8916 euroa.

### 3.6.2 Lukuja investoinnin arviointiin ja mittaamiseen

Investoinnissa käytetään useita eri mittareita ja lukuja hankinnan kannattavuuden arvioimiseksi. Organisaatiolla saattaa olla lisäksi omia räätälöityjä lukuja arvioinnin tueksi. Yleisesti tärkeimmät tunnusluvut ovat: nettonykyarvo (Net Present Value, NPV), sisäinen korkokanta (Internal Rate of Return, IRR), takaisinmaksuaika (payback) ja nykyarvoindeksi (Profitability Index, PI). (Puolamäki & Ruusunen 2009, 214.)

Nettonykyarvon (net present value, NPV) määrittäminen on yksi tapa tutkia investoinnin kannattavuutta. Se lasketaan siten, että kaikki investointiperiodille lasketut kassavirrat diskontataan. Tähän tulokseen lisätään jäännösarvo ja lopuksi summasta vähennetään hankintameno. Jäännösarvolla tarkoitetaan investointikohteen arvoa sillä hetkellä, kun investoinnille laskettu käyttöikä päättyy. Saatua tulosta tulkitaan siten, että jos arvo on negatiivinen, kannattaa investointi jättää toteuttamatta. Verrattaessa investointeja kannattaa valita vaihtoehto, jossa on suurin nettonykyarvo. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 227-232.)

Sisäisen korkokannan (Internal Rate of Return, IRR) määrittäminen onnistuu samalla tavalla kuin nettonykyarvon. Kun nettonykyarvo on määritelty, saadaan sisäinen korkokanta laskettua siten, että laskentakoron tilalle sijoitetaan IRR ja ratkaistaan tämä yhtälöstä. Sisäisen korkokannan arvo on oikea, kun nettonykyarvoksi saadaan tasan nolla. Tämän tunnusluvun

kohdalla raja-arvona on se, että sisäisen korkokannan on oltava suurempi kuin laskentakorko. Investointi on sitä kannattavampi, mitä suurempi laskettu IRR on verrattuna laskentakorkoon. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 232-236.)

Takaisinmaksuajan menetelmällä mitataan aikaa, jonka kuluessa investoinnin tuotot kattavat siihen kuluneet hankintamenot. Ohje tämän mittarin tulkitsemiseen on se, että vaihtoehto, jossa takaisinmaksuaika on lyhin, on vaihtoehtoista paras. Jos investoinnin laskentajakson aikana kassavirta on edelleen negatiivinen, niin tarkkaa takaisinmaksuaikaa ei voi määrittää, vaan se on vähintään laskentajakson pituinen, eikä investointi tällöin ole kannattava. Perinteinen takaisinmaksumenetelmä on ongelmallinen, koska se ei huomioi rahan aika-arvoa. Tämän vuoksi on kehitetty diskontattu takaisinmaksuaika, joka toimii muuten samoin, mutta laskemiseen käytetään diskontattuja kassavirtoja. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 236-240.)

Nykyarvoindeksiä (Profitability Index, PI) käytetään investoinnin suhdelukumuotoisen kannattavuuden arvioinnissa. Nykyarvoindeksin avulla nettokassavirrat voidaan suhteuttaa alkuperäiseen investointiin, joten se järjestee suhteellisuuden perusteella kaikki investoinnit paremmuusjärjestykseen. Tällä tunnusluvulla on selkeät ohjeet, jos PI on alle yksi, investointi ei ole kannattava, eikä sitä kannata toteuttaa. Nykyarvoindeksi saadaan laskettua summaamalla diskontattu nettokassavirta sekä investoinnin jäännösarvo ja jakamalla tämä tulos investoinnin hankintamenolla. Investointikohteiden paremmuusjärjestelyn asetteluun PI on paras mittari, mutta sen heikkona puolena on se, ettei se huomioi investoinnin suuruuseroja. Tästä johtuen nykyarvoindeksi ei ole yksinään hyvä mittari tehdä investointipäätöstä, mutta on erinomainen apu muiden mittareiden tueksi. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 232 & 302-303.)

### 3.6.3 Investointiesimerkkejä

Alla olevassa esimerkissä organisaatio on hankkimassa tuotantolaitetta ja tekemässä tämän pohjalta investointilaskelmaa. Laitteen hankintameno on 30 000 euroa ja sen arvioidaan tuottavan nettona 10 500 euroa vuodessa. Laskentakorkona on tässä tapauksessa käytetty 10 prosenttia. Diskonttaamalla viiden vuoden kassavirrat ja vähentämällä nämä hankintamenosta saadaan nettonykyarvoksi 9 803 euroa. Tämän pohjalta saadaan määriteltyä sisäiseksi korkokannaksi 22 %. Kun lasketaan diskontattu kassavirta ja jäännösarvo yhteen ja jaetaan summa hankintamenolla, saadaan nykyarvoindeksi 1,3. Diskontatuksi takaisinmaksuajaksi laskelmissa saadaan 4,5 vuotta. Kaikki lasketut mittarit puoltavat sitä, että investointi on kannattava, joten se kannattaa toteuttaa.

<b>Tuotantolaite (euroa)</b>						
<b>Vuosi</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tuotot</b>		12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
<b>Käyttökustannukset</b>		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
<b>Nettotuotot</b>	0	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
<b>Hankintameno</b>	-30 000					
<b>Kassavirta</b>	-30 000	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
<b>Kumulatiivinen kassavirta</b>	-30 000	-19 500	-9 000	1 500	12 000	22 500
<b>Diskontattu kassavirta</b>	-30 000	9 545	8 678	7 889	7 172	6 520
<b>Diskontattu kum. Kassav.</b>	-30 000	-20 455	-11 777	-3 888	3 284	9 803
<b>Laskentakorko</b>	10 %					
<b>Nettotuottojen nykyarvo</b>	39 803 €					
<b>Nettonykyarvo</b>	9 803 €					
<b>IRR (sisäinen korkokanta)</b>	22 %					
<b>PI nykyarvoindeksi</b>	1,3					
<b>Takaisin maksuaika</b>	3,9 vuotta					
<b>Diskontattu tak.maks.aika</b>	4,5 vuotta					

Kuva 3: Investointilaskelmaesimerkki 1: Tuotantolaite.

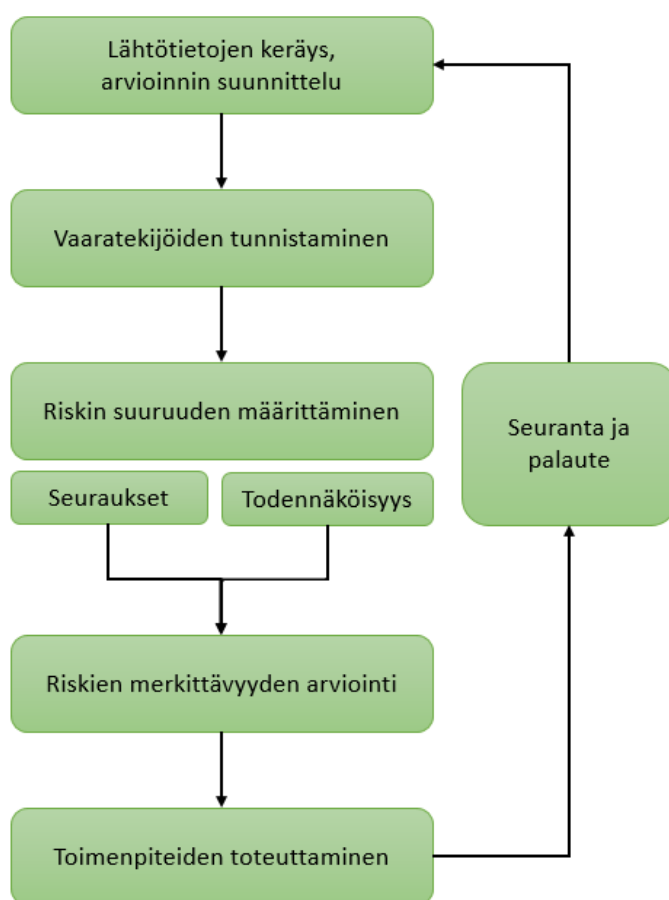
Toisessa esimerkissä organisaatio suunnittelee investointia uuteen tehtaaseen. Hankintamenoiksi arvioidaan 50 miljoonaa euroa ja vuotuisiksi nettotuotoiksi 6,5 miljoonaa euroa. Näiden tietojen pohjalta laskettu nettonykyarvo on -10,66 miljoonaa euroa. Tästä laskettu sisäinen korkokanta on 4 %, joka alittaa käytetyn laskentakoron (10 %) reilusti. Myös nykyarvoindeksi jää alle yhden ja diskontattu takaisinmaksuaika on pidempi kuin investointilaskelman ajanjakso. Kaikkien indikaattorien mukaan tämä hankinta kannattaa jättää toteuttamatta.

<b>Tehdasinvestointi (milj. eur)</b>									
<b>Vuosi</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>Tuotot</b>		7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
<b>Käyttökustannukset</b>		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Nettotuotot</b>		6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
<b>Hankintameno</b>	-50,0								
<b>Jäännösarvo</b>									10,0
<b>Kassavirta</b>	-50,0	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	16,5
<b>Kumulatiivinen kassavirta</b>	-50,0	-43,5	-37,0	-30,5	-24,0	-17,5	-11,0	-4,5	12,0
<b>Diskontattu kassavirta</b>	-50,0	5,9	5,4	4,9	4,4	4,0	3,7	3,3	7,7
<b>Diskontattu kum. kassav.</b>	-50,0	-44,1	-38,7	-33,8	-29,4	-25,4	-21,7	-18,4	-10,7
<b>Laskentakorko</b>	10 %								
<b>Nettotuottojen nykyarvo</b>	39,34								
<b>NPV (nettonykyarvo)</b>	-10,66								
<b>IRR (sisäinen korkokanta)</b>	4 %								
<b>PI (nykyarvoindeksi)</b>	0,79								
<b>Takaisinmaksuaika</b>	7,69 vuotta								
<b>Diskontattu tak.maks.aika</b>	yli 8 vuotta								

Kuva 4: Investointilaskelmaesimerkki 2: Tehdasinvestointi.

### 3.7 Riskienhallinta

Jokaisen yrityksen, yhdistyksen tai muun yhteisön toiminnassa saattaa ilmetä yllättäviä haasteita, jotka voivat haitata toimintaa tai pahimmassa tapauksessa aiheuttaa koko organisaation kaatumisen. Mahdollisia kielteisiä tapahtumia kutsutaan riskeiksi. Nämä saattavat johtaa joko ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, mutta kaikissa tapauksissa ne aiheuttavat toteutuessaan vahinkoa ja tämän takia niiden ehkäiseminen on erittäin tärkeää. Riskit voivat johtaa omaisuusvahinkoihin, henkilövahinkoihin tai toiminnan keskeytymiseen. (Porkka & Myllymaa 2009, 6; Suominen 2003, 33.)



Kuva 5: Riskien arvioinnin vaiheet (pohjautuu Porkka & Myllymaa 2009, 15.)

Riskienhallinnan prosessi alkaa lähtötietojen keräyksestä ja arvioinnin suunnittelusta, jossa on tarkoituksena rajata arvioinnin aihetta ja suunnitella siihen sopivat menetelmät. Lisäksi tässä vaiheessa kerätään valitusta asiasta kaikki mahdollinen tieto, jotta arviointi voidaan suorittaa mahdollisimman kattavilla lähtötiedoilla. Esimerkiksi yhdistyksen taloudellisten riskien arvioinnissa voidaan käyttää taustamateriaalina aikaisempia tilinpäätöksiä, budjetteja, kokousten pöytäkirjoja tai muita asiaan liittyviä dokumentteja. Arviointiin osallistuvien henkilöiden tulisi tutustua dokumentteihin etukäteen tarkasti. (Porkka & Myllymaa 2009, 21-23.)

Seuraavana vaiheena on vaaratekijöiden tunnistaminen. Tämä vaihe etukäteen määritelty ajanjakso, jonka aikana tehdään havaintoja omasta toiminnasta ja mahdollisista ulkoisista vaikutteista. Tarkoituksena on löytää mahdollisia riskitekijöitä tai tapahtumaketjuja, jotka voivat johtaa riskeihin. Esimerkiksi yhdistyksen sisällä riskejä voivat olla vuokrien tai muiden kiinteiden kustannusten nouseminen, jäsenten vähentynyt aktiivisuus tai mahdolliset turvallisuuden liittyvät epäkohdat. Ulkoiset tekijät voivat olla esimerkiksi harrastusolosuhteiden muutokset tai aseseurassa lainsäädäntöön liittyvät seikat. (Suominen 2003, 40-41.)

Riskien havaitsemisen jälkeen on vuorossa niiden suuruuden määrittäminen. Tämä on vaativa vaihe, joka edellyttää paljon tietämystä ja kokemusta aiheesta. Riskien vakavuus koostuu kahdesta eri pääkohdasta, seurausten vakavuudesta ja tapahtuman todennäköisyydestä. Näiden kahden mittarin avulla voidaan arvioida riskin merkittävyyttä. Seurausten vakavuutta arvioidessa analysoidaan, kuinka vakavia vahinkoja toiminnalle aiheutuu, jos riski toteutuu. Kun tätä tietoa suhteutetaan riskin toteutumisen todennäköisyyteen, voidaan riskit asettaa järjestykseen merkittävyyden perusteella tai mahdollisesti myös asettaa eri luokkiin, joille on omat toimintamallit. Joidenkin riskien tapauksessa riittää, että asioita pitää silmällä, mutta toisissa tapauksissa toimintaa ei voida jatkaa, ennen kuin riski on pienennetty tai kokonaan poistettu. (Porkka & Myllymaa 2009, 32-35; Suominen 2003, 43-46.)

Kun toiminnasta on tunnistettu merkittävimmät riskit, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin niiden pienentämiseksi tai poistamiseksi. Tähän kuuluu mukaan suunnittelu, jossa päätetään kyseiseen riskiin liittyvä toimintatapa, joka on mahdollisimman käytännöllinen, toimiva ja kustannustehokas. Riskejä voidaan ehkäistä tekemällä kiinteitä muutoksia joko toimintaympäristöön tai sen ehtoihin, mutta on myös mahdollista laatia uusia yhteisiä toimintatapoja, joita kaikki noudattavat. Yhdistyksen tapauksessa riskienhallintaan voi kuulua esimerkiksi jäsenmaksuun tehtävät muutokset, toiminnan sääntöjen päivittäminen tai yleisten ohjeistusten lisääminen esimerkiksi paloturvallisuuteen liittyen. (Porkka & Myllymaa 2009, 37-38.)

Kun uudet toimintatavat otetaan käyttöön, alkaa seurantavaihe, jossa tarkastellaan tilannetta muutosten jälkeen. Tarkoituksena on jatkaa havaintojen tekemistä ja selvittää, onko riskienhallinta tuottanut tulosta. Samalla voidaan sopia, milloin arviointivaihe toteutetaan uudelleen. Tilanteen mukaan voidaan järjestää myös palautetilaisuus, jossa osalliset voivat keskustella ja arvioida kokonaisuuden toteutumista. (Porkka & Myllymaa 2009, 40-42.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Haastattelut

Haastattelua on erittäin yleinen ja sitä pidetään hyvänä tutkimusmenetelmänä, koska sen avulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Vähän tutkituista kehittämiskohteista voi saada haastattelun avulla uusia näkökulmia. Muiden tutkimusmenetelmien yhdistäminen toimii usein hyvin haastattelun tueksi. Syvällisempi kuva haastateltavan todellisista ajatuksista saavutetaan usein paremmin, kun haastattelutilanne toteutetaan aidossa toimintaympäristössä, kuten yrityksen tiloissa tai haastateltavan arkiympäristössä. Kun on itse käsiteltävien asioiden äärellä, niitä on helpompi kuvailla ja muistaa. Tämän kaltaisista haastatteluista käytetään nimeä kontekstuaalinen haastattelu. Haastattelun tukena voidaan käyttää esimerkiksi valokuvia erilaisista ympäristöistä ja kysyä mitä tunteita, ajatuksia ja ideoita kyseiset otokset haastateltavassa herättää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.)

#### 4.1.1 Haastattelumenetelmät

Haastattelumenetelmistä on olennaista valita se, jonka avulla saadaan halutun kaltaista tietoa kehittämistyön tueksi. Haastattelut jakautuvat rakenteeltaan kahteen osaan, strukturoituun ja puolistrukturoituun haastatteluun. Strukturoidusta haastattelusta puhutaan usein lomakehaastatteluna, koska kysymykset on muotoiltu tarkasti, eikä haastateltavalle yleensä esitetä tarkentavia kysymyksiä. Kun tietoa halutaan kerätä suurelta joukolta, niin strukturoitu malli toimii hyvin tutkimusmenetelmänä. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä, jolloin tiedon vertaaminen on helppoa. (Ojasalo ym. 2015, 107; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11-12.)

Vastakohtana strukturoidulle haastattelulle on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tässä haastattelijalla on laatinut etukäteen teoreettista viitekehystä. Teemahaastattelu on paras tilanteisiin, joissa käsiteltävistä kysymyksistä ei ole vielä paljon tietoa, jolloin saatu data on usein uutta. Puolistrukturoidulla haastattelulla saadaan myös paljon syvällisempää tietoa, koska haastattelijalla esittää täydentäviä kysymyksiä saamiensa vastauksien pohjalta. Avoin haastattelu on yksi teemahaastattelun tyypeistä. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla ei ohjaa keskustelua, vaan haastateltava itse kertoo asioista vapaasti, jonka vuoksi haastattelu saattaa kuulostaa normaalilta keskustelulta. Avoin haastattelu saattaa muuttua syvähaastatteluksi, jossa perehdytään haastateltavan kannalta perimmäisimpien asioiden ytimeen. Haastattelumuotona syvähaastattelu on toimivin, kun pyritään selvittämään haastateltavan suhtautumista, asenteita tai reaktioita tiettyyn asiaan kokonaisuutena. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11-12.)

#### 4.1.2 Haastattelusta saadun tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Strukturoidussa haastattelusta saadun datan määrä vaihtelee tutkimuksen laajuudesta riippuen. Saatu tieto taltioidaan yleensä johonkin tietokoneohjelmaan, kuten Exceliin, jossa sen analysointi ja tulkinta on helpompaa. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelija pystyy keskittymään ja kuuntelemaan täysin haastateltavaa keskustelun aikana. Jotta haastattelija pystyy keskittymään parhaiten itse haastatteluun, niin puhe on hyvä aina äänittää. Haastattelun jälkeen taltioidut äänitteet tulee litteroida. Tämä tarkoittaa, että saatu äänite kirjoitetaan tekstimuotoon. Litterointitapa riippuu paljon siitä, minkälaiseen tutkimustarkoitukseen saatuja haastattelutuloksia halutaan käyttää. Jos haastattelun tuloksissa kiinnostavaa on vain esiin tulleet seikat, niin litteroinnin voi kirjoittaa yleis- tai kirjakieliseksi. Litterointi tulee puolestaan tehdä sanatarkasti käytetyllä kielellä, jos sanavalinnoilla tai sanoilla on merkityksellinen osa itse tutkimuksessa. Haastattelun aineisto tulee analysoida mahdollisimman pikaisesti, jotta saatu tieto on mahdollisimman tuoretta ja haastattelijalla hyvin muistissa. Lisäksi nopeassa aineiston käsittelyssä on se etu, että mahdollisia tulevia haastatteluja varten esille saattaa nousta yllättäviä asioita, joista voidaan hankkia lisätietoa lisäämällä haastattelukysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 110-111; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14-15.)

Kun aineisto on saatu litteroitua, niin haastattelussa siirrytään analysointivaiheeseen. Sen ensimmäinen askel on kerrata haastattelu lukemalla litteroitu teksti läpi useaan kertaan. Seuraavana vaiheena on luokitella aineisto erilaisiin teema-alueisiin. Teemoittelussa on olennaista löytää asioita tai ilmiöitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Säännönmukaisuuksien löytäminen haastatteluaineistoista on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysin lopputulos on monesti pintapuolinen. Yhteyksien löytämiseksi voi käyttää erilaisia keinoja: haastateltavat voi esimerkiksi jaotella kahteen tai useampaan eri tyyppiin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perusteella. On myös mahdollista luoda niin sanottuja ääriryhmiä, jotka edustavat poikkeamia säännönmukaisuudesta. Tällä ryhmittelyllä yhteisistä tuloksista voidaan löytää poikkeamia, joka on tärkeää, koska pelkästään säännönmukaisuuksia etsimällä ilmiöstä ja sen esiintymisestä saatu kuva voi olla puutteellinen. (Ojasalo ym. 2015, 110-111; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 16.)

Kun haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä, on olennaista pohtia, mikä on riittävä määrä haastattelutuloksia, että tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus säilyy. Prosessin alussa tarvittavien haastattelujen määrää on mahdotonta arvioida, eikä aineiston määrä korvaa laatua. Tarvittava määrä haastatteluille riippuu paljon haluttujen tuloksien luonteesta ja tavoitteista. Kun jonkun alan asiantuntijaa haastatellaan, yksikin haastattelu saattaa olla riittävä, kun taas esimerkiksi asiakastutkimuksessa voidaan tarvita suuri määrä haastatteluja. Hyvänä sääntönä haastateltavien määrälle on niin kutsuttu saturaatiopiste. Tämä tarkoittaa,



että saadut tulokset ovat riittäviä, kun kehittämistehtävän kannalta haastatteluista ei enää saada uutta olennaista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 111-112.)

## 4.2 Kyselytutkimus

### 4.2.1 Tutkimuskysymyksen määrittely

Tyypillinen kaava	Yksinkertainen esimerkki
1. Alkuperäinen syy tutkimukselle	Tarve työn, opiskelun tai muun vastaavan puolesta
2. Tietyn aiheen/alueen päättäminen	Esimerkiksi miksi niin monet opiskelijat jättävät tietyn kurssin kesken
3. Päämäärän tunnistaminen	Selvittäminen, mikä kurssissa on mahdollisesti vialla ja millä tavalla
4. Päättäminen ja suunnitteleminen, miten tarpeelliset tiedot löydetään	Erialaisten saatavilla olevien tutkimusmetodien selvittäminen: kyselylomakkeet, henkilökohtaiset haastattelut jne.
5. Neuvottele tarpeelliset luvat	Projektin selvittäminen tarpeellisille henkilöille sekä tarpeellisten lupien pyytäminen
6. Tee tarvittavat paperityöt	Päättäminen, mitä kysymyksiä on tarpeen kysyä ja kyselylomakkeen rakentaminen
7. Tee tutkimusta aiheen ympäriltä	Selvittäminen, mitä muut henkilöt ovat jo mahdollisesti kirjoittaneet aiheen tiimoilta (a) kyseisestä opintokokonaisuudesta ja (b) laajemmassa mittakaavassa
8. Päätä aikataulusta ja/tai työntekijöiden määrystä kyselyn teossa	Luvan pyytäminen lähtijöiltä. Kysymysten kysyminen ja vastausten talteenotto
9. Analysoi saatu tieto	Vastauksien vertaileminen, samankaltaisuuksien etsiminen, löytöjen tallentaminen. Voidaanko vetää johtopäätöksiä?
10. Esitä tulokset (miksi, miten, koska, missä ja mitä)	Tutkimuksen taustan kirjoittaminen: päättäminen mitä kaaviokuvia, taulukoita jne. käytetään tulosten korostamiseksi
11. Viimeistele tutkimusraportti	Tulosten lähettäminen/luovuttaminen oppilaitokselle tai koulutuspäällikölle

Taulukko 2: Kyselytutkimuksen vaiheet (Immonen 2010, 15.)

### 4.2.2 Hyvä kyselylomake

Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta tehtäessä laaditaan kyselylomake, jonka pohjalta saadaan kaikki tietopohja. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on tärkeässä roolissa, koska vastaajan alkaessa täyttää lomaketta ei kysymyksiin ole enää mahdollista tehdä muutoksia. Suurin ero syntyykin haastattelun ja kyselyn välillä tästä, koska haastattelua tehdessä

haastattelija voi aina esittää täydentäviä kysymyksiä tai karsia jotain pois. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu käytännössä siitä, onko lomake oikein laadittu. Hyvän lomakkeen tekemisessä olennaisinta on, että sisällölliset kysymykset vastaavat oikeisiin asioihin ja ne on asetettu tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2008, 11-13.)

Lomakkeen laatimisen kannalta on myös muita huomioitavia seikkoja. Kysely ei saa olla liian pitkä, jolloin vastaaja saattaa kyllästyä kysymyksiin, mikä voi vaikuttaa tuloksiin. On myös vältettävä, ettei lomakkeeseen sisälly päällekkäisiä kysymyksiä, joka aiheuttaa vastauksien menemisen ristiin. Näistä kahdesta seikasta johtuen on hyvä rajata tutkimusongelma tarkasti, jolloin vastaukseksi saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa. Avoimien kysymysten määrä on myös syytä pitää rajallisena, koska vastaajat saattavat kyllästyä useisiin avoimiin kenttiin ja tuloksena on liian suppeita vastauksia, jotka eivät anna hyvää ja syvällistä tietopohjaa. Jos kysely edellyttää taustatietojen selvittämistä (ikä, koulutus, työtilanne ja niin edelleen), niin kannattaa nämä kysymykset sisällyttää lomakkeen loppuosaan. Tämä johtuu siitä, että nämä kysymykset eivät vaadi ajattelua, joten ihminen keskittyy tärkeisiin kysymyksiin alussa. Yksityisten asioiden kysyminen heti alussa saattaa tuntua joistakin vastaajista epämiellyttävältä tai aggressiiviselta. (Lagerbohm 2017.)

#### 4.2.3 Vastausten luotettavuus ja analysointi

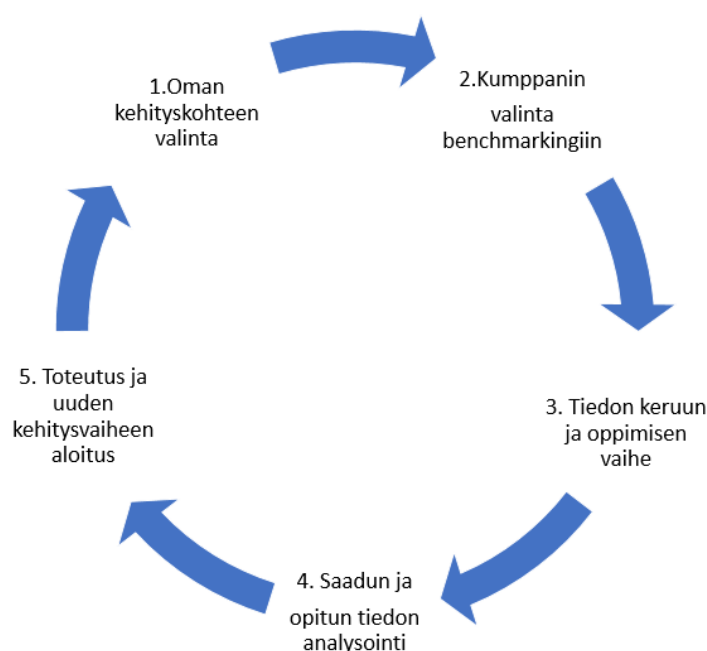
Usein kyselyiden tulosten tulkinta on hankalaa. Tämä johtuu pääosin siitä, että vastausten luotettavuuden arviointi saattaa monissa kyselyissä olla ongelmallista. Yksi syy on se, että vastaajat eivät aina kerro rehellistä vastausta kysymykseen, vaan haluavat antaa paremman kuvan itsestään, vaikkei siitä olisikaan mitään merkitystä heidän kannaltaan. Esimerkiksi kysyttäessä vastaajan ikää, moni saattaa vastata itsensä nuoremmaksi kuin todellisuudessa on. Tämän vuoksi jo kysymysasettelussa kannattaa miettiä, kysyykö ikää vuosina vai esimerkiksi syntymävuotena. Monissa kyselyissä vastaamisen houkuttelemiseen käytetään tuotepalkintoja. Tämä saattaa johtaa siihen, että osa vastaajista täyttää lomakkeen vain jotenkin, eikä heitä kiinnosta muu kuin mahdollinen palkinto. Luonnollinen väsymys voi olla muiden seikkojen lisäksi yksi syy, miksi vastauksista saatu data on joko virheellistä tai puutteellista. (Lagerbohm 2017.)

Hyvä tutkija tunnistaa kyselylomakkeestaan kohdat, jotka todennäköisemmin saattavat kerätä virheellisiä vastauksia ja suhtautuu niihin kriittisemmin. Tämän vuoksi hän miettii jo kyselyn laatimisvaiheessa, miten kysymykset voi muotoilla niin, että saatu tieto on mahdollisimman totuudenmukaista. Vaikka vastauksiin tulee suhtautua kyseenalaistavasti, niin tulee muistaa, että tutkimuksen ajatuksena on löytää jotain uutta ja mullistavaa, joten kaikkia poikkeuksellisia vastauksia ei kannata ilman tarkkaa harkintaa sivuuttaa. Kun tulkintavaiheesta siirrytään

raportin kirjoittamiseen, tutkijan on pystyttävä perustelevaan päätelmänsä hyvin. Luotettavassa kyselyssä tutkijan on pystyttävä selkeästi osoittamaan, mistä kohtaa aineistoa päätelmät on tehty. Yhteenvetona kyselytutkimuksessa tärkeintä on hyvin toteutettu kyselylomake, riittävällä kriittisyydellä analysoidut vastaustulokset ja tuloksien pohjalta syntynyt argumentointi. (Lagerbohm 2017.)

### 4.3 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa vapaasti suomennettuna vertailuanalyysiä tai vertaiskehittämistä. Tarkoituksena on tehdä vertailua toisen organisaation tai sen osien toiminnasta ja prosesseista verrattuna omaan organisaatioon. Lähtökohtana vertailukumppanin valinnalle on yleensä se, että toinen yritys on parempi jollakin osa-alueella ja toimivat kohdat halutaan siirtää omaan toimintaan. Tällä tavoin havaitaan myös tehokkaasti virheitä, joita omassa toiminnassa tehdään. Organisaation sisäinen benchmarking on myös mahdollista. Siinä yrityksen sisällä osastot tutkivat ja vertaavat toistensa toimintaa ja tavoitteena on jakaa toisen hyväksi havaittuja käytäntöjä muille. Tyypillisesti benchmarking toteutetaan vierailulla vertailtavaan organisaatioon. Toteutuksen voi tehdä kuitenkin myös esimerkiksi tutkimalla yrityksen artikkeleita, kirjoja tai Internet-sivuja. (Tuominen 1994, 41.)



Kuva 6: Jatkuva benchmarking-prosessi (pohjautuu Karlöf & Östblom 1993, 191.)

Benchmarking-prosessi alkaa aina tarpeesta kehittää omaa toimintaa tai jotain sen osa-aluetta. Kun kehittämisen kohde on havaittu, etsitään seuraavaksi benchmarking-kumppani, jonka toimintaa aletaan vertailla. Tätä varten voidaan tehdä toimintaympäristön analyysiä, jossa tutki-

taan useita muita saman alan toimijoita ja valitaan sopivimmat kohteet benchmarkingia varten. Ennen kuin vertailua aletaan suorittaa, on tärkeää sisäistää ja oppia oman kehittämis-kohteena olevan toiminnon prosessit ja strategiat. Tämän jälkeen voidaan siirtyä opiskelemaan toisen organisaation vastaavaa toimintoa. Oppimisen pohjalta määritetään löydetyn eron suuruus ja luonne. Kun määrittely- ja oppimisprosessi on valmis, asetetaan tavoitteet, joissa määritellään, mitkä prosessit otetaan käyttöön välittömästi ja mitä lähetään jatkokehittämään. Tämän jälkeen menetelmä vakiinnutetaan, sitä kehitetään ja se aloitetaan uudelleen jonkin toisen toiminnon osalta. Tästä syystä voidaan sanoa, että toimiva benchmarking-prosessi on jatkuva kiertokulku. (Tuominen 1994, 41.)

## 5 Espoon Biljardikerhon talouden suunnittelu

### 5.1 Toimintaympäristön vertailuanalyysi

Suoritimme opinnäytetyössä benchmarking-tutkimusta eli vertailuanalyysiä, jossa Espoon Biljardikerhon toimintaa verrattiin muihin toimijoihin ja saatujen tietojen pohjalta oli mahdollista löytää kehityskohteita. Tutkimus aloitettiin tekemällä yleistä kartoitusta eri pelipaikoista. Vertailun kohteina olivat pelipaikkojen sijainnit, aukioloajat, pöytävalikoimat, pelaamisen hinta ja mahdolliset jäsenedut. Tuomisen (1994, 41) mukaan benchmarking voidaan toteuttaa vierailulla vertailtavaan organisaatioon, mutta sitä voi tehdä myös tutkimalla artikkeleita, kirjoja tai Internet-sivuja. Biljardisalien vertailussa suurin osa tiedon hankinnasta onnistui pääasiassa pelipaikkojen kotisivuilla vierailemalla, mutta pelihinnaston ja jäsenetujen tiedot meidän piti useimmiten varmistaa erikseen. Kävimme osassa paikoista paikan päällä kysymässä tietoja ja lisäksi meillä oli yhteyshenkilöitä, joilta pystyimme varmistamaan tarvittavat asiat. Kokosimme lopuksi tiedot taulukkomuotoon, jossa yksittäisiä osa-alueita on helppoa vertailla keskenään. Benchmarking-tutkimuksessa otettiin huomioon sekä julkisia että yksityisiä pelipaikkoja.

Julkisista pelipaikoista listasimme vain Espoon alueella olevia saleja. Tämä johtuu siitä, lähellä kerhoa sijaitsevat paikat vaikuttavat eniten seuran toimintaan. Tietämys julkisista pelipaikoista on tärkeää, koska uudet biljardin harrastajat aloittavat peliuransa todennäköisesti tällaisista paikoista. Kyseiset paikat voivat siis mahdollisesti tarjota potentiaalisia uusia jäseniä. Julkisten paikkojen listauksessa otimme huomioon sen, että paikan tulee olla mahdollisimman sopiva aktiiviseen harrastamiseen. Tästä johtuen otimme listaukseen vain sellaiset paikat, jossa on vähintään kaksi pelipöytää.

Pääkaupunkiseudulta löytyy Espoon Biljardikerhon lisäksi monia muita yksityisiä pelipaikkoja. Näiden toiminta vaihtelee kuitenkin selkeästi sekä toimintatapojen että tilojen koon puolesta. Monissa paikoissa saattaa olla 1-2 pöytää ja toimintaa ylläpidetään matalalla profiililla

pienen tiiviin porukan toimesta. Näistä paikoista on hankalaa saada tietoja ja jäseneksi liittyminen onnistuu pääasiassa suhteiden avulla. Tässä tutkimuksessa olemme listanneet yksityisistä pelipaikoista vain sellaisia, jotka ovat tuoneet toimintaansa selkeästi esille esimerkiksi omien nettisivujen tai foorumipäivitysten muodossa. Listassa esiintyvät paikat ovat kaikki myös Suomen Biljardiliiton jäsenseuroja, joiden jäsenet voivat edustaa liiton järjestämissä kilpailuissa. Nämä ovat sellaisia yksityisiä paikkoja, joihin biljardista kiinnostuneella henkilöllä on todennäköisin mahdollisuus päästä tutustumaan ja liittymään jäseneksi. Koska yksityisiä pelipaikkoja on selkeästi vähemmän kuin julkisia pelipaikkoja, olemme ottaneet listaan mukaan kohteita koko pääkaupunkiseudun alueelta.

### 5.1.1 Julkiset pelipaikat Espoossa

Löysimme Espoosta yhteensä neljä julkista pelipaikkaa, jotka täyttävät tutkimuksen kriteerit julkisten pelipaikkojen suhteen. Nämä ovat Bar&Billiards Brode, Sporttibaari Davisto, Bowlcircus Sello ja Tapiolan keilahalli. Näistä paikoista Kivenlahden Brodessa on laajin pelivalikoima, yhteensä yhdeksän biljardipöytää. Tapiolan keilahallissa valikoima on vähäisin ja paikassa on ainoastaan kaksi poolpöytää. Pöytien koot on ilmoitettu biljardipöydille tyypilliseen tapaan jalkoina, esimerkiksi taulukon paikoissa poolpöydät ovat 9-jalkaisia eli 9ft (feet) ja snookerpöydät 12-jalkaisia eli 12ft. Tämä tarkoittaa, että poolpöydät ja snookerpöydät ovat listan kaikissa paikoissa täysimittaisia. (Brode 2018; Tapiolan keilahalli 2018.)

Pelipaikka	Bar&Billiards Brode	Sporttibaari Davisto	Bowlcircus Sello	Tapiolan keilahalli
Osoite	Merenkäynti 3, 02320 Espoo Kivenlahti	Kuunkehrä 2, 02210 Espoo Olari	Ratsukatu 3, 02600 Espoo Leppävaara	Kauppamiehentie 6, 02100 Espoo Tapiola
Aukioloajat	Ma-to 16-24 Pe 16-02 La 14-02 Su 14-23	Ma-pe 14-02 La-su 12-02	Ma-to 10-22 Pe 10-24 La 12-24 Su 12-21	Ma 10-21 Ti-to 11-21 Pe 11-22 La 10-22 Su 12-22
Pöytävalikoima	8 x poolpöytää 9ft 1 x snookerpöytä 12ft	2 x poolpöytää 9ft 1 x snookerpöytä 12ft	5 x poolpöytää 9ft	2 x poolpöytää 9ft
Pelihinnasto	Pool 9€/h Snooker 10,80€/h Yksin treenaus -50%	Pool 10€/h (arkisin klo 14-18 hinta 8€/h) Snooker 12€/h (arkisin 14-18 hinta 10€/h) Yksin treenaus -50%	Pool 12€/h	Pool 12€/h
Jäsenedut	Seuran jäsenmaksu 50€ vuodessa. Jäsenille kuukausikortti 50€/kk, eka kuukausi 75€. Vapaa pelioikeus.	Ei jäsenetuja	Ei jäsenetuja	Ei jäsenetuja

Taulukko 3: Toimintaympäristön kartoitus, julkiset pelipaikat Espoossa.

Hinnaston perusteella päätelimme, että Bar&Billiards Brode ja Sporttibaari Davisto sopivat parhaiten aktiiviselle pelaajalle. Nämä paikat pyrkivät selkeästi houkuttelemaan pelaajia alhaisemmilla tuntihinnoilla ja kahdella eri lajivaihtoehdolla. Yksinharjoittelun mahdollisuus puoleen hintaan kannustaa harrastajia pelaamaan myös hiljaisempina ajankohtina. Näissä paikoissa pelaajan on lisäksi todennäköisintä tavata toisia harrastajia. Mielestämme Bar&Billiards Brode ja Sporttibaari Davisto sopivat parhaiten henkilöille, jotka pelaavat säännöllisesti ja mahdollisesti useita tunteja kerrallaan. Bowlcircus ja Tapiolan keilahalli tarjoavat laadukkaita peliolosuhteita, mutta 12 euron tuntihinta on monelle aktiiviselle pelaajalle liian suuri. Nämä paikat ovat sen takia sopivampia pelipaikkoja esimerkiksi lyhyen aikaa pelaaville satunnaiskävijöille, kaveriporukoille tai työpaikan virkistyspäivää varten. (Bowlcircus 2018; Brode 2018; Davisto 2018; Tapiolan keilahalli 2018.)

Erityisen aktiiviselle pelaajalle harrastaminen on kallista, vaikka tuntihinnat olisivatkin edulliset. Tällaiseen tilanteeseen Bar&Billiards Brode tarjoaa oman biljardiseuransa jäsenyyttä ja siihen lisäksi hankittavaa kuukausikorttia. Pelaajalla on mahdollisuus liittyä Broden jäseneksi 50 euron vuosimaksulla, jonka jälkeen hän voi hankkia itselleen kuukausikortin. Kortti maksaa ensimmäisenä kuukautena 75 euroa, jonka jälkeen maksu on jatkossa 50 euroa kuukaudessa. Kuukausikortin haltija saa vapaan pelioikeuden, eli hän saa pelata kaikilla pöydillä niin paljon kuin haluaa. Mikäli pelaamista tulee esimerkiksi edes 5 tuntia viikossa, on kuukauden pelimäärä 20 tuntia, eli hinta on 2,5 euroa tunnissa. Pelaaminen maksaa siis huomattavasti vähemmän kuin tuntihintaisissa paikoissa. Lisäksi seuran jäsenellä on oikeus edustaa Brodea Suomen Biljardiliiton järjestämässä kilpailuissa. Vapaata pelioikeutta kuitenkin rajoittaa se, että tuntihintaa maksavat pelaajat ovat aina etusijalla. Mikäli kaikki pöydät ovat varattuna, täytyy jäsenen antaa tilaa tuntihintaa maksavalle asiakkaalle. Koska poolpöytiä on kahdeksan kappaletta, tämä ei ole kovin todennäköistä, mutta salin ainoalla snookerpöydällä pelatessa täytyy peli keskeyttää heti, jos paikalle tulee yksikin halukas tuntipelaaja. Kaikki vertailutekijät huomioiden Bar&Billiards Brode on mielestämme aktiivisen harrastajan paras vaihtoehto Espoon julkisista biljardipaikoista. (Brode 2018.)

### 5.1.2 Yksityiset pelipaikat pääkaupunkiseudulla

Pääkaupunkiseudulla toimii näkyvimmin neljä yksityistä biljardipaikkaa. Espoon Biljardikerhon lisäksi Espoossa toimii Otaniemen Biljardiklubi. Helsingistä Roihupellosta löytyy Puh.veli-klubi ja Malmilta Cabin Street Snooker. Yksityinen pelipaikka tarkoittaa sitä, että toiminta on ulkopuolisilta suljettua ja pelaamaan pääsevät lähtökohtaisesti vain jäsenet tai heidän mukanaan tuomat vieraat. Ovet pysyvät lukittuina ja käynti tiloihin onnistuu omien avainten tai kulukorttien avulla, joten kaikissa näissä paikoissa jäsenen on mahdollista pelata täysin vapaasti kaikkina vuorokaudenaikoina. (Cabin Street Snooker 2018; Espoon Biljardikerho 2018; Otaniemen Biljardiklubi 2018; Puh.veli-Klubi 2018.)

Pelipaikka	Espoon Biljardikerho EBK	Otaniemen Biljardiklubi Biklu	Puh.veli-klubi PVK	Cabin Street Snooker CSS
Osoite	Tillinmäentie 1 F 02330 Espoo Kivenlahti	Otakaari 18 C 02150 Espoo Otaniemi	Tulppatie 8 00880 Helsinki Roihupelto	Hyttitie 6, 00700 Helsinki Malmi
Aukioloajat	24/7	24/7	24/7	24/7
Pöytävalikoima	3 x kaisapöytää 10ft 2 x karapöytää 10ft 4 x poolpöytää 9ft 1 x pyramidipöytä 12ft 1 x snookerpöytä 12ft	1 x poolpöytä 9ft 1 x snookerpöytä 12ft	4 x pyramidipöytää 12ft 4 x kaisapöytää 10ft 2 x poolpöytää 9ft	8 x snookerpöytää 12ft
Pelihinnasto	60€/kk	100€/vuosi	60€/kk	Maksusta saa alennusta, jos maksaa pidemmän ajan kerralla. Esimerkiksi 65€/kk tai 650€/12kk. Naiset/eläkeläiset/juniorit 50€/kk tai 500€/12kk.
Vierasmaksu	20€/päivä tai 10€/2h	Ei veloitusta	20€/päivä	10€/päivä

Taulukko 4: Toimintaympäristön kartoitus, yksityiset pelipaikat pääkaupunkiseudulla.

Yksityisillä paikoilla on selkeitä eroja toiminnan lähtökohtien suhteen. Espoon Biljardikerholla on suurin ja selkeästi monipuolisin pöytävalikoima, koska toiminnan tarkoituksena on ylläpitää kaikkia viittä biljardilajia. Lisäksi syrjäisempi sijainti on sallinut suurempien toimitilojen ylläpitämisen. Tämä on myös pääkaupunkiseudun ainoa sali, jossa on mahdollisuus pelata karabiljardia. Espoon Biljardikerhon klubijäsenyys maksaa 60 euroa kuukaudessa, jonka jälkeen jäsen saa oman avaimen ja tilojen vapaan käyttöoikeuden. Jäsenellä on mahdollista tuoda vieraita mukaan pelaamaan ja vierasmaksu on joko 20 euroa/päivä tai 10 euroa/2h. (Espoon Biljardikerho 2018.)

Otaniemen Biljardiklubi on yksityisistä paikoista pienin, mutta valikoimasta löytyy sekä pool-että snookerpöytä. Jäsenmaksu on listan paikoista pienin ja veloitus on ainoastaan 100 euroa vuodessa. Vapaan pelioikeuden lisäksi jäsen saa tuoda vieraan mukaan pelaamaan veloittamatta. (Otaniemen Biljardiklubi 2018.)

Roihupellossa sijaitseva Puh.veli-klubi on pääkaupunkiseudulla suurin kaisa- ja pyramidibiljardiin keskittynyt pelipaikka, jossa on tarjolla yhteensä kymmenen biljardipöydän valikoima. Kyseiset lajit ovat pääkaupunkiseudulla harvinaisia, joten tämän takia Puh.veli-klubin pöytävalikoima on poikkeuksellisen kattava kaisa- ja pyramidibiljardin suhteen. Jäsenyyden hinta

on 60 euroa kuukaudessa, joka tarjoaa vapaan pelioikeuden kaikkiin pöytiin. Jäsen voi tuoda vieraita mukaan pelaamaan ja vierasmaksu on 20 euroa päivässä. (Puh.veli-Klubi 2018.)

Malmilla sijaitseva Cabin Street Snooker on listan yksityisistä paikoista ainoa, joka keskittyy vain yhteen lajiin. Toimitiloista löytyy pääkaupunkiseudun laajin, kahdeksan snookerpöydän valikoima. Suuri pöytämäärä tekee Cabin Streetistä pääkaupunkiseudun ainoan paikan, jossa voi pelata Suomen Biljardiliiton järjestämiä snookerin ranking-kilpailuita. Seuran jäsenyys maksaa 65 euroa kuukaudessa, mutta hintaan tulee alennusta, mikäli maksaa pidemmän aikavälin maksun etukäteen. Halvimmillaan jäsenyys on 650 euroa vuodessa tai naisilla ja junioreilla 500 euroa vuodessa. Jäsen voi tuoda vieraan mukanaan pelaamaan ja vierasmaksu on 10 euroa päivässä. (Cabin Street Snooker 2018.)

### 5.1.3 Vertailu Bar&Billiards Broden kanssa

Toimintaympäristön kartoittamisen jälkeen on mahdollista valita yksi tai useampi vertailukohde. Tarkoituksena on löytää jokin yhdistävä tekijä, jonka avulla voidaan lähteä analysoimaan toimintatapoja ja niiden vaikutuksia. Espoossa sijaitsevien julkisten pelipaikkojen joukosta mielestämme selkeästi paras vertailukohde on Bar&Billiards Brode. Tämä voidaan perustella salin suurella pöytämäärällä ja kuukausimaksun mahdollisuudella. Lisäksi Brode on myös sijainnin puolesta eniten Espoon Biljardikerhon toimintaan verrattava, koska paikkojen välinen etäisyys on vain noin 1,5 kilometriä. On siis todennäköistä, että Espoossa asuva vakituista biljardipaikkaa etsivä henkilö päätyy valitsemaan näiden kahden vaihtoehdon väliltä.

Broden suurimmat edut liittyvät sen julkisuuteen ja näkyvyyteen. Brode sijaitsee Kivenlahdessa keskeisellä paikalla lähellä kauppia, ravintoloita ja muita palveluja ja tämän johdosta myös julkiset liikenneyhteydet ovat paremmat (HSL 2018). Kiinnostuneen pelaajan on siis erittäin helppoa käydä paikan päällä katselemassa rauhassa sijaintia ja tiloja. Tuntihinnoittelun ansiosta pelaajan ei tarvitse suoraan sitoutua toimintaan. Varsinkin kokemattomalla pelaajalla tai ujomalla henkilöllä tämä voi madaltaa kynnystä käydä tutustumassa toimintaan paikan päällä.

Koska Espoon Biljardikerhon klubitilat sijaitsevat Brodeen nähden moottoritien toisella puolella Kivenlahden teollisuusalueella, ei paikka todennäköisesti osu sattumalta ohikulkijan silmään. Tieto kerhon tiloista täytyy siis saada joko toiselta henkilöltä tai esimerkiksi Internetin keskustelupalstalta. Myös julkiset kulkuyhteydet ovat sijainnin takia hieman rajoitetumpia ja julkisilla kulkuvälineillä liikkuva henkilö saa usein kävellä noin kilometrin matkan (HSL 2018). Omalla autolla liikkuvalla henkilöllä Espoon Biljardikerho on mielestämme parempi vaihtoehto, koska kerholle on varattu reilusti omaa parkkitilaa heti oven edestä. Koska tilat ovat yk-



sityiset, kerhosta kiinnostuneen henkilön tutustumisen mahdollisuutta on rajoitettu. Ulkopuolisen henkilön on kuitenkin mahdollista osallistua vapaasti kerhon viikkokilpailuihin, joita järjestetään eri lajeissa yhteensä kolme kertaa viikossa. Tämän menettelyn takia Espoon Biljardikerho houkuttelee usein sellaisia henkilöitä, joilla on jo valmiiksi pelikokemusta ja motivaatiota.

Koska Espoon Biljardikerhon jäsenyys sopii parhaiten aktiiviselle pelaajalle, niin paras vertailukohde pelihintojen puolesta on kuukausimaksu. Molemmissa pelipaikoissa kuukausimaksu tarjoaa jäsenelle vapaan käyttöoikeuden kaikkiin salin pöytiin. Vaikka Brodessa kuukausikortin 50 euron hinta on edullisempi kuin Espoon Biljardikerhon 60 euron kuukausimaksu, löytyy toimintatavoista eroavaisuuksia. Yksi selkeä ero on aukioloajoissa, koska julkisten pelipaikkojen asiakas joutuu aina ajoittamaan pelaamisen tiettyyn ajanjaksoon. Espoon Biljardikerhon kaltaisissa yksityisissä paikoissa taas pääsee pelaamaan omalla avaimella mihin aikaan tahansa. Tämä tarjoaa esimerkiksi vuorotyötä tekeväälle henkilölle paljon paremmat mahdollisuudet harrastukseen. Aukioloaikojen tuomien rajoitteiden lisäksi Brodessa kuukausimaksua maksavalla henkilöllä on väistämivelvollisuus verrattuna tuntihintaa maksavaan asiakkaaseen, mikä aiheuttaa pientä eriarvoisuutta kävijöiden välillä. Espoon Biljardikerhossa taas kaikki jäsenet ovat tasavertaisia, mikä vähentää negatiivisten tilanteiden mahdollisuutta.

#### 5.1.4 Vertailu yksityisten paikkojen kanssa

Espoon Biljardikerholla ja muilla listassa mainituilla yksityisillä pelipaikoilla on melko suuret etäisyydet toisistaan, joten paikkojen välillä ei todennäköisesti ole selkeää kilpailua. Yksityisistä pelipaikoista Espoon Biljardikerholla on pöytämäärän ja veloitusten suhteen eniten yhteneväisyyksiä Puh.veli-klubin kanssa, mutta näiden paikkojen välillä emme tutkimuksessa havainneet mitään selkeitä vertailukohteita. Otaniemen Biljardiklubi eroaa Espoon Biljardikerhosta eniten sekä pöytävalikoiman että veloitusten suhteen. Käytössä on paljon pienemmät tilat, joten ruuhkautumisen välttämiseksi jäsenmääränkin on oltava melko alhainen. Koska jäsenmaksu on vain 100 euroa vuodessa, täytyy toimitilojen ylläpitokustannusten olla äärimmäisen alhaiset, jotta rahaa riittää myös peliolosuhteiden ylläpitoon. Emme saaneet tarkempaa tietoa seuran rahoitusrakenteesta, joten Otaniemen Biljardiklubia on käytännössä mahdoton vertailla Espoon Biljardikerhon toimintaan.

Cabin Street Snookerilla on Espoon Biljardikerhoon nähden eroavaisuuksia sekä lajivalikoimassa että pelimaksuissa. Cabin Streetillä on mahdollisuus saada jäsenmaksuista alennusta, mikäli maksaa pidemmän ajan etukäteen. Tämä tuo pientä joustoa ja palvelee hyvin pitkäaikaisia jäseniä. Espoon Biljardikerholla tällainen käytäntö helpottaisi ennakoitua ja pienentäisi äkillisten muutosten riskiä tulojen suhteen. Lisäksi myös vierasmaksu Cabin Streetillä on

puolet edullisempi. Halvemman vierasmaksun ansiosta jäsenet voivat tuoda helpommin kaveriaan pelaamaan ja tutustumaan. Espoon Biljardikerhossa vierasmaksu on 20 euroa päivässä ja vuonna 2017 on lisätty mahdollisuus maksaa 10 euroa kahdesta tunnista (Espoon Biljardikerho 2018). Tilinpäätöstietojen mukaan vierasmaksuja on saatu vuosilta 2012-2016 keskimäärin 643 euroa vuodessa, mutta suurimmat tulot sijoittuvat klubitoiminnan ensimmäisiin vuosiin. Vuonna 2016 vierasmaksua kerättiin vain 365 euroa.

Koska Espoon Biljardikerhon klubissa on reilusti tilaa, suurempi vierailijamäärä ei tuottaisi kohtuutonta ruuhkaa. Jos vierasmaksua alennettaisiin Cabin Streetin 10 euron päivähintaan, uskomme, että paikalle tulisi enemmän ulkopuolisia kävijöitä. Vaikka varsinaisten vierasmaksujen euromääräiset tulot todennäköisesti pienenisivät, paikalla kävisi enemmän henkilöitä tutustumassa ja tätä kautta kerho voisi saada uusia jäseniä. Yksikin uusi jäsen vuodessa tarkoittaa 300 euron vuokravakuuden lisäksi 720 euron vuosituloa, joten pitkällä tähtäimellä vierasmaksun alentaminen voisi olla erittäin positiivinen vaihtoehto. Mahdollisena negatiivisena puolena on se, että epäaktiivisemmat klubin jäsenet saattaisivat todeta vierasmaksun käytön halvemmaksi kuin täyden kuukausimaksun. Tämä voisi johtaa jäsenmäärän alenemiseen.

## 5.2 Puheenjohtajan haastattelu

Syventävän tietämyksen ja luotettavien lopputulosten vuoksi halusimme tukea tutkimusta haastattelulla, jonka avulla voisimme saada lisätietoa liittyen tuleviin havaintoihin. Pohdimme, että paras haastattelun kohde on seuran puheenjohtaja Joni Ahola. Valinta perustui siihen, että Ahola on ollut seuran aktiivinen jäsen jo 20 vuoden ajan. Lisäksi Ahola on toiminut Espoon Biljardikerhon puheenjohtajana vuodesta 2011 saakka, joten hänellä on paljon käytännön kokemusta seuran toimintaan liittyvistä asioista. Ahola toimii tällä hetkellä myös Suomen Biljardiliiton puheenjohtajana, joten hänellä on paljon tietämystä biljardiin liittyvän toiminnan rakenteesta Suomen mittakaavassa.

Teemahaastattelu on sopiva haastattelumenetelmä, mikäli haastattelulla on alustava runko, mutta haastateltava voi avoimesti kertoa syventävää tietoa asioista. Lisäksi teemahaastattelussa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä, kun keskustelussa esiintyy tutkimuksen kannalta erityisen olennaisia aiheita. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017). Kyseinen haastattelumuoto sopi parhaiten tutkimuksemme tarpeisiin, koska halusimme vapaamuotoisen keskustelutilanteen, joka pohjautuu tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Olimme lähes varmoja, että haastatteluun tulee useita jatkokysymyksiä liittyen esille tuotuihin näkökulmiin.

### 5.2.1 Haastattelukysymysten suunnittelu

Halusimme tutkimuksen tueksi selvittää aluksi hieman taustatietoa siitä, mistä idea Espoon Biljardikerhon perustamiseen on lähtenyt. Tähän liittyen koimme tärkeäksi kysyä myös, millä tavoin erilaisia toimitilavaihtoehtoja pohdittiin, koska tähän liittyvät näkökulmat ovat tärkeitä, jos tiloja joudutaan joskus vaihtamaan. Lisäsimme myös kysymyksen muuton kustannuksista ja siihen liittyvistä käytännön kysymyksistä.

Saimme Aholalta aikaisemmin Espoon Biljardikerhon tilinpäätökset vuosilta 2011-2016, joiden pohjalta laadimme alustavan tilinpäätösanalyysin. Versiossamme kuluja ja menoja oli eritelty hieman eri tavalla kuin alkuperäisissä tilinpäätöksissä. Varmistimme ennen haastattelua Aholalta, että ymmärrämme, mitä eri nimillä olevat kulut ja menot pitävät sisällään. Tilinpäätösanalyysimme sisälsi trendianalyysin, jonka pohjalta halusimme kysyä haastattelussa, mistä suurimmat poikkeamat johtuvat. Tämän tiedon pohjalta ajattelimme, että saamme syvempää käsitystä syy-seuraussuhteista, jonka perusteella taloutta voisi olla helpompi ennakoida.

Koska Espoon Biljardikerholla pelataan viittä eri lajia, on olennaista selvittää, miten eri lajien suosio on ajan mittaan kehittynyt. Lisäksi halusimme tietää, onko Espoon Biljardikerholla ollut havaittavissa jonkin lajin merkittävää suosion muutosta tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa. Näitä tietoja voimme hyödyntää investointilaskelmissa ja myös mahdollisessa muuttotilanteessa on tärkeää kartoittaa, mille pöydille on eniten kysyntää.

Koska kaikki klubin jäsenet maksavat 60 euron kuukausimaksua, on tärkeää huomioida heidän tarpeensa ja odotuksensa toiminnan suhteen. Halusimme kartoittaa sekä jäsenten että puheenjohtajan näkemykset asiasta. Olimme valmistelleet kyselylomakkeen jäseniä varten ja haastattelussa halusimme varmistaa, että sisältö on Aholan mielestä hyvä ja tarkoituksenmukainen. Kysyimme myös näkemystä siihen, miten Ahola odottaa jäsenmäärän muuttuvan tulevaisuudessa. Halusimme myös tiedustella, mitkä seikat hänen mukaansa mahdollisesti vaikuttavat jäsenmäärän muutoksiin.

### 5.2.2 Litterointi

Haastattelu suoritettiin 20.12.2017 kello 09.00 Espoon Biljardikerhon tiloissa. Kellonaika sopi haastattelulle hyvin, koska kerholla ei ollut sillä hetkellä pelaajia, joten kaikkien oli helppoa keskittyä olennaiseen. Ojasalo ym. (2015, 110-111) sanovat kirjassaan, että puhe tulisi äänittää, jolloin haastatteliija pystyy keskittymään parhaiten itse haastatteluun. He mainitsevat myös, että litteroinnin voi kirjoittaa yleis- tai kirjakieliseksi, mikäli sanatarkkaa ilmaisua ei nähdä tuloksen kannalta tarpeelliseksi. Äänitimme haastattelun kahdella puhelimella varmistaksemme sen, että pystymme keskittymään täysin haastatteluun. Huonon tallenteen riski

pieneni huomattavasti, kun äänitykseen käytettiin kahta laitetta. Mielestämme tarkat sanavainnukset eivät olleet olennaisia haastattelun purkamisessa, joten litterointi on tehty yleiskielillä. Ojasalon ym. (2015, 110-111) mukaan aineiston litterointi tulee suorittaa mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta saatu tieto on mahdollisimman tuoretta ja haastattelijan muistissa. Aikainen haastattelu-aika mahdollisti sen, että pystyimme litteroimaan koko haastattelun vielä saman päivän aikana.

### 5.2.3 Haastattelun kulku

Haastattelun alussa Ahola sai kertoa vapaasti, mistä idea omien tilojen hankkimiseen lähti ja miten pöytien rahoitus ja muut käytännön asiat saatiin toteutettua. Espoon Biljardikerho on aikaisemmin toiminut lähinnä julkisten pelipaikkojen tiloissa ja viimeisimpänä sijaintina oli Biljardi-Espoon sali Matinkylässä. Jäsenien määrä oli kasvanut vuosien varrella huomattavasti ja mukaan tuli jatkuvasti uusia pelaajia. Vuonna 2010 tuli tieto, että Biljardi-Espoo on lopettamassa ja seuran pitää etsiä uusi toimitila. Suuren jäsenmäärän vuoksi omien tilojen vuokraamista pidettiin realistisena ja parempana vaihtoehtona julkisten pelisalien sijaan. Alussa varovaisena tavoitteena oli löytää tilat, joihin saisi mahtumaan 4-7 pöytää. Eräs seuran jäsenistä löysi kuitenkin ilmoituksen toimitiloista Espoon Kivenlahdessa. Hinta vaikutti tilojen suuruuteen nähden hyvältä, joten sitä käytiin katsomassa paikan päällä. Tällöin havaittiin, että 350 m<sup>2</sup> tilaan mahtuisi ainakin 10 pöytää ja tämä sallisi suuremman toiminnan ylläpitämisen. (Ahola 2017.)

Suuremman tilan haasteena oli tarvittavan pääoman hankkiminen. Ennen päätöstä tehtiin laskelmia, että toimitilojen vuokravakuus ja välineiden hankinta sekä kunnostus vaativat vähintään 40 sitoutunutta jäsentä. Alkupääoman saamiseksi kaikilta jäseniltä kerättiin 300 euron alkuinvestointi. Aluksi mukaan lähti 43 jäsentä, jonka ansiosta voitiin tehdä vuokrasopimus uusista tiloista. (Ahola 2017.)

Kysyimme vielä tarkennusta, riittikö 300 euroa jokaiselta kaiken tarvittavan rahoittamiseen. Ahola arvioi, että noin puolet pääomasta kului tilojen vuokravakuuteen ja suurin osa loppusummasta käytettiin pöytähankintoihin. Raha ei riittänyt kaikkien pöytien ostamiseen kerralla, vaan uusia pöytiä hankittiin vain kaksi. Loput pöydät saatiin hankittua käytettynä edullisesti. Biljardi-Espoo tuki hanketta myymällä pöytiä joustavalla maksuajalla, jonka ansiosta toiminta saatiin heti käyntiin. Myös myöhemmät pöytähankinnat on saatu sovittua eri jälleenmyyjien kanssa noin vuoden maksuajalla. Varsinaiset muuttotoimenpiteet, kuten tilojen siivous ja kunnostus, hoidettiin talkoovoimin. Myös pöytien kasaaminen hoidettiin jäsenten toimesta. Näin toimitilojen valmisteluissa säästettiin paljon kustannuksia. Tilojen vuokrasopimus alkoi kesäkuussa 2011 ja sali oli pelivalmiudessa kahden kuukauden sisällä. (Ahola 2017.)

Kun tilojen hankintaan liittyvät asiat oli käsitelty, keskustelimme seuran taloustilanteen kehityksestä. Aluksi pyysimme Aholaa kertomaan omat havaintonsa, missä on tullut selkeimpiä muutoksia. Esille tuli vuokratulojen suuruus, joka on noussut selkeästi viimeisen kuuden vuoden aikana. Vuokratulojen nousun ohella tulisi näkyä myös jäsenmäärän kasvuna, jotta syntyvät kustannukset saataisiin paikattua. Kävimme läpi myös omia havaintojamme liittyen tilinpäätöksiin, jotta ymmärtäisimme niihin vaikuttavat asiat. Samalla varmistimme, että teemmämme kulujen ja tuottojen jaottelu on sopiva. (Ahola 2017.)

Seuraavaksi kysyimme Aholalta hänen omaa näkemystä Espoon Biljardikerhon nykyisestä toimintamallista, jossa mukana on kaikki Suomessa pelattavat biljardilajit (kaisa, kara, pool, pyramidi ja snooker). Ahola totesi suoraan, että monipuolinen lajivalikoima on seuran toiminnassa sekä vahvuus että heikkous. Hyvänä puolena on se, että tiloissa on mahdollista kokeilla kaikkia lajeja, jolloin jokaisella pelaajalla on mahdollisuus löytää oma suosikkinsa. Keskustelussa viitattiin siihen, että seuraan on liittynyt useita pelaajia jonkin tietyn lajin takia, mutta ajan mittaan he ovatkin innostuneet jostain toisesta lajista enemmän. Lisäksi seuran jäseninä on myös harvinaisempien lajien harrastajia, joille on muissa pelipaikoissa huonot harrastusmahdollisuudet. Negatiivisena puolena tuli esille se, että yksittäisissä lajeissa ei voida järjestää suuria kilpailuja, koska pöytäkapasiteetti ei riitä. Kysyimme vielä täsmennystä, onko jonkin lajin suosiossa havaittu selkeää nousua. Koska nykyisiä tiloja edeltäneessä Biljardi-Espoossa pelattiin jo kaikkia viittä lajia, oli suurimmalla osalla jäsenistä jo vakiintuneet suosikkilajit. Suurimmat muutokset viime vuosina ovat näkyneet kaisan ja karan pelaajamäärien kasvussa. (Ahola 2017.)

Keskustelimme erilaisista tulevaisuudenskenaarioista, joissa pöytämäärää jouduttaisiin muuttamaan. Aluksi kysyimme, minkä lajin pöytä pitäisi seuraavaksi hankkia, jos tulisi mahdollisuus ostaa yksi lisää. Ahola totesi heti, että hankinnalla pitäisi saada lisättyä kilpailutoiminnan mahdollisuuksia. Tähän tarkoitukseen yhden kaisapöydän hankkiminen olisi paras vaihtoehto, koska se mahdollistaisi suurempien ranking-kilpailuiden järjestämisen. Haastattelussa korostui erittäin paljon kilpailutoiminnan merkitys seuran kannalta. Kilpailut lisäävät useimpien pelaajien motivaatiota ja siitä on etua myös seuran näkyvyyden kannalta. Suuret ranking-kilpailut mahdollistavat sen, että salille tulee paljon ulkopuolisia pelaajia, jotka voivat tutustua seuran tiloihin ja tätä kautta kiinnostua jäsenyydestä. (Ahola 2017.)

Siirryimme keskustelemaan tarkemmin jäsenyyteen liittyvistä asioista. Halusimme aluksi kysyä Aholalta hänen ajatuksiaan jäsenmaksusta. Hänen mukaansa aktiiviselle pelaajalle 60 euron kuukausimaksu on edullinen, mutta harvakseltaan pelaavalle hinta voi olla korkea. Seuralla on kuitenkin useita kannatusjäseniä, jotka ovat olleet kauan mukana toiminnassa ja haluavat kuulua siihen, vaikka he eivät enää paljoa pelaakaan. Kyseisten jäsenten kuuluminen Espoon Biljardikerhoon on erittäin tärkeää ja pienikin jäsenmaksun muutos saattaisi karkottaa heitä

herkästi pois. Tämän vuoksi jäsenmaksun suuruus on tarkoitus pitää samana, ellei tule paniikinomaista syytä sen muuttamiseen. (Ahola 2017.)

Kysyimme vielä haastattelun lopuksi Aholan omia näkemyksiä jäsenmäärän mahdollisista tulevaisuuden muutoksista. Koska alkuvaiheessa jäsenmäärä kasvoi nopeasti, mietittiin, että nykyisiin tiloihin mahtuisi noin 80 jäsentä. Jäsenmäärä on hieman vaihdellut, mutta alkuvaiheen 43:sta jäsenestä määrä on kehittynyt 57:ään, enimmillään jäseniä oli noin 60. Nykyään tarvitaan jatkuvasti uusia jäseniä, koska vanhoja jäseniä myös lopettaa. Espoon Biljardikerho ei ole ikinä markkinoinut toimintaansa, koska toimintaan halutaan mukaan kiinnostuneita ja luotettavia henkilöitä. Tästä syystä on parempi, että kiinnostus liittymiseen tulee pelaajan itsensä puolelta. (Ahola 2017.)

### 5.3 Kyselytutkimus pelaajille

Luotettavassa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää taloustilanteen ja hallituksen näkökulman lisäksi myös yksittäisten jäsenten toiveita seuratoiminnan suhteen. Tämän asian huomioimalla voidaan paremmin varmistaa olemassa olevien jäsenten pysyvyys ja toiminnan houkuttelevuus potentiaalisten uusien jäsenten näkökulmasta. Lisäksi toimintaa on myös mahdollista kehittää uudistusten ohessa. Keskustelimme Aholan kanssa ja tulimme johtopäätökseen, että 20-25 vastausta tarjoaa riittävän luotettavan yleiskuvan jäsenten mielipiteistä. Määrä oli sen verran suuri, että päätimme käyttää kyselytutkimusta sen sijaan, että haastattelisimme pelaajia erikseen. Tämä helpotti selkeästi sekä tutkimuksen toteutusta, että datan analysointia. Suurempi otanta pienentää myös virhemarginaalia vastausten oikeellisuudessa. (Lagerbohm 2017.)

#### 5.3.1 Kyselylomakkeen suunnittelu

Olennessa asia kyselytutkimusta tehdessä on huolellinen lomakkeen suunnittelu, koska vastaajan täyttäessä lomaketta kysymyksiä ei ole enää mahdollista muuttaa (Vehkalahti 2008, 11). On tärkeää keskittyä kysymysten sisällön lisäksi myös siihen, ettei lomakkeen täyttämiseen mene liian kauan aikaa. Jos kysely on liian pitkä, vastaaja saattaa väsyä, jonka vuoksi vastausten luotettavuus saattaa kärsiä. Koimme, että tutkimuksen tarpeita vastasi parhaiten lyhyt ohimennen täytettävä kysely, jonka vuoksi halusimme, että kysely mahtuu yhdelle sivulle. Suunnittelimme kyselyn siten, että avoimet kysymykset painotettiin lomakkeen alkuosaan ja henkilötietojen täyttäminen suoritettiin lopussa, jolloin vastaaja pystyi keskittymään enemmän ajatusta vaativiin osioihin alussa. Halusimme tehdä kyselylomakkeesta sellaisen, että henkilötietoihin vastaaminen ei tuottaisi kenellekään epämiellyttävää tunnetta. Lomakkeessa ei kysytty ollenkaan vastaajan nimeä ja kysyimme vastaajien ikää vuosilukuna sekä asuinpaikkaa pelkän postinumeron perusteella. (Lagerbohm 2017.)

Kyselyn alussa oli lyhyt teksti, jossa kuvailtiin kyselyn käyttötarkoitusta. Kysyimme aluksi, mitä lajeja vastaaja ensisijaisesti Espoon Biljardikerholla pelaa, koska halusimme yleisen kuvan eri lajien suosiosta. Laajan lajivalikoiman ansiosta vastaaja saattaa ilmoittaa useita eri lajeja, joten halusimme, että pelaaja valitsee kaikki itselleen tärkeimmät vaihtoehdot. Tämä kysymys on tärkeä, koska sen avulla voidaan suunnitella tulevaisuuden hankintoja ja mahdollisia tilavaihtoehtoja. Seuraavana kysyttiin avoimilla kentillä, mikä on parasta Espoon Biljardikerhossa ja mitä kehityskohteita toiminnassa saattaisi olla. Tällä saattaisimme saada hyviä vastauksia ja näkökulmia, joita emme ole suoraa ajatelleet tutkia. On myös mahdollista, että sama avoin vastaus ilmenee useaan otteeseen.

Seuraavaksi halusimme saada vastaajilta mielipiteen kuukausimaksun suuruudesta. Tämän kysymyksen laatiminen aiheutti ongelmia, koska se oli muotoiltava sellaiseen muotoon, ettei pelaajalle tulisi mielikuvaa seuran aikeista korottaa maksua. Annoimme vastausvaihtoehdoiksi sopiva ja liian suuri sekä vapaan kentän, jossa voi kertoa muun mielipiteen. Tämän jälkeen halusimme kartoittaa jäsenten toiveita siihen, miten mahdolliset ylimääräiset rahat käytettäisiin. Annoimme vastausvaihtoehdoiksi tapahtuman järjestäminen, kilpailutoiminta, välinehankinta ja avoin kenttä, jossa voi kertoa jonkin muun mielipiteen. Kysymys oli mielestämme tärkeä, koska sen avulla saadaan yleiskäsitys, mitkä ovat ensisijaiset rahan käytön kohteet.

Kysyimme jäseniltä pääasiallista kulkutapaa kerholle sekä heidän kotiosoitteensa postinumeroa. Halusimme kartoittaa jäsenten kulkumahdollisuuksia, mikäli seura joutuisi muuttamaan toisiin tiloihin. Postinumeroiden avulla saadaan optimaalisin sijainti ja kulkutavan avulla voidaan priorisoida sijaintia siten, että autoilijoilla voi olla pidempikin matka. Lopuksi kysyimme vastaajien ikää saadaksemme yleisen kuvan seuran ikärakenteesta.

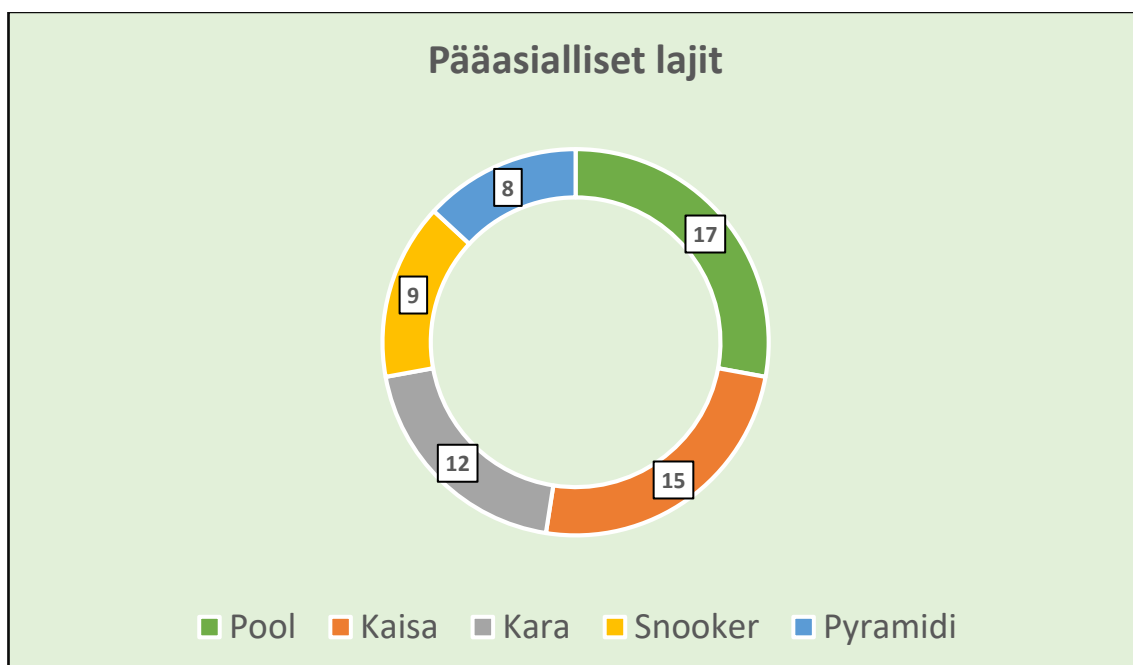
### 5.3.2 Kyselyn toteuttaminen

Kysely suoritettiin Espoon Biljardikerhon tiloissa aikavälillä 20.12.2017-10.01.2018. Olimme useita kertoja paikalla ja tarjosimme kyselyä jäsenten täytettäväksi. Jätimme pöydälle lomakkeita ja laatikon vastauksia varten, joten kyselyyn pystyi vastaamaan myös itsenäisesti. Lomakkeen alussa ollut tekstikuvaus varmisti sen, että kaikki vastaajat lähtivät liikkeelle samoista lähtökohdista. Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 27, joka on 47,4% kaikista seuran jäsenistä. Olemme tyytyväisiä saavutetusta vastausmäärästä, koska se oli suurempi kuin asetettu 20-25 vastauksen tavoite.

### 5.3.3 Tulosten purku

Kysyimme ensimmäisenä kysymyksenä pelaajilta lajeja, joita he pääsääntöisesti pelaavat. Tähän oli mahdollista vastata useampi vaihtoehto ja vastauksissa oli vaihteleva määrä vastausvaihtoehtoja rastitettuna. Vastausten määrä mukaili suhteellisen hyvin pöytämääriä, jotka Espoon Biljardikerholla tällä hetkellä on. Espoon Biljardikerholla pöytiä on lajeittain seuraavasti:

- 4 poolpöytää
- 3 kaisapöytää
- 2 karapöytää
- 1 snookerpöytä
- 1 pyramidipöytä



Kaavio 1: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mitkä ovat pääsialliset lajit, joita pelaat?



Seuraavaksi kysyimme avoimen kentän avulla, mikä on parasta Espoon Biljardikerhossa. Vastaa- jista 20 (74,0%) sanoi, että yhteishenki ja hyvä peliporukka ovat parasta Espoon Biljardi- kerholla. Näistä 20:stä 13 kehui lisäksi hyviä tiloja ja peliolosuhteita. Yhteishenkeen viitaten moni sanoi, että on mukavaa, kun talkoohommat tehdään porukalla. Kaksi vastaajista sivusi peliolosuhteisiin kertomalla, että pöytävalikoima on erinomainen. Kyselyyn vastanneista kolme oli sitä mieltä, että ympärivuorokautinen pelioikeus on yksi kerhon parhaista ominai- suuksista. Ahola (2017) totesi haastattelussa, että kilpailutoiminta on erittäin tärkeää seuran toiminnan kannalta, mutta kyselytutkimuksessa vain kaksi pelaajaa piti kilpailemista parhaana asiana Espoon Biljardikerhossa. Alla olevassa taulukossa on esitetty kaikki vastaukset sanatar- kasti ja ne on lisäksi jaoteltu itse valittuihin pääluokkiin.

Alkuperäisilmaisu	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteishenki</li> <li>- Hyvä yhteishenki</li> <li>- Kiva porukka</li> <li>- Hyvä henki</li> <li>- Yhteenkuuluvuus ja seurahenki</li> <li>- Hyvä toverihenki</li> <li>- Vapaaehtoistyön määrä, jolla toimintaa pyöritetään</li> </ul>	Hyvä peliporukka ja yhteishenki (7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hieno porukka ja hyvä sali</li> <li>- Siistit tilat, hyvät pöydät ja erityisesti mukavat pelikaverit</li> <li>- Hyvä porukka ja on pöytiä tarpeeksi. Lyhyt matka pelaamaan.</li> <li>- Yhteishenki ja loistavat tilat</li> <li>- Yhteisö ja peliolosuhteet</li> <li>- Hienot puitteet ja hyvä henki/porukka, paketti kasassa</li> <li>- Yhteisöllisyys, peliolosuhteet</li> <li>- Pöydät ja tilat kunnossa, aktiivinen toiminta</li> <li>- Yhteisö, tilat, pöydät ja yhteishenki</li> <li>- Ihmiset, pöytien laatu</li> <li>- Yhteisöllisyys, peliolosuhteet</li> <li>- Yhteishenki, hienot tilat, aktiiviset nettisivut ja monipuolisuus</li> <li>- Hyvä peliporukka, tarpeeksi puuhamiehiä, tulee tehtyä talkoohommat. Hyvät pelipuitteet.</li> </ul>	Hyvä peliporukka sekä hyvät tilat (13)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailut</li> <li>- Kisat</li> </ul>	Kilpailutoiminta (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki pöydät</li> <li>- Pöytävalikoima eli monipuolisuus</li> </ul>	Kaikki Suomessa pelattavat lajit edustettuna (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät ja monipuoliset harrastamahdollisuudet sekä vapaa kulkuoikeus</li> <li>- Mahdollisuus pelata kellon ympäri! "koska vaan"</li> <li>- Edullinen kk-maksu, ympärivuorokautinen pelimahdollisuus ja hyvä pelitaso</li> </ul>	Ympärivuorokautinen pelioikeus (3)

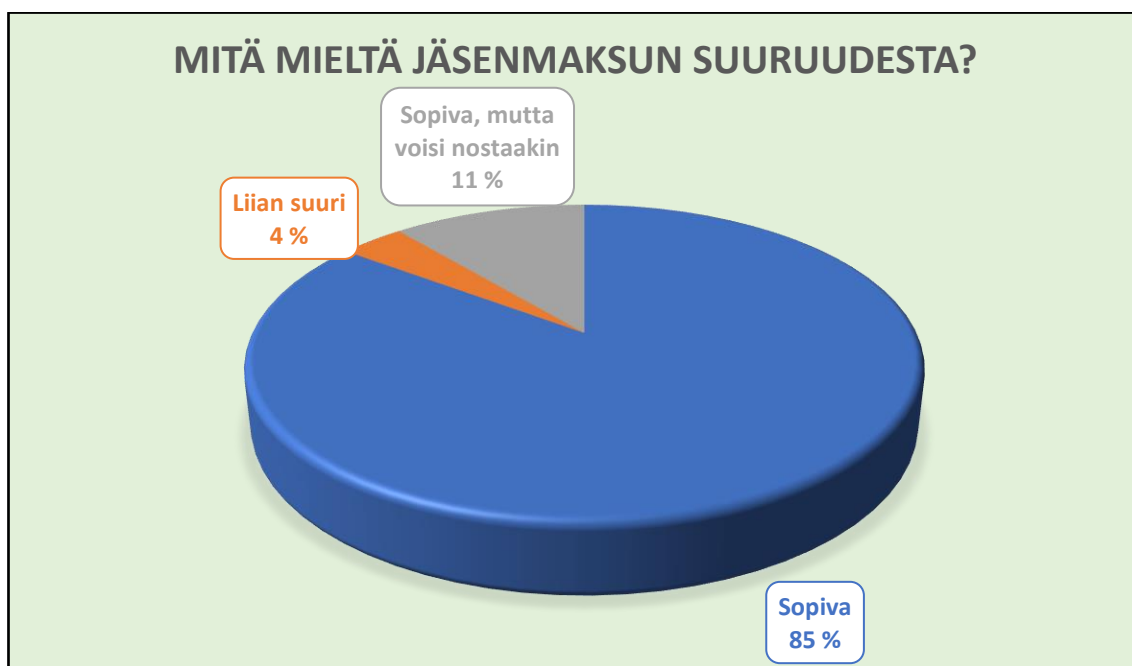
Taulukko 5: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mikä on parasta EBK:ssa?

Seuraavassa kohdassa kysimme vastaavasti avoimen kentän muodossa kehityskohteita Espoon Biljardikerholle. Seitsemän (25,9%) vastaajaa jätti kentän tyhjäksi tai vastasi, ettei kehityskohtetta ole. Monet pitivät kerhon parhaana puolena talkootoimintaa, mutta neljä vastaajaa mainitse kehityskohteena sen, että osallistumisen pitäisi olla vielä aktiivisempaa. Kolmen mielestä seuran jäsenmäärää olisi hyvä saada kasvatettua ja muutaman mielestä myös nuoria jäseniä olisi hyvä saada lisää. Tilojen viihtyvyyden parantaminen ja esteettisempi ympäristö oli kehityskohteena kolmella vastaajalla, joista yksi ehdotti, että mahdollisuuksien puitteissa saunatila tai vastaava olisi mukava lisä. Loput saaduista kehitysehdotuksista oli yksittäisiä kommentteja, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa.

Alkuperäisilmaisu	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää oma-aloitteista talkoomeininkiä</li> <li>- Jäsenten aktiivisuus, varsinkin talkootöissä</li> <li>- Nuorisotoiminta, vastuun jakaminen useammalle, aktiivisempi talkoo-osallistuminen</li> <li>- Enemmän "talkoohenkeä", pelaamme niin halvalla, että voisi osallistua enemmän, korjataan jälkemme</li> </ul>	Aktiivisempi talkootoiminta (4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäsenmäärä</li> <li>- Saada lisää aktiivipelaajia, ainakin pool ja snooker puolelle</li> <li>- Lisää nuoria ja ylipäättänsä jäseniä</li> </ul>	Jäsenmäärän kasvattaminen (3)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olosuhteiden säilyttäminen ja kehittäminen. Jos raha ei olisi este saunatilat tai vastaava viihdyke olisi hyvä lisä</li> <li>- Tilojen kohentaminen esteettisemmäksi, jäsenmäärän kasvattaminen</li> <li>- Aulan voisi tehdä viihtyisämmäksi</li> </ul>	Oheis- ja pelitilojen kehittäminen (3)
	Ei kehityskohtetta / tyhjä vastauskenttä (7)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun hommaa uuden jäsenen pitäisi olla kannustin, esimerkiksi kuukausimaksu</li> <li>- Seinät eivät jousta, eli pakko operoida pienellä määrällä pöytiä</li> <li>- Tiedotus, "oheistoiminnan" organisointi</li> <li>- Jako klubi- ja seurajäseniin pitäisi purkaa. Vain yhdenlainen jäsenyys olisi selkeää</li> <li>- Toiminnan kehittäminen yhteistyössä jäsenten kanssa. Nuoria lisää jäseniksi. Toiminnan voimakkaampi profilointi</li> <li>- Taitojen parantaminen, valmennus</li> <li>- Sijainti</li> <li>- Paremmat poolpöydät</li> <li>- Nuorisotoiminta, aktiivisempi sosiaalinen toiminta klubilla</li> <li>- Klubi- ja kerhotoiminnan aktiivisuus</li> </ul>	Yksittäiset kommentit (10)

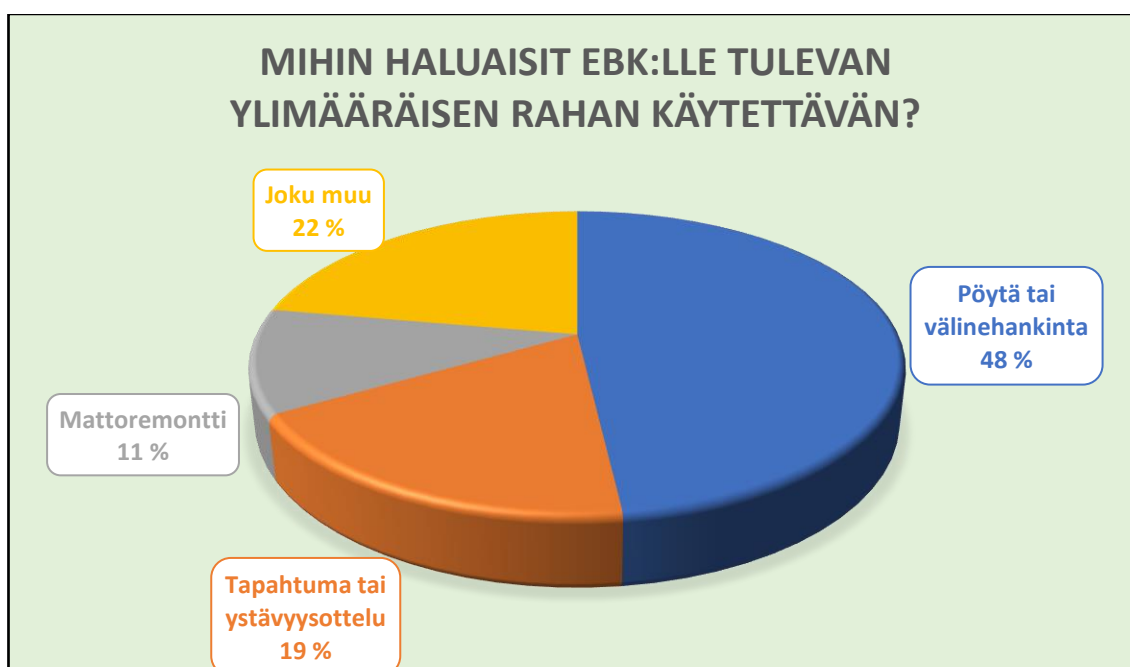
Taulukko 6: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mitä kehityskohteita EBK:ssa on?

Neljännessä kysymyksessä tiedustelimme pelaajilta heidän mielipiteitään jäsenmaksun suuruuteen. Emme halunneet luoda mielikuvaa, että jäsenmaksua oltaisiin korottamassa, joten emme laittaneet vastausvaihtoehdoksi, että maksu on liian alhainen. Vastaajista 23 (85,2%) oli sitä mieltä, että 60 euron suuruinen kuukausimaksu on sopiva. Kolme oli laittanut vapaaseen kommenttiin, että sopiva, mutta voisi nostaa tarvittaessa. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jäsenmaksu on liian korkea, mutta hän oli kirjoittanut lisäksi tämän johtuvan omasta vähäisestä käyttöasteesta. Aholan (2017) haastattelun ja kyselytutkimuksen perusteella vaikuttaa, ettei jäsenmaksun muuttaminen ole vaihtoehto kuin äärimmäisessä tilanteessa, joten tämä tulee todennäköisesti pysymään samana myös tulevaisuudessa.



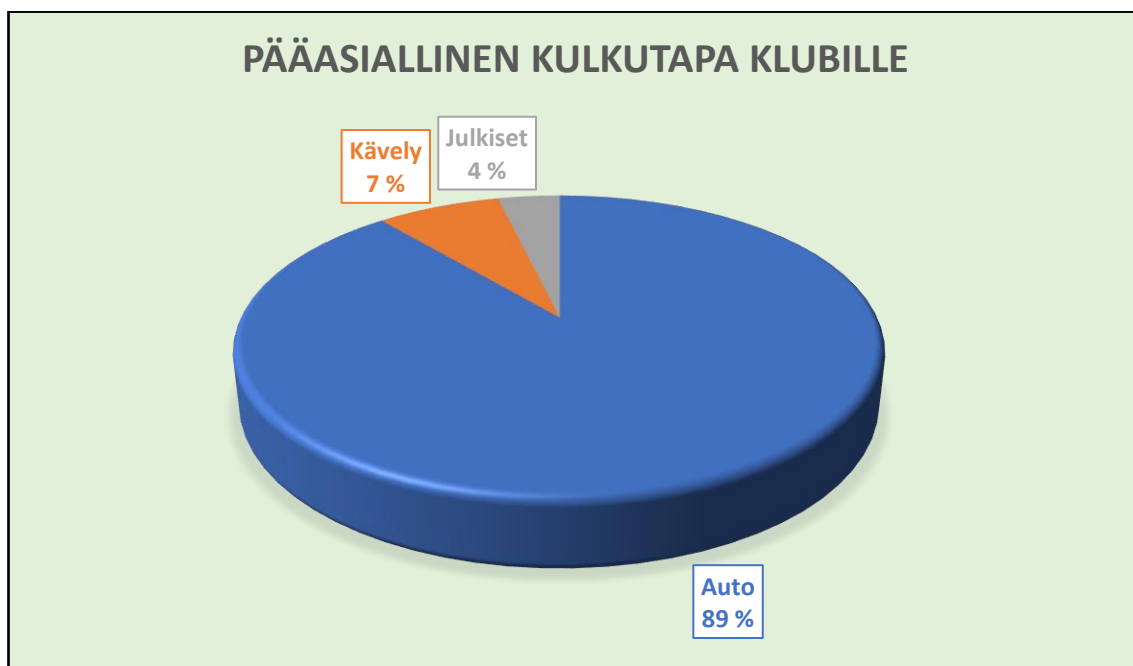
Kaavio 2: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 4. Mitä mieltä olet jäsenmaksun suuruudesta?

Halusimme tuoda esille myös yhden teoreettisen kysymyksen talouden suunnitteluun liittyen. Kysyimme pelaajien mielipidettä, mihin ylimääräinen raha kannattaisi sijoittaa. Annoimme valmiiksi vaihtoehtoiksi pöytä- tai välinehankinnan, tapahtuma tai ystävyysottelu, pelaajien sponsorointi tai kilpailupalkinnot. Lisäksi vaihtoehtona oli vastata joku muu ehdotus avoimeen kenttään. Vastaajista 13 (48,1%) halusi rahan sijoitettavan pöytä- tai välinehankintaan ja viisi (18,5%) pelaajaa johonkin tapahtumaan tai ystävyysotteluun. Vaihtoehtoista sponsorointi tai kilpailutoiminta ei saanut yhdenkään pelaajan suosiota. Avoimiin kenttiin tuli yhteensä yhdeksän vastausta, joissa kolmessa ehdotettiin mattoprojektia, eli pöytien alla olevan teollisuusmaton uusimista. Yksittäisissä vapaissa kommentteissa ehdotettiin esimerkiksi yksittäisten puitteiden kohentamista, valmennustoimintaa sekä oman pääoman säästämistä mahdollista hankalaa taloudellista tilannetta varten.



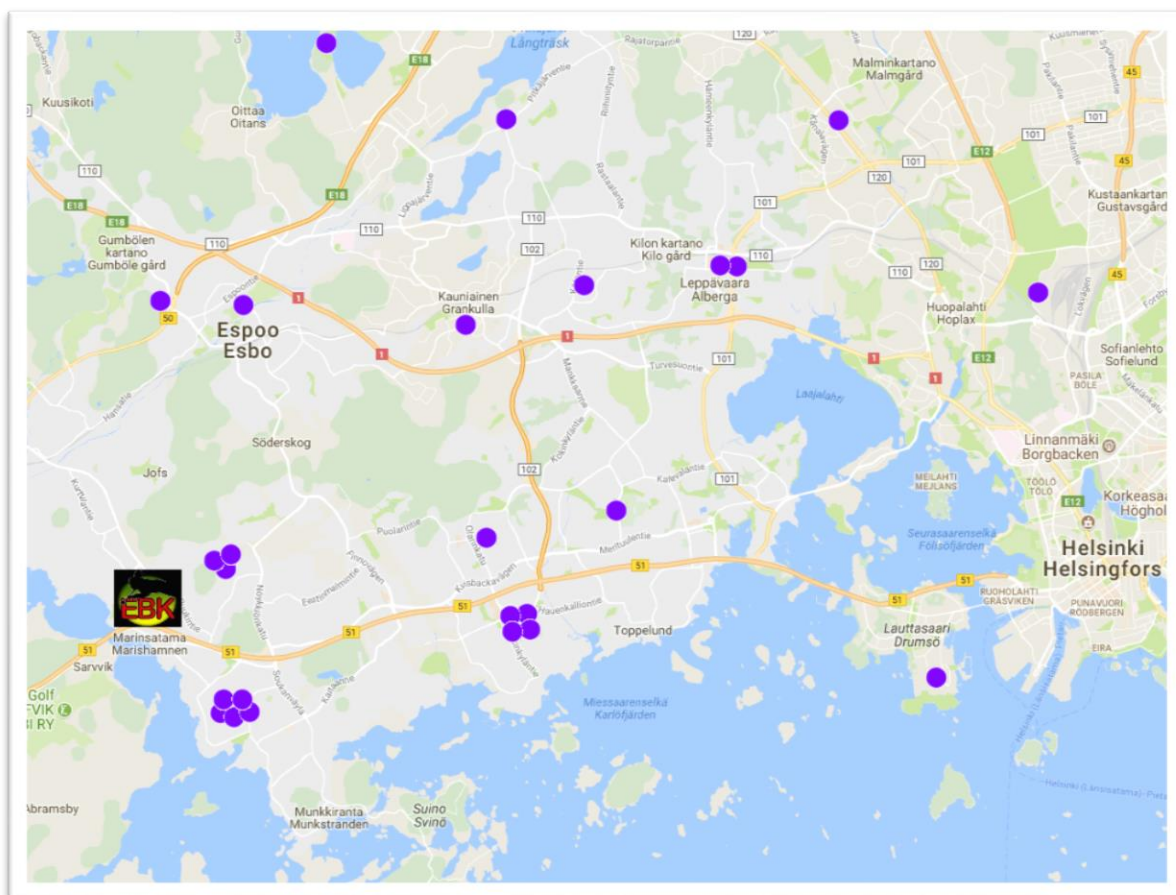
Kaavio 3: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 5. Ylimääräisen rahan käyttötarkoitus.

Halusimme saada myös kuvaa pelaajien liikkumistavasta Espoon Biljardikerhon tiloihin. Peräti 24 (88,9%) vastaajista kertoi kulkevansa pääasiallisesti paikan päälle omalla autolla. Kaksi pelaajaa sanoi tulevansa paikan päälle yleensä kävellen ja vain yksi vastaajista kertoi tulevansa kerholle julkisilla kulkuneuvoilla. Auton käytön yleisyys on tärkeä tieto tulevaisuuden suunnittelussa, mikäli Espoon Biljardikerho joutuisi jostain syystä vaihtamaan toimitilojensa sijaintia. Koska matkan teko autolla onnistuu vapaasti, niin toimitilojen vuokra ei nouse pelkästään keskeisen sijainnin vuoksi.



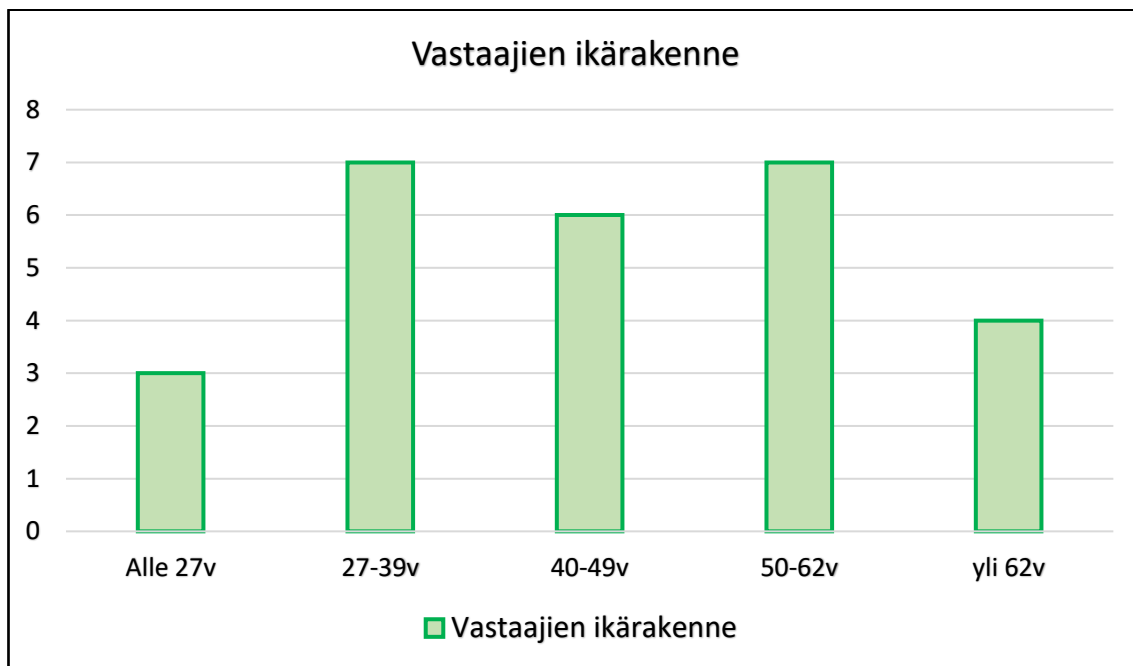
Kaavio 4: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 6. Mikä on pääasiallinen kulkutapasi klubille?

Kysimme yhtenä kysymyksenä vastaajien postinumeroa kotiosoitteeseen. Tämän perusteella muodostimme alla olevan kartan, jossa yksi violetti pallo kuvaa yhden pelaajan kotiosoitteen sijaintia ja Espoon biljardikerho sijaitsee kohdassa, johon logo on asetettu. Kartassa on 25 vastaajan kodin sijainti. Yksi vastaajista asui Helsingin Jakomäessä ja yksi Vantaan Ylästössä. Näitä kahta ei ole merkattu karttaan, jotta se saatiin mittakaavallisesti järkevään suhteeseen. Postinumeron perusteella vastaajista 22 asuu Espoossa, neljä Helsingissä ja yksi Vantaalla. Suunnittelimme aluksi, että pelaajat olisi eritelty kartalle vielä kulkutavan mukaan, mutta emme kokeneet tätä tarpeelliseksi, koska lähes kaikki kulkevat pääsääntöisesti omalla autollaan.



Kuva 7: Kyselytutkimuksen vastaukset. Pelaajien asuinpaikan sijainti postinumeron perusteella.

Kysyimme kyselytutkimuksen lopussa vastaajien ikää syntymävuoden muodossa. Tarkoituksena oli kartoittaa jäsenten ikäjakaumaa ja sen mahdollisia vaikutuksia muihin tuloksiin. Vastaajien syntymävuosien keskiarvo on kyselyn perusteella 1971. Espoon Biljardikerhon ikähaitari on hyvin laaja ja suhteellisen tasaisesti jakaantunut ikäryhmittäin. Vastaajista nuorin on syntynyt vuonna 1994 ja vanhin 1948.



Kaavio 5: Kyselytutkimuksen vastaukset, vastaajien ikärakenne

## 5.4 Espoon Biljardikerhon tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysin idea on tarkastella organisaation taloudellista toimintaa. Prosessi lähtee liikkeelle aikaisempien tilinpäätöstietojen tarkastelusta. Tilinpäätösanalyysin aikana tutkitaan yhdistyksen tulo- ja kulurakennetta, jonka pohjalta voidaan luoda kuvaa toiminnan kehittymisestä. Näiden tietojen avulla voidaan laskea myös erilaisia tunnuslukuja, joita tulkitsemalla kokonaiskuva tarkentuu ja selkeytyy. (Niskanen & Niskanen 2004, 8-13.)

Alla olevassa taulukossa olemme koonneet Aholalta saadut yksittäisten vuosien tilinpäätöstiedot.

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Tuotot</b>						
Jäsenmaksut + avustukset	44280,70	44718,20	39650,20	39504,63	35383,00	36530,00
Sanktiot/kk-maksu	260,00	270,00	120,00	150,00	300,00	0,00
Takuuvuokra	1500,00	1560,00	3000,00	3660,00	2160,00	0,00
Vierailijamaksu	365,00	535,00	810,00	1065,00	440,00	0,00
Kioskimyynti	1695,55	2565,00	1626,37	1530,00	785,00	0,00
Kilpailutoiminta	1705,00	6933,08	4801,90	861,25	2709,00	445,00
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>49806,25</b>	<b>56581,28</b>	<b>50008,47</b>	<b>46770,88</b>	<b>41777,00</b>	<b>36975,00</b>
<b>Kulut</b>						
<b>Vuokramenot</b>	<b>31400,00</b>	<b>30834,00</b>	<b>29934,00</b>	<b>28812,00</b>	<b>27372,00</b>	<b>26168,83</b>
Vuokra	30900,00	29874,00	29334,00	28152,00	27372,00	26168,83
Takuuvuokra	500,00	960,00	600,00	660,00	0,00	0,00
<b>Salitoiminta</b>	<b>8321,11</b>	<b>10260,86</b>	<b>10508,11</b>	<b>6394,95</b>	<b>10224,87</b>	<b>0,00</b>
Tekniikka	1006,63	1747,70	1095,39	1107,03	1617,27	0,00
Kioskimyynti ja ylläpitokulut	1264,67	1798,79	3501,22	2865,96	3027,88	0,00
Kunnossapito	6049,81	6714,37	5911,50	2421,96	5579,72	0,00
<b>Kilpailutoiminta</b>	<b>3905,90</b>	<b>7285,05</b>	<b>4367,90</b>	<b>2426,66</b>	<b>2884,29</b>	<b>3149,81</b>
<b>Sponsorointi</b>	<b>5068,58</b>	<b>8225,15</b>	<b>3308,00</b>	<b>3607,03</b>	<b>2190,00</b>	<b>2890,00</b>
Muut	2485,18	2478,83	2449,49	3645,01	1678,84	404,11
Sähkö	1935	1896,00	1867,00	3031,35	1082,00	0,00
Pankki ja vakuutus	420,18	452,83	452,49	433,66	416,84	274,11
Jäsenyyksien hoito	130,00	130,00	130,00	180,00	180,00	130,00
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>51180,77</b>	<b>59083,89</b>	<b>50567,50</b>	<b>44885,65</b>	<b>44350,00</b>	<b>32612,75</b>
Ed. kausien ylijäämä/alijäämä	4174,93	6617,54	7226,57	5341,34	7914,34	3552,09
Kauden ylijäämä/alijäämä	-1374,52	-2502,61	-559,03	1885,23	-2573,00	4362,25
Taseen loppusumma	2800,41	4114,93	6667,54	7226,57	5341,34	7914,34

Taulukko 7: Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstiedot vuosilta 2011-2016.

### 5.4.1 Kustannusten ja tulojen erittely

Kun lähdetään tarkastelemaan toiminnan kannattavuutta, on tärkeää aluksi jaotella kulut oikein niiden käsittelyn helpottamiseksi. Eklund ja Kekkonen (2011, 42-43) toteavat kirjassaan,



että kustannukset kannattaa jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat toiminnan tason mukaan ja kiinteät kulut muodostuvat riippumatta muista tekijöistä. Tärkeintä on, että toiminnasta saatu katetuotto riittää kattamaan kaikki kiinteät kulut. Yksinkertaisesta ajatuksesta huolimatta kulujen jaottelu voi olla käytännössä hankalaa, koska kaikki luvut eivät ole yksiselitteisiä. Kävimme Aholan (2017) haastattelussa läpi lukujen jaottelua ja varmistimme, että meillä on oikea käsitys kulujen rakenteesta.

Espoon Biljardikerhon tilinpäätöksestä muuttuvia kustannuksia ovat salitoiminta, kilpailutoiminta ja sponsorointi. Salitoimintaan on otettu mukaan erilaisia yleiskustannuksia, joita tilojen ylläpitäminen vaatii. Tähän sisältyy esimerkiksi pöytien huoltokustannuksia, kioskitoiminnan hankintamenoja, Internet-liittymien ja kanavapakettien kuluja sekä muita yksittäisiä kuluja. Kilpailutoimintaan kuuluvat palkinnot ja muut järjestämiseen liittyvät kustannukset, kun taas sponsorointi sisältää pelaajille kustannettuja kilpailumatkoja tai osallistumismaksuja. Nämä kaikki luvut vaihtelevat samassa suhteessa toiminnan tasoon nähden, joten niitä voidaan pitää muuttuvina kustannuksina.

Kiinteitä kustannuksia ovat vuokramenot, sähkömaksut, pankin käsittelymaksut, vakuutuslaskut ja seuran jäsenmaksukulut. Vaikka toimitilojen ylläpitoon liittyvät kustannukset kehittyvät vähitellen, eivät ne ole riippuvaisia Espoon Biljardikerhon toiminnan tasosta tai aktiivisuudesta, joten ne voidaan asettaa kiinteisiin kustannuksiin. Toimitilojen ylläpidon lisäksi kiinteisiin kustannuksiin lukeutuu Suomen Biljardiliiton jäsenmaksu, jota seura maksaa vuosittain.

Tuloista suurin osa koostuu jäsenmaksuista ja avustuksista. Jäsenmaksut tarkoittavat kuukausimaksua, jota jäsenet maksavat pelioikeudestaan. Avustukset pitävät sisällään lahjoituksia pelaajien sponsoroinnin tai seuran toiminnan tueksi. Sanktioilla tarkoitetaan maksuja, joita jäsenen tulee suorittaa esimerkiksi jäsenmaksun tai vierailijamaksun myöhästyessä eräpäivästään. Takuuvuokratuloja syntyy silloin, kun klubiin liittyy uusi jäsen, joka maksaa 300 euron takuuvuokran. (Espoon Biljardikerho 2018.)

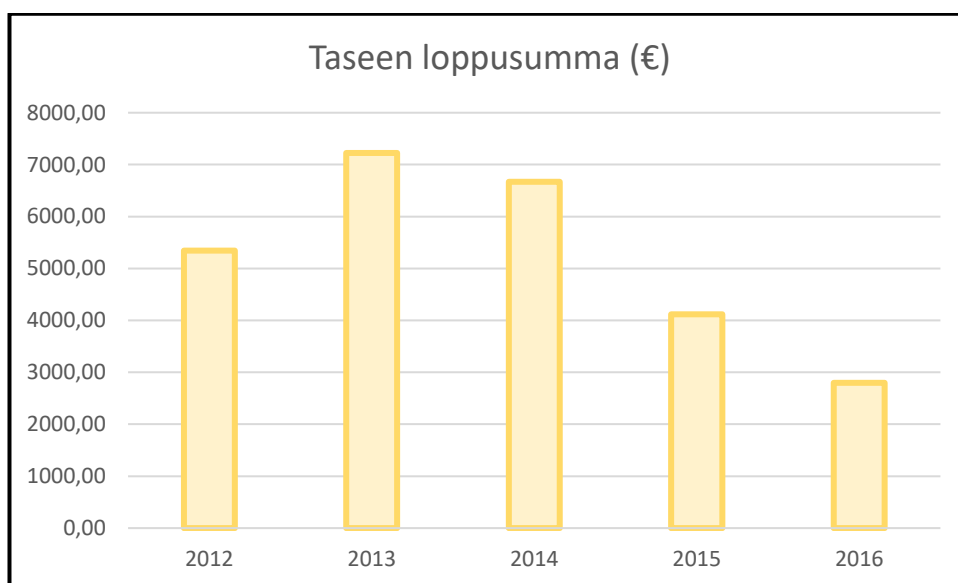
#### 5.4.2 Keskeiset tunnusluvut

Tunnusluvut jaotellaan yleensä kolmeen luokkaan: kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen (Niskanen & Niskanen 2014, 110). Yhdistystoiminnan kannalta monia kannattavuuden tunnuslukuja ei ole mielekästä mitata, koska toiminnan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa. Tämän takia esimerkiksi liikevoittoprosentti tai oman pääoman tuottoprosentti eivät ole käyttökelpoisia mittareita yhdistystoiminnassa.

Maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä äkillisistä menoista (Niskanen & Niskanen 2014, 130). Myöskään maksuvalmiutta kuvaavat tunnusluvut eivät ole tarkoituksenmukaisia

Espoon Biljardikerhon toiminnassa, koska sillä ei ole nopeasti realisoitavaa vaihto-omaisuutta likvidejä varoja lukuun ottamatta. Maksuvalmiuden keskeisimmät tunnusluvut, quick ratio ja current ratio, lasketaan jakamalla omaisuudesta saatuja lukuja lainalla. Espoon Biljardikerholla ei kuitenkaan ole velkaa, joten näitä tunnuslukuja ei pysty määrittelemään. Vakavaraisuudella kuvataan kykyä selviytyä pitkän aikavälin sitoumuksista ja tätä mitataan yleensä velkaantuneisuudella. Näistäkin tunnusluvuista ei siis ole hyötyä Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstä analysoidessa. (Niskanen & Niskanen 2014, 117-121).

Mielestämme Espoon Biljardikerhon talouden suunnitteluun parhaat mittarit ovat taseen loppusumma, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Taseen loppusumma kertoo kuinka paljon yhdistyksen kassassa on rahaa yksittäisen tilikauden päätyttyä. Kriittinen piste kertoo euromääräisen myyntituottovaatimuksen sille, että yhdistyksen tulos on tilikauden päätyttyä nolla. Kriittinen piste lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla. Varmuusmarginaali kertoo kuinka paljon myynti voi laskea, ennen kuin toiminta kääntyy tappiolliseksi. Jos luku on negatiivinen, niin myynnin määrää pitäisi lisätä, että kriittinen piste saavutetaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 68-70.)



Kaavio 6: Espoon Biljardikerhon taseen loppusumman kehitys 2012-2016.

Yllä olevassa kaaviossa olemme esittäneet taseen loppusumman kehittyminen viiden tilikauden ajalta. Vuosien 2012-2013 välillä taseen loppusumma nousi 5 341 eurosta 7 227 euroon eli noin 35 prosenttia. Tämän jälkeen yhdistyksen kassa on ollut laskussa koko ajan. Vuoden 2016 tilinpäätöstietojen mukaan taseen loppusumma oli vain 2 800 euroa eli se oli pudonnut vuodesta 2013 lähes 4500 euroa, joka on noin 61 prosenttia. Mielestämme kehityksen suuntaan on

tärkeää kiinnittää huomiota, koska yhdistyksen kassan mennessä miinukselle joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä tilanteen nopeaan kohentamiseen. Nämä päätökset saattaisivat vahingoittaa toiminnan laatua ja tarkkoja seurauksia on vaikea ennustaa.

Laskimme Espoon Biljardikerholle kriittiset pisteet kullekin menneelle tilikaudelle. Vuonna 2011 luku oli 31 761 euroa ja 2012 se nousi 44 969 euroon. Vuonna 2015 kriittinen piste oli noussut jo 60 186 euroon, mutta vuonna 2016 arvo oli vain 51 536 euroa. Luvun suureneminen kuvastaa sitä, että seuran toiminta on kasvanut, mikä on lisännyt kuluja. Vuoden 2016 lasku johtuu siitä, että 2015 oli aktiivinen vuosi kilpailutoiminnan suhteen. Tällöin kuluja syntyi kilpailujen järjestämisestä lähes tuplasti edellisvuoteen verrattuna ja myös pelaajia sponsoroi- tiin yli 3 000 euroa enemmän. Aktiivinen kilpailutoiminta näkyy myös varmuusmarginaalissa, joka oli -3 605 euroa vuonna 2015. Alla olevassa taulukossa on esitetty katetuottolaskelma ja siitä lasketut tunnusluvut tarkemmin.

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Liikevaihto	49806,25	56581,28	50008,47	46770,88	41777,00	36975,00
Muuttuvat	17295,59	17308,99	11177,12	8899,65	8102,17	6039,81
Katetuotto	32510,66	39272,29	38831,35	37871,23	33674,83	30935,19
Kiinteät	33885,18	41774,90	39390,38	35986,00	36247,83	26572,94
Tulos	-1374,52	-2502,61	-559,03	1885,23	-2573,00	4362,25
	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Katetuotto%	65,3 %	69,4 %	77,6 %	81,0 %	80,6 %	83,7 %
Kriittinen piste €	51912,01	60186,90	50728,41	44442,63	44969,06	31761,06
Varmuusmarginaali €	-2105,76	-3605,62	-719,94	2328,25	-3192,06	5213,94
Varmuusmarginaali%	-4,2 %	-6,4 %	-1,4 %	5,0 %	-7,6 %	14,1 %

Taulukko 8: Espoon Biljardikerhon katetuottolaskelma ja keskeiset tunnusluvut vuosilta 2011-2016.

#### 5.4.3 Trendianalyysi

Kun tilinpäätöstiedoista halutaan havaita yksittäisten lukujen poikkeamia ja saada käsitystä poikkeamien suuruudesta, voidaan tilinpäätöstietojen kehitystä ilmaista absoluuttisten lukujen sijaan prosenttimuodossa (Niskanen & Niskanen 2004, 98). Espoon Biljardikerhon tilinpäätöksistä vuoden 2011 versiossa lukujen asettelu on ollut suppeaa ja luvut perustuvat vajaan vuoden tietoihin. Trendianalyysissä myöhempiä lukuja verrataan alkuperäiseen, joten vuoden 2012 luvut antavat paremman pohjan vertailulle. Tämän vuoksi tulimme Aholan (2017) kanssa lopputulokseen, että trendianalyysiä kannattaa toteuttaa vuodesta 2012 lähtien. Alla olevassa taulukossa on esitetty prosentteina kaikkien tilinpäätöstietojen kehitystä:

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Tuotot</b>					
Jäsenmaksut + avustukset	125 %	126 %	112 %	112 %	100 %
Sanktiot/kk-maksu	87 %	90 %	40 %	50 %	100 %
Takuuvuokra	69 %	72 %	139 %	169 %	100 %
Vierailijamaksu	83 %	122 %	184 %	242 %	100 %
Kioskimyynti	216 %	327 %	207 %	195 %	100 %
Kilpailutoiminta	63 %	256 %	177 %	32 %	100 %
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>119 %</b>	<b>135 %</b>	<b>120 %</b>	<b>112 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Kulut</b>					
<b>Vuokramenot</b>	<b>115 %</b>	<b>113 %</b>	<b>109 %</b>	<b>105 %</b>	<b>100 %</b>
Vuokra	113 %	109 %	107 %	103 %	100 %
Takuuvuokra	76 %	145 %	91 %	100 %	
<b>Salitoiminta</b>	<b>81 %</b>	<b>100 %</b>	<b>103 %</b>	<b>63 %</b>	<b>100 %</b>
Tekniikka	62 %	108 %	68 %	68 %	100 %
Kioskimyynti ja ylläpito	42 %	59 %	116 %	95 %	100 %
Kunnossapito	108 %	120 %	106 %	43 %	100 %
<b>Kilpailutoiminta</b>	<b>135 %</b>	<b>253 %</b>	<b>151 %</b>	<b>84 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Sponsorointi</b>	<b>231 %</b>	<b>376 %</b>	<b>151 %</b>	<b>165 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Muut</b>	<b>148 %</b>	<b>148 %</b>	<b>146 %</b>	<b>217 %</b>	<b>100 %</b>
Sähkö	179 %	175 %	173 %	280 %	100 %
Pankki ja vakuutus	101 %	109 %	109 %	104 %	100 %
Jäsenyyksien hoito	72 %	72 %	72 %	100 %	100 %
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>115 %</b>	<b>133 %</b>	<b>114 %</b>	<b>101 %</b>	<b>100 %</b>
Taseen loppusumma	52 %	77 %	125 %	135 %	100 %

Taulukko 9: Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstietojen trendianalyysi vuosilta 2012-2016.

Olemme havainneet, että jäsenmaksujen ja avustusten määrä on noussut tasaisesti alkuajoista lähtien. Maksuvelvoitteisiin liittyvät sanktiot ovat vaihdelleet jonkin verran, mutta kyseessä on euromääräisesti melko pienet summat. Uusien jäsenten maksamien takuuvuokrien tuotot ovat nousseet klubitoiminnan alkuvuosina paljon, mutta jäsenmäärän kasvun hidastuessa luku on pienentynyt. Ensimmäisten vuosien aikana paikan päällä kävi paljon vieraita, mutta vuodesta 2013 lähtien vierasmaksujen tulot ovat pienentyneet jatkuvasti. Kioskitoiminnassa on tapahtunut suurta nousua neljän ensimmäisen vuoden aikana ja varsinkin vuonna 2015 luku on ollut erittäin korkealla, mutta vuonna 2016 myynnin määrä on laskenut merkittävästi. Myös kilpailutoiminnassa on tullut viime vuosina selkeää nousua, mutta vuonna 2016 tulot ovat romahtaneet täysin. Vuoden 2015 kohdalla kioskimyyntin ja kilpailutoiminnan välissä näkyy selkeä yhteys, koska aktiivisen kilpailutoiminnan yhteydessä paikalla on käynyt

paljon pelaajia, jotka ovat ostaneet samalla kioskituotteita. Kokonaisuutena tulot ovat nousseet jatkuvasti vuoteen 2015 asti, mutta sen jälkeen on tullut selkeä pudotus vuoden 2016 luvuissa.

Kaikista kustannuksista Aholan (2017) haastattelussa nousi tärkeimmäksi vuokratilusten kasvu. Toimitilojen vuokra on noussut vuosien varrella tasaisesti ja vuonna 2016 kuluja on tullut 13 prosenttia enemmän verrattuna vuoteen 2012. Tämä muutos on erityisen olennainen huomioida, koska vuokratulot ovat Espoon Biljardikerhon suurin yksittäinen kuluerä ja hinnan nousun kattamiseksi seura tarvitsee jatkuvasti suurempaa jäsenmäärää.

Takuuvuokraan liittyviä kustannuksia tulee silloin, kun pelaaja lopettaa seurajäsenyyden ja irtisanomisajan jälkeen hänelle palautetaan 300 euron takuumaksu, josta vähennetään mahdolliset saatavat tai velvoitteet (Espoon Biljardikerho 2018). Nämä kustannukset ovat olleet erityisen korkealla vuonna 2015, jolloin useita jäseniä irtisanoutui. Salitoiminnassa kustannukset ovat olleet melko tasaiset. Vuosina 2014 ja 2015 nämä kustannukset olivat Aholan (2017) mukaan suurimmat, koska kerholla suoritettiin laajempia pöytien huoltotoimenpiteitä, hankittiin uusi tietokone ja vaihdettiin pöytien valaisimia.

Kilpailutoiminnassa kustannukset ovat kehittyneet samassa suhteessa tuottojen kanssa, vuonna 2015 kilpailutoiminta oli aktiivisinta ja vuonna 2016 on tullut laskua. Sponsoroinnin määrä on vuosina 2015 ja 2016 ollut selkeästi korkeimmalla tasolla, koska tällöin Espoon Biljardikerho on tukenut eniten pelaajiensa osallistumisia suurempiin kilpailuihin tai tapahtumiin, joista osa järjestettiin ulkomailla. Toiminnan muut kustannukset ovat pysyneet viime vuosina erittäin tasaisena ja vuoden 2013 nousu johtuu siitä, että silloin tasoitettiin sähkösovimuksen laskutusta (Ahola 2017). Kokonaisuudessaan kulut ovat kehittyneet melko samassa suhteessa tuottoihin nähden, eli vuonna 2015 kuluja on ollut eniten ja vuonna 2016 on tullut huomattavaa laskua.

## 5.5 Espoon Biljardikerhon budjetointi

Budjetointi ei ole pakollista, mutta sitä suositellaan kaikille yrityksille ja yhdistykselle talouden suunnittelun helpottamiseksi. Budjetoinnin ajatuksena on ennakoida tulevaisuuden tuloja ja menoja, jonka avulla voidaan pienentää toimintaan liittyviä riskitekijöitä. Budjettikauden jälkeen toteutunutta budjettia verrataan arvioon, jonka pohjalta lasketaan budjettipoikkeamat. Tästä tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan kehittää tulevaisuuden budjetointia. (Andersson ym. 2001, 28-31). Espoon Biljardikerho järjestää vuosittain sääntömääräisen vuosikokouksen, jossa käydään läpi toimintakertomus, tilinpäätös, toimintasuunnitelma ja talousarvio (Espoon Biljardikerho 2018). Kokouksessa esitetään budjettiarvio tulevalle vuodelle ja

mahdollisten muutosten jälkeen lopullinen budjetti hyväksytään. Budjettimenetelmänä voidaan pitää yhteistyömenetelmää, koska budjetti laaditaan yhteistyössä hallituksen ja seuran jäsenten kanssa. Budjetti tehdään vuosittain eikä sitä päivitetä vuoden aikana, ellei sille nähdä erityistä tarvetta. Tämän vuoksi budjetointitapa on kiinteä. (Ahola 2017.)

Alla olevassa taulukossa on ilmoitettu Espoon Biljardikerhon budjettien ja tilinpäätöksien välistä poikkeamia. Poikkeamat on ilmoitettu prosenttimuodossa eli esimerkiksi 0,0% tarkoittaa budjetin tarkkaa toteutumista ja 100% tarkoittaa budjetissa ilmoitetun arvon toteutumista kaksinkertaisena.

<b>Budjettipoikkeamat</b>				
	2016	2015	2014	2013
<b>Tuotot</b>				
Jäsenmaksut + avustukset	-2,7 %	11,4 %	3,3 %	7,6 %
Sanktiot/kk-maksu	44,4 %	80,0 %	-20,0 %	0,0 %
Takuuvuokra	-16,7 %	-48,0 %	0,0 %	154,2 %
Vierailijamaksu	-47,9 %	-40,6 %	-19,0 %	113,0 %
Kioskimyynti	-43,5 %	42,5 %	-18,7 %	53,0 %
Kilpailutoiminta	-71,6 %	131,1 %	220,1 %	-65,6 %
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>-12,9 %</b>	<b>15,5 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>10,6 %</b>
<b>Kulut</b>				
<b>Vuokramenot</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1,0 %</b>
Vuokra	0,1 %	0,0 %	1,9 %	0,8 %
Takuuvuokra	-58,3 %	60,0 %	-33,3 %	10,0 %
<b>Salitoiminta</b>	<b>-34,0 %</b>	<b>31,5 %</b>	<b>20,8 %</b>	<b>-6,0 %</b>
Tekniikka	-32,9 %	16,5 %	-27,0 %	-26,2 %
Kioskimyynti ja ylläpito	-57,8 %	-48,6 %	16,7 %	43,3 %
Kunnossapito	-25,3 %	139,8 %	40,8 %	-26,6 %
<b>Kilpailutoiminta</b>	<b>-13,2 %</b>	<b>108,1 %</b>	<b>74,7 %</b>	<b>-2,9 %</b>
<b>Sponsorointi</b>	<b>1,4 %</b>	<b>64,5 %</b>	<b>10,3 %</b>	<b>44,3 %</b>
<b>Muut</b>				
Sähkö	-3,3 %	-24,2 %	-37,8 %	51,6 %
Pankki ja vakuutus	-12,5 %	-5,7 %	0,6 %	-3,6 %
Jäsenyyksien hoito	-27,8 %	-27,8 %	-27,8 %	0,0 %
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>-10,0 %</b>	<b>18,3 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>4,5 %</b>

Taulukko 10: Espoon Biljardikerhon budjettipoikkeamat

Tuotoista jäsenmaksujen ja avustusten suuruudet on tärkeintä ennustaa tarkasti, koska niillä on suurin vaikutus toimintaan. Näissä tuloissa suurin budjettipoikkeama oli vuonna 2015, jolloin tuloja oli 11,4 prosenttia budjetoitua enemmän. Poikkeama selittyy pääosin sillä, että sponsorointia varten kerättyjä avustuksia tuli selkeästi aikaisempaa enemmän. Prosentuaalisesti jäsenten maksamat sanktiot vaihtelivat paljon, mutta rahallisesti puhuttiin vain muutamien kymmenien eurojen eroista.

Takuuvuokran tulot ovat vaihdelleet huomattavasti, joten sitä on ollut vaikeaa ennakoita. Vuonna 2015 poikkeama oli suurin, kun tulot jäivät noin puoleen budjetista. Tämä johtuu siitä, että aikaisempaan vuonna jäsenmäärä oli kasvanut paljon ja tämän trendin arvioitiin jatkuvan edelleen. Vierailijamaksuissa tulojen laskeva trendi on otettu huomioon, mutta lasku on ollut odotettua suurempaa, mikä on tuonut selkeitä budjettipoikkeamia. Kioskimyynnissä ja kilpailutoiminnassa on tullut merkittäviä poikkeamia, koska kilpailutoiminnan aktiivisuutta on ollut haasteellista ennakoita. Vuoden 2015 nousu ja vuoden 2016 lasku kilpailutoiminnassa on heijastunut myös kioskitoimintaan.

Vuokramenoissa budjettipoikkeamat ovat pieniä, eli vuokran nousua on pystytty ennakoimaan hyvin. Irtisanoutuneille jäsenille maksettujen takuuvuokrien määrä on hankala ennustaa, koska tieto jäsenen irtisanoutumisesta saattaa tulla yllättäen. Lukemat ovat vaihdelleet paljon ja tämä näkyy myös suurina budjettipoikkeamina. Salitoiminta on ollut kokonaisuudessaan budjetoitua aktiivisempaa vuosina 2014 ja 2015, jonka takia vuoden 2016 budjetissa varauduttiin suurempiin kuluihin. Hiljaisempi vuosi kuitenkin aiheutti sen, että kuluja ei syntynyt niin paljon. Koska vuodet 2014 ja 2015 olivat erityisen aktiivisia kilpailutoiminnassa, niin tulot ja menot ovat kasvaneet huomattavasti enemmän verrattuna budjettiin. Muuten luvut ovat pysyneet melko hyvin ennustettavissa.

Sponsoroinnissa on tullut selvää vaihtelua budjetin toteutumisessa, mutta nämä poikkeamat johtuvat suuremmista yksittäisistä kulueristä, jotka ovat tulleet tietoon vasta budjetin laatimisen jälkeen. Tällaisissa tapauksissa ylimääräinen rahasumma koostuu pääasiassa jäsenten antamista lahjoituksista, joten sillä ei ole negatiivista vaikutusta yhdistyksen talouteen. Sähkökuluissa budjetissa on tullut poikkeamia, koska sopimuksen alussa laskutus oli epätasaista, mutta summan ennustaminen on onnistunut hyvin myöhemmissä vaiheissa. Pankki- ja vakuutusmaksut ovat pitkällä tähtäimellä pysyneet melko tasaisesti budjetissa. Jäsenyyksien hoitokulut eli Suomen Biljardiliiton jäsenmaksu on joko 130 tai 180 euroa vuodessa, joten budjetissa on varauduttu aina 180 euron kuluihin. (Ahola 2017). Kokonaisuutena havaitsimme, että suurimmat kuluerät on pystytty ennustamaan suhteellisen tarkasti. Vuosikokouksessa kaikilla osallistujilla on mahdollisuus esittää kommentteja budjetoinnin laatimisvaiheessa, joten siinä voidaan ottaa huomioon monipuolisesti eri näkökulmia. Tämä lisää budjetin luotettavuutta pitkällä aikavälillä.

## 5.6 Talousarvio vuodelle 2017

Saimme tutkimusta varten tilinpäätökset vuosilta 2011-2016, eikä meillä ollut käytössä vuoden 2017 tietoja, joten alla olevassa taulukossa olemme esittäneet talousarvion vuodelle 2017.

	2017 arvio	2016	2015
<b>Tuotot</b>			
Jäsenmaksut + avustukset	45000,00	44280,70	44718,20
Sanktiot/kk-maksu	250,00	260,00	270,00
Takuuvuokra	1500,00	1500,00	1560,00
Vierailijamaksu	350,00	365,00	535,00
Kioskimyynti	1900,00	1695,55	2565,00
Kilpailutoiminta	2200,00	1705,00	6933,08
<b>Tuotot yhteensä</b>	<b>51200,00</b>	<b>49806,25</b>	<b>56581,28</b>
<b>Kulut</b>			
<b>Vuokramenot</b>	<b>31100,00</b>	<b>31400,00</b>	<b>30834,00</b>
Vuokra	30500,00	30900,00	29874,00
Takuuvuokra	600,00	500,00	960,00
<b>Salitoiminta</b>	<b>8800,00</b>	<b>8321,11</b>	<b>10260,86</b>
Tekniikka	1100,00	1006,63	1747,70
Kioskimyynti ja ylläpitokulut	1500,00	1264,67	1798,79
Kunnossapito	6200,00	6049,81	6714,37
<b>Kilpailutoiminta</b>	<b>4000,00</b>	<b>3905,90</b>	<b>7285,05</b>
<b>Sponsorointi</b>	<b>4000,00</b>	<b>5068,58</b>	<b>8225,15</b>
<b>Muut</b>	<b>2610,00</b>	<b>2485,18</b>	<b>2478,83</b>
Sähkö	2030,00	1935	1896,00
Pankki ja vakuutus	450,00	420,18	452,83
Jäsenyyksien hoito	130,00	130,00	130,00
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>50510,00</b>	<b>51180,77</b>	<b>59083,89</b>
Ed. kausien ylijäämä/alijäämä	2800,41	4174,93	6617,54
Kauden ylijäämä/alijäämä	690,00	-1374,52	-2502,61
Taseen loppusumma	3490,41	2800,41	4114,93

Taulukko 11: Espoon Biljardikerhon talousarvio 2017

Aikaisempien trendien perusteella takuuvuokra on ollut vuosittain noin 1500 euroa, joka tarkoittaa, että uusia jäseniä on liittynyt noin viisi vuosittain. Takuuvuokrasta on syntynyt kuluja edellisten vuosien perusteella siten, että keskimäärin kaksi jäsentä on lopettanut. Arvioimme, että seura voisi saada muutaman uuden jäsenen, joka nostaisi jäsenmaksujen tuottoja. Erityisiä suurempia sponsorointikohteita on ollut Aholan (2017) mukaan hieman vähemmän, joten



ennustamme niitä varten kerättävien avustusten määrän pienentyvän. Tämän takia arvioimme jäsenmaksujen ja avustusten osuuden kasvavan vain noin 720 euroa edellisestä vuodesta. Vierailijamaksun trendi on ollut laskussa, mutta emme usko, että tähän olisi luvassa ainakaan suurta pudotusta, joten laitoimme sitä vain hieman pienemmäksi. Kioskimyynti ja kilpailutoiminta ovat vaihdelleet paljon, joten arvioimme niitä pidemmän aikavälin keskiarvolla. Uskomme myös niiden kasvavan hieman edellisvuodesta.

Aholan (2017) haastattelussa tuli ilmi, että vuokramenoja on saatu tingittyä hieman alaspäin. Salitoiminnan kulut ovat vaihdelleet suhteellisen paljon, joten arvioimme kaikki luvut pitkän aikavälin keskiarvoihin pohjautuen. Ennustimme kilpailutoimintaan menevien kulujen pysyvän suhteellisen samana ja sponsoroinnin määrän laskevan trendin mukaisesti. Trendianalyysin mukaan vuosina 2014-2016 sähkön hinta on noussut 3-5% vuosittain, joten lisäsimme siihen kuluja viidellä prosentilla. Muut kustannukset pysyvät ennustemme mukaan samalla tasolla aikaisempien vuosien kanssa. Arviossamme tuloja syntyisi yhteensä 51 200 euroa ja menoja 50 510 euroa eli kauden ylijäämä olisi 690 euroa ja taseen loppusumma 3 490 euroa.

## 5.7 Investoinnit

Investointien tarkka suunnittelu on äärimmäisen tärkeää, koska tehtyä sijoitusta ei voida enää perua. Hankinnan kulut ja tuotot on pyrittävä määrittelemään mahdollisimman tarkasti etukäteen, jotta investointilaskelma on luotettava. Lopullisia johtopäätöksiä ei voi tehdä yhden tunnusluvun mukaan vaan siinä tulee katsoa useamman luvun kokonaisuutta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 210-214).

Lähtökohtaisesti meitä kiinnosti tehdä investointilaskelma hankinnalle, jota Espoon Biljardikerho ei voi maksaa suoraan kassasta. Totesimme, että paras hankinnan kohde on uuden biljardipöydän hankkiminen, koska tällaisia hankintoja tehdään säännöllisin väliajoin. Ahola (2017) kertoi haastattelussa, että yhden uuden kaisapöydän hankinta mahdollistaisi sen, että Espoon Biljardikerho voisi järjestää enemmän kilpailuita kaisabiljardissa. Ahola sanoi myös, että kilpailuiden myötä salille tulisi käymään paljon uusia henkilöitä, jotka voisivat kiinnostua liittymään seuran jäseniksi. Myös itse kilpailuiden järjestämisestä kertyisi seuralle lisää kassavirtaa. Uuden pöydän hankintaa tukee myös se, että kyselytutkimuksessa noin puolet vastaajista kertoivat ylimääräiselle rahalle ensisijaiseksi käyttökohteeksi pöytä- tai välinehankinnan.

### 5.7.1 Case kaisapöydän osto

Haastattelimme lyhyesti puhelimesta Tuomas Komia, joka toimii Espoon Biljardikerhon varapuheenjohtajana. Komilla on laaja kokemus pöytien kunnossapidosta ja hankinnasta, joten

kysyimme häneltä pohjatietoja liittyen kaisapöydän investointiin ja siihen liittyviin tulonlähteisiin. Espoon Biljardikerholla pöytien laatu on tärkeä asia ja uusissa pöydissä tavoitellaan vain parasta. Vertailimme eri pöytiä ja havaitsimme, että yksi markkinoiden parhaista kaisapöydistä maksaa 4 300 euroa (Suomen Biljardimyynä 2018). Aholan (2017) haastattelussa kävi ilmi, että käsirahaa vastaan pöytiä saadaan ostettua usein korottomalla vuoden osamaksulla. Kyseisessä hankinnassa käsirahaa maksettaisiin noin 1 500 euroa, joka otettaisiin kerhon kassasta ja loput 2 800 euroa maksettaisiin vuoden ajan kuukausierissä.

Komi (2018) kertoo, että kaisapöydissä vaihdetaan vuosittain pintaverka ja valliverat. Työn hinta teetettynä maksaa 550-650 euroa, mutta Espoon Biljardikerhon jäsenet osaavat tehdä kunnossapidon talkootyönä, joten hintaa kertyy vain tarvikkeista 200-250 euroa pöytää kohden. Muita ylläpidollisia kustannuksia pöydälle ei kerry. Hyvin ja asianmukaisesti hoidettu pöytä voi rungon ja kivilevyjen puolesta pysyä huippukuntoisena kymmeniä vuosia, mutta monesti uusia entistä parempia pöytiä saatetaan hankkia 5-10 vuoden välein. Hyvin huolletut pöydät säilyttävät arvonsa kuitenkin erittäin hyvin, joten investoinnissa on suuri jäännösarvo.

Kun investointi rahoitetaan omalla pääomalla, niin laskentakoron suuruutena käytetään yleensä oman rahan käytöstä menetettyjen korkotulojen määrää (Yritystulikki 2018). Koska yhdistystoiminnan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, niin valitsimme laskentakoroksi yleisen inflaation. Tilastokeskuksen (2018) mukaan yleinen inflaatio oli vuonna 2017 keskimäärin 0,7 prosenttia, joten käytimme sitä investointilaskelmassa. Vaikka pöytä maksetaan osamaksuina, niin maksu tapahtuu vuoden aikana, joten laskelmassa ilmoitetaan pöydän täysi arvo hankintamenoksi. Tavoitteena olisi, että investointi saadaan maksettua viidessä vuodessa takaisin.

Haastattelujen perusteella tärkein tulonlähde uuden kaisapöydän hankinnassa on kilpailutoiminta. Komin (2018) mukaan ranking-kilpailuja järjestävä seura nettoaa osallistumismaksuista yhdeksän euroa pelaajaa kohden. Suomen Biljardiliiton (2018) mukaan kaisan ranking-kilpailuihin on osallistunut kaudella 2017-2018 keskimäärin 58,6 pelaajaa. Tämän perusteella yhden ranking-kilpailun tuotto-odotus osallistumismaksuista on noin 530 euroa. Tämän lisäksi on otettava huomioon, että koko viikonlopun kestävien ranking-kilpailuiden ohella myös kioskimyynnin tuotto on merkittävä. Laskelmien perusteella jo yhden ranking-kilpailun lisääminen varmistaisi, että pöytähankinnan kustannukset saadaan katettua viidessä vuodessa. Kaisan kilpailukalenterissa on kaudella 2017-2018 yhteensä 29 kilpailua, joista 24 on kaikille avoimia ranking-kilpailuja (Suomen Biljardiliitto 2018). Näistä kilpailuista vain yksi järjestetään Espoon Biljardikerholla. Aholan (2017) ja Komin (2018) mukaan yhden kaisapöydän lisääminen varmistaisi sen, että seura voi järjestää enemmän ranking-kilpailuja. Alla olevassa kuvassa on esitetty investointilaskelma kaisapöydän hankinnasta.

<b>Kaisapöydän hankinta (euroa)</b>						
<b>Vuosi</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tuotot</b>		640	640	640	640	640
<b>Käyttökustannukset</b>		250	250	250	250	250
<b>Nettotuotot</b>		390	390	390	390	390
<b>Hankintameno</b>	-4300					
<b>Jäännösarvo</b>						2500
<b>Kassavirta</b>	-4300	390	390	390	390	2890
<b>Kumulatiivinen kassavirta</b>	-4300	-3910	-3520	-3130	-2740	150
<b>Diskontattu kassavirta</b>	-4300	387	385	382	379	2791
<b>Diskontattu kum. kassav.</b>	-4300	-3913	-3528	-3146	-2767	24
<b>Laskentakorko</b>	0,7 %					
<b>Nettotuottojen nykyarvo</b>	4324,02					
<b>NPV (nettonykyarvo)</b>	24,02					
<b>IRR (sisäinen korkokanta)</b>	0,8 %					
<b>PI (nykyarvoindeksi)</b>	1,0					
<b>Takaisinmaksuaika</b>	4,9	vuotta				
<b>Diskontattu tak.maks.aika</b>	5,0	vuotta				

Kuva 8: Kaisapöydän investointilaskelma Espoon Biljardikerholle.

Yllä olevassa kuvassa olemme laskeneet, paljonko vuosituottoa tarvittaisiin, jotta investointi tuottaisi itsensä viidessä vuodessa takaisin. Kyseinen tuotto saadaan kasaan esimerkiksi yhdestä ranking kilpailusta vuosittain, jonka ohessa kioskimyynti tuottaa suunnilleen 115 euroa, eli vain noin kaksi euroa pelaajaa kohden. Hyvin huolletusta 4 300 euroa maksaneesta kaisapöydästä saa viiden vuoden jälkeen vähintään 2 500 euroa, jonka laitoimme laskelmassa pöydän jäännösarvoksi. Tunnuslukujen puolesta investointi on maksettu, kun nettonykyarvo on positiivinen, IRR eli sisäinen korkokanta on vähintään yhtä suuri kuin asetettu laskentakorko ja PI eli nykyarvoindeksi on arvoltaan vähintään 1,0 (Puolamäki & Ruusunen 2009, 227-240).

Tekemässämme investointilaskelmassa käytetty viiden vuoden käyttöikä on hyvin varovainen arvio, joten halusimme laskea eri tuotoilla hankinnan kannattavuutta myös kymmenen vuoden käyttöiällä. Kymmenen vuoden käyttöiällä pöydän olemme käyttäneet jäännösarvona 2 000 euroa. Uskomme arvon alentumisen olevan vähäistä verrattuna viiden vuoden käyttöikään, koska pöytiä huolletaan hyvin Espoon Biljardikerhossa. Alla olevassa taulukossa on esitetty investoinnin kannattavuutta kahdella eri käyttöiällä ja eri vuosituotoilla. Laskimme kummallekin käyttöiälle viiden euron tarkkuudella minimituoton, jolla sijoitus on vielä kannattava. Tämän lisäksi laskimme kummallekin käyttöiälle tämän kriittisen pisteen ympäriltä kaksi suurempaa ja kaksi pienempää vuosituottomäärää.

Käyttöikä (v)	Vuosituotot (€)	NPV (€)	IRR	PI	Takaisinmaksuaika (v)	Diskontattu tak.mak.aika (v)
5	500	-661,52	-3,1 %	0,8	8,2	8,6
5	570	-318,75	-1,1 %	0,9	6,6	7,0
5	640	24,02	0,8 %	1,0	4,9	5,0
5	710	366,79	2,8 %	1,1	4,8	4,9
5	780	709,55	4,7 %	1,2	4,7	4,8
10	410	-894,67	-2,2 %	0,8	10,3	16,2
10	460	-413,39	-0,6 %	0,9	10,1	14,2
10	510	67,88	0,9 %	1,0	9,9	11,8
10	560	549,16	2,4 %	1,1	9,7	10,2
10	610	1030,44	3,9 %	1,2	9,4	9,8

Taulukko 12: Vaihtoehtoisia investointilaskelmia kaisapöytään

## 5.8 Skenaarioanalyysi - toimitilojen vaihtuminen

Aholan (2017) haastattelun mukaan Espoon Biljardikerhon toimitilat ovat erinomaiset ja niistä pois muuttamista mietittäisiin vain äärimmäisessä tilanteessa. Kerhon jäsenmäärä ja yhdistyksen kassa on ollut lähivuosina laskussa, joten halusimme tuoda esille vaihtoehdon, jossa Espoon Biljardikerho joutuisi muuttamaan pois nykyisistä tiloistaan Kivenlahdesta. Pohdimme myös vaihtoehtoa muuttaa suurempiin tiloihin, jos esimerkiksi jäsenmäärä lähtisi suureen kasvuun lähitulevaisuudessa. Toimme esille lisäksi tilanteen, jossa muutto tapahtuisi vastaavan kokoiseen tilaan. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi äkillisestä vuokran noususta tai rakennukselle tapahtuvasta suuresta remontista. Kartoitimme mahdollisuuksia omien tilojen ostoon sekä toiseen vuokratilaan siirtymiseen.

### 5.8.1 Mahdollisuus omien tilojen ostosta

Aloitimme tutkimalla eri toimitilojen hintoja, jotka vaihtelivat paljon sijainnin ja koon mukaan. Edullisin hinta, jonka löysimme vastaavan kokoiisiin tiloihin, on 190 000 euroa (Toimitilat 2018). Yhdistyksen varallisuus ei riitä siis kattamaan omien tilojen hankintaa, joten selvitimme kahdelta eri rahoituslaitokselta mahdollisuutta saada lainaa. Molemmissa todettiin, että laina on mahdollinen, mutta edellyttää takauksen. Takaus voi olla peräisin yhdistyksen omaisuudesta tai yksityiseltä henkilöltä. Lainan vastuun kantaa ensisijaisesti yhdistys, mutta mikäli sen varallisuus ei riitä, niin vastuuta haetaan takaajalta (Yhdistystieto 2013). Espoon Biljardikerhon omaisuus ei riittäisi kattamaan lainan takausta, emmekä halua tutkimuksessa ottaa kantaa kenenkään henkilökohtaisesta takauksesta. Tästä syystä emme pidä omien tilojen hankintaa mahdollisena skenaariona Espoon Biljardikerholle.

### 5.8.2 Muutto toiseen vuokrattavaan tilaan

Toimitilavertailua varten tutkimme useista eri verkkolähteistä vuokrattavia toimitiloja. Ta-  
voitteena oli löytää sekä sijainnin että hinnan puolesta mahdollisimman hyvä vaihtoehto.  
Haasteena oli näiden kriteerien lisäksi myös se, että toimitilan tuli sopia Espoon Biljardiker-  
hon toimintaan. Useissa potentiaalisissa vaihtoehtoissa tilat oli jaettu useisiin pienempiin  
huoneisiin, joka tekisi pöytien järkevistä asettelusta mahdotonta. Lisäksi monien tilojen yh-  
teyteen kuului varastotiloja, jotka eivät soveltuneet käyttötarkoitukseen.

Alla olevassa taulukossa olemme esittäneet tutkimuksen perusteella parhaat vaihtoehdot eri-  
kokoisiin toimitiloihin. Taulukossa on ilmaistu jokaisen toimitilan kuukausivuokran suuruus  
sekä vertailun helpottamiseksi neliöhinta euroina. Pöytämäärällä halusimme antaa kuvaa,  
kuinka laajan toiminnan eri toimitilat sallivat. Laskimme pöytäkapasiteetin jakamalla nykyi-  
sen tilan neliömäärän pöytämäärällä ja suhteuttamalla sen muiden vaihtoehtojen pinta-alaan.  
Tällä hetkellä kerholla on pienet oleskelutilat, joten pöytiä mahtuu eri paikkoihin vähintään  
taulukossa ilmoitettu määrä.

	Espoon Biljardikerho EBK	Vastaavan kokoinen tila	Suurempi tila	Pienempi tila
Osoite	Tillinmäentie 1 F 02330 Espoo Kivenlahti	Hyljekuja 7 02230 Espoo Suomenoja	Vitikka 4 02630 Espoo Nuijala	Einnoonniitynkuja 1 02270 Espoo Suomenoja
Neliömäärä	350m <sup>2</sup>	340m <sup>2</sup>	500m <sup>2</sup>	274m <sup>2</sup>
Hinta/ Neliöhinta	2575€ / kk 7,35€ / m <sup>2</sup>	3400€ / kk 10,00€ / m <sup>2</sup>	4900€ / kk 9,80€ / m <sup>2</sup>	2200€ / kk 8,02€ / m <sup>2</sup>
Pöytäkapasiteetti	11 pöytää	11 pöytää	16 pöytää	9 pöytää
Kuva				

Taulukko 13: Toimitilojen vertailu.

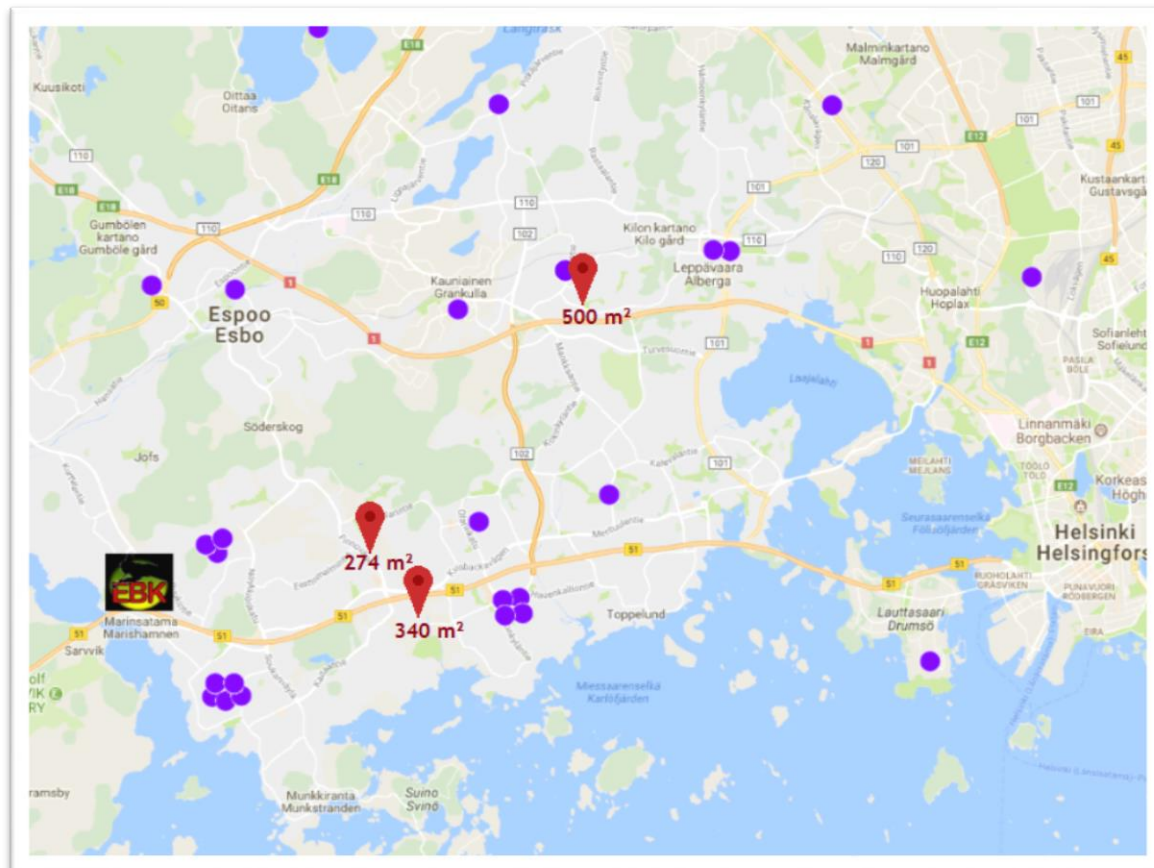
Mielestämme paras vastaavan kokoinen tila on Hyljekujalla, Suomenojalla sijaitseva toimisto-  
tila. Tilan suuruus on 340m<sup>2</sup>, joka on hieman nykyistä tilaa pienempi, mutta se ei laskisi kui-  
tenkaan pöytäkapasiteettia. Kyselytutkimuksen mukaan suurimmalla osalla pelaajista matka

pelipaikalle olisi lyhyempi, joten sijainti olisi parempi. Koska suurin osa jäsenistä liikkuu autolla, on positiivista, että paikan päällä on reilusti parkkitilaa. Tämän lisäksi julkiset kulkuyhteydet ovat hyvät. Toimitilojen vuokra on kuitenkin 825 euroa kalliimpi kuukaudessa, mikä edellyttäisi heti suurempaa jäsenmäärää. (Toimitilat 2018.)

Suuremmista tiloista sopivin vaihtoehto oli Vitikassa, Nuijalassa sijaitseva 500m<sup>2</sup> monitoimitila, joka koostuu lämmitetystä hallitilasta ja tarpeen mukaan räätälöityvästä toimitilasta. Kyseiseen tilaan mahtuisi laskelmien mukaan yhteensä ainakin 16 biljardipöytää siten, että myös oleskelutilaa järjestyisi. Hallitila helpottaisi huomattavasti muuttoprojektia, koska nosto-oven avaamalla kuorman saa ajettua suoraan sisätiloihin. Sijainti on suhteellisen keskellä Espoota, joka helpottaisi kyselytutkimuksen perusteella useiden jäsenten ajomatkaa paikalle. Toisaalta jäseniä asuu paljon Kivenlahden ja Saunalahden alueella ja heidän matkansa pidentyisi huomattavasti. Kyseisissä toimitiloissa kuukausivuokra on 4900 euroa, mikä on lähes kaksinkertainen nykyiseen vuokraan verrattuna ja neliöhinta on 33 prosenttia suurempi. Kyseisiin tiloihin muuttaminen olisi mahdollista vain, jos jäsenmäärä kasvaisi merkittävästi. (Jonne 2018.)

Pienimmistä tiloista valitsimme Finnoonniitynkujalla, Suomenojalla sijaitsevan lämmitetyn varastotilan, jonka koko on 274m<sup>2</sup>. Tiloihin mahtuisi laskelmiemme mukaan yhdeksän pöytää, mikä johtaisi vaikeisiin päätöksiin siitä, mistä pöydistä luovutaan. Tilat sopisivat kuitenkin erinomaisesti biljardiseuran käyttöön, koska yksinkertainen pohjapiirros tarjoaa lukuisia vaihtoehtoja pöytien asettelun suhteen. Tiloihin kuuluu lisäksi sisäänajoluiska ja nosto-ovi, joka helpottaa tavarantoimitusta tiloihin. Sijainti on jäsenten asuinpaikkoihin nähden hyvä sekä autoilijoille että julkisilla kulkuvälineillä liikkuville pelaajille. Myös parkkipaikkoja löytyy tilojen välittömästä läheisyydestä. Vuokran suuruus on 2200 euroa kuukaudessa, mikä on 375 euroa nykyistä pienempi. Kuitenkin neliöhinta on noin yhdeksän prosenttia suurempi eli vuokratilat ovat suhteessa kalliimmat kuin nykyiset. (Toimitilat 2018.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty vaihtoehtoisten toimitilojen sijainnit. Violetit pallot kuvaavat Espoon Biljardikerhon pelaajien asuinpaikkoja postinumeron perusteella ja Espoon Biljardikerhon logo näyttää nykyisten tilojen sijainnin. Punaiset karttamerkit ilmoittavat vaihtoehtoisten tilojen sijainnit ja erottelun vuoksi myös neliömäärät.



Kuva 9: Vaihtoehtoisten toimitilojen sijainti.

### 5.8.3 Toimitilavertailun yhteenveto

Vertailua tehtäessä havaitsimme, että on vaikea löytää vastaavan kokoisia toimitiloja, jotka soveltuisivat yhtä hyvin nykyiseen käyttötarkoitukseen. Potentiaalisissa vaihtoehdoissa hinnat nousivat reilusti korkeammiksi. Ainut positiivinen asia vaihtoehdoissa oli hieman parempi sijainti. Emme kuitenkaan näe, että Espoon Biljardikerhon kannattaisi muuttaa vastaavan kokoihin tiloihin ilman jotain painavaa syytä, koska nykyiset tilat ovat tarkoitukseltaan ja hinnaltaan erinomaiset.

Suuremmissa tiloissa hinnat olivat suhteessa myös merkittävästi korkeampia. Tällaisiin tiloihin muuttaminen vaatisi, että jäsenmäärä kasvaisi huomattavasti. Muuttaminen vaatisi muutenkin tarkkaa suunnittelua ja harkintaa, koska vuokran lisäksi muut kulut, kuten pöytien ylläpito,

sähkölasku ja vakuutusmaksut kasvaisivat. Jos nykyisessä tilassa lopettaisi viisi jäsentä vuodessa, niin tuplasti suuremmalla jäsenmäärällä tämä tarkoittaisi kymmentä lopettavaa jäsentä. Suuremmissa tiloissa jäseniä on pystyttävä hankkimaan tilalle aktiivisemmin, jotta määrä pysyisi tarpeeksi korkeana toiminnan ylläpitämiseksi. Pidämme suurempiin tiloihin siirtymistä vaativana ja riskialttiina vaihtoehtona, joka ei sovellu Espoon Biljardikerholle.

Pienempiä tiloja oli enemmän tarjolla, joten joukosta löytyi neliöhinnaltaan lähes yhtä edullisia vaihtoehtoja kuin nykyiset tilat. Valitsemamme pienempi tila vaikuttaa sijainnin ja käyttötarkoituksen puolesta näistä kolmesta vaihtoehdosta parhaalta. Tähän tilaan muuttaminen johtuisi todennäköisesti siitä, että jäsenmäärä laskisi tai vuokran suuruus nousisi liian paljon. Mielestämme tämä on edellä mainituista skenaarioista todennäköisin. Tutkimuksemme pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että Espoon Biljardikerhon nykyiset tilat kannattaa säilyttää niin kauan kuin se on mahdollista.

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen aiheen valinnassa tämän toimeksiannon mahdollisuus tuli tietoon aikaisempien kontaktiemme kautta. Lisäksi taustalla oli molempien kiinnostus biljardia kohtaan lajina. Keskustelimme Aholan kanssa lokakuussa 2017 ja Espoon Biljardikerho ry vaikutti sopivalta tutkimuskohteelta, joten siitä tuli lopullinen valinta opinnäytetyön aiheeksi. Ajattelimme, että tutkimus antaa hyvän mahdollisuuden tutustua monipuolisesti rekisteröidyn yhdistyksen toimintaan ja siihen liittyviin tekijöihin. Lisäksi ajattelimme, että pienessä organisaatiossa tutkimuksella on mahdollista löytää käytännön asioihin liittyviä kehityskohteita ja pitkällä tähtäimellä tuottaa toimeksiantajalle hyötyä.

### 6.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksemme tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja yleiskuva Espoon Biljardikerhosta ja sen pohjalta kehittää seuran toimintaa. Työmme on jakautunut teoria- ja tutkimusosioon. Teoriaosuudessa kävimme läpi yhdistystoiminnan peruseriaatteita, jonka jälkeen loimme tietopohjan kerhon talouden suunnittelua varten. Kirjoitimme teoriaa myös eri tutkimusmenetelmistä, joita käytimme työn aikana. Tutkimusosiossa suoritimme aluksi tilinpäätösanalyysin, josta saatua dataa täydensimme puheenjohtajan haastattelusta saaduilla tiedoilla. Lisäksi teimme kyselytutkimuksen seuran jäsenille, jonka tuloksia on hyödynnetty muissa tutkimuksemme osioissa. Tietojen perusteella teimme budjettiarvion, suunnittelimme investointeja ja mietimme skenaarioanalyysiä liittyen toimitilojen vaihtumiseen.



## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen aikana käytimme hyödyksi kaikkia Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstietoja, jotta saimme muodostettua mahdollisimman luotettavan kuvan taloudellisesta kehityksestä.

Teimme tutkimusta varten laajan toimintaympäristön kartoituksen, jonka avulla saimme hyvän yleiskuvan saman alan toimijoista. Haastattelututkimukseen valitsimme henkilöt, joilla on eniten tietämystä seuran toimintaan liittyvistä asioista. Näin pystyimme varmistamaan, että tekemämme johtopäätökset ovat todenmukaisia. Haastattelutilanteissa emme ohjanneet keskustelua, vaan haastateltavat saivat puhua avoimesti muustakin kuin suoraan kysymyksiin liittyvistä asioista. Kyselytutkimuksessa keräsimme kaikki vastaukset samasta ympäristöstä ja jokaiselle vastaajalle annettiin samat lähtötiedot lomakkeen täyttämiseen. Olimme asettaneet vastausmäärän tavoitteeksi 20-25, eli toteutunut 27 vastausta oli mielestämme erinomainen. Kaikki edellä mainitut seikat huomioiden tutkimustamme voidaan pitää luotettavana.

## 6.3 Tutkimusaiheen yleisyys

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuimme muihin vastaavista aiheista tehtyihin tutkimuksiin. Useimmat löytämämme yhdistyksiin liittyvät tutkimukset käsitelivät yleisellä tasolla yhdistyksen talouden hoitoon, verotukseen, varainhankintaan tai muuhun toiminnan osa-alueeseen liittyviä asioita. Lisäksi löysimme muutamia case-tutkimuksia, jotka on tehty eri yhdistyksille, esimerkiksi Enni Jokisen vuonna 2014 julkaisema tutkimus Tikkurilan Taitoluisteluklubi ry:n talouden seurannan kehittämistä. Emme kuitenkaan havainneet yhtäkään biljardiseuralle tehtyä tutkimusta. Lajina biljardiin liittyen on tehty ainakin kaksi tutkimusta: vuonna 2009 Samuli Laine teki tutkimuksen biljardin SM-loppukilpailujen monikameraohjauksesta ja vuonna 2015 Nita Viitala kirjoitti biljardisali Cue Actionin markkinointitapahtuman suunnittelusta. Näiden havaintojen perusteella pidimme tutkimuksemme aihetta harvinaisena.

## 6.4 Tutkimusetiikka

Tutkimusta tehdessä on tärkeää pohtia sen eettisyyttä. Sen avulla varmistetaan, että tutkimus noudattaa hyviä toimintatapoja ja moraalisuutta. Tehtäessä kyselyitä ja haastatteluja on tärkeää, että ihmisen yksityisyyttä kunnioitetaan. Ilman erillistä lupaa ihmisen henkilöllisyys ei tule ilmetä yksittäisistä mielipiteistä tai ajatuksista. Yksityisyyden suojan kannalta on tärkeää miettiä, mitkä henkilötiedot ovat tarpeellisia itse tutkimuksen kannalta. Kysely- ja haastattelututkimuksia tehtäessä on hyvä ilmoittaa tutkimuksen kohde ja minkä kaltaisia tietoja vastauksilla halutaan saada. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla aina vapaaehtoista. Kun tutkimus on valmis, aineistot tulee hävittää asianmukaisesti, ellei niiden säilyttämiselle ole erityistä perustetta. (Kuula 2006, 101-109.)

Kun aloitimme tutkimuksen, varmistimme ensimmäiseksi, että saamme käyttää Espoon Biljardikerhon nimeä tutkimuksessa. Tehdessämme haastatteluja kysyimme sekä Aholalta että Komilta luvan käyttää heiltä saatuja tietoja tutkimuksessa ja merkitsemään lähteitä heidän nimellään. Hävitämme kaikki haastattelutallenteet välittömästi tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. Kyselytutkimuksessa kerroimme vastauslomakkeen alussa tietoa tutkimuksesta ja kyselyn käyttötarkoituksesta. Yksityisyyden suojaamiseksi vastaukset suoritettiin anonyymisti ja kysyimme vain olennaisia kysymyksiä vastaajien henkilötiedoista. Edellä mainittuihin asioihin perustuen olemme suorittaneet koko tutkimuksen eettisiä toimintatapoja käyttäen.

## 6.5 Kehitysehdotukset ja tulevaisuuden mahdollisuudet

Tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella olemme tehneet ehdotuksia Espoon Biljardikerhon toiminnan jatkumisen ja kehittämisen suhteen. Nämä ehdotukset liittyvät jäsenmäärän kehitykseen ja talouden hoitamiseen. Lisäksi investointeihin ja toimitiloihin liittyvää tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa. Kehitysehdotukset liittyvät sellaisiin käytännön asioihin, joiden toteuttamista voidaan mielestämme pitää realistisena.

### 6.5.1 Jäsenmäärän kasvattaminen

Koska Espoon Biljardikerhon suurin yksittäinen tulonlähde ovat sen jäsenet, pidämme tärkeimpänä asiana varmistaa, että jäsenmäärä pysyy riittävällä tasolla. Koska jäseniä irtisanoutuu säännöllisesti, on hankittava jatkuvasti uusia näiden korvaamiseksi. Toimintaympäristön analyysissä huomasimme, että vierasmaksun suuruudessa on eroja yksityisten pelipaikkojen välillä. Koska vieraiden määrä Espoon Biljardikerholla on laskenut selvästi vuosien ajan, alennettu vierasmaksu saattaisi houkutella paikalle enemmän ulkopuolisia pelaajia, jotka kiinnostuisivat tätä kautta jäsenyydestä. Lisäksi kyselytutkimuksessa tuli jäsenten hankkimiseen liittyen ehdotus siitä, että jäsenille voitaisiin tarjota jotain kannustepalkkiota, mikäli he hankkivat mukaan uuden jäsenen. Tämän myötä nykyiset jäsenet voisivat tuoda toimintaa enemmän esiin ja houkutella esimerkiksi biljardista kiinnostuneita kavereita tai tuttavuuksiaan mukaan toimintaan.

### 6.5.2 Budjetoinnin kehittäminen

Mielestämme budjetointia olisi mahdollista kehittää siten, että tilinpäätöksissä havaittuja trendejä hyödynnettäisiin enemmän. Esimerkiksi vierailijamaksun tulot on arvioitu toistuvasti liian suuriksi, vaikka trendi on ollut selvästi laskeva neljän vuoden ajan. Muutamassa tilanteessa budjetoinnista puuttuu myös johdonmukaisuutta. Esimerkiksi vuonna 2015 takuuvuokran tuloihin on arvioitu 3000 euroa, mikä tarkoittaa kymmenen uuden jäsenen liittymistä seuraan. Tähän liittyen ei kuitenkaan ole budjetoitu varsinaisen jäsenmaksun tulojen kasvamista.

Pidämme kehityskohteena myös budjettitavan muuttamista. Nykyisestä kiinteästä mallista voisi siirtyä rullaavaan budjettiin, joka tarkastettaisiin esimerkiksi vuosineljänneksittäin. Espoon Biljardikerholla on tullut useita yksittäisiä suurempia kulueriä tai tuottoja, jotka ovat ilmenneet vasta budjetin laatimisen jälkeen. Tällaisissa tapauksissa olisi kannattavaa tarkastaa budjettia tilikauden aikana ja tehdä siihen mahdollisesti muutoksia. Tämä vähentäisi poikkeamien määrää ja yllätysten mahdollisuutta.

### 6.5.3 Investoinnit

Analysoituamme saatua dataa kyselytutkimuksesta ja haastattelusta, tulimme johtopäätökseen, että paras investoinnin kohde on uusi kaisapöytä. Teimme investointilaskelman kerhon tarpeita vastaavan pöydän hankkimiselle. Laskelmassa käytimme varovaisia arvioita pöydän tuotto-odotuksesta sekä käyttöiästä ja sen tavoitteena oli saada hankintamenot katettua viidessä vuodessa. Teimme laskelmia myös eri tuottoarvioilla, jotta investoinnista saisi monipuolisemman kuvan. Koska taulukossa voi muuttaa arvoja vapaasti, voi sen avulla laskea myös eri hintaisia pöytähankintoja. Tarvittaessa tätä laskelmaa voi siis hyödyntää myös muita investointeja suunniteltaessa.

### 6.5.4 Toimitilat

Teimme tutkimuksessa skenaarioanalyysin tilanteesta, jossa Espoon Biljardikerhon toiminta siirtyisi nykyisistä tiloista muualle. Kartoitimme tätä varten markkinoiden mahdollisuuksia sekä vuokrattavien että ostettavien tilojen suhteen. Analyysin tukena käytimme kyselytutkimuksessa kerättyjä tietoja jäsenten asuinpaikoista. Etsimme sijainnin, vuokrahinnan ja toimintatyyppin perusteella kolme parasta vaihtoehtoa ja tarkastelimme näiden mahdollisuuksia. Tutkimuksemme pohjalta havaitsimme, että Espoon Biljardikerhon nykyiset tilat ovat kaikin tavoin toiminnan tarkoitusta vastaavat ja sen vuoksi ne kannattaa mielestämme säilyttää niin pitkään kuin mahdollista.

## 6.6 Opinnäytetyön prosessi

Olemme tehneet yhdessä monia kouluprojekteja ja opinnäytetyön tekeminen kahdestaan kuulosti mielenkiintoiselta vaihtoehdolta, joten päätimme suorittaa tutkimuksen parityönä. Aluksi kartoitimme useita eri vaihtoehtoja aiheen suhteen ja tavoitteenamme oli saada toimeksianto, jotta opinnäytetyö olisi käytännönläheisempi. Tämän aiheen suhteen prosessi lähti liikkeelle puhelinkeskustelusta Aholan kanssa, jossa teimme alustavaa ideointia ja sovimme toimeksiannosta. Teimme ensin tarkan projektisuunnitelman, johon kuului myös runko työlle. Tavoitteena oli saada työ valmiiksi kolmessa kuukaudessa, jolloin palautus olisi ollut tammi-kuun lopulla. Kummankin töiden, harrastusten ja muiden opintojen yhteensovittaminen tuotti

kuitenkin aikataulullisia haasteita, joten työ valmistui lopulta helmikuun aikana. Tämä ei kuitenkaan haitannut meitä, koska olimme edellä opintojen aikataulusta ja tavoiteaika valmistumiseen oli vasta tulevana keväänä.

Suoritimme suurimman osan työskentelystä niin, että olimme molemmat samaan aikaan paikalla. Tämä mahdollisti sen, että pystyimme oikolukemaan toistemme tekstejä aktiivisesti ja saamaan yhtenäisemmän kieliasun. Lisäksi analysointia vaativissa kohdissa oli tärkeää, että kirjoitamme tekstin yhdessä, jolloin molemmat pystyivät tuomaan omia havaintojaan ja näkemyksiään aktiivisesti esille. Kun tutkimuksen runko oli suunniteltu, kirjoitimme aluksi teoriaosuuden. Tämä valmistui nopeasti, koska meille molemmille asiatekstin tuottaminen oli luontevaa. Lisäksi kirjoitustyylimme ovat jo valmiiksi samankaltaiset, joten niiden yhtensovittaminen sujui vaivattomasti. Tutkimusvaiheen kirjoittaminen sujui myös hyvään tahtiin, mutta sen aikana mieleemme tuli lisää osa-alueita, joita halusimme sisällyttää opinnäytetyöhömmе.

Tällaisen laajan tutkimuksen tekeminen parityönä voisi jossain tilanteissa tuoda paljon haasteita ja riskinä on esimerkiksi aikatauluhaasteita, näkemyseroja tai muita riitatilanteita. Työskentelymme sujui kuitenkin mukavasti ja mieleemme ei tule yhtäkään merkittävää negatiivista hetkeä. Tämän työn tekeminen opetti meitä hallitsemaan laajaa projektia ja uskomme, että tästä kokemuksesta on meille apua tulevaisuudessa erilaisissa työtehtävissä. Yhdistyksen taloudesta oli ajoittain haasteellista löytää kirjallisuutta, koska useimmat lähteet käsittelivät yritystoimintaa. Tämä korostui varsinkin taloudellista analyysiä tehdessämme, koska yhdistystoiminnan ei ole tarkoitus tuottaa voittoa.

Tutkimuksen aikana oli antoisaa huomata, kuinka eri tutkimusmenetelmillä kerättyä dataa pystyi sovittamaan yhteen ja käyttämään laajemman kokonaiskuvan muodostamisessa. Varsinkin taloustietoja analysoidessa meille oli erittäin paljon hyötyä yksityiskohtaisista taustatiedoista, joita olimme saaneet Aholan haastattelusta. Mielestämme valitsemamme tutkimusmenetelmät olivat työn etenemisen ja tulosten kannalta mielekkäitä. Aluksi tehty projektisuunnitelma oli hyvin mietitty ja noudatimme sitä melko tarkasti koko tutkimuksen ajan.

## 6.7 Hyöty toimeksiantajalle

Halusimme, että tutkimus tarjoaa Espoon Biljardikerholle konkreettista hyötyä ja näkökulmia tulevaisuuden toimintaa ajatellen. Haastattelussaan Ahola mainitsi, että kyselytutkimus seuran pelaajille olisi tarpeellinen yleisten mielipiteiden kartoittamiseksi. Myös useat kyselyyn vastanneet pelaajat totesivat meille, että olivat toivoneet vastaavanlaista kyselyä seuran toimesta. Tämän vuoksi mielestämme kyselytutkimus on tärkein yksittäinen hyöty toimeksiantajalle. Toimitamme tutkimuksen julkaisun jälkeen Espoon Biljardikerholle kerätyt tutkimustu-

lokset. Tämä sisältää alkuperäiset kyselylomakkeet, valmiiksi analysoidun datan ja Excel-tiedoston, jonka avulla voi tehdä esimerkiksi investointilaskelmia tai tunnuslukuanalyysyjä. Seura voi lisäksi halutessaan jatkokehittää kyseisiä työkaluja omien tarpeidensa mukaisesti. Uskomme, että Espoon Biljardikerho voi pitkällä tähtäimellä hyödyntää tätä tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia toiminnassaan.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. painos. Juva: Bookwell Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing.

Kallunki, J. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. & Östblom, B. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2003. Kirjanpito ja tilinpäätös. 2. painos. Vantaa: Dark Oy.

Lindfors, H. & Syvänperä O. 2010. PK-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Loimu, L. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Lydman, K., Alakare, M., Björklund, A., Kemppinen, S., Laaksonen, L. & Leppä, M. 2005. Yhdistys ja säätiö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, J., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Porkka, S. & Myllymaa, T. 2009. Riskien arviointi vapaaehtoistyössä. 2. painos. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Puolamäki, P. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit. Porvoo: Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: Dark Oy.

Tuominen, K. 1994. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

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

## Sähköiset lähteet

Aalto yliopisto. 2017. Investointilaskelmat. Viitattu 21.11.2017.  
<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/8.+Investointilaskelmat>

Balanceconsulting. 2017. Tunnusluvut. Viitattu 15.11.2017.  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Bowlcircus. 2018. Biljardi. Viitattu 16.1.2018  
<http://bowlcircus.com/biljardi/>

Brode. 2018. Brode - biljardisali Espoon Kivenlahdessa. Viitattu 16.1.2018.  
<http://www.brode.fi/>

Cabin Street Snooker. 2018. Seuramme. Viitattu. 15.1.2018.  
<http://cabinstreetsnooker.org/>

Davisto. 2018. Biljardi. Viitattu 16.1.2018  
<http://www.davisto.fi/biljardi>

Espoon Biljardikerho. 2018. Esittely. Viitattu 15.1.2018.  
<http://www.espoonbiljardikerho.com/Esittely.php>

Espoon Biljardikerho. 2018. Klubisäännöt. Viitattu 25.1.2018.  
<http://www.espoonbiljardikerho.com/files/klubi/Klubisaannot.pdf>

HSL. 2018. Reittiopas. Viitattu 17.1.2018.  
<https://www.hsl.fi/>

Immonen, H. 2010. Kyselytutkimus tietojenkäsittelyn alumneille. Viitattu 6.11.2017.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21126/Immonen\\_Heidi.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21126/Immonen_Heidi.pdf?sequence=1)

Itä-Suomen yliopisto. 2016. Benchmarking. Viitattu 7.11.2017.  
<https://www.uef.fi/benchmarking>

Jonne 2018. Vitikka 4. Viitattu 23.1.2018.  
<https://www.jonne.fi/rural/nuijala-espoo-vitikka-4-200-m2-korkea-halli-ja-300-m2-toimisto/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2017. Haastattelumuodot. Viitattu 31.10.2017.  
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kirjanpitolaki 1997/1336. Annettu Helsingissä 30.12.1997. Viitattu 7.11.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lagerbohm, M. 2017. Kyselytutkimus. Viitattu. 6.11.2017.  
<http://esseepankki.proakatemia.fi/kyselytutkimus/>

Otaniemen Biljardiklubi Biklu. 2018. Esittely. Viitattu 15.1.2018.  
<https://biklu.ayy.fi/>

Oulun yliopisto. 2017. Diskonttaus. Viitattu 15.11.2017  
<http://cc oulu.fi/~tvedenju/talousmatematiikka/files/handouts/slides2.pdf>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2010. Tilintarkastus ja toiminnantarkastus. Viitattu 13.11.2017.  
[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyslaki/lakimuutokset\\_20100901/toiminnantarkastus.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyslaki/lakimuutokset_20100901/toiminnantarkastus.html)

Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Ennakkotarkastukset. Viitattu 6.11.2017.  
<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/ennakkotarkastukset.html>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Hinnasto ja käsittelymaksut. Viitattu 6.11.2017.  
<https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/hinnasto/kasittelymaksut.html>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2017. Rekisteröity yhdistys. Viitattu 31.10.2017.  
[https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys/rekisteroity\\_ ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ ja_rekisteroimaton_yhdistys.html)

Suomen Biljardiliitto. 2017. Liitto. Viitattu 31.10.2017.  
<https://www.sbil.fi/liitto/>

Suomen Biljardiliitto. 2018. Puh.veli-klubi ry (PVK) 2018. Viitattu 15.1.2018.  
<https://keskustelu.biljardiverkko.fi/viewtopic.php?f=3&t=17115>

Suomen Biljardimyynti. 2018. Deko Royal 10' kaisapöytä. Viitattu 16.1.2018.  
[http://www.suomenbiljardimyynti.fi/product\\_info.php?cPath=139\\_125&products\\_id=1056](http://www.suomenbiljardimyynti.fi/product_info.php?cPath=139_125&products_id=1056)

Talousverkko. 2014. Mitä poistot ovat. Viitattu 15.11.2017.  
<https://www.talousverkko.fi/mita-poistot-ovat/>

Tapiolan keilahalli. 2018. Biljardi. Viitattu 16.1.2018.  
<http://tapiolankeilahalli.fi/biljardi/>

Tilastokeskus. 2018. Hinnat ja kustannukset. Viitattu 18.1.2018.  
[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_hinnat.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_hinnat.html)

Tilintarkastuslaki 2015/1141. Annettu Helsingissä 18.9.2015. Viitattu 14.11.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>

Toimitilat. 2018. Finnoonniitynkuja 1. Viitattu 23.1.2018.  
<https://www.toimitilat.fi/toimitila/10597382-varastotilat-autotalli--hallitilat-espoo-finnonniitynkuja-1?ref=list>

Toimitilat. 2018. Hyljekuja 7. Viitattu 23.1.2018.  
<https://www.toimitilat.fi/toimitila/10600254-toimistotilat-tuotantotilat-varastotilat-espoo-hyljekuja-7>

Toimitilat. 2018. Vapaat toimitilat. Viitattu 24.1.2018.  
[https://www.toimitilat.fi/etsi-toimitilaa/?type%5B%5D=1&type%5B%5D=16&type%5B%5D=256&size\\_min=200&size\\_max=500&deal\\_type%5B%5D=2&result\\_type=list&advanced=0&gbl=1&ref=main](https://www.toimitilat.fi/etsi-toimitilaa/?type%5B%5D=1&type%5B%5D=16&type%5B%5D=256&size_min=200&size_max=500&deal_type%5B%5D=2&result_type=list&advanced=0&gbl=1&ref=main)

Tuloverolaki 1992/1535. Annettu Helsingissä 30.12.1992. Viitattu 7.11.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Verohallinto. 2018. Kuitinantovelvollisuus - usein kysyttyä. Viitattu 13.2.2018.  
[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa\\_verotuksesta/harmaan\\_talouden\\_torjunt/kuitinantovelvollisuus\\_harmaan\\_talouden/kuitinantovelvollisuus\\_ useिन\\_kysytty/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/tietoa_verotuksesta/harmaan_talouden_torjunt/kuitinantovelvollisuus_harmaan_talouden/kuitinantovelvollisuus_ useिन_kysytty/)

VirtuaaliAMK. 2017. Budjetointi. Viitattu 14.11.2017.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030304/1075273440595/1162281051928/1162285867234/1162286592012.html>

VirtuaaliAMK. 2017. Diskonttaus. Viitattu 15.11.2017.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/eetu/www.amk.fi/opintojak-sot/500/1138278559722/1138279515236/1138286911445/1138286927137.html>



Yhdistyslaki 1989/503. Annettu Helsingissä 26.5.1989. Viitattu 6.11.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yhdistystieto. 2013. Jäsenlaina. Viitattu 24.1.2018.  
<http://yhdistystieto.fi/wiki/69-jasenlaina>

Yritys-Suomi. 2017. Budjetointiprosessi. Viitattu 8.11.2017.  
<https://yrityssuomi.fi/budjetointiprosessi>

Yritystulkki. 2018. Investoinnin kannattavuus. Viitattu 18.1.2018.  
<http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/hankasalmi/toimiva-yrittaja/investoinnin-laskenta/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Ahola, J. 2017. Espoon Biljardikerho ry Puheenjohtajan haastattelu. 20.12.2017. Espoon Biljardikerho. Espoo.

Komi, T. 2018. Espoon Biljardikerho ry Varapuheenjohtajan haastattelu. 16.1.2018. Puhelinhaastattelu.

## Kuvat

Kuva 1: Katetuottolaskenta (Eklund & Kekkonen 2011, 65.) .....	15
Kuva 2: Esimerkki budjetoinnista ja toteumasta (pohjautuu Andersson ym. 2001, 30.) ...	22
Kuva 3: Investointilaskelmaesimerkki 1: Tuotantolaite. ....	27
Kuva 4: Investointilaskelmaesimerkki 2: Tehdasinvestointi. ....	28
Kuva 5: Riskien arvioinnin vaiheet (pohjautuu Porkka & Myllymaa 2009, 15.) .....	29
Kuva 6: Jatkuva benchmarking-prosessi (pohjautuu Karlöf & Östblom 1993, 191.).....	35
Kuva 7: Kyselytutkimuksen vastaukset. Pelaajien asuinpaikan sijainti postinumeron perusteella. ....	54
Kuva 8: Kaisapöydän investointilaskelma Espoon Biljardikerholle. ....	67
Kuva 9: Vaihtoehtoisten toimitilojen sijainti. ....	71

## Kaaviot

Kaavio 1: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mitkä ovat pääasialliset lajit, joita pelaat? .....	48
Kaavio 2: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 4. Mitä mieltä olet jäsenmaksun suuruudesta? .....	51
Kaavio 3: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 5. Ylimääräisen rahan käyttötarkoitus. 52	
Kaavio 4: Kyselytutkimuksen vastaukset, kysymys 6. Mikä on pääasiallinen kulutapasi klubille? .....	53
Kaavio 5: Kyselytutkimuksen vastaukset, vastaajien ikärakenne .....	55
Kaavio 6: Espoon Biljardikerhon taseen loppusumman kehitys 2012-2016. ....	58

## Taulukot

Taulukko 1: Kuvitteellisen yrityksen trendianalyysi (pohjautuu Niskanen & Niskanen 2004, 98.)	21
Taulukko 2: Kyselytutkimuksen vaiheet (Immonen 2010, 15.)	33
Taulukko 3: Toimintaympäristön kartoitus, julkiset pelipaikat Espoossa.	37
Taulukko 4: Toimintaympäristön kartoitus, yksityiset pelipaikat pääkaupunkiseudulla. ...	39
Taulukko 5: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mikä on parasta EBK:ssa?	49
Taulukko 6: Kyselytutkimuksen vastaukset. Mitä kehityskohteita EBK:ssa on?	50
Taulukko 7: Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstiedot vuosilta 2011-2016.	56
Taulukko 8: Espoon Biljardikerhon katetuottolaskelma ja keskeiset tunnusluvut vuosilta 2011-2016.	59
Taulukko 9: Espoon Biljardikerhon tilinpäätöstietojen trendianalyysi vuosilta 2012-2016.	60
Taulukko 10: Espoon Biljardikerhon budjettipoikkeamat.	62
Taulukko 11: Espoon Biljardikerhon talousarvio 2017.	64
Taulukko 12: Vaihtoehtoisia investointilaskelmia kaisapöytään.	68
Taulukko 13: Toimitilojen vertailu.	69

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	86
Liite 2: Kyselylomake .....	87

Liite 1: Haastattelukysymykset

EBK Joni Aholan haastattelu 20.12.2017

- Mistä lähti idea EBK:n perustamiseen?
- Omiin tiloihin muuttaminen
  - o Miten idea kehittyi ja toteutui? Oliko tilojen suhteen vaihtoehtoja?
  - o Kuinka paljon tarvittiin lähtöpääomaa ja miten sen hankinta toteutui?
- Onko taloudessa tullut jotain selkeitä muutoksia? (tilinpäätöksen tiedot)
- Onko jonkun lajin suosio noussut selvästi? Veikkaatko jonkun mahdollisesti nousevan tulevaisuudessa?
- Onko jäsenten odotuksissa seuran suhteen havaittu muutoksia viime vuosien aikana? vaatimuksia/tavoitteita
- Miten uskot jäsenmäärän kehittyvän tulevaisuudessa? (junnuprojekti jne.)

## Liite 2: Kyselylomake



Me olemme liiketalouden opiskelijoita Leppävaaran Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teemme Espoon Biljardikerholle opinnäytetyötä, jonka aiheena on yhdistyksen taloudellisen tilanteen kehittäminen ja tulevaisuudennäkymät. Työssä tutkitaan lisäksi teoriasolla erilaisia tulevaisuudenskenaarioita, kuten EBK:n toiminnan siirtymistä joko pienempiin tai suurempiin tiloihin. Tällä kyselyllä kartoitetaan tutkimusta varten jäsenten odotuksia ja kiinnostuksen pääkohtia seuratoiminnan suhteen. Espoon Biljardikerholla ei ole suunnitelmia tilojen vaihtamiseen tai jäsenmaksun muuttamiseen, vaan kyselyn pohjalta tehdään ainoastaan kuvitteellisten tilanteiden analysointia. Tiedot käsitellään anonyymisti.

1. Mitkä ovat pääasialliset lajit, joita pelaat?

Kaisa  Kara  Pool  Pyramidi  Snooker

2. Mikä on parasta EBK:ssa?

3. Mitä kehityskohteita EBK:ssa on?

4. Mitä mieltä olet jäsenmaksun suuruudesta?

Sopiva  Liian suuri  Vapaa kommentti \_\_\_\_\_

5. Jos EBK:lle tulee ylimääräistä rahaa, mihin haluaisit rahan käytettävän?

Tapahtuma tai ystävyysottelu  Pelaajien sponsorointi/kisapalkinnot   
Pöytä- tai välinehankinta  Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

6. Mikä on pääasiallinen kulkutapasi EBK:n klubille?

Auto  Julkiset  Pyöräily  Kävely

7. Mikä on syntymävuotesi?

\_\_\_\_\_

8. Mikä on kotiosoitteesi postinumero?

\_\_\_\_\_

Kiitos vastauksista! terveisin, Joel Honkasalo ja Atro Poikala ©