

Timo Torppa

BUDJETOINTIPROSESSIN SUUNNITTELU

Seinäjoen Jalkapallokerho Oy - SJK

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2019**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2019	Tekijä/tekijät Timo Torppa
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi BUDJETOINTIPROSESSIN SUUNNITTELU Seinäjoen Jalkapallokerho Oy - SJK		
Työn ohjaaja Hannu Kari	Sivumäärä 31	
Työelämäohjaaja Heikki Leppänen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä budjettiin ja budjetointiprosessiin, sekä laatia Seinäjoen Jalkapallokerho Oy – SJK:lle budjetointiohje. SJK on suomalainen jalkapalloseura, joka pelaa Veikkausliigassa. Kauden 2018 jälkeen alettiin koko konsernin toimintamallia uudistamaan. Uudistuksen tarkoituksena on saada konsernin liiketoiminta toimimaan paremmin ja tukemaan toiminnan keskiössä olevaa huippu-urheilua.</p> <p>Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan: teoriaosaan ja budjetointiohjeeseen. Budjetointiohjeen pohjaksi koottiin teoreettinen pohja, jossa käytiin läpi strategiaa sekä budjetointia ja prosessin eri vaiheita. Lisäksi teoriaosuudessa perehdyttiin yrityksen visioon, missioon, toimintatapojen luomiseen ja strategian linkittämiseen osaksi budjetointia.</p> <p>Budjetointiohjeesta oli tavoitteena tehdä mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävä ohje budjetointiprosessia varten. Ohje on laadittu ainoastaan SJK:n käyttöön, jonka vuoksi sitä ei ole julkaistu tässä opinnäytetyössä.</p>		
Asiasanat Budjetti, strategia		

Centria University of Applied Sciences	Date January 2019	Author Timo Torppa
Degree programme Business Administration		
Name of thesis PLANNING A BUDGETING PROCESS		
Seinäjoen Jalkapallokerho Oy - SJK		
Instructor Hannu Kari	Pages 31	
Supervisor Heikki Leppänen		
<p>The purpose of this thesis was to get acquainted with the budgeting and budgeting process and to prepare a budgeting instructions for Seinäjoki Football Club Oy - SJK. SJK is a Finnish football club and it is playing in Veikkausliiga. After the 2018 season, the whole model of the Group's business model was renewed. The purpose of the reform is to improve the Group's business operations and to support top-of-the-range sports activities.</p> <p>The thesis is divided into two parts: the theoretical part and the budgeting instructions. The theoretical basis was put into the bottom of the budgeting strategy, which covered both strategy and budgeting and the various phases of the process. In addition, the theoretical part introduced the company's vision, mission, ways of working and linking the strategy into budgeting.</p> <p>The budgeting instruction was intended to make a clear and easy-to-understand help for the budgeting process as clear as possible. The istruction are compiled only for the use of SJK and that is why they are not published in this thesis.</p>		
Key words Budgeting, strategy		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGIA	2
2.1 Strategian määritelmä	2
2.2 Strategian sisältö	3
2.2.1 Analyysiosa	3
2.2.2 Visio	4
2.2.3 Missio ja toiminta-ajatus	4
2.2.4 Kilpailuedut	4
2.2.5 Arvot	5
2.2.6 Asiakasstrategia	5
2.2.7 Kumppanistrategia	6
2.2.8 Riskianalyysi	6
2.3 Strategia osa kokonaisuutta	7
3 STRATEGIAN TUOMINEN ORGANISAATIOON TOIMINTAAN	8
3.1 Koko organisaatio toteuttaa strategiaa	8
3.1.1 Työntekijöiden sitouttaminen strategiaan	8
3.1.2 Strategian mittarit	9
3.1.3 Balanced Scorecard	9
4 BUDJETOINTI	11
4.1 Budjetti	11
4.1.1 Budjetin tehtävät	12
4.2 Budjetointiprosessi	13
4.3 Budjetointimenetelmät	14
4.3.1 Ylhäältä alas menetelmä	15
4.3.2 Alhaalta ylös menetelmä	15
4.3.3 Yhteistyömenetelmä	16
4.4 Budjetin rakenne	16
4.4.1 Osabudjetit	17
4.4.2 Pää- eli kokoomabudjetit	18
4.5 Budjetointitavat	19
4.6 Budjettitarkkailu	20
4.7 Budjetoinnin kritiikki	21
5 SEINÄJOEN JALKAPALLOKERHO OY – SJK	22
5.1 SJK- konserni	22
5.2 SJK-konsernin toimintatapojen uudistaminen	23
5.2.1 Arvot	24
5.2.2 Visio ja missio	24
5.2.3 Strategia	25

6 BUDJETOINTIPROSESSI SEINÄJOEN JALKAPALLOKERHO OY – SJK:SSA.....	26
6.1 Budjetointimenetelmä ja avainhenkilöt.....	26
6.2 Budjetin laatiminen.....	26
6.2.1 Myyntibudjetti.....	27
6.2.2 Kulubudjetit.....	27
6.3 Budjetin seuranta ja raportointi.....	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	29
LÄHTEET.....	31
KUVIOT	
KUVIO 1. Strategisen suunnitelman osa-alueet.....	3
KUVIO 2. Toiminta-ajatuksen muuttaminen tuloksiksi.	7
KUVIO 3. Balanced Scorecardin perusmalli.	10
KUVIO 4. Budjetoinnin hyödyt johdolle.	12
KUVIO 5. Budjetointiprosessin tehtävät.....	13
KUVIO 6. Erilaisia budjetointimenetelmiä.	15
KUVIO 7. Budjetin osat.....	16
KUVIO 8. Tulosbudjetti.....	18
KUVIO 9. Rahoitusbudjetin eriä.	18
KUVIO 10. SJK Oy:n konsernirakenne.....	22

1 JOHDANTO

Strategian ja budjetin laatiminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Strategia tarkoittaa yrityksen toimintatapoja, joiden avulla voidaan päästä haluttuun tulokseen ja päämäärään. Strategia on kaiken pohja ja sen avulla luodaankin taloudellinen toimintasuunnitelma eli budjetti. Budjetointiprosessi on jokaisessa yrityksessä vuosittain tehtävä prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää ja arvioida tulevan vuoden toimintaa taloudellisesti. Oikein tehtynä budjetointiprosessin hyödyt budjetin toteutumisen kannalta ovat merkittäviä ja prosessin läpikäyminen on sujuvampaa. Budjetointiprosessiin kuuluu useita eri vaiheita kuten analysointi, suunnittelu, toteutus, tarkkailu ja seuranta. Tämän vuoksi budjetointi kunnolla tehtynä on yritykselle melko raskas ja paljon aikaa vievä prosessi, mutta sen avulla talouden suunnittelu ja seuranta on selkeää ja tehokasta.

Seinäjoen Jalkapallokerho Oy – SKJ on Veikkausliigassa pelaava joukkue Seinäjoelta. SJK on tunnettu ja paljon seurattu jalkapalloseura Suomessa. Syksyllä 2018 alettiin koko konsernin toimintamallia uudistamaan ja luomaan selkeät tavoitteet toiminnan kehittymiseksi. SJK:ssa koko toiminnan päätuote on urheilu, joka pystytään mahdollistamaan, kun ympärillä oleva liiketoiminta on kunnossa. Yksi osa toimintamallin uudistamisesta on budjetointiprosessin suunnittelu. Kaikkien toimintojen tulee olla tulevaisuudessa mitattavissa niin urheilullisella, kuin liiketoiminnallisella puolellakin.

Kyseisen työn toteutan toimeksiantona Seinäjoen Jalkapallokerho Oy – SJK:lle. Työn tarkoituksena on tutustua budjetointiin ja luoda budjetointia varten ohjeet sen toteuttamiseen. Ohje on suunnattu lähinnä budjetointiprosessiin osallistuville henkilöille. SJK:n ongelmana on budjetoinnissa ollut se, että aiemmin ei ole tehty muuta, kun Veikkausliigalle tehtävä ”pakollinen” budjetti, jolloin talouden suunnittelu ja seuranta ei ole riittävän tehokasta ja selkeää. Toimintamallin ja strategian uudistamisen myötä on budjetointiprosessin tarkempi suunnittelu ja ohjeen laatiminen on aiheellista.

2 STRATEGIA

2.1 Strategian määritelmä

Strategialle ei ole olemassa vain yhtä selkeää ja oikeaa määritelmää, sen voi määritellä monella eri tavalla. Michael Porter niminen strategia-ajattelija liittyy strategian asemointiin, arvon tuottamiseen, sekä kilpailuetujen luomiseen. Hänen mukaansa strategian tavoitteena on oman aseman löytäminen arvoketjussa ja pyrkiä luomaan kilpailuetua muihin nähden. (Porter 1980.)

Toinen strategia-ajattelija Henry Mintzberg on sen sijaan jakanut strategiakäsitykset viiteen eri osaan:

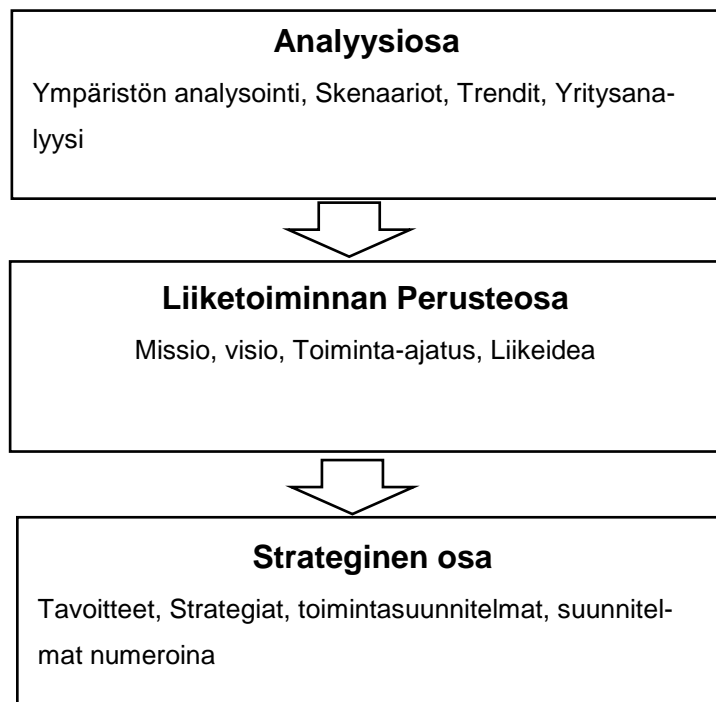
- Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta
- Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa
- Strategia on yrityksen valitsema asema
- Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuudesta
- Strategia on liiketaloudellinen juoni. (Kehusmaa 2010, 13-14.)

Mika Kamenskyn strategia-ajattelutavan mukaan strategia on yrityksen omien tavoitteiden ja toiminnan määrittelemistä suhtautuen maailman tilanteeseen. Hänen määritelmä korostaa toimintaympäristöä ja mukautumista siihen. Strategian tulisi olla suunnitelmallisia valintoja tärkeyden, sekä tavoitteiden mukaan. (Kehusmaa 2010, 14.)

Strategia on koko organisaatiota koskeva toimintasuunnitelma, joten ei riitä pelkästään se, että johtajat toteuttavat laadittua strategiaa, vaan ihan jokaisen toimintayksikön ja työntekijän on tehtävä töitä strategian vaatimalla tavalla. Strategiaa täytyy myös pystyä kehittämään ja muuttamaan tarvittaessa. koska myös maailman taloustilanne ja asiakkaiden mieltymykset voivat muuttua. (Kaplan & Norton 2002, 3.)

2.2 Strategian sisältö

Strategia voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen joita ovat analyysiosa, toiminnan perusteosa ja strateginen osa.



KUVIO 1. Strategisen suunnitelman osa-alueet. (mukaiillen Alhola & Lauslahti 2005, 73)

2.2.1 Analyysiosa

Strategisessa analyysiosassa mietitään tekijöitä, jotka mahdollisesti voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Analyysiosassa tehdään ympäristö- ja yritysanalyysi, jonka apuna voidaan käyttää myös SWOT-analyysiä. Näiden analyysien perusteella voidaan mahdollisesti luoda skenaarioita tulevasta. Ympäristöanalyysissä voidaan miettiä ulkoisia tekijöitä kuten markkinatilannetta, kansantaloutta ym. SWOT-analyysin avulla mietitään yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

2.2.2 Visio

Visio tarkoittaa organisaation päämäärää ja tahtotilaa. Visio on suunnitelma siitä mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Vision saavuttamiseksi asetetaan tavoitteita, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa haluamansa vision. Vision tulisi inspiroida ja motivoida organisaation toimintaa ja sen tulee olla riittävän selkeä. Monissa organisaatioissa visiota pidetään itsestäänselvyytenä eikä sitä mietitä sen kummemmin. Monella toimialalla yleisin organisaation visio on olla oman alansa ykkönen, sen tarkemmin sitä miettimättä. Järkevää olisi kuitenkin miettiä millä tavoin tähän visioon voitaisiin päästä ja mikä on tahtotila, miten voisi saada organisaation kaikki jäsenet sitoutumaan ja tavoittelemaan organisaation visiota. (Kehusmaa 2010, 76-78.)

2.2.3 Missio ja toiminta-ajatus

Missio tarkoittaa yrityksen tehtävää ja se on hyvin lähellä liikeideaa tai toiminta-ajatusta. Toiminta-ajatus kuitenkin kuvaa missiota tarkemmin sen mitä yritys tekee ja kenelle. Missiota voidaan tyypistetyksi toiminta-ajatuksiksi. Organisaation kannattaa kuitenkin mieluummin harjoittaa toiminta-ajatuksen kun missio käyttämistä, koska tekemisiä on helpompi rajata toiminta-ajatuksen määrittämisellä. Toiminta-ajatus kertoo, minkä takia yritys on olemassa. Se on yksi tärkeä osa strategiaa. Toiminta-ajatus tulisi olla mahdollisimman selkeä, ymmärrettävä ja myönteinen. (Kehusmaa 2010, 80-81.)

2.2.4 Kilpailuedut

Kilpailuetu käsite nimenä jo kertoo hyvin paljon sen tarkoituksesta. Se on siis kilpailuetu, jolla organisaatio pyrkii erottumaan muista ja olemaan muita parempi, joissakin asioissa. Käytännössä se tarkoittaa asioita, jotka tehdään kilpailijoita paremmin ja jonka avulla ollaan asiakkaiden silmin muita parempia. Todellisia kilpailuetuja voi organisaatiolla useimmiten olla vain muutama. Strategiassa tunnistetaan nykyiset kilpailuedut ja pyritään myös miettimään tulevaisuutta varten niitä, koska maailma muuttuu ja asiakkaiden tarpeet ja odotuksetkin muuttuvat ajan myötä. Suuremmassakin organisaatioissa kilpailuetu saattaa olla vain muutaman

henkilön ammattitaidon ansiota. Kilpailuedun saavuttaminen on pitkäjänteistä työtä eikä se synny vahingossa. Se täytyy ansaita kovalla työllä. Kilpailuetuja tulisi jatkuvasti kehittää organisaation sisällä ja mietittävä tarkasti keinot miten se tehdään. (Kehusmaa 2010, 81-83.)

2.2.5 Arvot

Yhteisten kokemusten myötä muodostuu ajan kuluessa organisaatiokulttuuri, sen ydin on organisaation arvot. Arvot tarkoittaa asioita, joita organisaatiossa arvostetaan ja kunnioitetaan. Ne ovat myös käsityksiä siitä, mikä on arvokasta ja mitä kannattaisi tavoitella. Vaikka organisaation johtajat ja työntekijät vaihtuvat niin arvot pysyvät ja ne ovat olemassa vaikka niitä ei mietitä, eikä niistä myöskään liikaa puhuta. Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja asenteita. Arvot liittyy olennaisesti strategiatyön kaikkiin vaiheisiin. Strategia ei toteudu sattumalta, organisaation arvot ohjaavat kohti tavoitteita. (Kehusmaa 2010, 86-87.)

Johdon, sekä organisaation tekemistä ohjaa todelliset arvot. Arvot näkyvät jokapäiväisessä tekemisessä pienissä asioissa. Usein johtavat kokevat arvoista puhumisen jopa hieman hankalaksi, koska ihmisen omat arvot ovat henkilökohtaisia, eikä yrityksen arvomaailman sopeutuminen välttämättä ole kovinkaan helppoa. Tärkeää olisi kuitenkin organisaatiossa, että jokainen sitoutuisi niihin arvoihin, jotka kyseisessä organisaatiossa vallitsee, vaikka omat henkilökohtaiset arvot toisin väittäisi. Arvoista puhuminen vaatii rohkeutta, mutta se on tärkeää, jotta pystytään ratkaisemaan ongelmia. Johdon tulisi myös pystyä ottamaan työntekijöiltä palautetta vastaan. (Kehusmaa 2010, 90-91.)

2.2.6 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on yksi tärkeimpiä osa-alueita strategiaprosessissa. Asiakasstrategian on tietyllä tapaa vaikeaa luoda, kun pitää miettiä ja tehdä valintoja asiakkaista. Helpoin tapa on keskittyä nykyisiin asiakkaisiin ja panostaa suhteisiin heidän kanssaan, mutta jos se ei tuota tarpeeksi tulosta niin on myös hankittava uusia asiakkaita. Asiakasstrategiaa luodessa täytyy tuntea nykyinen asiakaskunta ja heidän tarpeensa, mutta on myös osattava arvioida tulevaisuuden kysyntää asiakkaan näkökulmasta. Monessa organisaatiossa asiakaskannattavuuksien seuranta on vielä melko heikkoa, pelkästään myyntivolyymien perusteella ei kannattaisi

tehdä asiakasvalintoja, koska se ei välttämättä anna riittävän realistista kuvaa. (Kehusmaa 2010, 91-92.)

2.2.7 Kumppanistrategia

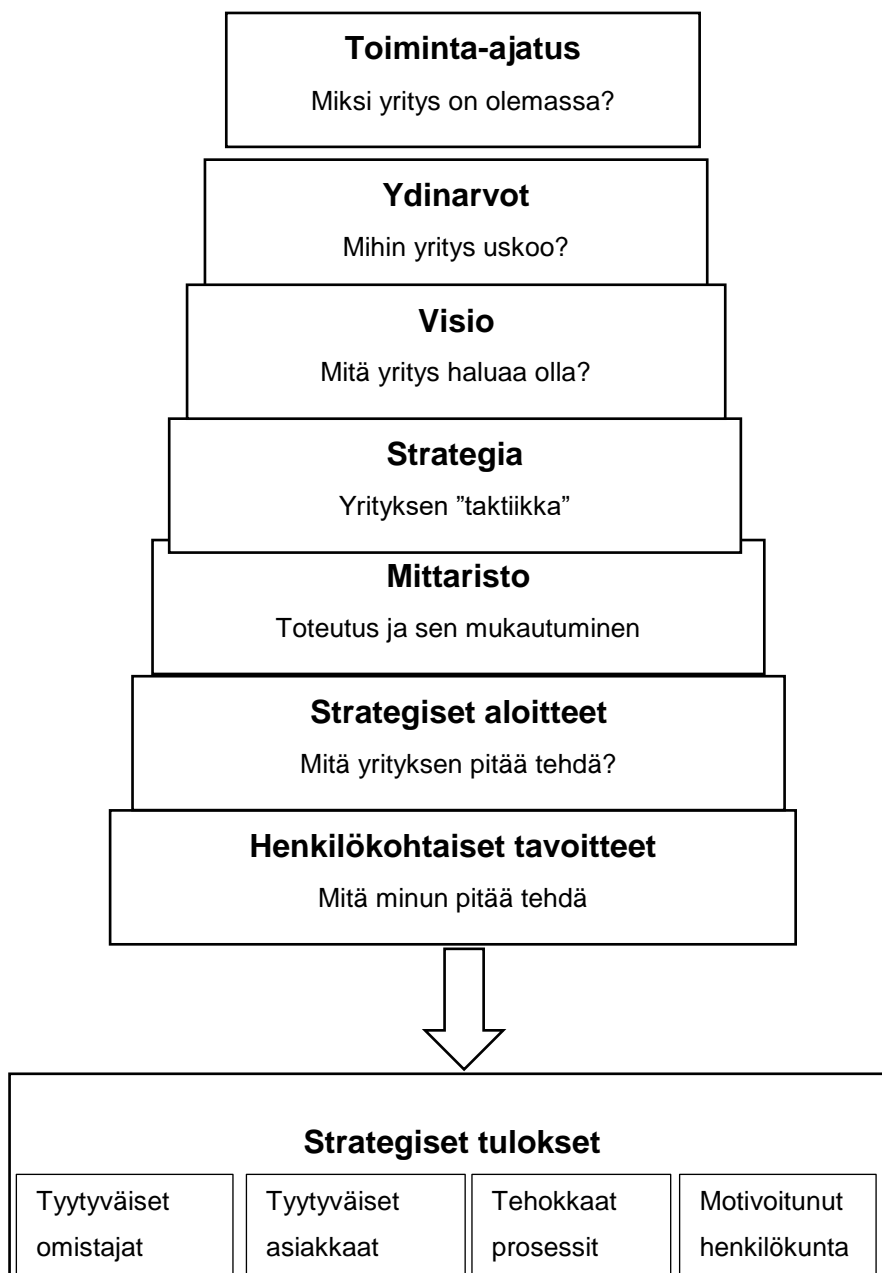
Kumppanistrategia on asiakasstrategian ohella tärkeä osa-alue, varsinkin jos liiketoimintamalli perustuu kumppaneiden hyödyntämiseen. Tärkeää kumppanistrategiassa on oikein verkoston luominen. Organisaatiolla voi olla kumppaneita monessa eri tarkoituksessa ja arvoketjun vaiheessa. Kumppanuudet on hyvä ryhmitellä, koska jokaisella on omat odotuksensa ja tavoitteet ja sen takia kumppanuuksia tulee hoitaa eri tavalla tarpeittensa mukaan. Ryhmitteilyä varten tarvitaan tarkempi analyysi toiminnasta. Strategisia kumppaneita valittaessa täytyy kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin strategiat organisaation ja kumppanin välillä tukevat toisiaan. (Kehusmaa 2010, 99-101.)

2.2.8 Riskianalyysi

Yksi tärkeä osa strategiaa on riskianalyysin tekeminen. Riskianalyysien avulla organisaatio pystyy paremmin varautumaan mahdollisiin organisaatiota koskeviin riskeihin, jolloin pystytään myös minimoida riskien vaikutukset. Kaikkiin riskeihin ei aina voida vaikuttaa, kun ne johtuvat ulkopuolisista tekijöistä, kuten asiakkaiden ostovoiman heikkenemisestä tai muista yhteiskunnan muutoksista, mutta riskianalyysien avulla voidaan vähentää riskejä, jotka johtuvat organisaatiosta itsestään. Strategia sisältää aina jonkinlaisia riskejä, mutta ne voidaan pitää kontrollissa hyvän riskianalyysin avulla. Riskianalyysijä tulisi tehdä aina säännöllisin väliajoin, koska ympäristö muuttuu ja voi tulla eteen aina uusia riskejä. (Kehusmaa 2010, 113-114.)

2.3 Strategia osa kokonaisuutta

Strategia ei saa olla ainoa osa johtamisprosessissa. Strategia prosessi alkaa jo organisaation toiminta-ajatukselta, joka toteutuu niin, että jokaisen työntekijän toiminnot tukevat yrityksen tehtävää. Johtamisen tavoitteena on pitää huolta siitä, että tämä toteutuu mahdollisimman hyvin. Strategia on siis osa tätä prosessia, jossa toiminta-ajatus pyritään konkreettisesti siirtämään työntekijöiden suoritettavaksi. Strategiakartan avulla pystytään kuvaamaan strategiaa.



KUVIO 2. Toiminta-ajatuksen muuttaminen tuloksiksi. (mukaillen Kaplan & Norton 2002, 81)

3 STRATEGIAN TUOMINEN ORGANISAATIOON TOIMINTAAN

Strategian toiminnan varmistamiseksi se pitää saada näkymään koko organisaation joka päivisessä toiminnassa. Organisaation johdon tehtävänä on saada strategia osaksi jokaisen työntekijän toimintaa.

3.1 Koko organisaatio toteuttaa strategiaa

Yrityksen luoman strategian toteutuminen vaatii paljon. Se, että on luotu hyvä strategia ei yksistään riitä mihinkään. Jokaisen organisaatiossa olevan henkilön on saatava sitoutumaan laadittuun strategiaan. Ongelmana tässä on se, että varsinkin isommissa organisaatioissa on useita eri toimintaosastoja ja jokaisella on omanlaisensa ympäristö, eikä kommunikaatiota ja yhteyttä välttämättä muihin osastoihin kunnolla ole, jolloin saman strategian toteuttaminen on vaikeaa. Strategialähtöisen organisaation pitäisi kuitenkin pystyä toimimaan niin, että kaikki sitoutuvat organisaation luomaan strategiaan. Eri yksiköt linkitetään strategiaan esimerkiksi tavoitteiden avulla, jotka ovat yksiköiden mittariston mukaisia. (Kaplan & Norton 2002, 13-14)

3.1.1 Työntekijöiden sitouttaminen strategiaan

Johtajat ovat avainasemassa siinä, kuinka he saavat työntekijöitensä motivoitua niin, että he oikeasti pyrkivät toteuttamaan organisaation strategiaa. Työntekijöiden täytyy olla tyytyväisiä omaan työtehtäväänsä jotta he sitoutuvat työhönsä mahdollisimman hyvin. (Kaplan & Norton 2002, 233-234.)

Kaikki lähtee kuitenkin siitä, että jokaisen työntekijän on ymmärrettävä strategia täysin, jotta sitä pystyy toteuttamaan. Strategian siis tulee olla tarpeeksi selkeä. Jokaisen organisaation jäsenen pitäisi myös päästä mukaan miettimään strategiaa, jolloin se on mieluinen ja siihen on helpompi myös sitoutua. (Kaplan & Norton 2002, 14-15.)

3.1.2 Strategian mittarit

Strategisen ohjauksen tavoitteena on valvoa strategian toteutumista, sekä motivoida työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation strategiaa täytyy myös pystyä mittaamaan jollakin tavalla. Siihen on kehitetty erilaisia mittaristoja ja mittausjärjestelmiä. Nämä suorituskyvyn mittarit auttavat organisaation johtoa näkemään asetetun strategian toimivuuden. Mittaristoja on sekä taloudellisia, että toiminnallisia. Taloudelliset mittarit kertovat talousprosessin suorituskykyä kuten kannattavuutta ja maksuvalmiutta. Toiminnallinen taas kuvaa esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä ja työntekijöiden motivaatiota. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 129-130.)

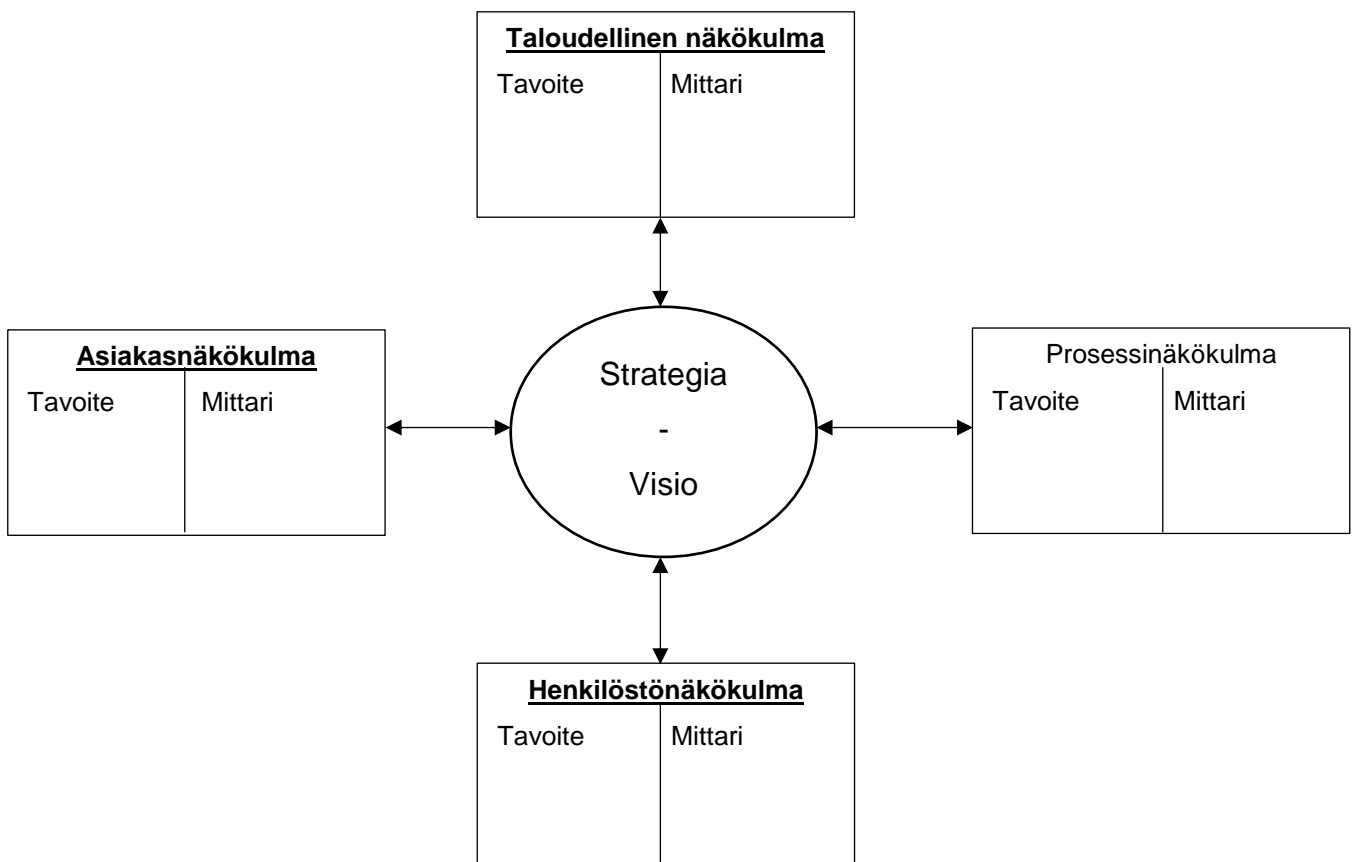
Jokaisen yrityksen tulisi löytää itselleen sopivat mittarit, joita on järkevää mitata menestyksen kannalta. Onko se sitten asiakkaiden tyytyväisyyttä, taloudellisia tunnuslukuja, henkilöstötutkimuksia tai mitä vaan riippuen yrityksen toiminnasta ja strategiasta. Tehokkaat ja strategiaa painottavat yritykset käyttävät myös muita kuin taloutta seuraavia mittareita eli toimintaan liittyviä mittareita, jonka avulla toimintaa ohjataan eikä pelkästään seurata. Mittareiden luominen strategian tueksi on myös tietynlainen oppimisprosessi yritykselle, jonka avulla myös strategiaa ja tavoitteet selvenevät. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17.)

3.1.3 Balanced Scorecard

Yksi yleisimmistä strategian mittausjärjestelmistä on Kaplanin ja Nortonin 1990- luvulla kehitämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu suorituskyvyn mittaristo. Hyviä puolia kyseisessä mittaristossa on se, että se antaa organisaation johdolle selkeän ja nopean kuvan yrityksen tilanteesta. Balanced Scorecard mittarissa tarkastellaan yrityksen strategiaa neljästä eri näkökulmasta joita ovat: Asiakkaan näkökulma, sisäiset prosessit, talous ja oppiminen. Mittaristoa varten luodaan strategiset tavoitteet jokaisesta näkökulmasta ja sen avulla pystytään seuraamaan missä mennään. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012,166-167.)

Asiakkaan näkökulmassa mittareilla mitataan esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä, tuotteiden laatua, palvelua, sekä asiakkaalle kohdistuvia kustannuksia. Sisäisten prosessien mittareilla mitataan prosessien suorituskykyä eli asioihin, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, näitä mittareita voivat olla esimerkiksi prosessien kestoajat ja laatu, työntekijöiden taidot, motivaatio ja tuottavuus. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa mitataan yrityksen kykyä kehittyä ja parantaa menetelmiä, joilla voidaan olla entistä parempia. Siihen liittyviä mittareita on esimerkiksi kyky kehittää jotakin uutta tai kyky synnyttää asiakkaalle enemmän lisäarvoa. Taloudellinen näkökulma mittaa sitä, kuinka asiakkaiden tyytyväisyys näkyy yrityksen taloudessa. Sitä voidaan mitata erilaisilla kannattavuuslaskelmilla esimerkiksi tuottoprosentti, quick ratio ja omavaraisuusaste. (Ikäheimo ym. 2014, 129-130.)

Strategisessa ohjauksessa mietitään kaikille mittareilla tavoite arvot, jotka saavuttamalla voidaan myös asetettuun tavoitteeseen päästä. Jos yrityksen taloudellinen tavoite ei toteudu, voidaan syitä etsiä myös muista osa-alueista niiden mittareita tarkastelemalla. (Ikäheimo ym. 2014, 131.)



KUVIO 3. Balanced Scorecardin perusmalli. (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 83)

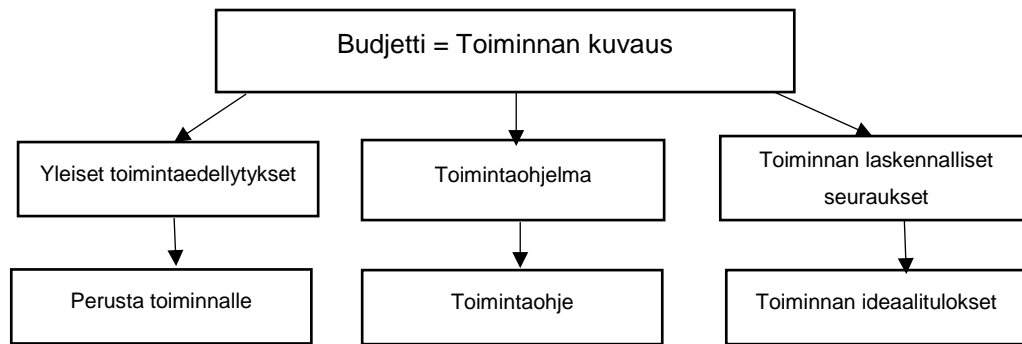
4 BUDJETOINTI

Budjetointi tarkoittaa organisaation taloudellista toimintasuunnitelmaa tietylle aikajaksolle. Budjetoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman realistinen näkemys tulevaisuudesta sillä tavalla, että voitaisiin päästä tavoiteltuun tulokseen. Budjetoinnin pohjana toimii yritykseen laadittu strategia, jonka pohjalta lähdetään miettimään taloudellista näkökulmaa numeroiden muodossa. Budjetointi voidaan ehkä mieltää negatiivisesti, mutta parhaimmillaan ja oikein tehtynä budjetointiprosessin hyödyt ovat merkittävät. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

4.1 Budjetti

Budjetti tarkoittaa yrityksen tavoitteellista toimintasuunnitelmaa, joka tehdään tietylle ajanjaksolle, yleensä vuodeksi eteenpäin, sen avulla määritellään aktiviteetit, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Budjetti sisältää taloudellisen tavoitteen seuraavalle budjettikaudelle. Budjetti sisältää yleensä tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä taloudellisen tuloksen. Budjetin tekemiseen osallistuu yrityksessä monet henkilöt, ainakin esimiehet, mutta parhaimmillaan budjetin tekemiseen osallistuu kaikki organisaatiossa työskentelevät. Budjetin tekeminen vie jonkin verran aikaa, mutta parhaimmillaan ja oikein tehtynä sen hyödyt ovat merkittävät. Budjetin avulla pystytään seuraamaan, missä yritys menee ja toimiiko strategia vai tarvitsisiko strategia tasolla tehdä jotakin muutoksia. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

Budjetin laadinta vaatii paljon suunnittelua ja keskustelua organisaation sisällä. Yrityksen tavoitteista, tavoitteiden- ja toiminta- aktiviteettien valinnasta, niihin sitoutumista, niiden toteuttamiseen pyrkimisestä sekä analysoinnista. Tämän läpi käytävän prosessin avulla pystyy yritys saavuttamaan tavoitteensa. Erilaisten keskustelujen kautta, sekä budjetin laadinnan, sen käytön ja noudattamisen avulla pystyy yritys saamaan budjetista hyötyä toimintaansa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232.)



KUVIO 4. Budjetoinnin hyödyt johdolle (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232)

4.1.1 Budjetin tehtävät

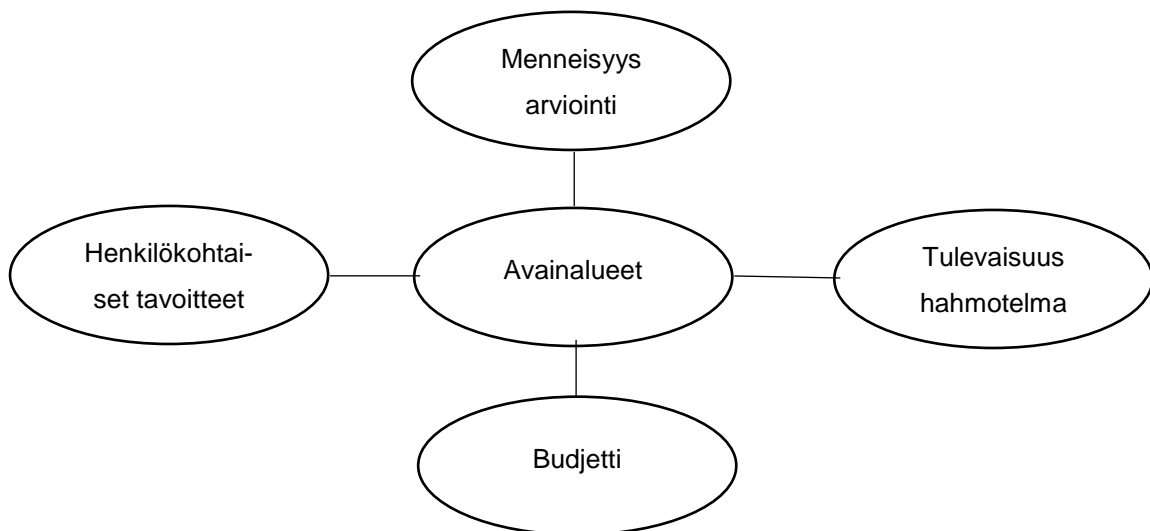
Budjetilla on monenlaisia eri tehtäviä ja se voi riippua esimerkiksi siitä, millainen organisaatio on kyseessä ja mitä asioita vasten budjettia lähdetään suunnittelemaan ja laatimaan. Budjetin laatii toimiva johto yhdessä koko organisaation kanssa. Johtajien lisäksi budjetti kiinnostaa usein myös toiminnan rahoittajia. Budjetin tavoitteena on luoda tietyt suuntaviivat yrityksen toiminnalle, sekä kontrolloida yrityksen taloutta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 174.)

Monissa yrityksissä budjetti voi tarkoittaa vain jokavuotista pakkopullaa, jolloin sen tekemiseen ei ehkä käytetä riittävästi aikaa eikä ehkä uskota sen hyötyihin jolloin budjetin laatimisesta ei saada parasta tehoa irti. Varsinkin organisaation johtoportaalle budjetin tekeminen on mainio apuväline, koska sen avulla saadaan selville ollaanko asioita tehty oikein ja missä voitaisiin yhä parantaa. Budjetin tekemiseen olisi hyvä olla osallisena yrityksen koko henkilöstö, jolloin jokaisella on myös mahdollisuus vaikuttaa siihen ja se motivoi jokaista sitoutumaan entistä paremmin omaan työhönsä, joka taas edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 95-96.)

4.2 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi on yrityksessä säännöllisesti tapahtuva prosessi, johon kuuluu monta eri vaihetta päämääränä kuitenkin se, että saadaan luotua suunnitelma toiminnasta ja sen kannattavuudesta. Budjetoinnin tulisi olisi jatkumoa strategian suunnittelusta ja siksi budjettia kutsutaankin usein strategiaa rahallisessa muodossa. Organisaation strategia määrittää toimintatapoja ja on myös pohja budjetin luomiseen. (Ikäheimo ym 2012, 174.)

Budjetointiprosessi koostuu suunnittelu-, toteutus-, ja tarkkailutehtävistä. Budjetoinnin tärkeimpiä työvaiheita on kuvattu alla olevassa kuviossa.



KUVIO 5. Budjetointiprosessin tehtävät. (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Budjetointiprosessi alkaa menneen toiminnan arvioinnista ja analysoinnista, jonka avulla voidaan lähteä kehittämään tulevaa toimintaa kohti parempaa tulosta. Budjetti laaditaan normaalisti vuodeksi kerrallaan eli menneen toiminnan arvioinnissa voidaan tarkastella edellisen vuoden budjettia. Seuraava vaihe prosessissa on alkaa miettiä tulevaa budjettikautta, sitä voi lähestyä miettimällä omaa toimintasuunnitelmaa, sekä toimintaympäristöä ja sen mahdollisia muutoksia seuraavan budjettikauden aikana. Tämän jälkeen voidaan alkaa miettiä budjetin suunnittelua ja laadintaa. Kun budjetti on laadittu on seuraavaksi budjetti saatava kohdistettua jokaisen organisaation jäsenen henkilökohtaiseksi tavoitteeksi. Tämän jälkeen keskustellaan vielä budjetista koko organisaation kesken, jonka jälkeen budjetti vahvistetaan.

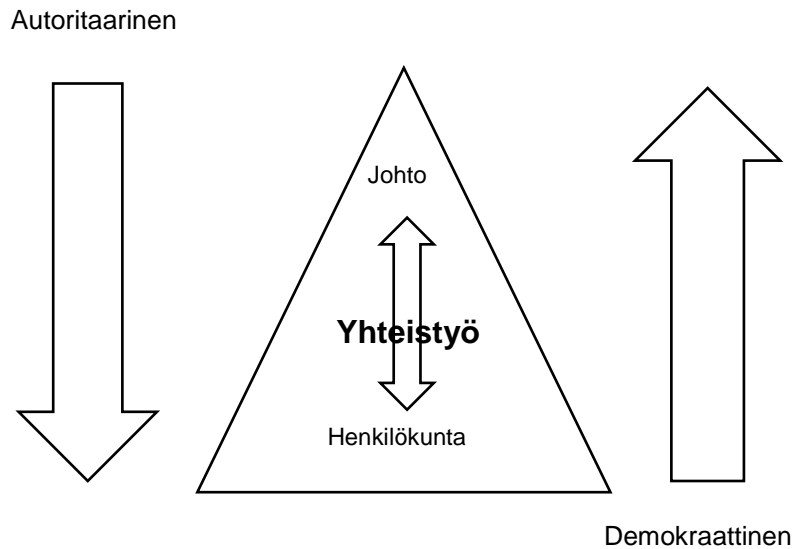
Prosessi ei kuitenkaan pääty vielä tähän vaan olennaisena osana siihen kuuluu budjetin seuraaminen ja mahdollisesti sen päivittäminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Budjetointiprosessin onnistuminen ja organisaation asettamiin tavoitteisiin pääseminen ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii kovaa työtä sekä johdon, ja koko organisaation sitoutumista laadittuun budjettiin. Vastuualueet ja tavoitteet tulee olla selkeästi jaettu jokaiselle työntekijälle, kuitenkin niin että toteutus on realistista. Budjetointiprosessiin on katsottava ja sitä on hyvä analysoida myös pidemmällä aikavälillä ja hyväksyä se, että joka vuosi tavoiteltuun budjettiin ei välttämättä päästä, koska välillä tulee väkisin myös heikompia vuosia, jotka voi johtua muistakin tekijöistä, kun yrityksestä itsestään. Budjetointiprosessi on myös eräänlainen vuosittainen oppimistapahtuma, jossa voidaan tulla joka vuosi paremmaksi, sen onnistuminen vaatii osaavan taloushallinnon ja toimivat mittarit kuvaamaan tavoitteita. Jos laadittuun budjettiin ei jonakin vuonna päästä, voidaan miettiä mitä tehtiin väärin ja missä voitaisiin parantaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

Budjetointiprosessi on hyödyllinen yrityksen johdolle monella tavalla. Se antaa selkeyttä koko toiminnalle ja luo vastuualueet jokaiselle. Se myös motivoi työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet ja sitoutumaan työhön. Prosessin avulla pystytään täsmentämään asetetut tavoitteet ja sen avulla saadaan myös keskustelua koko organisaation välille, jolloin jokainen saa nostaa omat mielipiteensä esille ja tästä voi olla hyötyä koko prosessille. Budjetoinnin tulisi olla mahdollisimman selkeää ja vastuualueet selvät sekä myös budjetin seuranta pitäisi olla mahdollisimman helppoa, jotta pystyttäisiin nopeasti reagoimaan, jos siltä näyttää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

4.3 Budjetointimenetelmät

Budjetoinnin tekemiseen on useita vaihtoehtoja. Se miten budjettia lähdetään rakentamaan riippuu siitä, minkälainen yritys on kyseessä ja miten halutaan budjetoida. Budjetointimenetelmään vaikuttaa yrityksen koko, taloudellinen tilanne, henkilöstön osaaminen, johtamiskulttuuri, tietojärjestelmät sekä budjetointiin käytettävissä oleva aika. Budjettia voidaan lähteä rakentamaan joko ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenetelmällä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)



KUVIO 6. Erilaisia budjetointimenetelmiä. (mukaillen Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2009, 180)

4.3.1 Ylhäältä alas menetelmä

Ylhäältä alas (Autoritaarinen) menetelmässä pääasiassa vain johto laatii budjetin. Tässä menetelmässä hyviä puolia on se, että se on nopea tehdä ja vie vain vähän resursseja ja on myös taloudellisesti edullisin vaihtoehto. Huonoja puolia tässä on kuitenkin se, että henkilöstö ei välttämättä pysty niin helposti sitoutumaan ja motivoitumaan tähän, koska ei ole päässyt itse vaikuttamaan. Se tarkoittaa sitä, että osa ammattitaidosta jää myös käyttämättä, kun yksiköiden ammattilaiset eivät pääse omaa näkemystänsä budjetista antamaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

4.3.2 Alhaalta ylös menetelmä

Alhaalta ylöspäin (Demokraattinen) menetelmässä budjetointiprosessiin osallistuu koko henkilöstö. Aluksi johto asettaa laaditun strategian pohjalta tietyt puitteet, jonka pohjalta pääsee jokainen tulosyksikkö lähtee suunnittelemaan budjetointia. Tämän jälkeen johto kerää kaikki budjetit yhteen ja tekee niihin muutoksia, jos tarve vaatii. Tämän budjetointitavan vahvuutena on se, että jokainen pääsee vaikuttamaan ja antamaan oman näkemyksensä, jonka jälkeen

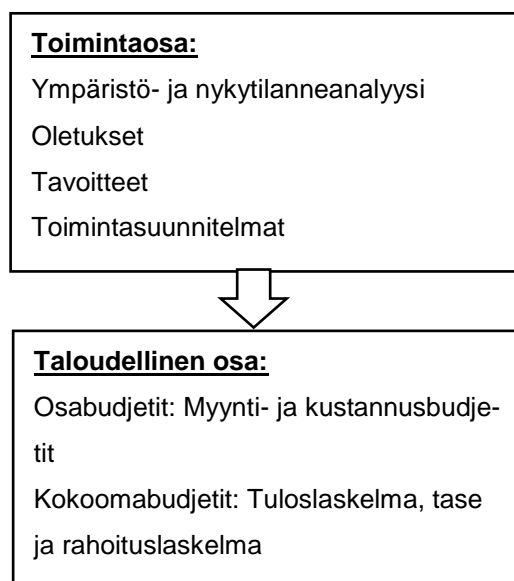
budjettiin on myös helpompi sitoutua. Tämän tavan heikkoutena voi olla se, että ei päästä yhteisymmärrykseen johdon ja eri yksiköiden välillä, tämän johdosta voi prosessista koitua haastava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

4.3.3 Yhteistyömenetelmä

Yhteistyömenetelmä on kahden edellisen välimalli. Se on tällä hetkellä yleisin budjetointimenetelmä varsinkin suuremmissa yrityksissä. Yhteistyömenetelmässä johto yhdessä yksiköiden johtajien kanssa suunnittelee budjetin. Vahvuutena tässä on, että se on hieman nopeampaa kuin alhaalta ylös menetelmä, koska keskustelua käydään johtajien ja yksiköiden johtajien välillä, eikä ihan koko henkilöstön kesken. Yksiköiden johtajien tulisi kuitenkin ottaa huomioon koko yksikön henkilöstön mielipiteet, jolloin kaikilla on halutessaan mahdollisuus vaikuttaa budjetointiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

4.4 Budjetin rakenne

Budjetti voidaan jakaa kahteen eri osaan joita ovat toimintaosa ja taloudellinen osa. Toimintaosassa voidaan käsitellä ja miettiä esimerkiksi yrityksen kannalta tärkeitä ympäristöön ja nykytilanteeseen liittyviä asioita. Kaikki toiminta tulisi juontaa juurensa aiemmin laaditun strategian pohjalta. Taloudellisessa osiossa arvioidaan eri osa-alueita numerollisessa muodossa.



KUVIO 7. Budjetin osat. (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 101)

Taloudellinen budjetti siis laaditaan vuodeksi kerrallaan. Se koostuu pääbudjeteista, joita ovat tulos-, rahoitus-, ja tasebudjetti sekä osabudjeteista esimerkiksi myynti- ja kustannusbudjetti. Budjetin tekeminen aloitetaan osabudjeteista, jossa jokainen osasto suunnittelee oman toimintansa. Useimmiten budjetointi aloitetaan tekemällä myyntibudjetti, koska se ohjaa eniten yrityksen eri toimintoja ja sen pohjalta voidaan alkaa miettiä esimerkiksi kustannus- ja investointibudjetteja. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 176.)

4.4.1 Osabudjetit

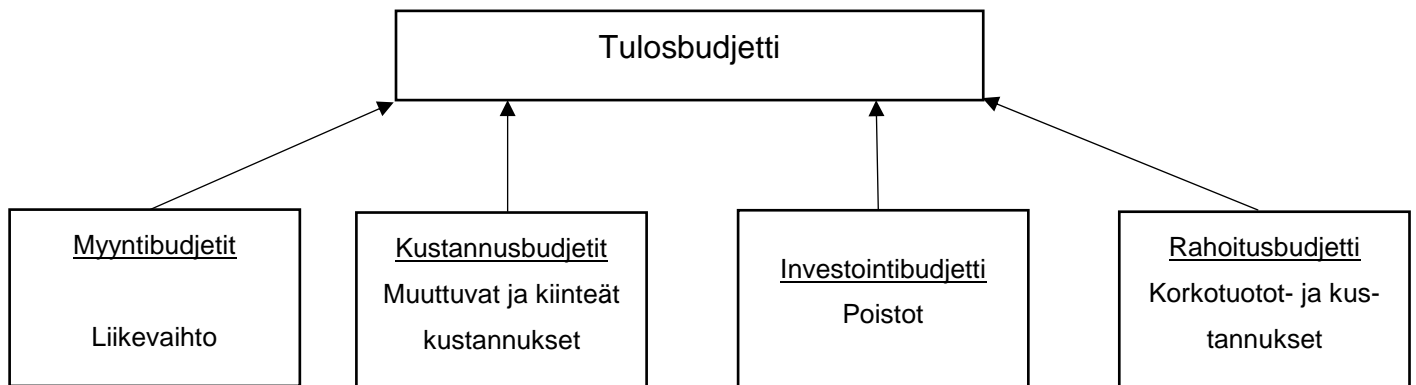
Myyntibudjetti laaditaan useimmiten ensimmäisenä osabudjeteista, koska se vaikuttaa paljon myös kaikkeen muuhun budjetoinnissa. Myyntibudjetti voidaan laatia aiemmin tehdyn strategian pohjalta, josta voidaan saada suuntaviivoja sille. Myynnin suunnittelun voi aloittaa miettimällä nykyistä myyntiä, arvioimalla tulevan vuoden hintakehitystä tai asiakkaiden ostovoimaa. Myyntibudjetin tekeminen perustuu pääosin arviointiin ja analysointiin, sekä menneen hyödyntämiseen. (Alhola & Lauslahti 2005, 109-110.)

Kustannusbudjetti kertoo kaikki kustannukset ja niiden jakautumisen eri osastojen välillä. Niiden sisältöön vaikuttaa mm. yrityksen koko, organisaatorakenne sekä johtamismenetelmät. Kustannusbudjetteja voi olla yrityksestä riippuen esimerkiksi osto-, valmistus-, logistiikka-, hallinto- ja markkinointibudjetit. Nämä kaikki vaikuttavat olennaisesti tulosbudjettiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.)

Investointibudjetin avulla käydään läpi kaikki budjettikaudelle tarvittavat investoinnit. Investoinnit voivat tarkoittaa esimerkiksi koneita, laitteita, tietojärjestelmiä tai vaikkapa työntekijöiden koulutuksia. Jotkut investoinnit voivat myös olla lakisääteisiä, joka tarkoittaa että yrityksen on liiketoiminnan vuoksi pakko nämä investoinnit tehdä. (Alhola & Lauslahti 2005, 116.)

4.4.2 Pää- eli kokoomabudjetit

Tulosbudjetti kootaan eri osabudjeteista ja sen avulla voidaan laskea seuraavan vuoden tulos. Tulosbudjetissa arvioidaan seuraavan vuoden tulot ja kustannukset. Normaalisti budjettikausi on yksi vuosi, mutta se saatetaan jakaa esimerkiksi neljännesvuosi- tai kuukausibudjettiksi, jolloin se voi helpottaa seurantaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)



KUVIO 8. Tulosbudjetti. (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 118.)

Rahoitusbudjetin avulla voidaan nähdä yrityksen rahojen riittävyys ja miettiä rahavarojen käyttöä tavoitteena varmistaa mahdollisimman hyvä likviditeetti. Rahoitusbudjetissa laaditaan yhteen kaikki kassasta maksut ja kassaan maksut joten se on maksuperusteinen.

<u>Kassaanmaksut +</u>	<u>Kassastamaksut -</u>
Myyntituotot	Ostot
Osakeanti	Maksetut nettopalkat
Lainat	Ennakonpidätykset
	Sosiaaliturvamaksut ja muut
Muut erät	henkilöstöön liittyvät erät
	Vakuutusmaksut
	Arvonlisäverot
	Verot
	Osingot
	Lainojen lyhennykset
	Investoinnit
	Muut erät

KUVIO 8. Rahoitusbudjetin eriä. (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 119)

4.5 Budjetointitavat

Niin eri budjetointimenetelmissä, kuin budjetointitavoissakin on eroja riippuen yrityksestä ja yrityksen tilanteesta. Budjettia voidaan tehdä kiinteänä, tarkistettavana, rullaavana tai liukuvana. Voidaan myös lähteä ihan tyhjästä tai toimia vaikka ilman budjettia. Yhtä oikeaa tapaa ei voida sanoa, vaan se mitä tapaa käytetään riippuu yrityksestä itsestään. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

Nollapohjabudjetoinnissa aloitetaan budjetointi joka kerta alusta. Tätä tapaa voidaan käyttää jos koetaan, ettei edellisen vuoden budjetista ole apua seuraavan budjetin laadinnassa. Tämän menetelmä perustuu siihen, että yrityksen toimintoja tulee arvioida ja muuttaa jatkuvasti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Kiinteä budjetti on nimensä mukaisesti kiinteä, eikä sitä muokata budjettikauden aikana. Se tehdään ennen tilikauden alkua ja kestää koko tilikauden. Budjetin tuotto ja kustannusluvut pysyvät samoina muuttuvien kustannuksien muutoksista huolimatta. Ongelmana kiinteässä budjetissa on se, että ei reagoi mahdollisiin muutoksiin ja budjetti voi jäädä jälkeen. (Karnerva 2014, 20.)

Rullaavassa budjetoinnissa tehdään budjettiin tarkistuksia tietyin väliajoin esimerkiksi kolmen kuukauden välein, mutta sitä voidaan tehdä myös vuodeksi kerrallaan. Käytännössä rullaava budjetti toimii niin, että esimerkiksi kolmen kuukauden jakson jälkeen lisätään seuraava kolmen kuukauden budjetti toteutuneiden lukujen perusteella ja niin edelleen. Suurin hyöty rullaavassa budjetissa on se, että se mahdollistaa muutoksiin reagoimisen ajoissa, vaatien tietenkin sen, että budjettia päivitetään riittävän usein. Rullaavan budjetoinnin haasteena on se, että sen säännöllinen päivittäminen vie aikaa. Se kuinka usein budjettia päivitetään, riippuu siitä mikä tukee parhaiten kokonaisuutta ja yrityksen tulevaisuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 243.)

Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua. Tarkistuksia budjettiin tehdään säännöllisesti esimerkiksi kolme kertaa vuodessa ja muutoksia voidaan sen pohjalta tehdä loppuvuodelle. Budjetin tarkistus säännöllisesti vie jonkin verran aikaa ja tuo lisää työtä, mutta sen avulla pystytään tarvittaessa ryhtyä muutoksiin helpommin. Ongelmana voi tässä tavassa olla

se, ettei alkuperäistä budjettia oteta tarpeeksi vakavasti, koska sitä pystytään muuttamaan budjettikauden aikana. (Kanerva 2014, 21.)

Liukuva budjetti tarkoittaa sitä, että budjetti muuttuu aina toiminta-asteen mukaisesti. Kiinteät kustannukset budjetoidaan normaalisti vakiona, mutta muuttuvat kustannukset määräytyvät toteutumisen mukaan. (Kanerva 2014, 21.)

4.6 Budjettitarkkailu

Yksi osa-alue budjetointiprosessissa on budjettitarkkailu. Budjettitarkkailu vaatii budjettitavoitteet sekä siihen pääsemiseksi vaadittavat toiminnot. Täytyy myös olla henkilöt, joka tarkkailua tekee ja valvoo, joten sekin vie yrityksen resursseja ja työntunteja runsaasti. Budjettitarkkailun tärkeimpänä tehtävänä on seurata ja analysoida budjetin toteutumista, jonka johdosta voidaan tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Yrityksen laatimaa budjettia tarkkaillaan normaalisti vuosittain, neljännesvuosittain tai kuukausittain ja viikoittain/päivittäin. Pelkästään vuosittainen budjettitarkkailu ei riitä, koska silloin ei pystytä puuttumaan ja tekemään mahdollisesti muutoksia, jos tarvetta sille ilmenee. Vuosittainen tarkkailu tarkoittaa käytännössä budjetin analysointia budjettijakson jälkeen ja tarvittaessa korjaukset seuraavalle vuodelle. Vuositarkkailussa voidaan tarkastella budjetin toteutumista esimerkiksi erilaisten taloudellisten tunnuslukujen avulla. Normaalisti vuosittaisen analysoinnin tekee yritysjohto. Neljännesvuosi- tai kuukausitarkkailu tarkoittaa lähinnä budjetin toteutumattarkkailua kyseisen jakson ajalta ja tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia. Yrityksen johto ja eri yksiköiden johtajat tarkkailevat kukin oman yksikkönsä budjettia. Viikko- ja päivä-tarkkailu tarkoittaa lähinnä toteavaa budjetin seuraamista ja sitä, että asiat menee niin kuin pitää. Myynnin kehitystä esimerkiksi seurataan viikoittain. Hyvä budjettitarkkailu edellyttää, että tarkkailuraportit ovat luotettavia, eikä niissä saisi olla virheitä, jotta se on luotettavaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246-247.)

4.7 Budjetoinnin kritiikki

Budjetoinnista on tullut viime aikoina myös hyvin runsaasti palautetta ajatellen sen kannattavuutta yrityksissä. Budjetointiprosessi kunnolla tehtynä vie todella paljon ylimääräisiä työtunteja yrityksessä muiden töiden lisäksi. Kritiikki kohdistuukin lähinnä siihen, onko budjetointiin järkevää käyttää niin paljon aikaa ja vaivaa sen hyötyihin nähden vai voisiko suunnittelun tehdä jollakin muulla tavalla nopeammin ja tehokkaammin. Budjetointi voi myös johtaa joissakin tapauksissa yrityksen sisäiseen "huijaamiseen" esimerkiksi sillä tavalla, että eri yksiköt budjetoivat todellista enemmän menoja, kun uskovat niitä leikattavan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tai sitten käyttävät koko yksikölle budjetoidun määrän vaikei tarvetta sille välttämättä olisikaan. Kritiikki on kohdistunut myös siihen, että budjetoinnin pohjana käytetään edellisen vuoden budjettia, eikä niinkään uutta strategiaa tai ulkoisia vaikutuksia. (Ikäheimo ym. 2012, 183.)

Henttu-Aho & Järvinen (2013) pitävät budjetointia edelleen tarpeellisena yrityksen talouden suunnittelun ja valvonnan apuvälineenä. Vaikka budjetointi on hieman ottamassa askeleita kehittyneempään suuntaan kuten rullaaviin ennusteisiin ja tuloskortteihin, pitää perinteinen budjetointi silti edelleen vahvan asemansa. (Henttu-Aho & Järvinen 2012.)

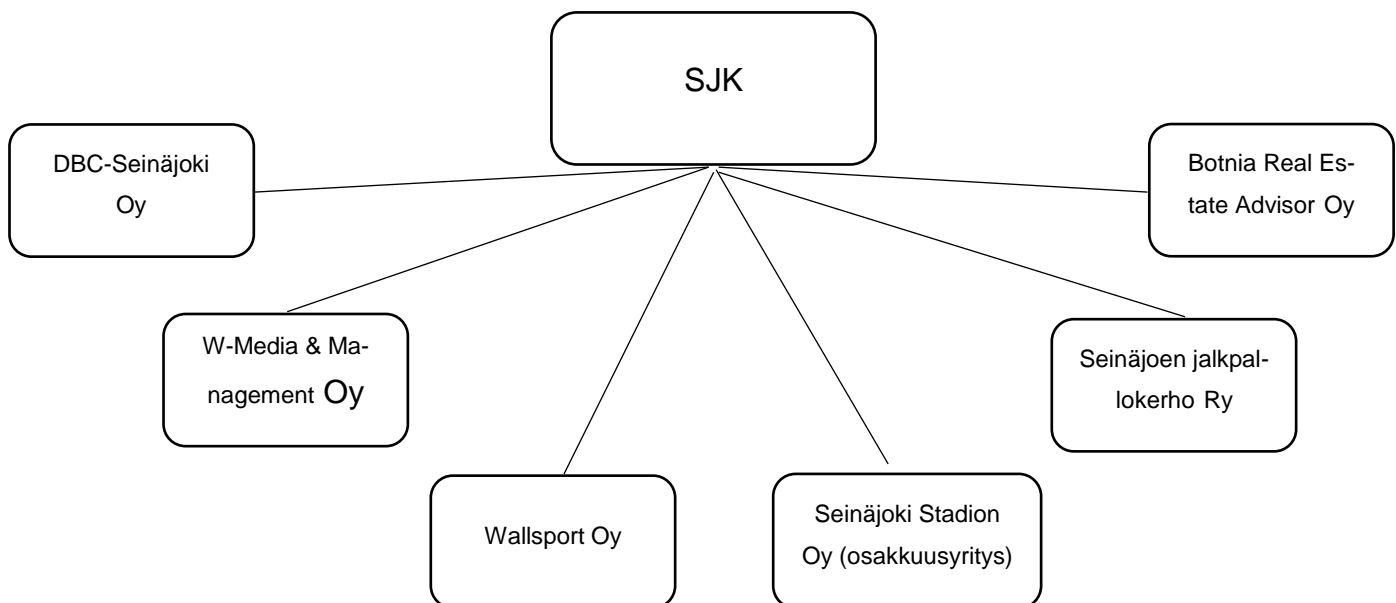
Kaikesta tästä kritiikistä huolimatta budjetointia tehdään edelleen valta osassa yrityksistä, koska uskotaan vahvasti sen hyötyihin. Budjetointi on hyödyllistä silloin, kun se osataan tehdä oikealla tavalla ja ammattitaitoiset henkilöt ovat sitä tekemässä ottaen huomioon kuitenkin koko organisaation mielipiteet, niin että jokainen pääsee siihen halutessaan vaikuttamaan. (Ikäheimo ym. 2012, 18.)

5 SEINÄJOEN JALKAPALLOKERHO OY – SJK

Seinäjoen Jalkapallokerho eli SJK on perustettu vuonna 2007, Sepsi-78:n ja TP-Seinäjoen fuusiosta. SJK pelaa jalkapalloa suomen pääsarjassa Veikkausliigassa. Katsojaluvuilla mitattuna SJK on Seinäjoen suosituin urheiluseura, vuonna 2016 seuran yleisökeskiarvo Veikkausliigan otteluissa oli 4050 katsojaa. Pelaajamääriltään SJK ja SJK juniorit yhdessä on Palloliiton Vaasan Piirin suurin seura. SJK:n uusi kotistadion Oma Sp stadion avattiin kesäkuussa 2016. Katsojakapasiteetiltaan se on 5817 paikkainen moderni jalkapallostadion, jossa on myös kaksi ravintolamaailmaa, sekä kioskipalveluja koko stadionin ympäri. SJK on yksi näkyvimpiä ja seuratuimpia suomalaisia jalkapalloseuroja. Vuonna 2015 SJK nappasi Veikkausliigan voiton ja 2016 seura voitti Suomen Cupin ja otti myös Veikkausliigassa pronssia. (SJK 2018.)

5.1 SJK- konserni

SJK- konserniin kuuluu: Seinäjoen Jalkapallokerho Oy - SJK, Seinäjoen Jalkapallokerho Ry, , Wallsport Oy, W-media & Management Oy, DBC-Seinäjoki, Botnia Real Estate Advisor Oy sekä Seinäjoki Stadion Oy (osakkuusyritys)



KUVIO 9. SJK Oy:n konsernirakenne. (SJK 2018)

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu SJK Oy:n konsernirakenne. DBC-Seinäjoki on fysioterapia alan yritys, joka hoitaa myös SJK:n pelaajien fysioterapia palveluita. W-Media & Management Oy:lle on vuokrattu Wallsport Oy:n ja Seinäjoki Stadion Oy:n liiketoiminta. W-Media järjestää erilaisia tapahtumia Stadionilla ja Wallsportilla. Botnia Real Estate Advisor Oy hallinnoi asuntoja ja kiinteistöjä, sekä osakeomistuksia. Seinäjoen Jalkapallo ry:ssä toimii seuran akatemiat ja juniorit. (SJK 2018.)

5.2 SJK-konsernin toimintatapojen uudistaminen

Syksyllä 2018 alettiin SJK:n konsernin toimintatapoja uudistamaan sillä tavalla, että toiminta saataisiin vakaammalle pohjalle niin urheilullisesti, kuin taloudellisestikin. Toimintaa pyritään viemään ammattimaisempaa suuntaa ja syksyllä palkattiinkin liiketoimintajohtaja ja talousjohtaja viemään asioita oikeaan suuntaan. Päivittäiseen toimintaan on kaivattu johtajuutta, jonka avulla taustalla olevat yrityskonsernin toiminnat saataisiin paremmin tukemaan konsernin päätuotetta eli urheilua. Yksi iso uudistus on myös SJK:n urheilupuolella, jossa on nyt tarkasti määritelty jokaisen työnkuvat ja vastualueet. Tämän avulla saadaan työn kannattavuutta ja tehokkuutta parannettua. (SJK 2018.)

Toimintatapojen uudistamiseen kuuluu myös se, että jatkossa kaikki toiminta olisi mitattavaa niin urheilullisella, kuin liiketoiminnallisella puolella. Tämä tarkoittaa niin pelaajien yksilötason kehityksen seuraamista ja mittaamista, kuin joukkueen urheilullisen menestyksen tavoitteiden määrittäminen ja mittaaminen. Liiketoimintapuolella myös kaikki toiminta tulee olla mitattavaa esimerkiksi myynnin tavoitteiden asettaminen ja sen toteutumisen mittaaminen. (SJK 2018.)

Menestyminen urheilussa vaatii sitkeää ja pitkäjänteistä työtä, jossa tulee taustat ja talous olla kunnossa. SJK konsernin uudistamisen myötä strategia tukee näitä arvoja, jossa päivittäinen työnteko ja pitkäjänteisyys on keskiössä. (SJK 2018.)

5.2.1 Arvot

SJK:n arvot tukevat on luotu tukemaan jokapäiväistä toimintaa ja päätöksiä, sekä ohjaamaan käyttäytymistä. Jokaisen SJK jäsenen odotetaan toimivan ja elävän näiden arvojen mukaan.

Rohkeus – Ole oma itsesi. Rohkeus tehdä päätöksiä, vaikka välillä on huonompiakin aikoja.

Kunnioitus - Jokainen kunnioittaa toisiaan ja arvostaa toistensa työtä kaikkina aikoina.

Sinnikkyys – Päivittäinen työnteko kovalla tasolla, jonka kautta tulos tulee.

Yhteisöllisyys – Taistellaan yhdessä menestyksen eteen hyvinä ja huonoina aikoina, kaikesta selvitään, kun tehdään yhdessä ja seisotaan toistemme takana.

Ylpeys – Ylpeys omasta seurasta ja kaupungista. (SJK 2018.)

5.2.2 Visio ja missio

SJK:n visio on olla aluksi menestyvä Suomalainen huippuseura ja myöhemmin myös lukeutua pohjoismaalaiseksi huippuseuraksi, joka pystyisi tuottamaan omia kasvattejaan myös ulkomaille isompiin seuroihin.

SJK:n missio on tuoda Etelä-Pohjanmaalaisille urheilun ystäville sisältöä elämään ja tarjota laadukasta huippu-urheilua. Lisäksi halutaan tuottaa kansallisen- ja kansainvälisen tason pelaajia ja luoda siihen polku lähtien juniorista kohti isompia kenttiä. Halutaan myös tuottaa yhteistyökumppaneille mahdollisimman paljon lisäarvoa ja pyrkiä siihen, että seuran talous olisi mahdollisimman terveellä pohjalla. (SJK 2018)

5.2.3 Strategia

SJK:n strategia eli tavat joilla visioon voitaisiin tulevaisuudessa päästä lähtee siitä, että koko konserni toteuttaa strategiaa ja päivittäin tehdään töitä omien arvojen mukaan. Päivittäinen työnteko on kaiken toiminnan lähtökohta ja sen näkymät tulokset tulevat näkyviin, kun ollaan sitkeitä ja töitä tehdään yhdessä tavoitteiden eteen. Menestystä tukeva organisaation on keskiössä eli toimintakulttuuri organisaatiossa on työtä kunnioittava ja rehellinen. Käytössä olevat resurssit pyritään maksimoimaan ja ammattimaisuutta vaaditaan kaikessa tekemisessä. Työnjako ja yhteistyö muiden SJK organisaatioiden kanssa tulee olla järkevää ja hyvin suunniteltua. (SJK 2018.)

Pelaajilla on laadukas valmennus ja mahdollisuus kehittyä urallaan eteenpäin. Juniorista asti on rakennettu polku kohti edustusjoukkuetta. Tässä on iso rooli myös SJK-akatemiolla, josta pelaajilla on aidosti mahdollisuus kehittyä edustusjoukkueen pelaajiksi.

Olosuhteet tulee olla kunnossa ja SJK:ssa tähän on panostettu. Löytyy talviharjoitteluun loistavat puitteet Wallsport Areenalta, sekä uusi moderni OmaSP Stadion. (SJK 2018)

Ottelutapahtumia on kehitetty niin ettei kyseessä ole pelkkä ottelu, vaan tapahtuma on muutenkin viihtyisä ja puitteet ovat kunnossa. Kannattajamääriä pyritään kasvattamaan luomalla ottelutapahtumasta viihdyttävä, vaikka tietenkin myös menestyminen vaikuttaa yleisömääriin.

Yhteistyökumppaneille SJK on kiinnostava markkinointi alusta ja pystytään tuomaan yrityksille lisäarvoa ja näkyvyyttä. Kumppanuutta pyritään pitämään vuorovaikutuksellisenä. Ottelutapahtumassa kumppanit pystyvät mainiosti luomaan verkostoja muiden yritysten kanssa.

6 BUDJETOINTIPROSESSI SEINÄJOEN JALKAPALLOKERHO OY – SJK:SSA

SJK:n toimintatapojen ja liiketoimintojen uudistamiseen myötä on myös talouden suunnittelun eli budjetoinnin oltava tarkasti suunniteltua ja toteutettua. Toimintasuunnitelman pohjalta laadittava budjetti auttaa täsmentämään tavoitteita ja kertoo ne numeroina. Kunnolla tehtynä budjetti auttaa toiminnan selkeyttämisessä ja asettaa organisaation henkilöstölle tavoitteet budjettikaudelle, joka samalla myös motivoi työntekijöitä.

6.1 Budjetointimenetelmä ja avainhenkilöt

Budjetointiprosessin selkeyttämiseksi on tärkeää, että vastuut on jaettu ja jokainen prosessiin osallistuva tietää oman roolinsa.

SJK:ssa budjetti laaditaan pääosin johdon toimesta eli ns. Ylhäältä alaspäin menetelmällä jossa Myyntijohtaja vastaa myyntibudjetista. Kokonaisuudesta vastaa Talousjohtaja ja Liiketoimintajohtaja. (Leppänen, 2018)

6.2 Budjetin laatiminen

Budjettikausi on SJK: ssa 1.12-30.11. Uuden budjettikauden suunnittelu alkaa jo hyvissä ajoin syyskuun alussa. Prosessi lähtee liikkeelle hallituksen laatiman strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tavoitteiden asettamisessa on hyvä tarkastella edellistä vuotta urheilullisen menestyksen ja taloudellisen tilanteen avulla, josta voidaan nähdä osviittaa myös tulevalle vuodelle. Tulevan kauden strategisten tavoitteiden jälkeen voidaan itse budjettia lähteä laatimaan. Budjetin laatiminen lähtee liikkeelle osabudjeteista eli myynti- ja kulubudjeteista. Näistä koostuu tulosbudjetti tuloslaskelmamuotoisena. (Leppänen, 2018.)

6.2.1 Myyntibudjetti

Myyntibudjettiin sisältyy kausikortit, pääsyliput, markkinointituotot, sponsorisopimukset, peliasumainokset, kenttämainokset, lähetysoikeustuotot, pelaajan vuokratuotot, kasvattajarahatuotot, oheistuotemyynti, ruokamyynti- ja juomamyynti sekä liiketoiminnan muut tuotot.

Myyntibudjetin laatimisessa täytyy ensin analysoida menneen kauden myynti ja miettiä myös urheilullisen menestyksen vaikutuksia siihen, koska varsinkin lipputulojen budjetointiin ja yhteistyökumppanuuksiin vaikuttaa edellisen kauden menestys. Seuraavan kauden strategiset tavoitteet luovat pohjan myyntibudjetille. Kun tiedetään mitkä on urheilulliset tavoitteet, niin voidaan lähteä miettimään mahdollisia myynnin määriä. Haasteena myynnin lisäämisessä on se, että Seinäjoen alueella on rajallinen määrä asukkaita ja yrityksiä. Paljon alueen yrityksiä on jo mukana toiminnassa, jolloin uusien yhteistyökumppaneiden löytäminen tuo haasteita. Tulevana kesänä myös Veikkausliigan otteluohjelmaa on muutettu niin, että otteluita tulee olemaan vähemmän, joka taas saattaa vähentää lipputuloja. (SJK 2018.)

6.2.2 Kulubudjetit

Kulubudjettiin sisältyy ostot, joka tarkoittaa myytäviä varten ostettavat aineet, tavarat ja tarvikkeet. Lisäksi kulubudjettiin kuuluu työntekijöiden ja pelaajien, sekä valmentajien palkat, henkilösivukulut, poistot, toimitilakulut, ajoneuvokulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, myyntikulut, markkinointikulut, tutkimus- ja kehityskulut, hallintopalvelut, muut hallintokulut, sekä muut liikekulut. (Leppänen, 2018.)

Kulujen budjetoinnissa otetaan huomioon myytävien tuotteiden ostot ja niiden kulut, joten ensin on tiedettävä myynnin määrä. Täytyy myös miettiä pelaajabudjetin ja muiden palkkojen osalta tullaanko kauden aikana mahdollisesti tekemään pelaajahankintoja tai palkkaamaan lisää työntekijöitä.

6.3 Budjetin seuranta ja raportointi

Budjetin seuranta on yksi tärkeä osa prosessia. Seuranta kestää läpi vuoden ja sitä tehdään säännöllisesti.

Budjetin seurannan avulla nähdään missä mennään ja tarvittaessa voidaan reagoida jos tilanne sitä vaatii. Jotta seuranta on hyödyllistä ja tehokasta, täytyy sitä tehdä säännöllisesti. SJK:ssa myyntiosasto seuraa myyntiä viikoittain CRM-järjestelmän avulla. Johdon kanssa myyntiä käydään läpi kuukausitasolla. Kuluja seurataan kuukausittaisten kirjanpitoraporttien avulla. (Leppänen, 2018)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni tutustuin tarkemmin teoria pohjalta yrityksen strategiaan ja budjetointiin, sekä budjetointiprosessin suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Budjetin laadinnan tärkeimpiä hyötyjä yritykselle on se, että tulevaa toimintaa suunnitellaan ja analysoidaan myös men-nyttä, jonka pohjalta lähdetään miettimään toiminnan kehittymistä. Yksi tärkeä budjetoinnin tehtävä on myös yrityksen sisäinen kommunikaatio ja työntekijöiden sitouttaminen ja motivoi-minen. Budjetin avulla pystytään koko organisaation henkilöstö sitouttamaan laadittuun toi-mintasuunnitelmaan ja budjettiin, mutta se vaatii, että jokaisella on myös mahdollisuus vaikut-taa ja kertoa mielipiteensä. Budjetointiprosessi kaikkine suunnitteluineen ja tarkasteluineen vie jonkin verran työtunteja, mutta pitkässä juoksussa se maksaa itseään takaisin ja toiminta pysyy selkeänä ja suunnitelmallisena.

Uuden toimintamallin rakentamisen myötä on SJK: ssa polkaistu käyntiin uusi aika, jonka ta-voitteena on kehittää toimintaa niin urheilullisesti, kuin liiketoiminnallisesti. Huippu-urheilun mahdollistamiseksi täytyy ympärillä oleva liiketoiminta olla kunnossa. Uudistuksen myötä or-ganisaatioon tulleet Liiketoiminta- ja Talousjohtaja ovat isossa roolissa toiminnan kehittämi-sen kannalta ja heidän tulonsa myötä tulee päivittäiseen tekemiseen johtajuutta ja selkeyttä. Vastuualueiden jako on tärkeää olla kunnossa, jotta tiedetään mitä kukin tekee ja kenellä on vastuu mistäkin asiasta.

SJK: n budjettikausi on 1.12 – 30.11. Budjetin valmistelu aloitetaan jo syyskuun alussa ja se lähtee liikkeelle hallituksen luomasta toimintasuunnitelmasta ja edellisen kauden analysoin-nista. Edellisen kauden urheilullinen menestys vaikuttaa jonkin verran tulevan kauden lippu-jen ja kausikorttien myyntiin ja seuran kiinnostavuuteen, joka taas vaikuttaa mahdollisiin uu-siin yhteistyökumppanuuksiin. Budjetin rakentaminen lähtee liikkeelle myyntibudjetista, jonka jälkeen tehdään kulubudjetti. Myyntibudjetin laatii myyntijohtaja, ja se käydään muun johdon ja hallituksen kanssa läpi ennen hyväksymistä. Budjettikauden aikana myyntiä seurataan vii-koittain myyntiosaston toimesta. Myynnin seuranta on tärkeä tehdä säännöllisesti, jotta näh-dään pysytäänkö tavoitteissa ja tarvittaessa pystytään reagoimaan nopeasti, jos asiat eivät mene tavoitteiden mukaan. Kuluja seurataan kuukausittain kirjanpitoraporteista ja kuukausit-tainen seuranta on siihen riittävää.

Urheiluseuran budjetin rakentaminen poikkeaa hieman muiden yritysten budjetoinnista. Urheilumaailmassa edellisen kauden menestys vaikuttaa paljon uusien yhteistyökumppanuuk-sien syntymiseen, sekä myös kausikorttien myymiseen. SJK:lla on vahva brändi suomalais-sessa urheilussa ja voidaankin sanoa sen olevan yksi suomen seuratuimpia seurajoukkueita. Tästä on paljon etua SJK:n myynnin kannalta. SJK:lla on myös uusi stadion ja muutenkin olosuhteet harjoitteluineen ja oheispalveluineen on puitteiden osalta kunnossa. Tulevaisuu-
dessa toiminnan odotetaan kehittyvän ja myös menestystä odotetaan urheilullisella puolella. SJK-akatemian ansiosta pystytään omia kasvatteja tuottaa junnusarjoista aina edustusjouk-
kueeseen asti, joka on erittäin tärkeää urheiluseuran tulevaisuutta ajatellen.

Uskon, että kunnolla tehtynä budjetointiprosessista on suuri hyöty seuran tulevaisuuden kan-nalta. Budjetin tekeminen on roolitettu oikein ja se on riittävän selkeää, jolloin toteutuskin on helpompaa. Seuranta on tärkeä osa prosessia ja sitä onkin syytä hyödyntää analysoimalla toteutumia ja mahdollisia poikkeamia. Käytettävissä olevilla resursseilla on prosessin ainakin tällä hetkellä järkevää pitää mahdollisimman yksinkertaisena, mutta tulevaisuudessa sitä on mahdollisuus myös kehittää eteenpäin.

LÄHTEET:

- Alhola K, Lauslahti S. 2005, Taloutta johtamista varten .Edita Prima Oy, Helsinki.
- Henttu-Aho T, Järvinen J. 2012. A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective.
- Ikäheimo S, Malmi T, Walden R. 2012. Yrityksen laskentatoimi, Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Jormakka, R. & Koivusalo, K. & Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskenta- toimi. Helsinki: Edita.
- Kanerva, T. 2014, Budjetointiprosessin kehittäminen, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Opin- näytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77096/Kanerva_Teija.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kankkunen K, Matikainen E, Lehtinen L. 2005, Mittareilla menestykseen, Talentum media oy, Helsinki.
- Kaplan R, Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, Talentum, Helsinki.
- Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Leppänen H. 2018 Haastattelu 27.11.2018, SJK, Tampere.
- Neilimo K, Uusi-Rauva E. 2005, Johdon laskentatoimi, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Porter, Michael E. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York: The Free Press.
- Seinäjoen Jalkapallokerho. Historia. <https://www.sjk.fi/w/historia>

